

# ASSERTIVIDADE



***“Não é apenas aquilo que dizemos, mas também como nos apresentamos ao dizê-lo, que torna as outras pessoas interessadas na nossa mensagem.”***

Tudo o que fazemos na vida, fazemos em função dos nossos relacionamentos: com o universo, com o ambiente físico e social e conosco mesmo. E a base de todo relacionamento está na comunicação.

Comunicar significa tornar algo comum. Quando uma pessoa transmite uma informação à outra, essa informação passa a ser comum a ambas.

Uma comunicação assertiva significa emitir uma mensagem seguindo um objetivo, com coerência entre sentimentos, pensamentos e atitudes.

Só para evidenciar que a falta de assertividade é tão comum, ela é a causadora de muitos conflitos e mal entendidos, além de outros prejuízos decorrentes dessas dificuldades de comunicação. Analise, por exemplo:

☹️ Quantas vezes você disse “sim” com a vontade de dizer “não”.

☹️ Quantas vezes, você fez o trabalho que em princípio deveria ser realizado por outra pessoa?

☹️ Quantas vezes, em uma discussão ou em um debate você não teve a coragem de posicionar-se do jeito que gostaria?

☹️ Quantas vezes você se sentiu desconfortável para pedir ajuda a alguém? Fazer uma crítica? Expressar uma opinião diferente do seu interlocutor? Dizer a alguém que ficou ofendido com um comentário ou uma brincadeira?

Estas são situações comuns, que fazem parte do nosso dia-a-dia, mas que mostram de quantas maneiras diferentes deixamos de ser assertivos para defendermos os nossos próprios espaços vitais.

Diferente do que muitas pessoas pensam, assertividade não tem a ver com “acerto” ou “acertar”, mas com “afirmar”. Assertividade tem a origem no latim, que vem de “Assero”, que quer dizer “Afirmar”.

## O QUE É A ASSERTIVIDADE?

**O ato de defender os direitos pessoais e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros.**

É um estilo de comunicação que nos permite ser mais construtivos na relação com os outros. Não é uma característica inata ou um traço de personalidade que alguns de nós possuem e outros não. É uma aptidão que pode ser aprendida, isto é, que cada um pode desenvolver mediante um treinamento.

A maior parte das pessoas não é assertiva em todas as situações. Por exemplo, podemos comunicar assertivamente com um colega de trabalho e ter bastante dificuldade em fazê-lo com familiares. Não será correto dizer que uma pessoa é simplesmente assertiva ou não assertiva, mas sim que há ou não tendência para comunicar assertivamente em determinadas situações.

### A assertividade é uma escolha

A idéia fundamental é a seguinte: a assertividade é uma escolha. Essencialmente, trata-se de alcançar uma maior liberdade de escolha, que nos permita ser ou não assertivos, na medida em que o entendamos fazer, numa dada situação.

Provavelmente ninguém vai querer ser muito assertivo quando um motoqueiro de trança, braços tatuados e 1 metro e 95 nos passar à frente na fila para a bilheteira do cinema. Todos aprendemos regras de sobrevivência, e neste caso parece ser mais adaptativo esperar tranqüilamente que chegemos a nossa vez.

### Razões para utilizar a comunicação assertiva

#### Para que desenvolver a assertividade?

#### Qual a sua importância em nossa vida?

Ser assertivo aumenta o respeito por nós próprios, reduz a noção de insegurança e vulnerabilidade, aumenta a autoconfiança no relacionamento com os outros, diminuindo a necessidade de aprovação para aquilo que fazemos.

Fará com que os outros aumentem o seu respeito e admiração por nós. Permitirá que, ao defendermos os nossos direitos, consigamos que as nossas preferências sejam respeitadas e as nossas necessidades satisfeitas.

É um estilo de relacionamento inter-pessoal que poderá ser extremamente recompensante, uma vez que proporciona maior proximidade entre as pessoas e maior satisfação na comunicação das nossas emoções. Ou, dito simplesmente, é possível que se goste mais de uma pessoa quando ela age assertivamente.

Alguns benefícios:

- 😊 Redução de conflitos inter-pessoais
- 😊 Liderança clara, direta e eficaz
- 😊 Negociações bem conduzidas
- 😊 Melhor planejamento no fechamento de vendas
- 😊 Melhora no clima organizacional
- 😊 Clientes satisfeitos com o atendimento
- 😊 Pessoas mais seguras, satisfeitas e menos estressadas.

