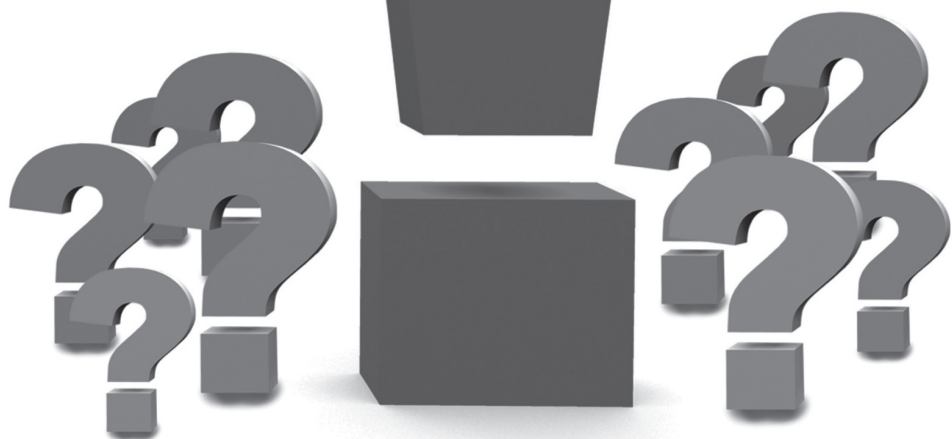


CLAUDIO FERNÁNDEZ ARÁOZ

CLIPPING



DECISÕES DE SUCESSO

smartbook

Lisboa

Para a minha adorada mulher, María,
a decisão de maior sucesso que alguma vez tomei

Para os nossos adorados filhos, Ignacio, Inés e Lucía,
as decisões de maior sucesso que Deus
podia alguma vez ter tomado por nós os dois

Titulo original
Great People Decisions: Why They Matter So Much, Why They Are So Hard, and
How You Can Master Them

ISBN (original)
978-0-470-03726-3

Copyright @ 2007 by Claudio Fernández-Aráoz

Edição original por John Wiley & Sons, Inc. Todos os direitos reservados

Edição Portuguesa

Direitos reservados
SmartBook
Av. 5 de Outubro, 70 8º Esq
1050-059 Lisboa
Tel: +351 217 959 119
Fax: +351 217 976 007
Email: geral@smartbook.pt
Site: www.smartbook.pt

Tradução: Francisca Folque

Revisão: Maria Folque

Paginação: Design&u

Capa: Artevirtual

Impressão e acabamentos: Rolo e Filhos II, SA

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio
Decisões de Sucesso: Porque São Tão Importantes, Porque São Tão Difíceis e
Como Pode Dominá-las

ISBN: 978-989-95434-5-4

CDU 005

Depósito Legal nº 276 804/08
1ª Edição: Julho 2008

ÍNDICE

PREFÁCIO por Belmiro de Azevedo,	9
INTRODUÇÃO: A ESCOLHA “OU VAI OU RACHA”	11
CAPÍTULO UM DECISÕES DE SUCESSO: UM RECURSO PARA SI	19
CAPÍTULO DOIS DECISÕES DE SUCESSO: UM RECURSO PARA A SUA ORGANIZAÇÃO	43
CAPÍTULO TRÊS PORQUE SÃO AS GRANDES DECISÕES SOBRE PESSOAS TÃO DIFÍCEIS	71
CAPÍTULO QUATRO SABER QUANDO É NECESSÁRIA UMA MUDANÇA	103
CAPÍTULO CINCO O QUE PROCURAR	135
CAPÍTULO SEIS ONDE PROCURAR: POR DENTRO E POR FORA	175
CAPÍTULO SETE COMO AVALIAR AS PESSOAS	211
CAPÍTULO OITO COMO ATRAIR E MOTIVAR AS MELHORES PESSOAS	247
CAPÍTULO NOVE COMO INTEGRAR AS MELHORES PESSOAS	273

