

**GUTENBERG B.
DE MACEDO AS**

VULNERA- BILIDADES DE UM PROFISSIONAL

**COMO SUPERÁ-LAS E OBTER
SUCESSO EM SUA CARREIRA**



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

As Vulnerabilidades de um Profissional

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-5081-362-2

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Produção Editorial Editora Alta Books	Produtor Editorial Illyabelle Trajano Thiê Alves	Equipe de Marketing Livia Carvalho Gabriela Carvalho marketing@altabooks.com.br	Editor de Aquisição José Rugeri j.rugeri@altabooks.com.br
Gerência Editorial Anderson Vieira	Assistente Editorial Maria de Lourdes Borges	Coordenação de Eventos Viviane Paiva comercial@altabooks.com.brw	
Gerência Comercial Daniele Fonseca			
Equipe Editorial Luana Goulart Ian Verçosa Raquel Porto Rodrigo Dutra Thales Silva	Equipe de Design Larissa Lima Marcelli Ferreira Paulo Gomes	Equipe Comercial Daiana Costa Daniel Leal Kaique Luiz Tairone Oliveira Vanessa Leite	
Revisão Gramatical Samuri Prezzi Thamiris Leiroza	Capa Marcelli Ferreira	Diagramação Luisa Maria	

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

M141v Macedo, Gutemberg B. de
As Vulnerabilidades de um Profissional: Como superá-las e obter sucesso em sua carreira / Gutemberg B. de Macedo. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.
176 p. ; 16cm x 23cm.
Inclui índice.
ISBN: 978-85-5081-362-2
1. Administração. 2. Carreiras. 3. Profissional. I. Título.
2021-197 CDD 650.14
CDU 658.011.4

Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks



ASSOCIADO



Sobre o Autor

Gutemberg B. de Macedo é um incansável leitor e um determinado estudante. Na década de 1970, em seus artigos, ele já advogava a importância da aquisição de novos conhecimentos, inclusive humanísticos.

Ele estudou Ciências Jurídicas e Sociais e fez mestrado em Teologia nos Estados Unidos. Trabalhou na Booz Allen Hamilton Internacional como gestor e foi assessor do presidente do Grupo Hidroservice.

Gutemberg escreveu 12 livros, publicou mais de 2.500 artigos, conduziu um programa de televisão, canal Ideal do Grupo Abril, e contribuiu durante dez anos com a Revista Você S/A.

Atualmente, ele escreve semanalmente artigos para seu site www.gutemberg.com.br. Ele é consultor de inúmeras empresas nacionais e multinacionais.

Agradecimento

Agradeço à minha família, aos meus colaboradores e a todos os meus clientes pela confiança, paciência e generosidade ao longo da exaustiva caminhada no deserto.

Prefácio

Gutenberg tem, inegavelmente, vocação e talento para entender a mente dos executivos e levá-los à reflexão de suas carreiras buscando coerência e sentido com as suas vidas pessoais. Em seu exercício diário, ele ouve, aconselha e estimula os seus clientes a entenderem o que é necessário para o desenvolvimento de cada um deles em um mercado de trabalho cada dia mais inquietante, instável e, ao mesmo tempo, desafiador.

Nesse contexto ele adquiriu ao longo de muitos anos uma inestimável experiência e um conhecimento profundo da natureza humana – tanto das virtudes como também das vulnerabilidades existentes em cada pessoa, independentemente do cargo que ocupa.

Muitos profissionais acreditam que o talento, o conhecimento técnico e o trabalho duro garantem o sucesso e a satisfação pessoal. Esses quesitos são de extrema importância, sem sombra de dúvida. Estagnados nessa crença, esses profissionais não dão a devida atenção a outros fatores que, quando presentes no comportamento, podem estagnar ou mesmo interromper as suas carreiras definitivamente – suas vulnerabilidades. Os maus hábitos do dia a dia que atropelam a performance, corroem a imagem e criam um lapso gigantesco entre aquilo que eles desejam e o que eles concretamente conseguem realizar. Conhecem pouco a respeito de si mesmos e menos ainda sobre as armadilhas presentes no ambiente corporativo. Cometem erros estúpidos por ignorância, ingenuidade, acomodação, sabotagem ou desinformação.

Portanto, esse descuido do dia de hoje – a falta de percepção e correção dos comportamentos indesejáveis, pode ser a ruína de qualquer profissional no dia de amanhã. Ou não, caso você leitor tenha interesse em detectar, entender e se responsabilizar em ser o agente da sua própria mudança e transformação.

