

nos **BASTIDORES** da

PIXAR

Lições do *playground* corporativo mais criativo do mundo

Bill Capodagli | Lynn Jackson



“Se você sonha em criar um clima mais positivo em sua empresa, este livro pode tornar reais os seus sonhos.”

Ken Blanchard



**Editora
Saraiva**

www.saraivauni.com.br

nos **BASTIDORES** da

P I X A R

Lições do *playground* corporativo mais criativo do mundo

Bill Capodagli | Lynn Jackson



“Se você sonha em criar um clima mais positivo em sua empresa, este livro pode tornar reais os seus sonhos.”

Ken Blanchard



**Editora
Saraiva**

www.saraivauni.com.br

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.

Sumário

Abertura

Créditos

Dedicatória

Agradecimentos

Sobre os Autores

1. O que vocês têm em comum com Ed Catmull?
2. O que vocês têm em comum com John Lasseter?
3. Qual é o seu personagem favorito da Pixar?
4. Qual é o seu palavrão favorito na Pixar?
5. Em qual filme da Pixar vocês se amarram?
6. Qual a sua frase favorita de um filme da Pixar?
7. Qual personagem da Pixar que vocês não queriam ser?
8. Qual é a canção da Pixar favorita de vocês?
9. Do que vocês mais gostam na Pixar?
10. Se o paraíso existisse, o que vocês gostariam que Deus lhes dissesse quando ...

Introdução

Capítulo 1 - Lembre-se da magia da infância

Capítulo 2 - Onde foi parar a criatividade?

Capítulo 3 - Ei, crianças, vamos montar um espetáculo!

Comece pela história

Monte o cenário

Como recrutar o elenco

Planeje os processos de bastidores

PARTE 1 - Sonhe como criança

Capítulo 4 - Sonhar com o infinito e além

O começo da Pixar

Capítulo 5 - Um novo jeito de brincar de “seguir o líder”

O estabelecimento de uma visão clara

Clima criativo

Pessoas e equipes

Pessoal motivado

Metas de longo prazo

Confiança e respeito mútuo

PARTE 2 - acredite em seus colegas

Capítulo 6 - Colaboração no tanque de areia

Capítulo 7 - União contra os briguentos

PARTE 3 - Atreva-se a pular na água e fazer ondas

Capítulo 8 - O patinador que nunca cai nunca será Medalha de Ouro!

Fracassos?

Capítulo 9 - O recreio

Saia e brinque!

Capítulo 10 - 41 coisas bacanas para liberar a sua imaginação

PARTE 4 - Libere seu potencial de criança

Capítulo 11 - Como você avalia um sonho?

Capítulo 12 - “Vamos deixar a nossa marca no universo”

Steve Jobs

Capítulo 13 - Preparar, apontar e já!

Apêndices

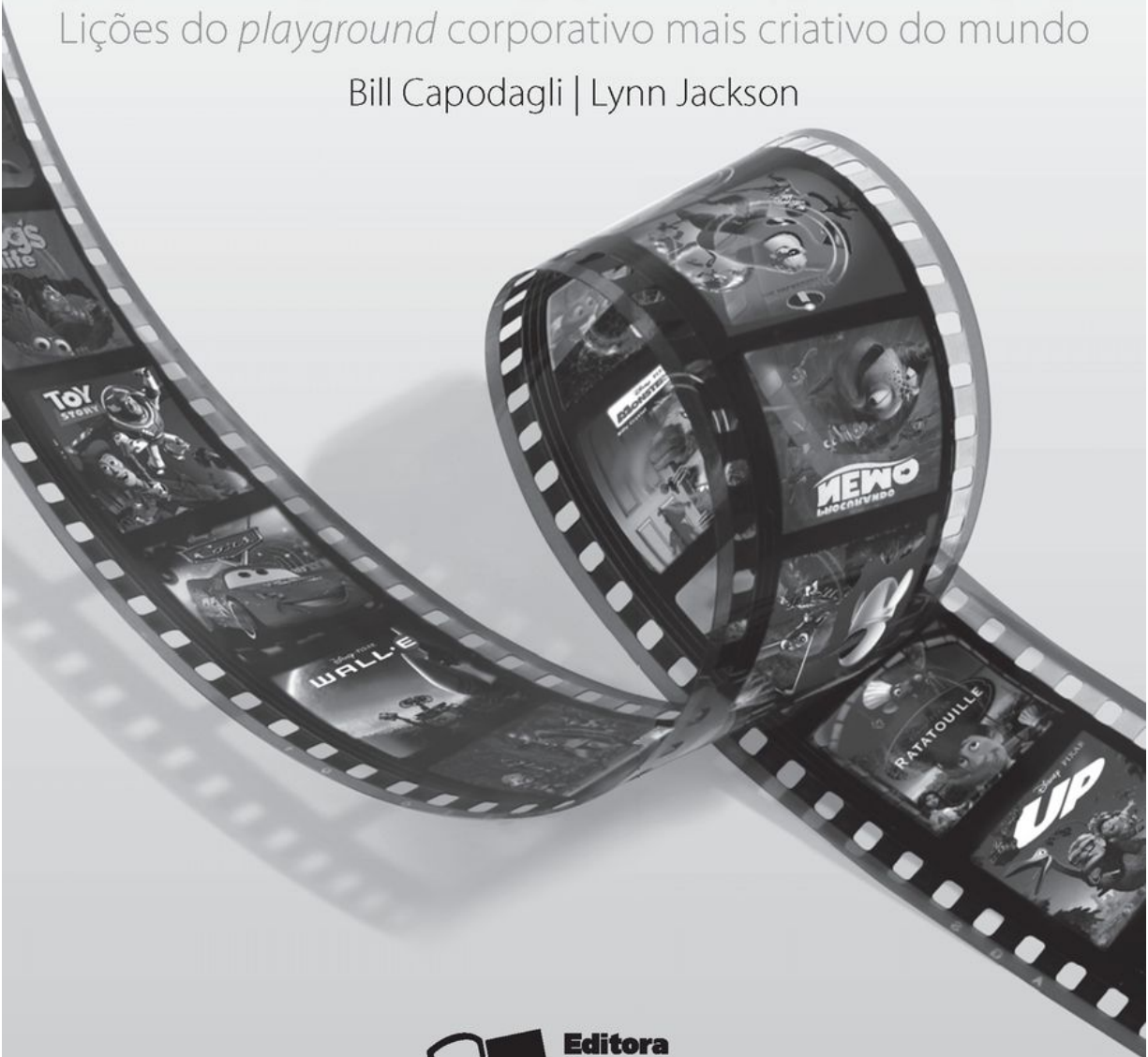
Referências

nos **BASTIDORES** da

PIXAR

Lições do *playground* corporativo mais criativo do mundo

Bill Capodagli | Lynn Jackson



 **Editora
Saraiva**
www.saraivauni.com.br

ISBN : 9788502106017

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

C244n

Capodagli, Bill, 1948-

Nos bastidores da Pixar : lições do playground corporativo mais criativo do mundo / Bill Capodagli e Lynn Jackson ; [tradução: Maria Amalia Bernardi Caccuri]. - São Paulo: Saraiva, 2010.

Tradução de: Innovate the Pixar way

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-02-10103-6

1. Pixar (Empresa) - Administração. 2. Criatividade nos negócios. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Inovações tecnológicas. I. Jackson, Lynn, 1955-. II. Título.

10-2499

CDD: 658.4063 CDU: 005.332.3

28.05.10 02.06.10

019396

Traduzido de Innovate The Pixar Way, de Bill Capodagli e Lynn Jackson. Tradução autorizada da edição original em inglês publicada nos Estados Unidos pela Mc Graw-Hill.

Copyright© 2009 por Mc Graw-Hill

Copyright© 2010 por Editora Saraiva

Todos os direitos reservados.

Direção editorial Flávia Alves Bravin

Ana Paula Matos

Coordenação editorial

Gisele Folha Mós

Juliana Rodrigues de Queiroz

Coordenação editorial

Rita de Cássia da Silva

Daniela Nogueira Secondo

Produção editorial

Rosana Peroni Fazolari

Marketing editorial Nathalia Setrini

Arte e produção Conexão Editorial

Capa Conexão Editorial

Tradução Maria Amalia Bernardi Caccuri

Imagens da capa Divulgação/Walt Disney Pictures

Contato com o editorial

editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br



Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.



Rua Henrique Schaumann, 270 - CEP: 05413-010
Pinheiros - TEL.: PABX (0XX11) 3613-3000
Fax: (11) 3611-3308 - Televendas: (0XX11) 3613-3344
Fax Vendas: (0XX11) 3268-3268 - São Paulo - SP
Endereço Internet: <http://www.saraivauni.com.br>

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 - Centro
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 - Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 - Brotas

Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 - Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 - Centro

Fone: (0XX14) 3234-5643 - 3234-7401 - Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 - Jd. Guanabara

Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 - Campinas

CEARÁ/PIAUI/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 - Jacarecanga

Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 - Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 - Setor de Indústria e Abastecimento

Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-295 1/3344-1709 - Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 - Setor Aeroporto

Fone: (0XX62) 3225-288 2/3212-2806 / 3224-3016 - Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 - Centro

Fone: (0XX67) 3382-3682/3382-0112 - Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 - Lagoinha

Fone: (0XX31) 3429-8300 - Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 - Batista Campos

Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 - Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 - Prado Velho

Fone: (0XX41) 3332-4894 - Curitiba

PERNAMBUCO/ ALAGOAS/ PARAÍBA/ R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 - Boa Vista

Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 - Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 - Centro

Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 - Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 - Vila Isabel

Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 - Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 - Farrapos

Fone: (0XX51) 3371- 400 1/3371-1467 / 3371-1567 - Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)

Av. Brig. Faria Lima, 6363 - Rio Preto Shopping Center - V. São José

Fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249 - São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Santa Luzia, 106 - Jd. Santa Madalena

Fone: (0XX12) 3921-0732 - São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 - Barra Funda

Fone: PABX (0XX11) 3613-3666 - São Paulo

Dedicamos este livro à memória de Walt Disney.
Ele nos inspirou a sonhar, acreditar, ousar e fazer.

Agradecimentos

Agradecemos nossa incrivelmente inovadora e perspicaz editora executiva da McGraw-Hill, Mary Glenn, que acreditou que existia muito a aprender com a Pixar sobre como estabelecer e administrar um estimulante *playground* corporativo! O apoio dela, por mais de dez anos, significa muito para nós!

Um imenso “muito obrigado” para Alvy Ray Smith, cofundador da Pixar, que nos esclareceu sobre muitos fatos referentes aos primeiros tempos da empresa. Ele é um cara totalmente autêntico, além de muito divertido!

Um forte abraço para o pessoal do nosso *playground* corporativo no Google, Griffin Hospital, Men’s Wearhouse, Nike, Target e Zappos, pela cooperação e pelas sacadas inteligentes.

E um sincero agradecimento à nossa editora de manuscritos, Joan Hoffman, que é uma das melhores pesquisadoras e avaliadoras críticas do planeta! Ela continua a nos desafiar em nossos projetos editoriais.

Um agradecimento especial ao nosso *designer* gráfico e consultor de criação, Wade Gugino, cuja criatividade nos impressiona. Um sincero agradecimento aos nossos amigos e consultores de criação, Lorma (diretora-executiva do Conselho de

Artes da Área da Holanda) e Ken Freestone (gerente de projetos, Aliança Estratégica do Oeste de Michigan), que comandaram de maneira maravilhosa o processo de criação e que continuam a inspirar nosso pessoal no oeste de Michigan!

Finalmente, somos gratos a Ken Blanchard, Stephen Covey, George Zimmer e Brian Walker pelo apoio contínuo ao nosso trabalho.



Sobre os Autores

Em vez de escrever a respeito do nosso meio século somado de experiência em consultoria e em treinamento, tanto com empreendimentos quanto com algumas das “500 Melhores Empresas para se Trabalhar” da lista da *Fortune* (você pode ler a nosso respeito em nosso website: www.capojac.com), achamos que devíamos compartilhar as respostas que demos a um questionário inspirado naquele que James Lipton usa em seu programa de televisão da Bravo, “Inside the Actors Studio” (Por dentro do Actors Estúdio):

1. O que vocês têm em comum com Ed Catmull?

Bill e Lynn:

Um ídolo: Walt Disney

Somos fãs do *American Idol*.

2. O que vocês têm em comum com John Lasseter?

Bill e Lynn:

Um ídolo: Walt Disney

Um amor por bons vinhos (John é dono da Vinícola da Família Lasseter em Sonoma. Infelizmente, eles não podem enviar o vinho para o nosso grande estado de Michigan... Ainda não!)

3. Qual é o seu personagem favorito da Pixar?

Bill: Doc de *Carros*

Lynn: Sally de *Carros*

4. Qual é o seu palavrão favorito na Pixar?

Opa! Isso jamais aparece em um filme. Só acontece nos bastidores.

5. Em qual filme da Pixar vocês se amarram?

Bill: *Toy Story* - foi onde tudo começou.

Lynn: *Procurando Nemo* - eu adoro o oceano.

6. Qual a sua frase favorita de um filme da Pixar?

Bill: "Temos gente boa por aqui, pessoas que se preocupam umas com as outras. Não quero vê-las confiando em alguém com quem não vão poder contar." - Doc, de *Carros*.

Lynn: "Óh, enfezadinho do oceano, quando a vida decepciona, qual é a solução? Continue a nadar." - Dori, de *Procurando Nemo*.

7. Qual personagem da Pixar que vocês não queriam ser?

Bill: A mãe de Nemo: ela é comida na primeira cena.

Lynn: Betty, ela tem que ficar em casa quando os meninos saem para encontrar Woody.

8. Qual é a canção da Pixar favorita de vocês?

Bill: “Amigo, estou aqui!” [“You’ve Got a Friend in Me”], de *Toy Story*.

Lynn: “Além do mar” [“Beyond the Sea”], de *Procurando Nemo*.

9. Do que vocês mais gostam na Pixar?

Bill: Da cultura colegiada e “infantil”.

Lynn: Bob Iger (presidente e CEO da The Walt Disney Company), que permite que a Pixar mantenha sua liberdade.

10. Se o paraíso existisse, o que vocês gostariam que Deus lhes dissesse quando chegassem aos Portões do Céu?

Bill e Lynn: “Você conseguiu chegar a tempo de se juntar a Walt Disney para assistir à estreia de seu novo e estelar filme animado em 4-D!”



Introdução

Por que a Pixar?

Peça a qualquer criança que você conheça para lhe falar a respeito de Buzz Lightyear, Nemo ou Relâmpago McQueen e você vai achar que está ouvindo histórias a respeito de amigos do peito. Esses adorados personagens nasceram em um *playground* de histórias infantis conhecido como Pixar, um lugar que permite aos contadores de histórias criar narrativas de amigos e inimigos que compartilham grandes aventuras em terras encantadas. Suas histórias tocantes continuarão a ser passadas das crianças para os adultos e dos adultos para as crianças pelas futuras gerações.

Doc Hudson, juiz e médico da cidade no estrondoso sucesso cinematográfico *Carros*, de 2006, poderia estar descrevendo a cultura Pixar tão claramente quanto estava descrevendo o clima da cidade de Radiator Springs quando disse: “temos gente boa por aqui, pessoas que se preocupam umas com as outras. Não quero que confiem em alguém com quem não vão poder contar”. E, na Pixar, Ed Catmull lidera uma equipe de inovadores que realmente podem contar uns com os outros.

Como cofundador da Pixar e atual presidente dos Estúdios de Animação Pixar e Disney, o modelo de liderança para Catmull é o próprio Walt Disney – o homem que reinventou todo o negócio da animação. Assim como Walt, Ed reinventou a tecnologia dos filmes de animação, definiu um novo padrão

de contar histórias e estabeleceu magistralmente uma inovadora cultura corporativa. A criatividade coletiva dentro de uma cultura corporativa jamais acontece por acidente. Ela começa com uma liderança criativa digna de confiança, que em troca leva os outros a realizarem grandes sonhos. E, no caso da Pixar, a grande maioria das evidências que atestam que seu sucesso é inquestionável, desde a produção do primeiro filme totalmente gerado por computador (*Toy Story*, 1995), até o lançamento de um sucesso de bilheteria após o outro e o acúmulo de vários prêmios da indústria.

Em gritante contraste com a tacaña mentalidade do curto prazo que hoje se tornou um câncer na cultura de negócios norte-americana, a organização Pixar honra o legado de Walt Disney ao se recusar a seguir atalhos e ao concretizar a promessa de dar vida às histórias em todo e qualquer filme que faz, batalhando a fórmula simples defendida pelo estratosféricamente talentoso gerente-executivo de criação dos Estúdios de Animação Pixar e Disney, John Lasseter: “a qualidade é o melhor de todos os planos de negócios”.

Em 1984, enquanto dirigiam o departamento de computação gráfica da Lucasfilm, Ed Catmull e Alvy Ray Smith, cofundadores da Pixar, fizeram a melhor contratação de suas vidas ao chamar John Lasseter (em 1986, Steve Jobs comprou a Pixar da Lucasfilm. Alvy deixaria a organização em 1991 em busca de outros sonhos). O credo pessoal de Lasseter - coração, inventividade e inspiração - está profundamente enraizado na criação de cada filme da Pixar e talvez seja a verdadeira chave da capacidade da Pixar de continuar a produzir grandes histórias com apelo de massa.

Desde 2006, quando a Walt Disney comprou a Pixar do então proprietário Steve Jobs por 7,4 bilhões de dólares em ações, Ed e John estiveram energizando a Disney com seus gênios inovadores. Na época, Ed disse: “A Disney teve dois grandes momentos de glória (referindo-se à década de 1930, quando Walt Disney foi pioneiro no desenho animado em forma de arte cinematográfica, e nos anos 1980, quando o renascimento da animação foi possível graças a uma nova equipe de liderança) e nós vamos fazer surgir um terceiro”. E embora eles estejam realizando esse sonho, John Lasseter acredita que “o sucesso não gera só sucesso – gera autonomia, que, por sua vez, alimenta a criatividade”.

Durante 25 anos, Catmull e Lasseter trabalharam lado a lado de maneira colegiada, como uma reminiscência da parceria entre Walt Disney e seu irmão Roy, que fundaram seu estúdio cinematográfico em 1923. Acreditamos que o maior atributo compartilhado por eles é a habilidade de ver o mundo através dos olhos de uma criança. Como Lasseter explicou: “as pessoas que trabalham com animação tendem a ser crianças. Nós não temos de crescer. Mas, além disso, os animadores são grandes observadores e há essa curiosidade e esse interesse infantil pelo mundo: a observação das pequenas coisas que acontecem na vida”.

Sonhadores ingênuos, produtores de “shows do bem”, campeões dos artistas, protetores de uma cultura inovadora estas são as marcas registradas de três cineastas lendários: Walt Disney, Ed Catmull e John Lasseter.

De fato, a Pixar é realmente um *playground* que vai inspirar você a:

Sonhar como criança
Acreditar em seus colegas
Atrever-se a pular na água e fazer ondas
Liberar seu potencial infantil



Capítulo 1

Lembre-se da magia da infância

Quando começamos a escrever este livro, nosso objetivo era desvendar os segredos do gênio inovador da Pixar. A nossa primeira ideia era, como dizia o Tenente Casselle em *Casablanca*, “cercar os suspeitos habituais”: liderança, equipe, treinamento, cultura. Conforme investigamos cada um deles, descobrimos que realmente todos esses “suspeitos habituais” contribuíram para o sucesso da Pixar. Mas qual deles, se é que houve algum, foi a essência, a fonte, as nascentes, o “*big bang*” da criatividade da Pixar?

Depois de examinarmos atentamente a biblioteca cinematográfica da Pixar, ficou evidente para nós que *Toy Story*, é claro, tinha a resposta: olhar para o mundo através dos olhos de uma criança ou dos brinquedos de uma criança. É assim que a Pixar continua a fazer o gênio sair da lâmpada. Pete Docter, diretor da Pixar (*Monstros S.A.*, *Up*) revelou: “Por mais ingênuo que possa parecer, fazer *Toy Story* foi como uma extensão da escola, onde fazíamos apenas os filmes que queríamos fazer para nós e nossos amigos nos divertirmos”.

Quando éramos crianças, a verdade estava na nossa imaginação – onde éramos as princesas no castelo ou os

cavaleiros em brilhantes armaduras matando o dragão. Em nossas mentes podíamos fazer qualquer coisa! Mas os pais, os professores e os patrões perseguiram a criança pequena de dentro de nós. Sonhar, fazer de conta, agir por impulso e correr riscos não eram atitudes recompensadas no “mundo real”, o mundo adulto. Devemos seguir as regras. A criança pequena fica quieta, mas os sonhos da infância são persistentes e permanecem escondidos nas cavernas mais profundas de nossas mentes. No *playground* da Pixar, os empregados estão livres para soltar a magia e a energia infantis que possuem.

