

ROBERT IGER

ONDE  
**OS SONHOS**  
ACONTECEM

MEUS 15 ANOS COMO CEO DA  
THE WALT DISNEY COMPANY

Tradução de  
**Alexandre Raposo**



## SUMÁRIO

---

[Avançar para o início do texto]

CAPA

FOLHA DE ROSTO

CRÉDITOS

MÍDIAS SOCIAIS

DEDICATÓRIA

PRÓLOGO

## PARTE 1

---

# APRENDIZADO

**CAPÍTULO 1** Começando por baixo

**CAPÍTULO 2** Apostando no talento

**CAPÍTULO 3** Aprenda o que não sabe (e confie no que faz)

**CAPÍTULO 4** Entra a Disney

**CAPÍTULO 5** Segundo na fila

**CAPÍTULO 6** Coisas boas podem acontecer

**CAPÍTULO 7** Diz respeito ao futuro

## PARTE 2

---

# LIDERANDO

**CAPÍTULO 8** O poder do respeito

**CAPÍTULO 9** Disney-Pixar e um novo caminho para o futuro

**CAPÍTULO 10** A Marvel e grandes riscos que fazem todo o sentido

**CAPÍTULO 11** Star Wars

**CAPÍTULO 12** Inovar ou morrer

**CAPÍTULO 13** Integridade não tem preço

**CAPÍTULO 14** Valores fundamentais

APÊNDICE - LIÇÕES

AGRADECIMENTOS

SOBRE O AUTOR

LEIA TAMBÉM

*Para Willow: este passeio não seria possível sem você.*

*Kate, Amanda, Max e Will: obrigado pelo amor e pela compreensão e por toda a alegria que vocês me deram.*

*Para os milhares de membros e funcionários da Disney no passado e no presente: meu orgulho e minha admiração por vocês não têm fim.*

## PRÓLOGO

---

EM JUNHO DE 2016, fiz minha quadragésima viagem à China em dezoito anos, a décima primeira nos seis meses anteriores. Eu estava ali para supervisionar os últimos preparativos antes da inauguração da Shanghai Disneyland. Naquela época, eu era CEO da Walt Disney Company havia onze anos, e meu plano era inaugurar o parque em Xangai e, então, me aposentar. Havia sido uma trajetória emocionante e a criação daquele parque era a maior conquista da minha carreira. Parecia o momento certo para seguir em frente, mas a vida nem sempre segue o planejado. Algumas coisas são impossíveis de prever. O fato de eu ainda estar dirigindo a empresa enquanto escrevo este livro é prova disso. E, de maneira muito mais profunda, o mesmo se aplica ao que aconteceu naquela semana em Xangai.

Inauguraríamos o parque na quinta-feira, 16 de junho. Na segunda-feira daquela semana, esperávamos a chegada da primeira leva de VIPs: membros do conselho e principais executivos da Disney com suas famílias, parceiros de criação, investidores e analistas de Wall Street. Um imenso contingente de mídia internacional já se encontrava ali, e havia mais pessoas a caminho. Eu estava em Xangai havia duas semanas e era movido a adrenalina. Desde a minha primeira viagem à China em busca de locação, em 1998, fui a única pessoa que estivera

envolvida no projeto desde o primeiro dia, e mal podia esperar para apresentá-lo ao mundo.

A Walt Disney construiu a Disneylândia em Anaheim, Califórnia, 61 anos atrás, e, desde então, inauguramos parques em Orlando, Paris, Tóquio e Hong Kong. O Disney World em Orlando continua sendo o maior, mas o parque de Xangai pertence a uma categoria completamente diferente dos demais. Foi um dos maiores investimentos na história da empresa. Os números de fato não lhe fazem justiça, mas aqui estão alguns deles para se ter uma ideia de sua dimensão. A construção da Shanghai Disneyland custou cerca de 6 bilhões de dólares. Tem 390 hectares, cerca de onze vezes o tamanho da Disneylândia. Nas várias etapas de sua construção, cerca de quatorze mil trabalhadores moraram na propriedade. Fizemos testes de elenco em seis cidades da China para encontrar os milhares de cantores, dançarinos e atores que se apresentariam em nossos espetáculos teatrais e ao ar livre. Nos dezoito anos que durou a construção do parque, encontrei-me com três presidentes da China, cinco prefeitos de Xangai e mais secretários de partido do que sou capaz de lembrar (um dos quais foi preso por corrupção e banido para o norte da China no meio das negociações, o que atrasou o projeto em quase dois anos).

Mantivemos intermináveis tratativas sobre terrenos, divisão de lucros e funções de gerenciamento; discutíamos tanto coisas importantes (a segurança e o conforto dos trabalhadores chineses, por exemplo) quanto assuntos de menor relevância (se deveríamos cortar uma fita no dia da inauguração). A criação desse parque foi praticamente um curso de geopolítica e um

constante ato de equilíbrio entre as possibilidades de expansão mundial e os perigos do imperialismo cultural. O enorme desafio, que repeti para a nossa equipe tantas vezes que acabou se tornando um mantra para todos que trabalharam no projeto, seria criar uma experiência que fosse “autenticamente Disney e distintamente chinesa”.

No início da noite de domingo, 12 de junho, chegaram a mim e à minha equipe em Xangai notícias de um tiroteio na boate Pulse, em Orlando, a 24 quilômetros do Disney World. Temos mais de setenta mil funcionários em Orlando, e ficamos aguardando, horrorizados, a confirmação de que alguns deles estavam na boate naquela noite. Nosso chefe de segurança, Ron Iden, que estava conosco em Xangai, imediatamente começou a ligar para sua rede de contatos de segurança nos Estados Unidos. Quando soubemos da notícia, eram doze horas mais cedo em Orlando — pouco antes do amanhecer —, e Ron me disse que teria mais informações quando eu me levantasse pela manhã.

