

SUCESSO

PARA

JERRY
PORRAS*

STEWART
EMERY

MARK
THOMPSON

DURAR

CRIE UMA VIDA COM SENTIDO

SUCCESS BUILT TO LAST

*co-autor do *best-seller* **Built to Last**
(mais de um milhão de livros vendidos)

SOBRE OS AUTORES

JERRY PORRAS foi co-autor (com Jim Collins) de ***Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies***, livro que foi traduzido em vinte e cinco línguas e vendeu mais de um milhão de exemplares. Tem o título de Professor Emérito de Comportamento Organizacional e Mudança da Stanford Graduate School Of Business e dirigiu o Programa para Executivos sobre Liderança e Gestão da Mudança desta instituição durante dezasseis anos. Foi conferencista sobre empresas visionárias perante plateias compostas por gestores de topo.

STEWART EMERY é considerado um dos pais do Human Potential Movement. Co-fundou, em 1975, Actualizations, uma organização de formação, e mais recentemente Belvedere Consultants, uma *boutique* de consultoria. Participou em seminários em dezenas de países e formou mais de doze mil pessoas nas últimas três décadas. É autor dos «best-sellers» ***Actualizations: You Don't Have to Rehearse to Be Yourself*** e ***The Owner's Manual For Your Life***. Como consultor, colocou as questões necessárias para levar a MasterCard a conceber o «Priceless», a sua lendária campanha publicitária.

MARK THOMPSON registou as inspiradas histórias que deram origem a ***Sucesso para Durar*** a partir de centenas de entrevistas a pessoas de sucesso duradouro de todas as partes do mundo. É um *executive coach*, um consultor de equipas de gestão de topo, um galardoado produtor de livros áudio e o ex-produtor executivo da *Schwab.com*. A revista *Forbes* nomeou-o como um dos maiores investidores de capital de risco norte-americano com o toque de «Midas».

Imagine que descobre o que as pessoas bem sucedidas têm em comum e que condensa isso num conjunto de práticas simples e as usa para transformar a sua empresa, a sua carreira e a sua vida.

Da autoria de três pensadores sobre desenvolvimento organizacional e auto-ajuda – incluindo Jerry Porras, co-autor de ***Built to Last*** – este livro desafia a sabedoria convencional a cada passo.

Sucesso para Durar resulta das conversas pessoais informais tidas com centenas de seres humanos excepcionais de todas as partes do mundo. Conheça multi-milionários, CEO, chefes de Estado, laureados Nobel e celebridades. Conheça, também, heróis desconhecidos que tiveram um impacto duradouro, sem o habitual poder ou carisma. Famosos ou não, a maioria deles começou de forma simples.

Acima de tudo, descubra porque pessoas bem sucedidas mantêm o sucesso e *como pode você consegui-lo também*:

- porque é tão difícil fazer o que é importante – e o que pode fazer em relação a isso;
- veja o que tem em comum com pessoas tão diferentes que tiveram um impacto no mundo em que vivemos como, por exemplo, Nelson Mandela, Charles Schwab e Maya Angelou;
- aprenda como estas pessoas de sucesso duradouro colheram as suas vitórias e os seus falhanços e encontraram a coragem para prosseguir com as suas paixões.

Louvores a Sucesso para Durar

«Se temos de viver num mundo que resulte para todos, temos de criar vidas com sentido. Este livro apresenta o caminho para o sucesso duradouro que ultrapassa os medos e valoriza a auto-estima saudável. Este é um livro para todos aqueles que se preocupam com o futuro de todos nós.»

– JACK CANFIELD, autor da série «best-seller» **Chicken Soup for the Soul®** e de **The Success Principles™**

«A melhor formação/o melhor treino que alguma vez terá sobre criar uma vida com sentido está neste livro!»

– MARSHALL GOLDSMITH, Executive Coach e autor/co-editor de 22 livros, incluindo **The Leader of the Future** e de **What Got You Here Won't Get You There**

«Um livro incrível que deve ser lido por todos os interessados em alcançar um sucesso duradouro para si próprios, para as suas famílias, para os seus accionistas e para a sua comunidade.»

– JASON JENNINGS, autor do «best-seller» **It's Not The Big That Eat The Small – It's The Fast That Eat The Slow, Less Is More** e **Think BIG – Act Small**

*«Em **Sucesso para Durar**, os autores mostram como seguir as suas paixões e alcançar o sucesso para além dos seus sonhos mais ousados, permanecendo fiéis a si próprios. Este é um livro que deve ser lido!»*

– BILL GEORGE, ex-administrador e CEO da Medtronic e autor do «best-seller» **Authentic Leadership**

«Nos negócios, como na vida, o sucesso duradouro exige trabalho de equipa, integridade e coragem para permanecer focado no que é importante. São os melhores cinco jogadores que ganham o jogo, não os cinco melhores jogadores. É disso que trata este livro.»

– RICHARD KOVACEVICH, Administrador, Presidente e CEO da Wells Fargo

«Não existe nada mais importante do que criar uma vida com significado para si e para a sua família. Enquanto líder e chefe de família tem de ler este livro e depois entregá-lo aos adolescentes da sua família!»

– GREG FOSTER, Presidente da IMAX Films

«John Deere disse: “Não associarei o meu nome a um produto que não contenha o que de melhor há em mim”. Imagine que aplica o mesmo critério na sua vida pessoal e na sua vida profissional. Quando se empenhar com a excelência ao ponto de sentir orgulho por associar o seu nome a tudo o que faz, então tem **Sucesso para Durar**.»

– ROBERT LANE, Administrador e CEO da John Deere & Co., Inc.

«Encontrará perspectivas enriquecedoras sobre como ter uma vida, não apenas sobre como ganhar a vida.»

– BARRY Z. POSNER, reitor e professor sobre Liderança na Universidade de Santa Clara e co-autor do «best-seller» **The Leadership Challenge** e **A Leader’s Legacy**

«Quer conhecer a mente de pessoas influentes e bem sucedidas? Para bem da sua carreira (e da sua vida), espero que leia **Sucesso para Durar** este fim-de-semana. Para bem do mundo, esperemos que este seja o livro de gestão mais lido este ano.»

– KEITH FERRAZZI, CEO da Ferrazzi Greenlight e autor do «best-seller» **Never Eat Alone**

«Esta é uma excelente leitura e fornece bons exemplos ‘reais’ para o leitor colocar em prática de imediato!»

– ROB REEG, CTO da MasterCard International

«Este livro é tão comovente quanto prático. Espelha, também, as experiências pessoais dos autores – três líderes que respeito e admiro. Tanto quanto tenho conhecimento, este é o trabalho de investigação mais minucioso sobre sucesso duradouro e liderança que existe. As ideias são surpreendentemente acessíveis.»