CAPÍTULO DEZ	
UMA PERSPECTIVA MAIS ABRANGENTE	297
APÊNDICE A	
O VALOR DE INVESTIR EM DECISÕES SOBRE PESSOAS	311
APÊNDICE B	
BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA SOBRE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	315
NOTAS	319
AGRADECIMENTOS	337
ÍNDICE	341

PREFÁCIO PARA A VERSÃO PORTUGUESA

Tive oportunidade de ler e estudar o livro de Claudio Fernandez Araoz – GREAT PEOPLE DECISIONS –, que o autor generosamente me ofereceu.

De facto, li o livro duas vezes, com cerca de dois meses de intervalo, período que usei para o comparar com ideias e conceitos de livros de outros grandes autores, como Collins ou Goleman, e com a minha própria experiência de quatro dezenas de anos.

Se há algo de relevante na minha carreira, se há conceitos que consolidei há muitos anos, se insisto, desde estudante que a educação e a formação permanente durante uma vida, desejavelmente, de sucesso, são condição necessária, repito também que tal condição é claramente insuficiente, se se pretende ocupar posições de liderança.

Os projectos de vida não têm de ser, e não são, não devem ser, e, sobretudo, não podem ser, semelhantes, por razões que têm a ver com características genéticas, opções pessoais, equilíbrio das várias maneiras (estilos) de viver a vida, e sobretudo porque só a educação/formação contínua (condição para poder ser) não resolve o problema do querer ser (que é uma atitude emocional, assumidora de riscos que é indispensável para os líderes de organizações empresariais, estatais ou de natureza não lucrativa (de carácter social, cultural, religioso).

As diferentes funções que Homens e Mulheres podem desempenhar na vida não são antagónicas; antes pelo contrário. Podem ser harmoniosamente complementares, num contínuo de satisfação pessoal ao longo da vida, em diferentes carreiras, com índices de satisfação pessoal e familiar que podem até ser superiores para quem fez opções de, sobretudo, servir e não, sobretudo, só liderar.

Não se trata de uma figura de retórica, pois é uma evidência que há líderes isolados e pouco felizes e há seguidores com plena satisfação e alegria no desempenho de funções consideradas subalternas ou de menor impacto no desenvolvimento económico.

Mas o livro do Claudio refere-se mais ao mundo dos gestores que são chamados a comandar grandes empresas ou organizações com responsabilidades políticas ou sociais. Refere-se à necessidade de escolher os melhores (GREAT PEOPLE) para tomar as melhores (DECISIONS).

Trata-se de uma matéria que só alguém com a experiência de Claudio Fernandez- Arazo (ancorada num forte *curriculum* académico) se pode lançar, num trabalho difícil, seguramente feito com prazer, mas também com sacrifício pessoal, para escrever, não mais um livro, mas sim um grande livro.

Recomendo obviamente uma leitura do livro, que, sendo denso, não pode ser resumido; antes, tem de ser pausadamente lido e desejavelmente absorvido.

Mas não resisto a realçar a mensagem fundamental que perpassa ao longo de todas as páginas – os líderes têm de liderar, têm de optar, e só há, só pode haver líderes excepcionais, que sejam capazes de liderar os novos líderes, que potencialmente serão ainda melhores no futuro, por disporem de novas alavancas, que ajudam o processo de decisão e que resultam de um maior *stock* de conhecimento e sobretudo da velocidade estonteante que caracteriza o processo de transformação de conhecimento em inovação nos processos tecnológicos, de negócios, de organização, de *management* num mundo global, hipercompetitivos e com consumidores ávidos de mais produtos, ao melhor preço, em qualquer ponto.

Claudio chama a atenção – na linha de Jim Collins – para o facto de que a reserva humana para seleccionar líderes é limitada e por isso é fundamental escolher só os muito bons (Great Leaders) a ocupar os lugares certos. Obviamente que tal escolha pressupõe que muitos dos não escolhidos terão de ser afastados, sem que tal signifique discriminação. Muitos deles poderão ser muito importantes noutras funções, até poderem fazer uma segunda tentativa.