Meu primeiro compromisso no dia seguinte foi uma apresentação para investidores durante o café da manhã. Após isso, precisei gravar uma longa entrevista com Robin Roberts, do *Good Morning America*, que incluía fazer um tour pelo parque e andar em algumas atrações com Robin e sua equipe. Em seguida, participei de uma reunião com autoridades chinesas sobre o protocolo de cerimônias de inauguração, um jantar com executivos seniores e membros do nosso conselho e, por fim, um ensaio do concerto para a noite de inauguração que eu estava organizando. Ron foi me atualizando ao longo do dia.

Sabíamos que mais de cinquenta pessoas tinham sido assassinadas, que havia quase o mesmo número de feridos e que o atirador era um homem chamado Omar Mateen. A equipe de segurança de Ron verificou o nome de Mateen em nosso banco de dados e descobriu que ele visitara o Magic Kingdom alguns meses antes do tiroteio e voltara no fim de semana anterior. Havia imagens daquela última visita nas câmeras de segurança, ele vagando pelo lado de fora de uma das entradas do parque, perto da House of Blues, em Downtown Disney.

O que soubemos a seguir me abalou como poucas coisas ao longo de toda a minha carreira. O fato só viria a público quase dois anos depois, durante o julgamento da esposa de Mateen como cúmplice dos assassinatos (mais tarde, ela foi absolvida), mas os investigadores federais disseram para Ron que acreditavam que o Disney World era o alvo principal de Mateen. Eles encontraram o telefone dele no local do tiroteio e concluíram que o aparelho estivera conectado a uma de nossas torres de celular mais cedo naquela noite. Estudaram as imagens das câmeras e mais uma vez o viram vagando de um lado para outro em frente à entrada perto da House of Blues. Naquela noite, um show de heavy metal foi realizado no local, o que significou segurança extra — cinco policiais armados —, e, após examinar a área por alguns minutos, é possível ver Mateen caminhando até um carro.

As câmeras de segurança detectaram duas armas em posse de Mateen — um rifle e uma pistola semiautomáticos — escondidas em um carrinho de bebê, além de um cobertor infantil que ainda não tinha sido retirado da embalagem. Os



investigadores suspeitavam que seu plano era esconder as armas embaixo do cobertor e levá-las até a entrada antes de sacá-las.

Nosso chefe de Parques e Resorts, Bob Chapek, também estava em Xangai, e nos mantivemos em contato o dia inteiro enquanto Ron nos fornecia mais notícias. Ainda estávamos ansiosos para saber se alguém da nossa equipe estava na boate e era enorme a nossa preocupação com a iminência do vazamento da notícia de que éramos um alvo. Seria uma grande matéria e causaria um forte impacto emocional na comunidade. O vínculo que se cria em momentos de profundo estresse como esse, ao compartilhar informações que não podem ser discutidas com mais ninguém, é poderoso. Sinto-me grato pela competência, tranquilidade e humanidade das equipes que me cercaram em todas as emergências que enfrentei como CEO. O primeiro passo de Bob foi mandar o diretor do Disney World, George Kalogridis, de volta a Orlando, para dar maior apoio executivo ao seu pessoal.

Os dados no telefone de Mateen revelaram que, depois de voltar para o carro, ele fez uma busca por boates em Orlando. O atirador dirigiu até a primeira da lista, mas havia uma construção bem em frente à entrada e o tráfego estava bloqueado. O segundo resultado exibido era a Pulse, onde ele por fim executou o massacre. À medida que chegavam os detalhes da investigação, senti horror e pesar pelas vítimas do atentado e, ao mesmo tempo, um alívio doentio pelo atirador ter mudado de ideia devido à segurança que tínhamos no local.

Muitas vezes me perguntam que aspecto do meu trabalho tira meu sono. A resposta sincera é que o trabalho não me causa

muita angústia. Não sei se é uma peculiaridade da química do meu cérebro, um mecanismo de defesa que desenvolvi em reação ao caos familiar na minha juventude ou o resultado de anos de disciplina — ou talvez uma combinação de tudo isso —, mas não costumo ficar muito ansioso quando as coisas dão errado. E em geral abordo as más notícias como problemas que podem ser trabalhados e resolvidos, alguma situação sobre a qual tenho controle em vez de algo que está acontecendo comigo. Mas também estou totalmente ciente do poder simbólico da Disney sendo o alvo, e a única coisa que me deixa muito preocupado é saber que, por mais vigilantes que sejamos, não temos como estar preparados para tudo.

Quando o inesperado acontece, uma espécie de triagem instintiva entra em ação. É preciso confiar em sua “escala de ameaças” interior. Há eventos irrelevantes e outros em que você diz para si mesmo: *Isso é sério, preciso me envolver imediatamente, mas também tenho que me desligar, me concentrar em outras coisas e voltar a isso mais tarde.* Às vezes, mesmo que você esteja “no comando”, é necessário ter noção de que, no momento, talvez você não tenha nada a acrescentar e, por isso, não deve agir de imediato. Você acredita que seu pessoal fará o trabalho que lhes cabe e concentra as energias em alguma outra questão urgente.

Era o que eu estava dizendo a mim mesmo em Xangai, a meio mundo de Orlando. Aquele projeto era a coisa mais importante em que a empresa embarcara desde a inauguração do Disney World, em 1971. Nunca havíamos investido tanto em algo com tamanho potencial — tanto para o sucesso quanto para o fracasso — em quase cem anos de história. Eu não tinha

escolha a não ser compartimentar, me concentrar nos detalhes de última hora das cerimônias de inauguração e confiar na minha equipe em Orlando e nos protocolos de que dispúnhamos.