– SPENCER CLARK III, CLO da Cadence Design Systems

«Em última análise, quer o seu negócio prospere ou não, ou até mesmo acabe por falhar, o que importa é o modo como você se comporta e as decisões que toma. Tudo depende de si. Deixe que este livro excepcional o sirva e que seja o seu guia.»

– LORD ALISTAIR McALPINE, Tesoureiro do Partido Conservador Britânico, 1975-1990

SUCCESSO PARA DURAR

CRIE UMA VIDA COM SENTIDO

SUCCESS BUILT TO LAST

SUCCESSO PARA DURAR

CRIE UMA VIDA COM SENTIDO

Jerry Porras
Stewart Emery
Mark Thompson



CENTROATLANTICO.PT

SUCESSO PARA DURAR

CRIE UMA VIDA COM SENTIDO

Autores

Jerry Porras, Stewart Emery e
Mark Thompson

Editor

Centro Atlântico

Colecção

Desafios

Tradução

Carla Mendonça e Pedro Cotrim

Revisão e copydesk

Catarina Nascimento Rodrigues

Revisão técnica

Jorge Nascimento Rodrigues

Capa e paginação

António José Pedro

Impressão e acabamento

Inova

1.ª edição: Maio de 2007

ISBN: 978-989-615-043-3

Depósito Legal: /07

© Centro Atlântico, Lda., 2007

Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 – Esc. 1-A

4764-901 V. N. Famalicão, Portugal

Rua da Misericórdia, 76

1200-273 Lisboa, Portugal

Tel. 808 20 22 21

geral@centroatlantico.pt

www.centroatlantico.pt

Authorized translation from the English language edition, entitled SUCCESS BUILT TO LAST: CREATING A LIFE THAT MATTERS, 1st Edition by PORRAS, JERRY; EMERY, STEWART; THOMPSON, MARK, published by Pearson Education, Inc, publishing as Wharton School Publishing, Copyright © 2007 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

PORTUGUESE language edition published by CENTRO ATLANTICO LDA, Copyright © 2007.

Inicialmente publicado pela Pearson Education, Inc, como Wharton School Publishing.

Copyright © 2007 por Pearson Education, Inc.

Reservados todos os direitos da versão portuguesa por Centro Atlântico, Lda.

Qualquer transmissão ou reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização expressa dos editores da obra.

*Para Rick Porras, Vanessa Thompson e
Paul Emery – todos eles, à sua maneira,
estão a criar uma vida com sentido.*

ÍNDICE

Agradecimentos	13
Introdução – De Feitas para Durar a Sucesso para Durar	17
«O Efeito Mandela» * De <i>Built to Last</i> a <i>Sucesso para Durar</i> * Conversas com Pessoas de Sucesso Duradouro * Como Encontrámos as Pessoas * Evitando a Armadilha das Celebridades do Momento * Pessoas Bem Sucedidas Também Cometem Erros e Colhem os Frutos dos Seus Falhanços * A Nossa Abordagem nas Entrevistas * Porquê esta Viagem?	
Capítulo 1:	
De Grandioso a Duradouro – Redefinir o Sucesso	35
É Tempo de Redefinir o Sucesso * Para Alcançar o Sucesso, Primeiro Tem de Abandonar as Ilusões Mais Populares * Traídos Pelo Sucesso e na Busca de um Significado * Três Elementos Essenciais de Sucesso * Três Peças Simples, mas Difíceis, que têm de Encaixar * A Detective Adolescente encontra a Jornalista Estonteante * De Grandioso a Duradouro	
<hr/>	
PARTE I	
SIGNIFICADO	
COMO AS PESSOAS BEM SUCEDIDAS MANTÊM O SUCESSO	
<hr/>	
Capítulo 2:	
Ame-o ou Largue-o – As Paixões e a Busca do Significado	55
Tudo o Que Tem É o Seu Capital Pessoal * É Como Guardar o Sexo para a Velhice * O Segredo da Vida * Estar na Zona – A Experiência de Fluir * Os Construtores são mais Parecidos com ‘Cromos’ do que com Supermodelos * Morte pelo «PowerPoint» * Optimismo Racional ou Exuberância Irracional?	
Capítulo 3:	
Um Catálogo de Paixões – Nada Tem a ver com Equilíbrio	69
A Recompensa para Fazer Alguma Coisa deve ser o Próprio Acto de a	

Fazer * Raramente a Resposta é apenas uma única Coisa * O Equilíbrio é uma Treta * Dar aos Outros um Catálogo de Paixões * As suas Paixões proporcionam-lhe uma Visão Periférica * Paixões Furtivas e o Poder do Pensamento Periférico * Onde até Pode Ser Pago pelas suas Distracções Apaixonantes * Transformar Vidas a 64 cêntimos cada * De Caixas de Esmola a Cofres de Dinheiro * Os Paranóicos Sobrevivem, mas os Apaixonados Prosperam * Para os Construtores, cada Paixão Conta * Os Líderes dão o que é Necessário, Não o que é Esperado

Capítulo 4:

Porque Pessoas Bem Sucedidas Mantêm o Sucesso

– Da Integridade ao Significado

91

Não Trate as Suas Paixões Como uma Procura Banal * Um Valor Que os Construtores Partilham

PARTE II

ESTRUTURAÇÃO DO PENSAMENTO

AS GRANDES TRANSFORMAÇÕES COMEÇAM NA SUA CABEÇA

Capítulo 5:

O Grito Silencioso – Porque é Tão Difícil Fazer o que é

Importante

109

O Grito Silencioso * Quatro Boas Razões Para Desistir Agora Antes de Fazer Alguma Coisa Realmente Estúpida

Capítulo 6:

A Causa Tem Carisma – Não Precisa de Ser Carismático

Para Ter Sucesso

129

A Coragem para Avançar * Quando a Causa é Carismática até as Violetas Murchas Desabrocham em Público * Fazer a Sua Paixão Ganhar Asas * E se o Seu Sonho Nunca se Tornar Popular? * Confie o Suficiente nas Suas Paixões para se Tornar um Especialista * Seja no Que For, Seja o Maior * Começa Consigo Mas, em Última Análise, Não Tem a Ver Consigo * O Mundo Seria um Lugar Mais Sombrio Sem Si * A Auto-Estima é Sobrevalorizada

Capítulo 7:

O Tripping Point – Faça Sempre Novos Erros

153

A Vida é Curta, Mas Alguns Dias São Realmente Longos * Quando o Pensamento Positivo Não Resulta * Porque é Yoda Incompreendido * Estaria Disposto a Aprender se disso Dependesse a sua Vida? * Quando as Coisas se Complicam, as Emoções Vêm em Último Lugar * Em Cada Boa Prática Há um Lado Negro * Os Falhados Chamam-lhe Fracasso; Os Vencedores Chamam-lhe Lição * Já Pagou a Propina, Agora Recolha o Benefício * Faça Sempre Novos Erros * O Dia Em Que Fiz a Fábrica Explodir * A Inovação é Falhanço Acelerado * Uma Grande Causa e uma Derrota quase Insignificante * Trabalho Duro Recompensado por Maus Títulos de Imprensa

Capítulo 8:

Das Feridas à Sabedoria – Confiar nos Seus Pontos Fracos, Fazer Uso das Suas Incompetências Básicas

171

Não Existe Cura * Não Use um Ponto Fraco Como Razão Para Não Confiar em Si * Não Pode Ter Tudo Enquanto Não Usar Tudo o Que Se Tem * Quando a Tragédia Ataca * Descobrir a Grandiosidade no Encontro Entre a Dor e Paixão * A Dor Libertou Finalmente a Sua Paixão * A Dor ou a Paixão Vão Torná-lo Suficientemente Bom – a Dor e a Paixão em Conjunto Vão Direcioná-lo para a Grandiosidade * Abandonar o Que Não Resulta * Caso Encerrado * Para Além da Culpa – Criar um Futuro com Sentido

PARTE III

ESTRUTURAÇÃO DAS ACÇÕES

TRANSFORMAR A PAIXÃO EM ACÇÃO

Capítulo 9:

Merecer a Sorte – Preparar o Seu Destino Estabelecendo Metas Grandiosas, Difíceis e Audazes

193

Você Conquista a Sua Sorte * Querem os Construtores Dizer Que não existe Necessidade de Metas e de Planos? * O Mito da Autenticidade * Demasiada Informação Presidencial * A Mentalidade do Explorador * Riscos Ousados Medidos com Pequenos Passos * Ousadia Responsável ou Responsabilidade Audaciosa * Para o Sucesso Duradouro, o Tama-

nho não Importa * Medir o Que Importa e Manter-se a Par * Quando Maus Resultados Acontecem a Pessoas Boas * A Vida Secreta das Metas * Manter as suas Metas na Íntegra

Capítulo 10:

Conversas Nuas – A Colheita da Discórdia 213

A Discórdia Como um Benefício para o Trabalhador * Combata o Assunto, Não os Outros * Evitar Ilusões de Grandeza * Regras Básicas dos Conflitos Criativos * Criar um Lugar e um Momento Certos Para o Debate * O Conflito Criativo é Uma Arte Que os Construtores Dominam * Atenção, Intenção e Discórdia * Entre Pela Porta e a Melhor Ideia Ganha * Não Tenha Razão, Seja Eficaz

Capítulo 11:

Definir o Alinhamento – O Ambiente Ganha Sempre 227

Escolher uma Equipa Que Apoie o Seu Sonho * Relações Feitas Para Durar * É Apenas tão Bom Quanto a Sua Equipa, e Outros Clichés Gastos * Não Acredite em Palavras – Acredite Apenas nos Comportamentos * O Poder da Linguagem * O Ambiente Ganha Sempre * À Procura do Milagre * Tudo se Resume à Compreensão dos Incentivos * O Segredo

O Prazer de Descobrir as Coisas – Um Olhar Sobre a Pesquisa por trás de Sucesso para Durar 243

Notas 283

Índice Biográfico 295

INTRODUÇÃO

De Feitas para Durar a Sucesso para Durar

«O Efeito Mandela»

Era quase meia-noite quando nos sentámos à espera do último encontro do dia do Fórum Económico Mundial. A chuva gelada tinha dado lugar a uma tempestade de neve, mas o interior do edifício parecia o Deserto do Sara ao meio-dia, pois o sistema de climatização trabalhava na potência máxima para compensar o frio exterior. Mark Thompson cabeceava de sono na cadeira, quando Nelson Mandela apareceu de repente, estendendo-lhe a mão suada e esboçando um sorriso cansado. Thompson estremeceu quando Mandela se apoiou no seu ombro e se acomodou no sofá de pele.

Nos anos que antecederam o envio de Mandela – então um advogado negro activista – para um campo de concentração, era normal o seu zelo e excesso de confiança relativamente à sua missão de acabar com o Apartheid. A África do Sul tinha sido palco de violência e tumultos que pareciam ser irreconciliáveis. Embora Mandela tenha inicialmente defendido uma solução pacífica para a questão, acabou por ter de recorrer às armas quando o caminho da paz parecia não ter saída. Em 1964 foi condenado por conspiração e sabotagem, sendo-lhe aplicada uma sentença de prisão perpétua.

A maior parte do seu tempo de prisão foi passada em Robben Island, nos arredores da Cidade do Cabo, para onde o governo sul-africano de então enviava os seus opositores com o objectivo de os desmoralizar e fazer ceder. Durante os seus longos anos de trabalho activista, o governo pressionou-o repetidamente no sentido de, em troca da sua libertação, o obrigar a fazer concessões em relação às suas crenças. Algo que sempre recusou.

Em 1990, após 27 anos de cativo, Mandela foi libertado. Tinha 71 anos e todas as razões para se tornar no homem mais perigoso do seu Continente. No entanto, manteve os seus intuítos pacifistas e acelerou a reinvenção pacífica do seu país.

Como conseguiu ele ultrapassar o sentimento de ódio e liderar uma revolução não-violenta, procurando a reconciliação em vez da vingança? Ali estava, sentado, exausto, mas radiante, dando continuidade aos seus esforços para salvar a sua pátria. A adulação dos seus seguidores tinha crescido ou desaparecido, dependendo de quem era questionado. Seja como for, optou por seguir o seu próprio rumo – um percurso de tal forma importante para ele que o manteve ano após ano, apesar das consequências sociais e políticas e muito menos por causa delas. Numa altura em que poderia muito bem estar a gozar a sua reforma, o laureado Nobel e ex-presidente continua a recrutar seguidores para a sua causa – tal como tem feito não ao longo do último mês ou do último ano, mas durante toda uma vida, sempre com a mesma intensidade, que não ficou afectada apesar de décadas de sofrimento numa prisão sul-africana.