### Assertividade não é um jogo de Poder

Agir assertivamente não tem como objetivo levar os outros a fazer o que nós queremos. Não se trata de ganhar ou perder mas sim de considerar os interesses de ambas as partes envolvidas num conflito e de os negociar assertivamente para que, idealmente, ambas saiam satisfeitas.

Estamos numa sociedade que apesar da crescente violência, as pessoas tem muita dificuldade de lidarem com a agressividade, e muitas vezes esta agressividade é confundida com a assertividade, de tal modo, que pessoas agressivas se auto intitulam de assertivas ou muito francas, ou até ao contrário, algumas pessoas não assumem suas posições de forma simples e autêntica, com receio de serem agressivas.

Como desenvolver uma comunicação assertiva?

Em primeiro lugar, conhecendo os 4 tipos de comportamentos que podemos adotar quando nos comunicamos. São eles:

- ⇒ Passivo
- ⇒ Manipulativo
- ⇒ Agressivo
- ⇒ Assertivo.

☛ **passividade:** é uma forma de fugir de uma situação conflitante, na qual a pessoa se torna especializada em “engolir sapos”, pois age de forma tal a evitar confrontos, preocupa-se em demasia com a opinião de terceiros, adotando com freqüência uma postura defensiva. É o ato de violar os próprios direitos ao não expressar honestamente sentimentos, pensamentos e convicções, dando como tal permissão aos outros para que também eles violem os nossos direitos;

- \* aceitar realizar atividades que não lhe interessam só porque isto lhe foi solicitado
- \* não pedir um favor que é legítimo e do qual se necessita
- \* não manifestar desacordo diante de algo com que não se concorda

☛ **agressividade:** é a expressão de sentimentos, pensamentos e convicções de um modo que viola os direitos dos outros, (com recurso a formas inadequadas de expressão, como a zanga, o tom de voz elevado, a ironia...). É uma defesa unilateral de direitos: defendemos os nossos mas não queremos saber os dos outros. A pessoa deseja vencer a qualquer custo, tem uma postura invasiva de confronto, critica, joga a culpa sempre em outras pessoas. Quem age assim, normalmente interrompe outras pessoas, usa de sarcasmo, suas solicitações mais parecem ordens. É o “Chefe” ao invés de “Líder”.

	Direto	Indireto
Verbal	Comentários hostis e humilhantes, insultos, ameaças	Sarcasmo, comentários maliciosos, intriguinhas
Não verbal	Gestos hostis e ameaçadores, violência física	Gestos hostis e depreciativos quando a atenção do interlocutor está orientada para outro lado



☛ **manipulação:** consiste em dar a entender que satisfazemos os direitos e necessidades dos outros, mas apenas o fazemos para satisfação dos nossos. Aqui, como na agressividade, estamos a desconsiderar os direitos dos outros, mas o fazemos de forma discreta, implícita, de modo a não provocar qualquer desconfiança. É irônico, age com falsidade e bajulações. Usa, de forma sutil as “vinganças” e, de maneira pseudo-elegante faz os seus ajustes de contas, pouco se importando com as outras pessoas. É aquele em que a pessoa expressa as suas necessidades ou preferências, emoções e opiniões de uma forma implícita ou indireta, frequentemente com «mensagens mistas», em que há contradições no conteúdo ou entre o conteúdo e o comportamento não verbal. É o caso de mensagens cujo objetivo é levar o interlocutor a adivinhar o que quer dizer ou a sentir-se tão mal ou responsável pela pessoa que fará o que ela quer, ainda que contra a sua vontade.

