

Unidade IV

7 ENTENDENDO AS CAPACIDADES ESPERADAS NO PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI

Conforme já dissemos, o mundo está muito diferente do que era há dez ou quinze anos. A separação tempo/espaço, advinda da revolução tecnológica, provocou inúmeras e estruturais mudanças, que assumiram uma velocidade nunca antes vista ou reconhecida.



Figura 57

A interconexão permite estarmos em qualquer parte do mundo, adequando-nos a qualquer horário, seja o nosso, seja o do destino. Nesse momento, posso estar pesquisando sobre *marketing* pessoal, por exemplo, na biblioteca da Universidade de Harvard, que fica em Cambridge, no Estado de Massachusetts (EUA), me comunicar-me com alguém de lá, onde são 8h25min, minimizar dúvidas e voltar para o meu próprio horário em São Paulo, 9h25min, pesquisar na biblioteca da UNIP algum livro que fale sobre o assunto e me dirigir a alguém que está, por exemplo, na Universidade Autônoma de Barcelona, cujo horário é 14h25min.

Cada uma dessas pessoas desenvolve atividades que estão adequadas aos horários em que se encontram, mas podem responder minhas dúvidas e questionamentos, auxiliando na minha pesquisa. Veja que eliminamos o tempo e também o espaço, porque "viajei" por dois continentes em alguns minutos. Isso era impensável até a metade do século XX, quando teve início a revolução tecnológica.

Antes, os computadores eram imensos e ocupavam salas inteiras com rolos e rolos de fitas para as gravações de dados, e a transmissão demorava horas. Hoje, em computadores mais finos que um caderno,

que muitas vezes cabem na palma da mão, somente com um clique transmitimos uma quantidade informações que sequer poderia ser conhecida no início do século passado. E os celulares? Embora façam ligações, são computadores de bolso, têm acesso à internet, transmitem dados e transferem músicas.



Figura 58

Vivenciamos o mundo da velocidade, da informação e das imagens. Com toda essa dinâmica presente no globo, o mundo parece pequeno para a quantidade de informações, de empresas que têm produtos a oferecer, serviços a desenvolver e pessoas a consumir. Contudo, o cliente também mudou. Ele agora está mais crítico, mais racional; ele pesquisa mais, entre empresas do mundo todo, o melhor ou o mais adequado produto, o melhor preço e as condições de pagamento que podem ser mais vantajosas. Ele pode baixar o manual de instrução de diversos equipamentos de som, por exemplo, e verificar qual lhe trará benefícios maiores e qual lhe agrada mais esteticamente. Só depois de pesquisar muito, ele decide sobre qual adquirir. E tudo isso sem sair de casa!

Da mesma maneira que o consumidor mudou, as organizações tiveram que se adequar a esse movimento constante, a essa falta de fidelidade, a esse trânsito de informações. Antes, o consumidor era fiel a uma determinada marca, a uma loja e, muitas vezes, até a um vendedor. Hoje, com as inúmeras opções, ele troca uma marca por outra, transitando alegremente entre concorrentes, e é preciso estar atento a cada passo, a cada nova atitude, a cada modismo que transforma e conecta esse consumidor a outras organizações, outras marcas e outros produtos. As empresas têm urgência no desenvolvimento de produtos mais sofisticados em termos de funcionalidade, mais bonitos esteticamente e que possam agregar mais valor à marca. Têm urgência também em desenvolver serviços que encantem e fidelizem.

É uma dinâmica constante, que exerce muita tensão, o tempo todo, sobre todos os membros das equipes de trabalho, tanto no desenvolvimento (porque é necessário criar produtos inovadores o mais rápido possível) como na produção (que precisa atingir excelência e executar as tarefas no menor tempo e da melhor maneira) e no *marketing* (que precisa desenvolver estratégias de "capilarização" para inserir o produto em um maior número de lojas possível,

inclusive as virtuais, além de cuidar da exposição, da divulgação, da formulação de preço, da informação ao cliente e da imagem da marca). E as pressões também são exercidas sobre o departamento de vendas (que tem metas cada vez mais altas para suprir a necessidade de retorno que será reinvestido em P&D – pesquisa e desenvolvimento de outros novos produtos), sobre o departamento financeiro (para ter agilidade na emissão de toda a documentação necessária para o envio dos produtos, seja para os atacadistas, distribuidores, varejistas ou clientes finais) e sobre a logística e distribuição (que precisa mapear a melhor maneira de fazer o produto chegar às mãos do consumidor), e assim por diante.

A esfera organizacional corre atrás de inovações o tempo todo nas diversas áreas, o que transforma os antigos profissionais também. Antes, ficar em uma empresa por décadas era um grande diferencial, sinal de responsabilidade, de comprometimento com a organização. Era importante e extremamente valorizado ter vinte ou trinta anos de casa, ter começado por uma função simples e ter subido, assumido novas responsabilidades, alcançado outros cargos, até chegar à diretoria e se aposentar depois de um tempo. A formação era da vida, da experiência. As empresas funcionavam como escolas, tinham tempo para isso, e o mercado era muito mais tranquilo, na maioria das vezes local, não havendo uma concorrência global tão acirrada.

Quantos de nós não conhecemos pessoas que têm essa história para contar? Que amam a empresa como se fosse um membro da família? Que têm uma admiração pelos donos como se fossem verdadeiros pais ou avós?

Isso mudou, entretanto, porque hoje os profissionais têm uma relação bem diferente com o empregador. O processo é visto simplesmente como uma troca, na qual a pessoa empresta seu talento, suas capacidades e habilidades para a empresa, que por sua vez oferece o salário como meio de troca. O relacionamento é estabelecido em bases racionais, em função de troca.

Mas as empresas também mudaram e não são mais complacentes como eram no passado, porque a dinâmica de mercado não permite enganos ou estratégias mal traçadas. O mercado já não admite falhas, sob pena de arranhar indelevelmente a imagem da marca, comprometer a lucratividade e perder clientes.



Lembrete

Não esqueça que custa de quatro a cinco vezes mais caro conquistar um cliente do que manter um antigo.

Com toda essa mudança e essa rapidez, que tipo de profissional o mercado espera? Quem é o profissional do futuro? Quais são as competências que podem fazer frente a todo esse processo de mudanças, de inconstância, de tantas pressões? Como é o profissional que a empresa procura? O que ele deve fazer? Como deve agir? Que características deve ter?



Figura 59

Na esfera organizacional, algumas características estão sendo cada vez mais valorizadas nos profissionais. Fala-se de resiliência, assertividade, inteligência emocional, *network*, mas o que tudo isso significa? Vamos procurar entender cada um desses termos.

8 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

8.1 O que de fato é resiliência?

Existem alguns termos que estão sendo utilizados e extremamente valorizados no mercado corporativo, como *resiliência*, *assertividade* e *networking*, que não eram conhecidos até bem pouco tempo atrás e hoje são corriqueiros e exaustivamente encontrados nas literaturas recentes e artigos acadêmicos.

Há muito tempo, o termo *resiliência* vem sendo utilizado tanto na Engenharia quanto na Física, introduzindo uma noção de elasticidade. Para as demais áreas, como a psicologia, por exemplo, a sua utilização é bastante recente, sendo ainda muito discutida no universo acadêmico tanto em nível teórico quanto metodológico.

Nos países de língua inglesa, o termo é utilizado tanto para designar uma habilidade de voltar rapidamente para seu estado usual de saúde ou de espírito, depois de passar por doenças, dificuldades etc., denominada resiliência de caráter, como para designar também a habilidade de uma substância retornar à sua forma original quando a pressão é removida, sendo denominada, aqui, de flexibilidade.



