# Habilidades sociocomportamentais

## Profissionais de Marketing da Farma

## Introdução

Este estudo tem o objetivo de validar a hipótese de que a grande rotatividade de profissionais das área de marketing de indústrias de Produtos para a Saúde Humana e Animal, especialmente na farmacêutica, é resultado do foco dos recrutadores nas competências técnicas e experiência prévia dos candidatos e não nas habilidades sociocomportamentais durante os processos seletivos para analistas ou assistentes de marketing e gerentes de produto júnior, pleno e sênior.

Se a hipótese for confirmada, identificaremos quais são as competências que precisam ser identificadas durante os processos seletivos, para a contratação de profissionais que podem, efetivamente, agregar valor ao departamento de marketing e trazer resultados sustentáveis.

Observa-se nas vagas divulgadas do Linked in para analista de marketing ou gerentes de produto, um grande número de currículos, provenientes de profissionais com as mais variadas graduações, aumentando as dificuldades para selecionar os melhores candidatos, sem desconsiderar os talentos. Até pouco tempo, os currículos eram em sua grande maioria, de formandos ou formados em publicidade, propaganda, marketing ou administração de empresas. Porém, é cada vez mais comum, candidatos com currículos de formação em engenharia, economia e principalmente, de profissionais de saúde.

O estudo pretende concluir sobre a necessidade de considerar currículos de profissionais que não tenham uma formação que considerada óbvia para a função, como propaganda e marketing, farmácia ou medicina ou mantê-los nos processos de recrutamento.

Por que há uma dança de cadeiras na área de marketing como nunca antes observado? Por que diretores e Gerentes de franquia contratam profissionais baseados nas competências técnicas e em pouco tempo os demitem com base em comportamentos?

## Metodologia aplicada

Ao longo dos últimos cinco anos, os pesquisadores, com apoio dos alunos de cursos de especialização em marketing farmacêutico, ministrados em empresas como LC NEO Academy, Instituto Racine de Educação Superior e IQVIA Solutions do Brasil, mapearam quais são as competências profissionais comumente observadas em executivos de marketing que se destacaram obtendo resultados expressivos em seus produtos gerenciados e com carreira profissional de sucesso na indústria farmacêutica. Além disso, entrevistas virtuais ou presenciais com profissionais conceituados na área, contribuíram para o levantamento.

Participaram do estudo, um total de 300 executivos de diversas empresas com diferentes modelos de negócios e áreas de atuação como medicamentos isentos ou sob prescrição médica, devices para procedimentos médicos e cosméticos

## Definindo nossos termos

Para melhor compreensão dos termos utilizados no artigo, descreveremos o significado das competências classificadas no estudo, usando como critério, as metodologias aplicadas por especialistas em comportamento profissional, cujas referências bibliográficas estão descritas no final deste artigo.

**Competência Técnica (hard skills)**
Formação Técnica ou Acadêmica como graduação, pós-graduação, MBA ou através de cursos de aprimoramento das competências para uma determinada função.

**Competência organizacional (soft skills)**
Atitudes de caráter individual e coletivo que reflete diretamente na produtividade no trabalho, no engajamento, na motivação e na redução de conflitos internos.

## Questões aplicadas no estudo

Durante as seções de brainstorm e entrevistas, duas perguntas chaves eram feitas, descritas a seguir:

- Quais são as Competências Técnicas (Hard Skills) fundamentais para se obter alta performance e sucesso no gerenciamento de produtos da Indústria Farmacêutica?
- Quais são as habilidades e atitudes (Soft Skills) observados nos Gerentes de Produto que apresentam elevada produtividade e alta performance?

Com base no *brainstorm*, os respondentes eram convidados à preencher uma planilha intitulada “caracterização dos indicadores” para ranqueá-los por ordem de relevância (do mais ao menos importante para a função). Ao final, fizemos a compilação dos resultados, e eliminação de outliers.

## Medologia para Identificação das Competências (Soft Skills)

**PRODUCT CHARACTERIZATION**

**Quais são os Soft Skills que comumente observados em Gerentes de Produto com que apresentam elevada produtividade e alta performance?**

| Competência | Ranking |
|---|---|
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 1 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 2 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 3 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 4 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 5 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 6 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 7 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 8 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 9 |
| Competência Sociocomportamental (soft skill) | 10 |

*Metodologia de Caracterização de Competências*

A metodologia utilizada para a caracterização é utilizada em análises de mercado como comparador entre indicadores ou atributos.

Trata-se de uma ferramenta estratégica para o levantamento de quais indicadores são relevantes e quais os motivos de escolha.

Após o levantamento dos indicadores, faz-se o ranqueamento por ordem de importância. Se for utilizada como um comparador entre atributos, deve-se dar notas de acordo com o número de opções disponíveis e ao final, somar o escore total para avaliar qual das opções apresenta a melhor proposta de valor dentre as opções.

# Mitos sobre os Hard Skills fundamentais para um marqueteiro

Para profissionais que não atuam na área de marketing, é muito comum o desconhecimento sobre qual é o verdadeiro escopo de atuação e quais são as contribuições que um profissional de marketing pode trazer para a empresa.