Temos um sistema que rastreia nossos funcionários sempre que ocorre um desastre. Se houver um acidente de avião, um furacão ou um incêndio, por exemplo, recebo relatos de quem desapareceu, quem teve de deixar a própria casa, quem perdeu um amigo, parente ou animal de estimação, quem teve a propriedade danificada. Temos mais de duzentos mil funcionários em todo o mundo, portanto, se algo catastrófico ocorrer, há alguma probabilidade de que algum de nossos funcionários tenha sido afetado. Após os ataques terroristas de 2015 em Paris, fiquei sabendo em poucas horas que os fornecedores de uma agência de publicidade com a qual trabalhamos foram mortos. Após o tiroteio de Las Vegas, no último trimestre de 2017, recebi imediatamente relatórios de que mais de sessenta funcionários nossos estavam no show ao ar livre naquela noite. Cinquenta deles conheciam alguém que foi morto ou ferido. Três foram baleados. E um deles, um funcionário da Disneylândia, morreu.

Na manhã daquela terça-feira em Xangai, soubemos que dois dos nossos funcionários de meio expediente estavam entre os mortos no tiroteio na boate. Diversos outros colaboradores eram amigos ou parentes das vítimas. Nossos conselheiros de trauma e luto começaram a trabalhar, entrando em contato com quem tinha sido afetado e providenciando serviços de saúde mental.

• • •

**MINHA AGENDA** naqueles dias que antecederam a inauguração do parque fora programada minuto a minuto: liderar tours pelo parque, conceder entrevistas e participar de ensaios para dar os toques finais nas apresentações da cerimônia de inauguração; promover almoços, jantares e reuniões com acionistas, fornecedores e membros do nosso conselho; me reunir com dignitários chineses para prestar-lhes o devido respeito; inaugurar uma ala do Hospital Infantil de Xangai; ensaiar um breve discurso, parte em mandarim, que eu faria na cerimônia de abertura. Havia até pequenos intervalos programados para que eu pudesse me maquiar, trocar de roupa e fazer um lanche rápido. Na manhã de quarta-feira, eu liderava um tour VIP para cerca de cem convidados. Jerry Bruckheimer e George Lucas estavam lá. Alguns de meus subordinados diretos encontravam-se ali com suas famílias. Minha esposa, Willow, e nossos filhos também estavam presentes. Todos usavam fones de ouvido, e eu falava ao microfone enquanto os guiava pelo parque.

Lembro-me exatamente de onde estávamos — entre a Adventure Island e a Pirate Cove — quando Bob Chapek se aproximou e me puxou para o lado. Imaginei que ele trazia mais notícias sobre a investigação do massacre e me inclinei para que ele pudesse me atualizar em particular. “Houve um ataque de jacaré em Orlando”, sussurrou Bob. “Um jacaré atacou uma criança. Um garotinho.”

Estávamos cercados de gente, e disfarcei a minha crescente sensação de horror quando Bob me contou o que sabia até

então. O ataque ocorrera em nosso resort Grand Floridian Hotel por volta das 20h30. Em Xangai eram cerca de 10h30, então o ataque ocorrera duas horas antes. “Não sabemos o estado da criança”, disse Bob.

Instintivamente, comecei a rezar para que o garotinho não morresse. Então, me pus a consultar o histórico em minha mente. Isso já tinha acontecido? Pelo que me constava, nos 45 anos desde que o parque fora inaugurado, nenhum hóspede jamais fora atacado. Comecei a visualizar o local. Bob me dissera que o ataque ocorrera na praia do resort. Já me hospedei diversas vezes no Grand Floridian e conheço bem aquela praia. Há uma lagoa lá, mas nunca vi ninguém nadando naquela área. Espere... isso não era verdade. A imagem de um homem nadando para recuperar um balão que o filho perdera me veio à mente. Fora uns cinco anos antes. Lembrei-me de ter tirado uma foto do homem nadando de volta à margem, balão na mão, rindo comigo mesmo das coisas que os pais se dispõem a fazer pelos filhos.

Terminei o tour e esperei por mais notícias. Existe um protocolo que determina o que chega até mim e o que é tratado por outra pessoa, e minha equipe sempre espera para me dizer algo até ter certeza de que é necessário. (Para frustração deles, às vezes os repreendo porque não me dão as más notícias tão rápido quanto eu gostaria.) Daquela vez, as notícias chegaram imediatamente, mas fiquei desesperado querendo saber mais.

George Kalogridis, aquele que enviamos de volta após o massacre na boate, aterrissou perto do momento em que ocorreu o ataque do jacaré e no mesmo instante começou a

administrar a situação, passando-nos informações assim que as recebia. Logo descobri que o garoto estava desaparecido. As equipes de resgate não haviam encontrado o corpo. Seu nome era Lane Graves e ele tinha dois anos. A família Graves estava hospedada no Grand Floridian e fora à praia para uma sessão noturna de cinema. A sessão fora cancelada por causa de uma tempestade, mas os Graves e algumas outras famílias decidiram ficar e deixar os filhos brincarem. Lane pegou um balde e foi até a margem. Anoitecia, e um jacaré, que subira à superfície para se alimentar, estava ali no raso. O animal, então, agarrou o garoto e o puxou para a água. George me informou que a família Graves viera do Nebraska e que uma equipe de crise estava com eles. Eu conhecia alguns membros da equipe. Eles eram excepcionais, e fiquei grato por estarem lá, mas eles seriam testados ao extremo.

Aquela seria a noite do nosso show de inauguração em Xangai, que contaria com a apresentação de uma orquestra de quinhentos integrantes e tinha como atração principal o mundialmente famoso pianista Lang Lang, além de uma programação que incluía os mais renomados compositores, cantores e músicos da China. Antes do espetáculo, eu estava oferecendo um jantar para um grupo de autoridades chinesas e dignitários visitantes. Fiz tudo o que pude para me concentrar em minhas responsabilidades, mas não parava de pensar na família Graves em Orlando. A ideia de que eles haviam sofrido uma perda tão inimaginável, e logo no Disney World, pairava sobre tudo o mais.

No dia da inauguração, quinta-feira, 16 de junho, acordei às quatro da manhã e me exercitei para tentar desanuviar a mente.

Então fui até um salão em nosso andar e me encontrei com Zenia Mucha, nossa diretora de comunicações. Zenia e eu trabalhávamos juntos havia mais de dez anos. Ela esteve ao meu lado durante todos os bons e maus momentos. É durona, não tem papas na língua quando acha que estou errado e sempre tem em mente o que é melhor para os interesses da empresa.