Para terminar, gostaria de deixar uma mensagem de encorajamento a quase todos os profissionais: em qualquer função, é sempre possível pensar em fazer melhor. Para fazer melhor é preciso esquecer rotinas ancestrais.

Lagos, 25 de Março de 2008

*Belmiro de Azevedo
(Chairman)*

INTRODUÇÃO

A ESCOLHA “OU VAI OU RACHA”

D *Decisões de Sucesso* irá ajudá-lo a aperfeiçoar a sua competência pessoal no recrutamento e promoção de grandes pessoas.

Literalmente *nada* é mais importante. Para quase todos os gestores, o sucesso pessoal deriva directamente da competência para escolher as pessoas certas para a sua equipa.

Mas é *difícil* fazer nomeações-chave. Pouca gente recebe qualquer tipo de formação académica nesta actividade crucial e não existem ferramentas exaustivas que compensem essa falta de formação.

Decisões de Sucesso vem preencher essa lacuna.

Como o leitor já terá descoberto na sua própria carreira, as organizações têm tudo a ver com *pessoas*. Não importa o quão tecnologicamente avançada, simplificada, descentralizada, automatizada a sua empresa é (ou mais provavelmente, *pensa* que é) ou a sua participação em *offshores* ou *outsourcing*. Em última análise, a sua organização continua a ter tudo a ver com pessoas.

Os gestores perdem o sono devido a muitos factores: fraca liquidez, acções judiciais iminentes, uma estratégia em declínio, fusões e aquisições perdidas, um concorrente que está a fazer um avanço directo contra uma lucrativa linha de produto e assim por diante. Contudo, o factor que tira o sono aos gestores de sucesso é, *sobretudo*, o factor das pessoas: *Como conseguirei colocar na função certa a pessoa mais adequada?*

As pessoas são o problema e também a solução. Como soluciona um gestor um problema grave? Normalmente, parte à procura de *grandes pessoas*, dentro ou fora da organização.

As organizações especializadas na resolução do “puzzle das pessoas” — encontrar, recrutar, contratar, promover e reter as melhores pessoas para uma determinada função — tendem a ser bem sucedidas. (Jack Welch disse-me que nos anos em que estive à frente da General Electric, passou mais de metade do seu tempo a colocar as pessoas certas nas funções certas.) Aqueles que não têm competências nessa área tendem a falhar, a longo prazo.

Mas a verdade é que não são exactamente as organizações que resolvem os puzzles. Quem os resolve são as *peessoas*. Em cada organização, existe um número surpreendentemente grande de indivíduos — incluindo, provavelmente, o leitor — que têm de fazer escolhas cruciais em termos de recursos humanos.

Talvez faça parte de um grupo de Recursos Humanos (RH), formalmente incumbido de tomar, diariamente, este tipo de decisão. Ou talvez seja membro de um conselho de administração, a que — uma ou duas vezes durante a sua ocupação do cargo no conselho — será pedida participação na escolha de um novo *CEO* ou de um outro executivo de topo. Contudo, é mais provável que faça parte de um grupo muito maior que se encontra algures “no meio” — o grupo de gestores de quem, ocasionalmente, se espera decisões de recursos humanos no contexto das respectivas divisões ou áreas funcionais.

Estas são decisões extremamente importantes. E com *importante* quero dizer duas coisas.

É DE UMA IMPORTÂNCIA VITAL PARA SI

Primeiramente (e esta é a principal razão pela qual escrevi *Decisões de Sucesso*), as *decisões sobre pessoas são importantes para si, o decisor*. Se comprovar ser competente a resolver “puzzles de pessoas”, as suas perspectivas de carreira irão quase de certeza melhorar. Inversamente, se falhar constantemente na colocação da pessoa certa na função adequada, as suas perspectivas de carreira serão afectadas. Pense nas experiências das pessoas com quem trabalhou. Acha adequado que os bons recrutadores sejam promovidos e os outros tenham de acabar por sair?