**Exemplos:**

- \* se fosses mesmo um bom colega, tu.../se fizeres isso então eu não sei o que farei (chantagem emocional);
- \* se eu fosse a ti.../ eu penso que devias» (decidir no seu lugar);
- \* eu faço isso por ti (paternalização);
- \* se me fizeres isto, ficarei eternamente grato (oferecer recompensas);
- \* não sei bem, pode vir a ser difícil para eu fazer isso (evitar indiretamente a tarefa);
- \* este trabalho tem a sua cara... (explorar as vulnerabilidades do interlocutor);
- \* isto interessa-te (fazer de conta que se pensa nos interesses do outro quando se está a pensar nos próprios);
- \* fingir-se cansado ou incapaz obrigando o interlocutor a decidir por ele /«não me importo» (forçar passivamente o outro a fazer as coisas por ele, julgando-o depois se elas correrem mal);
- \* talvez seja assim» (dito num tom de voz em que o interlocutor percebe claramente que quer dizer não!);
- \* todos os outros pensam que esta é uma boa idéia (pressionar o interlocutor fazendo-o sentir-se isolado);
- \* se os outros conseguem isto, porque é que tu não consegues?» (comparar desfavoravelmente o interlocutor);

- \* claro que faço o que me estás a pedir dito com uma expressão de desagrado (contradição entre o conteúdo da mensagem e o comportamento não verbal)
- \* silêncio (usado passivamente de forma a que o interlocutor adivinhe o que quer ou agressivamente, de forma a que sinta que o está a cansar);
- \* ser simpático em demasia;
- \* dizer às outras pessoas o que se gostava que o interlocutor fizesse esperando que a mensagem lhe chegue aos ouvidos;
- \* lamuriar-se.



➤ **assertivo:** o comportamento assertivo pode ser definido como aquele que envolve a expressão direta, pela pessoa, das suas necessidades ou preferências, emoções e opiniões sem que, ao fazê-lo, ela sinta ansiedade indevida ou excessiva, e sem ser hostil para o interlocutor. É, por outras palavras, aquele que permite defender os próprios direitos sem violar os direitos dos outros. A pessoa assertiva provoca respeito e admiração, permitindo que suas preferências sejam respeitadas e suas necessidades satisfeitas, é melhor aceita e querida por outras pessoas, ela olha nos olhos quando fala, é comedida, segura, tem expressão corporal condizente com as suas palavras, fala com elegância e naturalidade, controla suas emoções, expressa calma, é objetiva.

#### Exemplos:

##### ☺ Auto-afirmação

- ☺ Capacidade de defender direitos legítimos
- ☺ Capacidade de expressar opiniões pessoais
- ☺ Capacidade de fazer e recusar pedidos



##### Expressar sentimentos positivos

- ☺ Capacidade de fazer e receber elogios
- ☺ Capacidade de expressar afetos positivos
- ☺ Capacidade de iniciar e manter conversas

##### Expressar sentimentos negativos

- ☺ Capacidade de expressar afetos negativos legítimos

Cada um deles tem vantagens e desvantagens dependendo do momento em que for manifesto.

Quando se diz manifesto, é uma forma de chamar a atenção para a idéia de que comportamento é algo situacional, que pode mudar de acordo com o momento e a situação, em função disto, uma mesma pessoa pode ter os 4 comportamentos, ainda que certamente exista uma tendência maior as pessoas agirem de determinada forma em circunstâncias "normais" , ou seja, o indivíduo tende a adotar um determinado estilo como mais freqüente.

Esta constatação nos confirma a idéia de que podemos mudar um comportamento se percebermos que ele não esta valendo a pena, isto é, não satisfaça as nossas necessidades, expectativas e objetivos pessoais. Podemos desenvolver a nossa assertividade.

A assertividade varia conforme as pessoas e as situações

Um aspecto que é importante ter em conta é que NINGUÉM é 100% assertivo com todas as pessoas e em todas as situações. Para cada pessoa, a facilidade que tem em comportar-se de forma assertiva depende muito da pessoa a quem esse comportamento se dirige (pais, professores, amigos, namorado/a, crianças, etc) e da situação em que se encontra (auto-afirmação, expressão de sentimentos positivos, expressão de sentimentos negativos, etc). Quando muito, pode-se dizer que a pessoa assertiva é capaz de se comportar com assertividade com muitas pessoas e em muitas situações.



#### Os direitos assertivos

São um conjunto de direitos que permitem a cada um de nós sermos nós próprios, agir e expressarmo-nos como nós próprios, perante os outros, sem distinções de cor, sexo, idade ou estatuto social.

Não é obrigatório concordarmos com todos eles, a listagem constitui apenas um auxiliar para cada um de nós construir o seu "guia de ação" na comunicação assertiva. Mas ao fazê-lo teremos obrigatoriamente que aceitar que não são direitos exclusivamente nossos mas sim aplicáveis a todas as pessoas com quem interagimos.

