

O Perfil do

# Profissional de Sucesso

*do mundo moderno*



Anderson Hernandes

Anderson Hernandes Batista

# O Perfil do Profissional de Sucesso do Mundo Moderno

1ª Edição



Copyright ©2004, by Anderson Hernandes.  
E-mail: contato@andersonhernandes.com.br

---

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98  
Nenhuma parte desse livro, sem autorização prévia por escrito do autor,  
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios  
empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer  
outros.

---

Autor: Anderson Hernandes Batista  
Projeto Gráfico: Renato Rodrigues  
Editoração Eletrônica: Renato Rodrigues  
Revisão: Eduardo Ferraz Camargo  
Formato: e-book

<b>Introdução</b>	9
<b>Parte 1</b>	
O perfil e as qualificações dos profissionais em geral	10
<b>Introdução</b>	
<b>Capítulo 1</b>	
Um profissional de ser especialista ou generalista	12
<b>Capítulo 2</b>	
Diferencial profissional – Uma forma de destaque profissional	17
<b>Capítulo 3</b>	
A ambientalização do profissional dentro das empresas	21
<b>Capítulo 4</b>	
Mudanças: Ser tudo muda a cada instante, então por que temos dificuldades de mudar?	27
<b>Capítulo 5</b>	
Tenha objetivos traçados na sua mente	32
<b>Capítulo 6</b>	
Por que a dedicação é tão importante	37
<b>Capítulo 7</b>	
O conhecimento necessário que todo profissional do mundo moderno deve ter	41
<b>Capítulo 8</b>	
Por que não basta somente conhecer?	50
<b>Capítulo 9</b>	
Por que uma empresa contrataria um empreendedor?	54
<b>Capítulo 10</b>	
O emprego acabou. O que fazer?	59
<b>Capítulo 11</b>	
Por que as empresas procuram profissionais com equilíbrio emocional?	11

<b>Capítulo 12</b>	
Desenvolva sua rede de relacionamento networking	69
<b>Capítulo 13</b>	
Use o marketing pessoal como a chave para o sucesso profissional	74
<b>Capítulo 14</b>	
A liderança como habilidade ímpar ao profissional de sucesso do mundo moderno	81
<b>Capítulo 15</b>	
Use a sua criatividade para destacar-se profissionalmente	86
<b>Capítulo 16</b>	
Tem você o espírito de equipe?	89
<b>Capítulo 17</b>	
Domine a arte da negociação	93
<b>Parte 2</b>	
O perfil e as habilidades dos profissionais empresários	97
<b>Introdução</b>	
<b>Capítulo 18</b>	
É preciso ter capacidade empreendedora	99
<b>Capítulo 19</b>	
As principais informações que o profissional empresário precisa saber	103
<b>Capítulo 20</b>	
Considerações finais	110
<b>Referências bibliográficas</b>	113

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Valdionor (*in memoriam*) e Iraci pelo que foram capazes de me ensinar durante todos os anos da minha vida.

A minha querida esposa Ana Roberta, que sempre se mostrou uma “esposa capaz”, independentemente dos momentos da minha vida, tornando-se uma ajudadora para meu sucesso profissional e pessoal.

Aos meus professores que foram meus maiores incentivadores desse projeto profissional.

Especialmente aos meus filhos Giovanna e Claudio, que foram o maior presente que já ganhei na vida.

## PREFÁCIO

Falar do perfil do profissional do mundo moderno é discorrer sobre o enigma dos desafios que permeiam as técnicas e práticas utilizadas no ambiente empresarial.

Este livro demonstra ter nascido da experiência do autor como empresário e profissional com o objetivo de atender a diferentes públicos que buscam mais do que um título e conteúdos sobre perfil profissional viável e empreendedorismo, mas anseiam por uma troca de experiências honesta e transparente como as relatadas a cada capítulo. “O Perfil do Profissional de Sucesso do Mundo Moderno” possui algumas características que o distinguem das demais obras sobre o assunto.

Em primeiro lugar oferece uma perspectiva técnica relatando a partir da observação da dinâmica dos mercados, o nível de exigência das empresas na atualidade em relação a diversos níveis profissionais - ocupantes de posições de liderança e nível médio ou em seu empreendimento. A análise propicia entender os “porquês” do sucesso e do fracasso de muitos deles. Ao mesmo tempo colabora com informações atualizadas na orientação de opções ligadas à vida acadêmica e de formação técnica.

Em segundo lugar o livro procura ser contemporâneo, valorizando além da técnica, o aspecto atitudinal do profissional. Os capítulos 3 e 4 tratam de questões decisivas: a ambientalização do profissional e sua postura frente às constantes mudanças de cenários e estratégias.

Em terceiro lugar é apresentado ao leitor um paralelo entre conhecimento e competência de forma oportuna e atual, pois hoje mais do que conhecimento exige-se de todos os níveis profissionais a competência de “fazer acontecer” rumo a consolidação de posições e alcance de resultados.

A obra é uma importante contribuição do jovem autor, Anderson Hernandes, no sentido de compartilhar a informação de forma clara e objetiva contribuindo para a manifestação crescente de vocações empresariais nos cidadãos brasileiros de todas as idades.

Profª Fernanda Ferreira Fernando

## INTRODUÇÃO

Qual é o perfil do profissional do mundo moderno? Os profissionais sabem que o mundo mudou, mudando, com isso, as expectativas e as necessidades das empresas com relação aos seus profissionais, o que enfatiza a importância dos profissionais conhecerem o que se espera deles. Através desse livro espero abordar, na visão dos empresários, diretores, gerentes e do próprio mercado de trabalho como um todo, quais são as características, habilidades, atitudes e conhecimentos necessários aos profissionais desse mundo moderno.

Ao me referir a “profissionais”, estou enfocando tanto profissionais empregados que trabalham em indústrias, comércios e prestadoras de serviços, como profissionais empreendedores, proprietários de suas próprias empresas ou prestadores de serviços autônomos. Pensando nisso, decidi dividir o livro em duas partes, sendo a primeira voltada a todos os profissionais, especialmente aos profissionais empregados e a segunda aos profissionais empreendedores.

Tomei cuidado especial em utilizar uma linguagem simples, facilitando o entendimento de todos, por isso, acredito que esse livro seja indicado para qualquer profissional, independentemente da idade, classe social ou grau de instrução. As palavras de nível técnico ou em inglês são explicadas em seguida, auxiliando na compreensão. Espero que as informações aqui contidas possam contribuir para seu aperfeiçoamento profissional.

# **PARTE 1**

## **O PERFIL E AS QUALIFICAÇÕES DOS PROFISSIONAIS EM GERAL**

## INTRODUÇÃO

Hoje em dia, cada vez mais as empresas procuram “verdadeiros” profissionais para trabalharem nelas. Com isso, é evidente que não há mais espaço no mercado de trabalho para profissionais medíocres, desqualificados e despreparados para a função a ser exercida, mas sim para profissionais habilidosos, com pré-disposição para o trabalho em equipe, com visão ampliada, conhecimento de mercado, iniciativa, espírito empreendedor, persistente, otimista, responsável, criativo, disciplinado e outras habilidades e qualificações relacionadas nos capítulos a seguir.

É importante que você profissional, procure estar preparado para o mercado de trabalho, a qualquer momento da sua vida, independentemente do fato de estar ou não empregado. A história do mercado de trabalho atual, tem mostrado que independentemente do cargo que você exerça, você deve estar sempre preparado para mudanças que poderão surgir e mudarão todo o rumo da sua carreira. As empresas não são eternas e nem os seus empregos. Não se engane, não existem mais quaisquer garantias de emprego por parte das empresas, trazendo aos profissionais empregados um ônus constante para manter o seu emprego. Se para aqueles que estão empregados manter a sua empregabilidade não é uma tarefa fácil, para aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho atual, as dificuldades serão ainda maiores. Portanto, vamos discorrer também sobre as características necessárias a esses profissionais nos capítulos que se seguem.

Se você for um profissional empresário ou autônomo, todas as características e habilidades que se seguirão também lhe serão úteis, porém, observe também as características descritas na parte dois desse livro.

Boa leitura!

# **Capítulo 1**

## **UM PROFISSIONAL DEVE SER ESPECIALISTA OU GENERALISTA?**

Não raro, os profissionais possuem dúvidas no momento de optar pelas habilidades técnicas que buscarão para as suas carreiras. Neste respeito, podem surgir perguntas como estas: Devo optar por uma profissão generalista como, por exemplo, administrador de empresas, bacharel em direito, clínico geral e outras? Vale a pena especializar-se em alguma atividade específica, por exemplo, um administrador de recursos humanos, gestor em marketing de varejo ou de serviços? A resposta é que não existe uma resposta certa para esta pergunta. Mas, antes de qualquer coisa, é importante mencionar que uma ampla gama de profissionais não se tornaram nem especialistas e nem generalistas. Para esses, infelizmente, posso dizer que as portas do mercado de trabalho já estão fechadas para as melhores oportunidades, sobrando apenas vagas para funções nas áreas menos privilegiadas. E quanto aos demais? Bem, para decidirem se devem ser especialista ou generalista, a resposta está no contexto, ou seja, tudo dependerá das várias situações em que o profissional se encontra neste momento e possivelmente se encontrará no futuro. Por exemplo, se você for um médico é bem provável que tenha maior sucesso profissional se for um especialista, pois quanto maior for o grau de especialização de um médico, neste contexto, maior o seu valor. É por isso que eles acabam optando por fazerem especializações a fim de conseguirem melhor destaque no mercado de trabalho.

Em muitos outros casos é desejável que os profissionais adquiram especializações afins, ou seja, aquelas que não estarão relacionadas diretamente à área em que se formaram inicialmente, mas que valorizarão suas qualificações técnicas. Um exemplo disso é o caso de um advogado com especialização em direito tributário que acaba optando por fazer uma outra graduação em ciências contábeis, para entender melhor a aplicação das leis tributárias nos aspectos

contábeis, podendo até atuar de forma mais completa como um consultor tributário. Neste caso, esse profissional sem dúvida terá maiores oportunidades de se destacar no mercado de trabalho como um todo.

Em muitas outras situações, será mais desejável sermos generalistas. É o caso, por exemplo, dos diretores, administradores, e gerentes, enfim cargos de nível hierárquico superior. Aliás, os profissionais formados em administração de empresas, por exemplo, recebem uma visão generalista sobre liderança, gerenciamento, marketing e contabilidade. Esses profissionais serão mais valorizados nas áreas onde se exige uma visão macro dos negócios, sendo o caso dos cargos de direção nas empresas. Quanto maior for o nível hierárquico de uma pessoa na empresa em que está empregada, tanto maior será a necessidade de se ter uma visão macro do negócio. Para os empreendedores que dirigem os seus próprios negócios, uma formação generalista, na maioria dos casos, será bem aproveitada. Para melhor entender a relação entre a formação generalista com o grau hierárquico da pessoa, podemos exemplificar isso da seguinte forma:



Nesta pirâmide, notamos que os cargos existentes na parte superior da pirâmide envolvem cargos de direção, onde a formação generalista, dentro de áreas aplicáveis a serem exercidas, serão bem aproveitadas.

Pessoalmente, a minha recomendação é que profissionais das áreas onde não se exija uma visão macro ou generalista é fundamental que tenham uma especialização a fim de valorizar suas habilidades profissionais. Tomando como base o exemplo dos graduados em administração de empresas é importante que eles possuam uma especialização como finanças, gestão de pessoas, liderança, psicologia e outras. Apesar disso, mesmo que você esteja no topo da pirâmide de uma organização, talvez como sócio de uma empresa ou diretor de uma organização, procure avaliar se a sua formação lhe dá todos os subsídios para administrar corretamente o negócio. Talvez você possua uma graduação em áreas que carecem de qualificação administrativa necessária para uma direção eficaz, por isso uma avaliação honesta de si mesmo poderá revelar pontos a serem aprimorados na sua carreira. Perguntas como:

- Minha formação permite que eu possa exercer cargos de direção?
- Estou preparado para gerir equipes de trabalho, tendo plena condição de motivá-los a darem o melhor de si?
- Não seria proveitoso para minha carreira obter uma especialização a fim de aprimorar minhas habilidades?
- Não estou tornando-me um profissional desatualizado com as novas tendências de carreiras profissionais?
- Se eu sair hoje desta organização, estou qualificado academicamente para uma recolocação rápida no mercado de trabalho?

Respostas sinceras a essas perguntas poderão ser úteis para avaliar até que ponto você deve optar por uma especialização. Para concluir as informações sobre especialização é bom deixar claro, que apesar dos exemplos mencionados aqui envolverem especialização para os formados em cursos superiores, pode-se também aplicar a outras qualificações técnicas do profissional que não seja graduado, até porque no Brasil ainda são muito poucos os profissionais que tem acesso a uma faculdade. Para se ter uma idéia de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apenas 5,8% das pessoas com mais de 25 anos possuem nível superior.

De qualquer forma, cabe a você avaliar seriamente sobre as possibilidades de se especializar, melhorando assim a sua qualificação profissional.

Uma visão mais aprofundada sobre as diversas formas de um profissional obter um maior destaque profissional serão consideradas adiante quando tratarei das opções disponíveis no mercado.

## **Capítulo 2**

### **DIFERENCIAL PROFISSIONAL - UMA FORMA DE DESTAQUE PROFISSIONAL**

Pensarmos um pouco a respeito de um produto pode nos dar uma idéia de como um profissional deve encarar-se. Os profissionais de marketing sabem muito bem que o mercado exige, na maioria das vezes, grandes esforços para atrair o consumidor a adquirir determinado produto. O que isso significa? Bem, assim como os produtos sem diferenciais tornam-se o que em marketing chamamos *commodities*, ou seja, meras mercadorias sem diferenciais onde se leva em conta o melhor preço, do mesmo modo, profissionais sem diferencial não se destacarão da maioria, aí meu caro amigo leitor, as suas possibilidades de ser bem sucedido profissionalmente serão muito limitadas.

Faça uma auto-análise e procure qual é ou quais são os seus diferenciais profissionais. Existem casos de empresas que recebem centenas ou milhares de currículos em processo de seleção e muitas vezes não conseguem preencher as vagas disponíveis. Certa vez um recrutador de recursos humanos de uma grande empresa brasileira, me disse que num processo de seleção para training (estágio) em administração, existiam três mil candidatos para cada vaga. Além do fato da alta competitividade, grande parte dos candidatos, sequer estão preparados para serem contratados. Isso ocorre justamente porque a maioria das pessoas não consegue destacar-se a fim de justificar a sua contratação. Às vezes tais profissionais até possuem diferenciais, mas não conseguem mostrar isso ao mercado de trabalho, mas abordarei isso no capítulo 12 quando tratarei sobre o marketing pessoal.

Voltando ao exemplo do produto, para que o este seja bem aceito pelo mercado consumidor, os profissionais de marketing devem apresentar uma proposta a esse mercado, que seja perceptível e desejável. Assim como a falta de uma proposta adequada dificultará a aceitação do produto, a falta do seu

diferencial profissional o igualará à grande massa de profissionais “*commoditizados*” no mercado.

Para definir seus diferenciais, você deve avaliar quais são as características básicas da sua profissão que a maioria dos profissionais possuem. Isso é o mínimo que você deve oferecer. Depois avalie o que o faz diferente dos demais, como por exemplo, habilidades específicas, projetos desenvolvidos, cursos de especialização e outros fatores importantes. Escolha o principal fator de posicionamento profissional para servir como a sua principal diferenciação, o que chamamos de sua *expertise*. Passe a dar destaque a isso em entrevistas, no seu currículo e até mesmo na própria empresa em que você trabalha para uma melhor valorização interna.

