

**“PESQUISAS INDICAM QUE CERCA DE 1/3 DAS PROFISSÕES HOJE EXISTENTES IRÁ DESAPARECER NO DECORRER DESTA DÉCADA E QUE AS QUE SUBSISTIREM SOFRERÃO PROFUNDAS TRANSFORMAÇÕES COM O AVANÇO DE NOVAS TECNOLOGIAS.**

No chamado mundo “VICA” — Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade — a quantidade de informações as quais as pessoas têm acesso cresce exponencialmente, a conectividade ultrapassa fronteiras outrora inimagináveis e, conseqüentemente, as mudanças ocorrem com incrível velocidade.

Neste contexto, profissionais dos mais variados setores têm se deparado com suas vulnerabilidades cada vez mais expostas e são impelidos a reinventar-se constantemente, sob pena de se tornarem “obsoletos”.

Este tema instigante, explorado por quem vem há mais de 40 anos assessorando e aconselhando executivos no direcionamento de suas carreiras, oferece histórias agradáveis, citações e, acima de tudo, orientações e conselhos úteis para enfrentar uma corrida de obstáculos, representados por vulnerabilidades, que, se não ultrapassados, deixarão muitos profissionais pelos caminhos da obsolescência.

Desfrute deste conteúdo rico e valioso.  
Boa Leitura!”

**WALTER SERER**

Ex-presidente da Ingersoll Rand Brasil e da  
TI Group para América Latina

**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

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

Dedico este trabalho aos inúmeros profissionais  
assessorados pela Gutemberg Consultores em seus  
projetos de transição de carreira.

Espero que os ensinamentos ouvidos e aprendidos  
tenham sido de grande proveito — hoje e no futuro.

# 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](http://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

Gutemberg 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**

**Agradecimento**

**Prefácio**

**Introdução**

**Capítulo 1**

Ignorar o Valor do Planejamento de sua Carreira

**Capítulo 2**

Ser um gastador

**Capítulo 3**

Adiar projetos, decisões e ações

**Capítulo 4**

Deixar-se vencer pelo medo

**Capítulo 5**

Autodepreciar o seu talento

**Capítulo 6**

Não dar visibilidade ao seu talento

**Capítulo 7**

Não buscar o equilíbrio

**Capítulo 8**

Ter medo de falar em público

**Capítulo 9**

Não zelar pela sua reputação

**Capítulo 10**

Não agir politicamente

## **Capítulo 11**

Não elaborar um plano de autodesenvolvimento

## **Capítulo 12**

O Fantasma da Nossa Era

## **Capítulo 13**

Não expandir a sua mente

**Conclusão**

**Referências**

# Introdução

Asociedade moderna e suas organizações — empresas públicas e privadas, instituições religiosas, governamentais, militares e de ensino, entre tantas outras — passam por importantes transformações. São mudanças tão profundas da perspectiva da história humana que, em janeiro de 2016, na Suíça, o presidente do Fórum de Davos, Klaus Schwab, afirmou: “Nunca houve um tempo de maior promessa, potencial e perigo.”

É preciso destacar, contudo, que se por um lado essas transformações proporcionam benefícios jamais pensados ou vistos anteriormente, por outro poderão acarretar mais desigualdades sociais, desemprego, desesperança e sofrimento para milhões de pessoas no mundo. O Brasil está na lista dos países que mais sofrerão o impacto negativo da quarta revolução industrial — o desemprego. Em nível global, a previsão é a de que cerca de 7,1 milhões de empregos desaparecerão. Ou seja: serão extintos, sem a menor possibilidade de reposição.

Profissionais desejosos de empreender carreiras sadias, sólidas, harmoniosas e autossustentadas devem estar cientes de como esse cenário desolador irá impactar o seu futuro nos próximos anos. O mundo está mudando e com ele o universo corporativo e o mercado de trabalho. Se você, amigo leitor, busca ter sucesso profissional em um cenário de tantas dificuldades, deve levar em conta também outros fatores que afetarão a sua carreira e a sua maneira de trabalhar, se relacionar e fazer negócios. Eis alguns desses aspectos que você não pode ignorar:

- A mudança na demografia da força de trabalho. Tenha em mente que o mundo globalizado não tem mais fronteiras. Você pode trabalhar — e se realizar profissionalmente — em qualquer lugar do planeta. O Brasil é apenas uma entre tantas outras opções que você tem à sua frente.
- A sociedade atual é baseada no conhecimento e necessita de profissionais talentosos.
- O ambiente de trabalho se tornou 100% digital.
- A onipresença da tecnologia mobile é uma realidade.
- A expansão da cultura da conectividade veio para ficar.

- Há um envolvimento maior da sociedade em questões importantes como preservação e sustentabilidade do planeta (meio ambiente) e terrorismo internacional que podem ter um impacto positivo ou negativo sobre ela.
- O aprendizado social — networking social e mídia social — se tornou vital.
- A governança corporativa exige de cada um maior comprometimento com a ética e a responsabilidade social.
- A chegada da geração *millennial* no mundo do trabalho trouxe para o mercado de trabalho mentes voltadas integralmente para o universo digital e plugadas no mundo.