Marqueteiros são confundidos com publicitários e obrigados a desenvolver campanhas publicitárias. O cenário ficou ainda mais complexo com as redes sociais. A confusão entre marketing estratégico e marketing digital é muito grande, o que culmina na abertura de vagas para Gerentes de Marketing visando a criação de campanhas em redes sociais. O marketing digital é uma estratégia de marketing, uma disciplina dentro do guarda-chuva do marketing ciência. Tornou-se tão relevante, ao ponto de formar profissionais especializados em gerenciar projetos digitais. Porém, um profissional de marketing digital não é necessariamente um profissional de marketing.

A seguir, descrevermos quais são as competências técnicas muitas vezes associadas erroneamente a um profissional de marketing:

**Editor de Vídeos**
É *um especialista em criar vídeos e áudios, transformando materiais brutos em produtos finais coesos e polidos. Ele trabalha com filmagens, música, efeitos sonoros e outros elementos para criar narrativas visuais e garantir qualidade técnica e estética.*

**Publicitário**
Profissão dedicada à criação de estratégias de comunicação. Suas atividades incluem planejamento, atendimento ao cliente, pesquisas de mercado e seleção de mídias para promover seus projetos ou melhorar a imagem de uma marca. Transforma o posicionamento estratégico em mensagens claras aos consumidores.

**Vendedor**
É um profissional que se dedica à comercialização de produtos ou serviços, seja pessoalmente, por telefone ou online. A sua função principal é atender aos clientes, esclarecer dúvidas, negociar preços e condições de pagamento, e finalizar as vendas. Além disso, o vendedor pode ser responsável por atividades como prospecção de novos clientes, acompanhamento pós-venda e gestão de pedidos.

**Designer Gráfico**
É um profissional que usa elementos visuais para comunicar uma mensagem ou ideia. Eles trabalham com tipografia, cores, imagens e disposição de elementos para criar peças visuais impactantes e claras. O design gráfico pode ser encontrado em diversos lugares, desde anúncios e embalagens até sites e aplicativos.

**Depoimento de um diretor de marketing**

## Qual é a sensação de fazer a gestão de um HIGH PERFORMANCE?

*"Dá muito trabalho, mas acompanhar a evolução profissional é extremamente gratificante."*

# Competências Sociocomportamentais de Profissionais de Sucesso no Marketing de Indústrias Farmacêuticas

Na tabela a seguir, descrevemos os dez principais comportamentos ou habilidades observados em profissionais que obtiveram sucesso na gestão de produtos.

| | |
|---|---|
| 1 | **Poder de influência indireta**<br>Facilidade para trafegar e se relacionar com as diversas áreas da empresa, envolvendo-as para atender às suas necessidades. |
| 2 | **Curiosidade**<br>Extremamente observador, com um radar apurado. Identifica padrões, tendências e os transforma em insights estratégicos para o negócio. |
| 3 | **Protagonismo**<br>Assume as responsabilidades das suas decisões e ações, em vez de apenas reagir às circunstâncias. |
| 4 | **Escuta Ativa**<br>Está sempre se questionando se o que foi dito é um fato ou um paradigma. Paradigmas são vistos como oportunidades. |
| 5 | **Visão Analítica (Inteligência Lógico-Matemática)**<br>Capacidade de entender padrões, fazer cálculos, analisar dados e utilizar raciocínio lógico. |
| 6 | **Visão Estratégica**<br>Visionário em alguns momentos. Estrategista na maior parte do tempo. |
| 7 | **Proatividade**<br>Apto a assumir e liderar projetos de médio a alto grau de complexidade. |
| 8 | **Comunicação Clara e Objetiva**<br>Fala o idioma da plateia. Tem habilidade para apresentar o mesmo conteúdo de formas diferentes de acordo com o público e improvisar se necessário. |
| 9 | **Postura Profissional (discrição)**<br>Mesmo em conversas informais, mantém o foco em assuntos relacionados ao trabalho ou em assuntos gerais, mas sem se aprofundar em detalhes pessoais. |
| 10 | **Questionador**<br>Não se contenta com respostas superficiais, mas busca a fundo o significado e a lógica do assunto. |

# Comportamentos que necessitam de atenção especial do gestor.

Na tabela a seguir, destacaremos os comportamentos mais comuns a profissionais de marketing com alta performance que exigem cautela, atenção especial ou um programa de desenvolvimento.