Se você for um profissional autônomo, *free-lance* ou prestador de serviços e atende a alguns clientes específicos, é importante que os seus clientes compreendam claramente o que o destaca dos demais profissionais existentes no mercado, para que possam compreender que o preço dos seus serviços não é o fator preponderante para avaliação dos contratos com esses clientes, caso contrário, na primeira oportunidade que surgir um outro profissional, com menor custo, seu cliente provavelmente migrará os serviços para este profissional.

É preciso que o profissional esteja bem atento às mudanças de mercado, pois o que pode ser um diferencial hoje, poderá deixar de ser um diferencial no futuro. Além disso, é preciso avaliar se aquilo que você profissional enxerga como diferencial é percebido da mesma forma pelo mercado. É muito comum o profissional estar tão desatualizado quanto ao que o mercado exige dele, que há uma discrepância entre o que o profissional está oferecendo e o que efetivamente as empresas querem.

Não adianta nada você passar dez anos estudando grego, sendo que as empresas que você visita estão procurando profissionais que dominem o inglês.

De qualquer modo, não se permita parar no tempo, igualando-se a grande massa de *commodities* profissional existentes hoje. Antes, diferencie-se o melhor que puder e com certeza suas possibilidades de sucesso serão maiores.

## **Capítulo 3**

### **A AMBIENTALIZAÇÃO DO PROFISSIONAL DENTRO DAS EMPRESAS**

Vou definir ambientalização nas empresas como a capacidade individual de se socializar com os demais. O que isso significa? Que o profissional do mundo moderno não precisa ser apenas um excelente profissional técnico na área em que atua, com habilidades para a execução dos seus serviços dentro da empresa, mas deve ser uma pessoa sociável, que se dê bem com os outros profissionais da equipe, evitando assim problemas desnecessários que venham a denegri-lo e granjeando o respeito dos demais membros da sua equipe. É muito comum encontrarmos profissionais com dificuldades de ambientalização com os demais, talvez se achando diferente ou como diríamos popularmente não se “enturmado” com a equipe. Isso dificulta grandemente o convívio e em muitos casos são os que primeiramente são descartados das organizações.

Por isso, vamos destacar alguns dos defeitos que além de prejudicar a ambientalização não são aceitos pela grande maioria das empresas:

- **Aquele que fala demais**

Já viu aqueles profissionais que são os primeiros a propagar as notícias ou as “focacas” dentro da empresa? Costumo chamar tais profissionais de locutores da “rádio peão”. Recebem uma informação, sequer sabem se são confiáveis, mas passam adiante e o que é pior, incluindo informações que sequer existiam inicialmente, alterando totalmente a informação recebida. Cuidado para não ser um destes.

- **Aquele que fala mal dos outros**

São aqueles profissionais, se é que existe algum profissionalismo nisso, que insistem em falar sobre seus colegas de trabalho, longe destes é claro, aquilo que com certeza não seriam capazes de falar na frente deles. Por isso, a

regra é: Se você não tem coragem de falar algo na frente do seu colega, nunca fale pelas suas costas.

- **Aquele que vive mal-humorado**

Esses são, sem dúvida, uns dos mais evitados pelos outros colaboradores. Existe algo pior do que conviver com quem vive reclamando da vida ou que vive de mau humor? Pessoas de “mal com a vida”, repelem as outras pessoas de perto delas. Ninguém tem a obrigação de estar sorrindo todos os dias, mas isso não significa que temos o direito de estar sempre de mau humor. A propósito, como está seu humor hoje?

- **Aquele que não tem higiene pessoal**

Somente o próprio profissional é capaz de conseguir conviver com ele mesmo. Isso porque o corpo dele está condicionado a suportar isso. Conheço pessoas, que tem um odor tão acentuado (falando de forma educada), que não consigo permanecer mais do que cinco minutos conversando com elas. Um bom banho faria bem não só a ele, mas como todos a sua volta.

- **Aquele que não respeita os demais**

O respeito aos outros é fundamental para o convívio em grupo. Já presenciei casos extremos de falta de respeito, pois existem profissionais que não sabem respeitar seus colegas. Infelizmente, parte dessas pessoas estão em cargos de direção. Tive um chefe no meu primeiro emprego que tinha uma campanha para chamar as pessoas. Quando ele tocava uma vez, secretária atendia, quando ele tocava duas vezes, era eu, o office-boy. Bem, além de ser uma falta de respeito usar uma campanha para chamar “seres humanos” muitas vezes fui chamado lá e ele nem sabia porque tinha me chamado. A maior lição que tirei disso é que eu não devia nunca mais ter chefe. Por isso me tornei empreendedor.

- **Aquele que é egoísta**

O egoísmo é algo difundido nas empresas até mesmo porque a competitividade interna é muito grande. Pensar

somente em si mesmo o tempo todo não é a melhor alternativa para o profissional. Por isso cuidado, pois um dia a vítima pode ser o próprio egoísta.

- **Aquele que brinca demais**

Brincar é bom, desde que as brincadeiras sejam saudáveis, num clima de respeito e equilíbrio. Aqueles que brincam a todo o momento são pessoas extremamente inconvenientes e irritam quem está a sua volta. Isso tira a credibilidade do profissional e pode lhe trazer problemas com a ambientalização.

- **Aqueles que são inflexíveis**

Já observou aqueles profissionais que são os únicos que se acham certos? Pois bem, isso é um grande problema para a convivência em grupo. É importante que todos nós tenhamos em mente que não estamos certos o tempo todo e nem tampouco precisamos fazer valer perante os outros as nossas próprias idéias a todo o momento.

Os exemplos acima são apenas uma amostra dos defeitos de muitos profissionais existentes nas empresas. Lembro-me de um antigo colaborador, que tinha tanta falta de equilíbrio no que tange as brincadeiras, que os outros colegas freqüentemente reclamavam dele. Isso é falta de equilíbrio pessoal.

Tomando-se, por exemplo, as brincadeiras dentro do ambiente profissional, uma pessoa bem humorada, que vez por outra faz uma piadinha, pode até possuir uma qualidade a seu favor, mas quando impera neste mesmo profissional a falta de equilíbrio, neste caso, o que poderia ser uma qualidade passa a ser um grave defeito, que poderia macular a sua imagem diante dos seus colegas e superiores. Isso se aplica igualmente a um profissional prestador de serviços autônomo, que também tivesse a mesma atitude desequilibrada no que tange a

brincadeiras. Muito provavelmente tal pessoa não seria levada a sério por seus clientes.

Falando ainda sobre a ambientação, é importante que estejamos pessoalmente sintonizados com a cultura da empresa em que trabalhamos. Toda empresa possui uma cultura que podemos definir basicamente como o conjunto de valores e princípios que regem uma organização. Por exemplo, algumas empresas possuem uma cultura que preza a formalidade, quer nos tratos com os demais da equipe, quer com a forma de se vestir. Atividades contrárias ao bom senso dessa cultura causarão problemas ao profissional.

É claro que todo início em uma nova organização compreenderá um lapso temporal necessário à adequação do profissional a cultura da empresa, mas uma vez ultrapassado essa fase inicial, espera-se que a ambientalização esteja consolidada para o seu sucesso profissional, ou seja, dito na linguagem popular significa aprender a “dançar conforme a música”.

Nem todos os profissionais conseguem se ambientalizar com as equipes ou organizações a quem pertencem. Podem ter problemas com os demais membros da equipe, de adaptação à cultura, ao ambiente ou outros fatores. De qualquer modo, se o profissional evitar os defeitos listados neste capítulo, com plena certeza terá melhores possibilidades de se ambientalizar com a equipe.

É fundamental que o profissional procure desenvolver sua capacidade interpessoal, ou seja, a habilidade de se relacionar com as pessoas, para que estas se sintam à vontade de estarem com ele. Mas temos de lembrar que o relacionamento é uma via de mão dupla onde ambos dos lados devem contribuir para o convívio agradável. Uma única pessoa problemática pode causar divisões em toda a equipe, portanto, faça a sua parte e não seja tal pessoa.

Costumo dizer que conviver em paz é uma das tarefas mais complicadas que existem para o ser humano, quando este não tem uma compreensão adequada de si mesmo e daquilo que pode esperar dos outros. Observo que as pessoas desenvolvem problemas de convivência porque ou enxergam as coisas somente com seus próprios conceitos, desconsiderando as diferentes opiniões das pessoas à sua volta ou possuem expectativas elevadas sobre o que esperar dos outros. Quanto maior for a nossa expectativa em relação aos outros, maiores serão as decepções que teremos, por isso, evite desenvolver tal conceito desarrazoado, pois além de agradar melhor outros, muito provavelmente você será mais feliz. Esforce-se para relacionar-se bem com seus colegas procurando sempre se adequar ao ambiente de trabalho.

O bom convívio é um investimento que traz em curto prazo benefícios ao profissional que o auxiliará a ser bem sucedido neste mundo moderno.

## **Capítulo 4**

**MUDANÇAS:  
SE TUDO MUDA A CADA INSTANTE,  
ENTÃO POR QUE TEMOS DIFICULDADES  
DE MUDAR?**

As empresas buscam por profissionais adaptáveis porque tudo no mundo moderno muda. As tecnologias, as relações de emprego, o mercado, os valores e o modo encontrar soluções para os problemas mudaram, enfim tudo mudou significativamente nos últimos anos e continuarão mudando. E você será que não deve mudar também? Com certeza que sim, pois temos de acompanhar o ritmo das coisas. Diante disso, tenha por meta estar sempre à frente dos outros profissionais que disputam o mercado com você. Muitos profissionais pensam que podem fazer as mesmas coisas e do mesmo modo durante toda a vida. Por isso, se você tiver o perfil inovador isso será um diferencial que somado a outras qualidades mencionadas neste livro poderão compor um diferencial competitivo.

É claro que nem todos são inovadores nas idéias e no modo de viver, mas esforce-se a ser um profissional aberto a mudanças, desenvolvendo a capacidade de enxergar novas oportunidades, novas formas de se fazer um trabalho antigo. Como já disse Albert Einstein certa vez:

**“Não há nada que seja maior evidência de insanidade do que fazer a mesma coisa dia após dia e esperar resultados diferentes”.**

Algumas mudanças são facilmente absorvidas pelas pessoas, mas de modo geral, quando essas mudanças são promovidas pela empresa, a resistência tende a ser muito grande. Existe o pressuposto por parte dos profissionais de que quaisquer mudanças a serem introduzidas serão para prejuízos destes, o que não é verdade. Muitas das mudanças são para o benefício da organização e isso envolve você.

Estudos psicológicos indicam as principais reações das pessoas em relação às mudanças:

- **Negação** – A idéia por parte da pessoa de que a mudança tem tudo para dar errado.
- **Resistência** – A idéia de que você não poderá fazer conforme o proposto pela mudança.
- **Comprometimento** – A idéia em que você aceita a mudança e passa a apoiar para chegar aos resultados esperados.

É fundamental que o profissional do mundo moderno tenha mente aberta às mudanças, pois para as empresas sobreviverem, precisam estar em constante mudança, e as pessoas que não forem capazes de mudar na mesma velocidade das empresas com o tempo são atropeladas pelas mudanças e fatalmente substituídas.

É importante destacar que a receptividade positiva às mudanças não é inerente à idade da pessoa, ou seja, temos pessoas com 20 anos que são resistentes a mudanças e outras com 60 anos que são receptivas a elas. Portanto, não devemos pressupor cegamente que todas pessoas mais velhas são resistentes as mudanças, pois isso não é verdade.

Conversando com um velhinho de 84 anos em certa ocasião, descobri que ele já tinha casado três vezes e todas as suas ex-mulheres haviam falecido (que azar). Mas, o que me surpreendeu, foi ouvi-lo dizer que ele estava namorando e iria se casar novamente (isso que é determinação). Bem, não vou discutir porque uma pessoa nessa idade casaria novamente, mas isso mostra que não existe idade para ter uma mente aberta a mudanças.

Por isso, meu caro amigo leitor, não importa qual a sua idade, sua formação ou classe social. Os resistentes encontram-se em todas as classes sociais, formações, idades, sexo e outras qualificações.

Pesquisas indicam os percentuais médios de resistências a mudanças conforme o quadro a seguir:

<b>Percentual</b>	<b>Reações</b>
3%	Aceitam a mudança imediatamente
47%	Aceitam a mudança após terem entendido os objetivos da mudança
47%	Só mudam quando for inevitável
3%	Não mudam

Os profissionais enquadrados no último percentual, isto é, os 3% que não aceitam a mudança inicialmente e nem tampouco após se convencerem dos objetivos, até porque eles normalmente não se convencem dos benefícios ou motivos da mudança, são os que acabam sendo substituídos nas organizações por profissionais mais adeptos às mudanças. Esses são os que muitas vezes fazem uma mobilização contrária às mudanças, boicotando as novas operações e torcendo para que as mudanças não dêem certo. Esses problemas relacionados com as mudanças ocorrem em todos os portes empresariais, desde os pequenos negócios até as grandes empresas.

Mas por que as pessoas são tão resistentes às mudanças? Com certeza você encontrará muitas respostas técnicas e psicológicas para essa pergunta, mas eu prefiro dar uma explicação simples e concisa sobre isso: as pessoas não gostam de mudar porque é muito mais fácil continuar sendo o que você já é. Por isso, para mudar é necessário primeiro deixar de lado seus paradigmas previamente arraigados e mudando conforme seja necessário.

É importante que você tenha em mente que nem sempre os resultados da mudança serão exatamente conforme foi

projetado inicialmente. Até porque, muitas vezes, as mudanças são promovidas a fim de se corrigir certos problemas na empresa, mas em virtude das mudanças poderão surgir outros problemas que não foram previstos. No entanto, o profissional que se comprometeu com a mudança ao invés de dizer “eu sabia que não daria certo”, vai repensar sobre a situação e colaborar para a solução desses novos problemas.

Outro fator muito comum é o profissional pensar primeiro nele sempre que ouvir a palavra mudança. Neste caso a pergunta que ele faz a si mesmo, ainda que inconscientemente é: “O que eu vou ganhar ou perder com isso?” Isso ocorre até porque nem sempre os agentes de mudança das empresas, deixam claros os objetivos e os motivos que ensejaram ela. E muitas vezes também, a mudança não vai te favorecer em nada pessoalmente. Aí o esforço terá de ser ainda maior da sua parte para aceitá-la.

Portanto, lembre-se de que tudo muda a todo o momento e para ser um profissional de sucesso no mundo moderno é fundamental para que se possa absorver às mudanças o mais rápido possível. Com isso você estará atento as novas oportunidades e sem sombra de dúvida terá maiores possibilidades de ser bem sucedido profissionalmente.

# **Capítulo 5**

**TENHA OBJETIVOS TRAÇADOS  
NA SUA MENTE**

A falta de objetivos traçados pode ser apontada como um dos aspectos mais determinantes para explicar porque alguns profissionais deixam de atingir as suas metas. Muitos confundem metas com sonhos. Um objetivo deve ser realista para que permita ser alcançado, senão não será um objetivo e sim um sonho. É preciso definir corretamente onde você deseja chegar ou o que quer alcançar e em seguida elaborar um planejamento para levá-lo a atingir seus objetivos.

Ao definir o seu objetivo, você deve definir uma série de pequenas metas que serão alcançadas antes de atingir o objetivo final. Seria como se fossem degraus que precisam ser subidos um a um. Para exemplificar, digamos que seu objetivo seja tornar-se um empresário, com um negócio organizado e rentável. Bem, para tornar-se um empresário é fácil, basta constituir legalmente uma empresa e pronto você será um empresário. Mas o que você precisará fazer para tornar-se um empresário bem sucedido é muito mais complexo do que isso. E é justamente aí que surgem os pequenos degraus. Você precisará, por exemplo, conhecer bem o negócio que vai abrir, procurando obter informações sobre ele, analisando a viabilidade, o montante de capital a ser investido, definir o capital de giro necessário e outros detalhes importantes.