Os três co-autores deste livro, separadamente e agora em conjunto, sempre tiveram uma curiosidade apaixonada sobre o que faz mover as pessoas de sucesso duradouro, bem como as empresas fora de série. Desde cedo partilhámos uma questão comum: «O que inspira os realizadores de longo-prazo a tomar o tipo de decisões que Mandela tomou? Ou seja, a lutar e a crescer, apesar de todas as contrariedades, encontrando nisso grande significado e permanecendo fiel a esse objectivo, não apenas pelo momento em si, nem por si próprios, mas para criar sucesso duradouro?». Embora a História venha justificar as intenções nobres de Mandela, o facto de não ter iniciado a sua caminhada para a liberdade como um santo, nem com graciosidade ou humildade, torna a sua viagem ainda mais útil e inspiradora para todos nós. É o que chamamos de «Efeito Mandela». Isto é, quando alguém tem a possibilidade de criar sucesso duradouro não porque seja perfeito ou sortudo, mas porque tem a coragem de fazer o que para si é importante.

Sociedades saudáveis e sustentadas requerem a criação de organizações igualmente saudáveis e sustentadas. As grandes organizações e sociedades só podem ser construídas por seres humanos que tenham a capacidade de crescer e criar sucesso com sentido.

De Built to Last a Sucesso para Durar

A transformação de Mandela é um exemplo de coragem sobre como criar uma vida de sucesso. Ele conseguiu não apenas alcançar o sucesso, mas o tipo de sucesso que perdura porque tem sentido. Na introdução do clássico de gestão **Built to Last**, Jim Collins e Jerry Porras realçaram que «um número significativo de pessoas descobriram conceitos-chave que foram úteis para a sua vida pessoal e familiar quando abordaram os assuntos humanos fundamentais de identidade pessoal e auto-renovação. Quem sou eu? O que represento? Qual a razão de ser da minha existência? Como posso manter a minha individualidade neste mundo caótico e imprevisível? Como posso atribuir significado à minha vida e ao meu trabalho? Como posso manter-me renovado, envolvido, activo e motivado?»¹.

Sociedades saudáveis e sustentadas requerem a criação de organizações igualmente saudáveis e sustentadas. As grandes organizações e sociedades só podem ser construídas por seres humanos que tenham a capacidade de crescer e criar sucesso com sentido. Se acreditarmos nisto – e, de facto, nós acreditamos –, falar com as pessoas que tiveram vidas extraordinárias e um impacto que perdurou ao longo do tempo, torna-se algo absolutamente natural. Como nos foi dito pela educadora Marva Collins (sem qualquer relação com o Jim!), quando você, leitor, cria uma vida com significado – uma vida que sente que vale a pena ser vivida – verificamos que «o mundo seria um lugar mais sombrio sem si».

E foi assim que começou a nossa viagem em conjunto para a escrita deste livro.

Conversas com Pessoas de Sucesso Duradouro

Este livro foi elaborado com base em entrevistas efectuadas a mais de 200 pessoas que fizeram a diferença – de maior ou menor impacto – na sua área, na sua profissão ou na comunidade de que fazem parte, e que viveram uma vida que acreditam ter sentido, em diversas partes do mundo. Nestas conversas, redescobrimos um princípio, que começa a emergir nos livros, sobre desempenho organizacional e liderança, mas que raras vezes é desenvolvido: sucesso, a longo-prazo, tem pouco a ver com descobrir a ideia certa, a estrutura organizacional adequada ou o melhor modelo de negócio para uma empresa, mas tem tudo a ver com descobrir o que é importante para cada um de nós enquanto pessoas. É aqui, a este nível pessoal, em que o pensamento e a emoção se encontram, que a criatividade começa e emerge o potencial para a criação de organizações duradouras. Demos connosco numa busca de *insights*, de conhecimentos visionários – perscrutando para desvendar os princípios e práticas das pessoas cujo impacto no mundo permanece ao longo do tempo.

Estas pessoas não se encontram apenas nas categorias dos empreendedores, dos revolucionários ou dos subversivos (no sentido positivo do termo). Muitos recusam, ainda hoje, considerarem-se líderes ou modelos do que quer que seja. A maioria nem sequer tinha em mente alcançar o sucesso nos moldes convencionados pelas respectivas culturas em que se inserem. Alguns, provavelmente, nunca terão muito dinheiro, outros são ricos, alguns mesmo muito ricos, mas poucos, quando começaram, eram abastados. Os seus passados são muito diversos, alguns horríveis, outros privilegiados.

Em termos de personalidade abrangem um leque variado – alguns fazem-se ouvir e são naturalmente assertivos, enquanto outros quase não se ouvem até que se lhes pergunte o que, para eles, é importante. Alguns têm o que se chama de carisma, mas não são a maioria. E muitos permanecem introvertidos no meio do sucesso. Mas, todos eles, têm em comum um aspecto – em algum momento da sua vida, viram-se confrontados com uma necessidade que deu origem a uma convicção apaixonada e persistente de mudar o modo

como as coisas são a longo-prazo, independentemente da maneira como a sociedade os possa julgar por isso.

Na escrita do livro, debatemo-nos com o modo como nos devíamos referir a estes concretizadores determinados. Neste contexto, rótulos habituais como «líder visionário» soariam a algo desnecessariamente altivo. Criariam um distanciamento que impediria a qualquer um de nós retirar de dentro de nós próprios as nossas potencialidades. Contudo, deixemos claro que todas estas pessoas têm uma função de liderança de um ou de outro modo. Em última instância, escolhemos os termos «Pessoas de Sucesso Duradouro» e «Construtores», sendo este último uma descrição baseada, em parte, no conceito de *clock-builder* (fabricante de relógio) retirado do livro **Built to Last**. Utilizamos, por isso, a metáfora de Collins e Porras sobre a distinção entre a capacidade de dizer as horas no presente e a capacidade de construir um relógio que continua a mostrar as horas para além do ciclo de vida do seu criador.

Os autores deste livro observaram que os líderes que foram capazes de criar uma visão ou uma cultura que permaneceram no tempo eram, de facto, *clock-builders*, cujas organizações resistiram ao teste do tempo, sobreviveram aos seus criadores e, em última análise, ultrapassaram outras organizações que eram dirigidas por homens e mulheres que tinham uma função meramente de «observadores do tempo», gente que liderava de forma tradicional e que esperava ter sucesso através de uma ideia brilhante.

Os Construtores são pessoas que tiveram um início pouco auspicioso, mas que se definiram pela sua criatividade. Num determinado momento das suas vidas, sentiram-se compelidos a criar algo novo ou a melhorar algo que já existia e que perdurou ao longo das suas vidas e prosperou para além deles. Vêem-se a si mesmos simplesmente como pessoas que tentam marcar pela diferença, fazendo algo que acreditam valer a pena ser feito, com ou sem eles, e recrutam a equipa, ou constroem a organização, necessária para o concretizar. As grandes organizações podem ser até um 'dividendo' de todo este processo, mas essas instituições duradouras parecem ser

mais uma consequência do plano do seu Construtor do que um fim em si mesmo ou sequer um objectivo deste.