| | |
|---|---|
| 1 | Não se prende a salário. Seu foco são os projetos desafiadores. Sem eles, tende a trocar de empresa, mesmo que as condições financeiras não sejam superiores. |
| 2 | Não costuma se posicionar para agradar, mas conforme vai amadurecendo, aprende a se posicionar sem gerar ruído. |
| 3 | **Busca por Resultados**<br>Durante o desenvolvimento profissional, precisa equalizar a relação entre resultado e política, pois tende a priorizar a execução, o que pode gerar ruídos. |
| 4 | **Adaptabilidade**<br>Não tem medo de tentar e errar, pois aprendem com o erro. Porém, podem gerar conflitos em empresas com forte declinação comercial. |
| 5 | **Perfeccionismo**<br>Com um padrão alto de exigência, pode apresentar dificuldades em lidar com pares que não trabalham na mesma velocidade que eles. |
| 6 | **Objetividade**<br>Embora tenham comunicação clara e objetiva, podem causar polêmicas em temas que envolvam gestores e pares pois não costumam levar críticas para o lado pessoal. |
| 7 | **Frustração**<br>Superiores novos na função de liderança, inseguros ou centralizadores, podem gerar frustração para este profissional. Sentir-se limitado é um fator forte de frustração. |
| 8 | **Autoconfiança**<br>Embora extremamente analíticos e com poder de influência, sua determinação pode culminar na implementação de estratégias errôneas, cujos resultados não serão alcançados. Fazer um double-check das premissas junto com o executivo é uma forma lógica e eficiente de minimizar as margens de erro sem gerar conflitos. |

## Conclusões

As conclusões do estudo mostram que não existe uma graduação comum ao sucesso em marketing farmacêutico. Embora todos os profissionais de sucesso mapeados tenham em algum momento estudado os conceitos de marketing, seja via graduação, pós-graduação ou cursos de especialização, não é possível afirmar que uma determinada formação acadêmica está diretamente ligada à alta performance no gerenciamento de produtos e serviços na área de saúde.

O estudo identificou os soft skills que são intrínsecos e que foram aperfeiçoados pelos executivos de alta performance, cujos resultados culminaram em prêmios no gerenciamento de produtos farmacêuticos, o respeito de pares e/ou chegaram a cargos de diretoria executiva no Brasil e no exterior. O sucesso está diretamente relacionado à comportamentos como o poder de influência, curiosidade, protagonismo e facilidade em lidar com números.

O mais interessante que observamos no estudo, é que alguns soft skills não podem ser mapeados facilmente em um currículo e durante uma entrevista, concluindo-se que se faz necessário uma preparação prévia dos recrutadores, quanto aos comportamentos que precisam ser identificados.

Uma estratégia utilizada por empresas do setor, é a preparação de um “business case”. Um produto fictício ou existente no mercado, em que os candidatos elaboraram um plano de marketing e apresentam aos recrutadores Esta iniciativa pode aumentar as possibilidades do candidato mostrar as suas habilidades probabilidades de contratações assertivas, através do mapeamento dos comportamentos relevantes.

Para finalizar, sempre que uma empresa abrir uma vaga para analista de marketing, gerente de produto ou gerente de marketing, é importante se ter claro em mente quais são competências mais importantes para a função e como mapeá-las. Contratações em marketing baseadas em competências técnicas ou na experiência prévia em um segmento específico de mercado, podem se reverter à demissões baseadas em competências comportamentais

## Desafios para gerenciar um high performance

- Por se tratar de um perfil apto a atingir alta performance, é preciso avaliar se a cultura da empresa é adequada para este perfil de profissional.
- Elaborar um Plano de Desenvolvimento Consistente com feedback constantes.
- Na Avaliação de Desempenho, durante as devolutivas, estar preparado para rebater as objeções que possivelmente serão feitas pelo profissional.
- Os gestores precisam ter a habilidade para lidar com um high performance, conseguindo reduzir a sua velocidade em alguns momentos que se façam necessários, principalmente políticos, sem gerar frustração, valendo-se de argumentos lógicos e racionais. São bem aceitos por um high performance.
- Saber avaliar qual o possível impacto de incluir esse perfil na equipe.
- Ter consciência de que um High Performance vai se sobressair sobre os demais integrantes do time, e saber usá-lo como exemplo para os demais. Só não é possível prever como e quando. Por isso precisa estar sempre atento.

## Referências Bibliográficas

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance;1993.

Fleury, A., & Fleury, M. T. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea (RAC); 2001.

Robles, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly; 2012.

Claxton, G., Costa, A.L. & Kallick, B. Hard Thinking about Soft Skills. Educational Leadership; 2016.

Cukier, W., Hodson, J., & Omar, A. Soft skills are hard: Examining the relationship between soft skills and employability; 2015.

## Sobre o Autor

**Luís Chinatto**

Especialista em Planejamento Estratégico e Marketing Farmacêutico, trabalhando com equipes de Marketing&Vendas em grandes indústrias farmacêuticas, como Roche, Aché, Boheringer-Ingelheim, Organon, MSD, Zodiac (Adium) e Merck S.A. Fundador da LC NEO, especializada em consultoria e aprimoramento das competências analíticas e estratégicas de profissionais de marketing, força de vendas e medical affairs.

**QUEREMOS AJUDAR NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS SEUS COLABORADORES**

**Curso de Formação de Gerente de Produto**
**da Indústria Farmacêutica**
**e Aprimoramento das Competências Analíticas e Estratégicas**

*O MELHOR CURSO PREPARATÓRIO PARA GERENTE DE PRODUTO FARMA DA AMÉRICA LATINA!*

**julho/2025**

**de 07 a 17 de julho de 2025**
**das 19h30h às 22h30**

**inscrições no site**

LIVE

**Realização**

LC NEO

Há **10 anos** aprimorando as **competências analíticas e estratégicas** de executivos da indústria farmacêutica