Esse livro é um guia inestimável para profissionais de todas as idades e formação que desejam empreender uma carreira de sucesso e uma vida edificadora. As vulnerabilidades comumente encontradas nas histórias de diversos profissionais estão aqui retratadas, analisadas e, especialmente repletas de sugestões de melhorias plenamente passíveis de serem colocadas em prática. As centenas de executivos orientados e aconselhados pelo Gutemberg não só tiveram a sua atenção e cuidado como também foram acompanhados ao longo dos anos. Isso significa dizer que suas histórias de transformação são passíveis de serem checadas e estimadas como um grande benefício em suas carreiras e vidas.

Se você tem interesse em seu crescimento profissional não subestime suas dificuldades como também não as superestime. Seja prático e realista, mas busque conhecimento, apoio e um bom guia, como pretende essa obra – compreenda em que, quando e como mudar para ampliar a sua capacidade de escolha. Já nos disse William Jennings “o destino não é uma questão de sorte; é uma questão de escolha. Não é algo que se espera, mas algo a ser alcançado”. Portanto, “olhe para o futuro e participe de sua construção, crie agora mesmo nova percepção de si mesmo, da carreira e dos negócios”, como aconselha o Gutemberg no encerramento dessa obra.

Denize Maria das Graças Lara Kallas
Diretora da Gutemberg Consultores

Sumário

Sobre o Autor	iv
Agradecimento	iv
Prefácio	v
Introdução	1
Capítulo 1. Ignorar o Valor do Planejamento de sua Carreira	5
Capítulo 2. Ser um gastador	15
Capítulo 3. Adiar projetos, decisões e ações	25
Capítulo 4. Deixar-se vencer pelo medo	35
Capítulo 5. Autodepreciar o seu talento	45
Capítulo 6. Não dar visibilidade ao seu talento	59
Capítulo 7. Não buscar o equilíbrio	73
Capítulo 8. Ter medo de falar em público	81
Capítulo 9. Não zelar pela sua reputação	93
Capítulo 10. Não agir politicamente	107
Capítulo 11. Não elaborar um plano de autodesenvolvimento	121
Capítulo 12. O Fantasma da Nossa Era	139
Capítulo 13. Não expandir a sua mente	153
Conclusão	163
Referências	163
Índice	165

Capítulo 1

IGNORAR O VALOR DO PLANEJAMENTO DE SUA CARREIRA

Amsi



“Pela primeira vez, literalmente, um número substancial e crescente de pessoas tem escolhas. Pela primeira vez, elas gerenciam a si mesmas. E elas estão totalmente despreparadas para isso.”

Peter Drucker (1909–2005)
Consultor, professor e conferencista
norte-americano renomado

Ao iniciar sua trajetória profissional, é preciso elaborar cuidadosa e criteriosamente um planejamento de carreira de curto, médio e longo prazo – respectivamente para um ano, três anos e cinco anos. Nos dias atuais, esse planejamento é vital para o sucesso futuro. Infelizmente, a maioria dos profissionais jamais pensou em fazer esse planejamento, delegando essa tarefa de exclusiva personalidade a terceiros. Não é à toa que muitos deles não foram além de uma média gerência e são os primeiros a serem sacrificados em situações difíceis ou de mudanças como recessão, downsizing, reestruturações, fusões ou aquisições. Como não planejaram suas carreiras, provavelmente não estudaram e nem se atualizaram para enfrentar novos desafios, estando aquém daqueles que buscaram informações, investiram em uma pós-graduação ou MBA, ampliaram sua rede de contatos, participaram de seminários e congressos, viajaram para o exterior com o intuito de ter contato com outras culturas e leram bons livros. Portanto, as empresas não podem ser condenadas por cortar justamente aqueles mais acomodados. Eles são menos eficientes.

Inúmeros profissionais que não planejam a carreira fingem que construíram ou estão construindo uma carreira verdadeiramente brilhante. Usam e abusam do marketing pessoal e tentam vender uma imagem que supervaloriza aquilo que são. Podem enganar algumas pessoas por algum tempo, mas não para sempre. Um dia a verdade vem à tona e a máscara cai, mas será tarde para reverter a situação.

Uma coisa são as aparências externas — aquilo que o indivíduo tenta aparentar ser — outra, bem diferente, é o que ele vive em seu íntimo. Dentro do seu peito habitam a angústia e a frustração pelo progresso medíocre de sua carreira e o temor diante da complexidade e da concorrência exacerbada no mundo dos negócios e das organizações. A vida se torna um grande pesadelo, cercada de medos, frustrações, estresse, depressão, crises no relacionamento familiar, falta de perspectiva futura e vazio existencial. Em meu escritório, escuto com frequência profissionais dizerem que sentem vontade de jogar tudo para o alto e desaparecer, pois não souberam enfrentar momentos difíceis, tiveram crises profundas de choro, se desesperaram e se revoltaram até mesmo com os desígnios de Deus.