Recentemente, Bill testemunhou em primeira mão como a Escola Unificada do Distrito de Tucson está reinventando a experiência de aprender, ao capitalizar esse devaneio infantil através de seu programa OMA (Abrindo Mentes Através das Artes). A Fundação Educacional George Lucas qualifica o OMA como um dos poucos exemplos brilhantes de um ambiente de aprendizado especialmente criativo (veja <<http://edutopia.org/arts-opening-minds-integration>>). A visão do OMA de “melhorar o desempenho estudantil com a construção de conexões entre as artes e o currículo” é parecida com o mantra da Pixar “arte como esporte de equipe”. Durante a primeira metade do ano escolar no OMA, os primeiros graduandos aprendem sobre a ópera e o valor do processo colaborativo. Durante a segunda metade do ano escolar, os estudantes escrevem suas próprias óperas - e essas experiências formais de aprendizado artístico continuam até o 5º ano. Em vez de sufocar a imaginação delas, o OMA abre novos mundos para essas crianças ao permitir que sonhem. Como Donn Poll, diretor executivo da Fundação OMA, observou: “com o uso da integração das artes surge a enorme oportunidade de dar a *cada criança* a oportunidade de amar o processo de aprendizado e de se

engajar no nível de sua própria paixão – isso será levado por toda a vida, em tudo o mais que a criança quiser aprender”.

“OMA significa Abrindo Mentes Através das Artes, então eu abro a minha mente e retiro tudo. Eu posso deixar minha imaginação me levar aonde eu quiser”.

Juwan, estudante de Ensino Fundamental da escola OMA

Qualquer “criança” que tiver a sorte de entrar no mundo da Pixar descobrirá uma empresa que vive seu credo: sonhar como criança. A Pixar é uma mistura única de pessoas criativas, tanto técnica como artisticamente, engajadas constantemente em sua paixão por fazer filmes. E com certeza o clima de *playground* infantil da Pixar de Emeryville, na Califórnia, desperta a criatividade coletiva de seus empregados em um nível de fazer inveja aos empregados de inúmeras outras organizações. Nas palavras de Alvy Ray Smith: “quando sento perto dos animadores e os observo, me parece que eles conseguiram voltar à infância – estão rodeados de brinquedos e se divertem feito crianças. Essa é uma das razões pelas quais é tão divertido estar com eles: são sempre divertidos, brincalhões e estão o tempo todo montando pequenos espaços secretos – você simplesmente não sabe o que vão fazer depois”.

Infelizmente a maioria das organizações não tem interesse ou conhecimento do que é necessário para produzir um ambiente tão energizante. Tudo começa com a criação de uma cultura onde a imaginação – a mesma coisa que nos mantinha tão interessados em descobrir e tentar novas coisas quando éramos jovens – é valorizada e recompensada. Assim, quem melhor do que as próprias crianças para nos ajudar a lembrar que precisamos remover as brumas que envolvem o nosso olhar maravilhado da infância? Quando se

trata de liberar a criatividade, as *pequenas* crianças do OMA têm algumas *grandes* mensagens para compartilhar, e nós as incluímos no Apêndice 3, “Pelos olhos de uma criança”.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Não esqueça: a infância não é uma idade, mas antes um estado de espírito.
- Não deixe a vida levar a criança que existe em você... Nunca é tarde demais para relembrar a magia!

Capítulo 2

Onde foi parar a criatividade?

Você alguma vez já se perguntou por que demorou tanto para o negócio do *fast-food* de hambúrgueres, iniciado por White Castle em 1912, se tornar um produto tão importante para modo de vida americano? Foi preciso surgir um visionário criativo como Ray Kroc, que foi influenciado por outro visionário - Henry Ford e suas inovações de produção na linha de montagem. Em 1961, Kroc comprou o McDonald's dos irmãos McDonald e o resto é história. Da mesma forma, as lojas de departamentos com descontos já existiam há de mais de um século: as lojas de centavos Woolworth datam de 1879, seguidas pelas Kresge's em 1899 e pelas Ben Franklin Stores em 1927. Mais uma vez foi preciso surgir um visionário criativo, desta vez Sam Walton, para abrir a Cidade de Descontos do Wal-Mart em Rogers, Arkansas, em 1962, e mudar o mercado varejista de descontos para sempre. Quando Walt Disney chegou em Hollywood, em 1923, para iniciar seu negócio de desenho animado, ele achou que chegara tarde demais para realmente fazer nome por conta própria. Nessa época, o Gato Félix, uma criação dos Estúdios de Pat Sullivan, já tinha alcançado o *status* de super astro. Mas, em vez de desistir, Walt reinventou a animação. Mais que usar as piadas e palhaçadas, tão populares nessa época, ele criou personagens com personalidades únicas, que perduram há

décadas: Mickey Mouse, Minnie Mouse, Pateta, Pato Donald... A lista é interminável. Esses personagens continuam conquistando os corações das crianças de hoje, e o Mickey já tem mais de 80 anos!

O que tudo isso significa? Claramente, a primeira coisa a reparar é que, embora inicialmente a pessoa seja criativa, pode perder o foco e cair em relativa obscuridade com o tempo. Aos poucos, essa imaginação que um dia levantou voo como Buzz Lightyear, vai caindo até se estatelar no chão (as asas de Buzz não permitiam que ele voasse, ele só pensava que podia). Por que será que só de vez em quando uma organização redefine totalmente sua indústria? Por que nem toda organização pode ser inovadora? Existe aquela tradicional lista de desculpas: “nós tentamos isso antes”, “isso é muito louco para ser considerado”, “não há nada errado com o que estamos fazendo”, “este não é o meu trabalho”, e assim por diante. A pior de todas as desculpas é quando os gerentes dizem: “não somos uma organização inovadora”. De maneira muito míope, reservam o rótulo de “inovadoras” para as marcas da “primeira linha” como Apple, Nike, ou Google, associadas a produtos reconhecíveis, simples e sexy. Por essa razão, não veem a si próprios como muito criativos.

Considere o talento criativo dos seguintes dois grupos aos quais se fez estas três questões: “quantos de vocês são bons cantores?”, “quantos de vocês são bons dançarinos?”, e “quantos de vocês são bons artistas?”. Cerca de 2% do primeiro grupo responderam positivamente a cada uma dessas três questões. Essa é a resposta típica da maioria das equipes de negócios com as quais trabalhamos. Dizemos às equipes que seria fácil encontrar um segundo grupo em qualquer comunidade que desse 100% de respostas

positivas. Surpreso? Faça essas três perguntas a qualquer grupo de 1º ano e as crianças responderão entusiasmadas “Sim!”. Todas as crianças são criativas – elas nasceram assim!

O que aconteceu com o gene criativo que era tão vivo em nossa infância? J. M. Barrie, autor de *Peter Pan*, certa vez disse: “nada que acontece depois que fazemos doze anos importa muito”. Talvez doze anos seja a idade em que paramos de acreditar no poder dos sonhos, quando paramos de correr riscos e de perseguir grandes ideias. Talvez doze seja a idade em que nos tornamos práticos e entramos em contato com a realidade. Como um Peter Pan confesso, John Lasseter tem o hábito de tentar coisas novas e não teme que os resultados sejam diferentes daquilo que ele esperava que fossem. John disse: “na Pixar quase ficamos mais animados com as coisas que não deram certo, porque, mesmo não sendo o que esperávamos, nós tentamos. Somos como o trapezista que vai dar um salto mortal quádruplo, algo nunca feito no mundo. Hollywood é um lugar onde, normalmente, se alguma coisa não dá certo você perde o emprego. Em termos de Hollywood, não só faltam as redes de segurança, como também há picadas venenosas lá embaixo. Por outro lado, na Pixar, além de usarmos redes de segurança, ainda temos edredons e *airbags* à disposição, e todos estão tentando coisas novas o tempo todo. Essa foi uma das coisas que nós mudamos aqui”. A Pixar se esforça continuamente para forjar novas fronteiras e é um dos principais modelos de negócios de culturas inovadoras dos Estados Unidos, e talvez do mundo inteiro.

Por mais de 100 anos, os negócios americanos estiveram condicionados pelos principais especialistas em administração, a começar com os ensinamentos de Frederick

W. Taylor's sobre a eficiência industrial científica, no fim da década de 1890; pelo processo da linha de montagem de Henry Ford, em 1913, para construir coisas em menos tempo e com menor custo; e pelas lições de controle de qualidade do Dr. Deming, em 1950, que enfatizavam como remover as variações no processo de fabricação. A mensagem ao longo dos anos foi consistente: reduzir custos e remover variações.

Hoje em dia, esperamos que as empresas sejam disciplinadas, mas também pedimos que sejam inovadoras, o que, naturalmente, aumenta os custos e as variações. Assim que o iPod, a TV de tela plana ou o laptop mais novos são desenvolvidos, o impulso para a criatividade e a inovação são ignorados e o foco retorna à redução de custos. A inovação pode ser dispendiosa; o truque é ser inovador e rentável. Mas as prioridades estão mudando constantemente e as organizações precisam se adaptar continuamente. A maioria acha difícil, senão impossível, enfatizar a criatividade e a inovação tendo que controlar custos a longo prazo.

Então, como construir uma organização que abrace a mudança e forneça produtos inovadores, a preços justos, de alta qualidade e rentáveis? Como estabelecer uma cultura de criatividade na qual os talentos e capacidades de todos são nutridos e afiados com todo cuidado? Como liberar o gênio criativo dos empregados e ainda executar orçamentos e cumprir prazos? Como implantar um ambiente que desperte sonhos?

Bem poucas organizações hoje em dia mantêm o equilíbrio entre o sonho de criança e a execução de tarefas. Quando se trata de inovar, como Walt Disney, a Pixar é a indústria que estabelece o ritmo. Neste livro, revelamos como a Pixar reacendeu o espírito inovador de Walt Disney. Você

aprenderá não somente como os líderes Ed Catmull e John Lasseter deram origem a uma cultura única, que é inovadora e rentável ao mesmo tempo, mas também como criar o seu próprio *playground* inovador.

Para nossa sorte, Walt Disney, Ed Catmull e John Lasseter jamais perderam essa inocência infantil. Eles sabiam como sonhar, acreditar, atrever-se, liberar. Mas antes, uma palavra de aviso: “Inove, não imite!”. Você precisa definir uma cultura que seja exclusivamente sua e adequada à sua organização, e isso exige tempo e trabalho duro para acontecer.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Pela nossa experiência em consultoria descobrimos que a criatividade é abundante em todas as organizações... Você apenas precisa liberá-la!
- Não existe receita instantânea!

Capítulo 3

Ei, crianças, vamos montar um espetáculo!

[Comece pela história](#)

[Monte o cenário](#)

[Como recrutar o elenco](#)

[Planeje os processos de bastidores](#)

Kenny Ortega, criador de *High School Musical*, estrondoso sucesso da Disney, disse que suas fontes de inspiração foram os antigos musicais de Judy Garland e Mickey Rooney dos anos 1930 e 1940. Duas lições podem ser aprendidas com esses musicais: a primeira é pensar como um diretor; a segunda é evitar a superexposição, ou seja, não repetir a mesma “fórmula” de sucesso várias vezes.

Vamos começar pela lição número dois: como evitar a superexposição. No final da década de 1990, a Disney começou a produzir filmes que os críticos chamavam de “formulistas”, bem parecidos com variações da série *Hey, kids, let's put on a show*, de Garland-Rooney, *Strike Up the Band* (1940), *Babes on Broadway* (1940) e *Girl Crazy* (1943). A série da Disney começou com *The Second Jungle Book: Mowgli and Baloo* (1997) e *O Rei Leão 2* (1998), seguido por *102 Dálmatas* (2000), e a lista continua com outras onze produções pouco imaginativas.

O próprio Walt Disney se recusou a fazer sequências de filmes, pois não queria desperdiçar dinheiro nem talento criativo com ideias antigas. Ele queria usar seus recursos para criar e não apenas para copiar uma produção bem-sucedida do passado. Ed Catmull, presidente da Pixar, disse: “Quando Walt Disney era vivo, ele mudava e se adaptava continuamente. Nada permanecia do mesmo jeito. Foi quando ele morreu que as coisas congelaram. E as pessoas diziam: “o que Walt faria?”. Bem, quando era vivo ele continuava fazendo coisas... Na Pixar prosseguimos com essa herança de mudar quando a tecnologia muda. Continuamos a fazer coisas que são novas e diferentes. Randy Nelson, reitor da Universidade Pixar, observou: “todos nós adoramos os filmes antigos da Disney, mas jamais faremos aqueles filmes em que o público consegue perceber que ali vai entrar uma música, ou que ‘como o personagem é órfão, precisa ter um amiguinho gorducho’”. Como disse Andrew Slabin, analista de entretenimento da Merrill Lynch: “o que torna um filme bem-sucedido não é só a tecnologia, mas também a história que leva as pessoas a vê-lo várias e várias vezes, que tem que ser sincera e calorosa. É isso o que os filmes da Pixar possuem”. A única sequência da Pixar até agora foi *Toy Story 2* (1999), que foi feita antes da aquisição da Pixar pela Disney. A Disney tinha distribuído e cofinanciado filmes da Pixar e incentivou-a a fazer *Toy Story 2* como um filme de baixo custo, com qualidade “direta para vídeo”. John Lasseter comentou: “Foram as mesmas pessoas que fizeram *Cinderela II*. Acreditamos que a única razão para uma sequência é se você tiver uma história longa... Queremos que esses filmes da Pixar sejam do mesmo nível dos que Walt Disney fez: *Branca de Neve e os Sete Anões*, *Pinóquio*, *Fantasia*, *Dumbo*, *Bambi*, *Peter Pan*. Esses filmes viverão para sempre...”. *Toy Story 2* passou a ter uma história nova e própria e se tornou um sucesso comercial e

de crítica, consolidando a obsessão da Pixar de que deve existir apenas uma medida de qualidade para cada filme: ele começa e termina em torno da *história* (quando este livro foi para a gráfica *Toy Story 3* e *Carros 2* estavam em fase de produção, e acreditamos que a história continuará a *reinar!*).

Por isso, não fique apenas copiando o seu velho e chato produto ou serviço: você precisa destruir, demolir, erradicar, detonar, vaporizar e liquidar com ele! Assim que tiver eliminado totalmente o antigo, você pode aplicar a primeira lição dos exemplos dos nossos musicais históricos: pensar como um diretor. Dirija a sua equipe ou o seu negócio como se fosse o diretor de uma peça da Broadway. Sente-se na cadeira de diretor, e visualize as principais etapas da produção e da direção da peça: a história, o cenário, os papéis e processos dos bastidores.

Comece pela história

Qual é o seu sonho? Quais são os sonhos dos clientes? Qual história você está tentando contar? Qual ânimo vai definir? Como você quer que os clientes se sintam em relação à experiência que tiveram com a sua organização?

Redefina o seu produto ou serviço

O Walt Disney World não é apenas um parque temático ou um local de diversão, um *resort*. É uma *experiência* que nos permite deixar para trás o mundo real para nos tornarmos Peter Pan ou Cinderela. É uma fantasia tridimensional que

acontece diante dos nossos olhos, uma experiência mais ampla que a vida. Lasseter, que agora passa metade do tempo aconselhando a Disney sobre como manter viva a “magia” em seus parques temáticos, disse: “a coisa mais difícil de conseguir é a verdadeira emoção”.

Eu sempre acho que você precisa conquistar isso junto com o público. Você não pode apenas dizer às pessoas: “muito bem, agora fiquem tristes...”. Até o último minuto você pode acrescentar pequenas doses de humor. Mas a emoção verdadeiramente conquistada é algo que precisa ser feito com habilidade. Não importa se você está criando o próximo filme de animação da Pixar, desenhando um novo refrigerador, abrindo um novo restaurante, ou fazendo a reorganização dos seus processos de contas a receber. É preciso que a sua visão, a sua história, o seu sonho ganhem vida de maneira divertida e emocionante. Como Ed Catmull explicou: “os nossos diretores precisam ser mestres na arte de contar uma história. Isso significa que eles devem ter uma visão unificada, que dará coerência às milhares de ideias que entram em um filme”. A história não tem de ser atraente só para a equipe – é preciso que ela faça uma conexão emocional com o cliente. E na Pixar a “história *reina*” – tudo o que entra no desenvolvimento de um filme da Pixar é para ajudar a contar a história da melhor maneira possível.

Entre no negócio de concretizar sonhos

Aprimore a sua história de maneira a incendiar as energias criativas de sua equipe e a proporcionar momentos mágicos para os seus clientes, momentos de “sonhos que se realizam”. Em vez de “atender às expectativas do seu

cliente” comece a concretizar os sonhos deles. Aperfeiçoe a experiência do cliente em termos de:

- Imagens tridimensionais em Technicolor
- Sonhos concretizados
- Momentos mágicos
- Fazer o impossível
- História, enredo, tema
- Experiência única, memorável e envolvente
- Crença apaixonada em valores

Monte o cenário

Se você fosse um diretor de uma peça da Broadway, teria um cenógrafo cuja tarefa seria garantir que a viagem visual do público complementasse a história como um todo. Assim como Walt Disney, John Lasseter é fanático pelos detalhes: “cada detalhe precisa ser imaginado, desenhado, modelado, colorido, colocado no lugar e iluminado... Demoram quatro anos para fazer um desses filmes e não pode haver desculpas depois do filme pronto. E será desse jeito para sempre... Tente imaginar se existe outro filme de 1938 que seja tão assistido ainda hoje como *Branca de Neve*, ou de 1995 como *Toy Story*”.

Como deve ficar o cenário? Se você estiver criando um novo programa, como fazer com que as cores, a embalagem e a documentação contribuam para a experiência do cliente? No início do desenvolvimento do programa *Quicken* - o *software* de contabilidade pessoal da Intuit para pagar contas e fazer orçamentos domésticos - os engenheiros da empresa viajaram pelo país inteiro para observar e entrevistar clientes que tinham comprado o produto. Eles

inclusive agendaram visitas nas casas dos clientes para observar e registrar sua facilidade de instalação, desde a abertura da embalagem até a compreensão das instruções de uso para pagamento de contas e criação de orçamento doméstico.

O “cenário virtual” no ambiente eletrônico de hoje é imenso e inclui tudo, desde a vaga no estacionamento na frente da loja e a exibição do produto no website a cartões do negócio, sistemas de telefonia e armazéns. Como Lasseter insiste, cada detalhe precisa ser “imaginado, desenhado, modelado, colorido, colocado no lugar e iluminado”. O cenário faz parte da experiência criativa: não o subestime e nem exagere nele.

Como recrutar o elenco

Como diretor de uma peça ou filme você pode procurar na comunidade artística para encontrar e escalar o ator perfeito para cada papel, selecionando alguém que vai dar mais vida ao personagem – alguém que seja dinâmico, estimulante, exuberante, interessante e transmita credibilidade. Por que será que no mundo corporativo existe a tendência de procurar os candidatos de melhor *pedigree*, e não os que são mais interessantes ou diferenciados, ou os que possuem ideias que podem ser consideradas excêntricas? Nós entendemos que, se você faz parte de uma equipe de pesquisas de desenvolvimento de um novo produto farmacêutico, precisa da presença dos “chatos” doutores catedráticos. Mas por que não apimentar a equipe com algum marqueteiro maluco ou descobrir um desses doutores interessantes que tenha passado dois anos de folga estudando medicina alternativa na Amazônia?

Momentos mágicos, memoráveis, coloridos e únicos raramente serão criados por pessoas chatas, míopes e sem imaginação!

A Pixar contratou o diretor Brad Bird para agitar as coisas porque depois de três sucessos - *Toy Story*, *Vida de Inseto* e *Toy Story 2* - a empresa não estava preocupada com as possíveis dificuldades em continuar criando novos filmes inovadores. O primeiro projeto de Brad foi *Os Incríveis*. Tudo nesse filme era um pesadelo para a animação gerada por computador: personagens humanos, cabelo, água, fogo e uma quantidade enorme de cenários. Lasseter e o pessoal de criação estavam extasiados com o filme, mas as equipes técnicas estavam prestes a ter uma parada cardíaca. Disseram a Brad que o projeto levaria dez anos e um orçamento animal para ser cumprido. Brad disse: “tragam as ovelhas negras. Quero os artistas que se sentem frustrados, quero aqueles que têm outras maneiras de fazer as coisas e que ninguém ouve. Tragam todos os caras que saíram ou têm vontade de sair da empresa por falta de oportunidade”. As “ovelhas negras” de Brad eram os descontentes que tiveram poucas chances de tentar ideias novas, uma vez que os três primeiros filmes foram sucessos tão estrondosos. As “ovelhas negras” aceitaram o desafio e, no fim, o filme *Os Incríveis* custou à Pixar menos por minuto do que os filmes anteriores, embora tivesse três vezes a quantidade de cenários. O filme ganhou, em 2005, os Oscar de Melhor Filme de Animação e Melhor Edição de Som, e foi a maior vendagem em DVDs daquele ano. Brad disse: “tudo isso porque os diretores da Pixar nos deram licença para tentar ideias loucas”.

Descubra a sua própria equipe de descontentes, lunáticos, excêntricos, “ovelhas negras”, sonhadores!