Aprendemos que, na grande maioria dos casos, estas pessoas, equipas e organizações consideradas extraordinárias não são mais do que o resultado de pessoas simples a fazerem coisas extraordinárias que são, para elas, muito importantes. A mensagem intrínseca é que você contém dentro de si a capacidade de viver uma vida extraordinária.

Aprendemos que, na grande maioria dos casos, estas pessoas, equipas e organizações consideradas extraordinárias não são mais do que o resultado de pessoas simples a fazerem coisas extraordinárias que são, para elas, muito importantes.

Todos temos o poder de escolher um rumo pessoal com significado que integra a vida pessoal com a profissional de maneira a marcar uma diferença que perdura. E quando você consegue fazer isso, descobre o potencial para criar uma organização com um legado que é útil ao mundo, mesmo depois de você desaparecer.

Como Encontrámos as Pessoas

Entrevistámos gestores, empreendedores, professores, desportistas olímpicos e laureados Nobel relativamente desconhecidos, bem como vencedores dos prémios Pulitzer, Grammy, Peabody, Óscares e administradores de pequenas e grandes empresas. Muitos deles conhecemo-los através de projectos de consultoria em que estivemos envolvidos em todo o mundo. Para identificarmos outros possíveis entrevistados, analisámos várias listas de renome – desde a lista das «Pessoas Mais Influentes» da *Time Magazine* à lista de vencedores do Prémio Oprah Winfrey «Use Your Life», bem como os que faziam parte das listas anuais dos maiores, dos mais bem sucedidos ou dos mais admirados em publicações de prestígio, como as revistas *For-*

bes ou *Fortune*. Também analisámos as listas de pessoas distinguidas por instituições sem fins lucrativos.

A este universo aplicámos um critério pouco usual de limite de tempo para análise – um mínimo de 20 anos –, eliminando, salvo raras excepções, os que tenham tido um sucesso nas suas carreiras inferior a duas décadas. Consequentemente, ficaram excluídas as celebridades do momento e inúmeras gerações de líderes carismáticos que aparecem e desaparecem, reduzindo a nossa lista a menos de mil pessoas que se descrevem como tendo alcançado um sucesso duradouro.

Desse grupo de pessoas, fizemos uma selecção com base na diversidade de interesses, nos sectores de actividade e no sexo. Convidámos algumas dezenas de pessoas a participar e, por fim, realizámos mais de 200 entrevistas pessoais entre 1996 e 2006². Sem surpresa, esse grupo pertencia a uma faixa etária superior aos 40 anos e o indivíduo mais velho a ser entrevistado tinha 95 anos de idade.

Evitando a Armadilha das Celebridades do Momento

Na era em que vivemos de *reality shows* tornou-se um lugar comum que perfeitos desconhecidos saíam do anonimato para o super-estrelato numa questão de semanas ou meses, para desaparecerem logo de seguida, fazendo parte dos ficheiros «Onde estarão eles agora?» ou algo pior. Considerámos pessoas que possuem um desempenho duradouro – pessoas que são importantes, ano após ano –, em detrimento de qualquer um que por acaso aparece na capa da revista da semana na categoria de celebridade do momento do «The Apprentice» ou do «Survivor»³.

Esta abordagem de longo-prazo permitiu-nos incluir pessoas que tiveram um impacto significativo, sejam elas populares ou fora de moda. Seja como for, fazia sentido entrevistá-las para este projecto, porque conseguem (ou conseguiram) alcançar os seus objectivos nas áreas a que pertencem durante um longo período de tempo. Jimmy Carter ficou estarrecido com a sua humilhante e esmagadora derrota nas presidenciais de 1980, mas encontrou um outro papel

mais gratificante e ganhou o Prémio Nobel da Paz depois de 20 anos a seguir um sonho que nada tinha a ver com o sonho de ser presidente. Embora actualmente esteja novamente a ser atacado pelas suas fortes convicções e pelo livro que publicou sobre valores morais e anti-fundamentalismo⁴, continua a sua missão por todo o mundo.

Provavelmente o leitor poderá pensar que algumas destas pessoas são escolhas inapropriadas para o debate sobre sucesso duradouro. Quer as ame ou odeie, são poucas as pessoas que entrevistámos que escapem a uma dura crítica de um lado ou de outro, uma vez que elas estão a ter um forte impacto ao fazer algo que é importante para elas! De facto, assim que se coloca alguém num pedestal como modelo a seguir, logo parece surgir uma lei perversa do Universo que amplia as possibilidades de essa pessoa ou de uma organização cair numa armadilha ou de se tornar o alvo de acesa controvérsia. Deixemos claro que as pessoas que entrevistámos não são, neste contexto, apresentadas como modelos que necessariamente se devam seguir. Essa é uma escolha pessoal que só o leitor deve fazer. Apenas as apresentamos para provocar um debate sobre o que é o sucesso, discussão que deve ter consigo próprio e em conjunto com as pessoas que são importantes para si.

O que se tornou claramente evidente, depois de tantas entrevistas, foi o facto de existirem múltiplas formas de se avaliar o sucesso duradouro, sendo mesmo algumas delas contraditórias e perigosas. Poderemos ver isso mesmo no Capítulo 1, «De Grandioso a Duradouro – Redefinir o Sucesso».

Muitos destes concretizadores que possuem um sucesso duradouro defendem um dogma com o qual discordamos, e alguns até foram ofensivos. Esperamos que não consiga descobrir quem eles são. Do leque de entrevistados, excluímos, naturalmente, os criminosos violentos e os terroristas que tiveram impacto de longo-prazo, porque esperamos que ninguém considere ou possa considerar a insanidade e outras patologias criminosas como forma de criar um legado que provoque um impacto que perdure no tempo.

Pessoas Bem Sucedidas Também Cometem Erros e Colhem os Frutos dos Seus Falhanços

O que frequentemente surpreende a maioria das pessoas é o facto de os Construtores terem um número significativo de falhanços, perdas e desilusões amargas. Alguns deles estão a passar, inclusive, por dificuldades neste preciso momento. Em centenas de entrevistas, não conhecemos ninguém que, num momento ou noutro da sua vida, não tenha passado por alguns embaraços ou falhanços, incluindo os próprios autores deste livro. Pessoas extraordinárias dão um passo para trás e dois para a frente na maioria dos desafios que enfrentam. Mas, por vezes, dão dois passos para trás e um para a frente. Retiram lições úteis e aprendem com aquilo que não resulta e demonstram uma grande resiliência. Possuem uma grande capacidade de recuar perante a adversidade.