A história estava sendo amplamente divulgada, e eu queria que a nossa resposta fosse dada por mim. Eu já vira outras empresas lidarem com crises através de um “porta-voz”, e essa estratégia sempre me pareceu fria e um tanto covarde. Os sistemas corporativos em geral trabalham para isolar e proteger os CEOs, às vezes em excesso, e eu estava determinado a não fazer isso naquele momento. Falei para Zenia que precisava divulgar uma declaração, e ela na mesma hora concordou que era a coisa certa a se fazer.

Há muito pouco que se possa dizer a respeito de algo assim, mas nos sentamos naquele salão e ditei meus sentimentos para Zenia da maneira mais sincera possível. Falei sobre ser pai e avô, e como isso me permitia ter um vislumbre da dor inimaginável daqueles pais. Quinze minutos depois da nossa conversa, a declaração foi divulgada. Voltei ao meu quarto para começar a me preparar para a inauguração. Willow saíra, e meus meninos estavam dormindo. Eu não conseguia fazer o que precisava, e alguns minutos depois, voltei a ligar para Zenia. Quando ela atendeu, eu disse: “Quero falar com a família.”

Dessa vez, eu esperava resistência da parte dela e do nosso diretor jurídico, Alan Braverman. Aquilo poderia se tornar uma situação legal complicada, e os advogados procuram evitar que

qualquer coisa que possa vir a exacerbar a responsabilidade do cliente seja dita. Nesse caso, porém, os dois sabiam que era algo que eu precisava fazer, e nenhum deles se opôs à ideia. “Vou pegar o número para você”, disse Zenia. Em poucos minutos eu tinha o número de telefone de Jay Ferguson, amigo de Matt e Melissa Graves, pais do menino, que imediatamente voara para Orlando a fim de lhes fazer companhia.

Sentei-me na beirada da cama e liguei. Eu não sabia o que dizer, mas, quando Jay atendeu, expliquei quem eu era e que estava em Xangai. “Não sei se eles querem conversar comigo”, falei, “mas, se quiserem, gostaria de expressar as minhas condolências. Caso contrário, eu pedirei que as transmita para eles.”

“Só um minuto”, disse Jay. Ouvi uma conversa ao fundo e, de súbito, Matt estava ao telefone. Apenas comecei a falar. Reiterei o que dissera na declaração, que era pai e avô e não conseguia mensurar o que eles estavam passando. Disse que queria que ele soubesse por meu intermédio, a pessoa no topo da empresa, que faríamos qualquer coisa que pudéssemos para ajudá-los a enfrentar aquilo. Dei-lhe o meu número direto e falei para ele ligar caso precisasse de alguma coisa. Então, perguntei se havia algo que eu pudesse fazer por eles naquele momento.

“Prometa que a vida do meu filho não foi em vão”, disse ele em meio a soluços. Também pude ouvir Melissa chorando ao fundo. “Prometa que fará tudo que puder para impedir que isso aconteça com outra criança.”

Eu lhe dei a minha palavra. Na perspectiva de um advogado, eu sabia que deveria ter cuidado com o que dizia, que precisava



considerar se isso de algum modo era uma admissão de negligência. Quando você trabalha em uma estrutura corporativa por tanto tempo, é treinado para dar respostas jurídicas e corporativas, mas não me importei com nada disso naquele momento. Reiterei para Jay que ele deveria me ligar caso houvesse algo de que precisassem, então desligamos, e fiquei sentado, tremendo na beirada da cama. Chorei tanto que minhas duas lentes de contato caíram, e eu as procurava vagamente quando Willow entrou no quarto.

“Acabei de falar com os pais”, contei. Eu não sabia explicar o que sentia. Ela se aproximou, me abraçou e perguntou o que poderia fazer por mim. “Só preciso seguir em frente”, falei. Mas não me restava mais nada. A adrenalina que me alimentara nas últimas duas semanas, tudo o que aquele projeto significava para mim e a emoção que sentia ao compartilhá-lo desapareceram. Em meia hora, eu deveria me encontrar com o vice-premiê da China, o embaixador dos Estados Unidos na China, o embaixador da China nos Estados Unidos, o secretário do partido de Xangai e o prefeito de Xangai e conduzi-los por um passeio pelo parque. Era como se eu não conseguisse me mexer.

Por fim, liguei para a minha equipe e pedi que me encontrassem no salão do hotel. Eu sabia que, caso relatasse a conversa para eles, começaria a chorar de novo, então fui breve e contei para Bob Chapek o que eu prometera a Matt Graves. “Vamos cuidar disso”, respondeu Bob, e imediatamente enviou uma mensagem para a sua equipe em Orlando. (O que eles fizeram por lá foi extraordinário. Existem centenas de lagoas e canais na propriedade e milhares de jacarés. Em 24 horas, havia

cordas, cercas e placas por todo o complexo do Disney World, que tem o dobro do tamanho de Manhattan.)

Fui ao encontro dos dignitários. Fizemos passeios e posamos para fotos. Eu me esforcei para sorrir e continuar com o espetáculo. Foi um exemplo gritante de que aquilo que vemos por fora de uma pessoa muitas vezes não reflete o que se passa dentro. Ao fim do tour, eu deveria fazer um discurso para milhares de pessoas reunidas no parque e para milhões de telespectadores em toda a China, cortar uma fita e inaugurar oficialmente a Shanghai Disneyland para o mundo. A vinda da Disney para a China continental era um evento de grandes proporções. Havia membros da imprensa do mundo inteiro. O presidente Xi e o presidente Obama escreveram cartas que planejávamos ler na inauguração. Eu estava ciente da importância de tudo aquilo, mas também não conseguia parar de pensar na voz angustiada de Matt Graves ao telefone.