Planeje os processos de bastidores

Imagine a noite de estreia de sua peça na Broadway. Você tem uma história comovente, envolvente, emocionante. Você tem um cenógrafo premiado e reuniu um elenco com alguns dos melhores atores do mercado. Você ensaiou, ensaiou e ensaiou. O espetáculo receberá críticas fantásticas, ou será que não? E se forem vendidos bilhetes falsificados, a cortina emperrar na metade do caminho ou a iluminação principal do palco falhar durante o terceiro ato? Aquilo que teria sido um sucesso colossal poderá ter que lutar para permanecer em cartaz.

Conseguir que a equipe que atua nos “bastidores” e a equipe que atua “em cena” funcionem bem juntas pode ser tão importante para o sucesso do seu negócio como liberar as energias criativas dentro de cada departamento. Catmull afirma: “parece sempre haver uma função que considera a si própria e é percebida pelos outros como aquela que a organização valoriza ao máximo. Em um negócio como o nosso, que lida com criatividade, essas barreiras são obstáculos à produção de um trabalho de grande qualidade e, portanto, devemos fazer tudo o que estiver ao nosso alcance para derrubá-las. Walt Disney entendeu isso. Ele acreditava que enquanto a mudança contínua ou a reinvenção fossem a norma - e enquanto a tecnologia e a arte se juntassem - coisas mágicas aconteceriam”.

Ei, crianças, vamos montar um espetáculo! Reúna a sua equipe de criação para destruir o antigo castelo de areia e construir um novo, em que momentos mágicos de “sonhos que se realizam” para o cliente podem acontecer todo dia.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Lembre: todo negócio é *show business*! E começa com uma história...
- Remova as barreiras entre os processos de “bastidores” e o espetáculo “no palco” e assista à magia acontecer!

PARTE 1

Sonhe como criança

Capítulo 4

Sonhar com o infinito e além

[O começo da Pixar](#)

O começo da Pixar

Quando estávamos no 1º ano sonhávamos com o 5º ano, e no Ensino Médio sonhávamos com a faculdade. Quando crianças, nós sonhamos muito com o futuro. Mas em geral, alguma coisa acontece com nossos sonhos de infância quando crescemos. Um belo dia nos vemos imersos em estratégias de curto prazo, lidando com táticas de lucro rápido - os sonhos e os sonhadores parecem simplesmente desaparecer. Onde estão os Walt Disney, os Sam Walton e os Steve Jobs, aqueles que perseguiram e conseguiram realizar seus sonhos? Por que existem tão poucos exemplos de organizações inovadoras como a Disney, o Wal-Mart e a Apple? Porque, em vez disso, temos acumulado uma lista crescente de corporações escandalosas, como AIG, Enron, e WorldCom. E quando escrevíamos este livro, em 2009, indagávamos qual seria o destino da General Motors e do sistema bancário norte-americano.

Muito desse caos ocorre porque a mentalidade de curto prazo se tornou um modo de vida. O *fast-food* não era suficientemente rápido – precisávamos do serviço de *drive-through*. O pagamento à vista ou com cartões de débito e crédito era muito lento – precisávamos do *Speedpass*. Solução e satisfação imediatas são agora requisitos – para investir no mercado de ações, perder peso, fazer empréstimos, aprender um idioma. O estilo de vida rápido e fácil é a norma.

Isso não é diferente no mundo corporativo. Há uma década, o mandato médio de um CEO era de doze anos. Hoje em dia é de menos de cinco anos. Wall Street espera que o novo CEO implemente uma nova estratégia dentro dos primeiros cem dias no escritório. Assim, em vez de se apoiar na visão de longo prazo para investir no futuro da empresa, o novo CEO começa a manipular custos, eliminar cargos, cortar treinamento, ignorar o cliente e os novos mercados, e comprometer a qualidade – tudo para que o relatório do próximo trimestre apresente ganhos.

Perseguir resultados de longo prazo exige tempo, foco e compromisso. *Compromisso* pode ser definido como “estar intelectual ou emocionalmente vinculado a um determinado curso de ação”. Como organização, a Pixar realmente viveu essa definição e permanece no curso, concretizando sonhos de infância de longo prazo, não apenas por meio atividades intelectuais, mas também com paixão, espírito e persistência. Como Ed Catmull refletiu: “construir uma organização exige um tempo longo. Demora muito tempo para se aprender a fazer as coisas corretamente, e também demora um bocadinho de tempo para encontrar as pessoas certas. Na verdade, uma das razões de a Pixar ser bem-

sucedida é que dedicamos o tempo que nos foi necessário para construí-la”.

Na Granite High School, de Salt Lake City, no início da década de 1960, o sonho de Ed era fazer parte da equipe de animação da Disney. Para Ed, era estimulante ver os artistas desenhando em suas mesas de trabalho em *O Maravilhoso Mundo de Disney*. Mas logo ele percebeu que lhe faltavam as habilidades de desenhista e que jamais se tornaria um animador Disney. Em anos posteriores, Ed admitiu que era melhor artista do que tinha percebido quando estava no Ensino Médio e talvez realmente pudesse ter sido um animador, mas não existiam escolas de ensino de animação naquela época. Porém, com uma aguçada aptidão para Matemática e Ciências, Ed voltou sua paixão para o emergente mundo da computação gráfica e redirecionou seu sonho: fazer o primeiro filme de animação por computador. “Quando fiz o primeiro curso de computação gráfica, aquilo de repente me tocou... Ali estavam a arte e a tecnologia, eu reorientei tudo nessa direção, e o objetivo era fazer o primeiro filme animado [por computador]”. Quando *Toy Story* estreou, em 1995, o sonho dele se tornara realidade.

Esse é um homem que, embora ninguém lhe tivesse ensinado animação, não desistiu de seu sonho de usar a computação gráfica em um *playground* cinematográfico em que arte, ciência e programação podiam ser combinadas em simetria harmoniosa. No final dos anos 1960, Ed desembarcou em uma das mais proeminentes sementeiras de computação gráfica do mundo, a Universidade de Utah, onde se graduou em Física e Ciência da Computação e fez pós-graduação em Ciência da Computação.

Depois, enquanto preparava o PhD, Ed descobriu e desenvolveu tecnologias fundamentais para o futuro da animação computadorizada. Uma de suas primeiras contribuições para a indústria cinematográfica resultou de um projeto de classe em que ele fez uma animação por computador interpretando sua mão esquerda. Hollywood tomou nota. A mão parecia tão realista, com movimentos tão naturais, que foi usada no filme de ficção científica *Futureworld*, de 1976, o primeiro a usar computação gráfica tridimensional.

E o resto é história: ele subiu a escadaria. De diretor do Laboratório de Computação Gráfica do Instituto de Tecnologia de Nova York (1974-1979) passou a vice-presidente da Divisão de Computação da LucasFilms (1979-1986), depois a presidente dos Estúdios de Animação Pixar (1986-2006), e agora a presidente dos Estúdios de Animação Pixar e Disney (desde 2006). Perguntado sobre de qual de suas realizações se orgulhava mais, Ed respondeu: “de quando fizemos a transição de pesquisadores para contadores de histórias”.

Ed levou muitos anos para realizar seu sonho. Ele disse: “durante vinte anos, eu persegui o sonho de fazer o primeiro filme animado por computador. Para ser sincero, depois que o objetivo foi alcançado, quando terminamos *Toy Story*, eu fiquei um pouco perdido. Foi então que percebi que a coisa mais estimulante que já tinha feito foi ajudar a criar o ambiente singular que permitiu que o filme fosse feito”. Quase todas as etapas ao longo do caminho eram desafios, com certeza, mas Ed jamais desistiu de sua busca intelectual e emocional. A genialidade de Ed vai muito além da tecnologia e da inovação em cinema - ele é também mestre em descobrir grandes talentos. Dois desses talentos, essenciais, para a realização do sonho de produzir filmes

gerados por computador, foram Alvy Ray Smith e John Lasseter.

Ao descrever a própria personalidade no início da década de 1970, Alvy se referiu a si mesmo como um “*hippie radical*” que se encantava com a ideia de fazer filmes em computadores e estava mais ou menos circulando por ali, à espera de que uma nova e criativa oportunidade viesse mexer com a sua fantasia (Alvy é um brilhante matemático e economista que escreveu sua tese de doutorado sobre a teoria dos autômatos). Naquela época, os computadores só podiam gerar imagens monocromáticas. Então, em 1974, Alvy fez uma visita a seu velho amigo e colega Dick Shoup, que inventou o SuperPaint, um sistema de computação *framebuffer* – programa gráfico pioneiro que podia manipular imagens coloridas e pelo qual ganhou um Emmy em 1983.

Dick circulou com Alvy pelo Laboratório de Ciências da Computação do Centro de Pesquisas da Xerox em Palo Alto [Xerox Palo Alto Research Center] (PARC), onde desenvolvera o SuperPaint. Alvy nos contou: “no momento em que vi a maravilhosa máquina de Dick Shoup, soube o que iria fazer pelo resto da vida”. Incapaz de convencer o Departamento de Recursos Humanos da PARC a contratar Alvy (afinal, na cabeça deles, ele era apenas um artista!), Dick encontrou uma maneira de mantê-lo nas proximidades. Logo Alvy estava sendo pago para assessorar o desenvolvimento complementar de recursos do SuperPaint e começou a gerar algumas das primeiras imagens coloridas em computador. Mas a diversão acadêmica estava terminando.

No início de 1975, a Xerox anunciava que “a cor não faria parte do escritório do futuro”. De repente, Alvy percebeu

que estava de volta às ruas, ainda perseguindo seu sonho de produzir animação computadorizada colorida. Pouco depois de ser despedido, falou com Martin Neil, um amigo da Universidade de Utah, que lhe disse: “talvez você esteja interessado em saber que um louco em Long Island acabou de montar um laboratório e comprou um monte de equipamentos, inclusive um *framebuffer* para fazer filmes” (este aparelho é um ancestral direto daquilo que hoje chamamos de placa gráfica). Mas, como Alvy disse, “eram duas estantes do tamanho de uma geladeira cheias de equipamentos e, em termos atuais, provavelmente custaria meio milhão de dólares”. Alvy lembra-se do que Martin lhe disse: “se eu fosse você pegaria o próximo avião. Esse cara tem de tudo e precisa de ajuda”.

Ed Catmull já trabalhava com esse “louco” de Long Island, Alexander Shure, fundador do Instituto de Tecnologia de Nova York. Alvy descreveu seu primeiro encontro com Ed: “vi esse cara em uma pequena mesa de metal e ele inspecionava ao redor com *aquela olhar* por trás da barba curta e dos óculos... E era evidente que seu rosto dizia: ‘meu Deus, eu preciso de ajuda!’”. Alvy descreve a pequena equipe de pessoas que se juntaram na Costa Norte de Long Island como “apenas um monte de rapazes e garotas que viram que, qualquer dia daqueles, seriam capazes de fazer filmes – e seriam os primeiros. Éramos estudantes e não era o dinheiro que nos guiava – era a fama acadêmica”. E esse foi o começo da Pixar.

No início da década de 1980, Ed e Alvy tinham conhecido um jovem animador que trabalhava nos Estúdios Disney, John Lasseter, que impressionou Alvy por ser um menino brilhante que não tinha medo de computadores. Em 1984, para surpresa de Alvy, Ed telefonou de uma conferência de

computação gráfica a bordo do Queen Mary em Long Beach, na Califórnia, para contar a Alvy que John não estava mais trabalhando para a Disney. Alvy se lembra de ter dito a Ed: “pegue o telefone imediatamente e contrate-o”. E foi exatamente isso o que ele fez.

Nada no universo acontece or acaso!

A peça que faltava para a realização do sonho da criação do primeiro filme de animação por computador estava no lugar. Alvy nos disse, “eu podia fazer coisas se movimentarem [no computador], mas não conseguia convencer ninguém de que elas estavam vivas e pensavam. Os animadores são atores: eles fazem você acreditar em algo que não é verdadeiro. Eu os observei durante anos sem compreender isso. John foi a melhor contratação da minha vida. Como você pode ver, estávamos colocando todas as peças no lugar”.

Em sua infância, John Lasseter adorava os *cartoons* mais que qualquer coisa. Durante o primeiro ano da Whittier High School, na Califórnia, ele encontrou uma cópia de *A Arte da Animação*, de Bob Thomas, que ilustra as facetas de como fazer filmes com personagens animados. Esse livro mudou a vida de John, que nessa época já era um jovem artista talentoso que adorava desenhar, fazer esculturas e criar coisas em gesso. John percebeu que realmente podia ganhar a vida fazendo *cartoons*. Naquele instante, ele cimentou seu sonho de se tornar um animador da Disney.

John enviou cartas e desenhos para os Estúdios Disney em uma tentativa de levá-los a reconhecer seu talento. Deu certo. Ed Hansen, gerente do Departamento de Animação da Disney, convidou-o para conhecer o estúdio e incentivou o jovem John a se concentrar em obter uma boa e sólida

educação em artes. No último ano do Ensino Médio, John recebeu uma carta que guiaria seu sonho de longo prazo. A CalArts, um instituto de artes fundado em 1961 por Walt e Roy Disney, estava iniciando um novo programa de animação de personagens. Imediatamente John apresentou seu portfólio, foi aceito como o segundo inscrito, e se tornou assistente de verão do lendário Jack Hannah (diretor do desenho animado *Pato Donald*) em seu programa. Ele tinha acesso ilimitado aos arquivos Disney, que guardavam todos os tesouros da animação – aqueles que ele e seus amigos estudantes usariam para estudar. John se tornou um mestre na formação de equipes criativas, compartilhando de ideias de projetos e histórias, e brincando de avaliador crítico com os amigos estudantes (inclusive Chris Buck e Brad Bird, futuros diretores de filmes da Pixar), um dom que acabaria por ajudá-lo a se tornar um animador profissional e um líder inspirador. Na CalArts, ele foi abençoado por ter como modelos para os papéis icônicos de criatividade e liderança pessoas como Eric Larson, Frank Thomas e Ollie Johnston, três dos famosos “nove pais da animação da Disney” – os animadores originais que trabalharam diretamente com Walt Disney, a começar com *Branca de Neve e os Sete Anões* em 1937. Conversa de fabricantes de sonhos!

Mas o próprio John também era um fabricante de sonhos. Ele começou a bater recordes: foi o primeiro estudante a ganhar dois Prêmios da Academia para Estudantes por fazer curtas-metragens. Um dos filmes, *The Lady and the Lamp*, mostrou o maravilhoso dom de John para a criação de histórias animadas tocantes, estrelando objetos inanimados com o poder de fazer as pessoas rirem e chorarem.

Na época da graduação de John na CalArts, em 1979, os Estúdios Disney estavam ansiosos para recrutar os talentos

criativos de John, e ele prontamente aceitou o desafio. Na nova tarefa, John começou a trabalhar em um projeto de desenhar à mão personagens animados contra cenários de fundo por computador. Ele achava que o computador seria a próxima grande ferramenta, depois da câmera multiplanos de Walt Disney, para a criação do efeito tridimensional. Mas tentar fazer a maioria dos animadores veteranos da Disney aceitarem o verdadeiro potencial do computador era praticamente impossível. Eles achavam que o computador destruiria suas carreiras.

Na esperança de iluminar os executivos da Disney, John vendeu-lhes a ideia de desenvolver uma animação curta chamada *The Brave Little Toaster*. Depois que o trabalho de arte ficou pronto, Ron Miller, chefe dos Estúdios Disney, perguntou a John quanto o projeto custaria. Quando John lhe disse que custaria o mesmo que qualquer outro filme Disney, Miller replicou que não havia motivos para usar tecnologia de animação tridimensional se não fosse para tornar as coisas mais rápidas ou mais baratas. Nesse mesmo dia, Ed Hansen, chefe de John, disse a ele: “o seu projeto agora está pronto, então o seu emprego nos Estúdios Disney agora está encerrado”. Mais uma vez, ao contrário de investir no futuro e fomentar a criatividade, a direção da Disney, orientada para resultados de curto prazo, ignorou a próxima onda de tecnologia de animação de filmes e perdeu feio.

Arrasado com a terrível notícia de ser demitido da Disney, John percebeu que apesar de ter como mentores os remanescentes dos “nove pais da animação da Disney”, a liderança criativa sênior na era pós-Walt era tudo, menos criativa. O que havia acontecido com a Disney pela qual John se apaixonara feito criança? Onde estava a orientação de Walt Disney de acrescentar “algo a mais” em tudo o que

tocava e transformar uma cena ou uma atração boa em ótima? Walt não estava lá para salvar a empresa dos “supervisores” engravatados e sua obsessão implacável com custos e velocidade na entrega de projetos. A qualidade, como Walt Disney e John Lasseter haviam definido, estava morta. “Inacreditável”, ele pensou. Em apenas cinco anos, o romance de John com a Disney tinha fracassado. Mas a perda da Disney logo seria o ganho da Divisão de Computação da Lucasfilm.

A parceria de Ed Catmull e John Lasseter havia se tornado uma das mais simbióticas desde a de Walt Disney e seu irmão Roy, que juntos abriram os Estúdios dos Irmãos Disney, nos idos de 1923. Assim como Walt e Roy, Ed e John tinham realizado muito mais do que qualquer um deles teria conseguido sozinho. Ambos possuíam aquilo que é preciso ter para transformar sonhos em realidade: convicções inabaláveis, de longa duração, que independiam das contrariedades. Nas palavras de Ed Catmull: “quando terminamos *Toy Story*, o meu novo objetivo era construir com John um estúdio que tivesse a profundidade, o vigor e a vontade de continuar buscando as duras verdades que preservam a confluência das forças necessárias para criar magia. Tivemos a sorte de expandir esse objetivo para incluir a reativação dos Estúdios de Animação Disney. Mas o teste definitivo para saber se John e eu conseguimos atingir nossas metas será a Pixar e a Disney continuarem a produzir filmes de animação que toquem na cultura mundial de forma positiva, muito tempo depois que tenhamos ido embora”.

Os sonhos deles se realizaram: Ed Catmull e John Lasseter são agora os pilares do império que produz a maioria dos filmes de animação mais famosos do nosso tempo. A missão do Estúdio de Animação Pixar é a evidência desses destinos

entrelaçados, dos sonhos que se tornaram realidade para dois homens: “combinar tecnologia patenteada e talento criativo de categoria mundial para desenvolver filmes de animação por computador, com personagens memoráveis e histórias tocantes que atraem públicos de todas as idades”. Os sonhos podem mesmo se tornar realidade quando você mantém o foco de longo prazo.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Nunca, mas nunca mesmo, comprometa o seu sonho de longo prazo por causa de ganhos de curto prazo.
- A imaginação é a ponte para a realidade quando você sonha com o infinito e além dele!

Capítulo 5

Um novo jeito de brincar de “seguir o líder”

[O estabelecimento de uma visão clara](#)

[Clima criativo](#)

[Pessoas e equipes](#)

[Pessoal automotivado](#)

[Metas de longo prazo](#)

[Confiança e respeito mútuo](#)

Lembra da brincadeira de criança de “seguir o líder”? O líder começa a fazer alguma coisa – andar, correr, dançar, cantar ou qualquer outra atividade – na ordem que ele escolher, e o resto dos participantes vai segui-lo e fazer exatamente o que ele faz. Quem não fizer exatamente tudo o que o líder mandar está fora do jogo – o fim do jogo é quando sobra apenas uma pessoa seguindo o líder. É claro, o objetivo do líder é enganar os membros da equipe para que sejam eliminados. Infelizmente, muitos gerentes corporativos sabem jogar este jogo muito bem. Em vez de promoverem um ambiente de pensadores criativos e automotivados, eles assumem o papel de flautistas feiticeiros que levam os seguidores a se afogarem em um oceano de regras, regulamentos e processos corporativos.

Walt Disney não se referia à brincadeira infantil de “seguir o líder” como um manual de estratégia. Acreditamos que

alguns historiadores interpretaram mal a atitude de Walt de exigir que o pessoal de animação executasse suas ideias arrojadas sendo supervisionados de perto. Na verdade, certa vez ele disse: “eu não sou, em nenhum sentido da palavra, um grande artista e nem mesmo um grande animador. Sempre tive funcionários cujas habilidades eram maiores do que as minhas. Eu sou um homem de ideias”. É verdade que os sonhos de Walt eram agressivos – alguns até considerados impossíveis – e seus padrões de excelência eram exigentes. Como descrevemos no livro *O Estilo Disney* (São Paulo: Makron Books, 2000), a definição singular de liderança de Walt tornou possível o aproveitamento das energias criativas dentro de sua organização: “a capacidade de *estabelecer e administrar um clima criativo no qual indivíduos e equipes são automotivados para a realização bem-sucedida das metas de longo prazo em um ambiente de confiança e respeito mútuos*”. Em todos os nossos anos de consultoria, ainda não descobrimos uma definição mais clara e mais perene de liderança exemplar. A Pixar é hoje a encarnação do novo sentimento de “seguir o líder” de Walt Disney.