Por essas e tantas outras razões, o mercado de trabalho requer profissionais altamente qualificados em todos os campos do conhecimento humano e que compreendam não apenas a natureza dos desafios impostos pelas novas tecnologias, mas também as suas consequências sobre as pessoas, famílias e organizações. É grande o número de profissionais que não estão preparados adequadamente para esse novo período da história humana e que sofrerão consequências como desemprego, redução de salário, de benefícios e estagnação da carreira.

Ao longo de 35 anos atuando como consultor de carreira e aconselhando profissionais dos mais diversos níveis hierárquicos, profissões e formações, tenho me deparado com frequência com indivíduos que apresentam inúmeras vulnerabilidades que estão afetando e comprometendo o seu futuro, alguns casos de forma irremediável. Muitos chegam desolados, sem perspectivas ou esperança de um recomeço, de conquistar um novo emprego ou de empreender. Não enxergam um futuro promissor. É possível virar esse jogo? Como agir diante de tantos desafios? Como resistir a essa avalanche destruidora? A boa notícia é que a solução desse problema está nas suas mãos. Cabe a você, e a mais ninguém, transformar essa realidade. Não é uma tarefa simples ou fácil. Exigirá de você muito empenho e determinação, mas no final você perceberá que valeu a pena.

Todo profissional comete erros ao longo da vida e da carreira. Diariamente tomamos conhecimento de erros e atitudes condenáveis tomadas por profissionais nos mais diferentes níveis organizacionais como desconhecimento da estratégia da empresa na qual trabalham, falta de informação sobre o mercado e concorrência, elaboração de documentos com erros banais ou graves, maquiagem de informações em relatórios gerenciais

com o objetivo de aparecer “bonito na foto” perante a matriz, mentir para um colega de trabalho sobre assunto relevante a fim de prejudicá-lo, adulteração de relatórios de despesas de viagens, adiamento de decisões importantes para a empresa, descumprimento de prazos acordados, delegação de tarefas importantes às pessoas erradas, revelação de assuntos confidenciais da empresa a terceiros, etc. A lista é infindável. Obviamente há erros de maior e de menor gravidade e que podem afetar a sua trajetória também em maior ou menor escala. Neste livro optei por destacar 13 erros graves que tornarão sua carreira vulnerável e farão estragos avassaladores no seu futuro profissional caso venha a cometê-los. Cada capítulo deste livro tratará de uma vulnerabilidade.

Meu objetivo com este livro não é trazer insegurança, angústia, ansiedade ou medo. Ao contrário, quero tranquilizá-lo. Afinal, o melhor caminho para vencer seu inimigo é conhecendo-o bem. Ao saber quais vulnerabilidades podem tornar sua carreira frágil e sem brilho, é possível agir para evitá-las e combatê-las. Tenho certeza que ao terminar sua leitura você se sentirá um profissional mais preparado, seguro e confiante para enfrentar as adversidades e conquistar o sucesso sonhado. Boa leitura.

**Gutemberg B. de Macedo**

# Capítulo 1

## IGNORAR O VALOR DO PLANEJAMENTO DE SUA CARREIRA

“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**

**A**o 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 pessoalidade 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

*image  
not  
available*

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:

*image  
not  
available*

Já outros ganham salários anuais que permitem viver apenas uma vida com relativo conforto. São pessoas que conseguem realizar o sonho de ter uma casa própria ou estão pagando o seu financiamento, dirigem automóveis menos sofisticados, colocam seus filhos em escolas particulares, tiram férias em lugares não tão badalados e até conseguem formar uma pequena poupança. Embora não possam se comportar como os profissionais citados anteriormente, e nem desfrutar dos mesmos luxos e confortos, mesmo assim conseguem ser felizes com suas carreiras e suas vidas.

Há ainda um outro grupo de profissionais que recebe uma remuneração anual que mal custeia as suas despesas básicas com alimentação, moradia, transporte, saúde e entretenimento. Estes vivem pendurados nos cheques especiais e nos cartões de crédito. Ganham apenas para a sobrevivência pessoal e familiar. Alguns ainda caem nas redes de agiotas inescrupulosos e perdem o pouco que conquistaram. A maioria dos brasileiros faz parte desse grupo. Para muitos desses e para tantos outros indivíduos da classe média, a conta não fecha no final de cada mês. A seguir estão alguns dados fornecidos pelo Instituto Rosenfield, a pedido da Bovespa – BM&F, que comprovam essa observação a respeito dos brasileiros:

- 62% não têm controle dos seus gastos.
- 53% chegam ao final do mês sem sobra alguma de dinheiro.
- 48% não fazem investimentos e gastam tudo o que ganham.

Em outro estudo, desta vez publicado pela revista *Você S/A*, o cenário não é muito mais animador:

- 54% não pouparam nenhum centavo no mês anterior.
- 51% dos que têm conta em banco estão com saldo zero ou no vermelho.
- 82% não sabem ao certo quanto ganham nem quanto gastam.
- 36% não sabem o valor exato das contas do mês.
- 28% atrasam contas fixas como água, luz e telefone.
- 63% têm algum tipo de dívida no momento.
- 52% não sabem calcular juros.
- 69% financiam compras pensando no valor da parcela e não nos juros.