Normalmente, os negócios bem sucedidos são feitos a partir de um plano de negócios previamente elaborado, que contém todas as características do negócio de forma organizada. E isso é só o início. Ainda existem outras etapas como a de colocar em ação esse plano de negócio. O plano de negócio poderá até mesmo indicar que o empreendimento é inviável e seria coerente descontinuí-lo.

De maneira similar, para alcançar seus objetivos pessoais, você também terá de preparar um planejamento detalhado estabelecendo metas coerentes e alcançáveis. Voltando ao

exemplo de tornar-se empresário bem sucedido, você teria também de procurar por profissionais competentes que farão parte do seu quadro de empregados além de procurar um local apropriado para instalar sua empresa. Deverá pensar também nas instalações para que sejam apropriadas para que o trabalho seja bem realizado e deverá, por fim, pensar em marketing, legalização da empresa e outras coisas. Isso mostra que não dá para subir a escada correndo ou pulando degraus, pois você poderá tropeçar e cair. O grande problema é que a grande maioria dos profissionais pula esses degraus, e aí o caos está formado.

Você deve encarar cada meta alcançada como sendo um pequeno desafio que foi vencido. Pense no que você já conseguiu conquistar e não em tudo que falta ainda para alcançar. Comemore quando vencer uma meta desafiadora e não desista, pois se você desistir provavelmente alguém irá fazer isso no seu lugar.

A partir do momento que você tiver um objetivo traçado e estiver convencido que é capaz de atingir esse objetivo você precisará trabalhar em cima do seu objetivo. Aí meu caro leitor, esse é outro problema que ocorre com as pessoas. As pessoas tendem a parar no meio do caminho e desistir dos seus objetivos. Os motivos dados por tais pessoas são os mais variados, normalmente relacionados com fatores de fora para dentro, mas tenha certeza que os motivos principais na realidade vem de dentro para fora, ou seja, a sua automotivação, sua persistência e flexibilidade diante das adversidades que surgirem.

Não importa ao certo, qual sejam os seus objetivos, se esse forem alcançáveis você terá condições de atingi-los desde que você se discipline para isso. Tenho visto a minha volta inúmeras pessoas que traçam suas metas, dizem a todos que farão isso ou aquilo, mas no meio do caminho elas simplesmente desistem. Aí traçam outras metas e o processo

se repete. Até alcançam alguns dos seus objetivos, normalmente os mais fáceis, mas quando envolve metas maiores eles começam e param no meio do caminho.

Esse livro não é um livro de auto-ajuda, que fará afirmações do tipo “alcance o que quiser desde que você se convença que é capaz”, porque na realidade isso tem um efeito limitado. O que queremos detalhar é que para alcançar os objetivos é fundamental esforço, muito esforço.

Não importa qual sejam os seus objetivos, o que importa é que eles sejam razoáveis, ou seja, alcançáveis e que você esteja empenhado a alcançá-los. Mas cabe uma palavra de cautela com relação a isso. Muitas vezes lutamos muito por algo e ao alcançarmos chegamos a conclusão que eles não dão real felicidade. Bem, isso é algo comum, até porque as pessoas nem sempre sabem qual é o resultado a ser obtido quando alcançarmos nossos objetivos.

Muitas pessoas, também deixaram de lado fatores importantes da sua vida, como família, qualidade de vida e saúde, em detrimento a busca incansável por objetivos materiais. Portanto, pergunte-se: Será que vale a pena buscar o tempo todo uma carreira, mas deixar de lado filhos e cônjuge? Será que vale a pena sacrificar a sua qualidade de vida apenas para alcançar o sucesso profissional? Está a sua saúde indicando hábitos pouco saudáveis que poderiam comprometer a sua vida no futuro? Não raro, muitos lá na frente, após perderem a família ou a saúde, percebem que haviam perdido as coisas mais importantes.

Bem, não me cabe dizer a você, meu caro leitor, como você deve conduzir a sua vida na busca dos seus objetivos, mas não quero através desse capítulo deixar a impressão que a busca dos objetivos deve vir a frente dos próprios princípios que está dentro de cada um de nós. Portanto, cabe a você descobrir o seu “norte verdadeiro” e assim definir seus principais objetivos para serem planejados e alcançados.



## **Capítulo 6**

### **POR QUE A DEDICAÇÃO É TÃO IMPORTANTE?**

Salvo as raras exceções, ninguém é bem sucedido profissionalmente sem que tenha se dedicado para isso. Não importa qual é o seu objetivo profissional, se é tornar-se um médico, advogado, engenheiro, biólogo, administrador, empresário ou qualquer outro profissional, você terá de dedicar-se para alcançar esse objetivo.

Muitos olham para as pessoas que foram bem sucedidas em suas carreiras e imaginam que simplesmente tiveram mais oportunidades do que outras pessoas que não foram tão bem sucedidas assim. Mas será que para sermos bem sucedidos temos de focarmos apenas nas oportunidades? Não necessariamente. Na verdade, quando as pessoas se dedicam aos seus objetivos, ao trabalho ou a outras atividades do seu dia a dia, é muito mais provável que as oportunidades surjam com mais facilidade, o que possibilita que as pessoas possam aproveitá-las.

Para exemplificar pense num estudante. Quanto mais ele se aplicar nos estudos, tanto maiores serão as oportunidades que poderão surgir para ele. Mesmo que ele não esteja empregado, as pessoas observarão a sua dedicação e se sentirão motivadas a ajudá-lo. E o que dizer daquele que pouco se aplicou nos estudos? Ao contrário, as suas oportunidades serão menores. Acredito que as oportunidades estão diretamente relacionadas com a dedicação da pessoa naquilo que faz. Por isso quanto mais dedicação existir por parte da pessoa envolvida, tanto maior serão as oportunidades que surgirão e que se aproveitadas lhe beneficiarão profissionalmente.

Agora seria ilógico dizer que todas as pessoas possuem oportunidades iguais, pois isso não é verdade. Para muitos surgem maiores oportunidades que ao serem aproveitadas representam melhores resultados profissionais. Por outro lado existe uma safra de profissionais que vivem o tempo todo se lamentando, repetindo coisas do tipo “ó dia, ó azar” ao invés de

se dedicar a alcançar algo. Esses são aqueles que não tem motivação para nada, procuram alcançar os resultados através do menor esforço e quando não atingem seus objetivos são os que reclamam das oportunidades. É preciso deixar claro, que não há espaço para profissionais que imaginam que as oportunidades vão cair diante das suas cabeças, pois isso não ocorrerá.

A falta de dedicação profissional, não é o fator único de insucesso profissional, pois muitos se dedicam aos seus objetivos, mas muitas vezes a ideais incoerentes. Quantos profissionais dedicam seu tempo, dinheiro e esforço na busca de ideais desalinhados com a realidade ou com os seus valores pessoais. Aí lá na frente descobrem que estavam no caminho errado ou que os objetivos quando alcançados não correspondem as suas expectativas.

Para exemplificar basta pensarmos na quantidade de profissionais que passam anos estudando uma profissão para lá na frente descobrirem que escolheram a profissão errada. Todos nós estamos sujeitos a erros, devido a uma característica inata que é a imperfeição. Por isso, vez após vez nós tomamos decisões erradas sobre as escolhas de carreira e outros fatores profissionais.

Por esse motivo, antes de nos dedicarmos a algo, faz-se necessário uma auto-avaliação honesta de si mesmo, sobre nossas próprias capacidades pessoais e se vale à pena ou não nos dedicarmos à realização de certas tarefas a fim de alcançarmos nossos objetivos.

Falando-se sobre nossos objetivos estarem alinhados com os nossos valores, é importante que o profissional seja capaz de mensurar até que ponto isso ocorre com ele, conforme mencionei sobre isso no capítulo anterior. Dedicção excessiva a fatores como a busca de sucesso profissional ou o alcance a cargos de hierarquia superior poderão comprometer em muito a

sua vida pessoal, trazendo até mesmo enormes problemas familiares e de saúde aos profissionais.

Neste mundo competitivo no qual vivemos é comum observarmos profissionais que relegam tudo mais em troca da busca de ideais profissionais e lá na frente percebem o alto preço que tudo isso custou a si mesmo. Assim sendo, o segredo é o da **DEDICAÇÃO EQUILIBRADA**.

Outro fator importante a considerar é que ao se dedicar você deve estar atento a sua volta observando tudo o que ocorre, até mesmo aproveitando outras oportunidades que surgirem. Assim dedique-se ao seu trabalho, estudos, carreira, enfim em todos os seus objetivos, porém, estando focado de forma a não se distrair com situações de somenos importância, mas ao mesmo tempo atento a situações de suma importância.

Todos os profissionais bem sucedidos são pessoas altamente dedicadas naquilo que fazem. Lembre-se disso.

## **Capítulo 7**

### **O CONHECIMENTO NECESSÁRIO QUE TODO PROSSIONAL DO MUNDO MODERNO DEVE TER**

O conhecimento técnico é fundamental para se exercer qualquer atividade numa empresa. As empresas, ao selecionarem seus candidatos, esperam que todos que estejam disputando a vaga tenham o conhecimento previamente exigido. Mas o que vemos não é exatamente assim, pois lamentavelmente recebemos nas empresas inúmeros currículos de profissionais, sem qualquer condição de contratação. São pessoas, totalmente desalinhadas com as exigências para o cargo, totalmente despreparadas no aspecto de conhecimento técnico e até mesmo sem profissão.

O conhecimento técnico, com o passar dos anos vai se desenvolvendo e aprimorando. Por exemplo, lembro-me que quando ingressei no meu primeiro emprego, meu currículo continha um curso de datilografia que meu pai me incentivou a fazer com 12 anos de idade. Hoje, passado cerca de duas décadas depois, não basta ao profissional exibir o diploma de datilografia para entrar em uma empresa, até porque as empresas sequer possuem máquinas de datilografar.

Muitos profissionais ainda inserem hoje em seus currículos, informações com suas qualificações em informática, mencionando uma lista de programas que vão de editores de texto a programas gráficos, sendo que, alguns deles são totalmente inaplicáveis a função pleiteada pelo profissional. É preciso entender que saber usar um editor de texto ou elaborar uma planilha não é mais nenhum diferencial, pois se você vai exercer uma atividade administrativa, é pré-requisito que você saiba tudo isso, portanto não mencione uma lista de cursinhos que você fez, bastando apenas descrever que possui domínio em informática. Utilizando esse mesmo exemplo, o que tenho observado em muitos profissionais, que até mesmo utilizam o computador por anos, é o que chamo de operador leigo de informática. O operador leigo de informática é aquele profissional que só sabe fazer o básico no seu computador,

não compreendendo mais nada além disso. Muitas vezes vi pessoas que sequer tinham capacidade de apertar a tecla esc quando o computador parava em uma tela qualquer que não era a esperada pelo operador. Por isso incrementalmente seu conhecimento técnico a fim de conhecer além do básico e a melhor maneira de fazer isso é o que “informaníacos” chamariam de “fuçar”. Portanto, aprenda melhor sobre esse assunto a fim de conhecer melhor as tecnologias existentes.

Mas, o conhecimento não se restringe exclusivamente aos domínios da informática, pois envolve as áreas técnicas de atuação profissional. Neste respeito, o conhecimento vem se desenvolvendo, e as habilidades técnicas necessárias para o profissional do mundo moderno vão bem além de se aprender simplesmente a operar uma máquina, pois ele passou a ter de aprender a programar a máquina, assim também, não basta que ele seja apenas um prático, pois ele deve conhecer os fundamentos técnicos do trabalho a ser realizado.

Falando ainda de conhecimento atualizado para o desempenho das suas funções na empresa, a mais difundida forma para a obtenção do conhecimento hoje é a escola. Existe à disposição dos profissionais um vasto número de cursos superiores e técnicos, palestras, workshops e assim por diante.

Uma vez que a oferta de cursos é grande, os profissionais devem escolher criteriosamente o curso que farão. Existe hoje uma disponibilidade muito grande de palestras motivacionais, que são capazes de levantar a auto-estima dos profissionais, mas são pobres no que se refere a “conteúdo”. Pessoalmente, não discrimino essa modalidade de palestras, mas entendo que os profissionais devem ter cuidado para não focar seu treinamento apenas nisso, para que não se tornem profissionais altamente motivados, sem, no entanto, qualificações técnicas essenciais.

Existem muitas empresas qualificadas no que tange a treinamento com programas altamente atualizados e aplicáveis

às necessidades de mercado. Por isso, vamos destacar as principais opções disponíveis na busca do conhecimento do profissional de sucesso do mundo moderno:

## **CURSO SUPERIOR**

Estamos começando a falar diretamente em curso superior, uma vez que isso se tornou um pré-requisito para boa parte das vagas disponíveis no mercado de empregos. Hoje, grandes empresas estão exigindo para os profissionais de atendimento em centrais de *telemarketing* que possuam um diploma ou estejam cursando um nível superior. Isso demonstra que a cada dia, o diploma de curso superior está sendo o passaporte para seu currículo ser aceito na empresa, sem significar diretamente uma contratação.

Há alguns anos atrás, o diploma de curso técnico bastava, mas mesmo assim considero que para o menor de idade que está ingressando no mercado de trabalho, possuir uma formação de nível técnico, é altamente recomendável, mas sempre lembrando que o colégio técnico não substitui o curso superior.

Existem atualmente os cursos de ensino superior destinado à formação específica ou tecnológica, com duração de dois a três anos. Isso pode ser uma vantagem para o profissional, pois em vez de cursar quatro, cinco ou mais anos para obter uma visão abrangente sobre uma determinada profissão, ele pode ter uma formação mais focada e depois fazer uma pós-graduação, podendo assim, no mesmo tempo de uma graduação bacharelada possuir dois diplomas: um de graduação tecnológica ou seqüencial e um de pós-graduação.

Essa modalidade de curso superior tem-se tornado uma febre em muitos países e tem sido muito bem aceita pelas empresas brasileiras, além de ser uma possibilidade de formação rápida para aqueles que precisam de um curso superior e já estão a anos no mercado de trabalho.

De qualquer modo não se esqueça de buscar sua formação profissional através de uma graduação, senão suas possibilidades de sucesso serão reduzidíssimas no mercado de trabalho.

## **PÓS-GRADUAÇÃO**

Como o curso superior tornou-se um pré-requisito, o que poderá ajuda-lo é possuir um diferencial é a pós-graduação. Isso é fundamental, por exemplo, em áreas específicas onde somente a graduação normalmente não traz diferencial, como advogados, administradores, entre outros. É muito mais fácil para um advogado que é pós-graduado conseguir um diferencial competitivo do que aquele que não cursou uma pós-graduação.

Além disso, os cursos de pós-graduação em geral são rápidos e não demandarão tanto esforço e tempo para conclusão, podendo ser realizado em apenas dois dias da semana ou nos finais de semana. A mesma aplicação aos cursos de pós-graduação se aplica também aos cursos de **MBA – *Master in Business Administration*** (Mestre em Administração de Negócios) que há alguns anos tornou-se uma febre entre os profissionais e as empresas, tomando conta de todo país.

Tratando-se de MBA, o que temos no Brasil é uma verdadeira salada de significados, mas dito de modo simples podemos dizer que existem hoje:

- MBA de Mestrado Executivo que segue os padrões norte-americano, que é uma pós-graduação com as mesmas exigências do mestrado acadêmico sendo que poucas universidades oferecem isso no Brasil;
- MBA Executivo na qual a maioria dos MBAs brasileiros pertencem a essa categoria, que dá ao aluno uma formação generalista sobre gestão empresarial e é destinado a profissionais com determinadas experiências profissionais;

- MBA, que não passa de cursos de especialização sem enfoque generalista e que se utilizam da sigla MBA, face ao forte apelo comercial que ela dá.