Figura 60

No dicionário Michaelis (1998), *resiliência* se refere ao "ato de retorno de mola; elasticidade; ato de recuar (arma de fogo); coice; poder de recuperação; trabalho necessário para deformar um corpo até seu limite elástico". No Novo Dicionário Aurélio (1986), é a "propriedade de um corpo de recuperar a sua forma original após sofrer choque ou deformação; capacidade de superar, de se recuperar de adversidades". Já para Idalberto Chiavenato (2000), é a capacidade de um sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo e manter-se inalterado.

Segundo o autor, as organizações são sistemas abertos que devem apresentar essa capacidade de enfrentar e superar as perturbações que advêm do exterior, mantendo-se organizados. Para o autor, a resiliência determina se o sistema está vulnerável ou consegue se defender das pressões ambientais externas, ou seja, ela denota se a empresa está apta a sofrer pressões ou não.

Entretanto, como pode, no mundo globalizado atual, haver empresas sem a resiliência necessária para lidar com mercados tão competitivos, tão dinâmicos, nos quais as mudanças ocorrem em um piscar de olhos e podem afetar de maneira contundente toda a organização?

Não é necessário que as empresas, mais do que nunca, consigam se flexibilizar e se adaptar às mudanças? Elas não precisam, apesar das adversidades advindas do mercado, ter condições de reagir, sob pena de fenecer?

Claro que sim! Empresas não podem ficar paralisadas sob pressão ou sob o ataque feroz dos concorrentes. Elas precisam reagir rápido.

O segredo para essa reação, você sabe qual é?

Ter tempo.



Figura 61

As empresas precisam ter capacidade de escapar ou responder às adversidades de maneira rápida e organizada; é exatamente essa a importância do termo **resiliência** nos negócios atuais.

O aspecto inovador é o fato de ser necessário injetar confiança e segurança nas organizações, em todos os colaboradores, para que mantenham a calma e consigam, mesmo em tempos extremamente turbulentos, encontrar saídas, ser inovadores, criativos, e não somente reativos. Quanto mais a empresa é reativa e não antevê situações de risco, mais perigo para as operações ela terá que enfrentar.

Cada vez mais as empresas estão se desmembrando, se posicionando mundialmente com colaboradores espalhados pelo planeta, e essa capacidade de resiliência deve abranger toda a corporação e cada um desses profissionais. Veja como isso é difícil!

Imagine uma empresa global, que tenha escritórios nos principais continentes, ter que incutir o espírito de resiliência em cada homem, em cada mulher que representa a organização no mundo. É preciso que cada colaborador tenha consciência do seu papel, não ceda a pressões e continue inovando, criando, estabelecendo laços com os governos e também com seus clientes, fornecedores e concorrentes.

Não é exatamente tranquilo, concorda?

Entretanto, esse é o modelo ideal das empresas do século XXI, que precisam se adaptar rapidamente às mudanças externas e às ameaças impostas pelos mercados e pelas economias cada vez mais instáveis.

Veja as diversas crises econômicas que temos enfrentado nos últimos anos, que afetaram os Estados Unidos – a maior potência mundial –, e a China, culminando com a desestabilização da economia na Europa, o que abalou financeira e socialmente países como Espanha, Itália, Portugal e Grécia.

As organizações nunca enfrentaram tantas ameaças, nunca elas estiveram tão próximas e ao mesmo tempo tão distantes e invisíveis. São ameaças novas, de concorrentes muitas vezes virtuais, fundamentalistas e terroristas.

Imagine a capacidade de resiliência de cada uma das organizações que tinham sua sede ou escritório nas torres gêmeas em Nova York antes dos ataques de 11 de setembro, ou ainda a capacidade de resiliência da Apple quando foi anunciado que Steve Jobs, homem visionário que transformou o mercado e levou a tecnologia ao alcance das mãos de consumidores do mundo todo, estava com câncer de pâncreas, um dos mais agressivos tipos dessa doença, cuja sobrevivência é de 1% no primeiro ano.

Se fossem organizações sem resiliência, elas não teriam sobrevivido, não teriam se reposicionado, se reinventado e se mantido no mercado atual, altamente competitivo.

Mais do que nunca, o mundo corporativo assume configurações que podem mudar completamente da noite para o dia. Empresas que têm uma alta lucratividade, em função de contingências econômicas ou políticas, podem, de repente e sem aviso prévio, ver suas ações despencando no mercado global. Elas só serão firmes e permanecerão atuantes se tiverem resiliência, se conseguirem se superar e se reconstruir, mas com grande velocidade, precisão e determinação.

Veja que é exatamente isso que o mercado espera dos profissionais atuais: que tenham resiliência, que saibam encontrar saídas nos momentos mais conturbados, mais violentos e difíceis. Como as organizações, esses profissionais necessitam de agilidade, de sincronicidade e, fundamentalmente, de conhecimento.

Espera-se que o profissional saiba antever situações e consiga adaptar a organização de maneira veloz, para que os danos não sejam grandes e menos ainda permanentes.

Para ter excelência, é fundamental ter conhecimento do negócio, do mercado, dos consumidores, dos fornecedores, dos colaboradores, da concorrência, dos produtos, das marcas, dos acionistas, das economias e dos caminhos políticos nas áreas de atuação.

Procura-se um "super" profissional: engajado, articulado, líder por excelência, capaz de provocar uma reviravolta não só internamente, mas também no mercado. Ele deve ser um profissional que, a cada desestabilização, a cada novidade tecnológica, a cada momento conturbado ou a cada movimento da concorrência, saiba e consiga trazer soluções e resultados.

Perceba que cada cargo existente tem suas funções definidas e estruturadas, porque é assim que as empresas conseguem contratar profissionais direcionados exatamente para determinada

função, mas não podemos deixar de observar que é absolutamente impossível descrever e detalhar com exatidão todas as atividades que deverão ser executadas por aquele que irá desempenhar a função em questão, seja ela mais simples ou mais complexa. É impossível colocar no papel toda e qualquer atividade, e, em função disso, as organizações deixam a cargo das pessoas o que elas podem e devem fazer, caso não esteja escrito no manual (e na maioria das vezes não está). Alguns fazem exatamente o que está estabelecido, e outros passam a fazer um pouco a mais, e é exatamente aí que começam as diferenças entre profissionais.

Por mais que a empresa empregue tempo, pessoal e dinheiro em treinamentos e mais treinamentos, ela não pode prever cada movimento do mercado, dos concorrentes ou todas as atitudes do consumidor. As normatizações internas preveem uma grande quantidade de situações, mas não todas.

Pode haver profissionais que seguem direitinho o que está escrito no manual sobre ser um bom vendedor: como ser educado, esperar o cliente falar, entender as suas necessidades, indicar, a partir daí, o produto correto etc. Entretanto, não está escrito em lugar nenhum de que maneira encantar o consumidor. Isso vai depender de cada profissional.

São momentos específicos que mostram a capacidade das pessoas de ser resiliente ou não. Vamos analisar o caso de dois vendedores distintos?

Um cliente de determinada loja de produtos eletrônicos chega para comprar uma televisão de LED e é recebido por um vendedor que cumpre exatamente as funções para as quais ele foi contratado: é gentil, polido, espera o cliente falar, se mostra atencioso, entende as necessidades do comprador, procura saber se a TV será instalada em um móvel ou na parede, qual o tamanho do local e a distância em relação ao sofá, e procura mostrar as diferenças entre os mais de 15 produtos que existem na loja para o tamanho adequado. Depois de tudo explicadinho, procura indicar o produto que parece melhor se adequar às necessidades do cliente e que irá satisfazê-lo plenamente – ou assim o vendedor imagina.