Enquanto me afastava do vice-premiê, o presidente do Shanghai Shendi Group, a empresa chinesa com a qual fizéramos parceria, veio até onde eu estava e me segurou pelo braço. “Você não vai falar sobre Orlando, vai?”, perguntou ele. “É um dia feliz. Hoje é um dia feliz.” Assegurei-lhe de que não diria nada que estragasse o clima.

Menos de meia hora depois, me vi sentado sozinho em um banquinho no castelo da Disney, esperando um contrarregra me dar a deixa de que era a hora de eu fazer meu discurso. Eu memorizara as frases que planejava dizer em mandarim e agora me esforçava para me lembrar delas. Era verdade: aquele era um dia feliz, e eu precisava tentar me concentrar e reconhecer

quanto significava para todas as pessoas que haviam trabalhado pesado e por tanto tempo para fazer aquilo acontecer; e para o povo da China, que teria aquele lugar para sonhar da mesma forma como eu e tantas crianças americanas sonhamos em ir à Disneylândia. Foi um dia feliz. Foi também o dia mais triste da minha carreira.

•••

**TRABALHO PARA** a mesma empresa há 45 anos: 22 deles na ABC e outros 23 na Disney, depois que ela adquiriu a rede de televisão, em 1995. Nos últimos quatorze anos, tive a invejável tarefa de ser o sexto CEO a administrar a empresa desde que Walt a fundou, em 1923.

Houve dias difíceis, até mesmo trágicos. Mas, para mim, sem evitar o lugar-comum, esse também é o melhor trabalho do mundo. Fazemos filmes, programas de TV, musicais da Broadway, jogos, fantasias, brinquedos e livros. Construimos parques temáticos e atrações, hotéis e navios de cruzeiro. Organizamos desfiles, eventos e shows ao ar livre todos os dias em nossos quatorze parques em todo o mundo. Fabricamos diversão. Mesmo depois de todos esses anos, às vezes ainda me pego pensando: *Como isso aconteceu? Como tive tanta sorte?* Costumamos chamar as nossas maiores e mais empolgantes atrações em parques temáticos de “E-Tickets”. É o que me vem à mente quando penso em meu trabalho: um passeio de quatorze anos em uma superatração E-Ticket conhecida como Walt Disney Company.

Mas a Disney também existe no mundo dos balanços trimestrais, das expectativas dos acionistas e de inúmeras outras obrigações decorrentes da administração de uma empresa que opera em quase todos os países do mundo. Nos dias menos agitados, esse trabalho exige a capacidade de se adaptar e readaptar constantemente. Você vai de traçar a estratégia de crescimento com os investidores a analisar o projeto de uma nova e gigantesca atração de parque temático com a Imagineering; de fazer observações sobre a versão preliminar de um filme a discutir medidas de segurança e a gestão do conselho; de determinar preços de ingressos a definir a escala salarial. Os dias são desafiadores e dinâmicos, mas também são um exercício interminável de compartimentação. Você aborda um assunto — quais são os atributos de uma princesa da Disney no mundo atual e como devem se manifestar em nossos produtos? —, então o deixa de lado e muda o foco para o próximo: qual será a nossa lista de filmes da Marvel para os próximos oito anos? E esses são os raros dias em que as coisas realmente acontecem de acordo com o programado. Como a semana descrita anteriormente deixa muito claro, sempre existem crises e fracassos para os quais você nunca tem como estar totalmente preparado. Poucos serão tão trágicos quanto os acontecimentos daquela semana, mas sempre vai ocorrer alguma coisa.

Isso vale não apenas para a Walt Disney Company, como também para qualquer empresa ou instituição. Sempre vai acontecer algo. Em sua essência, este livro é sobre o conjunto de princípios que me ajuda a estimular o que é bom e a gerenciar o

que é mau. Por um longo período, relutei em escrevê-lo. Até bem pouco tempo, eu chegava a evitar falar publicamente sobre as minhas “regras de liderança” ou qualquer coisa parecida, porque achava que não havia “completado a jornada”. Contudo, após 45 anos — e em especial depois dos últimos quatorze —, passei a crer que tenho ideias que podem vir a ser úteis para além da minha própria experiência.

Se você administra uma empresa, gerencia uma equipe ou colabora com outras pessoas em busca de um objetivo comum, este livro pode lhe ser útil. Desde o primeiro dia, minhas experiências foram todas no mundo da mídia e do entretenimento, mas me parecem ideias universais: dizem respeito a assumir riscos e estimular a criatividade; sobre a construção de uma cultura de confiança; sobre alimentar em si mesmo uma curiosidade profunda e permanente e inspirar as pessoas ao seu redor; sobre abraçar a mudança em vez de viver em negação; e sobre agir sempre com integridade e honestidade, mesmo quando significa ter que enfrentar coisas difíceis de enfrentar. Trata-se de abstrações, mas tenho a esperança de que as histórias e os exemplos que foram significativos para mim ao longo de minha extensa carreira ajudem a fazê-las parecer mais concretas e acessíveis, não apenas para os aspirantes a CEOs do mundo, como também para qualquer pessoa que deseje ter menos medo e mais confiança em si mesma enquanto navega por sua vida profissional e, até mesmo, pessoal.

De modo geral, este livro foi organizado em ordem cronológica. Desde meu primeiro dia de trabalho na ABC, exerci vinte funções e tive quatorze chefes. Fui o membro de

cargo mais baixo da equipe de uma novela diurna e administrei uma rede que produziu alguns dos programas de TV mais inovadores (e alguns dos fracassos mais infames) de todos os tempos. Por duas vezes vi a empresa ser encampada e comprei e incorporei várias outras, entre elas a Pixar, a Marvel, a Lucasfilm e, mais recentemente, a 21st Century Fox. Planejei o futuro do entretenimento com Steve Jobs e me tornei o guardião da mitologia de *Star Wars*, de George Lucas. Penso todos os dias em como a tecnologia está redefinindo a maneira como criamos, distribuimos e experimentamos a mídia e o que significa ser relevante para um público moderno e, ao mesmo tempo, fiel a uma marca de quase cem anos. E trabalhei árdua e cuidadosamente para estabelecer uma conexão entre essa marca e bilhões de pessoas em todo o mundo.