Não é minha pretensão julgar as qualificações dos MBAs existentes, mas diante da enormidade de cursos oferecidos cabe ao profissional estar bem informado sobre a qualificação do curso, bem como da instituição que o oferece.

Possuir no currículo um MBA pode ser um diferencial importante ao profissional, pois além do forte apelo curricular, ele dará uma bagagem de conhecimento diferenciado, uma vez que a principal característica do MBA é justamente o foco prático da aplicação do conhecimento, tendo um programa rico em estudos de casos e a sua aplicabilidade no ambiente real.

Diante disso, podemos concluir que a pós-graduação ou o MBA dá ao profissional uma vantagem competitiva, mas não é tudo, conforme veremos no próximo capítulo.

Apesar de falarmos de graduação e da obtenção de conhecimento através de cursos, treinamentos, palestras, entre outros, não podemos nos esquecer de mencionar a importância da leitura para o aprimoramento profissional.

Cabe salientar sobre os critérios de escolha de títulos para leitura, diante da vasta disponibilidade existente, torna difícil a tomada de decisão sobre qual deles adquirir. Portanto é importante que o profissional também seja criterioso, uma vez, que a disponibilidade de livros de pouco proveito é grande. Você poderá observar o título do livro, prestando atenção ao seu conteúdo e analisar se ele é indicado às suas necessidades. Em diversas áreas de atuação, senão em todas, existem os autores normalmente qualificados como “gurus” do tema, que representam os livros de “leitura obrigatória”.

Por fim, complemente também seu conhecimento com a leitura de publicações especializadas, jornais, revistas e outros assuntos de interesse pessoal fora do contexto técnico, pois

não basta ter apenas o conhecimento técnico, sem também conhecer outros assuntos, normalmente não relacionados com o aspecto profissional. O quadrante abaixo demonstra como pode ser o desenvolvimento do conhecimento profissional:

### Quadrante do CONHECIMENTO

<b>CONHECIMENTO TÉCNICO →</b>	<b>Alto</b> nível de conhecimento técnico e <b>baixo</b> de conhecimento de assuntos gerais (DESEJÁVEL)	<b>Alto</b> nível de conhecimento técnico e assuntos gerais (ALTAMENTE DESEJÁVEL)
	<b>Baixo</b> nível de conhecimento técnico e de conhecimento de assuntos gerais (INDESEJÁVEL)	<b>Alto</b> nível de conhecimento de assuntos gerais e <b>baixo</b> de conhecimento técnico (DESEJÁVEL)
<b>CONHECIMENTO DE ASSUNTOS GERAIS →</b>		

Conforme observado no quadrante acima, o profissional deve possuir um excelente nível de conhecimento técnico, mas não deverá desconsiderar a importância do conhecimento de assuntos gerais, que incluem as informações obtidas em outras leituras conforme já mencionado, bem como através de programas de televisão, viagens e assim por diante.

Outro fator preponderante na definição do conhecimento profissional que você deverá se dedicar é justamente o grau hierárquico que você está ou desejará estar na organização. Para isso, vale a regra que quanto maior for o grau hierárquico, maior deverá ser o grau de visão do todo, ou seja, o nível de

especialização do conhecimento será mais aplicável aos níveis hierárquicos menores enquanto que os profissionais de níveis hierárquicos maiores necessitarão de conhecimentos mais generalistas ou conceitual do negócio. Isso explica porque altos executivos muitas vezes trocam de organizações para segmentos totalmente diferentes aos anteriores e mesmo assim são bem sucedidos, pois possuem uma visão sistêmica do negócio que pode ser aplicado a outros negócios de ramos distintos.



### **Baixo Nível Hierárquico**

**Pessoal de produção, vendas e outros** – Por tratar-se de baixo nível hierárquico, exige-se alto nível de conhecimento técnico das atividades desempenhadas normalmente voltadas apenas à função específica. Tais profissionais tendem a desconhecer totalmente os aspectos conceituais do negócio, mas possui um conhecimento voltado a execução de tarefas.

### **Médio Nível Hierárquico**

**Supervisor** – Bom nível de conhecimento técnico, mas com visão mais ampliada. Normalmente são profissionais que já exerceram funções de baixo nível hierárquico e possuem uma visão prática. Começa-se a partir deste pilar a ser valorizada habilidades em gestão de recursos humanos.

**Gerência** – Médio nível de conhecimento técnico nos processos de produção e médio nos aspectos de conceituação do negócio em que a empresa está. As habilidades em gestão recursos humanos deixam de ser desejáveis e passam a serem necessárias, uma vez que tais profissionais passam a estar diretamente ligados a equipes.

### **Alto Nível Hierárquico**

**Diretores** – Baixo nível de conhecimento técnico do processo de produção como um todo, médio nível de habilidades em recursos humanos, e alto nível de conceitual do negócio. Esses são os profissionais que entendem do negócio em que estão, incluindo os fatores ambientais externos que influenciam direta ou indiretamente a empresa, mesmo que desconheçam muitas vezes detalhes de como as tarefas são desempenhadas.

O modelo acima demonstra claramente que ao galgar níveis intermediários de gerência e supervisão, você deverá possuir habilidades em recursos humanos que o habilitem a lidar com as pessoas enquanto que na medida que alcançar níveis de diretoria você deverá também possuir conhecimento conceitual do negócio. Mas não se esqueça que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional cabe principalmente a você, tendo assim que buscar continuamente o autodesenvolvimento.

## **Capítulo 8**

### **CONHECIMENTO X COMPETÊNCIA: POR QUE NÃO BASTA SOMENTE CONHECER?**

Conforme observamos no capítulo anterior, o conhecimento técnico obtido através de graduação, pós-graduação, especialização e outras formas é importantíssimo, porém, não é tudo. É necessário que o profissional tenha competência para a função.

Competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar uma pessoa capaz de realizar alguma coisa. O antônimo disso, ou seja, incompetência, implica não só na negação dessa capacidade como também na depreciação do indivíduo diante do circuito do seu trabalho ou do convívio social.

Para ser contratado em uma empresa ou para a sua manutenção de emprego não basta ter diplomas e mais diplomas se não existir competência. Por exemplo, um profissional que se formou em direito, até mesmo na melhor universidade, mas que não sabe preparar uma peça processual não terá valor competitivo quer como profissional empregado, quer como prestador de serviços.

Diplomas servirão para dar referencial ao profissional ou até mesmo para enfeitar a parede da sua sala, mas a competência é o fator chave que atrelada à diplomação lhe dará subsídios profissionais para ser bem sucedido. Por isso podemos afirmar categoricamente que a competência não é composta pelo diploma por si só, apesar de que ele contribui para a composição da competência.

Competente é o profissional que é capaz de colocar em prática a habilidade técnica para o desempenho da função. Essa competência compreende também outras habilidades necessárias à função que não são necessariamente consideradas como técnicas. Para exemplificar veja o caso de uma atendente de *telemarketing*, que além dos conhecimentos técnicos da função, deverá possuir qualidades importantes, não aplicadas diretamente ao conhecimento técnico, tais como a capacidade persuasiva, paciência, educação e outras. Já para

um profissional da área de informática como o caso de um *web-designer*, será altamente importante a habilidade da criatividade e da atenção aos detalhes. Com base nestes exemplos simples, podemos concluir que tão importante como conhecer os aspectos técnicos é possuir o conjunto de fatores que o habilitarão a ter competência para a função.

Quantas vezes já observamos professores de faculdade ou do colégio com uma qualificação técnica de alto nível, mas que não possuem didática, que faz parte da competência para o ensino eficaz. O resultado você já sabe: São ilustres mestres no conhecimento que quando abrem a boca nos deixam espantados com a sua falta de arte de ensino.

O contrário também não dá vantagens profissionais, pois apesar de vermos uma enormidade de profissionais sem conhecimento técnico com capacidade profissional indiscutível, serem muito bem sucedidos, cada vez mais, o “mercado” exige a comprovação de diplomação na área, para que você tenha chances de obter um emprego.

Conheço alguns profissionais, altamente competentes naquilo que fazem, só que não se preocuparam em valorizar essa competência através de uma diplomação e por circunstâncias diversas, simplesmente tornaram-se profissionais sem valor comercial. Ao analisar tais pessoas observamos que normalmente se acomodaram com a situação atual, desconsiderando as mudanças ocorridas no mercado de trabalho.

O quadrante a seguir mostra as vantagens profissionais de se agregar um alto nível de conhecimento técnico (formação) em conjunto com um alto nível de competência (capacidade) para aquilo que você vai desempenhar. Tal conceito é fundamental a profissionais empregados e empresários, de baixo e alto nível hierárquico, de ferramenteiros a médicos e assim por diante.

## Quadrante do CONHECIMENTO X COMPETÊNCIA

<b>CONHECIMENTO</b> ↑	<b>Alto</b> nível de Conhecimento e <b>baixa</b> Competência (VALORIZADO)	<b>Alto</b> nível de Conhecimento e Competência (ALTAMENTE VALORIZADO)
	<b>Baixo</b> nível de Conhecimentos e Competência (DESVALORIZADO)	<b>Alto</b> nível de Competência e <b>baixo</b> de Conhecimento (VALORIZADO)
	<b>COMPETÊNCIA</b> →	

Conforme o quadrante acima o desejável para todo profissional é estabelecer uma boa relação entre o conhecimento técnico e a competência profissional na área em que atua.

Não se esqueça que para o mercado de trabalho não é somente importante o que sabemos e sim o que somos capazes de fazer com o que sabemos, em outras palavras, à capacidade de colocar em prática aquilo que você sabe. Isso tudo significa “saber vender o peixe”. Portanto, não deixe que desenvolver a sua competência a fim de valorizar seu conhecimento profissional.

## **Capítulo 9**

### **POR QUE UMA EMPRESA CONTRATARIA UM EMPREENDEDOR?**

Os dias do funcionário que se comporta como funcionário pode estar com os dias contados. A visão tradicionalista de empregador e empregado, chefe e subordinado estão caminhando para o desuso.

As empresas com visão moderna estão encarando seus funcionários como colaboradores ou parceiros e implementando a visão empreendedora. Isso significa que os empresários perceberam que dar aos funcionários a possibilidade de ganhar mais do que simplesmente o salário mensal fixo, tem sido um bom negócio, pois faz com que o profissional dê maiores contribuições à organização, garantindo assim o comprometimento da equipe na busca de resultados positivos.

A prática de recompensar as pessoas pelo seu trabalho existe desde os primórdios do sistema capitalista de produção, mas foi a partir da Primeira Guerra Mundial que se passou a estabelecer padrão de recompensas. Já em nossos dias a remuneração variável está na maioria das vezes atrelada à performance e o desempenho do profissional face aos resultados apresentados às suas respectivas organizações.

Além de tudo isso, pode-se dizer que o maior diferencial competitivo das organizações não são as máquinas, os equipamentos ou a tecnologia empregada, e sim as pessoas.

Podemos estudar os maiores cases de sucesso empresarial e vamos confirmar isso. Mas gostaria apenas de usar o exemplo de uma das mais destacadas empresas do mundo que é a Starbucks, que conseguiu diferenciar uma *commodity*, o café, e tornou-se a maior e mais lucrativa empresa varejista de café do mundo. Ela conseguiu isso não através de altos investimentos em marketing, pois estes eram bem menores em comparação as empresas de porte semelhante, mas por investir nas pessoas, tornando-as empreendedoras ao oferecer

opções de participação nos lucros e até mesmo participações societárias aos empregados.

Os resultados são altamente compensatórios para a empresa, pois ela consegue criar um vínculo emocional com as pessoas que trabalham lá e em consequência disso, elas passam a colaborar com idéias inovadoras para a empresa. A Starbucks leva tão a sério tudo isso que as pessoas que lá trabalham, desde 1991 não são mais chamados de funcionários e sim de “sócios”.

Apesar dessas políticas de recursos humanos serem um contra-senso no mundo dos negócios para a maioria das empresas, a tendência é que as empresas bem sucedidas serão aquelas cujo seus colaboradores possuam esse perfil empreendedor, estando efetivamente comprometido com a empresa. Por isso podemos entender que nas empresas existem duas espécies de funcionários: Os que participam da empresa (se comprometem) e os que freqüentam a empresa (não se comprometem).

Do mesmo modo, empresas como a FEDEX e UPS não conseguiriam os resultados que alcançaram em transporte de encomendas mundial, somente com uma excelente logística sem o comprometimento das pessoas que lá estão. E os exemplos se multiplicam.

Bem, mas o que tudo isso tem de significado para você profissional? Isso significa que para tornar-se um profissional de sucesso, é necessário que você seja e aja como um empreendedor. Aqueles que já foram empresários sabem que as atividades empreendedoras não são nem um pouco fáceis. O empreendedor sabe que, para ter sucesso, terá que administrar sua empresa de forma racional.

Os empregados que representam os seus respectivos papéis na empresa devem temperar o desempenho das suas funções com o perfil empreendedor, contribuindo para melhorias na empresa. Isso significa conhecer o mais

profundamente possível as estratégias, os objetivos, a visão e a missão da empresa. Significa estar sintonizado com os interesses da empresa, demonstrando interesse pessoal e apresentando contribuições para a empresa. Torne-se um consultor e assessor da sua área e suas chances de sucesso serão notavelmente maiores. As boas empresas valorizam os profissionais que se comprometem com o negócio, enquanto que os “freqüentadores” são os primeiros a serem substituídos.

Mas o que dizer se a sua empresa não possibilita essa participação? Bem, neste caso, tenha certeza de que o problema está na empresa e não em você, e dificilmente ela sobreviverá diante de todos os desafios empresariais existentes no mundo moderno. As empresas de sucesso sabem que um dos principais fatores para o sucesso é a valorização das pessoas, pois são elas que desempenham o papel principal na fidelização do cliente.

Recentemente tive a oportunidade de reunir-me com uma gerente de recursos humanos de uma grande multinacional, onde estávamos conversando sobre programas de treinamento. Notei que o que ela queria não era nenhum dos treinamentos que considerei mais adequado à empresa. Neste momento apresentei um programa de gestão para microempresários e disse que esse era um dos temas que ministrava, mas que estava fora do foco da empresa em virtude do porte dela. Para minha surpresa, quando ela viu o conteúdo do programa, mencionou que era exatamente isso o que estava procurando. Novamente argumentei que o programa não seria indicado a uma multinacional, pois foi elaborado para pequenos empresários, acreditando que ela estava enganada na avaliação do conteúdo do treinamento. Foi neste momento que ela me explicou que o objetivo da empresa era tornar os empregados conscientes do que era administrar uma pequena empresa, para que tivessem uma visão empreendedora, administrando seus departamentos como um pequeno

empresário administra seu pequeno negócio. Notou? Isso é ter uma cultura empreendedora.

Portanto, como profissional pense em si mesmo não como funcionário, e sim como empreendedor, alinhando seus objetivos aos da empresa e contribuindo para que ambos sejam bem sucedidos.

## **Capítulo 10**

**O EMPREGO ACABOU.  
O QUE FAZER?**

Dizer que o emprego acabou não é nenhuma novidade, pois você, leitor, com certeza percebeu isso. Podemos dizer que se aplica a *Lei da Oferta e da Procura*, onde quanto maior a procura, menor será a oferta. Ou seja, com tantos profissionais qualificados em busca de emprego, tanto maior será a disputa por vagas. O tempo médio para a recolocação do profissional no mercado de trabalho de acordo com uma grande empresa de recolocação de profissionais, é de onze meses.