O problema é que muito poucas pessoas não recebem qualquer formação académica sobre como descobrir e escolher bons profissionais. As escolas de Gestão, sobretudo as de nível universitário, tendem a menosprezar as questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos (GRH) em geral, ou, na melhor das hipóteses, encaram a GRH como uma entre várias áreas funcionais de somenos importância, raramente acedendo ao nível de *desenvolvimento de competências* a que é necessário aceder.

Por vezes, utilizo uma analogia de investimento para fazer valer este ponto de vista. Gostaria de ser um investidor tão bem sucedido como, digamos, Warren Buffett? Também eu gostava! E gostaria de consegui-lo

sem quaisquer competências relevantes ou sem qualquer experiência? Também eu — mas essa parece uma meta improvável. Para que se torne tão eficaz no recrutamento de pessoas como Warren Buffett é no investimento, tem de tornar-se um especialista. Precisa das ferramentas certas.

Decisões de Sucesso coloca essas ferramentas nas suas mãos. Este livro é um abrangente *kit* de ferramentas para gestores que queiram aperfeiçoar as suas competências pessoais na área da contratação e promoção de profissionais. Isto não é uma arte; é um ofício que *pode ser aprendido*. E é importante para si que efectivamente aprenda este ofício.

É DE UMA IMPORTÂNCIA VITAL PARA A SUA ORGANIZAÇÃO

O meu segundo ponto prende-se com o facto de *tomar decisões de sucesso ter uma importância vital para a sua organização*. Encontrar o CEO certo, por exemplo, é de primordial importância. E, no entanto, cerca de um terço dos CEOs que abandonam os seus cargos fazem-no porque são demitidos ou porque a isso são forçados: *O que estaremos a fazer mal?* O mesmo é aplicável a outros níveis da organização. De acordo com um estudo, em que participei, no qual observámos milhares de executivos das mais importantes empresas de todo o mundo, aproximadamente um *terço* dos executivos que avaliámos revelaram estar na parte inferior da curva de competências relativamente aos colegas de empresas das mesmas áreas das suas.

Por outras palavras, mesmo nas grandes empresas, as pessoas erradas acabam nas funções erradas. *Será que não conseguimos melhor?*

O MEU CONTEXTO

Antes de avançarmos mais, imagino que esteja provavelmente a questionar-se sobre quais serão as minhas próprias habilitações. Quem sou eu, para dizer-lhe o que é importante?

Exerci a profissão de encontrar grandes pessoas — e fazer grandes pessoas desenvolverem-se — durante duas décadas. Formei-me como engenheiro industrial, na Universidade Católica da Argentina, o meu país de origem, onde me licenciiei como melhor aluno da minha turma, tendo, depois disso, obtido, também com distinção, um *MBA*,

em Stanford,. Trabalhei na McKinsey & Co., em Madrid e em Milão, e, em 1986, ingressei na Egon Zehnder International (EZI), uma firma de *executive search*, líder a nível mundial. Actualmente, sou sócio desta firma e membro do seu conselho executivo. Embora eu viva com a minha família em Buenos Aires, o meu cargo é global. Por isso, viajo constantemente por todo o mundo.

Neste ponto, a expressão "*executive search*" talvez tenha de ser acompanhada de alguma especificação. *Executive search* inclui aquilo a que algumas pessoas chamam de "head-hunters", ou seja, a contratação de candidatos externos para posições seniores tanto no contexto de organizações com fins lucrativos, quanto em organizações sem fins lucrativos. Conduzi pessoalmente cerca de trezentas destas pesquisas e participei activamente em aproximadamente outras mil e quinhentas. Estas pesquisas abordaram as posições do mais alto nível (dirigentes, presidentes e *CEOs*), indo até ao nível dos gestores juniores. Desempenhei estas funções tanto para empresas com receitas anuais de biliões de dólares quanto como para empresas muito pequenas e para uma série de organizações não-governamentais (ONG's), fundações e sociedades sem fins lucrativos. A minha taxa de sucesso pessoal na contratação de candidatos externos tem estado regularmente acima dos 90 por cento, a qual é uma percentagem muito elevada, tendo em conta o facto de as contratações externas serem tipicamente feitas em ocasiões particularmente complicadas.