Ao me aproximar do fim de tudo isso e pensar no que aprendi, esses são os dez princípios que me parecem necessários à verdadeira liderança. Espero que lhes sirvam tão bem quanto me serviram.

**Otimismo.** Uma das qualidades mais importantes de um bom líder é o otimismo, um entusiasmo pragmático pelo que pode ser alcançado. Mesmo diante de escolhas difíceis e resultados abaixo do ideal, um líder otimista não cede ao pessimismo. Em resumo, as pessoas não são motivadas ou energizadas por pessimistas.

**Coragem.** A base da admissão de riscos é a coragem e, em negócios em constante mutação e revolução, correr riscos é essencial, a inovação é vital, e a verdadeira inovação ocorre

apenas quando as pessoas são corajosas. Isso vale para aquisições, investimentos e alocações de capital, e se aplica em particular a decisões criativas. O medo do fracasso destrói a criatividade.

**Concentração.** É extremamente importante dedicar tempo, energia e recursos para estratégias, problemas e projetos de maior importância e valor, assim como é imperativo comunicar as suas prioridades de forma clara e frequente.

**Determinação.** Por mais difíceis que sejam, todas as decisões podem — e devem — ser tomadas em tempo hábil. Líderes devem incentivar a diversidade de opiniões, equilibrando-a com a necessidade de tomar e implementar decisões. A indecisão crônica não só é ineficiente e contraproducente, como também profundamente corrosiva para o moral.

**Curiosidade.** Uma curiosidade profunda e permanente permite a descoberta de novas pessoas, lugares e ideias, bem como a conscientização e a compreensão do mercado e sua dinâmica de mudança. O caminho para a inovação começa com a curiosidade.

**Justiça.** Uma liderança forte incorpora o tratamento justo e decente das pessoas. A empatia é essencial, assim como a acessibilidade. Pessoas que cometem erros sem querer merecem segundas chances, e julgar os outros com muita rigidez provoca medo e ansiedade, o que desencoraja a comunicação e a inovação. Nada é pior para uma organização do que uma cultura de medo.

**Ponderação.** A ponderação é um dos elementos mais

subestimados da boa liderança. É o processo de adquirir conhecimento para que uma opinião emitida ou uma decisão tomada seja mais plausível e tenha maior probabilidade de estar correta. Simplesmente, trata-se de dedicar tempo para desenvolver opiniões fundamentadas.

**Autenticidade.** Seja genuíno. Seja honesto. Não finja ser o que não é. Verdade e autenticidade geram respeito e confiança.

**A busca incansável pela perfeição.** Não significa uma busca pela perfeição a todo custo, mas uma recusa em aceitar a mediocridade ou arranjar desculpas por algo ser “bom o suficiente”. Se acreditar que algo pode ser melhorado, faça um esforço para isso. Se você trabalha criando coisas, torne suas criações as melhores possíveis.

**Integridade.** Nada é mais importante do que a qualidade e a integridade das pessoas e dos produtos de uma organização. O sucesso de uma empresa depende do estabelecimento de altos padrões para tudo, sejam coisas grandes, sejam pequenas. Em outras palavras: o modo como você faz qualquer coisa é o modo como você faz todo o resto.



PARTE 1

---

# APRENDIZADO

## CAPÍTULO 1

---

# COMEÇANDO POR BAIXO

**ESTE NÃO** é um livro de memórias, mas é impossível falar sobre as qualidades que foram úteis ao longo da minha vida profissional sem relembrar minha infância. Há certos modos que sempre tive, coisas que sempre fiz, que são resultado de uma mistura inescrutável de índole e educação. (Por exemplo, desde que me entendo por gente, sempre acordei cedo e desfrutei aquelas horas de solidão antes de o resto do mundo despertar.) Existem outras qualidades e hábitos resultantes de decisões propositais que tomei ao longo do caminho. Como ocorre com muitos de nós, essas decisões foram parcialmente tomadas em resposta aos meus pais, em particular ao meu pai, um homem brilhante e complicado que me moldou mais do que ninguém.

Ele sem dúvida despertou a minha curiosidade pelo mundo. Tínhamos um escritório repleto de estantes de livros, e meu pai lera cada um deles. Não fui um leitor assíduo até o ensino médio, mas, quando finalmente me apaixonei pelos livros, foi por causa dele. Ele encomendou do Book of the Month Club as obras completas de todos os gigantes literários dos Estados Unidos: Fitzgerald, Hemingway, Faulkner, Steinbeck e outros. Eu tirava das prateleiras uma edição de *Suave é a noite*, ou *Por quem os*

*sinos dobram*, ou dezenas de outros títulos e os devorava, e ele me incentivava a ler ainda mais. Também passávamos os nossos jantares discutindo fatos de relevância mundial e, aos dez anos, eu pegava o *The New York Times* no gramado na frente de casa e o lia à mesa da cozinha antes que alguém acordasse.

Morávamos em uma casa de dois andares em uma cidadezinha proletária em Long Island, chamada Oceanside. Eu era o mais velho de dois filhos; minha irmã é três anos mais nova. Minha mãe era gentil e amorosa, e trabalhou em casa até eu ir para o ensino médio, quando arranjou um emprego na biblioteca local da escola secundária. Meu pai era um veterano da Marinha que voltara da guerra e tocava trompete em algumas *big bands* “menores”. No entanto, ele achava que jamais conseguiria ganhar a vida como músico, então nunca se dedicou em tempo integral àquele ofício. Ele se formou em marketing na Wharton School da Universidade da Pensilvânia, e seu primeiro emprego foi trabalhar com marketing para uma empresa de fabricação de alimentos, o que o levou à publicidade. Tornou-se executivo de contas de uma agência de publicidade na Madison Avenue — administrava as contas de boliche da Old Milwaukee e da Brunswick —, mas acabou perdendo o emprego. Mudou de agência diversas vezes, quase sempre em movimentos laterais. Quando eu tinha uns dez ou onze anos, ele já tinha mudado de emprego tantas vezes que comecei a me perguntar por quê.