O cliente analisa, pensa no que seus amigos falaram, estuda e finalmente toma a decisão a respeito da compra: vai levar o aparelho que é mais leve e tem um *design* mais futurista. Tudo acertado, mas, na hora de pagar... o sistema cai e o vendedor não consegue concluir a venda.

No começo, o cliente até entende que essas coisas podem acontecer, espera pacientemente que o vendedor reinicie a máquina e comece novamente todo o processo de venda, mas paulatinamente percebe que o sistema de fato não voltou e que ainda está com problemas. O comprador começa a ficar irritado por ter perdido tanto tempo, e o vendedor, tão educado, pede desculpa diversas vezes e afirma que não pode fazer nada, porque, infelizmente, sem o sistema não há como concluir a venda.

O cliente sai da loja prometendo que nunca mais vai voltar.

Dias depois, chega um outro cliente na mesma loja e é atendido por outro vendedor, que tem uma visão mais holística do negócio: ele se sente parte integrante, como se o negócio fosse seu. Esse vendedor é educado, leva o cliente para o departamento das televisões de *LED* e começa a ouvir o que ele quer e o que espera do produto. Faz algumas perguntas sobre os principais programas que o sujeito assiste, se prefere assistir ao futebol ou a filmes, procura saber o tamanho do local e a distância que existirá entre o aparelho e o sofá, e estabelece aos poucos uma relação de camaradagem, como quem está realmente envolvido naquela conversa. Atencioso, o vendedor explica, de maneira concisa, todos os diferenciais de cada uma das marcas, parando várias vezes no meio das explicações para ter certeza de que o cliente está entendendo o que ele fala, mas sempre com cortesia e nunca com a arrogância de "quem entende". De maneira simples, o vendedor passa a sugerir soluções efetivas para que o cliente se sinta satisfeito e não se intimida com a argumentação deste a respeito de já ter visto o produto mais barato em outra loja e que vai comprá-lo em outro lugar.

Calmamente, nosso vendedor vai dissertando sobre as qualidades do produto, demonstrando a melhor maneira de utilização e como aquele aparelho pode, efetivamente, ser uma resposta às carências enfrentadas. Muito bem, o consumidor enfim resolve levar a mercadoria e ambos se dirigem para o terminal de finalização de vendas. Na hora de fechar o pedido, o sistema cai e ele não consegue finalizar a compra. O vendedor reinicia a máquina enquanto se desculpa e percebe que o cliente começa a ficar nervoso porque está em horário de almoço. Ainda calmo, pede novamente desculpas e solicita os dados do comprador para que a entrega seja efetuada e fala que irá pessoalmente levar o aparelho sem qualquer custo adicional porque o cliente não pode ser penalizado pelos problemas tecnológicos enfrentados na loja.

E o cliente quer saber como poderá pagar, já que pretendia fazer a compra com cartão de crédito. O vendedor assume o risco, dizendo que a compra pode ser feita com cheques pré-datados, e pede para que não se preocupe, porque todo o problema será solucionado e ele terá o conforto que merece sem qualquer aborrecimento.

Existe diferença efetiva entre uma situação e outra?

Claro que sim, porque o profissional resiliente conseguiu manter a calma, enfrentou o problema e rapidamente encontrou uma solução, talvez não a mais provável e nem a mais usual, mas fidelizou e encantou o cliente, que não precisará retornar à loja para finalizar a aquisição.

Isso é diferencial, e é o que faz do profissional alguém diferente, que assume riscos e entrega soluções, alguém que vale a pena ter na companhia.

Não podemos deixar de lembrar que, a cada dia, situações como essas são mais comuns porque tudo é baseado na tecnologia, já que todas as informações estão em rede e problemas ocasionados pela falta de energia ou a queda de sistemas podem ser frequentes. O importante é ter resiliência e encontrar rapidamente soluções efetivas, não permitindo que o desespero tome conta ou que a ansiedade mine as possibilidades de sucesso.

A pessoa resiliente deve ter algumas características fundamentais, por exemplo:

- possuir uma aceitação da realidade. Não adianta ficar fantasiando ou negando uma situação adversa. Ela existe e precisa ser enfrentada o quanto antes;
- é preciso ter uma missão pessoal, entender seu propósito e saber exatamente qual o seu papel na sociedade e também diante do outro, seja ele um cliente, o chefe, um filho ou apenas um conhecido;
- ter uma capacidade de improvisação diante das adversidades. Criar e inovar em situações complicadas pode ser a diferença entre um problemão e a solução, pura e simplesmente. Não se pode "deixar a peteca cair".



Saiba mais

Veja o vídeo da revista Você S/A sobre resiliência, que transmite dicas muito interessantes, no site: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/videos/assertividade-607520.shtml>>.

A habilidade de confrontar os problemas de maneira otimista e criativa, improvisando soluções que efetivamente dão resultado, é competência que as organizações procuram cada vez mais nos profissionais, porque denota a capacidade de administrar tanto seus próprios papéis quanto os recursos organizacionais, que gerarão lucros efetivos e manterão a empresa em funcionamento pleno, mesmo diante de adversidades sérias e inesperadas.

8.2 Assertividade

Assertividade é uma capacidade comportamental que envolve linguagem, postura e personalidade. Ser assertivo é dizer o que precisa ser dito de maneira direta, tranquila, racional e objetiva. Não é ser agressivo, mas também não é ser passivo.

A assertividade envolve a capacidade de autoafirmação no sentido de defender seus direitos legítimos, de poder expressar opiniões e sentimentos verdadeiros (sejam eles positivos ou negativos), de saber administrar o ambiente no entorno, de ficar à vontade quando estiver face a face com alguém, de falar exatamente o que precisa ser dito, mas sempre de maneira respeitosa em relação ao outro e aos limites estabelecidos pelas circunstâncias.

Ser assertivo é não se esconder em subterfúgios, como a arrogância, a intolerância, a teimosia, o sarcasmo, a manipulação e nem ficar esperando eternamente o momento certo, não sabendo se posicionar, sendo submisso, subserviente ou extremamente indeciso.

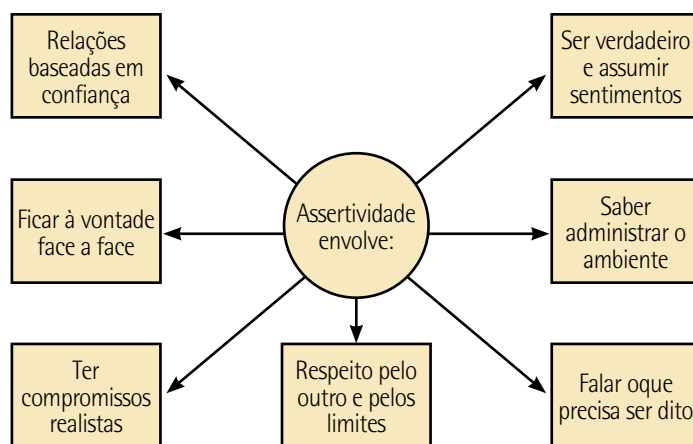


Figura 62

Embora ninguém seja 100% assertivo em todos os momentos da vida e com todas as pessoas, cada vez mais as empresas procuram profissionais que consigam estabelecer esse propósito o maior tempo possível, para que possam assumir cargos de liderança. Pessoas assertivas conquistam a confiança dos demais por não manipularem informações ou opiniões, por serem diretas e objetivas, mas sempre de maneira respeitosa e delicada.