Não podemos defender direitos sem aceitar a responsabilidade que lhes é inerente, a de defender os nossos direitos considerando sempre os direitos dos outros.

Eles são:

- ⊙ Eu tenho o direito de ser respeitado e tratado de igual para igual, qualquer que seja o papel que desempenho ou o meu status social.
- ⊙ Eu tenho o direito de manter os meus próprios valores, desde que eles respeitem os direitos dos outros
- ⊙ Eu tenho o direito de expressar os meus sentimentos e opiniões.
- ⊙ Eu tenho o direito de expressar as minhas necessidades e pedir o que quero.
- ⊙ Eu tenho o direito de dizer NÃO e não me sentir culpado por isso.
- ⊙ Eu tenho o direito de pedir ajuda e de escolher se quero prestar ajuda a alguém.
- ⊙ Eu tenho o direito de me sentir bem comigo próprio sem sentir necessidade de me justificar perante os outros.
- ⊙ Eu tenho o direito de mudar de opinião.
- ⊙ Eu tenho o direito de pensar antes de agir ou tomar uma decisão.
- ⊙ Eu tenho o direito de dizer “Eu não estou a perceber” e pedir que me esclareçam ou ajudem.
- ⊙ Eu tenho o direito de cometer erros sem me sentir culpado.
- ⊙” Eu tenho o direito de fixar os meus próprios objetivos de vida e lutar para que as minhas expectativas sejam realizadas, desde que respeite os direitos dos outros.

### Como aprendi a comportar-me de forma não assertiva?

A assertividade não é uma característica inata que se tem ou não. O que acontece é que, as aprendizagens que uma pessoa fez ao longo da vida conduzem a que, no momento atual, ela tenha ou não a capacidade de se comportar de forma assertiva.

Embora seja difícil dizer quais os motivos que fizeram com que, no presente, determinada pessoa tenha dificuldade em se comportar de forma assertiva com determinadas pessoas e em determinadas situações, existe um conjunto de fatores que podem ser considerados. Por exemplo:

✘ **Punição** - as pessoas têm dificuldade em comportar-se de forma assertiva em determinados momentos porque, no passado, foram repetidamente punidas (física ou verbalmente) por se expressarem em momentos semelhantes.

**Reforço** – isso ocorre quando as pessoas têm dificuldade em comportar-se de forma assertiva em determinados momentos porque, no passado, foram repetidamente recompensadas por se comportarem de forma não assertiva em momentos semelhante.

✘ **Modelagem** - muitas vezes as pessoas aprendem a comportar-se de modo não assertivo por observação e imitação do comportamento não assertivo de pessoas que sejam próximas e significativas, como os pais.

✘ **Falta de oportunidade** - as pessoas comportam-se de forma não assertiva porque, no passado, não tiveram oportunidade para aprender formas de comportamento mais adequadas; quando confrontadas com uma situação nova, não sabem como responder (e, adicionalmente, sentem-se desconfortáveis por causa desta falta de conhecimento).

✘ **Padrões culturais e crenças pessoais** - várias normas culturais ( por exemplo “é falta de educação recusar pedidos”) e crenças pessoais (por exemplo “quero que todas as pessoas gostem de mim”), que aprendemos ao longo da vida, podem funcionar como prescrições contra a assertividade, resultando em respostas não assertivas.

✘ **Incerteza relativamente aos próprios direitos** - as pessoas podem responder às situações de forma não assertiva por não conhecerem os seus direitos nessas situação – elas podem nunca ter aprendido quais são os seus direitos (e os limites desses direitos) em situações sociais.

Existem algumas coisas que dizem a respeito de você mesmo, e que podem estar tornando difícil você se comportar de forma assertiva. Alguns exemplos destes «pensamentos bloqueadores da assertividade» são os seguintes:

☐ Pensamentos sobre direitos e responsabilidades - Não tenho o direito de recusar pedidos aos meus amigos; -Não tenho o direito de fazer pedidos às outras pessoas; Não tenho o direito de discordar com os outros, particularmente com a autoridade; Não tenho o direito de ficar zangado, particularmente com as pessoas de quem gosto

☐ Pensamentos sobre a imagem que quero dar de mim - Tenho que ser amado ou, pelo menos, admirado por todos os que me rodeiam; Tenho que ser perfeito e nunca cometer erros