*image  
not  
available*

mesmo capaz de distinguir o perfume que tais flores exalam. Quem, na sua opinião, está mais bem preparado para compreender a grandiosidade da criação divina, o primeiro ou o segundo indivíduo? É provável que você aponte para o segundo. E está absolutamente certo. O indivíduo com estudo e preparo sobre botânica está muito mais preparado para revelar os segredos da natureza. O mesmo acontece com aquele indivíduo que estuda os princípios que poderão torná-lo um profissional rico e independente financeiramente.

- O planejamento financeiro de um indivíduo deve ser elaborado já a partir do primeiro dia de sua vida profissional. Quanto mais cedo você começar a poupar, melhor para o seu futuro pessoal, familiar e da carreira. Costumo dizer para todos os meus clientes em transição de carreira que eles necessitam ter o equivalente a dois ou três anos de salário aplicados em alguma instituição financeira. Isso garantirá tranquilidade durante todo o tempo em que estiver em busca de um novo trabalho. Recentemente orientei uma diretora de recursos humanos em sua transição de carreira. Em nossa primeira conversa, fiz algumas perguntas para conhecer um pouco mais sobre o seu perfil e a forma como lidava com o dinheiro. Ela contou que sempre teve o hábito de poupar desde o início de sua carreira. Planejou cuidadosamente o seu futuro. Desde cedo desenvolveu forte consciência sobre o valor da independência financeira. Não tinha dívidas e podia viver sem salário por pelo menos dez anos. Recebia mensalmente somente de aluguel de seus imóveis cerca de R\$18 mil reais. Informou ainda que com sua verba indenizatória estava reformando uma casa em um terreno com mil e oitocentos metros quadrados. É um exemplo a ser seguido.
- Nunca procrastine o dia para começar a fazer a sua poupança. A hora é agora. Se você verdadeiramente ambiciona algo, não espere. Ensine a você mesmo a ser paciente como aconselhou Gurbaksh Chahal, empresário e escritor de origem indiana.

Ao longo de minha carreira consultiva tenho encontrado um significativo número de profissionais que alega não possuir nenhum tipo de poupança. Quanto mais avançam em suas carreiras e recebem melhores salários e bônus, mais gastam como se o dinheiro aceitasse desaforo. O dinheiro para esses indivíduos tem uma única finalidade na vida: se ostentar de maneira

*image  
not  
available*

“Amas a vida?”, indagou Benjamin Franklin. “Então não desperdice o seu tempo, porque é dele que a vida é feita.”

Por essa razão decidi dedicar este capítulo ao maior erro que os profissionais praticam diária e sistematicamente e que pode comprometer o sucesso e o futuro de suas carreiras: a procrastinação.

Procrastinar é adiar a possibilidade de viver a vida em sua mais completa plenitude — física, mental, social, psicológica e espiritual. É protelar o momento de deixar a organização na qual trabalha à espera de melhores dias que certamente nunca chegarão; retardar uma tomada de decisão importante na esperança de que os problemas sejam solucionados por eles mesmos com o passar do tempo, demorar a cuidar de seu autodesenvolvimento e aquisição de novas habilidades; adiar sua participação no desenvolvimento de seus filhos em sua luta por bens materiais, os quais, muitas vezes, não chega a desfrutá-los; é deixar para cuidar da preparação da aposentadoria apenas quando ela bate à porta e já não há mais tempo hábil para vivê-la despreocupada e abundantemente.

A história da procrastinação começou há cerca de nove mil anos com o surgimento da agricultura pelos povos nômades. Há quatro mil anos aproximadamente os antigos egípcios talharam no mínimo oito hieróglifos para expressar o conceito de atraso e adiamentos, segundo Piers Steel. Posteriormente, os antigos gregos lutavam contra o hábito da procrastinação. Uma das personalidades mais expressivas dessa batalha foi Hesíodo, que em seu poema épico de 800 versos escreveu: “Não adie o seu trabalho para amanhã ou para o dia seguinte. Porque um trabalhador preguiçoso não enche o seu galpão, nem quem adia o trabalho. A indústria faz o trabalho caminhar bem, mas um homem que adia o trabalho está sempre de mãos dadas com a ruína.”

Salomão, sábio e político judeu, expressou uma visão muito semelhante quando em um de seus Provérbios disse: “O que ajunta no verão é filho entendido, mas o que dorme na sega é filho que envergonha.”

Por volta do ano 440 a.C., a discussão sobre a procrastinação ou o adiamento tinha saído dos campos agrícolas e ganhado novas fronteiras — as militares. Tucídides, o pai da história científica, considerou “a procrastinação uma das características mais obtusas da personalidade, que só seria útil se fosse para atrasar o início de uma guerra, de modo a poder se preparar melhor para a vitória”. Marco Túlio Cícero, no primeiro século da Era Cristã, em discurso no qual denunciava Marco Antônio, manifestou

*image  
not  
available*

pressão arterial estava constantemente alta. Enquanto durou o seu processo de recolocação, recebeu todos os alertas possíveis sobre os perigos que estava correndo ao não cuidar de sua saúde como devia. Dois dias depois de nossa conversa, acordou com fortes dores no peito. Mesmo assim se levantou, pois tinha uma entrevista de emprego agendada para aquela manhã. Mas a dor aumentou de intensidade. Foi levado às pressas para o hospital, mas não resistiu ao enfarto agudo e faleceu.