O estabelecimento de uma visão clara

Ed Catmull e Alvy Ray Smith deram preferência às coisas mais importantes ao estabelecerem na Pixar uma visão clara e ao comunicarem essa visão aos empregados. Os melhores líderes são excelentes comunicadores. Eles animam suas equipes fornecendo-lhes as ferramentas e as informações necessárias para o sucesso e depois confiando que façam suas tarefas. Alvy nos disse: “você pode criar uma empresa na base do medo ou pode ter uma hierarquia que nasceu por escolha. Você diz: ‘você é bom nesse papel, pode consegui-lo’. Mas ainda assim não toma decisões arbitrárias – você

consulta [se comunica com] todo o corpo colegiado e quando acha que os convenceu e todos sentem que é a decisão certa a ser tomada, toma a decisão”.

Clima criativo

O gerenciamento de um clima criativo envolve mais do que apenas conseguir que o trabalho seja executado. Climas criativos exigem liderança e um estilo de gerenciamento que ajude as pessoas a se desenvolverem e a crescerem, e que permita que se divirtam no processo. Vamos examinar os conceitos de “desenvolvimento” e “diversão”. A Pixar está claramente no negócio de desenvolvimento de pessoas e pensa em todos os detalhes para nutrir e apoiar seus empregados (conhecidos como *pixarianos*). Como resultado, bem poucos *pixarianos* pensam em deixar a empresa. É a completa antítese do modelo de contrato de trabalho de Hollywood. Randy Nelson, reitor da Universidade Pixar, renunciou claramente à mentalidade de curto prazo da indústria para o recrutamento de pessoal: “normalmente, no dia em que a produção fica pronta você percebe que finalmente descobriu como trabalhar em conjunto. Em vez de investir em ideias, nós investimos em pessoas. Estamos tentando criar uma cultura de aprendizado, repleta de alunos vitalícios”.

Na verdade, como depois vamos ilustrar com mais detalhes, cada empregado da Pixar – administrativos, técnicos, do gerenciamento, da zeladoria e da segurança – é incentivado a prosseguir com seus estudos através da Universidade Pixar e do programa interno de desenvolvimento de pessoal. Na Universidade Pixar, você

pode encontrar até o presidente Ed Catmull em uma sala de aula!

Está provado que o ambiente físico desempenha um papel vital no bem-estar, na felicidade e na criatividade das pessoas, e a Pixar com certeza adotou essa verdade. Desde o momento que você avista a parte externa do *campus* de 16 acres da Pixar em Emeryville, na Califórnia, apelidado de “o *Habitat*”, fica claro que “o estabelecimento e o gerenciamento de um clima criativo” foi um plano cuidadosamente elaborado. E, sem dúvida, isso é um dos melhores testemunhos de que ali o espírito da infância está bem vivo e presente. Mesmo artistas que fazem *free-lance* para a Pixar se sentem inspirados por aquele complexo de prédios. Michel Gagné, que trabalhou em vários projetos para a Pixar ao longo dos anos, nos disse: “eu adoro a atmosfera não corporativa e amigável para o artista. Acho que a arquitetura do estúdio é muito propícia à criatividade”. A plataforma foi instalada de acordo com o inspirado projeto de Steve Jobs: com o teto curvo de metal que lembra um hangar de avião e o enorme átrio ao ar livre que funciona como “praça pública” para encontros casuais, diversões e festas da empresa. É parecido com uma miniatura do Walt Disney World, onde as próprias moradias dos empregados, de cabanas rústicas a castelos, são feitas para inspirá-los em suas funções. Você não vai encontrar nenhum corredor estéril cheio de rostos inexpressivos, nem verá trabalhadores cochichando nervosos a respeito do que aconteceu na reunião de pessoal na segunda-feira de manhã. Não na Pixar. Os pixarianos estão ocupados demais inspirando uns aos outros com suas histórias, e quando o mau humor os ataca eles vão até o átrio jogar uma partida de pebolim ou tomar um café entre os personagens da Pixar em tamanho natural. Se você andar lá fora vai vê-los mergulhando na piscina olímpica ou passeando pelo belo

campus que mais parece um parque. E, é claro, há um salão de jogos, além de outro em construção no prédio de quatro andares. Quando alguém perguntou por que é importante ter um salão de jogos para pessoas que ganham a vida fazendo filmes, Randy Nelson respondeu: “John Lasseter diz que a quantidade de diversão que a turma tem quando faz um filme mostra como será divertido assisti-lo. Então, brincar faz parte do nosso trabalho”.

Pessoas e equipes

Há muito mais a ser feito para criar uma cultura criativa singular do que simplesmente construir uma sede *playground* maravilhosa. Ed Catmull sabe muito bem que a criatividade é um processo social e mental que requer tanto pessoas como equipes. Ed enfatiza a importância de “preparar as pessoas para o sucesso dando-lhes todas as informações necessárias para que realizem as tarefas direito, mas sem dizer-lhes como fazer as coisas. A cada pessoa deve ser dada autonomia criativa, por menor que a tarefa seja”.

Na Pixar o trabalho de equipe prospera. As equipes de produção definem suas próprias agendas, fazem seus próprios horários e acompanham todo o processo de filmagem em seus vários aspectos, inclusive seus próprios orçamentos. Naturalmente, existe uma enorme pressão para produzir histórias inéditas e estimulantes. Existe uma história sólida no coração de cada projeto da Pixar, que demora cerca de quatro anos para chegar às telas dos cinemas. É um processo muito disciplinado, com prazos e datas de entrega para o projeto, mas a criatividade jamais é castigada.

O nível de cooperação na Pixar é maravilhoso. A força-tarefa formada pelos oito diretores da Pixar (Andrew Stanton, Brad Bird, Pete Docter, Bob Peterson, Brenda Chapman, Lee Unkrich, Gary Rydstrom e Brad Lewis) e por membros da equipe que constantemente agregam valor pode entrar em ação a qualquer momento quando um projeto está pronto para o *feedback*. O codiretor contou como funcionou o processo de revisão no sucesso *Up* de 2009 e em outros: “nos reunimos com a equipe que faz o filme a cada quatro meses para mostrá-lo aos outros diretores. John Lasseter, Andrew Stanton, Brad Bird e eu assistimos ao filme no estado em que se encontrar. Normalmente, os primeiros comentários que fazemos são sobre os personagens. Carl, o personagem principal em *Up*, era divertido por ser tosco e agradável ao mesmo tempo. Ele podia bater a porta na cara de uma criança e você concordaria, dizendo: ‘Bem, você sabe, ela merecia isso!’”. É difícil imaginar que um grupo com tanto poder cerebral se restrinja apenas a dar palpites! Mas cabe totalmente ao diretor e à equipe decidir como será o fim de um filme da Pixar.

A prática de dar um *feedback* sincero não se limita aos diretores e produtores. Na maioria dos estúdios de cinema, a revisão diária das obras em andamento, apelidada de “*dailies*” (diárias) é reservada apenas a um pequeno grupo de chefes. Na Pixar, a equipe inteira compartilha de sua obra inacabada todos os dias com qualquer pixariano que queira se manifestar. Ed Catmull sente que essa prática traz várias vantagens. Primeiro, uma vez que os membros da equipe superam o constrangimento da apresentação de um produto inacabado, eles se tornam mais criativos. Segundo, o diretor tem a oportunidade de comunicar importantes conceitos da história para toda a empresa. Terceiro, as pessoas são inspiradas e energizadas pelo trabalho criativo dos outros. E finalmente, não existem surpresas no final. Esse nível de autonomia e responsabilidade jamais aconteceria em uma

cultura baseada no medo. Como disse Ed: “a criatividade não segue posições; ela apenas surge de onde vem”.

Pessoal automotivado

Grandes líderes sabem que pessoas automotivadas são essenciais para se desenvolver uma cultura criativa. Peter Drucker, o falecido guru do gerenciamento, certa vez escreveu: “90% daquilo que chamamos de gerenciamento consiste em dificultar o trabalho das pessoas.” Pense sobre isso. Se você não mede esforços para contratar a pessoa certa para um determinado trabalho; se ajuda o pessoal a entender a cultura da organização explicando a todos a visão e os valores da empresa; se fornece treinamento sistemático no horário de trabalho e dá oportunidade de uma educação continuada para todos os empregados porque cargas d’água você precisaria gerenciar de perto alguém? Disney, Google e outras organizações de alto desempenho repletas de pessoas automotivadas experimentam esferas de controle acima de 20 por 1. Isso significa um gerente para mais de vinte trabalhadores. Na maioria das empresas americanas, a esfera de controle é menos de 8 por 1.

Na Pixar é difícil calcular a esfera de controle. Em primeiro lugar, nenhum organograma é consultado quando se trata de resolver problemas, e, mais importante, todo mundo trabalha em um ambiente totalmente aberto. Os pixarianos têm liberdade para se comunicar com qualquer pessoa da empresa, não importa o nível ou a posição. Ed explica: “isso significa reconhecer que a hierarquia de tomada de decisões e a estrutura de comunicação são duas coisas diferentes. Funcionários de qualquer departamento devem ser capazes de abordar alguém de outro departamento para resolver

problemas sem ter que passar pelos canais competentes. Isso significa que os gerentes também precisam aprender que nem sempre eles têm que ser os primeiros a saber de algo que está acontecendo em seu território, e tudo bem ir a uma reunião e ter uma surpresa”.

Ed observa continuamente novos talentos que possam brotar dentro da cultura única da Pixar, e ele tem um faro especial para encontrar o melhor. Ele recorda: “um dos meus primeiros contratados [no Instituto de Tecnologia de Nova York] foi Alvy Ray Smith, que fez descobertas em pintura por computador. Isso me fez perceber que é certo contratar pessoas que são mais inteligentes do que você”. Contratar as pessoas certas é fundamental para o sucesso de qualquer organização, mas poucos líderes se sentem confortáveis contratando pessoas que podem realmente ser mais inteligentes do que elas são. No início de sua carreira, Ed estava convencido de que a criatividade pode fluir em todas as direções quando as pessoas não ficam obcecadas para descobrir quem é o mais esperto ou quem tem a melhor ideia. Os pixarianos são 100% automotivados para serem tão criativos quanto puderem ser e para fazer os melhores filmes que puderem.

Metas de longo prazo

Na Pixar, as pessoas são focadas em metas de longo prazo. Como o diretor Brad Bird afirmou: “na Pixar a gente nunca pensa ou discute sobre se é mais barato e mais rápido – tratamos da criação a longo prazo. As pessoas aqui adoram os personagens e estão cientes de que se esses filmes forem feitos corretamente, permanecerão vivos”. Como aconteceu com Walt Disney, a Pixar tem uma definição de “longo prazo”

que diz muito sobre sua cultura - não se medem esforços para garantir que a cultura possa apoiar novos empreendimentos e ainda permanecer fiel a seus valores.

Confiança e respeito mútuo

Os empregados da Pixar embarcaram juntos nessa jornada, cuidando uns dos outros em um ambiente de confiança e respeito mútuo - este talvez seja o aspecto mais importante da nossa definição de liderança.

O Dicionário *Merriam-Webster's Collegiate* define *respeitar* como “considerar digno de elevada estima”; e *confiar* como “colocar confiança em ou confiar em alguém ou em alguma coisa”. Grandes líderes procuram indivíduos com talentos únicos que estejam dispostos a trabalhar com eles, não para eles, embora ter pessoas talentosas não baste. Como Catmull explicou: “o que é igualmente difícil é ter pessoas talentosas que trabalhem umas com as outras de modo eficaz. Isso exige confiança e respeito, coisas que precisam ser conquistadas e não exigidas pelos gerentes”. Quando os líderes exibem esse nível de confiança e respeito vão receber em troca exatamente isso.

Catmull e Lasseter são mais de confiar no *coração* do que no *cérebro*. O estilo de gerenciamento deles de “compartilhar o holofote” criou um porto seguro onde os empregados são responsáveis uns pelos outros. Como Alvy Ray Smith nos disse, os dois formam “uma dupla técnica e artística de primeira ordem... Isso porque ambos têm um enorme respeito um pelo outro. Os dois sabem que não poderiam fazer o que o outro faz e que não fariam nada sem que o outro fizesse o que faz”.

O poder do espírito colaborativo na Pixar não pode ser exagerado. E a crença de Ed em sua equipe fica evidente em suas palavras: “se você dá uma boa ideia a uma equipe medíocre, ela vai estragá-la. Mas se você dá uma ideia medíocre para uma equipe boa, ela vai fazê-la funcionar”. Ele também demonstra confiança nos empregados ao recusar instituir contratos de trabalho, pois acredita que essa exibição de poder e controle corporativo é a antítese de uma cultura em que os canais de comunicação abertos são imperativos.

A Pixar é um lugar onde as histórias ganham vida, uma de cada vez, e os personagens se tornam reais. A abordagem para contar as histórias é a de uma sala de guerra, onde a excitação elétrica enche o ar com gracejos e gargalhadas e onde indivíduos e equipes estão comprometidos uns com os outros no processo de usar até o fim as ideias uns dos outros. É um ambiente de confiança e respeito mútuos.

Não há jogos infantis de trapaças como “seguir o líder” na Pixar. O manual de estratégia apela apenas para um *playground* aberto, onde a liderança serve como um catalisador na busca de grandes sonhos.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- O estilo de liderança pode ser resumido em uma regra de ouro: “faça com os outros o que gostaria que fizessem com você”. Liste todas as coisas que odeia que os líderes façam para você e não as faça para os outros! Em seguida, Liste todas as coisas que gosta que os líderes façam para você e faça-as aos outros!
- “As coisas pelas quais vivemos e que transmitimos aos nossos filhos são preservadas ou descartadas pela forma como livremente trocamos ideias e sentimentos.”

Walt Disney

PARTE 2

Acredite em seus colegas

Capítulo 6

Colaboração no tanque de areia

Alguma vez você já observou a interação das crianças em um tanque de areia? As crianças mais jovens assistem com curiosidade as mais velhas construírem seus castelos de areia. De tempos em tempos, as crianças mais velhas aconselham as mais jovens, sugerindo ideias e dando instruções de como utilizar as ferramentas essenciais de construção: pás e baldes. As crianças não precisam de “101 Construções de Castelos de Areia” para aprender a construir um. Elas aprendem pela observação intensa e por tentativa e erro, em um ambiente colaborativo.

Em 1887, depois de apenas dois semestres, o lendário arquiteto Frank Lloyd Wright deixou a Universidade de Wisconsin-Madison. Não demorou muito e ele foi para Chicago encontrar Louis Sullivan, o pai dos arranha-céus modernos, para dizer-lhe que queria se tornar arquiteto. Sullivan ficou impressionado com o rapaz e o contratou. No primeiro dia de trabalho, Wright perguntou-lhe: “o que devo fazer?”. Sullivan lhe disse para se sentar e observar. Nos anos seguintes, Wright abriu sua própria escola, onde os estudantes aprendiam pela observação de outros arquitetos e auxiliando em projetos reais, exatamente como Sullivan o havia instruído e como as crianças na areia aprendiam.

Walt Disney uma vez disse que “toda criança nasce abençoada com uma vívida imaginação. Mas, assim como um músculo fica flácido quando não é usado, a brilhante imaginação da criança empalidece nos anos seguintes se ela parar de exercitá-la”. Pessoas verdadeiramente criativas apresentam um nível de entusiasmo tão grande pela imaginação e pela descoberta que é comparável aos dias da infância. Na verdade, a inovação começa na mente de um principiante e muitas vezes é estimulada por um catalisador.

O Dicionário *Merriam-Webster's* define *catalisador* como “um agente que provoca ou acelera mudanças ou ações significativas”. Para Frank Lloyd Wright, esse agente foi Louis Sullivan. Para Ed Catmull, foram seus dois ídolos da infância – Walt Disney e Albert Einstein. Para John Lasseter, foi o livro *A Arte da Animação*, de Bob Thomas, sobre a história dos Estúdios Disney. Para Randy Nelson, foi Ed Catmull e um memorando escrito por Walt Disney que inspirou a criação da Universidade Pixar. E para as crianças da escola Tucson Unified School District (TUSD – Escola Unificada do Distrito de Tucson), foi o agora em todo território norte-americano reconhecido programa Abrindo Mentres Através das Artes (OMA).

A Universidade Pixar e o programa OMA da Escola Unificada do Distrito de Tucson são ambos catalisadores que incentivam mudanças educacionais em seus respectivos mundos, os Estados Unidos corporativos e o sistema público escolar norte-americano. Aparentemente mundos separados, eles compartilham do compromisso de longo prazo com um processo de aprendizagem que incentiva a criatividade colaborativa. Ambos têm “os campeões” de seus respectivos modelos de aprendizagem e, de seu próprio jeito, fazem da arte um esporte de equipe.

Com o término de *Toy Story*, da Pixar, Ed Catmull e John Lasseter passaram a discutir sobre a importância da

educação contínua na montagem de um estúdio de primeira linha, no qual não apenas os novos empregados poderiam aprender as habilidades necessárias, mas também onde o pessoal veterano poderia expandir seus horizontes de aprendizagem, além de suas áreas de especialização. Seria um lugar onde todos aprenderiam colaborativamente. Assim como Walt Disney antes deles, Ed e John planejaram um estúdio-escola e procuraram um líder que não fosse um artista no sentido tradicional da palavra. Logo a Universidade Pixar (“escolhemos o nome apenas pelas iniciais em inglês, PU – Pixar University, explica John”) estaria sob a direção de Randy Nelson, um antigo treinador técnico da NeXT (fundada em 1985 por Steve Jobs), e um dos membros fundadores da mundialmente famosa trupe de malabarismo Os Voadores Irmãos Karamazov. É claro que, se você vai oferecer uma gama altamente variada de cursos, porque não contratar um cara com uma experiência altamente diversificada como líder? Como Ed disse: “ele tinha uma combinação de habilidades incomum que eu senti como um ponto forte. Percebi que seria melhor ter um malabarista de categoria mundial administrando o programa do que um artista medíocre. As pessoas com experiência em fazer grandes trabalhos compreendem algo que pode se aplicar a outras coisas”.

O estúdio-escola de Walt Disney, da década de 1930, foi a inspiração para a Universidade Pixar, quase meio século depois. Walt uma vez disse: “acho que não devemos desistir enquanto não descobrirmos tudo o que podemos fazer para ensinar esses jovens. Existem, nessas discussões, muitas coisas que poderiam ser apresentadas para agitar a imaginação deles – dessa forma, quando chegarem à animação real não serão apenas técnicos, mas pessoas realmente criativas.” Essa era a mensagem chave do memorando de oito páginas que Walt Disney escreveu para

Don Graham (lendário instrutor de arte do Instituto de Arte Chouinard, no centro da cidade de Los Angeles, e autor de *Como Compor Filmes*, um clássico esgotado, cobiçado tanto por estudantes de arte como por animadores) pouco antes do Natal de 1935. Na época, Walt estava planejando a produção de *Branca de Neve e os Sete Anões* e precisava contratar e treinar novos animadores rapidamente. Em seu memorando, ele destacou “um curso de treinamento realmente sistemático para jovens animadores” e “um plano de abordagem para os nossos animadores veteranos”. Com o plano detalhado de Walt para desenvolver os melhores artistas da indústria, Don Graham levou em frente a criação de um currículo que incluísse cursos de desenho, de humorismo, música, diálogos e movimento e entrelaçou-os de maneira holística “para agitar ainda mais as mentes dos homens”, como Walt descreveu.

O agora famoso memorando de Walt Disney permaneceria na Disney por décadas até finalmente acabar caindo nas mãos de Ed Catmull, John Lasseter e Randy Nelson. A missiva de Walt inspirou-os e motivou-os. Desde que foi coroado reitor da Universidade Pixar, em 1977 (Randy diz que ele é um reitor “fajuto” e “do mesmo nível do cara da Universidade do Hambúrguer do McDonald’s”), Randy Nelson deixou de fazer malabarismos com facas na Broadway para fazer malabarismos com uma extensa programação de cursos (e ainda continua fazendo malabarismos com facas longas na aula de desenho de gestos na Universidade!), que se equipara com algumas das melhores instituições públicas na oferta de diplomas de artes. Com mais de 110 cursos sobre todos os assuntos, do improvisado ao sistema israelense de autodefesa Krav Maga, o “Big Art” – o prédio de tijolos de linhas retas que é a sede da Universidade Pixar – está sempre muito agitado. E não deixe a carismática personalidade de Randy enganar você. Ele é divertido, com certeza, mas é absolutamente sério quando se

trata de integrar as oportunidades de aprendizagem na vida no trabalho de cerca de 1.000 empregados da Pixar. “Somos todos cineastas aqui”, diz Randy. “Todos nós temos acesso ao mesmo currículo. Nas salas de aula, pessoas de todos os níveis sentam-se ao lado dos nossos diretores e do presidente da empresa”. Assim, apaixonada pela construção de uma forte base de pessoas “interessadas”, a Pixar desafia os empregados a dedicarem até quatro horas por semana à própria educação. A Universidade Pixar tem sido um catalisador vital para os empregados, que são incentivados a ter um grau elevado de responsabilidade com a própria aprendizagem e na colaboração com os outros. Randy afirma que “as habilidades que desenvolvemos são as habilidades que precisamos em todos os departamentos da organização. Porque ensinar desenho aos contabilistas? Porque a aula de desenho não ensina apenas as pessoas a desenharem, mas ensina-as a serem mais observadoras. Não existe empresa no mundo que não se beneficiaria se as pessoas ficassem mais atentas”.