☐ Pensamentos sobre as conseqüências prováveis do meu comportamento - Se eu criticar a pessoa X, coisas terríveis poderão acontecer

Se algum destes pensamentos reflete uma crença tua, faça uma análise racional. Isto pode ser feito quer invertendo as perspectivas das pessoas envolvidas (aquilo que vale para você também vale para os outros?), quer procurando fatos que o sustentem ou desconfirmem (que provas tenho de que isto é verdade?), quer questionando o seu valor prático (em que é que viver de acordo com este pensamento me tem ajudado até aqui?). Se o pensamento não sobreviver a esta análise, então, abandone-o.

Em alguns casos, contudo, a análise sugerida não chega para neutralizar estes pensamentos, e eles continuam a surgir, bloqueando o comportamento assertivo – nestes casos, considera a possibilidade de interromper este pensamento e agir (assertivamente) como se este não existisse – esta ação pode parecer um tiro no escuro, mas os seus resultados vão, frequentemente, demonstrar por si só que, afinal, o pensamento não se justificava.

### **Comunicação verbal**

#### **1- Ser claro, conciso e específico**

##### **Como?**

Diz aquilo que queres realmente dizer, de uma forma o mais direta possível. Se necessário, dá exemplos que ilustrem aquilo que queres dizer. Não pressuponhas que a outra pessoa já sabe o que queres apenas porque você sugeriu ou deu umas pistas – ela não sabe ler o teu pensamento. Não faças rodeios às suas frases ou pedidos com desculpas, justificações ou coisas irrelevantes, falando muito para dizer pouco – o receptor recebe uma mensagem pouco clara e pode interpretá-la mal ou interromper-te antes de acabares. Se uma resposta clara não for obtida, a repetição é adequada.

**Exemplo:** Em vez de: “Lembra que fizemos uma reunião de grupo há uns tempos? Aquela a que você teve que faltar? Será que a Ana te deu a informação? Dizer: “Combinamos que você passaria os gráficos no computador até hoje. Já estão prontos?”

#### **2- Usar frases na 1ª pessoa**

##### **Como?**

Não há asserção sem EU – dizer “eu” significa que você assume a responsabilidade pelos seus pensamentos, sentimentos e ações e que não culpas os outros.

**Exemplo:** Em vez de “você me irrita”, dizer «eu me sinto irritado. Em vez de “você tem razão”, dizer “eu concordo”.

Em vez “sabe como é, ninguém consegue decidir sobre estes pontos, não é?”, dizer «eu estou com dificuldade em decidir”.

#### **3- Empatizar**

##### **Como?**

Reconhece o que o receptor diz sobre a sua situação, dificuldades, sentimentos e opiniões – ele saberá que você o ouve e presta atenção ao que é importante para ele, e isto constrói a compreensão entre os dois.

##### **Exemplo:**

A: Pode me dizer se consegue ter a tua parte do trabalho pronta até para a semana?

B: Tenho pena, mas vou ter um teste e pode ser que haja atraso

A: Eu compreendo que isto te vá criar dificuldades (empatia), mas já estás atrasado uma semana e eu gostaria de ter o assunto terminado dentro de uma semana.

#### **4- Respeitar os outros**

##### **Como?**

O outro, como você, tem uma opinião e sentimentos sobre as situações. Quando você critica alguém ou rejeita um pedido, mostra que, longe de ser um ataque pessoal a esse alguém como um todo, está dizendo algo de específico ao comportamento / pedido em questão.

##### **Exemplo:**

A: Fico contente por você ter percebido as tuas tarefas tão rapidamente, mas estou preocupado com a sua pontualidade. Pode fazer o possível por chegar às 09:30? (apreciação seguida de crítica construtiva e pedido de mudança)

A: Vamos tomar um café depois das aulas?

B: Hoje não vou, mas gostaria de falar um bocadinho com você depois das aulas, noutro dia. (rejeita o pedido e mostra apreço quando sugere adiar para outro dia)

#### **5- Pedir mudança de comportamento**

##### **Como?**

Se alguma coisa que o outro fez não te agrada ou se sente prejudicado por ele, peça-lhe que mude o seu comportamento. Esta técnica é usada frequentemente quando fazemos uma crítica construtiva ou quando lidamos com comentários destrutivos.