O desemprego, em suas altas taxas, trouxe mudanças significativas na postura dos empregadores em relação a profissionais a serem contratados. O grau de exigência dos profissionais que disputam uma vaga aumentou muito nos últimos anos. Não é incomum observarmos dezenas ou centenas de pessoas disputando uma única vaga. É por isso que a recolocação profissional tornou-se um grande negócio para as empresas especializadas e um grande problema para os profissionais.

Mas se por um lado podemos dizer que o emprego está escasso, por outro lado o trabalho existe. O que ocorre é que nem todos estão preparados para trabalhar. Quando digo que o emprego acabou é no sentido de que as relações de emprego entre patrão e empregado estão gradativamente acabando e o que tem sido estabelecido é a relação entre parceiros. As empresas de modo geral tem terceirizado trabalhos que não fazem parte do seu objetivo principal de negócio. As empresas terceirizam serviços financeiros, contábeis, jurídicos, publicidade e outros.

Na indústria, as empresas terceirizam serviços de usinagem, ferramentaria, manutenção industrial, projetos, instalações e outros.

Acontece que a grande parte dos profissionais não entendeu que isso mudou e ainda procuram emprego. Por mais

difícil que isso possa parecer para você, é fundamental que você esteja consciente que à medida que os anos vão passando e que a sua experiência vai crescendo as suas chances para recolocação profissional vão diminuindo. As empresas substituem profissionais mais velhos pelos mais novos, ainda que isso possa parecer um contra-senso.

Atrelando-se a tudo isso, as empresas estão a cada dia terceirizando funções ou departamentos que antes faziam parte da própria empresa. Isso ocorre porque o custo fixo para manter muitos departamentos e diversos profissionais que não fazem parte do objetivo principal do negócio, porém essenciais ao sucesso da empresa, são muito onerosos. Com isso têm-se aberto as portas para profissionais empresários, representando assim uma quebra de um paradigma, que é o da estabilidade de emprego.

A realidade é que, a cada dia as empresas estão substituindo os seus custos fixos por variáveis. Além disso, os custos para se manter funcionários nas empresas vai muito além dos salários, pois incluem as incidências trabalhistas e tributárias que podem dobrar o custo salarial do funcionário. Somam-se a isso os custos de instalações, móveis e utensílios, refeitórios, uniformes, espaços físicos e outros custos. Ao contratar serviços de outra Pessoa Jurídica, os custos de impostos são transferidos quase que na totalidade para o contratado. Não há pagamentos de verbas rescisórias e via de regra não há garantias contratuais de estabilidade. Grande parte dos serviços é remunerada por trabalhos efetivamente realizados, o que permite ao contratante controlar precisamente seus custos. E os custos antes fixos podem tornar-se variáveis para as empresas.

Outra modalidade que tem sido valorizada pelas empresas é os serviços de *home-office*, ou seja, efetuados na própria casa do profissional. As empresas novamente perceberam que podiam diminuir os custos com o profissional sem perder a

qualidade dos serviços. Além disso, os próprios profissionais ao realizarem serviços em casa têm diminuído os custos pessoais inerentes à locomoção, cuidar de filhos e outros, além do tempo gasto nos trajetos casa-empresa e vice-versa. Soma-se a isso o fato da liberdade, apreciada por muitos profissionais que trabalham em casa.

De qualquer modo, essas mudanças na relação de emprego não têm mais volta, por isso cabe ao profissional do mundo moderno se adaptar a tais mudanças para garantir o sucesso profissional.

Para trabalhar como prestador de serviços, por exemplo, o profissional deverá adequar-se a importantes aspectos relacionados com a área tributária que será abordado na parte final desse livro. Poderá também realizar serviços para muitas empresas, até mesmo contratando outros profissionais, talvez com nível de especialização inferior ao seu para a realização de serviços que demandem menor qualificação. Você poderá também se juntar a outros profissionais da mesma ou de outras áreas de atuação, aumentando seu *portfolio* de serviços oferecidos e dividindo alguns custos de instalação para a realização dos trabalhos.

Não se deve menosprezar a importância em investir no seu marketing profissional, que envolve possuir um cartão de visita e um *folder* com a descrição dos serviços prestados. Um site e um e-mail para divulgação profissional e meio de divulgação como os anúncios em listas telefônicas, revistas, jornais e outros.

A escolha de um logotipo e um nome empresarial, não deve ser deixado em segundo plano, pois será fundamental para criar uma identidade do seu negócio.

Portanto, não tenha medo de tornar-se um profissional sem vínculo empregatício, pois os bons profissionais dificilmente ficam sem trabalho. Aceite as flexibilidades das relações de trabalho e entenda isso como um processo sem retrocesso.

Com isso em mente você estará mais preparado para trabalhar e muitas vezes até alcançar uma remuneração melhor da obtida como empregado.

# **Capítulo 11**

**POR QUE AS EMPRESAS PROCURAM  
PROFISSIONAIS COM EQUILÍBRIO  
EMOCIONAL?**

Falar de equilíbrio emocional pode ser algo relativamente fácil, de falar, mas muito difícil de se aplicar. Apesar de não detalhar os aspectos psicológicos do assunto, quero mostrar que é fundamental ao profissional possuir além das diversas outras habilidades mencionadas aqui, também o equilíbrio emocional.

O que quero dizer com o equilíbrio emocional? Bem, dito de modo simples, é o preparo psicológico para superar adequadamente as adversidades que surgirão na empresa e fora dela.

Vamos chamar o conjunto de problemas que todos nós possuímos de saco de problemas. As empresas querem que deixemos o nosso saco de problemas em casa. Por outro lado, os nossos familiares querem que deixemos nosso saco de problemas no trabalho. Diante disso, a pergunta que surge é: onde colocar nosso saco de problemas? Realmente é uma boa pergunta. E é justamente por isso que para tornar-se um profissional de sucesso é necessário que tenhamos equilíbrio emocional, pois não importa quais problemas tenhamos de caráter pessoal, nossos colegas de trabalho, subordinados, diretores e gerentes, enfim, as pessoas como um todo não tem culpa deles e não podemos descarregar esses problemas neles.

Quando falamos em equilíbrio, emocional, é importante avaliar também as situações adversas pelas quais todos os profissionais passam. É justamente aí que surge o momento da verdade que o profissional mostrará se tem o equilíbrio emocional.

**Imagine a cena:** Seu gerente aproxima-se diante de você e na frente de toda a equipe passa a gritar com você e a desdenhá-lo diante de todos. Além de tudo isso, o motivo da queixa sequer era da sua responsabilidade. Diante disso você tem duas escolhas: ou responde à altura o que seu gerente

merece, ou engole a seco e resolve o problema numa outra ocasião mais oportuna e com o clima mais adequado. Podemos chamar a segunda opção de equilíbrio emocional.

No dia a dia dos profissionais na empresa, temos muitas situações em que nos momentos da verdade demonstramos equilíbrio emocional, por isso detalharei algumas dessas situações:

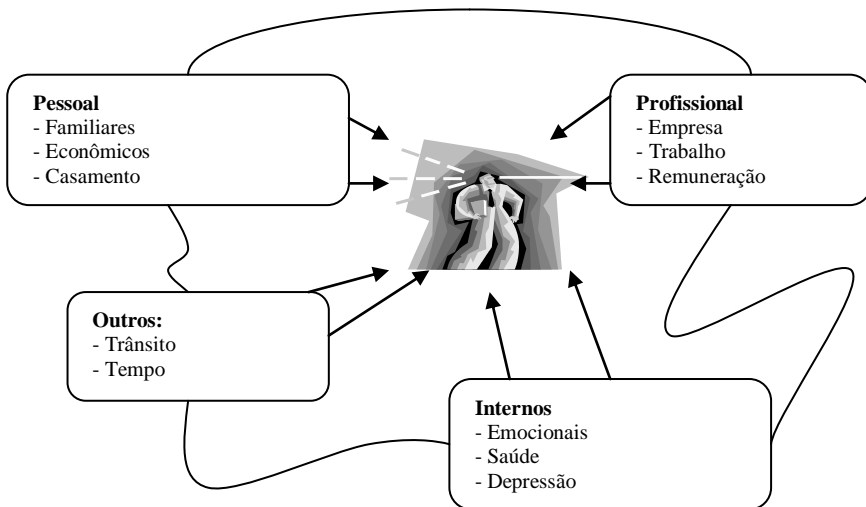
- Seu chefe o ofende diante de outras pessoas;
- Seu colega de trabalho lhe responde mal uma pergunta que você fez;
- Você surpreende seu subordinado falando mal de você a outros subordinados;
- Um colega de trabalho o interrompe e faz ataques à sua pessoa numa reunião da empresa;
- Um cliente o trata de forma grosseira e provocativa.

Os exemplos acima são algumas das muitas situações em que podemos nos encontrar no dia a dia com os nossos colegas de trabalho, amigos clientes, superiores, subordinados, etc.

O profissional bem sucedido é capaz de manter o autocontrole diante das maiores adversidades que possam surgir, sendo capaz de ignorar ofensas e ataques, manter a postura correta ao responder aos colegas e de não descontar em seus colegas de trabalho seus problemas pessoais.

Costumo dizer à minha equipe que ninguém tem a obrigação de estar sempre sorrindo para os outros, pois situações adversas que não estão relacionadas ao trabalho por si só e sim ligadas a vida pessoal podem trazer tristezas às pessoas. Mas isso não significa que você deva descontar os seus problemas nos demais colegas e nem que você deva ficar o tempo todo de mau humor. A ilustração a seguir pode ilustrar como o ambiente externo pode influenciar o profissional.

## AMBIENTE EXTERNO



## AMBIENTE INTERNO

Para exemplificar uma das situações em que surgem no nosso dia a dia, nas quais devemos ter equilíbrio emocional, na minha empresa, há algum tempo atrás, nossos profissionais dispunham de uma ferramenta para se comunicar com os outros colegas do escritório através do computador. Basicamente, você recebe uma mensagem e responde, mantendo assim um diálogo interno. Numa determinada ocasião, duas funcionárias estavam conversando entre si quando uma delas, ao falar mal de uma decisão que eu havia tomado, até mesmo usando palavras sarcásticas, enviou a

mensagem não para sua outra colega, mas para a diretoria. E aí, o que fazer? Naquele momento eu poderia fazer valer o poder na empresa, e simplesmente demitir a funcionária. Mas seria isso prudente? Bem, a pessoa percebeu prontamente a mancada, pediu desculpas e ao avaliar todo o contexto relevei o assunto.

Em outra ocasião, ocorreu uma situação semelhante, onde uma funcionária foi surpreendida falando mal da empresa. Nesta situação optamos por dispensar a funcionária, pois o contexto era outro, e por isso entendemos que a situação era mais propícia à dispensa. Mas em ambas situações procurei manter o equilíbrio emocional.

Conheci diversos profissionais do tipo “não levo desaforo para casa”, que perderam várias oportunidades profissionais por não terem equilíbrio emocional. O mesmo se aplica também a pessoas que por qualquer motivo derramam rios de lágrimas, demonstrando também falta de equilíbrio emocional.

Existem também aqueles profissionais que são difíceis de agüentar, pois são pessoas altamente melindrosas. Para esses, tudo é motivo para ficarem ressentidos. É importante lembrar que as pessoas, muitas vezes sem intenção, dizem algo, que as pessoas melindrosas levam em consideração ao pé da letra e se ressentem. Por isso a dica é relevar tudo que for possível, não se deixando abalar por “probleminhas” em vão, e nem perdendo o domínio pessoal diante de situações adversas. Com certeza isso não só lhe favorecerá profissionalmente, como lhe ajudará amplamente no sentido pessoal.

## **Capítulo 12**

### **DESENVOLVA SUA REDE DE RELACIONAMENTO NETWORKING**

Construir uma rede de relacionamento *networking* tem se tornado uma ferramenta primordial aos profissionais na atualidade. Mas não pense que construir uma rede de relacionamento significa ficar para cima ou para baixo distribuindo cartões a esmo, ainda que a troca de cartões é um fator importante para se elaborar um banco de dados de profissionais, como você. Construir uma rede de *networking* envolve muito mais do que isso, pois envolve granjear o respeito de outros profissionais e oferecer-lhes algo em troca ao invés de apenas aproveitar-se dos contatos.

Apesar dos benefícios, o que tenho notado é que as pessoas dão muito pouco valor a isto, como se, ser bem sucedido profissionalmente fosse algo semelhante a uma corrida onde só existe um corredor – você – quando na realidade não é assim. No mundo dos negócios profissionais, temos de construir relacionamentos com nossos pares, subordinados, superiores e até com pessoas totalmente desvinculadas a sua atual carreira profissional, mas que podem de uma maneira ou de outra lhe indicar.

A recolocação no mercado de trabalho trará oportunidades maiores, se você possuir uma boa rede de relacionamento. A rede de relacionamento funciona basicamente como um fator de indicação do profissional para projetos, oportunidades de ascensão e novos empregos. O que funciona cada vez mais no mercado de trabalho, é o fator “QI” (**Q**uem **I**ndica), que possibilita ao profissional a legitimização da sua contratação. Isso funciona tanto para as grandes como as pequenas empresas.

Para o que *networking* realmente tenha o efeito desejado, é importante que sejam conhecido alguns pontos essenciais que iremos abordar a seguir:

- **SELETIVIDADE:** Procure cultivar seu *networking* com pessoas que realmente possam vir a contribuir com você. Isso

é importante, pois algumas pessoas, quer por motivos sociais, hierárquicos ou outros motivos, não poderão contribuir com absolutamente nada em sentido profissional. Por isso o mais benéfico é manter relacionamentos seletivos e de preferência com gerentes, supervisores, diretores, profissionais de recursos humanos e outros profissionais que tenham peso numa indicação, seja ela qual for.

- **INFORMAÇÃO:** Mantenha seu *networking* bem informado sobre seu crescimento profissional. Quando as pessoas estão familiarizadas com a sua qualificação profissional e acompanham todas suas conquistas profissionais, sentirão motivadas a indicar-lhe para fazer parte do quadro profissional da empresa em que trabalham. Isto ocorre devido o fato de que caso a sua contratação seja benéfico para a empresa a pessoa que lhe indicou será prestigiada. Existe sempre o medo de indicarmos uma pessoa e essa pessoa não corresponder às expectativas que apresentamos a empresa indicada. Desta maneira, quando seus contatos conhecerem melhor sua qualificação profissional isto propiciará maior segurança para suas indicações.

- **RELACIONAMENTO:** Tenha um bom relacionamento com outros profissionais. Ninguém indicaria alguém que só traz problemas por onde passa. Conforme já dissemos as empresas procuram por profissionais que saibam se relacionar com outros profissionais. Por esse motivo, quanto melhor você for neste aspecto, tanto mais as pessoas serão atraídas para se aproximar de você. E isto será um diferencial para possíveis indicações. Basta analisar o seguinte fato: Se você tivesse de indicar um bom profissional no aspecto técnico, mas com um perfil antiprofissional no aspecto pessoal, ou seja, um perfeito causador de problemas, você indicaria? Muito provavelmente não.

- **ATITUDE:** Nunca menospreze a empresa de outro profissional. Se existe algo que mancha a imagem, é o mau

hábito de falarmos de forma depreciativa a respeito da empresa de outro profissional. É claro que algumas empresas, até mesmo os próprios funcionários que trabalham nela falam mal, mas quando você fala mal da empresa do seu *networking*, este irá entender, que é para nunca convidá-lo para trabalhar lá. Portanto em muitos casos é mais prudente ficar calado do que se envolver em tais conversas.