São poucos os profissionais que reconhecem o próprio erro. Que enxergam com clareza que todos os problemas que surgiram são consequência da sua falta de planejamento de carreira, de preparo emocional e intelectual e de uma visão apurada de curto, médio e longo prazo. A falta de planejamento faz as pessoas se acomodarem e se sentirem satisfeitas com o que conquistaram até aquele momento. Muitos funcionários olham para o lado e percebem que seu chefe ganha um pouco mais do que eles e trabalha o dobro, logo deduzem que não vale a pena ir além. Só trará problemas. Pensar dessa forma é praticamente uma sentença de morte profissional. Qual empresa se interessará em contratar alguém com esse perfil? Nenhuma, não é mesmo?

Nenhum profissional deveria aceitar permanecer no mesmo cargo por mais de três anos. Por melhor que seja a sua empresa ou o seu superior imediato, você precisa se mexer. Vale a pena lembrá-lo de um velho e sábio ditado: “Até mesmo a água parada apodrece.” Não se torne um discípulo do cantor popular Zeca Pagodinho, que em uma de suas músicas de maior sucesso diz: “Deixa a vida me levar (vida leva eu!).” Assuma o controle da sua vida e dê a ela o rumo que você — e não o seu chefe, a sua empresa ou os seus amigos — sempre desejou. É você quem deve conduzir a sua vida — e não o contrário. Deixe o Zeca Pagodinho apenas para seus momentos de lazer, onde seu mantra será inofensivo. “Quem não mudar seus pensamentos”, advertiu Anwar Sadat, militar e presidente do Egito entre 1970 e 1981, “nunca será capaz de mudar a realidade e, portanto, nunca fará progresso”.

Sugiro, portanto, que você acorde e promova as mudanças necessárias em sua carreira. Você ainda tem tempo para fazê-las. Se deseja realmente mudar sua situação, não espere por dias melhores. Eles nunca chegam para aquelas pessoas que não têm objetivos definidos e não os perseguem com disciplina e determinação.

Quando oriento os profissionais que passam pelo meu escritório a promoverem tais mudanças é comum eles responderem que vão fazer um MBA (mestrado em administração de empresas) para se atualizar e incrementar o currículo. Considero uma iniciativa válida e importante. Mas digo com franqueza que um diploma de MBA não é passaporte garantido para uma carreira de sucesso. Se assim o fosse, todos aqueles que concluíram o seu MBA estariam no topo das corporações. Não é isso o que vemos na prática. Há profissionais que exibem ostensivamente seus MBA's, mas que jamais abriram um livro para estudar após a conclusão de seu valioso e importante curso. Eles vivem de conhecimentos ultrapassados. Qual o valor de um diploma de um curso de MBA feito na década de 1990? Ou no começo dos anos 2000? Tudo muda em uma velocidade alucinante e o que aprendemos hoje pode não ser útil amanhã.

É claro que o seu chefe e a sua organização ficarão felizes em saber que você fará um curso de MBA. Ficarão ainda mais contentes ao serem informados de que você já terminou o curso. Será uma conquista valorizada. Mas seu diploma só terá mesmo valor se vier acompanhado diariamente de novos saberes, ideias, projetos, resultados e, sobretudo, atitude e arrojo em tudo aquilo que faz. Afinal, de que adianta possuir conhecimento acadêmico se ele não é prático? De que adianta ter armazenado em seu cérebro as diferentes teorias gerenciais se você não sabe trabalhar em equipe, solucionar problemas complexos e se relacionar com as pessoas que são diferentes de você?

Já ouvi ao longo da minha vida inúmeros depoimentos que seguem mais ou menos o mesmo discurso: "Particpei de vários desses cursos, mas infelizmente nunca me dediquei como deveria. Hoje, quando sou abordado por uma empresa, a primeira pergunta que o selecionador me faz é se sei falar inglês fluentemente. Como não falo, não escrevo e não leio em inglês, sou sempre preterido. Em alguns casos, ao constatarem essa falha no meu currículo, não sou chamado nem mesmo para uma entrevista."

Nesses momentos instala-se o pânico. Desesperada, a pessoa procura contratar um professor particular na esperança de aprender o idioma inglês rapidamente. É uma atitude louvável, mas tão logo ela se recoloca no mercado de trabalho, abandona o curso e deixa de estudar e se preparar para os novos desafios.