Walt Disney sentia que cada pessoa de sua empresa deveria “somar” as ideias dos outros para torná-las ainda maiores e melhores. A Pixar certamente tem somado a ideia de Walt Disney de uma “pequena” escola de arte. Desde o início em 1995, a Universidade Pixar tem realmente merecido a fama de “arma secreta”, um desafio para que, nas palavras de Steve Jobs, “o mais denso grupo de pessoas realmente brilhantes que eu jamais vi em minha vida” continue a superar os limites de sua arte.

Caso decida desenvolver um plano para criar um ambiente de aprendizagem para crianças, de forma a prepará-las para trabalhar em um ambiente como o da Pixar, você com certeza terá como referência o projeto OMA de Tucson, no Arizona. Em menos de uma década, aquilo que começou como o sonho de um homem de integrar as artes na experiência inteira de aprendizagem dentro de um único

distrito escolar é agora a ponta de lança de um novo paradigma da educação pública.

O OMA foi criado em torno de teorias de aprendizagem baseadas no desenvolvimento neurológico e mental da criança. O programa emprega artistas que ensinam - profissionais de instituições culturais de Tucson - e que usam música, dança e artes visuais para ensinar conceitos e habilidades aplicadas a assuntos acadêmicos como leitura, redação, matemática e ciências. Carroll Reinhart, cofundadora do OMA, disse: “o que me deixa animada no projeto OMA é que eu vejo os artistas ajudando os professores na sala de aula, que, por sua vez, ajudam os diretores a compreender a verdadeira essência do que é arte”. O currículo foi concebido para envolver habilidades específicas direcionadas para cada nível de graduação e os resultados têm sido maravilhosos. Desde 2001, o OMA vem trabalhando com a WestEd, uma firma de pesquisas educacionais reconhecida nos Estados Unidos, na realização de um estudo comparativo de três escolas de “pesquisa” que implementaram integralmente o modelo OMA, e três escolas de “controle” que utilizam a metodologia de ensino padrão. O foco das pesquisas da WestEd era responder a duas questões básicas: será que o OMA tem um efeito positivo em resultados de testes de leitura, redação e matemática? E será que o OMA melhora a eficácia do professor? A resposta para ambas foi um retumbante “sim”.

Quando Bill observou o programa do OMA, ficou particularmente impressionado com a experiência da ópera 1º ano. No primeiro semestre, os alunos aprendem ópera assistindo os membros da Ópera de Tucson a realizarem uma opereta, e depois executam a mesma peça por conta própria. Na segunda metade do ano, os alunos escrevem sua própria ópera e a realizam como projeto de final de curso. Eles estão no *primeiro* ano! Um plano de aula do primeiro ano do OMA pode ser interpretado como a descrição de um

curso da Universidade Pixar: “use a canção ‘O Monarca Poderoso’ de Beethoven para ensinar aos alunos o sequenciamento através de dois meios diferentes: primeiro, explicando o processo de escrita (poeta, compositor, realizador) e depois utilizando os personagens e a sequência da história”. Que jeito de iniciar uma jornada educacional!

Os estudantes do OMA não estão apenas sendo expostos a uma forma de arte como a ópera - enquanto se divertem essas crianças também aprendem vocabulário, construção de histórias, colaboração e reparação de erros. É um pouco como os exemplos do castelo de areia e de Frank Lloyd Wright: observar, experimentar, aprender e tentar novamente com uma equipe de apoio. De acordo com o coordenador do programa OMA, Rick Wamer, “o OMA cria um ambiente na escola em que as crianças se sentem seguras para correr o risco de errar e recuperar esses erros no processo de investigação e exploração. Eles conseguem compreender que isso não é algo incapacitante, mas um processo por meio do qual construímos a maestria”. As crianças do OMA exploram corajosamente e compartilham novas ideias uns com os outros, com a crença de que as ideias dos outros estudantes são valiosas no processo de exploração. Em resumo, elas aprendem que duas cabeças têm mais conhecimento, criatividade e ideias do que em uma só, e que inclusive mais coisas podem ser encontradas em cinco ou dez cabeças. Rick explicou: “o que eu acho mais valioso no OMA tem a ver com valores essenciais... É completamente oposto às avaliações típicas das crianças, que recebem uma nota pela maneira como respondem as questões de múltipla-escolha em um pedaço de papel”.

Steve Seidel, diretor do Projeto Zero da Universidade de Harvard (cujas missão é “compreender e melhorar o aprendizado, o pensamento e a criatividade nas artes e nas disciplinas humanísticas e científicas, nos níveis individuais e institucionais”), disse recentemente: “é melhor que o OMA

esteja pronto para crescer, pois em poucos anos ele será o padrão pelo qual todos os outros programas serão julgados e será modelo para o país inteiro”. Ele falou essas palavras para J. Eugene “Gene” Jones, o “sonhador” que fundou e principal defensor do OMA, que agora é um empresário aposentado depois de ganhar fortunas revirando empresas em dificuldades. Aos 93 anos de idade, Gene concentra sua enorme energia em duas paixões de sua vida inteira: música e educação. Como presidente que assumiu a Sinfônica de Tucson em 2000, Gene participou de um encontro anual de lideranças de sinfônicas na Carolina do Norte e, por acaso, tropeçou em uma classe onde o diretor de música usava a música como uma ferramenta educacional de sala de aula. Depois de observar a criatividade e a energia jorrando das crianças ele disse para si mesmo: “se é isso o que a música faz, é exatamente isso que precisamos fazer e que faremos ainda melhor”. A paixão dele pela criação de um programa inovador de educação com arte em sua própria comunidade foi tão grande que ele doou mais de 1 milhão de dólares de seu próprio bolso para lançar o OMA, que atualmente opera em mais da metade das escolas de Ensino Fundamental I e em um quarto das escolas de Ensino Fundamental II de Tucson.

Joan Ashcraft, diretora de belas artes e artes performáticas na TUSD, e cofundadora do OMA disse: “sou muito grata por Gene Jones ter me dito para ir em frente e descobrir as pessoas que me apoiariam com meus sonhos”. Roger Pfeuffer, antigo superintendente da TUSD, disse que era imperativo que a equipe dos “sonhos” desafiasse os opositores locais que temiam “levar um modelo Cadillac para uma cidade Chevrolet”. Roger, que entendeu claramente o imenso valor da integração das artes no currículo para o pleno desenvolvimento de indivíduos funcionais explicou: “o modelo OMA não é um acessório; ele tem que fazer parte do cerne. Você também precisa ter uma visão de longo prazo,

que é necessária na educação superior e além”. E como cofundador do OMA, Jan Vesely acrescentou: “nós integramos arte e música na aprendizagem porque acredito que o pensamento de ordem superior surge quando você integra”.

Hoje em dia, Gene Jones, Joan Ashcraft, Carroll Rinehart, Jan Vesely e John Snavely, cofundadores e defensores do OMA, permanecem totalmente engajados na construção de um campo educacional de categoria mundial, onde a cultura da “arte como esporte de equipe” facilite a realização e o desenvolvimento social do estudante. “Nosso distrito está assumindo o maravilhoso desafio de levar o OMA ao próximo nível, projetando a aprendizagem que vai atender as futuras necessidades de nossos estudantes ‘nativos digitais’”, diz a superintendente Elizabeth Fagen. E quem sabe eles também estejam preparando a futura geração de pixarianos!

A “arte como esporte de equipe” é a verdadeira essência da aprendizagem e do trabalho em modo colaborativo na Pixar. A Pixar incentiva os empregados a compartilharem suas ideias e sua arte inacabada e a aceitarem o retorno dos outros, sem a preocupação de serem rotulados como falhos. Apropriadamente, o lema da Universidade Pixar exibe a inscrição: “*Alienus Non Diutius*”, que em latim significa “sozinho não mais”. “É o âmago do nosso modelo que dá às pessoas a oportunidade de falharem em conjunto e de se recuperarem dos erros em conjunto”, diz Randy Nelson. Lembre-se: este é um ambiente de confiança e respeito mútuo, dois ingredientes vitais à inovação em equipes. Como Ed Catmull, cuja liderança da Pixar dá o tom para a cultura de assumir riscos com segurança, disse: “todo mundo na empresa vai lhe dizer que não existem ideias ruins na Pixar, mesmo que elas não terminem em um filme”. E quando se trata de desenvolver novas histórias e tecnologias Ed humildemente admite: “estamos constantemente percebendo isso. Não temos todas as respostas”. Mas, com a mão de

obra de pessoas realmente interessadas que trabalham em conjunto e constantemente exploram novas maneiras de realizar seus sonhos, fica mesmo evidente porque a Pixar continua a ter sucesso.

A Pixar não mede esforços para contratar pessoas interessadas em trabalhar em conjunto, como uma “rede para resolver problemas, construir e apoiar umas às outras”, como Ed descreve. Para fazer a “arte como esporte de equipe” quatro competências comuns são vitais: profundidade, alcance, comunicação e colaboração.

Randy Nelson define essas competências:

- **Profundidade:** demonstrar perícia ou habilidade em determinado assunto, como desenho ou programação; ter a disciplina de perseguir sonhos durante todo o trajeto até a linha de chegada.
- **Alcance:** possuir uma gama ampla de experiências e interesses; ter empatia pelos outros; ter a capacidade de explorar *insights* de muitas perspectivas diferentes; e ser capaz de efetivamente gerar novas ideias com a colaboração da equipe inteira. Randy descreveu assim as pessoas que têm alcance: “elas amplificam você. Querem saber o que você quer saber”. Quando precisam resolver problemas, são as pessoas que persistem, não as que recuam.
- **Comunicação:** ênfase no receptor; recebimento de *feedback* para verificar se a mensagem enviada foi realmente entendida. De acordo com Randy “a comunicação não é algo que o emissor possa medir”. Só o ouvinte pode dizer: “eu entendi”.
- **Colaboração:** reunir as habilidades (inclusive a profundidade, o alcance e a comunicação), as ideias e os estilos de personalidade de uma equipe inteira para alcançar uma visão compartilhada. “Sim, e...” (em vez de “Não, isso é melhor”) faz parte do vocabulário comum da Pixar, que promove a criatividade coletiva e

mantém a vibração e a energia do ambiente vivas e no ritmo.

A colaboração é fundamental para o processo de gerar ideias e resolver problemas em qualquer organização. Na Pixar, existem literalmente milhares de ideias a serem consideradas durante a realização de um filme. Como Catmull explicou: “todo mundo tenta resolver esses problemas e jogamos fora um monte de ideias que não funcionam. Você leva o problema para o grupo, as pessoas observam-no e lhe dão ideias.... Quando você volta seu desempenho é melhor... Se você pensar bem a respeito, esse é um modo criativo de resolver problemas”.

Aqueles que se tornam peritos em alguma coisa conseguem se sentir confortáveis com o processo de reparação de erros. Dos técnicos aos artistas, esses membros prenzados e talentosos da equipe têm necessidades e preocupações que emergem de “erros” em seus trabalhos independentes, aqueles que os motivam a procurar soluções. Compartilhar alcance, porém, leva-os a colaborar uns com os outros para fazer isso. Ao viverem realmente o mantra da Universidade Pixar - “sozinho não mais” -, os empregados não trabalham isoladamente. Quando os membros da equipe se juntam para encontrar a solução de um problema eles estão energizados e se esforçam para encontrar opções criativas para a realização de suas metas. Eles não caem na armadilha de achar que uma resposta é a *única* resposta.

Os pixarianos que trabalham em um ambiente de equipe - e este é o procedimento operacional padrão na Pixar - estão abertos a respostas alternativas que ajudem a promover um foco externo. Eles entendem que o foco externo é um requisito básico para buscar e aceitar novas ideias em um *playground* em que a “arte é um esporte de equipe”. Como John Lasseter afirmou: “a Pixar está expandindo sua base de

talentos constantemente. Temos cineastas jovens experimentando suas ideias e tecnologia - e depois os encarregamos de trazer ideias de animações". Quando perguntado a respeito da realização de *Up - Altas Aventuras*, o codirector Pete Docter disse: "esse filme é muito pessoal, e ainda assim, intensamente colaborativo. Nenhuma pessoa poderia fazer isso sozinha. Como diretor, eu não digo a eles muito especificamente o que quero - 'no sétimo quadro, quero que ele pegue a garrafa'. É mais o sentimento: 'Lembrem-se, ele acabou de correr sete milhas, está cansado, está com raiva'. Basta dizer detalhes desse tipo aos animadores e pensar neles mais como atores. Deixe que tragam suas ideias para a coisa".

Os empregados da Pixar são cuidadosos uns com os outros e emocionalmente seguros, como Randy Nelson explicou, para fazer seus "parceiros parecerem bons". Os membros das equipes continuamente "somam" o trabalho dos outros, tudo dentro do espírito de classificar, escolher e refinar uma infinidade de ideias que se consolidam em conjunto para produzir, nas palavras de Ed Catmull, um "maravilhoso e mágico conjunto".

As histórias realmente mágicas da Pixar ganham vida pelas mãos capazes de pessoas *interessadas*, uma qualidade que Randy considera muito mais valiosa do que apenas *interessante*. Você pode perguntar como cultivar o dom de estar realmente *interessado*, abrindo a mente para novas ideias e possibilidades, buscando com persistência respostas para as dúvidas e indo fundo para encontrar as melhores soluções para os problemas. O modelo de educação da Universidade Pixar permite que os empregados façam exatamente isso.

Imaginamos o que será preciso fazer para mudar a cultura da educação formal, que tantas vezes sufoca a imaginação de adultos e crianças. Precisamos deixar para trás a cultura de

responder perguntas *corretamente* para adotar a cultura da investigação, da exploração e da descoberta segura. Rick Wamer, do OMA, está em sintonia com Ed Catmull, presidente da Pixar, para construir uma cultura na qual tentar, aprender e tentar de novo - reparando os erros - é parte integrante de fazer da “arte um esporte de equipe”. Rick explicou: “o processo de investigação artística é de exploração e descoberta, de cometer erros um milhão de vezes e jogar fora um milhão de coisas que chegam a você... E de avaliar e preservar coisas específicas no meio desse conjunto de coisas que você descobre. É isso que você determina como artista e que afinal é elaborado no conteúdo de qualquer tipo de produto que você cria”.

Como acontece na Pixar, a vantagem neste mundo estará sempre com as pessoas *interessadas* que podem colaborar e inovar apesar de seus competidores - e as crianças totalmente engajadas do OMA algum dia estarão prontas para fazer exatamente isso! Escolha o seu lugar na areia. Será que ele definirá o cenário para abrir mentes por meio de oportunidades empíricas de aprendizagem colaborativa ou para simplesmente abrir mentes e derramar fatos?

O quadro-negro de Bill e Lynn

- A inovação não surge de nenhuma revelação milagrosa da estrada de Damasco. Ela surge da colaboração habitual e incessante.
- “Acontece que eu sou um cara questionador e quando vejo coisas que não gosto, começo a pensar se elas precisam ser como são e como posso melhorá-las.”

Walt Disney

Capítulo 7

União contra os briguentos

Pergunte a qualquer grupo de crianças quem são os briguentos da escola, e elas vão responder sem ter que inventar. A maioria pode apontar os maus elementos sem hesitação. Existe sempre alguém maior e mais forte, valentão e maldoso, que adora ser o líder notório do bloco. Os briguentos têm particular vocação para calcular como exercer melhor seu poder e prejudicar os outros. Qualquer criança, após receber tal abuso, corre o risco de desenvolver baixa autoestima, tirar notas ruins e talvez até viver uma vida insatisfeita.

Há um ditado que diz: “não há segurança na quantidade”. Os briguentos sabem muito bem que é muito mais difícil lutar contra o bloco inteiro do que contra um único pobre desgarrado. As crianças espertas rapidamente descobrem que é melhor formar uma coalizão e ficar forte.

Quando, por fim, chegamos ao mundo corporativo, muitas vezes descobrimos que algumas dessas lições do início da vida continuam valendo. Em muitas organizações, o assédio moral dos briguentos aparece na forma de chutes no traseiro, tem nomes ou comandos e controla o gerenciamento. E o resultado para os empregados pode ser

o mesmo que para as crianças no pátio da escola: depressão, mau desempenho e, obviamente, ter que enfrentar tarefas ingratas. Todos nós já passamos por esses gerentes intimidadores em busca de cargos, que fazem exigências irrealistas e alteram as regras a qualquer momento sem justificativa racional.

Existem lições a serem aprendidas com os líderes de animação da Pixar sobre como lidar com esses briguentos. Na década de 1990, a Pixar teve sua grande chance quando assinou um contrato de três filmes com os Estúdios Walt Disney, sendo *Toy Story* o primeiro filme. No entanto, John Lasseter, o falecido Joe Ranft, Pete Docter e Andrew Stanton encontravam-se sob as garras de um dos mais notórios briguentos de Hollywood, o volátil Jeffery Katzenberg, então chefe dos Estúdios Walt Disney.

A inspiração da equipe de *Toy Story* foi dar vida a uma história sobre amigos, caras que poderiam ter tido um relacionamento espinhoso no começo, mas que, por uma causa maior, se tornaram amigos. Depois de atravessarem várias transformações, os escritores finalmente modelaram o personagem principal, Woody – posteriormente, Woody Strode, um ator caubói coadjuvante em vários filmes de John Wayne.

Mais uma vez, Lasseter e sua equipe tiveram que enfrentar o constante detalhismo de Katzenberg a respeito da história e foram forçados a aderir a um cronograma apertado, não importando a qualidade do resultado. Nem mesmo Peter Schneider, então vice-presidente sênior da Disney Feature Animation e responsável pelo acompanhamento do projeto até a conclusão, conseguia proteger a equipe do briguento líder do bloco. Katzenberg,

que se apoiava em resumos da história que ainda não tinha título, ficou irritado com a personalidade “infantil” de Woody, e exigiu que o personagem fosse mais provocador. Isso significava que a equipe teria que matar a ideia original e transformar Woody em um personagem cruel que eles achavam que não tocava o coração dos espectadores. Com certeza, ninguém torceria por um personagem assim tão tosco, no final!

Seguiram-se algumas semanas muito penosas, durante as quais a equipe foi forçada a continuar por um caminho de quase destruição da ideia original da história. Quando Lasseter assistiu a uma projeção do filme original e testemunhou como o personagem tinha se tornado sombrio, ele tremeu só de imaginar aquilo em que ele próprio havia se transformado. Ele havia permitido que alguém atrapalhasse seu objetivo de fazer um filme realmente grande e com personagens afetuosos. E mais do que isso: ele havia permitido que alguém roubasse a sua paixão. John estava a ponto de destruir o filme que ele e seus amigos se propuseram a fazer.

Quando Katzenberg ficou sabendo da justa indignação da equipe de Lasseter, imediatamente exigiu que a produção do filme fosse interrompida. Além disso, insistiu para que a Pixar reduzisse o tamanho de sua turma e ordenou que a equipe da história fizesse as malas e se mudasse para a sede da Disney para que ele pudesse administrar o processo em seu próprio território.

A equipe percebeu que a batalha havia chegado à etapa final. Eles recusaram a ideia da mudança para o terreno “inimigo”. A questão agora era saber se estavam dispostos a fazer um filme que eles realmente não gostavam. Nas

palavras do diretor Andrew Stanton: “nós tivemos de encarar quase que um treinamento militar para fazer *Toy Story* sob o regime de Katzenberg... Diziam a você: ‘É exatamente assim que você vai fazer’. Em seguida, éramos basicamente atirados na piscina e forçados a aprender a nadar. O pior era que cada pequena decisão era imposta para nós: desde o tipo de piadas que devíamos contar até a maneira como algo deveria acontecer, o caminho todo até os mínimos detalhes. Era esse o universo totalmente novo de fazer um filme. Então, nós recorremos aos grandes chefes, mas, no processo, tentamos evitar que o personagem de Woody escapasse de nós”.

Como eles podiam deixar isso acontecer: ceder seus sonhos às exigências de alguém? A equipe decidiu apresentar o argumento da ideia original da história. “Precisamos de apenas duas semanas”, John pleiteou, “para reverter as coisas”. Surpreendentemente, o pedido foi aceito.

No final, os executivos da Disney ficaram deslumbrados pelo jeito como a equipe trabalhou dia e noite para entregar o filme retrabalhado em que Woody emergia como um líder mais simpático. Até mesmo a fútil arrogância de Katzenberg evaporou quando ele participou de uma exibição do filme reformulado. Ele teve a agradável surpresa de ver que a equipe tinha incluído na história algumas de suas ideias (posteriormente, Katzenberg seria parceiro de Steven Spielberg e David Geffen na formação da DreamWorks).

A realização de *Toy Story* foi um processo que disparou muitos corações, não apenas pelo desenvolvimento do filme em si, mas também pela dinâmica da equipe da Pixar. John Lasseter e seu “time” perceberam que tinham sido testados por um opositor formidável e aprenderam que não havia

limites para o que eles podiam realizar em conjunto. Basta pensar em como a Pixar seria diferente hoje se a equipe tivesse permitido que as brigas com Katzenberg atrapalhassem seu sonho.