Eu e toda a minha equipe fomos para o seu funeral em São José dos Campos, interior do estado de São Paulo. Sua esposa nos revelou que ele fumava exageradamente, gostava muito de beber uísque e não cuidava de sua saúde como devia. Infelizmente ele pagou um preço muito alto por todos esses abusos.

O princípio dominante para o desenvolvimento de uma vida sadia é baseado em um princípio do cristianismo que diz: “O corpo é o Templo do Espírito Santo de Deus.” Em outras palavras, o homem não é o proprietário do seu próprio corpo, mas Deus confia-o ao homem a fim de que ele o administre da melhor maneira possível. Na maioria das vezes, violamos esse princípio porque estamos mais preocupados com as atividades que desenvolvemos no momento em vez de nos voltarmos para questões importantes e que terão impacto no longo prazo. O trabalho não é mais importante do que a vida.

- **Abdicar das coisas espirituais, como a meditação, a oração, a leitura de textos inoperacionais ou até mesmo fazer um retiro espiritual.** Inúmeros profissionais consideram que o trabalho mais importante do mundo é o visível, cujo resultado podem ver e tocar — construir uma casa, erguer uma fábrica, fazer uma viagem internacional de negócios. Para eles, o chamado trabalho “invisível”, aquele feito pela alma, não tem importância nenhuma. Trata-se de coisa para quem não tem algo melhor para fazer, para papa-hóstias, para religiosos fanáticos ou pessoas ignorantes.

A verdade, no entanto, é que o trabalho espiritual voltado para fortalecimento da alma e o enriquecimento do espírito é o mais importante do mundo. Formas de trabalho visíveis só são úteis quando realizados em paralelo com o espiritual.

*image  
not  
available*

# Capítulo 4

## DEIXAR-SE VENCER PELO MEDO

“Todos os homens têm medo. Quem não tem medo não é normal; isso nada tem a ver com a coragem.”

**Jean-Paul Sartre (1905–1980) Escritor e filósofo existencialista francês**

Vivemos um período da história humana em que homens e mulheres, jovens e adultos, sentem-se sufocados pelo medo. Não faltam motivos para isso como o terrorismo em nível planetário; a insegurança generalizada nos lares, escolas, centros comerciais, campos esportivos, aeroportos e grandes rodovias; o desemprego, que rouba dos indivíduos a esperança de dias melhores e mais prósperos; o fracasso em empreendimentos pessoais, como um negócio próprio ou as falhas na condução da carreira profissional, etc. Esses medos roubam nossos sonhos, criam monstros aparentemente invencíveis e nos impedem de viver uma vida de completa plenitude e uma carreira de sucesso.

Tenho contato diário com profissionais que expressam de maneira transparente e apreensiva esses sentimentos de medo. Do ponto de vista da carreira profissional e do seu processo de busca de emprego, esses medos geralmente estão a um processo de transição de carreira prolongado, ou seja, com mais de seis meses de duração; o receio de que suas qualificações profissionais não atendam às expectativas e exigências de empregadores em potencial; o temor de que as suas reservas financeiras se evaporem

*image  
not  
available*

consciente dessa verdade quando escreveu a seguinte frase: “A suprema santificação da linguagem humana abaixo da prece está na educação da mocidade.”

Caro leitor, que tipo de sociedade estamos construindo? Que tipo de homens e mulheres estamos formando diariamente em nossos lares, escolas e na sociedade em geral? Que tipo de força e exemplo desejamos legar aos nossos filhos? Nos dias atuais vale lembrar as palavras do filósofo, escritor e teórico político Jean-Jacques Rousseau (1712–1778): “A natureza faz o homem feliz e bom, mas a sociedade deprava-o e torna-o miserável.”

Ao estudar a carreira de profissionais que não alcançaram o sucesso desejado, identifiquei uma série de motivos que os impediram de avançar em suas respectivas carreiras como falta de visão estratégica, postura inadequada demonstrada em determinadas situações, incapacidade para pensar de maneira crítica, obsolescência técnica e humanística, incompetência para a solução de problemas, procrastinação, perfeccionismo, arrogância, indisciplina e ausência de conduta ética, entre centenas de outros.