Não há argumento algum que justifique a sua displicência com o aprendizado do idioma inglês. Cerca de 95% de toda a comunicação global é feita em inglês. É a chamada língua dos negócios. Se você não dominá-la, perderá excelentes oportunidades na sua vida.

Outro erro comum que os profissionais cometem é não tomar as rédeas da carreira e deixar que esse planejamento fique a cargo da empresa. Trata-se de uma responsabilidade única e exclusiva do profissional. Quem não comanda os rumos da sua carreira é inevitavelmente comandado. Você não seguirá os rumos que sempre sonhou para sua vida profissional, e sim o que outras pessoas — seu chefe, o diretor ou até mesmo o presidente da organização — querem. E quase nunca elas querem aquilo que você sempre almejou. Visam interesses próprios e buscam pessoas que aceitam de forma passiva essa imposição. Querem “escadas” para subirem em suas carreiras. Mais tarde, ao atingirem seus objetivos, elas o descartarão. Portanto, jamais transfira a terceiros tal responsabilidade.

Quero enfatizar aqui o que eu chamo de três regras de ouro que ensino a todos aqueles que entram em meu escritório buscando aconselhamento e um norte para suas carreiras:

1. Controle o seu destino ou então alguém fará por você de maneira perversa.
2. O seu valor para o seu chefe ou sua organização é definido pelo grau de sua utilização para ambos. No momento em que não for mais considerado útil a ele ou à empresa, você será dispensado. A Johnson & Johnson é inegavelmente uma das melhores empresas do mundo para trabalhar. Considero-a excepcional, inclusive em termos éticos e de responsabilidade para com seus clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade como um todo. Se você nunca teve a oportunidade de ler o seu incrível Credo Corporativo, sugiro que o faça. É o mais bem escrito Credo Corporativo da empresa moderna e teve sua inspiração na encíclica papal *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII, no final do

século XIX. Apesar disso, o General Robert Wood Johnson, ex-CEO da companhia, escreveu: “Agora é a hora de nos livrarmos de todos os homens e mulheres fracos na administração. Nós carregamos casos limítrofes por muitos anos na esperança de que pudéssemos melhorá-los e por um sentimento de caridade. [...] Agora é a hora de separá-los da nossa equipe.”

3. Você nunca ouviu falar de um chefe que passou a noite em claro porque estava pensando na promoção ou no aumento salarial de alguém da sua equipe. Esqueça. Isso jamais acontecerá. As pessoas perdem o sono pensando em suas próprias carreiras, aumentos salariais e promoções. Os outros... bem, os outros ficam para depois, em segundo plano. É claro que existem gestores excepcionais, que são defensores de seus colaboradores nessas horas. Mas eles são raros. É bom ter consciência também de que essa transigência e defesa vai até certo ponto. No momento em que ele se sentir ameaçado, ele o deixará de lado. Não se iluda! A vida corporativa é assim, constituída por homens e mulheres que cometem os seus erros e pecados.

No mundo atual, o planejamento de carreira se impõe por vários bons motivos. Posso citar uma série de razões para que você assuma o controle de sua vida profissional imediatamente e não corra o risco praticamente certo de se arrepender amargamente no futuro:

- O planejamento de sua carreira é um mecanismo de defesa e proteção diante das bruscas mudanças e possíveis surpresas que acontecem nas empresas, na economia, nos negócios. Podemos tomar como lição o comportamento das formigas que “não tendo superior, nem oficial, nem dominador, prepara no verão o seu pão e na sega junta o seu mantimento” (*Provérbios de Salomão* 6.7–8).
- Ter um plano de carreira é como ter uma apólice de seguro profissional: você se sentirá mais seguro em épocas de vacas magras; será capaz de visualizar com mais clareza as tendências do mercado de trabalho e agir rapidamente, enquanto a maioria fica esperando para saber em que direção o vento irá soprar; assumirá novas posições e responsabilidades com maior segurança, uma vez que investiu na aquisição de novos conhecimentos e competências; passará a se sentir mais empolgado e energizado com a velocidade de sua carreira e tomará decisões com mais facilidade e realismo. Como consequência,

inevitavelmente receberá melhores salários, bônus e benefícios e estará mais bem preparado para fazer uma transição em sua carreira, seja interna ou externamente.