Os valores dos fundadores da Pixar, de colaboração e respeito mútuo, foram solidificados durante o processo de realização de *Toy Story*. Como Alvy Ray Smith, cofundador da Pixar, nos explicou: “se você quiser ter um grupo de pessoas verdadeiramente talentosas, é realmente importante haver dignidade e respeito mútuo entre as divisões técnicas e gráficas”.

As pessoas criativas florescem quando se unem para derrubar novas fronteiras e quando se recusam a comprometer seus valores, mesmo que isso signifique enfrentar briguentos inflexíveis do alto escalão. Para evitar a constante e obsessiva interferência desses gerentes briguentos, é importante estabelecer balizas específicas dentro de seus projetos e convidá-los para um ou dois *briefings*. Essas balizas têm três finalidades: primeira, apresentar o *status* atual e os resultados alcançados até então; segunda, continuar a vender o “sonho”; e terceira, conseguir a adesão dos gerentes. Lembre-se de tratar os gerentes como se tratasse um cliente: mantenha o foco em conquistá-los para que abracem os seus sonhos.

Você pode pensar: “mas poderíamos perder os nossos empregos!”. Talvez para alguns a recompensa não valesse o risco – porém, o risco adverso poderia ser ainda maior: deixar o sonho de uma vida inteira escapar.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Lembre: o que é certo nem sempre é popular, e o que é popular nem sempre é certo. Deixe seus valores serem o seu guia!
- “Não estou interessado em agradar aos críticos. Quero ter a minha chance de agradar ao público.”

Walt Disney

PARTE 3

Atreva-se a pular na água e fazer ondas

Capítulo 8

O patinador que nunca cai nunca será Medalha de Ouro!

Fracassos?

Há muitos anos, Tony, o filho mais novo de Bill, então com quatro anos de idade, começou a ter aulas de patinação no gelo. Bill lembra-se de ter assistido à primeira aula: enquanto todos os demais pequenos de quatro anos davam passos tímidos, cuidadosamente, tentando patinar de uma ponta à outra da pista sem cair, Tony não. Ele deslizou longamente e então caiu de pernas para o ar, com os patins apontando para o céu e o traseiro batendo no gelo. Ele rapidamente se levantou e tentou novamente, desta vez deslizando duas ou três vezes antes de levar outro tombo. Essa sessão de tentativa e erro continuou durante 15 minutos, e Tony permanecia sobre os patins cada vez um pouco mais antes de cair. No final da lição, os outros pequenos ainda davam pequenos passos, enquanto Tony já patinava e caía só de vez em quando. Na época em que completou 18 anos, Tony era tão bom que patinava profissionalmente na Montanha Mágica das Seis Bandeiras em Valencia, Califórnia.

Lembre: quando éramos muito jovens, nós naturalmente *tentáramos, aprenderíamos e tentaríamos novamente*.

Infelizmente, a nossa capacidade natural de fazer isso – de tropeçar e cair sem medo da crítica – acaba num piscar de olhos. O medo de fracassar pode interromper o sucesso logo de cara.

Enquanto estamos na escola, quase sempre somos educados para acreditar que precisamos ter sucesso e que os erros devem ser evitados. Mas, para sermos bem-sucedidos, precisamos aprender a fracassar e a responder aos fracassos. Isso que chamamos de fracasso é, na verdade, um processo de aprendizagem. Randy Nelson, reitor da Universidade Pixar, compartilha com seus alunos esta saudável visão sobre o erro: “você têm de agradecer ao fracasso porque ele é apenas o espaço negativo ao redor do sucesso”. Pessoas bem-sucedidas pensam em seus erros como um método de aprendizagem que as impulsiona na direção do sucesso.

Fracassos?

- A máquina de fax foi uma invenção que fracassou na década de 1840.
- A máquina copiadora foi rejeitada pela GE e pela IBM em 1937, para finalmente ser produzida em 1947.
- O primeiro romance de John Grisham foi rejeitado por 12 editores.
- Henry Ford foi 5 vezes à falência.
- Vincent Van Gogh só vendeu uma tela durante toda a sua vida.
- Orville Wright foi expulso da escola quando estava no Ensino Fundamental.
- O time Chicago Cubs não vence o World Series desde 1908 (para alguns demora mais do que para outros!).

- Certa vez, Michael Jordan não conseguiu levar sua equipe de basquete do Ensino Médio à categoria principal.
- Oprah Winfrey não se deu bem como repórter.
- Winston Churchill era o último da classe.

J. K. Rowling, a primeira escritora a ganhar 1 bilhão de dólares, era mãe solteira, desempregada e recebia assistência da Previdência Social quando escreveu o primeiro livro de Harry Potter. De acordo com Rowling, “é impossível viver sem fracassar ou falhar em algo, a menos que você viva tão cautelosamente que talvez possa passar como se não tivesse vivido. Mas, nesse caso, você teria falhado por omissão”. Enfrentar nossos erros é aprender com eles, examinando-os e superando-os para alcançar o sucesso. No mundo dos negócios de hoje, as empresas precisam corrigir seus erros rapidamente, e esse aprendizado mais rápido implica que se cometam erros também mais rapidamente. No entanto, isso nem sempre é fácil quando a equipe inteira, ou mesmo a empresa inteira, derrapa e quase perde um grande “ganho” porque as pessoas não aprenderam suficientemente rápido.

Ed Catmull, presidente da Pixar, correu o risco de assumir o elo chave na cadeia dos valores mais perenes da empresa. “Como executivos, nós temos de resistir à nossa tendência natural de evitar ou minimizar riscos; o que, evidentemente, é muito mais fácil falar do que fazer. Esse instinto leva os executivos a copiar sucessos em vez de tentar criar algo novo em folha. É por isso que você assiste a tantos filmes tão parecidos - e é por isso também que muitos filmes não são bons. Se quiser ser original, é preciso aceitar a incerteza, inclusive quando isso for desconfortável, e deve ter a capacidade de se recuperar quando a sua organização corre um grande risco e fracassa”.

A criatividade exige consciência: atenção para o gerenciamento dos fracassos e falhas que acontecem no caminho para o sucesso. A razão para esta tarefa ser tão difícil para a maioria das empresas é que elas se atolam na burocracia, esperando e rezando para que o problema não se transforme em uma crise ou desencadeie uma caça às bruxas atrás de algum culpado. As pessoas criativas aprendem que os fracassos e falhas são realmente, como Randy Nelson colocou, “o espaço negativo ao redor sucesso”.

Veja a seguir dez ideias para incentivar a cultura de correr riscos e “tentar, aprender e tentar novamente”:

- 1.** Comemore os fracassos com a mesma intensidade que você comemora o sucesso.
- 2.** Torne-se o protótipo do obstinado: não existe um projeto tão grande que você não seja capaz de testar no mundo real em poucas semanas.
- 3.** Desenvolva as suas próprias *skunk works*: equipes com alto grau de autonomia e desimpedidas de burocracia (*skunk works* foi uma expressão cunhada por Ben Rich e Kelly Johnson enquanto trabalhavam na Lockheed em 1943). Não confie em recursos corporativos para terminar o seu protótipo – implore, empreste ou roube material, ferramentas e conhecimentos para terminá-lo.
- 4.** Sonhe *grande*. Peça a cada membro da equipe que pense, para o seu projeto, em dez ideias transcendentais, bizarras, excêntricas, incomuns, malucas, inéditas e heterodoxas. Se nem todos conseguirem trazer as dez ideias, recrute pensadores mais idiossincrásicos, que continuem a tentar ideias

transcendentais. Mesmo que essas ideias fracassem aprenda com isso e tente outra vez.

- 5.** Não alegue pobreza. Muitas descobertas inovadoras não surgem dos “gatos gordos” formais dos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento, mas de operações de campo que vivem às custas de tentar algo novo, aprendendo e tentando novamente. Não ter orçamento é desculpa e não barreira!
- 6.** É certo planejar, mas não se torne escravo do plano. O general George Patton uma vez disse que: “um bom plano para hoje é melhor do que um plano perfeito para a semana que vem”. O plano precisa ser suficientemente flexível para permitir muitas e várias tentativas.
- 7.** Use uma abordagem de “central de planejamento” para acompanhar os seus planos. Uma central de planejamento é um lugar onde os planos e os protótipos da equipe são visualmente exibidos e acompanhados.
- 8.** Esqueça as longas reuniões e os longos relatórios de planejamento. Uma visita à central de planejamento deve dar aos membros da equipe e à gerência o *status* atual do projeto.
- 9.** É mais fácil pedir perdão do que permissão. Assuma a autoridade. Reveja e registre rapidamente as falhas, depois tente de novo no prazo de 48 horas. Na maioria das organizações, conseguir permissão para tentar novamente requer incontáveis reuniões, relatórios, aprovações, e muitas vezes, inquisições para encontrar a pessoa responsável pelas “falhas”.
- 10.** Você precisa de uma alma gêmea. Encontre um cliente ou fornecedor que seja tão bizarro e ousado quanto a sua equipe para ajudar a testar e refinar os seus protótipos e ideias.

Ed Catmull sabe muito bem que inovar tem tudo a ver com correr riscos, como fica evidente em seu comentário: “quando algo dá errado, respondemos pelas coisas que dão errado, mas não tentamos evitar que elas dêem errado não fazendo algo arriscado. Então, começamos com medo e continuamos com medo até que tudo esteja feito”. Vá para o gelo lá fora e leve esses patins enormes – você pode cair, porém, mais cedo ou mais tarde, estará fazendo saltos triplos.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Falhar pode ser estimulante, pois capta a imaginação. Mas você tem que falhar na velocidade da mudança... Quando fizer isso, alegre-se e aprenda!
- À toda velocidade, o mais rápido que puder: tente, aprenda e tente outra vez.

Capítulo 9

O recreio

[Saia e brinque!](#)

Saia e brinque!

Crianças rindo, bolas quicando, jogo de amarelinha, campos de beisebol: este é o ambiente do *playground*. Todos nos lembramos disso. Mas será que essas memórias da infância vão ter o mesmo destino das máquinas de servir refrigerantes em lanchonetes e dos discos de 45 rpm? O que aconteceu com a hora de brincar? A afiliada americana da Associação Internacional da Brincadeira (IPA/USA) promove ativamente o direito de brincar. De fato, a finalidade da IPA/USA é “proteger, preservar e promover a brincadeira como um direito fundamental para todos os seres humanos”, conforme estabeleceu o Artigo 31 da Convenção das Nações Unidas Sobre os Direitos da Criança. De acordo com a IPA/USA, “em 40% das escolas nos Estados Unidos, não há recreio para as crianças”. Achamos essa estatística apavorante e ficamos chocados ao saber que existe a necessidade de uma associação internacional para proteger nosso direito de brincar! É mesmo um milagre que alguma empresa seja inovadora quando muitas das nossas

instituições educacionais têm eliminado o maior potencializador do aprendizado do sistema escolar público: o *recreio*.

Desde 1926, a Associação Americana para a Educação de Crianças Pequenas (NAEYC) tem se dedicado a melhorar a vida das crianças. A NAEYC cita várias razões para que, antes de eliminar o recreio, os administradores das escolas levem em conta as vantagens de as crianças brincarem:

- Brincar é uma forma ativa de aprendizagem que une a mente, o corpo e o espírito. Até pelo menos os 9 anos de idade, o aprendizado das crianças ocorre de forma melhor quando a personalidade inteira está envolvida.
- Brincar reduz a tensão que frequentemente surge quando as crianças estão se desenvolvendo e aprendendo. Enquanto brincam, os adultos não interferem e as crianças relaxam. Elas voltam para as salas de aula preparadas para aprender e serem produtivas.
- As crianças expressam e trabalham aspectos emocionais das experiências cotidianas por meio de brincadeiras não estruturadas.
- As crianças que podem brincar livremente com seus colegas desenvolvem habilidades para analisar o ponto de vista do outro: cooperação, ajuda, compartilhamento e resolução de problemas.
- O desenvolvimento das habilidades perceptivas da criança pode ser prejudicado quando grande parte de sua experiência é obtida por meio de televisão, de computadores, de livros, de planilhas e de mídias que exigem apenas dois sentidos. O olfato, o tato, o paladar e a noção de espaço são poderosos modos de aprendizagem.
- As crianças com menos restrições de acesso a atividades ao ar livre adquirem as competências para se movimentar por um mundo mais amplo. Em termos

de crescimento, elas adquirem a capacidade de explorar, com segurança, o entorno imediato e de estabelecer as bases da coragem que lhes permitirá conduzir suas próprias vidas.

Quando privamos as nossas crianças da oportunidade de subir no céu em um balanço e se sentir como se estivessem voando, ou de pendurar as pernas no trapézio como se estivessem acima da multidão na lona de um circo, estamos, na verdade, roubando-lhes a capacidade de sonhar! Impedidas de disputar jogos de beisebol, basquete ou pega-pega sem a “adequada” intervenção dos adultos nega-lhes a experiência de formar equipes e acreditar em seus companheiros de maneira espontânea. Se nós proibimos as nossas crianças de se envolverem em atividades “arriscadas”, como se enroscar em canos e barras de ginástica ou de se exercitar em cordas ou no trepa-trepa, como elas poderão desenvolver a capacidade de “ousar”? E se falhamos em incentivá-las a ter a experiência de desfrutar a realização da construção de um castelo ou de uma cidade no tanque de areia, como aprenderão planejamento consistente e habilidades de “fazer”? A brincadeira e a diversão são imperativas para o fortalecimento da imaginação, das habilidades criativas e, principalmente, do pensamento inovador.

Se você não acredita que a brincadeira e a diversão são ingredientes essenciais para se levar uma vida adulta saudável e produtiva, considere o seguinte: uma boa gargalhada pode queimar até 3,5 calorias; uma criança em idade pré-escolar ri 400 vezes ao dia, ao passo que uma pessoa com 35 anos de idade ri apenas 15 vezes ao dia; rir libera endorfinas, proteínas opioides com poder de aliviar a dor dez vezes mais que o da morfina; brincar aumenta o

pensamento criativo; e a diversão acaba com o aborrecimento e a fadiga, além de melhorar a comunicação!

Então por que é que a diversão é um “palavrão” na maioria das empresas? Porque a maioria delas funciona na base do SOPs (*Standard Operating Procedures* - Procedimentos Operacionais Padrão) e a diversão não faz parte desse ritual onipresente. Além disso, existe uma superabundância de ditados corporativos “divertidos” para desqualificar a perturbação e a desordem, que, em sua visão míope, equivalem a uma terrível perda de produtividade. Mais uma vez, o nível de brincadeira e diversão em uma organização tem influência direta sobre o estado de ânimo das pessoas – esta é a melhor receita para uma empresa ver seu desempenho melhorar. Brad Bird, diretor da Pixar (*Os Incríveis, Ratatouille*), disse: “o impacto mais significativo sobre o orçamento – nunca *no* orçamento – de um filme é o estado de ânimo das pessoas. Se você estiver com o moral baixo, para cada dólar que gastar, conseguirá cerca de 25 centavos do valor. Se você estiver com o moral alto, para cada dólar que gastar, obterá cerca de 3 dólares do valor. As empresas deveriam prestar muito mais atenção ao estado de ânimo de seus funcionários”. George Zimmer, fundador e CEO da Men’s Wearhouse, disse: “a maioria dos negócios reprime a nossa tendência natural para a diversão e a socialização. Parece que, para ser bem-sucedido, é preciso sofrer. Mas eu acho que trabalhamos melhor quando sentimos entusiasmo pelas coisas”. Lembre-se do seguinte: um dos melhores efeitos colaterais de incentivar a diversão no trabalho é que inspira os empregados a pensar além do comum e a ser mais inovadores – e isso certamente não é nem perda de tempo, nem de energia! E o mais importante: será que podemos nos dar ao luxo de deixar nossos recursos mais *caros* – os nossos empregados – se sentirem sufocados, desvalorizados e apagados?

Brincar é coisa séria! Vá a qualquer *playground* escolar e observe como as crianças de 5 ou 6 anos de idade brincam. Observe a criatividade, a tenacidade, o foco, a determinação e a perseverança que elas têm. Em seu livro *Homo Ludens*, de 1938, o historiador cultural holandês Johan Huizinga dá crédito ao poder da brincadeira ao descrevê-la como o principal elemento formador da cultura humana. De acordo com Huizinga, “a brincadeira é um modo de arrebatamento e entusiasmo... O sentimento de exaltação e tensão que acompanha a ação”.

Nós adoramos as palavras que ele usou para descrever o significado da brincadeira: *arrebatamento*, que é júbilo, paixão, satisfação; *entusiasmo*, que é energia, frenesi, prazer; *exaltação*, que é euforia, grandiosidade, magnificação. A inovação significativa *requer* brincadeira significativa.

Quão divertida é a sua empresa?

- É comum ouvir seus empregados rindo?
- O riso é mantido, sem diminuir, quando algum gerente está por perto?
- O bom humor no local de trabalho é um reforço de natureza construtiva mais do que a crítica sarcástica destrutiva?
- Normalmente o seu chefe tem uma atitude feliz e otimista?
- Quando sai alguma besteira, os membros da equipe podem recuar e rir de seus erros?
- Vocês fazem comemorações divertidas regularmente?
- O ambiente físico de trabalho é propício à diversão?
- Você envolve os seus clientes (internos ou externos) em seu ambiente de diversão?

Se você respondeu “não” para duas ou mais dessas questões a sua organização pode estar sofrendo de “sobriedade impertinente terminal” (abstinência de humor).

Um empregado trabalha em média 40 horas por semana, ou 1.920 horas por ano (sem contar feriados e férias), ou em média 86.400 horas durante sua vida profissional. Isso representa mais de *um terço* do tempo que a pessoa passa acordada. A vida é simplesmente curta demais para não se apreciar o trabalho. Um de nossos clientes nos disse: “nem sempre gosto do meu trabalho quando volto para casa à noite, mas estou sempre energizado de manhã quando saio para trabalhar”.

Veja a seguir sete ações para você “incendiar” seu local de trabalho.

1. Crie um *playground* exclusivo. Ao entrar no átrio do tamanho de um estádio de futebol da Pixar você pode pensar: “mas que desperdício de espaço!”. Mas a visão de Steve Jobs foi projetar um prédio onde as pessoas pudessem interagir naturalmente. Steve posicionou as caixas do correio, as salas de reunião, a cafeteria e, o mais importante, os banheiros no centro do átrio. Ele percebeu que, quando as pessoas interagem por acaso e se divertem, acontecem coisas boas e ideias construtivas são trocadas. Então, em vez de ir aos departamentos de codificação de *software*, animação ou produção e passar o dia inteiro lá com pouca ou nenhuma interação com pessoas de outras áreas da empresa, é quase impossível não se encontrar com empregados de outros departamentos no decorrer do dia.

A decoração também contribui para a atmosfera divertida, descontraída. O átrio, na Pixar, é decorado

com grandes estátuas de personagens e pinturas conceituais nas paredes, com cenas de *storyboards* e roteiros coloridos. O *campus* giratório de 16 acres da Pixar também inclui escritórios, estúdios e salas de som, salas de projeção, uma piscina com raia, quadras de vôlei e um campo de futebol (que está sendo sacrificado para a construção de quatro novos pisos para expandir o espaço de trabalho/diversão) – ou seja, tudo o que é preciso para uma bem-vinda escapada do desgaste cotidiano. Como Nate Wragg, artista da Pixar, nos disse, “eu sinto que são a liberdade e o incentivo para relaxar entre os prazos e fazer pausas gostosas quando você se sente cansado que realmente criam essa atmosfera de trabalho divertida, o que falta na maioria das empresas”.

E se você estivesse lutando com uma empresa que não tem os recursos financeiros para alocar em piscinas e imensos átrios de entrada? Antes do sucesso de *Toy Story*, a sede dos Estúdios Pixar ficava naquilo a que Ed Catmull se referia como um aglomerado de prédios “caindo aos pedaços” em Point Richmond, na Califórnia. A empresa não podia se dar ao luxo de comprar cadeiras para a sala de projeção de animação, o que fez John Lasseter colocar para funcionar suas engrenagens criativas. Inspirado na decoração de contracultura *hippie* do Red Vic Movie Theater, no distrito Haight-Ashbury, San Francisco, John conseguiu um amplo apoio de empresas quando pediu móveis de segunda mão e dirigiu um caminhão alugado para recolher o que foi descartado, em seu horário de folga. Quando terminou, John comentou que a Pixar agora tinha “a mais horrorosa coleção de sofás da década de 1970” e que a “sala havia se tornado a alma da Pixar”.

Não é isso que qualquer organização precisa encontrar, aquilo que impulsiona o espírito criativo de um indivíduo? Não tem que ser uma sala decorada de maneira extravagante, nem uma coleção de “coisas” caras; basta apenas ser aquilo que os empregados sentem que representa o que eles realmente são.