- **CARTÃO PESSOAL:** Quando participo de seminários, cursos, eventos e feiras em geral, tenho por costume ampliar meu *networking*. O que tenho notado é que muitos profissionais não possuem um cartão de visita. Pior do que tentar trocar cartões com alguém que não possui um cartão é ouvi-lo falar que seu cartão acabou, que a gráfica não entregou entre outras desculpas mais. Na verdade existem pessoas que acham que um cartão de visita é algo supérfluo e não confeccionam seu cartão pessoal. Na realidade, por qualquer que seja o motivo, não se justifica que um profissional não tenha consigo seu cartão. Mesmo que você seja empregado numa empresa é importante que você tenha um cartão com seu cargo na empresa. O cartão dependendo das circunstâncias poderá conter um telefone pessoal. Já o seu telefone celular é algo que gera controvérsias, sobre se deve ou não conter no cartão. No Brasil, assim como já ocorre nos países da Europa, o uso do celular tem tomado proporções exorbitantes e, portanto, é cada vez mais comum à pessoa colocar o número do celular no seu cartão. Por ser uma decisão pessoal, não vou opinar sobre isto, mas dependendo da conveniência pode-se anotar à caneta o número do celular no próprio cartão de visita.

Caso você seja empresário ou profissional liberal o *networking* é igualmente importante de ser cultivado. Muitos negócios podem surgir através de uma simples troca de cartões. Num dia qualquer, um desses contatos pode lhe procurar simplesmente porque tinha um cartão seu. Eu já tive a

experiência de fechar um negócio com um cliente três anos após meu cartão ter sido entregue a ele. Portanto não menospreze essas oportunidades. Não há dúvidas em se obter benefícios por cultivar seus contatos.

A rede de relacionamentos terá muito mais sucesso se for uma via de mão-dupla. Temos de contribuir positivamente com outros, para dispormos de uma contribuição quando necessário. Por isso, podemos afirmar que criar relacionamentos não significa apenas tirar proveito dos contratos quando precisar, mas sim contribuir gradativamente para esses relacionamentos objetivando o futuro.

Todas as vezes que receber um cartão de outro profissional, marque no verso deste cartão a data, o local e informações relevantes do seu contato. Sempre que possível, ofereça algo em troca ao seu contato, como uma indicação de livro, evento ou até mesmo algum comentário importante que possa estabelecer um relacionamento.

Pessoalmente, mantive relacionamentos por um longo tempo, trocando informações, até que num belo dia, criamos um relacionamento comercial. A verdade é que muitos contatos trarão resultados e muitos outros não, mas o *networking* é assim. Afinal, como anda o seu *networking*?

## **Capítulo 13**

**USE O MARKETING PESSOAL  
COMO A CHAVE PARA  
SEU SUCESSO  
PROFISSIONAL**

O marketing pessoal pode ser definido como o conjunto de fatores e atitudes que transmitem uma imagem da pessoa. Os fatores a que me refiro incluem vestimenta como um todo, os modos pessoais, o modo de falar e a postura do profissional diante dos demais.

Referindo-se à vestimenta, cabe salientar que o profissional deve vestir-se adequadamente ao ambiente em que está inserido. Se a sua empresa adota um padrão formal, obviamente a sua vestimenta deve estar em conformidade com ela e o mesmo se refere a uma entrevista de emprego. Da mesma forma, seria um contra-senso usar terno e gravata para trabalhar em uma linha de produção. Portanto, a regra básica é vestir-se em conformidade com o ambiente de trabalho.

No aspecto da vestimenta, os profissionais liberais, como consultores, advogados, contabilistas e outros, devem ser razoáveis e terem bom senso. Devem vestir-se adequadamente, de forma a tangibilizar a qualidade dos seus serviços, uma vez que os serviços são intangíveis, e os clientes em potencial vão procurar essas referências para avaliar essa qualidade. Por isso a imagem é tão importante.

Podem dizer o que for sobre isso, mas a verdade é que você pode ter dois profissionais, um preparadíssimo no aspecto técnico, mas com vestimenta desleixada, barba por fazer e dentes estragados e do outro lado você tem outro profissional, tecnicamente bom, mas não tanto quanto o anterior, porém com um marketing pessoal impecável. Qual deles você acha que seria contratado? Segundo pesquisas a aparência pessoal é fator determinante na contratação para cerca de 76% das empresas contratantes. Por isso não se engane.

A sua vestimenta passa a sua imagem diante das pessoas. Para aqueles que não acreditam que a vestimenta possa mudar a visão que se faz do profissional basta que um homem vá ao Fórum de terno impecável. Ele será tratado como

advogado sendo chamado de doutor. Já se um homem for vestido de *jeans*, ele será tratado como réu. Um outro exemplo, para entender melhor como uma pessoa pode ter sua imagem modificada através de sua vestimenta, basta ver a mudança que os programas de televisão fazem com as pessoas pobres, de roupas surradas, quando recebem a oportunidade de ganharem um banho de loja e cabeleireiro. A pessoa fica muitas vezes irreconhecível. Mas lembre-se que se vestir bem não é o privilegio apenas das pessoas endinheiradas, pois isso não significa usar roupas caras.

Cabe salientar, que não basta vestir-se adequadamente se não houver bom senso. Imagine um profissional vestido com um terno laranja e uma gravata vermelha. Isso significa falta de bom senso, além, é claro de péssimo gosto, diga-se de passagem.

Todos nós ao levantarmos, nos olhamos no espelho para ver como estamos. Mas será que conseguimos realmente nos enxergamos como os outros nos enxergam? Observar a si próprio como as pessoas lhe enxergam é uma tarefa difícil. Eu costumo realizar com minha equipe uma dinâmica de grupo que quando todos os participantes são sinceros será bem útil para lhe dar um *feedback* sobre o seu marketing pessoal. Escolha um grupo de amigos ou colegas de trabalho e reúnam-se. Entregue a cada um uma folha com os nomes de todos os participantes, incluindo o seu e diversas colunas com algumas qualidades conforme o exemplo a seguir. Cada participante deverá dar notas de 1 a 5 para si mesmo e para os demais da lista sendo que 1 é péssimo, 2 razoável, 3 bom, 4 muito bom e 5 ótimo. Distribua as folhas e depois recolha comparando os resultados. Siga o exemplo abaixo:

<b>Nomes</b>	<b>Comunicabilidade</b>	<b>Vestimenta</b>	<b>Humor</b>

Você ficará surpreso com os resultados. Muitas vezes o que enxergamos em nós mesmos não é exatamente o que as pessoas enxergam. Você poderá dar nota máxima sobre determinada qualidade e seus amigos darem nota mínima para essa mesma qualidade.

Seguem agora dicas importantes para aprimorar o seu marketing pessoal:

- **Cuidado com os modos** – Gírias, frases da moda e palavrões nem sempre são bem aceitos nos tratos com os colegas de trabalho e superiores. Por isso, observe o ambiente e a cultura da empresa e ajuste a sua linguagem de forma apropriada ao ambiente.

- **Cuidado com a falta de higiene pessoal** – Por incrível que pareça, existem pessoas que cheiram mal e não se dão conta disso! Mas tenha certeza que as pessoas em sua volta percebem isso muito bem. Portanto, cuidado com a falta de banho, odores de suor e outros fatores relacionados com a higiene pessoal.

- **Cuidado com os dentes** – Se existe algo, que joga a imagem de um profissional na lama apenas com um sorriso, são dentes mal cuidados ou a falta deles. Não existe papo que convença o contrário dessa imagem negativa. Como é impossível falar sem mostrar os dentes a única alternativa que resta é cuidar deles.

- **Cuidado com o hálito** – Outro problema muito comum com profissionais é o mau hálito. Esse problema, de modo geral, o próprio profissional tende a não perceber, mas ao se aproximarem dele às pessoas percebem muito bem. A verdade é que hoje existem vários tratamentos para isso, independente da origem do problema, cabe ao profissional cuidar desse problema.

- **Cuidado com excessos** – De modo geral, tudo em excesso incomoda. Roupas com muitas cores diferentes fazem

com a pessoa parecer um arco-íris o que denigre a imagem do profissional. Do mesmo modo, o excesso de formalidade ou informalidade no modo de se vestir pode prejudicar sua imagem. Por isso, seja equilibrado neste respeito.

- **Cuidado com erros de língua portuguesa** – Num país onde se exige do profissional que domine outros idiomas como o inglês, alemão, espanhol e outros, a verdade é que observamos erros de português grosseiros, o que é inadmissível para algumas funções que o profissional venha a exercer. É claro que todos nós cometemos pequenos deslizes de gramática ou concordância, mesmo porque o nosso idioma é muito complexo. Mas acontece que muitos profissionais se esquecem de aprender a falar o português corretamente. De qualquer forma, não adianta, também, utilizar uma linguagem extremamente formal, pois o profissional deixa de ser natural e incomoda os outros.

## **DICAS IMPORTANTES PARA TRANSMITIR UMA BOA IMAGEM**

- ♦ **Vista-se para o sucesso** – Antes de sair, diariamente, olhe-se no espelho e pergunte-se se sua roupa está adequada para as suas atividades deste dia.

- ♦ **Tenha uma postura correta** – Observe o seu modo de andar. Existem pessoas que andam olhando para baixo, com os ombros caídos. Isso denota insegurança e por isso deve-se tomar cuidado, mantendo a postura adequada.

- ♦ **Não seja soberbo** – Se existe algo que pode derrubar a imagem de um profissional é quando ele se acha melhor que os outros. Jack Welch, ex-presidente da General Eletric, já considerado um dos melhores CEO – *Chief Executive Officer* (executivo principal) do mundo certa vez ao ser perguntado sobre o que devia todo seu sucesso empresarial ele disse que

simplesmente colocava as pessoas certa nos locais certos e saía da frente delas. Ele poderia simplesmente falar de si próprio, mas não, ele reconhecia a qualificação dos seus colaboradores. Isso enobrece o profissional.

♦ **Aprenda a escutar** – Todos nós ouvimos, mas pouco de nós realmente escutamos. Se existe algo desagradável numa conversa é quando as pessoas ficam interrompendo umas as outras para falar. O mais prudente é permitir que as pessoas falem primeiro e depois disso você fale. Quando uma pessoa estiver falando com você olhe para ela mostrando que você a está escutando e não apenas ouvindo. Algumas pessoas olham para as outras quando estão falando, como se não estivessem olhando, ou seja, apesar de olharem, não estão prestando atenção no que está sendo dito. Já passou por isso? Pois bem, isso causa uma péssima impressão.

♦ **Aprenda a persuadir** – Existem profissionais que possuem uma qualificação profissional ímpar, mas não sabem convencer as pessoas disso. Tão importante quanto saber algo é conseguir que as pessoas compreendam. Por isso, se você não tiver a qualidade nata de persuadir procure aprende-la. Existem cursos específicos para aprender a falar e convencer, portanto procure avaliar se não vale a pena investir nisso. É muito comum aquele profissional altamente qualificado, com idéias geniais, mas que não sabe vende-las.

♦ **Não perca oportunidades para deixar uma boa impressão** – Existem pequenos gestos que podem causar uma boa impressão. Um telefonema a um colega de trabalho que está doente, um pequeno presente ou lembrança numa data especial ou apenas demonstrar preocupação quando alguém parece estar triste ou quieto podem dignificá-los diante dos outros.

♦ **Lembre-se: Deixe sempre uma boa impressão** – Para que o profissional deixe uma boa impressão é necessário que ele esteja atento aos pequenos detalhes. A boa impressão é

deixada quando atendemos aos pequenos detalhes. Pode ser um aperto de mão, um gesto de educação, não se atrasar a uma reunião ou compromisso, falar devagar, saber escutar e muitos outros pequenos detalhes. Portanto, pense nisto.

## **Capítulo 14**

### **A LIDERANÇA COMO A HABILIDADE ÍMPAR AO PROFISSIONAL DE SUCESSO DO MUNDO MODERNO**

A liderança é uma característica diferente, pois existem muitos profissionais que são bem sucedidos e que não possuem essa competência e não podemos defini-la como uma característica obrigatória para ser bem sucedido.

Muitos profissionais, extremamente talentosos naquilo que fazem se destacam pelo seu profissionalismo e são respeitados pelo seu trabalho. Mas não possuem as características do líder. Então por que mencionar aqui essa característica como fazendo parte do perfil do profissional do mundo moderno? É por que, apesar de não obrigatória para ser bem sucedido, lhe abrirá maiores oportunidades de sucesso.

Um líder se destaca por estar sempre à frente do grupo. As pessoas reconhecem o líder como sendo um impulsionador dos demais. As decisões podem ser tomadas em conjunto, mas são os líderes que estarão à frente em levar adiante as decisões tomadas.

O líder sabe motivar outros. Pois quando ele está à frente do grupo ele consegue fazer com que os demais se superem.

Diante dos problemas que surgem é que os verdadeiros líderes se destacam, pois quando todos estão desorientados, o líder é capaz de enxergar além do óbvio, encontrando soluções no inexplicável e com muita calma direcionar as pessoas para o lado certo, muitas vezes motivando-as a encontrarem por si só a solução para os problemas.

Temos inúmeros exemplos de pessoas que possuem uma atitude de liderança. Basta prestarmos atenção a um esporte e veremos que as equipes bem sucedidas quase sempre possuem um líder que impulsiona os demais a atingirem os resultados.

Para o profissional, a liderança trará benefícios, pois não se encontra o líder apenas nos cargos de chefia, porque até mesmo onde trabalham apenas duas pessoas se uma delas for

líder, as metas tendem a serem mais fáceis de serem alcançadas.

As empresas estão à procura de verdadeiros líderes e não apenas chefes, gerentes ou diretores. Ser chefe não é sinônimo de líder, pois inúmeros chefes, muitas vezes admirados por sua alta competência administrativa não conseguem criar nos seus subordinados a motivação necessária para eles darem tudo de si. Uma empresa de sucesso não é feita somente de bons diretores, gerentes ou chefes, mas, também de grandes líderes.

Mas como age um líder? O líder com certeza não é aquele profissional que fica parado, olhando tudo acontecer a sua volta sem nada fazer. Não, o líder é participativo, questiona quando necessário, apóia as decisões tomadas e está à frente em ser exemplo aos demais profissionais da organização.

Infelizmente existem líderes, muitas vezes até com a característica inata, que ao invés de liderarem a favor do bem acabam usando sua liderança a favor do que é errado, ou seja, são aqueles profissionais que são os primeiros a se oporem as decisões tomadas dentro da organização e até mesmo influenciando outros profissionais a fazerem o mesmo.

E por mencionarmos o verbo “influenciar”, essa capacidade é uma das melhores características do verdadeiro líder. Ele sabe falar e convencer, porque falar, todos sabem desde a tenra idade, mas ter a habilidade de influenciar no falar é bem diferente do que simplesmente falar. Vamos detalhar quais são as características principais do líder:

- **Influencia as pessoas** – O líder influencia as pessoas positivamente para que elas tenham motivação para alcançar seus próprios objetivos, bem como os da organização em que trabalha.

- **É empático** – Ele sabe se colocar no lugar dos outros, procurando entender os liderados e sabendo atender

adequadamente às suas necessidades, levando em conta a sua formação, idade, grau de instrução, sexo, valores e outros fatores.

- **Escuta as pessoas** – Tira tempo para escutar as pessoas, em especial os subordinados, ao invés de apenas ouvi-las desinteressadamente. Isso é fundamental para se granjear o respeito deles.

- **Aconselhamento** – O líder deve ser um conselheiro, capaz de direcionar a equipe continuamente para o “norte verdadeiro”, ou seja, a direção certa.