- Com um plano de carreira bem construído, você certamente levará menos tempo para chegar ao destino com o qual tanto sonhou e seguirá uma trajetória com mais eficiência e eficácia.
- Pesquisas conduzidas por instituições de grande credibilidade afirmam que pessoas que têm objetivos definidos e os perseguem com determinação chegam em primeiro lugar. Entre essas instituições vale citar a Universidade de Yale, uma das mais famosas do mundo, que divulgou recentemente uma pesquisa que traz alguns dados estatísticos relevantes:
 - 87% das pessoas não têm objetivos definidos. Elas vivem e trabalham, mas não atingirão o objetivo para o qual foram criadas.
 - 10% têm pensado em um objetivo. Esses vão mais longe, porém jamais se tornam campeões em suas áreas de trabalho.
 - 3% das pessoas têm objetivos de vida escritos em uma folha de papel e os perseguem até atingi-los. Esses são os que dominam o mundo.

A vida e a carreira costumam nos pregar surpresas por mais bem planejadas que tenham sido. Portanto recomendo que elabore o seu plano de carreira, porém não o gerencie como se fosse algo sagrado e que não é passível de mudanças. Esse plano deve ser ajustado à medida que sua carreira evolui e as oportunidades surgem. Nada é imutável. E assim deve ser o seu plano de carreira. Empresas se fundem ou desaparecem, funções deixam de existir, novas competências são exigidas, conhecimentos mais específicos são necessários. Impossível prever com 100% de segurança como será o universo corporativo dentro de 20 anos. Seu plano de carreira deve servir como uma bússola a indicar o rumo e as alternâncias que ela pode sofrer, nunca uma estrada reta e sem curvas direto a um destino previsto e imutável.

Portanto, fique sempre atento às seguintes questões:

- A sociedade moderna muda a cada instante. Fique atento e ajuste o seu plano de acordo com a necessidade. É bem provável que a cada mudança você necessite de novos saberes, competências e habilidades. Mantenha-se atualizado e seja um eterno aprendiz. Não se acomode e não olhe para trás.
- As organizações e as pessoas também mudam. Isso exigirá de você aguçada percepção das coisas e do ser humano. Portanto, refine a sua inteligência interpessoal, ou seja, a capacidade de compreender os outros com facilidade — as intenções e as preocupações deles ou delas. Sugiro que você adquira e estude em profundidade os livros *Fui Contratado! E agora?*, de minha autoria, e *Decifrar Pessoas*, da escritora norte-americana Dimitrius, Jo-Ellam.
- Não existe uma carreira perfeita, mas podemos dizer que a carreira ideal para sua vida profissional é aquela na qual você se realiza completamente e empreende o trabalho mais valioso do mundo, não importa a sua natureza. Aqui vale lembrar das palavras do bilionário e bem-sucedido empresário norte-americano Warren Buffett: “Encontre alguma coisa pela qual seja apaixonado. E só trabalhe com pessoas de quem goste. Se você trabalha todos os dias com o estômago embrulhado, está no lugar errado.” Adicione-se a essas palavras o comentário feito por Steve Jobs, o grande gênio da tecnologia computacional: “Para ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas.”
- Concentre todos os seus pensamentos, energias e esforços no que você faz melhor. Bernard Shaw disse: “Essa é a verdadeira alegria da vida: ser útil a um objetivo que você reconhece como grande.”

Caro leitor, não desperdice seu tempo desejando empreender algo para o qual não está qualificado ou não tem a mínima vocação. Concentre-se apenas naquelas coisas que somente você pode fazer. Deus o munuiu de diferentes inteligências — linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corpórea-cinestésica, intrapessoal, interpessoal, espiritual, política, social, eco-naturalista e moral, entre tantas outras.

Por essa razão, você deve procurar ser um revolucionário em sua vida e na corporação a qual serve. Seja corajoso, ousado e assuma riscos. Enfrente as vicissitudes e os problemas da vida com ânimo redobrado. Seja fiel aos seus planos e ideais. Seja autêntico e jamais procure imitar uma pessoa, por mais brilhante que ela seja. Ame de verdade a vida e a família que Deus lhe deu. Nunca perca a dimensão de sua filiação divina — você tem o DNA de Deus. Liberte-se de sua complacência, estagnação e indolência. Evite a todo custo a procrastinação. Ela é cruel e fará com que logo cheguem os dias em que você dirá: “Não tenho neles contentamento.”

É hora de dar uma nova dimensão à sua vida. Se você realmente quer fazer uma carreira diferente, torne-se um profissional impaciente. Não se acomode. Não se conforme com a mesmice. Lute contra a letargia. Leia bons livros, aprofunde-se nos assuntos ali tratados, estude com genuíno interesse em aprender e redija seu plano de carreira. Sua carreira irá agradecer.

Amstrada