Meu pai sempre foi profundamente engajado em política e tinha um forte viés progressista. Certa vez, perdeu um emprego porque estava decidido a ir à Marcha de Washington e assistir ao discurso de Martin Luther King Jr. Seu chefe não lhe deu o dia

de folga, mas ele foi mesmo assim. Não sei se meu pai se demitiu e foi ao discurso ou se foi demitido por ter ido mesmo após ter sido informado de que não poderia faltar ao trabalho, mas esse foi apenas um de muitos finais semelhantes.

Eu tinha orgulho de seu caráter firme e de suas convicções políticas. Ele tinha um senso resoluto do que era certo e justo e sempre tomava o partido do mais fraco. Mas também tinha problemas para controlar o humor e costumava dizer coisas que lhe causavam problemas. Mais tarde, soube que ele fora diagnosticado como maníaco-depressivo e que tentara diversas terapias, incluindo eletrochoque, para tratar a doença. Como filho mais velho, sofri o impacto de sua imprevisibilidade emocional. Nunca me senti ameaçado por seus momentos de mau humor, mas estava ciente de seu lado sombrio e me entristecia por ele. Nunca sabíamos qual pai voltaria para casa à noite, e me lembro claramente de ficar sentado no meu quarto no segundo andar de casa, sabendo se meu pai estava feliz ou triste pelo som e pelo modo como abria e fechava a porta e subia a escada.

Às vezes, ele entrava no meu quarto para ter certeza de que eu estava “passando o tempo de modo produtivo”, como ele dizia. Isso significava ler, fazer o dever de casa ou estar empenhado em algo que me tornaria “melhor” de algum modo. Meu pai queria que minha irmã e eu nos divertíssemos, mas também era muito importante para ele que usássemos nosso tempo com sabedoria e trabalhássemos focados em direção aos nossos objetivos. Estou certo de que foi dele que herdei a minha atenção (alguns diriam obsessão) com a administração do

tempo.

Desde cedo percebi que minha função era ser o centro de estabilidade da nossa família, o que se estendia até mesmo a questões práticas em casa. Se algo quebrava, minha mãe pedia que eu consertasse, e desde muito pequeno aprendi a ajeitar o que estivesse quebrado. Em parte, minha curiosidade por tecnologia vem daí. Eu gostava de usar ferramentas, desmontar as coisas e entender como funcionavam.

Meus pais viviam preocupados. Entre os dois, havia uma sensação de que algo ruim estava prestes a acontecer. Não sei quanto disso é um acaso genético e quanto é uma reação à ansiedade deles, mas sempre fui o oposto. Com poucas exceções, nunca me preocupei muito com o futuro e nunca tive muito medo de tentar algo e falhar.

À medida que crescia, eu ficava mais consciente da decepção de meu pai consigo mesmo. Vivera uma vida insatisfatória e era um fracasso aos próprios olhos. Por isso nos pressionava a trabalhar tanto e a sermos produtivos, para que pudéssemos ser bem-sucedidos como ele nunca tinha sido. Seus problemas no trabalho significavam que, caso eu quisesse ter algum dinheiro, precisava arranjar meus próprios empregos. Comecei a trabalhar no nono ano, limpando neve, cuidando de crianças e atuando como auxiliar em uma loja de ferragens. Aos quinze, consegui um emprego como zelador das escolas do meu bairro durante o verão. Minha função era limpar todos os aquecedores em todas as salas de aula e depois inspecionar o fundo de cada carteira, certificando-me de que estariam livres de chicletes quando o ano letivo começasse. Limpar chicletes do fundo de mil carteiras

pode moldar o caráter, ou ao menos criar uma tolerância à monotonia...

Frequentei o Ithaca College e passei quase todas as noites de fim de semana do primeiro e do segundo ano de faculdade fazendo pizzas na Pizza Hut local. Em geral, tirava notas boas no ensino médio, mas os estudos acadêmicos nunca foram a minha paixão. No entanto, algo despertou dentro de mim quando fui para a faculdade. Eu estava decidido a trabalhar duro e aprender o máximo possível, e acho que isso também tinha a ver com o meu pai — por conta de nunca querer experimentar a mesma sensação de fracasso que ele sentira em relação a si. Eu não tinha uma ideia clara do que significava “ter sucesso”, nenhuma ambição específica de ser rico ou poderoso, mas estava determinado a não ter uma vida decepcionante. Disse para mim mesmo que, não importava o rumo que minha vida tomasse, não havia como eu vir a me tornar alguém frustrado ou insatisfeito.

Não carrego muita dor em relação a esses primeiros anos, além da dor de saber que meu pai não teve uma vida mais feliz e que, por conseguinte, minha mãe também sofreu. Eu gostaria que ele pudesse ter sentido mais orgulho de si mesmo. Minha irmã e eu nunca fomos privados de amor quando crianças. Sempre tivemos um teto sobre a cabeça e comida na mesa, mas havia pouco ou nenhum dinheiro para muito mais do que isso. Geralmente, passávamos as férias indo de carro a lugares sem graça ou à praia, que ficava a poucos minutos de casa. Tínhamos roupas suficientes para parecermos apresentáveis, mas nada além disso, e, quando eu rasgava uma calça em uma queda, remendava com fita adesiva até termos dinheiro para

substituí-la, o que poderia levar meses. Nunca me senti pobre e ninguém me via dessa forma. Mas as coisas eram muito mais miseráveis do que pareciam, e percebi isso conforme crescia.

Mais tarde, depois de me tornar CEO da Disney, levei meu pai para almoçar em Nova York. Conversamos sobre sua saúde mental e suas perspectivas. Eu lhe disse quanto era grato por tudo o que ele e minha mãe tinham feito por nós, a ética que nos instilaram e o amor que nos dedicaram. Falei que aquilo foi suficiente, mais do que suficiente, e desejei que minha gratidão de algum modo o libertasse da decepção. Sei que muitas das qualidades que foram tão úteis em minha carreira começaram com ele. Espero que ele também tenha entendido isso.