- **Demonstra as idéias com clareza** – Não basta ter idéias, se as pessoas não sabem “ dia -las”. A clareza na colocação das idéias torna mais fácil a sua aceitação. Percebi muitas vezes que ao falar com as pessoas num dia, via no dia seguinte que elas não tinham entendido nada do que havia dito ou haviam compreendido de modo totalmente contrário ao que eu tinha dito, por isso procuro me certificar que as pessoas entenderam claramente aquilo que procurei expressar.

- **É flexível** – É importante que o líder seja flexível, sendo capaz de rever a tomada de decisão a favor da sua equipe, ou até mesmo diante de novas situações que surgem.

- **Possui visão sistêmica** – Visão sistêmica significa a visão do todo, conhecendo todo o processo ou sistema, ainda que não detalhado, a fim de compreender o funcionamento da empresa.

- **Conhece o mercado** – Conhecer o mercado como um todo, o que inclui concorrentes, fornecedores e clientes, assim como acompanhar as suas respectivas tendências faz parte das habilidades de um líder.

- **Profissionalismo** – Profissionalismo, como o próprio nome já diz, é ser profissional, respeitando as pessoas tratando-as adequadamente, sendo capaz de separar amizade e parentesco dos assuntos profissionais.

- **Possui habilidades para lidar com adversidades** – O líder é capaz de manter a calma e acalmar seus subordinados diante das maiores adversidades. Quando estamos sob pressão e alto estresse, a tendência é que tomemos decisões precipitadas, impensadas e errôneas. Além disso, quando o líder se desnorreia, a sua equipe perde o rumo. Portanto, é muito importante saber lidar com adversidades.

Cabe a você avaliar até que ponto você possui as características de um líder. Esse livro não vai abranger todos os aspectos de um líder, que talvez nem caberiam num livro, por que na verdade estamos falando de um conjunto de habilidades que compõem um grande profissional. Pense sobre si mesmo e veja se não vale a pena aprimorar as suas qualidades para tornar-se um grande líder. Alguns são líderes, mas ainda não se deram conta disso, o que talvez possa ocorrer com você. Caso você já tenha se convencido disso, agora é o momento de continuar a demonstrar que é um verdadeiro líder.

# **Capítulo 15**

**USE A SUA CRIATIVIDADE  
PARA DESTACAR-SE  
PROFISSIONALMENTE**

A criatividade é uma característica importante para um grande profissional. É claro que ela será muito mais valiosa dentro e fora de uma organização quando estiver atrelada a outras características aqui mencionadas.

Mas por que o profissional criativo deve ser tão valorizado pelo mundo moderno? É por que o profissional criativo, é aquele que muitas vezes encontra soluções para uma empresa ou para um cliente. A criatividade pode transformar problemas em soluções. Sim, o profissional criativo é aquele que não apenas enxerga o óbvio que muitos enxergam, apesar de que alguns até mesmo têm dificuldades disso. O profissional criativo enxerga além do óbvio, ele vê oportunidades onde muitos só enxergam problemas e dificuldades.

Existem profissionais que apesar de serem bem sucedidos, são pouco criativos. São exatamente aqueles profissionais que nunca vão além dos manuais internos. Muitas vezes as soluções para problemas dentro de uma organização não estão escritas nos manuais e nem são tão fáceis assim de se resolver. É por isso que quando uma organização carece de profissionais criativos, a solução de problemas pode ficar comprometida.

A falta de criatividade dentro de uma empresa tem dois lados: Primeiro, conforme já disse, porque ela é importante para solução de uma série de problemas que podem ocorrer dentro de uma empresa. Segundo, que a criatividade é necessária para lançamentos de novos produtos e serviços, criação de novas tecnologias, novas técnicas, enfim encontrar proativamente soluções para problemas antes mesmo deles surgirem.

Existem umas séries de profissões, onde a criatividade é quase que obrigatória para que o profissional possa progredir em sua carreira. Podemos listar um exemplo que é o dos profissionais de propaganda. Esses profissionais são aqueles

que precisam encantar a cada dia o cliente com, dentre outras coisas, a criação de campanhas publicitárias. Diante disso, quando vemos várias dessas campanhas, ficamos encantados com a sua criatividade. É por isso que podemos afirmar com certeza que em muitas profissões a criatividade é quase obrigatória.

Como você poderá tornar-se um profissional criativo ou até mesmo aprimorar a sua criatividade? Bem, é importante que você tenha um conceito correto sobre os problemas que chegam até você. É necessário, em primeiro lugar, que você se conscientize que é capaz de encarar todo problema como uma oportunidade de usar a criatividade para resolvê-lo. Mas cuidado, pois nem todos os problemas são resolvidos com o uso da criatividade, por que muitas vezes temos de fazer o óbvio e não inventar soluções pouco recomendáveis.

Tenha certeza de que qualquer pessoa poderá tornar-se criativo desde que se empenhe para melhorar sua criatividade. As empresas têm reconhecido que a criatividade é uma característica a ser trabalhada, tanto que tem possibilitado ambientes de trabalho criativos, possibilitando assim que seus profissionais tenham mais idéias. Mas mesmo que dentro da empresa você não tenha exatamente um ambiente criativo promovido pela cultura da empresa, mesmo assim continue a se empenhar pelo desenvolvimento da sua criatividade.

Tenha certeza que a criatividade lhe beneficiará em muitos outros aspectos da sua vida, além do mundo profissional. Portanto, valerá a pena desenvolver essa qualidade que também é um diferencial competitivo.

## **Capítulo 16**

**TEM VOCÊ  
O ESPÍRITO DE EQUIPE?**

De modo geral, você não conseguirá resultado positivo, sozinho dentro de uma empresa. Portanto você deverá ter consciência de que para a empresa obter resultados, o individualismo deve ser combatido. Diante disso, é preciso que muitos profissionais aprendam que trabalhar em equipe é essencial para que toda a organização ganhe.

Mas o que é que vemos nas empresas? Infelizmente trabalho em equipe não é exatamente o que ocorre em muitas delas. Poderíamos dizer que em algumas empresas, o que observamos é a competição em equipe, competição não contra a concorrência, mas sim uns contra os outros. Sim, porque alguns possuem o conceito errôneo que a palavra equipe não deve ser aplicada dentro da empresa, pois mais vale que ele faça o seu trabalho e se os demais não conseguirem fazer os deles o problema será somente deles.

Para aqueles que ainda não conseguiram desenvolver o senso de equipe, eu tenho uma má notícia: As empresas estão eliminando esses profissionais. O profissional que consegue desenvolver o trabalho em grupo tem sido valorizado. Não existe mais espaço neste mercado competitivo para aqueles profissionais que insistem em promover o auto-isolamento. Quem se isolar dos demais da equipe mais dias menos dias estará fora do mercado de trabalho.

Então já que o trabalho de equipe é algo tão necessário para que todos ganhem, qual deve ser o perfil do profissional para alcançar essa característica? Bem, é possível que um único profissional possa destruir toda uma conquista da organização. Do diretor ao trabalhador do chão de fábrica, todos devem ser incluídos como fazendo parte da realização dos objetivos da empresa. Portanto, você deve respeitar a todos que fazem parte da sua equipe, a opinião de todos deve ser respeitada. Muitas vezes a resposta para um problema que os diretores não conseguem resolver pode estar com o office-

boy ou com o operador de máquina. Você acha um exagero? Mas não é.

Certa empresa estava tendo sérios problemas com o processo produtivo de um produto, na qual a cada número determinado de peças produzidas, uma série delas saía com defeito. Chamou-se então o engenheiro responsável para descobrir o problema e foi levantada várias hipóteses muitas teses sobre o assunto, mas nada concreto. Contatou-se o fabricante da máquina que enviou alguns técnicos para avaliar a máquina e chegou-se a conclusão que a máquina não apresentava nenhum defeito. O que mais intrigava os técnicos é que a máquina tinha hora certa para apresentar defeitos, pois sempre ocorriam os problemas dentro de uma faixa de horários idêntica todos os dias. Bem se passaram semanas e nada foi resolvido. Mas será que alguém pensou em procurar pelo empregado do chão de fábrica? Não, pois como poderia um mero operário saber a resposta que engenheiros, técnicos e diretores não sabiam? Mas foi o mero operário que apesar de não ter sido consultado procurou a diretoria e disse que o problema da produção não estava dentro da fábrica e sim fora dela. Os problemas com a produção coincidiam com os horários que um trem passava diariamente numa ferrovia próximo da fábrica. As vibrações, por um motivo desconhecido por todos, desregulavam a máquina e por isso surgiam os problemas na produção.

Na verdade tudo isso poderia ter sido evitado se o líder, o diretor, o engenheiro e os técnicos tivessem em mente algo tão importante: **ESPÍRITO DE EQUIPE**.

Este exemplo, sem dúvida, não é um fato isolado da importância de todos dentro de uma organização. Por isso, você deve desempenhar um papel perceptível no incentivo ao senso de equipe. Comece por respeitar as opiniões de outros dentro da sua equipe, mesmo que venham de pessoas que sejam seus subordinados ou de escalão inferior. Não se

esqueça que a posição privilegiada dentro de uma empresa poderá obscurecer o entendimento de fatos, que para o empregado que vivencia isso no dia a dia é fácil de entender. Por outro lado, quando se olha de fora para dentro de um problema pode ser mais fácil encontrar a solução. É por isso que a equipe quando unida pode resolver com mais facilidade os problemas que surgem, pois colocam lado a lado aqueles que estão vivenciando o problema e aqueles que estão apenas acompanhando o problema de fora, fazendo assim um *brainstorming* (tempestade cerebral).

Assim sendo, é certo que você deve criar dentro de si mesmo o senso de equipe para ser bem sucedido no mundo moderno. Não permita que o individualismo tome conta de si e o torne um profissional isolado dos demais. É claro que problemas surgirão e será mais do que necessário saber relevar esses problemas, a fim de evitar conflitos dentro da organização. Mas mesmo com o lado negativo do trabalho em equipe, os benefícios superam em muito esse lado negativo.

Por fim, tenha certeza que o trabalho em equipe não é apenas uma tendência momentânea, mas é uma filosofia de trabalho fundamentada na certeza de que quando há colaboração de todos, os resultados são mais facilmente alcançados do que poderiam ser alcançados individualmente. Pense nisso e faça a sua parte e com isso você granjeará o respeito da equipe e lucrará com os benefícios.

# **Capítulo 17**

## **DOMINE A ARTE DA NEGOCIAÇÃO**

Saber negociar é uma arte que nem todos dominam, mas é fundamental para o sucesso profissional, pois no nosso dia a dia temos de negociar a todo tempo. Negociamos com nossos subordinados e superiores, nossos colegas de trabalho, clientes, fornecedores, familiares e assim por diante. Portanto, se faz necessário adquirirmos tal habilidade. Mas, como podemos negociar com sucesso?

Para negociarmos com sucesso, algumas dicas relacionadas a seguir lhe serão úteis:

### **TENHA EM MENTE O GANHA – GANHA**

Em negociação procure aplicar-se no fundamento do ganha – ganha, ou seja, ambas as partes ganham com a negociação. Evite o ganha – perde, onde você ganha e a outra parte perde, e o perde – ganha, onde você perde a outra parte ganha. Normalmente o que definirá se partiremos para uma negociação ganha-ganha ou não, será o resultado que esperamos em longo prazo, conforme o próximo item a seguir.

### **DEFINA RESULTADOS EM LONGO PRAZO**

As negociações tendem a tomar rumos diferentes de acordo com o objetivo de curto e longo prazo. Para exemplificar, quando você faz a compra de um veículo, o grau de relacionamento entre comprador e vendedor é praticamente nulo, por isso aplica-se o que podemos chamar de “modelo de negociação do mercado árabe”, onde o objetivo do vendedor é vender pelo maior preço e melhor condição de recebimento, e o comprador pelo menor preço e melhor prazo de pagamento. Agora quando o grau de relacionamento aumenta,

conseqüentemente, aumentam-se às possibilidades de se fazer concessões, como no caso de negociações entre membros da equipe, subordinados e superiores, clientes e fornecedores.

## **DEFINA QUAL A MASA**

Ao efetuar uma negociação, é importante que você conheça sua MASA (**M**elhor **A**lternativa **S**em **A**cordo) bem como a da outra parte da negociação.

O que significa isso? Significa qual é a melhor alternativa para ambas as partes caso não haja um consenso na negociação.

Para exemplificar, digamos que você vá negociar uma proposta de emprego. Se você estiver empregado, a sua MASA é permanecer no emprego atual, por isso você muito provavelmente espera uma melhor proposta de trabalho para trocar de emprego. Agora, e se você estiver desempregado? Neste caso a sua MASA é baixa, pois, a sua melhor alternativa sem acordo é continuar desempregado. Neste caso, você tende a aceitar uma proposta inferior ao que esperava inicialmente. Agora, e o outro lado da negociação? Se o contratante tiver urgência para preencher o cargo, ele tende a ser mais flexível, caso contrário à flexibilidade na negociação tende a ser menor. Diante disso, procure descobrir a MASA da outra parte e evite mostrar a sua, valorizando assim a sua negociação.

## **ESTEJA PREPARADO**

Antes de negociar é fundamental a preparação. Na preparação você vai analisar a abordagem mais aplicável, as possíveis objeções e outros fatores importantes. Em alguns

casos, você é pego de surpresa numa negociação e não tem tempo para se preparar. Neste caso, se a negociação for tão relevante, procure adia-la para uma ocasião mais oportuna, que lhe permita uma melhor preparação. Mesmo sabendo que nem todas as ocasiões permitirão preparações antecipadas, sempre que possível não deixe de se preparar a fim de obter uma negociação mais eficaz.

Tenha em mente ao se preparar para uma negociação o local onde ela será realizada, podendo ser num local seu, em território inimigo ou neutro. Essas condições serão determinantes sobre as vantagens da sua negociação, como o fato de poder ou não controlar o tempo da negociação, ter maior acesso à informação de consulta, dados, equipe e assim por diante.

## **DESENVOLVA A CAPACIDADE DE ESCUTAR**

As pessoas tendem a ter dificuldades de escutar as pessoas numa negociação. Por isso, observe como você se comporta diante de uma negociação e procure escutar atentamente para colocar as palavras nos momentos certos e demonstrando através da sua linguagem não-verbal (gestos, postura, etc.) que você esta prestando atenção.

Quanto mais você desenvolver a capacidade de ouvir tanto mais você poderá ser bem sucedido.

A arte de negociar é uma habilidade importante que pode ser desenvolvida por todos os profissionais e deve ser levada em consideração. Por isso, aprimore-se nessa capacidade que você se surpreenderá com os resultados obtidos.

## **PARTE 2**

### **O PERFIL E AS HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS EMPRESÁRIOS**

## INTRODUÇÃO

Separei essa parte final do livro para tratar das qualificações dos profissionais empreendedores, donos dos seus próprios negócios ou aqueles profissionais prestadores de serviços autônomos. A cada dia que passa, tem-se aumentado às possibilidades para essa modalidade de trabalho, uma vez que as relações de emprego estão cada vez mais em baixa. O mercado não tem e provavelmente nunca terá condições de absorver toda a massa de trabalhadores sem emprego, incluindo os novos que ingressam no mercado de trabalho, abrindo assim as portas para os profissionais empreendedores.

Mas ser um empresário não é algo tão simples como pode parecer. A visão de que empresários ganham muito dinheiro, trabalham poucas horas por dia e tem férias inesquecíveis em apenas ilusão. Mas ser empresário pode ainda ser o melhor caminho para ser bem sucedido profissionalmente, por isso é importante que você pense nisso.

Portanto, vamos discorrer um pouco sobre isso.

## **Capítulo 18**

**É PRECISO TER CAPACIDADE  
EMPREENDEDORA**

É preciso compreender, ainda que possa parecer óbvio, que ser um empresário é muito, muito, mas muito diferente de ser empregado. Apesar de óbvio, o que tenho observado é que muitos profissionais, antes empregados nas empresas, tiveram de tornar-se empresários por diversos fatores, como se recolocar no mercado de trabalho, prestar serviços terceirizados onde anteriormente eram funcionários, complementação de aposentadoria e outros.