As pessoas costumam ter uma série de vulnerabilidades que elas próprias desconhecem. Não se conhecem em profundidade para saber quais seus pontos fortes e aqueles que precisam ser aprimorados. Conhecer a si mesmo exige esforço e determinação, pois em muitas situações você estará diante de seus próprios fantasmas internos, o que nunca é uma experiência fácil. Um processo de autoconhecimento exige garra e persistência. Entre as principais vulnerabilidades que as pessoas costumam apresentar e que precisam se livrar de uma vez por todas estão as seguintes:

- **Medo de si mesmo.** Tenho aconselhado ao longo de minha trajetória consultiva na área de transição de carreira um número significativo de profissionais que tem verdadeiro pavor de empreender uma autoavaliação. Muitos profissionais desejam apenas receber instruções sobre como redigir corretamente um currículo, conduzir uma entrevista, negociar um salário, abordar um “headhunter” e elaborar uma carta de apresentação ou de agradecimento. Nessas horas, costumo dizer aos meus clientes que antes de qualquer outra iniciativa ele deve fazer uma reflexão e buscar conhecer a si mesmo. Oriente, para isso, que é preciso responder às seguintes questões:
  - Quem eu sou verdadeiramente?

*image  
not  
available*

constantemente abatam o seu espírito e roube a sua autoconfiança. Resista e mantenha o seu espírito em alto-astral por mais difícil que seja a sua situação. O mundo pertence àqueles que não se deixam abater pelas intempéries, vicissitudes e circunstâncias da vida, porém lutam bravamente para removê-las de seu caminho. Todo profissional, advertiu Immanuel Kant (1724–1804), filósofo prussiano, “tem a sua inteligência avaliada pela quantidade de incertezas que ele é capaz de suportar”.

Portanto, o futuro pertence àqueles que creem na beleza e na grandeza de seus sonhos e trabalham árdua e disciplinadamente para realizá-los. Acredite e siga confiante para o lugar que Deus, em sua infinita graça e misericórdia, reservou apenas para você.

*image  
not  
available*

para a geração e formação de indivíduos dependentes, submissos, inseguros, acomodados, passivos, autodepreciativos, com profundo sentimento de culpa e com a mentalidade de que a sua miséria, pobreza e insucesso representam a vontade de Deus.

Quem nunca ouviu em documentários televisivos mulheres e homens nordestinos afirmarem que a perda de seus filhos por má nutrição e falta de assistência médica, remédio e condições higiênicas básicas são na verdade a vontade de Deus? Como nordestino de origem, original de Vila dos Caraubais, interior do Rio Grande do Norte, fico tremendamente indignado com pessoas que afirmam ser a vontade de Deus elas permanecerem em uma situação de pobreza quase absoluta. Ou então enfrentarem as mais variadas doenças ou péssimas condições habitacionais. Tais afirmações contrariam a dignidade do ser humano criado à imagem e semelhança de Deus. A mensagem divina por ocasião da criação do mundo foi muito clara: “Domine o homem sobre todas as coisas.” E não se deixe dominar pelas circunstâncias e condições impostas a si mesmo.

Aqui, caro leitor, reside a grande diferença entre a formação cultural, filosófica, teológica, econômica e social entre os países de origem latina e os países de origem saxônica. Estes últimos apregoam o conceito de *self-reliance*, autodeterminação, responsabilidade individual, mente crítica e independente e meritocracia individual, entre inúmeras outras questões. (Sugiro que o leitor leia os seguintes livros: *Raízes do Brasil*, do intelectual Sérgio Buarque de Holanda, e *Da Democracia na América*, do escritor francês Alex de Tocqueville.)

Tenho encontrado ao longo de minha trajetória como consultor de carreira, um número razoável de profissionais que alimentam de maneira sistêmica sentimentos autodepreciativos, apesar dos avanços que conquistaram e dos talentos que possuem. Eles nunca se sentem seguros e capazes de empreender algo novo e diferente. A grande tragédia desses profissionais não é a incapacidade de realizar algo extraordinário ao longo de suas carreiras, mas o fato de serem incapazes de perceber os seus talentos únicos e distintos de todas as outras pessoas. Gustav Flaubert (1821–1880), escritor francês, disse: “Para se ter talento é necessário estarmos convencidos de que temos.” Já Sigmund Freud (1835–1930), criador da psicanálise, por sua vez, afirmou: “As minhas capacidades ou os meus talentos são muito limitados. Zero em ciências naturais; zero em

*image  
not  
available*

tive tempo de pensar sobre. Se eu tivesse parado para pensar, possivelmente teria negado a nomeação', em tradução livre] (Adams Grant, *Originals — How Non-Conformists Move the World*, 2010).”

Não há nada que cause maior amargura e flagelo ao profissional do que a autodepreciação. Trata-se de um sentimento que nos coloca para baixo, que nos impede de realizar as nossas tarefas com segurança, de olharmos para o futuro com total confiança e de encarar as mais diferentes e difíceis circunstâncias da vida com coragem, como o desemprego ou a perda de uma promoção.