Ninguém mais quer profissionais mandões, que tratam os colaboradores com arrogância, que precisam se sentir fortes a partir do momento que menosprezam os mais fracos, que ironizam certas incapacidades e que fazem constantemente comparações entre pessoas com o intuito de diminuí-las. Cada vez mais o que se busca são profissionais que estruturam equipes, que estabelecem propósitos, que detêm a confiança dos demais, que respeitam e são respeitados, que tem uma missão pessoal, que são assertivos. No entanto, nascemos assertivos?

Não, assertividade se aprende no transcorrer da vida, mas podemos intensificar esse aprendizado sempre. É importante deixar claro que o comportamento assertivo é uma escolha, uma mudança pessoal e interna, na qual percebemos todos os nossos direitos e os direitos dos outros. São exemplos:

- ter uma opinião própria, que pode ser contrária à maioria;
- ter o direito de mudar de opinião;
- ter o direito de manter os próprios valores;
- ter o direito de dizer não;
- ter o direito de estabelecer objetivos e lutar para que eles sejam alcançados, desde que sejam respeitados os direitos dos demais.

Estes são direitos legítimos, nossos e dos outros também. É exatamente isso que o comportamento assertivo não ignora. Direitos são de todos, servem para mim, para você e para todos os que nos rodeiam; para os conhecidos e os desconhecidos, para o chefe e os colaboradores, para o dono da empresa e para o *office boy*, para o Presidente da República e para o gari. Conhecer e entender o direito dos outros é a base de qualquer convivência humana.



Saiba mais

No site Universia existe um teste muito interessante para você analisar se é assertivo ou não: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2007/04/16/424748/aa-teste-voc-e-assertivo.html>>.

Você deve estar se perguntando: mas quais são as técnicas para que eu me torne assertivo?

Eu não chamaria de técnicas, mas de atitudes, que podem ser transformadoras. Vamos a elas?

- Em primeiríssimo lugar: respeite! Respeite as opiniões diferentes, os sentimentos – mesmo que conflitantes, respeite os direitos alheios. Se você tem os seus, os outros também têm os deles.
- Quando estiver falando com alguém, olhe nos olhos e fale de maneira direta, sem arrogância ou petulância, mas sendo objetivo, conciso e direto. Deixar de expressar sentimentos pode causar várias falhas na comunicação. Nunca pense que o outro tem a obrigação de entender o que você está sentindo, ele precisa saber de você, com suas próprias palavras.
- Saiba ouvir o seu interlocutor com respeito e atenção, mesmo que a sua opinião seja divergente. Não adianta ouvir e não escutar. Escutar é ter atenção, compreender exatamente o que está sendo dito. Isso estabelece laços de entendimento que culminam em confiança e admiração. Ouça, ouça e ouça, só depois fale. Se você não prestou atenção em uma opinião adversa, não poderá saber se a sua efetivamente está correta – o que se torna um processo de teimosia.
- Sempre utilize a primeira pessoa para compartilhar situações e sentimentos. Por exemplo: “**eu** não estou conseguindo decidir qual o melhor canal de distribuição” ou “**eu** me sinto intranquilo quando você assume prazos que me parecem irreais”.

Ser assertivo é tomar a responsabilidade dos atos para si e não jogar a “batata quente” no colo dos ausentes, como quando se diz que “ninguém consegue tomar a decisão correta sobre o canal de distribuição mais viável”. Ninguém? Quem é ninguém?

Assuma suas opiniões, seus atos e suas decisões, mostre que é digno da confiança dos demais. Essa atitude traz força para você e faz com que os outros o vejam como um líder efetivo, não aquele que é imposto pelo cargo ou pelo poder, mas aquele que é designado pelos demais.



Observação

Assertividade não está somente na fala, nas palavras, mas também nas atitudes não verbais, porque o receptor, muitas vezes, percebe mais coisas na linguagem não verbal. Por isso, é imprescindível ter atenção quanto a suas atitudes.

Tenha uma postura corporal relaxada, sem cruzar frontalmente os braços (pois isso significa que você não quer manter qualquer contato), nem se encostar em nada quando estiver falando, e não esqueça de manter uma distância confortável tanto para você como para o interlocutor. Afinal, não há nada mais desagradável do que as pessoas que falam quase encostando o rosto no nosso, não é? Fale de maneira segura e num ritmo adequado e estável, sem grandes alterações na voz, porque isso irá transmitir confiança ao outro – o que é fundamental quando estamos falando com alguém.

Um ponto crucial é você perceber que um comportamento assertivo não garante a inexistência de conflitos, mas auxilia a enfrentá-los e a descobrir soluções. Quando existem tensões nos relacionamentos pessoais ou profissionais, é fundamental que se posicione de maneira firme e mostre suas opiniões, mas, dentro do possível, sempre de maneira tranquila e educada. Ser agressivo ou até estúpido não vai trazer a solução e muito menos criar vínculos. De novo, a palavra essencial é **respeito**.

Assertividade envolve acertos, minimização de conflitos e criativamente traz soluções.



Figura 63

8.3 Redes sociais

No cenário atual, perante um sistema globalizado, os indivíduos veem a necessidade de se adequar ao nível altamente competitivo do mercado, tendo que investir na sua imagem pessoal.

Nesse sentido, o profissional, para se posicionar na área em que atua, deve construir uma marca pessoal, sendo essa sua principal ferramenta diante dos desafios. Quando dizemos que o *marketing* pessoal auxilia o crescimento pessoal e profissional porque este é utilizado para o aprimoramento de competências e talentos, transmitindo a imagem que o profissional tem diante do mercado, afirmamos que, em um cenário de alta rotatividade, a imagem pessoal é um dos principais requisitos à aceitação e à construção de uma carreira sólida no mercado.

Consequentemente, na procura de crescimento profissional as redes sociais passaram a ser as principais fontes para a construção do *marketing* pessoal. Portanto, buscou-se aqui reunir informações com o propósito de responder a seguinte questão: como realizar a construção do *marketing* pessoal através das redes sociais? O objetivo é entender como é feita a formação da imagem pessoal através das redes sociais, identificando as ferramentas mais utilizadas para construção do *marketing* pessoal.

Redes sociais e mídias sociais são termos geralmente confundidos, é necessário deixar claro que o primeiro se trata de uma categoria do segundo.

Segundo a Sociedade Federativa Brasileira (1999), mídia é uma expressão usada para designar os principais veículos de um determinado sistema de comunicação social. De um modo mais simples, as mídias sociais são ferramentas que permitem a criação e a troca de conteúdo, sendo elas muitas vezes geradas pelos próprios usuários. E as redes sociais da internet são os serviços criados com a finalidade de promover as relações sociais de pessoas que partilham dos mesmos interesses, conhecimentos ou ainda conexões na vida real. Elas são caracterizadas como plataformas interativas, que contam com uma gama de serviços acrescentados.

Para Telles (2010), as redes sociais (*sites* de relacionamentos) são ambientes focados em reunir pessoas, os chamados membros, que uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades, enquanto as mídias sociais são plataformas construídas na internet que permitem a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos.