Na verdade não estavam preparados para serem empresários, isso porque não dispunham de qualificação ou capacidade administrativa para dirigirem os seus negócios.

O que ocorre é que para ser empresário precisa-se o mínimo de conhecimento sobre como se administrar uma empresa, lidando adequadamente com assuntos como fluxo de caixa, custos de produtos e serviços, impostos, marketing e fidelização de clientes.

Não quero dizer que todo profissional empresário deve ser um *expert* nesses assuntos, mas deve, no mínimo, conhecer e saber utilizar as ferramentas administrativas para melhor liderar seu negócio. O quadrante abaixo pode ilustrar a importância da capacidade administrativa diante da qualificação técnica:

↑ ↑ ↑ Capacidade administrativa	<b>Alta capacidade administrativa e baixa capacidade técnica</b>  Sucesso na administração do negócio e problemas na qualificação técnica	<b>Alta capacidade administrativa e técnica</b>  Alta qualificação nos dois aspectos e melhores possibilidades de ser bem sucedido
	<b>Baixa capacidade administrativa e técnica</b>  Profissionais despreparados com grandes possibilidades de fracasso empresarial	<b>Alta capacidade técnica e baixa administrativa</b>  Sucesso técnico, porém com tendência a muitos problemas administrativos
	Capacidade técnica → → →	

Diante disso, cabe ao profissional empresário obter também qualificação administrativa e gerencial. Não basta ser um bom médico e achar que isso será garantia de sucesso ao médico empresário. O mesmo serve para engenheiros, dentistas, advogados, contadores e todos os outros. Listei a seguir algumas das principais falhas cometidas por profissionais empresários:

- Desconhecem como administrar adequadamente os recursos humanos da sua empresa;
  - Não realizam um planejamento tributário periódico;
  - Não há separação do dinheiro da empresa do dinheiro dos sócios;
  - Desconhecem como planejar, elaborar e controlar adequadamente um fluxo de caixa;
  - Gastam mais do que a capacidade financeira permite;

- Não investem em marketing;
- Não possuem estratégias de fidelização de clientes;
- Não possuem programas de motivação de colaboradores;
  - São *workaholics* (pessoas que trabalham compulsivamente);
  - Não contratam os melhores profissionais para o auxiliarem;
  - São excelentes profissionais na área técnica que atuam, mas, péssimos administradores;
  - Desconhecem o mínimo necessário sobre legislação empresarial;
  - Não sabem custear seus produtos e serviços;
  - Utilizam tecnologia ultrapassada;
  - Contratam parentes despreparados para auxiliá-los;
  - Contraem dívidas acima da capacidade de pagamento;
  - Não fazem uma análise de mercado antes de iniciar o negócio.

E assim vai. Não é possível discorrer sobre todas as características administrativas necessárias para ser bem sucedido nos negócios como empresário, visto que este não é o objetivo desse livro. Você poderá obter maiores informações sobre isso consultando outro livro, escrito especificamente sobre o assunto conforme descrito na bibliografia desse livro. Porém, espero que tenha ficado claro que a capacitação administrativa é fundamental.

## **Capítulo 19**

**AS PRINCIPAIS INFORMAÇÕES  
QUE O PROFISSIONAL  
EMPRESÁRIO  
PRECISA SABER**

Já dissemos anteriormente e é evidente a todos que o emprego sumiu. A maioria dos profissionais vê isso como ameaça a seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, encontramos profissionais que transformaram tais ameaças em oportunidades, ou seja, tornam-se profissionais empresários conforme já abordado no capítulo anterior.

É comum que muitos profissionais têm dificuldades para se adaptar a essa nova realidade, primeiro porque o empreendedorismo exige muita disciplina pessoal, pois ser profissional empresário não é sinônimo de trabalho fácil como alguns imaginam. Ao invés disso, pode significar trabalho árduo.

O que é preciso deixar bem claro é que a partir do momento que você passar a ser empresário é preciso pensar e enxergar como empresário e não mais como funcionário. Por isso, não importa que você não goste de números, pois você precisará aprender a lidar com eles. Não importa que você não goste de burocracia, pois você precisará aprender a lidar com ela. A menos que você possa pagar por tudo, você precisará realizar uma série de atividades pela qual não havia realizado antes de tornar-se empresário.

Se não bastasse tudo isso já mencionado, tenho que lhe dizer que as mesmas qualificações necessárias ao profissional esboçadas na primeira parte desse livro, como profissionalismo, equilíbrio emocional, marketing pessoal e todos os outros, são aplicáveis também ao profissional empresário, além, do fato claro, de que ele terá de possuir habilidades gerenciais para conduzir seu próprio negócio.

Tenho acompanhado inúmeros profissionais como engenheiros, analistas de sistemas, decoradores, arquitetos e outros que ingressaram no mercado empreendedor sem qualquer experiência em assuntos administrativos, financeiros, contábeis, tributários, jurídicos e de recursos humanos e

tiveram grandes dificuldades. Por isso, acho por bem mencionar pontos importantes para que o profissional se atente afim de que possa ser mais bem sucedido como empresário:

## **ESCOLHA DO CONTABILISTA**

A escolha do contabilista é o princípio para a constituição de uma empresa, uma vez que todas as empresas por lei são obrigadas a ter um contabilista habilitado para cuidar das demonstrações contábeis. Quero lembrar que contabilista habilitado é aquele aprovado pelo Conselho Regional de Contabilidade, possuindo seu registro profissional. A regularidade do profissional e sua respectiva situação cadastral poderão ser consultadas no site do Conselho Regional de Contabilidade.

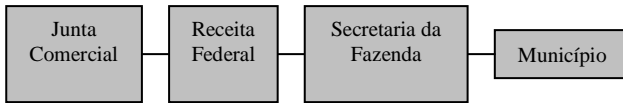
O primeiro passo que o contabilista dará é o da constituição da empresa. Neste momento o profissional deverá escolher o nome da empresa, ou seja, sua razão social. Para esse nome ser aprovado, não poderá existir no mercado. Por isso o contabilista fará uma pesquisa de nomes. Para empresas mercantis a pesquisa é feita na Junta Comercial Estadual, e para empresas prestadoras de serviços é feita no Cartório de Pessoa Jurídica.

Uma vez escolhido o nome, deve ser feita uma pesquisa também no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) para que se verifique a existência ou inexistência de uma marca já registrada com o nome escolhido, e convém que se registre a marca no INPI, uma vez que o registro da razão social na Junta Comercial ou cartório não garante a existência da sua marca. De qualquer modo, a decisão de se registrar ou não a sua marca perante o INPI deve ser discutida junto ao seu contabilista, pois os custos envolvidos em alguns casos são elevados para as pequenas empresas. Cabe lembrar que o

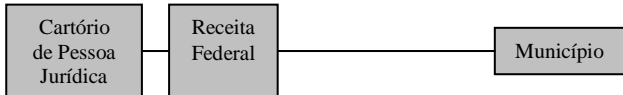
registro da sua marca no INPI não é um procedimento obrigatório ainda que importante.

Após a escolha do nome, a definição do objetivo social ou atividade a ser exercida e outras cláusulas contratuais, realiza-se o registro do contrato social, que deverá possuir pelo menos dois sócios, nos órgãos competentes, conforme o quadro a seguir:

### Empresas comerciais e industriais



### Empresas prestadoras de serviços



**NOTA:** Cabe lembrar que em alguns casos haverá outros órgãos para registro, como os órgãos de classe para engenheiros, administradores e outros, aumentando assim o processo de constituição de uma empresa.

Após a constituição da empresa, o contabilista ou a empresa de contabilidade cuidará dos aspectos que envolvem lançamentos nos livros fiscais obrigatórios para os âmbitos federais, estaduais e municipais e livros contábeis obrigatórios como livro diário, bem como a elaboração dos impostos federais, municipais e estaduais.

Contabilista não é um simples guarda-livros, conforme anteriormente era conhecido, mas é um profissional importante para o bom andamento da empresa. Portanto, não deve ser contratado levando-se em conta apenas o custo dos serviços,

mas a qualificação dos serviços, a reputação do profissional e seus colaboradores, pois como se diz no dito popular “o barato pode sair caro”.

Cabe um último lembrete: Sempre faça um contrato de prestação de serviços com o profissional ou a empresa de prestação de serviços contábeis por escrito.

## **TRIBUTAÇÃO PARA PROFISSIONAIS**

Por menos que o leitor conheça sobre impostos, você sabe que a lei tributária brasileira é bem complexa. Mas para aqueles que passam a conhecer mais sobre as diversas formas de tributação percebem que ela é muito mais complexa do que parece. Não tenho a pretensão de abordar um assunto tão complexo em apenas algumas linhas, mas pretendo dar um visão rápida sobre as formas de tributações disponíveis aos profissionais empreendedores.

Em primeiro lugar, cabe mencionar que se compararmos as tributações entre pessoas físicas e jurídicas, podemos perceber que a tributação das pessoas físicas é muito superior, uma vez que o imposto de renda é calculado de maneira progressiva com alíquotas superiores a 15%. As pessoas jurídicas dispõem basicamente de três formas de tributação federal: Simples Federal, Lucro Real e Lucro Presumido.

### **SIMPLES FEDERAL**

O Simples Federal foi criado como forma de reduzir a carga tributária das pequenas empresas, e possui percentuais progressivos de acordo com o faturamento acumulado anual. Apesar de representar a menor carga tributária, infelizmente a grande maioria das atividades profissionais não podem

enquadrar-se nesta categoria tributária. Caso seja esse seu caso, restarão as outras duas formas de tributação: Lucro Presumido e Lucro Real.

## **LUCRO REAL**

O Lucro Real terá quatro impostos principais: Cofins e Pis que são calculadas com base em um percentual fixo sobre o faturamento e o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSL) que são calculados com base no lucro apurado. A vantagem dessa forma de tributação está na possibilidade de se pagar menos impostos quando as margens de lucro forem mais baixas às determinadas pela legislação do lucro presumido, pois o cálculo do IRPJ e CSL é baseado na apuração do lucro. Por outro lado, será exigido maiores obrigações contábeis, e portanto, custa mais caro. Além disso, a exposição a uma fiscalização federal é maior, uma vez que o lucro pode ser ilegalmente manipulado com facilidade pelos profissionais.

## **LUCRO PRESUMIDO**

Já na tributação por Lucro Presumido existe em percentual definido para base de cálculo do IRPJ e a CSL, não importando assim o lucro obtido pois o percentual também é calculado com base no faturamento igual ao Cofins e o PIS. Não vamos destacar aqui os percentuais de tributação de cada uma das formas destacadas, uma vez que as alíquotas sofrem alterações com uma certa frequência. De qualquer modo, a consulta a tais percentuais poderá ser feita em nosso site indicado no final deste livro.

Além da tributação com base no faturamento ou no lucro, o profissional terá outras despesas tributárias como a Contribuição Sindical, taxas de fiscalização municipais, Imposto Sobre Serviços (ISS) municipal, Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) sobre pró-labore mensal e salários dos funcionários.

Para as empresas comerciais, haverá a incidência de ICMS nas operações estaduais e as indústrias também arcarão com as incidências de IPI. De qualquer modo, as incidências tributárias podem variar muito de acordo com o faturamento da empresa, da atividade, do estado e até do município de domicílio fiscal.

A tributação das empresas, conforme mencionada no início deste capítulo, é muito complexa, porém, é fundamental que o profissional tenha pelo menos um entendimento básico do assunto. Além disso, cabe salientar também que o profissional seja bem assessorado por um profissional contábil competente.

O profissional empresário terá, também, outros tributos como, por exemplo, o ISS (Imposto Sobre Serviços) e os incidentes sobre as remunerações de pró-labore. Apesar do assunto parecer muito complexo, uma conversa longa com seu contabilista poderá fornecer-lhe o conhecimento mínimo necessário sobre este assunto, que o auxiliará nas decisões e cuidados inerentes a tributação de seu negócio.

Por fim lembramos que é importante que a forma de apuração adotada seja revista com frequência, uma vez que a periodicidade em que você poderá alterar sua forma de tributação coincide com o ano calendário. O que pode ser vantajoso hoje não necessariamente será vantajoso amanhã.

# **Capítulo 20**

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Procurei esclarecer neste livro as principais características do profissional atual. Não significa que os profissionais que não possuem essas características estão fadados ao fracasso, pois essas características são genéricas e com ampla certeza vão variar de acordo com o contexto que você, profissional estiver inserido. Só para exemplificar, no Brasil temos um grande número de presidentes de empresas que sequer possuem uma graduação e mesmo assim são respeitados e muito bem sucedidos. Por isso, é muito importante que o leitor entenda que as qualidades de um profissional listadas aqui não devem ser entendidas como regra, mas como auxílio para ser um profissional bem sucedido.

Outro fator importante é que não existem profissionais perfeitos e que ninguém conseguirá ser bom em todas as características listadas, nem tampouco ser bem sucedido em todas as decisões que tomará. Por falar em ser bem sucedido, quero deixar claro que a palavra “sucesso” tem significado diferente para cada pessoa. Para uns, o sucesso consiste em possuir muito dinheiro e muitos bens materiais, enquanto que para outros o sucesso significa felicidade pessoal e familiar, além do respeito das pessoas e assim por diante.

Encontrei centenas de títulos que continham a palavra sucesso, porque essa palavra atrai leitores, que buscam serem bem sucedido. Pessoalmente, não vejo o sucesso como vinculado ao dinheiro, ainda que ele possa tornar nossa vida melhor. Digo isso porque de que vale possuir tudo o que se deseja se não existe verdadeira felicidade? Olhe em sua volta e veja quantos pais deixaram o convívio com os filhos e cônjuges, em segundo plano, em detrimento à carreira profissional, só para depois pagar um alto preço por isso.

Talvez possa parecer uma contradição da minha parte, mas não é, pois em todos os momentos procurei passar a

importância do equilíbrio na vida, sabendo balancear todas as importantes facetas da vida.

Também não pretendo dizer como você, como profissional que é, deve conduzir sua vida, pois todos nós temos o livre arbítrio para escolher que caminho seguir. Mas cabe lembrar que as escolhas que fazemos refletem uma série de conseqüências quer agradável, quer desagradáveis no futuro. Por isso, depende especialmente de nós as escolhas que faremos que determinarão os resultados que alcançaremos.

De qualquer modo, espero que este livro tenha contribuído de alguma forma com dicas e informações que o auxiliarão a tornar-se um profissional de sucesso neste mundo moderno.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

HERNANDES, Anderson. Como construir um negócio rentável. São Paulo: LJM 2005.

CASE, Thomas. A contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros – Edição 2003. São Paulo: Grupo Catho 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente 2002.

SCHULTZ, Howard. Dedique-se de coração. Como a starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara. São Paulo: Negócio Editora 1999.

MIGLIAVACCA, Paulo Noberto. Business Dictionary. Novo dicionário de termos de negócios. São Paulo: Edicta, 1999.

SLATER, Robert. Get better or get beaten: 29 leadership secrets from GE's Jack Welch. EUA: McGraw-Hil Companies, Inc, 2001

### **SITES:**

Secretaria da Receita Federal:  
[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística:  
[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

## **Fale com o autor:**

Entre em contato com o autor para participar dos seus treinamentos ou para obter maiores informações

[contato@andersonhernandes.com.br](mailto:contato@andersonhernandes.com.br)

## **Outros livros do autor:**

“Como construir um negócio rentável”

“Manual prático de sobrevivência da pequena empresa”

---