Há várias maneiras de uma pessoa se autodepreciar e minar o próprio terreno onde pisa. São comentários que demonstram aparentemente um abatimento, uma impotência, uma insatisfação consigo mesmo. Mas seu poder é infinitamente mais devastador. Confira abaixo alguns comentários corriqueiros que ouvimos as pessoas dizerem ao se autodepreciarem:

- **Ao desvalorizar sua origem:** “Venho de uma família extremamente pobre que sempre morou na periferia.”
- **Ao depreciar sua formação:** “Eu sempre estudei em escolas públicas e nunca tive a oportunidade de estudar em faculdade de primeira linha.”
- **Ao falar sobre seu talento e competência pessoal:** “Eu não sei falar em público, não sei liderar pessoas”, “não sei jogar politicamente na empresa”, “não sei fazer o meu marketing pessoal na empresa onde trabalho”. As listas com essas afirmativas são enormes.
- **Ao comentar sobre sua nacionalidade:** “Eu lamento profundamente ter nascido no Brasil, um país altamente corrompido e que não oferece oportunidades a seus filhos.”
- **Ao descrever o seu trabalho:** “O meu trabalho é repetitivo, burocrático, cansativo e não representa nenhum desafio. Gostaria muito de fazer outra coisa na vida.”
- **Ao reclamar da empresa onde trabalha:** “A empresa onde trabalhei durante os últimos anos era péssima e o presidente, além de incompetente, era desonesto.”
- **Ao falar sobre sua aparência física:** “Sou gordo”, “sou feio”, “não tenho atributos”, etc.

*image  
not  
available*

falar sobre eles mesmos. Não há dúvida de que não devemos nos supervalorizar, ou seja, acreditar que somos os melhores de todos e em tudo aquilo que fazemos. A humildade corajosa é característica dos profissionais conscientes, realistas e amadurecidos. Ter-se em exagerado conceito, no sentido da vaidade e autopromoção falsa, não resulta de mais autoconsciência ou de sentimento de autovalorização. Como escreveu Rollo May, “a autopromoção exagerada e a vaidade excessiva são, em geral, sinais exteriores de insegurança e vazio interior; uma exibição de orgulho é um dos mais comuns disfarces da ansiedade. [...] Quem se sente fraco torna-se fanfarrão, quem se sabe inferior torna-se gabola; flexionar músculos, falar demais, ser obstinado e imprudente são sintomas de ansiedade oculta” (*Man’s Search for Himself*, 1953).

Entretanto, isso não significa que não devamos falar abertamente sobre o nosso valor pessoal e profissional. Nesse *affair*, é preciso ética, discrição, profissionalismo, prudência e muita sabedoria.

Salomão, estadista e intelectual judeu, advertiu: “O coração do sábio é mestre de sua boca e aumenta a persuasão nos seus lábios. Palavras agradáveis e verdadeiras são como favo de mel: doces para a alma e medicina para o corpo” (*Provérbios de Salomão*, 16.23–24).

Caro leitor, esforce-se a fim de banir de sua mente o sentimento de autodepreciação e comece a valorizar de forma consciente a si mesmo, sua formação acadêmica, o trabalho que realiza, a empresa onde desenvolve sua carreira, os amigos, cônjuge, filhos e suas origens. Nunca permita ser desvalorizado por quem quer que seja.

*image  
not  
available*

é um excelente profissional naquilo que faz. No entanto, o comitê responsável pelo processo seletivo não sabia nada a seu respeito. Você era um profissional invisível. O candidato escolhido era bem conhecido de todos e, além disso, mantinha um excelente relacionamento com todos.”

Infelizmente esse é um acontecimento muito frequente em nossas organizações. Os profissionais que se tornam visíveis são em geral aqueles que avançam e ocupam as melhores posições. E, como sabemos, muitas vezes eles nem sempre são os melhores. Não são apenas os méritos pessoais que contam. Os relacionamentos, muitas vezes, acabam tendo um peso maior.

Como estudante de teologia, acredito que a primeira âncora da visibilidade é de natureza divina teológica. A visibilidade foi criada pelo próprio Deus quando estabeleceu todo o Universo conhecido e desconhecido a fim de que todas as criaturas se rendessem diante de sua glória e poder. Poesia de Davi, rei de Israel, para o cantor-mor, diz: “Os céus manifestam a glória de Deus e o firmamento anuncia a obra de suas mãos. Um dia faz declaração a outro dia, e uma noite mostra sabedoria à outra noite. Sem linguagem, sem fala, ouvem-se as suas vozes” (*Salmos* 19.1–4).

Caro leitor, onde quer que você esteja, contemple uma alvorada ou pôr do sol alaranjado, uma noite estrelada ou a lua cheia, o movimento das ondas do mar arrebatando nos rochedos, a beleza de um raio rasgando os céus no meio de uma grande tempestade ou o estampido de um trovão. Logo você terá de admitir a existência de um Ser que é muito maior do que o próprio Universo.

Nessa mesma linha de raciocínio, Cristo, Seu legítimo filho, cristalizou ainda mais a importância da visibilidade do homem quando disse em seu célebre *Sermão da Montanha*: “Vós sois o sal da terra, vós sois a luz do mundo” (*Evangelho Segundo São Mateus* 5.13–14). Portanto, é imperativo que a vossa luz, originária da luz divina, resplandeça diante dos homens. Em outras palavras: Deus é o Sol do Universo, Aquele que faz resplandecer a Sua luz sobre todos nós — e nós somos o Planeta Terra que reflete a sua luminosidade. Sem a sua luz, certamente nós não existiríamos. São Paulo, o maior apóstolo da cristandade, em Carta endereçada aos Coríntios, disse-lhes: “Vós sois a nossa carta, escrita em nossos corações, conhecida e lida por todos os homens” (*Segunda Carta aos Coríntios* 3.2).