Li (2010) classifica as atividades dos usuários das mídias sociais em cinco categorias:

- Moderar ou *curating*: usuários extremamente envolvidos que utilizam parte do seu tempo para administrar uma comunidade ou fórum, estabelecer regras de convivência e moderar o conteúdo produzido pelas demais pessoas. São influenciadores e representam o menor número de usuários.
- Produzir ou *producing*: usuários que elaboram e produzem conteúdo em texto, vídeo ou áudio para seus próprios ambientes (por exemplo: *blog*, Tumblr), que é publicado e replicado na web por terceiros.
- Comentar ou *commenting*: usuários que avaliam ou fazem críticas (*reviews*) sobre produtos e serviços, comentam em outros *blogs* e colaboram com fóruns ou comunidades on-line.
- Compartilhar ou *sharing*: usuários que têm uma adesão razoável às plataformas sociais interagem com conteúdo produzido em diferentes formatos e encaminham para os amigos por e-mail ou através de ferramentas de compartilhamento, também chamadas de *sharing tools*. Raramente elaboram conteúdo próprio.
- Assistir ou *watching*: usuários que leem blogs, opiniões sobre produtos ou serviços, ouvem *podcasts* e assistem vídeos de outros usuários.

Para construir a imagem pessoal, é primordial conhecer qual o tipo de usuário de uma rede social. Portanto, definir as ferramentas, saber qual a característica do usuário de uma rede social específica, qual o público-alvo, são peças fundamentais para a construção da imagem pessoal. Assim, deve-se escolher as ferramentas ideais para cada trabalho.

Segundo Custódio (2019), as 10 redes sociais preferidas no Brasil são:

- Facebook: a rede foi criada em 2006, originalmente era uma rede universitária dos Estados Unidos, evoluiu de uma forma absurda, sendo utilizada por todas as faixas etárias, comportando imagens, vídeos, textos e passou a ser utilizada como uma ferramenta de *marketing on-line*. Nela é possível acompanhar o alcance dos usuários, direcionar anúncios sociais e destinar os "*posts*" a um grupo específico. No Brasil, de acordo com o IBGE, são 129 milhões de usuários, o que coloca o país como terceiro principal usuário da rede social, atrás somente de Índia e Estados Unidos.
- WhatsApp: é a rede social de mensagens instantâneas mais popular entre os brasileiros, são 120 milhões de usuários.
- YouTube: o *site* foi fundado em 2005 por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim. O sucesso meteórico fez com que a plataforma fosse adquirida pelo Google no ano seguinte, em 2006, por 1,65 bilhão de dólares. Trata-se da principal rede social de vídeos *on-line* da atualidade, com mais de 1 bilhão de usuários ativos e mais de 1 bilhão de horas de vídeos visualizados diariamente.
- Instagram: foi uma das primeiras redes sociais exclusivas para acesso por meio do celular. E, embora hoje seja possível visualizar publicações no desktop, seu formato continua sendo voltado para dispositivos móveis. É uma rede social de compartilhamento de fotos e vídeos entre usuários, com a possibilidade de aplicação de filtros e outras edições. Ter uma conta no "Insta" é uma oportunidade de divulgar seus conteúdos de forma visual; humanizar a marca, mostrando os bastidores, por exemplo; e de atrair candidatos, caso esteja contratando.
- LinkedIn: é a maior rede social voltada para profissionais e tem se tornado cada vez mais parecida com outros sites do mesmo tipo, como o Facebook. A diferença é que o foco são contatos profissionais — ou seja, em vez de amigos, temos conexões, e em vez de páginas, temos companhias. Outro grande diferencial são as comunidades, que reúnem interessados em algum tema, profissão ou mercado específicos. É usado por muitas empresas para recrutamento de profissionais, para troca de experiências profissionais em comunidades e outras atividades relacionadas ao mundo corporativo.
- Twitter: atingiu seu auge em meados de 2009 e de lá para cá está em declínio, mas isso não quer dizer todos os públicos pararam de usar a rede social. Hoje, ela é usada principalmente como segunda tela em que os usuários comentam e debatem o que estão assistindo na TV, postando comentários sobre noticiários, *reality shows*, jogos de futebol e outros programas. Nos últimos anos, ela acabou voltando a fazer barulho por causa de seu uso por políticos, que divulgam informações em primeira mão por ali. Ainda assim, o Twitter pode ser fonte de *Leads* e vendas para o seu negócio.

- Facebook Messenger: é a ferramenta de mensagens instantâneas do Facebook. Foi incorporada a ele em 2011 e separada da plataforma em 2016. Com a "separação", o download do aplicativo tornou-se obrigatório para usuários da rede social via smartphones, já que não é mais possível responder mensagens pelo aplicativo do Facebook. Além de um app de mensagens, o Messenger também tem uma função *Stories* exclusiva. Para empresas, possui alguns recursos interessantes, como bots e respostas inteligentes.
- Pinterest: é uma rede social de fotos que traz o conceito de "mural de referências". Nela você cria pastas para guardar suas inspirações e também pode fazer *upload* de imagens, assim como colocar *links* para URLs externas. Os temas mais populares são moda, maquiagem, casamento, gastronomia, arquitetura, faça você mesmo, gadgets, viagem e design. Seu público é majoritariamente feminino em todo o mundo.
- Snapchat: é um aplicativo de compartilhamento de fotos, vídeos e texto para mobile. Foi considerado o símbolo da pós-modernidade pela sua proposta de conteúdos efêmeros conhecidos como snaps, que desaparecem algumas horas após a publicação. A rede lançou o conceito de "*stories*" – despertando o interesse de Mark Zuckerberg, CEO do Facebook, que diversas vezes tentou adquirir a empresa, mas não obteve sucesso. Assim, o CEO lançou a funcionalidade nas redes que já haviam sido absorvidas, criando os concorrentes Whatsapp Status, Facebook Stories e Instagram Stories. Apesar de não ser uma rede social de nicho, tem um público bem específico, formado por jovens hiperconectados.
- Google+: a rede social do Google acabou não se popularizando como o planejado. Ela sempre esteve nas listas de mais usadas por algumas conexões automáticas que o Google fazia. Porém, na realidade, quase ninguém usava. Ao final de 2018, foi anunciado o encerramento das atividades do Google+. Será que a gigante da tecnologia vai fazer uma nova tentativa de ter uma rede social?

Segundo Gabriel (2010), o conhecimento de cada plataforma de rede social é fundamental para que possa utilizá-la da melhor forma e assim construir um plano de marketing pessoal. Neste contexto, Reed (2012) sugere sete princípios que devem ser utilizados:

- Autenticidade e transparência: ser uma pessoa autêntica, não se moldar aos preceitos e ser como é, criando um diferencial. Ser profissional, mas saber se fazer ouvir é outro ponto de suma importância.
- Não tente conseguir uma venda agressiva: o fornecimento de informações úteis será bem mais valorizado que um marketing indesejado.
- Não considere as mídias como apenas um canal de marketing: os conteúdos são feitos com compromisso e não apenas como uma tática, uma campanha.
- Crie um capital social: após certo tempo utilizando as mídias sociais e publicando conteúdos úteis, a credibilidade aumentará e as pessoas levarão a sério o que é dito.

- Não trate como um meio de transmissão unidirecional: é importante ter um público-alvo, mas a mídia torna-se mais interessante quando há a facilidade para a conversa bidirecional, entre a pessoa e a comunidade.
- Seja claro a respeito de responsabilidade: deixar claro a função que se desempenhará é fator primordial.
- Seja paciente: a mídia precisa de uma abordagem em longo prazo, manter e se fazer presente, faz com que o desenvolvimento continue.
- Como em qualquer outra atividade, e principalmente em se falando de marketing digital, o planejamento é essencial para o sucesso da sua estratégia de marketing pessoal na internet.