No começo, logo que a Pixar se mudou para os novos e reluzentes estúdios de Emeryville, houve alguns remorsos em relação a deixar o “velho” *habitat* de Point Richmond. O diretor Lee Unkrich (*Toy Story 3*) comentou: “quando nos mudamos houve alguma preocupação de que o lugar não era para nós – aquilo era algo lindo demais para nós”. Lasseter lembra de ter dito a Steve Jobs: “você pode fazer um projeto minimalista elegante e arrojado, mas assim que os animadores estiverem lá eles vão sair atrás das velhas latas de lixo compradas com 80% de desconto no supermercado”. Alguém pode achar que John tinha uma bola de cristal entre os muitos brinquedos em seu escritório, já que parece que ele previu que a loja local lançaria uma oferta de ponta de estoque com 90% de desconto assim que a mudança terminou. Os pixarianos tiveram seu dia diferente! Lee revelou: “no momento que os animadores começaram a trazer suas coisas e a montar os escritórios do próprio jeito, ficou bem claro que as coisas não mudariam tanto assim”.

Apesar da falta de entusiasmo inicial de Steve Jobs pela decoração excêntrica do pessoal de animação, ele se deu conta de que “a empresa teria falhado se os visitantes fossem ao novo prédio e dissessem ‘essa é a melhor sede corporativa do mundo’. O novo estúdio tinha de ser um *lar* e não uma sede corporativa”.

Se você quiser ser inovador, faça do local de trabalho uma segunda casa e lembre que você vai passar um terço da sua vida ali!

2. Pense em brincar! Todos os meses encarregue uma “equipe de recreio” de sonhar com uma experiência divertida (para ter ideias pesquise no capítulo 10 “41 Coisas Bacanas para Liberar a sua Imaginação”). O nosso exemplo favorito são as corridas de patinetes da Pixar. Um dia, John Lasseter levou o patinete do seu filho para o trabalho e começamos a andar nele por ali mesmo. Logo, outros empregados apareceram com patinetes e, em pouco tempo, havia uma pequena frota deles. O diretor Pete Docter disse: “inventamos corridas de patinetes – traçamos uma pista, estipulamos os tipos de voltas e escrevemos na parede o tempo que as pessoas faziam. Foi uma competição super acirrada para ver quem fazia o melhor tempo”. Hoje a “tradição do patinete” ainda está bem viva na Pixar – é muito comum ver pessoas circulando de patinete para cima e para baixo.

3. Permita espaços de trabalho personalizados.

Incentive os empregados a demonstrarem criatividade na decoração dos seus escritórios, cubículos, mesas de trabalho ou áreas de trabalho individuais. O Departamento de Animação da Pixar tem o mais fabuloso espaço de trabalho ornamentado que alguém poderia imaginar: uma cabana rústica, uma cama beliche e um paraquedas que cobre os cubículos como uma lona de um circo. Quase qualquer estrutura maluca, estranha ou interessante que você puder imaginar acabará encontrando o caminho de casa na Pixar: um *saloon*, um gabinete de trabalho da década de 1960, uma poltrona de restaurante em forma de “U”, uma cadeira de barbeiro, um conjunto de cadeiras para secar cabelos de um salão de beleza. Há também

uma infinidade de frases e citações engraçadas enfeitando os escritórios dos empregados. Um funcionário da animação prendeu na porta do seu escritório uma frase de Ed Catmull: “toda vez que você acha que alguma coisa idiota vai acontecer, provavelmente vai mesmo”. Lembre que permitir que as pessoas criem suas próprias declarações de individualidade abre um largo caminho para promover um ambiente de confiança e respeito mútuo.

4. Comemore! Arrume tempo para comemorar os fatos marcantes da vida: um nascimento, um aniversário, uma formatura. Arrume tempo para fazer todas as pausas necessárias e exibir os talentos e as realizações da equipe inteira. Sempre que um novo filme de animação da Pixar é lançado, a empresa organiza uma comemoração formal, como um almoço com traje a rigor ou *black-tie*, em que os empregados se vestem com suas melhores roupas para celebrar a conclusão do filme e festejar mais um sonho realizado. As suas comemorações não precisam ter o mesmo estilo cerimonioso ou sensacionalista da Pixar. Basta dar às pessoas uma razão para saírem do escritório, comemorarem e se reunirem com os outros de um jeito único e especial – isso pode fazer maravilhas para o ânimo de todos.

5. Permita que os empregados sejam reconhecidos pelo trabalho que fazem por pessoas de fora da empresa. Incentive os empregados a participar de associações profissionais nas quais eles tenham oportunidade de mostrar seu trabalho e de ganhar o reconhecimento dos colegas e do mercado para as suas realizações – e nas quais, acima de tudo, eles possam se divertir. Alvy Ray Smith, cofundador da Pixar, nos disse: “muitas empresas fazem tudo no mais absoluto segredo. Nós achamos que uma das razões para conseguirmos alguns dos melhores talentos do

mercado é deixarmos que eles recebam suas 'glórias'. Aparecer em periódicos acadêmicos e ganhar fama é mais importante para pessoas do nosso tipo do que ter dinheiro". Lou Romano, ex-funcionário da Pixar, nos disse que trabalhar em arte final e participar de projetos fora do estúdio "eram provavelmente os elementos simples mais importantes para manter as pessoas criativas e produtivas no local de trabalho".

6. Seja um modelo de confiança e respeito mútuo.

O nível de confiança e respeito mútuo no local de trabalho é diretamente proporcional às atitudes dos empregados no que diz respeito a brincadeiras e diversão. Quando o ambiente de trabalho é dominado pelo medo, podem crescer e prosperar sentimentos de desdém, animosidade e apatia - e tudo isso é contraprodutivo para a criação de um ambiente descontraído e divertido. O livro *Peixe!*, que conta a história do Mercado de Peixe de Pike Place em Seattle, Washington, é um dos relatos mais bem-sucedidos de diversão no trabalho. Nosso amigo John Christensen, coautor de *Peixe!* (que também escreveu o prefácio da reedição que fizemos do livro *O Estilo Disney* (São Paulo: Makron Books, 2000) afirma que não dá simplesmente para duplicar o que os peixeiros fazem no litoral do Oceano Pacífico. John diz: "se o compromisso e a confiança que tornam as brincadeiras possíveis no trabalho não se estendem a todos, elas podem não acontecer". Nós testemunhamos o diretor de uma empresa tentando obrigar a diversão e, nas suas costas, os empregados se referirem a isso como "HDF" ou "hora da diversão forçada". Profissionais inovadores se ofendem quando são forçados a se divertir - aliás, se ofendem quando forçados a qualquer outra coisa. Brincadeira e diversão certamente não são ferramentas para ser tiradas da gaveta uma vez por mês - são atitudes que devem ser abraçadas. Mas

sem os componentes básicos da confiança e do respeito mútuo talvez nunca sejam internalizadas em cultura alguma.

7. Ria de si mesmo. Líderes que conseguem rir de si mesmos definem o tom da brincadeira e da diversão no ambiente de trabalho. Por que é importante que os líderes sejam brincalhões e não se levem a sério demais? Porque eles precisam ser vistos como seres humanos, o que nos leva de volta aos valores de confiança e respeito mútuo. Quando os líderes levam a si mesmos a sério demais acabam criando uma barreira entre eles e seus empregados, uma distância emocional que só gera desconfiança. A liderança exige uma ligação emocional entre líderes e liderados que não será possível se houver medo, intimidação e rigidez nas atitudes.

Quando você se leva a sério demais, a vida deixa de ser divertida.

Um recente estudo do Instituto Gallup identificou três tipos de empregados: os “engajados”, os “não engajados” e os “desengajados”. Os empregados engajados são aqueles que se sentem felizes e apaixonados pelo trabalho que fazem e têm uma profunda ligação com a empresa. Eles levam à inovação. Os empregados não engajados são aqueles que “receberam o pagamento” e parecem sonâmbulos o dia inteiro, dispondo de seu tempo sem energia ou paixão. Finalmente, os empregados desengajados são os que estão infelizes ou descontentes e ostentam abertamente essa infelicidade.

A boa notícia é que a pesquisa do Instituto Gallup indica que os “empregados engajados são mais produtivos, mais rentáveis, mais seguros, criam relacionamentos mais fortes com os clientes e permanecem mais tempo em suas

empresas”; e “o engajamento no local de trabalho é também um poderoso fator catalisador do pensamento ‘fora do comum’ para melhorar a gestão, os processos de negócios e o atendimento ao cliente”. A má notícia é que do total da amostragem de 1.000 empregados, apenas 29% se consideravam “engajados”, 56% responderam “não engajados”, e 15% se disseram “ativamente desengajados”.

Os líderes devem dar um passo à frente e definir o tom da organização, incentivando um horário para brincadeira ou descanso. Vamos recapitular as vantagens das brincadeiras sugestivas citadas pela Associação Americana Para a Educação de Crianças Pequenas (essas 5 vantagens também se aplicam ao local de trabalho dos “adultos!”).

- Unir a mente, o corpo e o espírito.
- Reduzir a tensão.
- Expressar e trabalhar questões emocionais.
- Desenvolver a objetividade vendo as coisas pelo ponto de vista da outra pessoa – cooperando, ajudando, compartilhando e resolvendo problemas.
- Melhorar as competências perceptivas das pessoas quando quase todas as suas experiências são através da televisão, de computadores, de livros, de planilhas e de mídias que exigem apenas dois sentidos.
- Inspirar a coragem para correr riscos adequados.

Aqui vai o conselho de Andrew Stanton, diretor da Pixar, para prevenir a exaustão emocional: “solte uma gargalhada duas vezes ao dia”. Ele disse: “algo está terrivelmente errado se eu não me racher de rir pelo menos duas vezes ao dia”.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- A equipe que brinca junta permanece junta e coisas estimulantes acontecem!
- Hora do recreio: vamos brincar!

Capítulo 10

41 coisas bacanas para liberar a sua imaginação

John Lasseter acredita que ideias criativas podem vir de qualquer lugar. Como Pete Docter explicou: “eu acho que John é realmente um grande exemplo. Ele consegue enxergar o potencial de tudo o que lhe é oferecido. Acho que esta é uma das principais razões de a Pixar ser um lugar tão bom. Lá existe uma enorme e energizante alegria de viver, e uma grande receptividade para a inspiração por qualquer coisa, por qualquer um, em qualquer lugar”. Veja 41 coisas bacanas que acreditamos que vão ajudar a sua empresa ou equipe a melhorar o seu processo de inovação:

- 1. Faça uma viagem rodoviária.** Na preparação do filme de animação *Carros*, Lasseter entrou em contato com Michael Wallis, historiador da rodovia Route 66. Lasseter, Wallis e 11 animadores alugaram Cadillacs brancos e viajaram pela Route 66. David Overton, cofundador da The Cheesecake Factory, frequentemente faz “viagens rodoviárias de degustação” com sua equipe - a equipe tem três almoços e três jantares *por dia*. Faça uma viagem rodoviária com a sua equipe para experimentar seu produto ou serviço na prática.

2. Recolha objetos que inspirem um bom trabalho.

Durante as viagens rodoviárias de *Carros*, Lasseter e sua equipe recolheram diversos itens que encontraram ao longo do acostamento: calotas, espigas de trigo, peles de cobras e até uma carniça. Um consultor amigo de Bill possui um objeto de cada um de seus clientes e exhibe esses itens no escritório. Nós temos uma coleção de artes-finais e fotos de Walt Disney em nosso escritório. Quais objetos inspirariam sua equipe?

3. Vá atrás dos fatos. Para conseguir ideias de caracterização dos personagens do filme *Carros*, Lasseter visitou estúdios de desenho reais de várias empresas automobilísticas. Há anos vemos muitos clientes fazendo vários tipos de viagens de campo. Eles visitam fornecedores para aprender a servir outros com mais eficácia, visitam o Walt Disney World para conhecer o atendimento ao cliente de classe mundial, ou visitam lojinhas de varejo para escutar os comentários dos potenciais clientes e observar as reações aos seus produtos. Considere fazer viagens de campo que pareçam completamente inusitadas. Visite uma loja de roupas quando estiver procurando um novo *design* para tratores, a Casa de Ferragens do Menard para desenhar uma nova linha de moda para crianças ou mulheres, alguma loja de suprimentos agrícolas para ter ideias de como incrementar iPods. Seja incongruente! Quais viagens de campo poderiam expandir a imaginação da sua equipe?

4. Vá brincar no parque. Planeje um passeio à tarde com sua equipe ao parque local para todos brincarem juntos – brinquem de balanço, de pegador, disputem uma pelada ou qualquer coisa do gênero. Depois de algumas horas, faça uma pausa para se refrescar e avaliar a tarde. Como se sentiram ao brincarem novamente como crianças pequenas? Como tal sentimento se compara com os sentimentos do dia a

dia sobre o seu trabalho? Como podemos capturar esse entusiasmo infantil em nossa vida profissional?

- 5. Visite um museu de arte.** Tire um dia para levar sua equipe a um museu. Divida a equipe em pequenos grupos de duas ou três pessoas e atribua a cada grupo um tipo diferente de gênero artístico: abstrato, contemporâneo, impressionista, surrealista e assim por diante. Faça cada grupo preparar reflexões sobre como esse estilo de arte poderia complementar ou melhorar o seu produto ou serviço. No fim do dia, ou na manhã seguinte, compartilhe ideias com a equipe inteira.
- 6. Incentive espaços individuais de trabalho criativo.** O Departamento de Animação da Pixar parece muito com o cenário da terra dos Munchkin, de *O Mágico de Oz*. O pessoal de animação queria espaços de trabalho diferentes dos típicos cubículos corporativos. Na Pixar existem pequenos chalés, e cada animador decora seu escritório-chalé como preferir. Incentive a criatividade no espaço de trabalho - implante um concurso "O espaço de trabalho mais criativo do mês".
- 7. Visite o Corpo de Bombeiros local.** Lembra quando você estava no 1º ano e a sua classe fez uma visita ao Corpo de Bombeiros local? Leve a sua equipe ao quartel dos bombeiros e entreviste o chefe e a equipe. Pergunte como a criatividade e os procedimentos padrão são usados em conjunto no combate a incêndios. No dia seguinte, discuta como isso pode se aplicar ao seu processo criativo. Quais coisas precisam ser feitas sempre "conforme o manual" e quais coisas podem ser desafiadas, modificadas e melhoradas constantemente?
- 8. Abra uma sala dos sonhos.** Defina um dos escritórios ou uma pequena sala de conferências como a sala dos sonhos. Espalhe ideias criativas em

storyboards ao redor da sala. Incentive todo mundo a passar por ali ao menos uma vez por semana para acrescentar ideias e fazer comentários sobre os *storyboards* existentes ou para começar um novo. Inclua fotos, palavras magnéticas e personagens carismáticos na ideia do *storyboard*. Espalhe todas as ideias dos *storyboards* pela intranet da empresa.

9. Declare um Dia de Fazer Nada, Sem Tecnologia.

De vez em quando, a sua equipe criativa precisa recarregar as baterias. Por um dia inteiro, cancele todas as reuniões, só atenda as ligações de emergência, e insista no não uso do e-mail, do *Blackberry* ou de outras tecnologias. Passe o dia lendo, sonhando acordado, escrevendo ou desenhando à mão livre. Recarregue as suas baterias.

10. Dê um tempo. Defina uma hora por dia para dar um tempo. Isso significa ficar sem reuniões, telefonemas, e-mails ou mensagens de texto; significa ficar um tempo apenas quieto, pensando e planejando.

11. Equipes de marketing de produto: não esqueçam o seu nome. Muitas equipes de marketing concentram a maior parte de seus esforços criativos na comunicação e na publicidade, esquecendo que seu “primeiro nome” é *Produto*! Se ponha no lugar dos seus clientes. Se você estiver tentando criar um novo serviço para os seus clientes, vá ao mercado e participe como cliente. Se estiver desenhando um novo produto, use o produto da concorrência para descobrir o que você gosta e o que não gosta. Todos os meses, Frank Lloyd Wright, um dos maiores arquitetos de todos os tempos, fazia seus alunos se revezarem na preparação de um jantar formal para os colegas de classe. Wright percebeu que muitos arquitetos nunca usavam a cozinha para preparar uma refeição e não tinham ideia de como o projeto de uma cozinha poderia simplificar ou dificultar a preparação de um jantar.

Use o seu produto. Observe os outros usarem o seu produto.

12. Estabeleça uma “força-tarefa júnior”. Selecione um grupo de crianças de 7 a 12 anos para atuar como assessores ou conselheiros da sua equipe. Olhar para os seus problemas pelos olhos de uma criança pode ser esclarecedor. Existe uma história a respeito de um caminhão enorme que ao tentar passar pelo Holland Tunnel em Nova York, ficou entalado na entrada. Engenheiros e outros especialistas discutiram horas o melhor jeito de remover o caminhão sem causar maiores danos. O trânsito, é claro, ficou totalmente congestionado. Depois de observar a situação da janela de um carro próximo, uma garotinha disse então para um dos engenheiros: “Ei, senhor, porque não esvazia os pneus?”. Leonardo da Vinci estava certo quando percebeu que “a simplicidade é o máximo da sofisticação”. Procure perspectivas inéditas: a perspectiva da criança pode ser exatamente a que você precisa.

13. Estabeleça uma “força-tarefa sênior”. Por volta de 2015, mais de 25% da população americana terá 65 anos ou mais. Em 2025, serão quase 30% da população. Assim como as crianças, os veteranos podem dar uma perspectiva nova e diferente para a sua jornada criativa.

14. Comemore o fracasso do mês. Infelizmente, a maioria dos projetos fracassados segue estas seis fases: 1. entusiasmo; 2. desilusão; 3. pânico; 4. busca do culpado; 5. punição dos inocentes; 6. elogios e honras para os não participantes. As empresas e as equipes inovadoras aprendem com seus erros. A Pixar desenvolveu um processo de autópsia que é usado em todos os projetos. (Quando estávamos escrevendo este livro a empresa estava para lançar um filme de animação malsucedido). Comece com o “Prêmio de

Ferrado do Mês” e aprenda com os seus erros. Esse prêmio vai destacar as vantagens de aprender com os erros, mas não é uma punição.

15. Traga um palestrante convidado. Faça a sua equipe passar uma tarde aprendendo a cultivar árvores de bonsai, ou a preparar um jantar italiano, ou a tornar a música clássica relevante para a juventude de hoje. Contrate um grupo de artistas locais para um festival de artes, uma lição de criatividade dentro da sua empresa. O importante é fazer a equipe expandir seus pensamentos além da zona confortável do pensamento “normal”.

16. Estenda os limites da “zona de conforto”.

Programe uma noite de karaokê. Planeje um jantar com a equipe, mas não diga nada sobre o karaokê. Antes do jantar, forme grupos de quatro ou cinco membros. Dê aos grupos uma lista predeterminada de músicas e peça a cada um para selecionar a que melhor descreve o grupo. No jantar, peça aos grupos que expliquem porque escolheram essas canções. Depois que o primeiro grupo der sua explicação, avise sobre o equipamento de karaokê e peça que execute a canção. Quando todos os grupos tiverem se apresentado, continue com o karaokê tradicional. Você vai se surpreender ao ver as barreiras quebradas dentro dos grupos. Use a imaginação para programar outras atividades para aumentar os limites da zona de conforto. Outras sugestões incluem carrinhos bate-bate, corridas de obstáculos, atividades ao ar livre com cordas e trilhas para conscientização de deficiências.

17. Dê um nome bacana ao seu projeto ou equipe.

Como você pode esperar que uma equipe seja criativa se as pessoas são membros da “equipe de melhoria do processo de contas a receber?”. Muito chato. Que tal “leva o porquinho (da poupança) a equipe que for mais

rápida?”. Peça para o filho de um dos membros desenhar uma mascote para representar o novo nome da equipe. Troque de desenho todo mês para dar às outras crianças a oportunidade de desenharem a mascote. Torne isso estimulante e divertido.

18. Dê a todos os membros da equipe um GCB (Gravador de Coisas Bacanas). Por menos de 50 dólares você pode comprar um gravador de voz digital do tamanho de uma caixinha de chicletes. Peça aos membros da equipe para adquirirem o hábito de gravar no GCB as experiências bacanas que acontecerem fora do trabalho. Talvez a ideia lhes ocorra na loja de equipamentos local, em um show de rock ou na exposição da escola de seus filhos. Lembre-se de que John Lasseter disse que a inspiração pode vir “de qualquer coisa, de qualquer um, em qualquer lugar”. Esteja preparado para captar a inspiração com o seu GCB.

19. Não deixe os mordedores de tornozelo pegar você. Você já teve um daqueles cachorrinhos minúsculos da altura do seu tornozelo, que ficam mordiscando você? Se os ignorar completamente eles vão embora sem provocar maiores danos, pois a boca deles é pequena demais para caber ao redor do seu tornozelo. Mas se você se curva para tentar acalmá-los, pode perder um dedo. Os mordedores de tornozelo do local de trabalho não são diferentes. São os eternos pessimistas que vivem repetindo: “isso nunca vai funcionar” ou “não podemos nos dar ao luxo de tentar isso”, ou ainda “a gerência jamais vai aprovar”. Não deixe que eles peguem você! Se você se rebaixar ao nível deles, eles vão destruir o ímpeto, a criatividade e a atitude da sua equipe. Ignore os pessimistas!