Paulo, a fim de fortalecer na mente e coração de Tito, um de seus mais valiosos alunos, o conceito da visibilidade, instruiu-o com as seguintes recomendações: “Em tudo te dá, por exemplo, de boas obras, linguagem sã e

*image  
not  
available*

- **Não exagere em sua visibilidade.**

Quem cai nesse erro pode se tornar uma espécie de “mosca de padaria” ou “arroz de festa”. Faz muito barulho, ronda todo mundo, mas na prática realiza pouco ou quase nada. Nesse sentido, vale registrar o conselho do padre jesuíta e filósofo Baltasar Gracián (1601–1658), que advertia: “Nunca exagere, pois exageros são desperdícios da estima e demonstram limitação de conhecimento e de bom gosto. Elogios suscitam viva curiosidade, atiçam o desejo; e depois, se o valor não corresponde ao desejo — como geralmente acontece —, volta-se a esperança desiludida contra o engodo e se vinga pelo menosprezo do celebrado.”

Um grande número de profissionais é contratado a peso de ouro em razão de uma imagem que muitas vezes não corresponde à verdade. Foi o caso, por exemplo, de um ex-CEO da Philips do Brasil, que, após assumir a sua nova posição, alardeou em uma de suas primeiras entrevistas que tinha sido contratado no exterior a peso de ouro para empreender mudanças radicais e profundas na referida organização. Depois de cometer inúmeros erros que abalaram a imagem da empresa no mercado nacional, foi demitido e desapareceu do cenário empresarial.

- **Cuide de sua apresentação diante das pessoas, pois uma única ação, gesto, palavra ou pensamento inapropriado poderá trazer enormes prejuízos para sua imagem.**

Quantas vezes, nas organizações, profissionais de visibilidade indiscutível perdem os seus postos simplesmente porque não tomam esses cuidados básicos. Falam o que pensam e agem sem cautela como se não existissem consequências para tantas irresponsabilidades.

- **Adicione à sua visibilidade virtudes como verdade, autenticidade, respeitabilidade, credibilidade, autoestima, autoconfiança, bom-humor, alegria, autossatisfação, respeito ao seu próximo, conhecimento e sabedoria.**

A sabedoria, aliás, é um dos requisitos mais importantes da vida, independentemente de sua posição em uma determinada corporação, status social, poder e nível de riqueza material. Salomão, estadista e intelectual judeu, em um de seus provérbios exorta: “Adquire a sabedoria... a sabedoria é a coisa principal;

*image  
not  
available*

independência e espírito crítico, não leem nada ou quase nada e temem ser criticados.

- Dê aulas em uma faculdade sobre o assunto que domina. Você deve saber que o país necessita de professores preparados, atualizados e que dominam a arte de ensinar.
- Ofereça-se em sua organização para participar de projetos complexos e que representem grandes desafios. Sei por experiência e estudo de biografias de grandes executivos que essa foi uma das estratégias da qual eles se valeram para ganhar mais visibilidade e serem reconhecidos como competentes e valiosos.
- Fortaleça seu relacionamento com o seu superior imediato e esteja sempre bem preparado para discutir qualquer assunto em sua área, diretoria ou organização. Permaneça sempre antenado e atualizado. Não tenha medo de procurá-lo para conversar sobre assuntos relevantes sobre seu trabalho, sobre novas ideias de melhoria que você teve ou solicitar conselhos sobre como você poderá contribuir mais para a organização e acelerar sua carreira. Nesse relacionamento, observe a seguinte regra: “Mantenha-se suficientemente perto dele para não congelar e suficientemente distante para não se queimar.”
- Convide pessoas de outras áreas, de preferência de nível superior ao seu, para almoçar com você. Nunca caia no erro de almoçar ou se confraternizar apenas com aquelas pessoas das quais gosta e que lhe deixam em posição de conforto. Quanto maior e mais diversificada for a sua rede de relacionamento, melhor para você e para sua carreira. As amizades que cultivamos ao longo de nossas vidas e carreiras são de extrema importância. Elas são tão importantes como o ar que respiramos, o alimento que mata nossa fome, a água que bebemos e o banho que tomamos todas as manhãs.
- Sempre que oportuno e relevante, ofereça-se para fazer uma palestra ou conferência, moderar uma reunião ou debate. Ou dar uma entrevista para uma emissora de rádio, canal de televisão, jornal ou revista de negócios.
- Dê opiniões e faça comentários moderados e com linguagem elegante nas diversas redes sociais: Facebook, LinkedIn, Twitter,

*image  
not  
available*

você pisar na cabeça das pessoas, de seus colegas, para alavancar os nossos negócios, você tem coragem e estômago para fazê-lo?” O candidato não titubeou e respondeu sumariamente: “Não. Não é de meu caráter tal comportamento. Se for necessário agir em sua organização dessa maneira, não tenho nenhum interesse em trabalhar nela. Muito obrigado pela oportunidade.” Nesse instante, ele se levantou e foi embora com a sensação de que estivera na presença de um psicopata “bem-sucedido”.