Mas *executive search*, numa definição geral, inclui também a actividade de *avaliação da gestão*, ou seja, a avaliação de gestores no contexto da instituição de um determinado cliente. Este factor pode assumir uma importância crítica em determinadas situações. No contexto de uma fusão ou aquisição, por exemplo, a empresa tem de decidir como irá alocar os seus recursos de gestão (chegando ao ponto de ter de decidir quem deve ficar e quem deve sair). Ou, para citar outro exemplo, quando um novo *CEO* entra e quer uma avaliação rápida, profissional, precisa e independente da sua equipa, as pessoas como eu são frequentemente chamadas. As avaliações de gestão podem também ser muito úteis quando uma empresa se depara com um novo cenário competitivo, ou quando, inesperadamente, mudanças tecnológicas ou regulamentares alteram as regras do jogo. Em todos estes casos, eu e os meus colegas avaliamos não só a competência (a competência de facto para exercer a função actual), mas também o potencial de *crescimento*

do indivíduo. Prestamos os nossos serviços de assessoria relativamente a promoções, nomeações para novos cargos, planos de desenvolvimento e assim sucessivamente — todas as funções que visam, principalmente, os candidatos *internos*.

Durante algum tempo, dirigi a nossa prática de Avaliação de Gestão a nível mundial. Recentemente, voltámos atrás e comparámos as nossas avaliações com o desempenho e evolução actuais dos gestores que avaliámos. Uma vez mais, a nossa precisão na previsão do desempenho e do potencial de desenvolvimento tem estado na ordem dos 90 por cento ao nível global, ao passo que a precisão de algumas avaliações internas de empresas nossas clientes atingiu um número tão baixo como 30 por cento.

Digo tudo isto não para vangloriar-me, mas antes para sublinhar dois aspectos. Em primeiro lugar, tenho uma vasta experiência em decisões sobre pessoas; conheço muito bem esta paisagem. Em segundo lugar, as directivas presentes neste livro abrangem todo o espectro da contratação e promoção — tanto do exterior quanto do interior da empresa.

Devo acrescentar que possuo um forte compromisso intelectual com a minha área. Em 1994, para além do meu trabalho de selecção, tornei-me responsável pelo desenvolvimento profissional dos consultores da nossa rede global. Actualmente, dirijo o desenvolvimento do capital intelectual da nossa firma, no contexto da sua rede de sessenta e dois escritórios no mundo inteiro. Nos anos noventa, desenvolvi uma acção fundamental de optimização da nossa metodologia de trabalho para a prática de *executive search*, desenvolvendo recentemente mais uma acção semelhante, para ser ainda mais eficaz a ajudar os nossos clientes a contratar e promover os melhores profissionais do mundo.

Li, no verdadeiro sentido da palavra, milhares de livros e artigos sobre os aspectos relacionados com as decisões sobre pessoas. Redigi artigos para a *Harvard Business Review* e para a *MIT Sloan Management Review*, a revista da *Sloan School of Management*, do MIT. Também contribuí com um capítulo de *The Emotionally Intelligent Workplace* [O Local de Trabalho Emocionalmente Inteligente], um livro publicado sob a direcção de Daniel Goleman e Cary Cherniss, e colaborei com Jack Welch, no seu livro, *Winning* [Vencer], e com Jim Kouzes, na mais recente edição de *The Leadership Challenge* [O Desafio da Liderança].