• • •

**COMECEI MINHA CARREIRA** na ABC em 1º de julho de 1974, como supervisor de estúdio da ABC Television. Antes disso, passei um ano como garoto do tempo e repórter de noticiário de um pequeno canal de TV a cabo em Ithaca, Nova York. Aquele ano de labuta na obscuridade (e atuando de forma medíocre) me convenceu a abandonar o sonho que tinha desde os quinze anos: ser âncora de telejornal na TV. Não é piada quando digo que a experiência de passar o boletim meteorológico diário ao povo de Ithaca me ensinou uma habilidade necessária: a capacidade de transmitir más notícias. Durante seis meses do ano, o longo período sombrio de outubro a abril, eu estava longe de ser o sujeito mais popular da cidade.

Fui para a ABC graças à visão ruim de meu tio Bob. O irmão

de minha mãe, que eu adorava, passou alguns dias em um hospital de Manhattan após uma cirurgia oftálmica, e seu colega de quarto, que era um executivo de baixo escalão da ABC, por algum motivo queria que meu tio acreditasse que ele era um grande magnata da rede. Ele fingia receber ligações na cama do hospital, como se houvesse decisões importantes que só ele poderia tomar, e meu tio caiu na conversa. Antes de receber alta, meu tio mencionou ao colega de quarto que seu sobrinho estava procurando emprego como produtor de TV em Nova York. O sujeito lhe deu o seu número de telefone e disse: “Diga ao seu sobrinho para me ligar.”

Ele ficou surpreso e um tanto confuso a respeito de quem eu era quando o procurei de fato. Pelo que meu tio me descrevera, eu esperava um poderoso executivo da rede cuja influência fosse sentida nos níveis mais altos da empresa. O homem estava longe disso, mas, para ser justo, ele me conseguiu uma entrevista no pequeno departamento que dirigia, Serviços de Produção, e, pouco depois, fui contratado como supervisor de estúdio.

O cargo pagava 150 dólares por semana e era o mais baixo possível na escala da ABC. Havia meia dúzia de nós que realizava todo tipo de serviço, em *game shows*, novelas, programas de entrevistas, noticiários e especiais feitos para a televisão — basicamente qualquer coisa produzida nos amplos estúdios da ABC em Manhattan. Fui designado para toda uma gama de programação: *All My Children*, *One Life to Live*, *Ryan’s Hope*, *The \$10,000 Pyramid*, *The Money Maze*, *Showdown*, *The Dick Cavett Show*, *Good Night America*, de Geraldo Rivera, e o *ABC Evening News with Harry Reasoner*.



A descrição do trabalho era bem simples: estar presente sempre que precisassem de mim para realizar qualquer tarefa. Muitas vezes, isso significava estar em um estúdio às 4h30 para os “ajustes de iluminação”. Os sets de novela eram montados na noite anterior às filmagens, e meu trabalho era dar entrada ao diretor de iluminação e aos contrarregras muito antes de o dia clarear, para que as luzes estivessem no lugar certo quando o diretor e os atores chegassem para os primeiros ensaios. Eu coordenava todos os carpinteiros, cenógrafos, eletricitas, maquiadores, figurinistas e cabeleireiros, verificando todo mundo e me certificando de que recebessem as ordens do dia. Eu controlava seus horários, suas queixas e suas violações de regras sindicais. Certificava-me de que as refeições estivessem à disposição e que o ar-condicionado esfriasse os estúdios o suficiente para começarem a gravar sob o calor das luzes. Era o oposto de um cargo glamoroso, mas aprendi os prós e contras de todos esses programas. Aprendi o jargão. Eu conhecia todas as pessoas que faziam um programa de TV funcionar. Mais importante, talvez, foi ter aprendido a tolerar o horário puxado e a pesada carga de trabalho da produção televisiva, e essa ética de trabalho tem permanecido comigo desde então.

Até hoje, acordo às 4h15 quase todas as manhãs, embora agora o faça por razões egoístas: ter tempo para pensar, ler e me exercitar antes que as exigências do dia assumam o controle. Esse horário não é para todo mundo, mas, sempre que você tiver tempo, é vital criar espaço no dia a fim de deixar os pensamentos vagarem para além das responsabilidades de trabalho imediatas, para analisar as coisas com menos urgência e

mais criatividade do que é possível quando começam a surgir as prioridades do dia a dia. Passei a valorizar esse tempo sozinho todas as manhãs e tenho certeza de que eu seria menos produtivo e menos criativo no trabalho se não passasse essas primeiras horas longe de e-mails, mensagens de texto e telefonemas, que exigem tanta atenção no decorrer do dia.

• • •

NAQUELA ÉPOCA, a indústria era muito diferente do que é hoje. De certa forma, era melhor. A competição era mais simples e o mundo menos pulverizado. Sem dúvida, havia uma narrativa americana amplamente compartilhada, organizada em torno de uma crença social generalizada a respeito de fatos básicos. Em muitos outros aspectos, porém, era pior. Por um lado, tolerava-se um nível de desrespeito que seria inaceitável atualmente. Sem dúvida, o dia a dia era muito mais difícil para as mulheres e os membros de grupos sub-representados do que para mim. Mas, mesmo no meu caso, estar na base da cadeia alimentar significava ficar exposto a abusos ocasionais pelos quais as pessoas seriam demitidas hoje em dia.

Um exemplo que ilustra muito desse tempo: o *The Evening News* era transmitido às seis da tarde (horário padrão do Leste). No momento em que terminávamos de gravar, o âncora Harry Reasoner e seu diretor de cena, um homem chamado Whitey, saíam do estúdio e paravam no bar do Hotel des Artistes, na West Sixty-seventh Street. (O *The Evening News* era transmitido naquele velho hotel em um salão de baile convertido.) Todas as