Para começar, a fim de realizar a construção do marketing pessoal, é fundamental ter a resposta para as cinco questões propostas por Reed (2012):

- Quais os objetivos e propósitos desse *marketing*?
- Qual é o público-alvo?
- Onde poderá encontrá-lo?
- Quais as ferramentas que têm o uso mais apropriado?
- Como avaliará seus resultados?

Ao detalhar em mínimos detalhes seu plano de *marketing* pessoal, na internet será possível criar uma sinergia entre as ações e com isso aumentar de forma significativa a eficácia dos meios utilizados.

Somente depois de terminar o planejamento da estratégia de *marketing* pessoal *on-line* é que você deve colocá-la em prática, pois o operacional de um projeto é muito mais atraente que a etapa de planejamento, mas sem este, o uso das redes sociais se torna ineficaz e não apresentará os resultados esperados.

Segundo Alberto Valle (s. d.), diretor e instrutor da Academia do *Marketing*, muitas pessoas acreditam que marketing pessoal *on-line* é apenas uma questão de mostrar as suas realizações profissionais para que as pessoas tomem conhecimento do seu sucesso profissional ou empresarial. Esta é sim uma das funções do marketing pessoal, mas o que essas pessoas se esquecem é que os valores pessoais contam na avaliação de um profissional.

O profissional de recrutamento e seleção procura nas redes sociais valores que norteiam a vida pessoal de um candidato e que provavelmente reflete na vida profissional.

Portanto, a sua exposição nas mídias sociais como profissional não se dá única e exclusivamente pela criação dos perfis, muito pelo contrário, esse é apenas o ponto de partida. É necessário interagir com os

grupos, pois, através da discussão sobre assuntos relacionados à sua área de especialização é possível demonstrar suas experiências e qualificações.

O *marketing* pessoal *on-line* é um investimento a médio e longo prazo e, portanto, não pode ser baseado em imediatismo ou improviso.

Uma marca sólida não é construída em uma única ação e muito menos traz resultados a curto prazo, por isso, para ter sucesso é necessário ter esse posicionamento de investimento na sua carreira ou negócio.

Para entender a importância desse assunto, temos que ter em mente que hoje não basta possuir boa formação e ser competente em suas atividades profissionais para garantir uma carreira de sucesso. A concorrência é alta em todos os setores, então é necessário assegurar que nossas habilidades sejam devidamente reconhecidas no mercado.

Segundo Borges (2017), faz-se necessário conhecer algumas atitudes que devem ser evitadas por quem se preocupa com a gestão de carreira:

- **Não se dedicar ao planejamento**

Todo planejamento requer um diagnóstico inicial para que assim os objetivos sejam traçados. Porém, trata-se de um dos erros mais comuns.

Preste atenção, uma carreira bem-sucedida no ambiente empresarial exige planejamento. É fundamental ter objetivos bem definidos e um plano de ação para alcançá-los.

- **Não se preparar de forma adequada**

Faça uma avaliação do que você precisa aprimorar. Qual a percepção que os colegas têm sobre o seu trabalho. Quais cursos podem lhe ajudar? As vezes pequenos deslizes, como o tom de voz ao falar com um colega ou a direção ou mesmo o cumprimento dos horários fazem a diferença.

- **Utilizar as redes sociais de forma errada**

Procure evitar temas polêmicos e exposições exageradas da sua intimidade. Coerência é uma qualidade importante para quem deseja uma carreira de sucesso, então se preocupe com a preservação da sua imagem. Não resolve ter uma postura formal no trabalho e fazer publicações que não condizem com ele. Portanto, pense ao colocar uma publicação, veja se ela agrega valores positivos ou negativos à sua imagem profissional.

- **Falar mal de ex-empregadores**

Evite falar mal de ex-empregadores ou mesmo de sua equipe anterior. Infelizmente, este equívoco ainda é um dos mais recorrentes de marketing pessoal.

- **Ser arrogante e inconveniente**

Muitos perdem boas oportunidades por não saberem se expressar e principalmente por não reconhecerem esse erro. Isso acontece com quem costuma possuir uma atitude arrogante e mesmo sendo alertado para tal atitude, tem dificuldade de assumi-la. Muitos confundem isso com a necessidade de mostrar conhecimento sobre os assuntos.

Autoconfiança ou orgulho quando usados na medida certa são positivos, porém quando exagerados resultam em arrogância.

A capacidade de reconhecer suas limitações é um aspecto muito positivo na gestão de carreira. É a partir daí que você passa a perceber, por exemplo, quando está sendo inconveniente. Isso é perceptível quando o profissional faz uma brincadeira que acaba saindo do tom ou no momento de defender o seu posicionamento sobre determinado assunto. Preste atenção, pois muitas vezes cometemos esses deslizes sem nem ao menos nos darmos conta.

Neste contexto, vimos que não é difícil evitar erros de marketing pessoal. Basta ter uma atitude mais responsável em relação à sua reputação, lembrar-se de que ela é construída no dia a dia.

8.4 Inteligência emocional

O termo *inteligência emocional* foi cunhado na década de 90 pelos psicólogos John Mayer, da Universidade de New Hampshire, e Peter Salovey, de Yale. O também psicólogo Daniel Goleman, PhD pela Universidade de Harvard, viu uma publicação desses autores quando era repórter do New York Times e se encantou com a tese desenvolvida por eles, iniciando diversas pesquisas nesse campo.

A partir daí, Goleman desenvolveu uma estrutura com os aspectos que são fundamentais para a formulação da inteligência emocional (ou QE, quociente emocional). Essa estrutura está baseada em quatro grandes áreas:

- **autoconsciência** ou **autoconhecimento**: é fundamental reconhecermos os sentimentos que estamos vivenciando, exatamente no momento em que ocorrem; isso faz com que tenhamos condições de lidar com eles, direcionando-os e canalizando-os para um bem comum.
- **autocontrole** ou **controle emocional**: só somos capazes de lidar com as emoções se elas estiverem adequadas às situações e sob controle; sob pressão, se não tivermos autocontrole, poderemos extrapolar em atitudes negativas, que só trarão desavenças e maior pressão. O controle, portanto, é fundamental para podermos definir caminhos e soluções.
- **automotivação**: para o autor, uma das mais fundamentais habilidades que o homem necessita desenvolver é a automotivação, mesmo diante de situações adversas. Essa capacidade culmina na motivação dos outros, fazendo com que ambos consigam atingir os objetivos propostos de maneira assertiva.
- **reconhecimento das emoções alheias**: só conseguimos lidar com as emoções alheias se formos capazes de reconhecê-las e compreendê-las.

Para Goleman (2007), é importantíssimo desenvolvermos relacionamentos interpessoais saudáveis, porque por meio deles conseguimos maior equilíbrio.



Saiba mais

Você pode consultar o livro *Inteligência emocional*, de Daniel Goleman, no link: <<http://veterinariosnativa.com.br/books/Daniel%20Goleman%20-%20Inteligencia%20Emocional.pdf>>. Essa obra tem uma abordagem de fácil compreensão e pode auxiliá-lo a desenvolver competências que são bastante necessárias atualmente.

A inteligência emocional está relacionada a habilidades que, desenvolvidas, criam engajamento, encorajam e ajudam na liberação de talentos específicos. Desenvolver o QE, portanto, é encontrar em si e nos outros suas melhores capacidades, que levadas ao ambiente organizacional representam soluções, superação, inovação e criatividade.



Observação

Veja que o QE está profundamente relacionado com a resiliência, com a assertividade, com a capacidade de fazer *network*. Todas essas habilidades envolvem sempre pessoas e emoções, culminando na construção de relacionamentos saudáveis e duradouros.