Por último, nutro uma *paixão* por ajudar outras pessoas a aperfeiçoar as suas decisões de recrutamento e promoção. Acredito sinceramente que, se as decisões sobre recrutamento e promoção, tomadas a todos

os níveis, desde as áreas fabris até à sala de reuniões do conselho de administração, pudessem ser substancialmente melhoradas, o mundo seria um lugar muito melhor: Eu acredito que podem efectivamente ser melhoradas. Acredito ter as competências necessárias e, por isso, a *obrigação* de contribuir para essa melhoria.

O QUE ENCONTRARÁ NESTE LIVRO

Nos dois primeiros capítulos de *Decisões de Sucesso*, abordarei em profundidade a razão pela qual as grandes decisões sobre pessoas são tão importantes — tanto para si como para a sua organização.

Seguidamente, no capítulo 3, explicarei a razão pela qual as grandes decisões sobre pessoas são tão difíceis. Sim, parte do problema reside na oferta de talentos, mas uma parte maior reside “na percepção do examinador”. As pessoas que conduzem pesquisas cometem, com demasiada frequência, um ou mais de um conjunto de erros táticos, que se combinam para gerar um resultado de sucesso que é bem mais evasivo.

Os capítulos 4, 5 e 6 abordam os *quandos*, os *quês*, e os *ondes*: quando procurar, o que procurar e onde terá maior probabilidade de encontrar o que procura. No decorrer destes capítulos (e também em outras partes deste livro), dir-lhe-ei como e quando recorrer a ajuda externa e explicar-lhe-ei por que (pelo menos na maioria das empresas) a decisão de olhar *apenas* para dentro é uma má ideia.

A maior parte do livro debruça-se, naturalmente, sobre os *comos* das grandes decisões sobre pessoas: como avaliar, atrair, motivar e integrar as melhores pessoas. O capítulo 7 é dedicado aos pontos específicos da avaliação das pessoas. Muitas pessoas acham que este conceito é evidente por si só: recebemos o candidato, entrevistamo-lo e verificamos as suas referências. Mas a minha experiência diz-me que cada uma destas tarefas é mais difícil do que pode inicialmente parecer. Por exemplo: num ambiente em que as pessoas têm receio de ser processadas judicialmente, caso contem a verdade negativa sobre um antigo colaborador, como é que consegue verificar referências? (A resposta: *pesquise mais*. Eu dir-lhe-ei como). Deverão as pessoas “abaixo do lugar” para o qual uma pessoa se candidata ser autorizadas a avaliar os candidatos? (A resposta: *regra geral, não*.)

E, como deve ter provavelmente descoberto por si mesmo, encontrar um excelente profissional não é suficiente. Precisa também de recrutar esse candidato com êxito, com o pacote de incentivos certo, e depois *integrá-lo* no seu novo contexto organizacional. Apesar da grande quantidade de livros e artigos recentes sobre o tópico da integração, muitas empresas continuam a cometer o erro de esperar que os candidatos "nadem ou acabem por se afundar."

No último capítulo, volto a abordar a questão de porque é isto importante. Acredito que as organizações com altos desempenhos não se limitam a proporcionar bons empregos e a gerar lucros para os seus proprietários; elas tornam também a nossa sociedade melhor. Uma excelente empresa — cheia de excelentes profissionais — eleva o nosso nível de vida, aumenta o nosso campo de visão, alarga os nossos horizontes e dá-nos esperança para o futuro.

CAPÍTULO UM

DECISÕES DE SUCESSO: UM RECURSO PARA SI

Numa ocasião, em 1986, já decorrida a primeira metade do ano, eu estava prestes a participar numa reunião muito importante, em Zurique. Nos quatro dias anteriores, eu tinha estado em Londres, Paris, Copenhaga e Bruxelas. Em cada uma dessas cidades, tive reuniões com consultores da Egon Zehnder International (EZI), uma firma internacional de *executive search*. Eu tinha já passado por cerca de trinta reuniões desse tipo, incluindo sessões com vários sócios da empresa, assim como com todo o seu conselho executivo.