- Muitos profissionais acreditam que o trabalho é tudo o que existe na vida. Ledo engano. É bom e recomendável que todos se esforcem diariamente para melhorar o seu desempenho a fim de avançar em suas carreiras pelos méritos pessoais. No entanto, isso não significa que tenham que se autodestruírem como muitos fazem. Os cemitérios estão cheios desses profissionais que confundiram as suas vidas com o trabalho que empreendiam em suas organizações. Tenho conversado com um número enorme de executivos sobre a importância do equilíbrio ao longo da carreira executiva, porém sempre escuto o mesmo surrado discurso: “É muito difícil viver o tipo de vida que você sugere.” Reconheço a dificuldade que muitos profissionais têm em empreender uma vida relativamente sincronizada diante das pesadas cargas de trabalho. No entanto, isso não deve ser usado como argumento para que não se empenhem em tal projeto de vida.
- Tenho especial apreço pelas palavras de Salomão, sábio e estadista judeu, quando disse: “Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.” Sim, se há tempo para todo o propósito debaixo do céu, por que dizemos que não temos tempo para nós mesmos, para nossas famílias e os nossos amigos? É triste, muito triste, ver como muitos executivos dedicam tantas horas ao trabalho — 12 a 18 horas por dia -, esquecendo de si mesmos, dos próprios filhos e de suas esposas. Será que é de admirar que tantos jovens apelem nos dias atuais para as drogas, álcool e todo tipo de hábitos nocivos — muitas vezes com pouquíssima idade? Será que causa surpresa vê-los abandonando os estudos? Em absoluto — eles sentem que ninguém se importa se fazem isso ou não. Será que causa surpresa o número de divórcios nos dias atuais? Em absoluto — nenhuma mulher hoje está disposta a viver e a ter

*image  
not  
available*

*se, coma e descanse adequadamente. E, acima de tudo, cresça na vida espiritual, a mais importante, porque é eterna.”*

Eu acrescentaria ainda as seguintes recomendações: leia bons livros, viaje e conheça lugares diferentes, amplie sua rede de amigos, escute boas músicas, converse com pessoas cultas e inteligentes, diversifique as suas atividades extracurriculares, tire férias conjugais, cultive hobbies e não se esqueça de dedicar um tempo privativo e exclusivo apenas para você mesmo.

A vida não é um ensaio: ela é real, é a própria vida em si. Se quisermos aproveitá-la, temos de fazê-lo hoje, e não amanhã, tampouco em algum momento de um futuro distante. Temos de perguntar a nós mesmos o que realmente queremos. Queremos a vida integralmente ou uma vida adiada que nunca se concretizará?

Como você gostaria que a sua família, seus amigos e colegas de trabalho contassem a sua história? Como um profissional que conduziu sua vida de maneira sábia ou desleixada? Por mim, prefiro a primeira alternativa. E você?

*image  
not  
available*

Tenho uma postura clara em relação à importância de saber falar bem em público. Nenhum profissional deve ser promovido a posições relevantes em suas respectivas organizações se eles não tiverem o domínio da retórica — habilidades técnicas e de comunicação verbal realmente eficientes como objetividade, clareza, simplicidade, conteúdo diferenciado e domínio sobre o assunto, entre outras exigências.

Caro leitor, saiba que o medo de falar em público é uma das mais graves vulnerabilidades de um profissional que ambiciona uma carreira de sucesso nos dias atuais. Se você examinar a história desde a mais remota época, perceberá que essa é uma competência que sobrepuja todas as demais.

Desde os tempos mais antigos da civilização humana até os nossos dias, muitos indivíduos difundiram suas ideias, causas, projetos, ideologias, filosofias e crenças por meio do discurso oral e escrito. Veja alguns desses indivíduos:

- **Billy Graham (1918–2018)**, evangelista da Igreja Batista norte-americana, serviu como conselheiro espiritual para mais de 10 presidentes em seu país e tornou-se uma referência mundial com os seus arrebatadores sermões desde a década de 1950. Quem teve a oportunidade de ouvi-lo ou de ler os seus sermões, dificilmente esquecerá algumas de suas principais afirmações como “o pecado é como o câncer: destrói pouco a pouco. Lentamente, sem que nos apercebamos de sua insidiosa presença, ele vai se alastrando até que, por fim, o diagnóstico final é pronunciado: Doente, à morte”; ou “a ansiedade é o resultado natural de centralizarmos nossas esperanças em qualquer coisa menor do que Deus e a Sua vontade para nós”; ou ainda “não existe nada de errado com homens que possuem riquezas. O errado é a riqueza possuir os homens”.
- **Nelson Rolihlahla Mandela (1918–2013)**, advogado, Prêmio Nobel da Paz em 1993, ex-presidente da África do Sul, saiu da prisão após 27 anos para obter o reconhecimento de seu povo e de todas as nações do mundo. Seus discursos políticos foram também arrebatadores. Eis algumas de suas ideias: “Ninguém nasce odiando outra pessoa pela cor de sua pele, por sua origem ou ainda por sua religião. Para odiar, as pessoas precisam aprender e, se podem aprender a odiar, podem ser ensinadas a amar”; ou então “Quando penso no passado, no tipo de coisas