Todo o ferramental que apresentamos neste livro-texto teve por objetivo mostrar que *marketing* pessoal pode e deve ser construído com perseverança, com capacidades específicas, com proatividade e, principalmente, com ética. Estabelecer objetivos factíveis e reais é extremamente importante, mas persegui-los com seus próprios valores, com uma conduta correta, é fundamental.

Ninguém constrói uma carreira de sucesso pisando nos demais, porque não se consegue obter resultados sozinho. O mundo corporativo funciona como nossa vida pessoal: é preciso estar junto com outras pessoas, aliando forças, montando estratégias e estabelecendo metas. Se todos não estiverem comprometidos, a possibilidade de parar no meio do caminho é grande, porque as adversidades existem e não são pequenas.



Lembrete

O comprometimento das pessoas é demonstrado pelas ações. Se você não consegue se comprometer, como esperar que os outros o façam?

Líderes dão e são o exemplo.

Michael Jordan, quando fala em espírito de equipe, diz que uma das maiores lições que aprendeu na Universidade da Carolina do Norte é que "se você projeta e alcança resultados em termos de equipe, as recompensas individuais acabarão acontecendo naturalmente", e finaliza com uma frase bastante interessante: "o talento ganha jogos, mas o trabalho em equipe e inteligência vencem campeonatos" (JORDAN, 2009, p. 56).

É isso! Não adianta você querer construir a sua marca pessoal sozinho, porque todos que estão à sua volta, de alguma maneira, terão uma participação nisso. Divida com as pessoas as suas vitórias e vibre com as vitórias alheias. Só assim equipes serão construídas, porque elas são baseadas na confiança, no companheirismo, nos objetivos comuns e no auxílio mútuo, o que pode trazer consequências futuras, como aumentar seu *networking*, acrescentar novas habilidades e crescer interiormente, porque essa é a principal meta de qualquer ser humano.



Resumo

Nesta unidade, percebemos que o processo de globalização se forma de maneira generalizada na modernidade tardia, interconectando nosso cotidiano a outras realidades, outros povos e outras culturas – o que culmina por acarretar mudanças profundas no nosso modo de viver, de nos comunicarmos e de nos interconectarmos ao redor do planeta.

A partir da década de 60, vimos transformações tecnológicas que não param de acontecer e representam um novo tipo de "estar junto", que transforma também todas as organizações existentes.

Os processos passaram a ser cada vez mais acelerados, mais dinâmicos e mais estressantes. A pressão existente se intensifica a cada dia com a concorrência de milhares e milhares de produtos e serviços lutando para se sobressair na mente e na preferência do consumidor. É a selva comercial se instalando.

Aliado a isso, as empresas precisam responder prontamente aos ataques concorrentes com inovações, criatividade e, principalmente, bom senso. É aí que entram os profissionais com resiliência, que possuem condições de se manterem inalterados diante das adversidades, ou que conseguem, prontamente, voltar ao estado normal, pensando racionalmente e criando soluções. Resiliência é a capacidade de, sob pressão, conseguir manter o equilíbrio e efetivar atitudes necessárias para a aceitação da realidade, estruturação de improvisação e atitude proativa, retornando ao normal, assim que a pressão seja descontinuada.

Entendemos que a assertividade torna-se uma habilidade fundamental por encarar de frente as situações mediante uma linguagem clara e

positiva, que impõe uma postura forte e adequada, mas sem ser agressiva. Assertividade, como vimos, é um processo de autoafirmação que tem regras claras ao assumir a responsabilidade por cada um dos atos, das ideias e das realizações.

Entendemos como a inteligência emocional pode transformar efetivamente organizações por meio do trabalho em equipe, do respeito e da ética movida por valores pessoais, que são intrínsecos à personalidade e ao modo tanto de enxergar o mundo como de vivenciar as diversas situações a que estamos expostos no nosso cotidiano.

Por fim, estudamos a noção de *network* e seu papel na construção de relacionamentos duradouros, baseados em confiança, admiração e competência. Aprendemos que, fundamentalmente, esses relacionamentos precisam ser baseados em verdade, sentimentos genuínos e compartilhamento, sendo necessária uma intensificação dos contatos sempre presentes, e não somente quando necessário. As redes sociais como vimos são um instrumento de crescimento pessoal, sendo parte integrante do que compartilhamos e vivenciamos diariamente.



Exercícios

Questão 1. Quando descrevemos as características necessárias para o profissional do século XXI, algumas são especialmente importantes e tornam-se fundamentais. Quais são elas características?

- A) Inteligência emocional, excelente currículo, capacidade de fazer *network*.
- B) Assertividade, capacidade de fazer *network* e ter trabalhado mais de 15 anos em uma única organização.
- C) Inteligência emocional, conhecimento sociológico e assertividade.
- D) Resiliência, assertividade, capacidade de fazer *network* e inteligência emocional.
- E) Resiliência, conhecimento sociológico, capacidade de fazer *network* e excelente currículo.

Resolução do exercício

Alternativa correta: D.

A) Alternativa incorreta.

Justificativa: um currículo excelente é muito vago e depende do ponto de vista do avaliador ou do empregador.

B) Alternativa incorreta.

Justificativa: na época atual, ter trabalhado tanto tempo em uma única empresa pode até ser um fator de preocupação, porque o profissional pode se encontrar acomodado.

C) Alternativa incorreta.

Justificativa: o conhecimento sociológico não faz parte das características necessárias ao profissional do século XXI.

D) Alternativa correta.

Justificativa: os profissionais do século XXI devem ter, antes de mais nada, resiliência (poder de recuperação), assertividade (capacidade de falar diretamente o que precisa ser dito), capacidade de fazer *network* (manter boas relações) e, finalmente, ter inteligência emocional, que significa ter autocontrole, automotivação, autorreconhecimento e reconhecimento das emoções do outro.

E) Alternativa incorreta.

Justificativa: o conhecimento sociológico não faz parte das características necessárias ao profissional do século XXI, e um currículo excelente é vago e depende do ponto de vista do avaliador ou do empregador.

Questão 2. O que é, efetivamente, ser assertivo?

A) Ser cordato.

B) Ser controlado.

C) Ser inovador.

D) Tomar as responsabilidades para si.

E) Delegar as atividades para a equipe.

Resolução do exercício

Alternativa correta: D.

A) Alternativa incorreta.

Justificativa: ser cordato, ou seja, concordar com as premissas apresentadas, não é tomar a responsabilidade dos atos para si.

B) Alternativa incorreta.

Justificativa: ser controlado não tem a ver com assertividade, mas com equilíbrio emocional.

C) Alternativa incorreta.

Justificativa: ser inovador não tem a ver com tomar as responsabilidades para si.

D) Alternativa correta.

Justificativa: ser assertivo é tomar a responsabilidade dos atos para si sem transferi-las a outros profissionais.

E) Alternativa incorreta.

Justificativa: delegar atividades para a equipe não é ser assertivo, e sim ser um líder que, como tal, confia na equipe que estruturou.

FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1

road_fields_country.jpg. Disponível em: <http://www.cepolina.com/po/pais_campos_de_estrada.htm>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 2

Porsche_911_Carrera_4__4_.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/223622>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 3

PA100088b.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/87595>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 4

Rio_de_Janeiro.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/97747>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 5

torch2K2.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/63700>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 6

sellingCN_1057.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/229350>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 7

chicagoCN_2773.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/227858>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 8

magazines.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/75541>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 9

DSCF1101.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/102027>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 10

light_painting_01.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/53446>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 11

untitled.bmp. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/684118>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 12

Adaptado de: Kotler e Keller, 2006, p. 8.