Mas, agora, em Zurique, eu estava prestes a conhecer Egon Zehnder em pessoa — o fundador e, na altura, o presidente da firma. Eu estava, no mínimo, tenso. (Consigno, ainda hoje, recordar algum desse nervosismo de há tanto tempo.) Eu tinha plena noção da importância do homem que estava à minha frente, o qual — tendo-se licenciado pela *Harvard Business School* no ano em que eu nasci — lançou a *executive search* na Europa, em 1959, e, em 1964, deu início à sua própria firma de selecção, cuja expansão internacional começou de imediato. Ele era, pura e simplesmente, uma lenda.

Tenho uma certa vergonha de dizer que não me recordo de muitas das perguntas que ele me colocou naquele dia. No entanto, por alguma razão, recordo-me, *sim*, de algumas das perguntas que eu lhe fiz. Recordo-me particularmente de lhe colocar uma questão mais ou menos assim: *Baseado na sua experiência de mais de vinte e cinco anos de prática de executive search, encontrando-se com clientes de sucesso e candidatos a lugares de alto nível, o que faz com que uma pessoa seja bem sucedida?*

Creio que estava à espera que ele me respondesse com uma elaborada teoria de sucesso. Afinal de contas, ele próprio era uma pessoa de enorme sucesso. Nessa altura, eu já conseguia perceber que ele era um homem de fortes convicções e de grande integridade. Assim, o que disse este grande homem, em resposta à minha questão?

“Sorte!”

Reconheço que fiquei surpreendido — *sorte?* Ele prosseguiu, dizendo o seguinte:

É claro que todas as pessoas bem sucedidas que conheci são muitíssimo inteligentes. São também trabalhadores áduos. Acreditam na preparação. Estabelecem muito bons relacionamentos com outras pessoas. Mas, se me pedir para lhe apontar a razão mais importante para o seu sucesso, eu creio que é a sorte. Tiveram a sorte de nascer em determinadas famílias e em determinados países. Tiveram a sorte de ter alguns talentos singulares. Tiveram a sorte de poder frequentar boas escolas e de receber uma boa educação. Tiveram a sorte de trabalhar em boas empresas. Tiveram a sorte de ser saudáveis. Tiveram a sorte de ter oportunidades de promoção. Assim, respondendo à sua pergunta, a principal razão para o sucesso individual é a sorte.

Se tivesse sido um pouco mais ágil (e, talvez, um pouco mais corajoso), ter-me-ia recomposto e ter-lhe-ia perguntado qual era o *segundo* factor mais importante. Mas a oportunidade passou e avançámos para outros assuntos.

Desde essa reunião de há tanto tempo, tive inúmeras oportunidades de voltar à minha pergunta e à resposta de Zehnder. Tive de concordar muitas vezes com a sabedoria do nosso fundador: a sorte desempenhou seguramente um papel nas carreiras de muitas pessoas, incluindo a minha. Mas tentei também encontrar algumas respostas mais sistemáticas, que pudessem ajudar as pessoas a *agir*. (Dizer a alguém para “ter sorte” não é, obviamente, suficiente.) Deste modo, quando entrevisto excelentes candidatos para um trabalho de selecção, quando me reúno com clientes de grande peso, quando converso com executivos que querem optar por um novo percurso profissional, quando dou palestras para alunos da *Harvard Business School*, quando olho para os meus próprios filhos, continuo a colocar a mim mesmo a minha questão: *O que contribui, exactamente, para o sucesso de uma carreira?*

Passaram já mais de vinte anos, desde essa primeira reunião com Egon. Nas duas décadas que se passaram, conduzi cerca de vinte mil entrevistas presenciais (cerca de mil por ano, ou quatro por cada dia útil, durante quase toda a minha carreira como consultor de *executive*