**Exemplo:** A: Estou aborrecido por não me teres dado o recado do Hugo Silva logo de manhã. Gostaria que, daqui por diante você escrevesse as mensagens em vez de decorá-las. (crítica construtiva com pedido de mudança de comportamento)

A: Por favor, não me critiques em frente ao grupo

B: Você está cheio de picuinhas.

A: Quero que isto fique exato. Por favor, não me descreva dessa forma.

## 6- Se ofereça para mudar

### Como?

Depois de aceitar a crítica de alguém, se quiseres, se ofereça para mudar o seu comportamento.



### Exemplo:

B: Achei a sua apresentação foi muito comprida.

A: Concordo. Vou repensá-la e cortar o tempo para metade (oferecer-se para mudar).

## O Comportamento Não – Verbal

Cerca de 70% daquilo que o receptor percebe da mensagem é fornecido através do comportamento não verbal do emissor – a linguagem corporal adequada confirma e sublinha o que se diz, pelo que deve ser concordante com o conteúdo da mensagem.

Inclui aspectos como:

**Espaço pessoal** - distância entre as pessoas que seja confortável para você e para o outro, o que depende da situação e do grau de familiaridade. Se sente que a altura do outro te coloca em desvantagem, sugere que ambos se sentem para falar.

**Postura corporal** - estável e descontraída – direita mas não rígida ou “pendurada”

**Gestos Expressivos mas não excessivos** - evite os gestos que distraem como tamborilar e roer as unhas, e os gestos que perturbam a comunicação, como colocar a mão à frente da boca ou cruzar os braços.

**Expressão facial** - concordante com aquilo que está dizendo e, particularmente, com os sentimentos que está expressando – se está zangado, mostre-se zangado, se está feliz, sorri.

**Contacto visual** - direto mas não excessivo – evita fugir ao contato visual, mas não fique a olhar fixamente, com um ar “embasbacado” ou hostil, para o outro.

**Utilização da voz** - discurso seguro e fluente, num ritmo adequado e estável e num tom suficientemente alto para ser perceptível mas não tão alto que se torne irritante. Entoação consistente com o conteúdo verbal. Procura responder à outra pessoa com rapidez, mas não demasiada, ou seja, sem hesitar durante muito tempo mas também sem a atropelar. Faz silêncios quando for adequado ou enquanto pensas no que vais dizer, e não preenchas as pausas com não-palavras como “hããã”, “pronto”, “tá”, etc.

A assertividade não garante a não ocorrência de conflitos entre duas pessoas; o que acontece é que, se duas pessoas em desacordo comunicam de forma assertiva, é mais provável que reconheçam que existe um desacordo e tentem chegar a um compromisso ou, simplesmente, decidam manter a sua posição respeitando a do outro. Em todo o caso, tu só és responsável pelo teu próprio comportamento – se a outra parte do conflito decidir comportar-se de forma não assertiva, o problema é dela.

“Pense nas diversas situações de sua vida profissional e pessoal, em que a sua falta de assertividade fez com que você não conseguisse obter o resultado desejado, e sentir-se verdadeiramente realizado com suas conquistas. Quantas vezes, você deve que "engolir" a raiva gerada pelo sentimento de que deveria ter dito algo que não disse naquela determinada hora? Quantas vezes você se viu "obrigado" a fazer determinadas coisas por não ter tido a coragem de dizer não para o outro? Seriam inúmeros exemplos, o mais importante é que pensemos sobre o assunto e busquemos ser mais assertivos em algumas situações, para que possamos não só expandir a nossa inteligência emocional, mas principalmente desenvolvermos relações inter-pessoais na vida pessoal e profissional, mais autênticas, harmoniosas e prazerosas. Só lembro, que não podemos ser assertivos, sem sermos empáticos, pois como, desenvolver a nossa própria assertividade se não formos capazes de aceitar a assertividade do outro, e nos melindramos e achamos que quando se trata do outro, ele está simplesmente, sendo curto e grosso! Egoísta! ou qualquer outro "desqualificativo", que expresse a nossa incompetência em lidar com esta questão! Pense nisto!”

Denise Athayde Dutra

CONSULTORA DO INSTITUTO MVC

M. VIANNA COSTACURTA ESTRATÉGIA E HUMANISMO