Não se limitam a pensar de uma forma positiva, também aplicam a capacidade de dar resposta às situações e progredir, apesar do que possam estar a sentir no momento, quer a adversidade tenha surgido por terem cometido uma falha ingénua ou tola quer tenha surgido por falta de sorte. Os Construtores normalmente não culpam os outros pelas circunstâncias em que se encontram. Em vez disso, focam a sua atenção em acções que estão ao seu alcance, com o objectivo de poderem resolver ou gerir o problema que têm em mãos.

Esta perspectiva foi particularmente necessária e útil na primeira fase das entrevistas. Como seria de esperar, alguns destes realizadores determinados parecem ser super-homens. Não são nem por sombras como a grande maioria de nós. Algumas pessoas são demasiado inteligentes, talentosas ou sortudas para serem usadas como referência. Um grupo imenso de laureados Nobel e de virtuosos vieram a este mundo com um tipo de génio especial já completamente desenvolvido. Se anseia alcançar a posição de Yo Yo Ma, é bom que seja um prodígio do violoncelo logo aos sete anos de idade. «Nenhum romancista no mundo se atreveria a inventá-lo. A combinação das suas virtudes – musicais, intelectuais e pessoais – são simplesmente implausíveis», afirmou a revista *Smithsonian Magazine*⁵.

ÍNDICE BIOGRÁFICO

Estamos gratos pela oportunidade de continuarmos a conhecer tantas pessoas fascinantes. A seguinte listagem inclui muitas pessoas que entrevistámos até agora, mas não aqueles que participaram no nosso estudo quantitativo, Questionário Mundial sobre o Sucesso.

Como notámos ao longo deste trabalho, os nossos entrevistados não foram escolhidos para formarem uma «lista de honra» que apresentaríamos ao leitor como modelos de sucesso (muitos dos *media* e outras organizações estão no ramo para fazer essas apreciações e confiámos nelas para encontrar as pessoas de interesse).

Nós queríamos perceber o que é que as pessoas com mais de vinte anos de impacto nos seus campos de actuação tinham em comum. Uma das lições mais pungentes que nos deram foi a de não podermos confiar em modelos de comportamento – precisamos de escolher a nossa própria definição de sucesso, em vez de assumirmos que necessitamos da definição de outros, por defeito ou inveja.

Esperamos as vossas histórias, as vossas pesquisas e as vossas sugestões sobre pessoas que deveríamos contactar para aumentar este diálogo em www.SuccessBuiltToLast.com.

Clara Adams-Ender — Brigadeiro-General na reserva do Exército dos Estados Unidos

Madeleine Albright — Primeira mulher Secretária de Estado dos EUA[†]

Maya Angelou — Escritora, poeta e artista

Lance Armstrong — Recordista de vitórias (7) na Volta à França em Bicicleta[†]

Ramani Ayer — CEO, Hartford Financial Services[†]

Alan Bachman — Mediador de resolução de conflitos e antigo florista[†]

David Barry — Humorista, vencedor do Prémio Pulitzer

Eric Benhamou — Antigo CEO, 3Com Corporation and Palm, Inc.[†]

Warren Bennis — Fundador e administrador do USC Leadership Institute

Bonita Bergin — Fundadora do Canine Companions and Assistance Dog Institute[†]

Jeff Bezos — Fundador e CEO da Amazon

Ken Blanchard — Autor de **One Minute Manager**

Ron Baron — Fundador da companhia de fundos mútuos Baron Capital[†]

Richard Blum — Investidor; fundador da American Himalaya Foundation†

Bono — Ativista de direitos humanos e vocalista da banda de rock U2

Larry Bossidy — Antigo CEO da Honeywell and Allied Signal

Sir Richard Branson — Criador da marca Virgin

Denise Brosseau — Co-fundadora do Fórum das Mulheres Empresárias†

John Seely Brown — Antigo chefe de investigação da Xerox

Marcus Buckingham — Autor de livros sobre liderança e antigo executivo da Gallup†

Warren Buffett — Investidor e segundo homem mais rico do mundo

Jack Canfield — Consultor sobre liderança e autor da série *Chicken Soup*

Candice Carpenter — Co-fundadora da iVillage

Iva Carruthers — Secretária-geral da Samuel DeWitt Proctor Conference†

Jimmy Carter — 39.º Presidente dos EUA e laureado com o prémio Nobel da Paz

John Chambers — Administrador, presidente e CEO da Cisco Systems

Amber Chand — Distribuidora de arte indígena

Morris Chang — Fundador da Taiwan Semiconductor Manufacturing Company†

Karen Chang — Consultor e antigo executivo da indústria dos serviços financeiros†

Elaine Lan Chao — Secretária de Estado do Trabalho dos EUA e primeira asiática nomeada para o gabinete de apoio presidencial†

Milton Chen — Director executivo da The George Lucas Educational Foundation

Deepak Chopra — Médico e escritor †

Yvon Chouinard — Ambientalista, alpinista e fundador da Patagónia Inc.

Sandy Climan — Presidente da Entertainment Media Ventures†

Bill Clinton — 42.º Presidente dos EUA

Marva Collins — Professora convidada por dois presidentes para ser Secretária de Estado da Educação

Jay Conger — Director do Centro de Investigação de Estudos de Liderança Henry Kravis, em Claremont†

Steve Covey — Escritor, autor de **Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**

Douglas Daft — O primeiro CEO não-americano da Coca-Cola (aposentado)†

Dalai Lama (Tenzin Gyatso) — O 14.º Dalai Lama

Richard Dauch — Co-fundador, administrador e CEO da American Axle†

Michael Dell — Fundador e administrador da Dell Computer

Paul Deninger — Presidente do banco de investimento global Jeffries Broadview†

Michael Dertouzos — Antigo director do Laboratório de Ciência Computacional do MIT (falecido)

Tina de Souza — Psicóloga e curandeira brasileira

Robert Diutz — CPA e agente do IRS†

Robert Dole — Antigo líder da maioria do senado norte-americano e candidato à presidência†

Donna Dubinsky — Antiga CEO da Handspring; vice-presidente da Kleiner Perkins†

Brian Duperreault — Presidente da companhia de seguros ACE Limited†

Peter Drucker — Pai da ciência da gestão (falecido)

Wayne Dyer — Escritor e psicólogo†

Esther Dyson — Escritora, empresária e tecnóloga

Shirin Ebadi — Primeira mulher muçulmana a vencer o prémio Nobel da Paz†

Larry Ellison — CEO da Oracle Corp†

Keith Ferrazzi — Especialista de marketing e escritor de **Nunca Almoço Sozinho**