Figura 13

IMG_1639.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/57435>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 14

Smiley_Balls.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/214082>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 16

DSC_6504.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/705203>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 17

Stabbed_Stone_Star.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/104278>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 18

IMG_0913_y.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/175322>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 19

IMG_3536.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/778268>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 20

Tunnel Walk.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/749819>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 21

dart_board.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/64809>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 23

Kotler e Keller, 2006, p. 50.

Figura 24

dart_board.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/79479>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 26

Tree_Texture_Assorted_00654.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/230815>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 27

Techno_Background_2.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/226906>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 28

contaminaci_n.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/197582>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 29

IMG6105.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/645074>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 30

JGS_BlackBinoculars.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/572867>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 31

Kotler e Keller, 2006, p. 52.

Figura 32

Kotler e Keller, 2006, p. 52.

Figura 33

CIMG5721_2.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/133415>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 34

sw_PenOnManuscript_ncp9648.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/760506>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 35

Kotler e Keller, 2006, p. 17.

Figura 36

graduation_1813.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/122530>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 37

IND-EDU-071120-3.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/189444>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 38

PICT6383a.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/116633>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 39

magnifyGlass00008.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/3473>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 40

mask3.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/16896>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 41

Bar_Scene_2.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/218647>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 42

DSCF2177.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/76033>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 44

doctor_bobs_desk.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/55386>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 45

desk.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/608929>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 46

SHbusinesscleandesk2.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/26787>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 47

pic77.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/610569>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 48

PICT1802.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/727323>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 49

wwatchess.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/14803>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 50

DSCF0923.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/56477>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 51

Gutties_0793.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/668094>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 52

Walizka.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/648248>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 53

112146868839.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/74520>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 54

mzacha_P5010079.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/222750>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 55

112468777331.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/81147>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 56

MoneyHand020208.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/196932>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 57

cv9g9g 012.jpg. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/671920>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 58

IMG_0010.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/570580>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 59

IMGP5492.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/644924>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 60

cohdra100_1421.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/141416>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 61

PICT2360.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/132163>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

Figura 63

hands1.JPG. Disponível em: <<http://www.morguefile.com/archive/display/169967>>. Acesso em: 27 de agosto de 2012.

REFERÊNCIAS

Audiovisuais

CONTA corrente casual. *Globo News*, 20 jul. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/conta-corrente/videos/t/todos-os-videos/v/empresaria-indica-pros-e-contras-do-comportamento-na-internet/2051156/>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

PASSADORI, R. Assertividade. *Você S/A*, 05 nov. 2010. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/videos/assertividade-607520.shtml>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

Textuais

ALONSO, V. A magia do *Cirque du Soleil*. *HSM Management* 52, setembro-outubro 2005.

AMA. *Definição de marketing*. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

ANTÔNIO, N. S. *Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos*. Disponível em: <http://www.antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/estrategia_20organizacional.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2012.

BANCOS têm as marcas mais valiosas do País. *Estadão*, 26 nov. 2011. Caderno Economia. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,bancos-tem-as-marcas-mais-valiosas-do-pais-,803218,0.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

BENDER, A. *Personal branding: construindo sua marca pessoal*. São Paulo: Integrare, 2009.

BORGES, A. *Marketing pessoal: 5 erros para não cometer*. [on-line]: 2017. Disponível em: <<http://igceducacao.com.br/postagem-blog/marketing-pessoal-5-erros-para-nao-cometer/>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COCA-COLA lidera entre as marcas mais valiosas do mundo. *Estado de Minas*, 18 jan. 2012. Caderno Economia. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/01/18/internas_economia,272997/coca-cola-lidera-entre-as-marcas-mais-valiosas-do-mundo.shtml>. Acesso em: 27 ago. 2012.

COHEN, R. *Eficiência x eficácia – Peter Drucker*. 2008 Disponível em: <<http://www.4hd.com.br/blog/2008/09/12/eficiencia-x-eficacia-peter-drucker/>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

COVEY, S. *Grandeza de cada dia*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

_____. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 25. ed. São Paulo: Best Seller, 2005.

_____. *Liderança baseada em princípios*. 3. ed. São Paulo: Campus, 2002.

CUSTÓDIO, M. *Conheça as 10 redes sociais mais usadas no Brasil*. [on-line]: 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

DATT, F. Faça o teste: você é assertivo? *Universia*, 16 out. 2007. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2007/04/16/424748/aa-teste-voc-e-assertivo.html>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário Aurélio*. 2. edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de marketing*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Alinhando estratégia e competências*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

G1. *Bancos e setor de bebidas dominam ranking de marcas mais valiosas do Brasil, diz pesquisa*. G1: 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2018/11/22/bancos-e-setor-de-bebidas-dominam-ranking-de-marcas-mais-valiosas-do-brasil-diz-pesquisa.ghtml>> Acesso em: 23 nov. 2018.

GABRIEL, M. *Marketing na era digital*. São Paulo: Novatec, 2010.

GBIZ. Marca pessoal valorizada. In: *HSM*. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/marca-pessoal-valorizada>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: por que ela pode ser mais importante que o QI?* Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

_____. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES S. F.; ZAMBON, M. S. *Gestão do relacionamento com o cliente*. São Paulo: Thomson, 2006.

HOOLEY G. J.; SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JORDAN, M. *Nunca deixe de tentar*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

KOTLER P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

KRAMES, J. A. *Os princípios da liderança de Jack Welch*. São Paulo: Sextante, 2006.

KUAZAQUI, E.; KANAANE, R. *Marketing e desenvolvimento de competências*. São Paulo: Nobel, 2004.

MAMONA, K. As 10 empresas mais valiosas do mundo. *Exame*: 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mercados/as-10-maiores-empresas-mais-valiosas-do-mundo/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

LI, C. *Liderança aberta*. São Paulo: Évora, 2010.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

PEREIRA, F. *5 dicas para marketing pessoal na internet*. [on-line]: 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/5-dicas-para-marketing-pessoal-na-internet/97209/>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REED, J. *Marketing online: como usar sites, blogs, redes sociais e muito mais*. São Paulo: Lafonte, 2012.

RIGAUD, R. P. Competências organizacionais. *NetSaber*. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_30210/artigo_sobre_competencias_organizacionais>. Acesso em: 27 ago. 2012

RITOSSA, C. M. *Marketing pessoal: quando o produto é você*. Curitiba: Ibpx, 2009.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. [; e colaboradores]. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2012.

SANDHUSEN, R. L. *Marketing básico*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOCIEDADE FEDERATIVA BRASILEIRA. *Mídia*. [on-line]: 1999. Disponível em: <https://sfb-br.org/midia_o_que_e.htm>. Acesso em: 27 maio 2019.

TELLES, A. *A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo: M. Books, 2010.

VALLE, A. *Marketing pessoal online: sua importância e posicionamento*. [on-line]: [s. d.]. Disponível em: <<https://www.albertovalle.com.br/marketing-pessoal-online/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

VIEIRA, M. C. A. *Comunicação empresarial: etiqueta e ética*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2009.

VIRGINIA, B. *Seu comportamento: seu sucesso*. São Paulo: Loyola, 1996.

VOLPI, A. *Na trilha da excelência: vida de Vera Giangrande*. São Paulo: Negócio, 2002.

Sites

<<http://www.marketingpower.com>>.

<www.scholar.google.com.br>



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot, serving as a starting point for letter formation. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue vertical margin line on the left side, creating a series of uniform writing rows.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot, serving as a guide for letter height and placement.





Interativa

Informações:
www.sepi.unip.br ou 0800 010 9000