Sally Field — Vencedora de um Óscar, atriz e realizadora de televisão

Syd Field — Guru da escrita de guiões da University of Southern California†

Firehawk — Professor, médico e artista que trabalha com meios digitais†

Steve Forbes — Editor da *Forbes Magazine*

Greg Foster — Presidente da IMAX Films

Gloria Fox — Representante do estado de Massachusetts

Yuki Funo — Administrador e CEO da Toyota Motor Norte-Americana†

Bob Galvin — Antigo administrador e CEO da Motorola†

Bill Gates — Co-fundador da Microsoft, filantropo e homem mais rico do mundo

Bill George — Antigo CEO da Medtronic, autor de **Authentic Leadership**

Newt Gingrich — Antigo porta-voz da Casa dos Representantes dos Estados Unidos†

Rudy Giuliani — Ex-presidente da Câmara de Nova Iorque

Colin Goddard — CEO da OSI Pharmaceuticals†

Marshall Goldsmith — «Executive coach» e escritor†

Charles Goodwin — Agente especial do FBI no activo, no Havai†

John Gray — Escritor de **Os Homens São de Marte, As Mulheres São de Vénus**†

Andy Grove — Antigo administrador e CEO da Intel Corp

John Hagel — Especialista em gestão tecnológica e escritor†

Jim Hake — Empresário e fundador da Spirit of America†

Frances Hesselbein — Presidente do Leader to Leader Institute

Vernon Hill — Fundador e CEO da Commerce Bancorp

Dixie Horning — UCSF National Center of Excellence in Women's Health†

Norma Hotaling — Fundadora da Sage, instituição que ajuda as mulheres a saírem da toxicod dependência e da prostituição

Jen-Hsun Huang — Fundador de uma empresa produtora de *chips* para vídeos, a NVIDIA

Jeff Immelt — Administrador e CEO da General Electric†

Kinder Hunt — Fundador da Hollywood Education and Literacy Project (H.E.L.P)†

Roberta Jamieson — CEO da National Aboriginal Achievement Foundation

Jerry Jasinowski — Antigo Presidente do The Manufacturing Institute†

Jason Jennings — Escritor e consultor de marketing de liderança†

Peter Jennings — Antigo pivô do programa da ABC Television, *World News Tonight*†

Tammy Jernigan — Antiga Astronauta e cientista do Lawrence Livermore Lab†

Jack Jia — Fundador da Baynote, antigo CIO da Interwoven

Steve Jobs — Co-fundador e CEO da Apple; CEO da Pixar

Deborah Johnson — Reverendo e fundador da Inner Light Ministries

Quincy Jones — Produtor vencedor do Grammy Award

Jerry Jurgensen — CEO de uma grande empresa de serviços financeiros, a Nationwide†

Irene Khan — A primeira mulher (primeira asiática e muçulmana) a presidir à Amnistia Internacional†

Bruce Katz — Fundador da Rockport Shoe Company e da The WELL†

Donna Katzin — Fundou uma empresa sem fins lucrativos que concede crédito aos pobres da África do Sul†

Guy Kawasaki — Empresário tecnológico e inovador na Apple Macintosh†

Herb Kelleher — Co-fundador da Southwest Airlines

Robert Kiyosaki — Escritor, autor de **Rich Dad, Poor Dad**

Gerard Kleisterlee — CEO da Royal Philips Electronics

Phil Knight — Fundador da Nike†

Jeffrey Koplan — Antigo director do Centro Para Controlo de Doenças†

Jim Kouzes — Co-autor de **The Leadership Challenge**

Richard Kovacevich — Administrador e CEO da Wells Fargo & Company

Sallie Krawcheck — CFO do maior banco mundial, o Citigroup; antigo CEO da empresa de corretagem Smith Barney†

Eleanor Josaitis — Co-fundadora de uma organização de formação e defesa dos direitos humanos, a Focus: HOPE

Jack La Lanne — «Padrinho do Exercício Físico»

Robert Lane — CEO da John Deere & Company

Shelly Lazarus — CEO da Ogilvy & Mather Worldwide

Norman Lear — Produtor de televisão galardoado

Keith Leslie — Director de trabalho de campo nos Himalaias, para a fundação Save the Children†

Carl Lewis — Recordista olímpico e vencedor de várias medalhas de ouro†

Ed Liddy — Administrador e CEO da Allstate Corporation†

Joe Lieberman — Senador do estado do Connecticut†

Klaus Luft — Fundador da empresa de serviços MATCH, da Alemanha†

Susanne Lyons — Directora de marketing da Visa USA†

Yo-Yo Ma — Violoncelista, vencedor de um Grammy e embaixador das Nações Unidas para a Paz

Nelson Mandela — Antigo presidente sul-africano e laureado Nobel para a Paz, e ex-presos político

James March — Professor Emérito de Sociologia na Universidade de Stanford, Califórnia

Costas Markides — Director do departamento de estratégia da London Business School†

Toru Matsui — Neurocirurgião da Saitama Medical Center School (Japão)†

John McCain — Senador do estado do Arizona

Mike McGavick — Antigo CEO da Safeco Insurance

Russell Means — Actor e primeiro director do American Indian Movement†

Charles Miller — Ex-administrador e ex-CEO, reformado, da Avery Dennison†

Sharon Miller — Responsável por uma comunidade social da Fundação da Catedral de St. Joseph†

Philip Monego — Empresário e primeiro CEO da Yahoo!†

Gordon Moore — Autor da «Lei de Moore» e co-fundador da Intel Corporation

John Morgridge — Administrador da Cisco Systems, Inc†

Alan Mulally — CEO da Boeing, Aviação Comercial†

Cliff Nass — Especialista na interacção entre as pessoas e os meios digitais†

Craig e Patricia Neal — Fundadores da Heartland Circle†

Davia Nelson — Produtora, vencedora de um prémio Peabody pela série NPR†

Marilyn Carlson Nelson — CEO de uma das maiores empresas privadas do mundo†

Joe Nichols, Jr. — Empresário de uma grande rede de postos de correios

Bill Nye — Engenheiro, comediante e produtor vencedor de um prémio Emmy

William O’Neil — Fundador do *Investor’s Business Daily*†

Lars Nyberg — Antigo professor e antigo CEO da NCR†

Peng Ong — Fundador da Interwoven and Ecentuate

Dean Ornish — Fundador do Instituto de Medicina Preventiva†

Paul Otellini — Presidente e CEO da Intel†

C.N. Paramasivan — Fundador de uma organização, sedeadada na Índia, que promove o voluntariado global†

Fabrizio Parini — CEO da Ghirardelli Chocolate Company, de São Francisco, Califórnia†

Penny Patterson — Fundador da The Gorilla Foundation

Terry Pearce — Escritor, Formador e Presidente da Leadership Communication

Ed Penhoet — Presidente da Fundação Gordon and Betty Moore

Kim Polese — Empresária e inventora do termo de software Java[†]

David Pottruck — CEO da EOS Airlines[†]

Azim Premji — Presidente da Wipro Technologies

David Pyott — CEO da Allergan; produtor de Botox e outros produtos[†]

Martha Reitman — Médica e investigadora farmacêutica

Rob Reiner — Realizador, produtor, actor e activista educacional

Rachel Naomi Remen — Médica, directora do Commonweal Cancer Help Program

Jane Bryant Quinn — Colunista financeira e escritora

Hector de J. Ruiz — Presidente e CEO da Advanced Micro Devices

Condoleezza Rice — Secretária de estado norte-americana da Administração G.W.Bush

Patricia Russo — Administradora e CEO das Lucent Technologies

Paul Saffo — Especialista e director do Instituto do Futuro[†]

Paul Sagan — CEO da Akamai; vencedor de um Emmy[†]

Mark Saito — Curandeiro Kahuna, do Havai[†]

Arthur Sands — Médico e CEO da Lexicon, uma empresa de biotecnologia[†]

Eric Schmidt — Presidente e CEO da Google

Charles Schwab — Administrador, fundador e CEO da Charles Schwab

Klaus Schwab — Fundador e dirigente executivo do Fórum Económico Mundial

Bruce Seaton — Antigo CEO da American President Cos, Ltd[†]

Robin Segal — Fundador da United in Harmony, para ajuda de crianças sem-abrigo[†]

William Sharpe — Prémio Nobel da Economia[†]

Fred Shoemaker — Escritor e treinador de golfe

Wick Simmons — Administrador da International Tennis Hall of Fame; antigo CEO da Nasdaq[†]

Israel Singer — Rabi do Congresso Mundial Judaico

Sheila Sisulu — Programa Mundial Contra a Fome e antiga embaixatriz sul-africana nos EUA[†]

Rick Smolan — Fotógrafo e autor das séries *America 24/7* and *Day in the Life*[†]

Sir Martin Sorrell — Fundador e CEO do grupo publicitário, WPP[†]

George Soros — Financeiro e filantropo[†]

Warren Staley — CEO da Cargill, a maior empresa não-cotada norte-americana

Steven Stargardter — Presidente da Universidade JFK[†]

David Steindl-Rast — Monge Benedictino[†]

Gloria Steinem — Escritora feminista e Fundadora da *Ms. Magazine*[†]

David Stern — Comissário da NBA

Bill Strickland — CEO da Manchester Craftsmen’s Guild

Nadine Strossen — Presidente da ACLU

Srinivas Sukumar — Presidente da CoDharma Solutions; antigo executivo da HP[†]

John Thain — CEO da Bolsa de Nova Iorque[†]

Ken Thompson — CEO da Wachovia Corporation[†]

Tommy Thompson — Antigo Secretário de Estado da Saúde; Governador do Wisconsin[†]

Desmond Tutu — Prémio Nobel da Paz e antigo Bispo do Lesoto

Desmond Twigg-Smith — Fazendeiro da Holualoa Coffee Company[†]

Lynne Twist — Escritora e filantropa[†]

Laura D’Andrea Tyson — Reitora da escola de negócios e conselheira presidencial[†]

Vaira Vike-Freiberga — Presidente da Letónia

Govindappa Venkataswamy — Cirurgião ocular que salvou milhões de pessoas da cegueira

Alex von Bidder — Co-proprietário do Restaurante The Four Seasons, em Nova Iorque

Barbara Walters — Primeira mulher pivô de notícias na televisão norte-americana[†]

Alice Waters — Chefe executiva da Chez Panisse, que tornou popular a cozinha de produtos orgânicos

Barbara Waugh — Directora de recursos humanos da HP Labs Worldwide e co-fundadora da World eInclusion

Jack Welch — Escritor, conferencista e antigo CEO da GE

Meg Wheatley — Co-fundadora do Instituto Berkana[†]

Wanda Whitehead — Professora graduada, Casa di Mir[†]

Ann Winblad — Tecnóloga e fundadora da empresa de capital de risco Hummer/Winblad

Ray Yeh — Escritor, autor de *The Art of Business*; «senior fellow» do Instituto IC2[†]

Steve Young — Antigo «quarterback» dos Forty-Niners e empresário

Muhammad Yunus — Fundador do Graemen Bank (microcrédito para os pobres) e Prémio Nobel

Benjamin Zander — Maestro da Orquestra Filarmónica de Boston

Dieter Zetsche — Administrador da Daimler/Chrysler

[†] A entrevista com esta pessoa foi incluída no nosso estudo e influenciou este livro, mas não houve espaço para transcrever as esclarecedoras histórias de todos eles. Fizemos uma listagem dos entrevistados como exemplo do leque variado de pessoas que ficámos gratos por conhecer.

«Nada é mais importante para a sua vida e para o seu trabalho do que seguir as suas paixões – de modo a ser útil ao mundo e a si próprio. Neste livro poderá aprender tanto com os exemplos de perfeitos desconhecidos como de pessoas famosas. Por exemplo, líderes inspiradores como Nelson Mandela e o empresário Michael Dell, bem como professores, cientistas, profissionais comunitários, atletas, artistas e chefes de Estado.

Todos querem ter sucesso, mas você pode fazer melhor que isso. Este é um livro extraordinário que revela, finalmente, uma ‘fórmula secreta’, com sentido, para ter sucesso, com base nas vidas de pessoas fantásticas.»

– **Sir Richard Branson**, Virgin Brands

«Se for suficientemente louco para ganhar a vida a fazer o que gosta, então fica sujeito a criar uma vida com sentido. **Sucesso para Durar** aconselha de forma sensata a que perca a cabeça por algo que é significativo para si. É para isso que está vivo!»

– **Herb Kelleher**, Administrador e Co-fundador da Southwest Airlines

«Finalmente! Uma nova ferramenta poderosa para os líderes que lutam por uma vida com sentido. Um guia para líderes de todos os sectores, em todo o mundo, na sua viagem em direcção ao significado.»

– **Frances Hesselbein**, Administradora e Presidente Fundadora do Leader To Leader Institute (anteriormente com o nome de Fundação Peter F. Drucker)

«Você pode fazer a diferença se aplicar as suas paixões de modo a criar uma vida melhor para si, para o seu negócio e para a sua comunidade. **Sucesso para Durar** mostra-lhe como fazê-lo.»

– **Steve Forbes**, Editor Chefe da Revista *Forbes*

«Qualquer coisa que valha a pena ser feita na vida requer uma equipa. Se pretende criar uma vida com sentido – como verá neste livro – precisa de recrutar uma equipa para o seu sonho.»

– **David Stern**, Comissário da National Basketball Association (NBA)