20. Pergunte “e se...?” e “porque não?”. Walt Disney disse: “é divertido fazer o impossível”.

Incentive a sua equipe a sonhar com o impossível e a desafiar constantemente a sabedoria convencional.

21. Ponha todo mundo no “tanque de areia”: um por todos e todos por um! Membros da equipe em regime de meio-período podem destruir a atitude e a criatividade da equipe. Se a sua equipe precisa de alguma informação fundamental do marketing, de compras, da contabilidade ou de qualquer outra “função especializada” para estimular a criatividade, planeje o orçamento para ter o compromisso deles em tempo integral. Se o seu orçamento não puder arcar com o acréscimo de despesas, seja criativo – talvez a pessoa de compras possa acompanhar o orçamento, ou talvez o guru do marketing possa coordenar os terceirizados. É importante ter pessoas em tempo integral que estejam comprometidas em primeiro lugar e acima de tudo com o resultado bem-sucedido da equipe, e não com os objetivos específicos de seus departamentos.

22. Faça algo audacioso todo dia. É muito fácil você ficar preso em uma valeta quando faz o mesmo caminho dia após dia. Faça algo temerariamente arrojado a cada dia: escreva o seu relatório de vendas semanal com grafite, almoce um pote de sorvete, vá trabalhar de pijama, convide a equipe para tomar um chá e peça para todo mundo usar luvas brancas – o importante é não cair na valeta. Seja animado, descontrolado, desinibido!

23. Abraçe o caos e a confusão. Não espere todas as respostas. Inovar, por definição, exige um certo nível de incerteza. Tente, falhe, aprenda e tente novamente. Se você acertou na primeira vez, provavelmente não foi muito inovador.

24. Contrate alguém que seja completamente oposto a você. A criatividade exige diversidade de ideias. Temos ajudado muitos clientes a implementar o

Indicador de Tipos Myers-Briggs e instrumentos de estilos comportamentais para os membros das equipes compreenderem seus talentos únicos. Ser diferente é bom.

25. Compartilhe. Compartilhe sucessos, fracassos, experiências e ideias. Eles podem ser os catalisadores que vão impulsionar a sua cultura inovadora.

Compartilhe esses sucessos frequentemente, e não apenas na reunião semanal ou mensal dos funcionários.

26. Faça *benchmarking* “inteligente”. O

benchmarking “burro” é passar um ano estudando a empresa líder da sua área e três anos tentando ser como ele. Nesse meio tempo, a líder de mercado já se afastou para fazer algo ainda mais notável. O *benchmarking* “inteligente” é ver o que você pode aprender de alguém totalmente fora da sua área. Por exemplo, se você é um empreiteiro de sondagens o que pode aprender com o Four Seasons Hotels and Resorts, com a Disney ou com o Starbucks? Inove, não imite!

27. Comprometa-se. Engage-se – conecte-se, demonstre interesse, envolva-se, mergulhe, exponha-se, junte-se, esteja entrosado – com outros departamentos, com vendedores, clientes (atuais, perdidos, com raiva, potenciais) e empregados da linha de frente (a melhor fonte de ideias “uau”). Saia do seu escritório ou departamento e ouça ideias hilariantes.

Engajar pessoas = Inovações bacanas.

Não engajar pessoas = Inovações obtusas.

28. A inovação começa nos Recursos Humanos. A cultura inovadora é um fator mais importante no departamento de Recursos Humanos do que em departamentos como Engenharia, Desenvolvimento de Novos Produtos ou Marketing. Pense no seguinte: se o

RH só contratar pessoas obtusas, só criar programas de treinamento que exigem habilidades difíceis, e conduzir sessões ou dar orientação sobre políticas de conduta, o resultado será uma cultura obtusa e sem imaginação. Pessoas excitantes e treinamentos estimulantes são imprescindíveis para uma cultura inspiradora e inovadora.

29. Comemore tudo. Comemore metas atingidas, aniversários, “grandes” falhas, tremendos sucessos. Comemore as sextas-feiras, quartas-feiras, segundas-feiras.

Comemorações = Diversão = Pessoas se divertindo umas com as outras = Cultura inovadora.

30. “Bam! Vamos dar uma incrementada”. Como o *chef* Emeril Lagasse costuma dizer: “vamos dar uma incrementada” e “bam!”. Essas são as duas frases de efeito favoritas dele, normalmente ditas logo antes ou depois de acrescentar mais tempero a uma de suas criações culinárias para torná-las mais interessantes ou estimulantes. Quando você achar que algo está bom o bastante, é hora de: bam! Vamos dar uma incrementada!

31. Parceria com instituições acadêmicas. A pesquisa universitária é necessária para a inovação contínua. Estabeleça parcerias, pequenas ou grandes, formais ou informais.

32. Equipes de inovação com funções cruzadas arrasam. Ao longo dos anos, testemunhamos que o sucesso da inovação é diretamente proporcional à funcionalidade cruzada de uma equipe. Muitas vezes, as ideias inovadoras transcendentais surgem de membros das equipes de apoio, mais do que de membros das equipes operacionais.

33. Crie uma organização subsidiária para a inovação. Quando as empresas são bem-sucedidas e

crescem, muitas vezes perdem agilidade e se tornam complacentes. O que antes era um marco notável depois passa a ser tido como presumido: elas possuem o mercado e perdem a necessidade de inovar – até que outra empresa crie o próximo novo produto notável. Lembra da Sony? Ela era dona do mercado de música portátil. Nas décadas de 1980 e 1990, o *walkman* era sinônimo de dispositivo portátil de música e existiam *walkmans* praticamente por toda parte. Mas, em 2001, o iPod redefiniu o mercado. Crie uma organização subsidiária para a inovação, com cultura e recursos próprios, para evitar que se torne complacente. Walt Disney fez isso com sua WED (Walter Elias Disney) Enterprise em 1952, para desenvolver seu parque temático. E a Pixar, de certa forma, continuou a operar como uma cultura do tipo subsidiária dentro das paredes da matriz gigante, a The Walt Disney Company.

34. Descentralize. Unidades menores, descentralizadas, capacitadas e confiáveis ficam mais próximas do cliente – a força de trabalho é mais calorosa e informal, o que torna mais fácil cultivar o compromisso de inovação. Em maio de 2009, a Pixar anunciou que abriria um estúdio em Vancouver, na Colúmbia Britânica, para produzir principalmente filmes de curta-metragem de animação computadorizada de qualidade. Assim que sua empresa ultrapassar os 500 empregados, considere a descentralização. Mas não vale apenas fingir que descentraliza, permitindo que a produção e as vendas sejam independentes, mas proibindo as operações de campo que tentam ideias malucas de novos produtos ou serviços. Fique esperto com os desvairados que monopolizam o controle corporativo do escritório central, e só descentralizam “de fachada”.

35. Apoie a inovação no seu sistema escolar local.

As crianças são a sua mão de obra do futuro. O sistema educacional deve promover a inovação, não sufocá-la. Envolver-se. Patrocine sessões de *storyboarding* nas escolas locais e doe uma parte dos lucros do novo produto ou serviço que você criar.

Transforme as crianças e a escola em seus parceiros de inovação. Quantas experiências ou produtos novos e bacanas a sua escola pode criar? Faça a diferença.

36. Realize “Shows de Calouros” trimestrais. Anos atrás, a organização Disney tinha algo chamado de “Show de Calouros”. Aquela era a oportunidade para o pessoal mostrar novas ideias de filmes. Lance o seu próprio “Show de Calouros”.

37. Faça cada um ser inovador. Walt Disney acreditava que todo mundo era criativo. Nem todos podemos ser capazes de fazer o próximo iPod, Blackberry ou microchip, mas quase todo mundo enxerga oportunidades inovadoras no jeito de realizar suas tarefas ou atender seus clientes. Incentive, recompense e confie em seus empregados quando forem inovadores na maneira como realizam suas tarefas. Os resultados vão surpreendê-lo.

38. Resolva problemas, não faça apenas produtos melhores. No fim da década de 1990, o problema com o CD player portátil era a necessidade de circular levando uma grande quantidade de CDs muito frágeis. A Apple resolveu o problema com o iPod. O problema do circo tradicional era cuidar dos animais selvagens e ao mesmo tempo atrair artistas conhecidos. Apareceu o Cirque du Soleil. Eles reinventaram a experiência do circo sem artistas de grande nome, nem animais selvagens. Pense em “resolver o problema”, não em “redesenhar o produto”.

39. Faça perguntas inovadoras: o quê, quem, como e onde? Qual valor é acrescentado pelo problema que

você está resolvendo? Quem é o cliente? Como você vai fazer o seu produto? Onde estão os mercados e os canais de distribuição do novo produto ou serviço?

40. Seja mentor dos inovadores. Peça aos seus empregados mais experientes, inovadores e de pensamento livre que aconselhem os novos contratados. Envolver-se em discussões abertas com os novos contratados para descobrir as impressões iniciais deles sobre a cultura da empresa. Se eles não sentem, não percebem e nem identificam a paixão verdadeira pela inovação, algo precisa ser feito para melhorar a cultura. Até que o compromisso total, apaixonado e inabalável por uma cultura inovadora seja sentido por todos, especialmente pelos novos contratados, os seus resultados serão menos que o desejável. Use a orientação do mentor para solidificar e testar o espírito de inovação na sua organização.

41. Monte um departamento de empreendedorismo. Esse departamento deve ser formado por uma equipe de capitalistas de risco interno. Permita que os empregados apresentem ideias polêmicas e planos de negócios para considerações iniciais que serão levados em conta. Lembre-se de recompensar os grandes sucessos e os retumbantes fracassos (rápidos, belas tentativas e sólidas lições aprendidas).

Cultura imaginativa e estimulante	Cultura desmotivadora e sem imaginação
Empregados interligados	Empregados divididos por categoria
Busca de ideias através	Ideias vem de cima para baixo

da colaboração	
Habilitar os outros = poder	Mandar nos outros = poder
Ensinar habilidades fáceis e difíceis	Ensinar apenas habilidades difíceis
Viver com ambiguidade	Viver somente fatos pragmáticos
Tomar decisões intuitivas	Tomar apenas decisões racionais
Ser flexível, rápido para agir	Ser inflexível, lento para agir
Tornar-se altamente diversificado	Ter pouca diversidade
O trabalho é feito brincando	O trabalho exige sofrimento

Será que a sua empresa cria produtos e experiências tão inovadoras como os longas de animação em forma de arte de Walt Disney, o iPod de Steve Jobs, o processo dos filmes gerados por computação da Pixar e a nova experiência circense do Cirque du Soleil? Ou você vai ficar com produtos antigos como os discos de vinil, as fitas cassete e os videocassetes? Transforme os discos de vinil em descansos de mesas, joias, enfeites ou ímãs; use as fitas cassete para enrolar no carro do chefe ou fazer perucas para os empregados; construa um cinema a partir dos velhos cassetes e dos discos de vinil para criar “o centro de entretenimento de última geração”.

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Libere a sua imaginação: inove ou morra. A escolha é sua!
- “Trabalhamos muito duro, mas também nos divertimos muito, e isso se refletiu em nosso trabalho. Fizemos besteiras, rimos, trabalhamos juntos, observamos uns aos outros e demos feedback sobre nossas habilidades. E, dessa forma, a criatividade transbordou.”

John Lasseter

PARTE 4

Libere seu potencial de criança

Capítulo 11

Como você avalia um sonho?

“Não pinte fora das linhas”. “Faça isso. Não faça aquilo”. “Isso está certo”. “Isso não está do jeito que mostrei a você”. “É assim que o seu teste deve ficar”. Sim, existem padrões rígidos de desempenho que os adultos usam tanto para medir como para avaliar o nosso trabalho. Nós aprendemos isso bem no início da vida (acredite ou não, algumas escolas realmente *aprovam* alunos do jardim da infância pela maneira como eles pintam dentro das linhas). Carroll Rinehart, conceituado educador musical, membro da equipe original do projeto OMA (Abrindo Mentes Através das Artes), explicou que essa prática prevalece inclusive na educação em artes plásticas: “parte do problema que estamos enfrentando neste país é que alguns modelos são muito restritivos. Você pode ir a qualquer lugar e observar exatamente a mesma lição replicada, e isso não tem nada a ver com arte”. Nos primeiros anos da escola primária, parece que nos ensinam o que é ou não a criatividade. Quando Walt Disney era um jovem estudante, uma vez, na aula de artes, lhe pediram para desenhar flores. Walt enfeitou suas flores desenhando um rosto no centro de cada uma delas. A professora não deu a mínima para o desvio da norma. Felizmente para nós, porém, ela falhou em sufocar esse gênio criativo cujo mundo de sonhos faria dele um dos mais famosos artistas da história.

Certamente, a escola seria muito mais estimulante se não tivéssemos que nos preocupar com notas e boletins, ou sermos rotulados como “conversadores”, “sonhadores” ou Distúrbio do Déficit de Atenção (DDA). Todo o sistema educacional pode ser uma forte distração para a nossa liberdade de aprender e descobrir o que gostamos de fazer, aquilo em que somos bons e, o mais importante, como fazer o melhor que pudermos ser.

No final da escolaridade formal, quando iniciamos a nossa jornada profissional rumo ao sucesso, nós nos deparamos com alguns dos mesmos padrões de desempenho de antes: “faça isso” “não faça aquilo”, mas piores. Conceitos como “medidas de ganhos de produtividade” e “análise de custo-benefício” agora se referem diretamente à maneira como o nosso trabalho afeta a última linha do balanço da empresa. Há décadas, o mundo corporativo está obcecado com as medições como as principais indicadoras do sucesso. Muitas dessas medições arbitrárias de eficiência estão destruindo a criatividade, a inovação e o ânimo nos ambientes de trabalho atualmente. Desde o início da década de 1980, o Dr. W. Edwards Deming, pai do movimento de Gestão de Qualidade Total e autoridade em práticas modernas de gerenciamento, tem sido incorretamente citado como autor da frase: “você não pode gerenciar o que não pode medir”. Na verdade, Deming alertou sobre “administrar a empresa apenas em função de números visíveis”, uma das “sete doenças fatais” do gerenciamento, como ele chamou. Em seu livro *Out of the Crisis* (1989), o Dr. Deming afirma: “Os números mais importantes para gerenciar são desconhecidos ou irreconhecíveis, mas o gerenciamento bem-sucedido precisa levá-los em conta”.

A triste verdade é que, em muitas empresas, os empregados da linha de frente sofrem pressão por causa dos fracos resultados devido ao desleixo ou à falta de informação da liderança. Os empregados estão sujeitos a sistemas e processos ineficientes, que resultam em avaliações negativas de desempenho. “Culpados até que se prove o contrário” parece dizer o código penal operacional. Isso é trágico, pois os empregados muitas vezes são as vítimas, e não os autores, das disfunções no local de trabalho. Eles são fustigados por forças que estão além do seu controle. Essa prática foi demonstrada pelo odioso exercício Fábrica de Miçangas do Dr. Deming. Neste exercício, os trabalhadores são informados de que as miçangas brancas são produtos de boa qualidade e as miçangas vermelhas são produtos de má qualidade. Eles recebem uma pá para recolher as miçangas de um recipiente em que elas estão misturadas, usando só uma das mãos. Aproximadamente 20% das miçangas que estão no recipiente são vermelhas, mas os trabalhadores são informados de que seu objetivo é chegar ao “defeito zero”. Eles são avaliados com base no que retiram, embora os resultados dependam inteiramente do acaso – o número de miçangas vermelhas defeituosas é o resultado do processo, e não do trabalhador. Lideranças esclarecidas devem usar medidas para determinar a capacidade do processo e devem aprender a atacar o processo em vez de atacar as pessoas (para instruções detalhadas sobre a realização do exercício “Fábrica de Miçangas” veja *The Disney Way Fieldbook*, cena 36).

O ponto é que em muitas organizações, a fixação em resultados de curto prazo faz com que a gerência foque padrões irrealizáveis de produção, o que resulta na desmoralização da mão de obra, muitas vezes causando declínios ainda maiores da produtividade. Depois do fenomenal sucesso de *Toy Story* em 1995, Steve Jobs decidiu

tornar a Pixar uma empresa com ações públicas, pois seria o melhor a fazer para os interesses de longo prazo da empresa. Mas Ed Catmull e John Lasseter estavam profundamente preocupados com os curtos prazos de Wall Street - “miçangas vermelhas” -, mentalidade que mudaria dramaticamente a cultura inovadora que eles tanto trabalharam para estabelecer. John se lembra de ter dito a Steve: “no dia em que isso acontecer, eu deixarei a empresa”. E continuou: “Steve olhou para mim e disse, ‘eu jamais pediria para você fazer isso’. Então fizemos uma espécie de acordo. Seguiríamos uma filosofia simples: continuaríamos a fazer os filmes, nos divertindo fazendo-os, sem nos preocupar com o valor mais recente das ações”.

Lowell L. Bryan, diretor da McKinsey & Company, recomenda que as empresas foquem em medir as contribuições *intangíveis* do seu pessoal, e diz que “os capitais mais valiosos que as empresas possuem hoje são exatamente os intangíveis, mais do que os financeiros”. Os valores de liderança profundamente arraigados da Pixar, que enfocam o respeito mútuo entre todos os empregados e a qualidade da sua arte, contribuíram para o estrondoso sucesso artístico e financeiro da empresa. E, vamos dar o crédito a quem o crédito é devido: Bob Iger, CEO da Disney, merece o crédito de ter prometido à Pixar a autonomia que promove a criatividade desenfreada. Sob o comando de Bob, os empregados da Pixar não são pressionados a tomar caminhos diferentes, apenas para perseguir lucros e comprometer seus desejos de permanecer fiéis a quem eles são. O especialista em entretenimento Doug Creutz, vice-presidente da Cowen and Company Investment Bankers, comentou em abril de 2009: “as preocupações continuam aumentando, apesar do rastro deixado pela Pixar, porque cada filme lançado parece menos comercial que o anterior”. A resposta de Bob Iger para esse comentário foi: “primeiro

procuramos fazer grandes filmes. Se o filme der origem a uma franquia, somos a primeira empresa a alavancar esse sucesso. A abordagem de verificar o caixa para dar asas à criatividade está bastante sujeita a resultar em fraquezas e fracassos”.

Três vivas para o Iger! Ele realmente entendeu a coisa: faça grandes filmes que a última linha do balanço vai acompanhar!

A “banda” de talentos automotivados da Pixar está sempre ligada no modo “querer” – eles querem entusiasticamente melhorar tudo que fazem. O chefe da torcida, o Sr. Criatividade em pessoa, John Lasseter, tem paixão pela excelência, o que se reflete naquelas tantas vezes tão negligenciadas medidas culturais intangíveis que mantêm a “banda” da Pixar tocando – a lealdade dos empregados, a liberdade, a colaboração, e a lista segue em frente. Essas podem ser medidas vagas, fora dos gráficos, mas resultados tangíveis falam mais alto.

Considere este quadro de medida financeira:

Resultados do caixa e do escritório da Pixar (em milhares de dólares)

Fonte: Os dados de caixa e escritório são cortesia de Nash Information Services, LLC (www.the-numbers.com).

Lançamento	Nome do filme	1º fim de semana	Faturamento nos EUA	Faturamento mundial	Orçamento
22/11/1995	<i>Toy Story</i>	US\$ 29.140	US\$191.796	US\$361.996	US\$30.000
20/11/1998	<i>Vida de Inseto</i>	US\$ 291	US\$162.798	US\$363.398	US\$45.000
19/11/1999	<i>Toy Story 2</i>	US\$ 300	US\$245.852	US\$485.752	US\$90.000
02/11/2001	<i>Monstros S.A.</i>	US\$ 62.577	US\$255.870	US\$528.970	US\$115.000
30/05/2003	<i>Procurando Nemo</i>	US\$ 70.251	US\$339.714	US\$866.592	US\$94.000
05/11/2004	<i>Os Incríveis</i>	US\$ 70.467	US\$261.441	US\$635.564	US\$92.000
09/06/2006	<i>Carros</i>	US\$ 60.119	US\$244.082	US\$461.982	US\$70.000
29/06/2007	<i>Ratatouille</i>	US\$ 47.027	US\$206.445	US\$624.445	US\$150.000
27/06/2008	<i>WALL-E</i>	US\$ 63.087	US\$223.806	US\$532.936	US\$180.000
29/05/2009	<i>Up – Altas Aventuras</i>	US\$ 68.200	–	–	US\$175.000
Totais			US\$2.131.808	US\$4.861.639	US\$1.041.000
Médias			US\$236.867	US\$540.182	US\$104.100

Pelo simples “gerenciamento dos números”, é possível perceber que a preocupação de Creutz com cada filme da Pixar desde *Procurando Nemo* (2003) tem sido o sucesso comercial menor. (*WALL-E* faturou apenas 3 vezes seu orçamento, comparado com *Nemo*, que faturou 9,2 vezes o orçamento). Todos têm sido esmagadores sucessos de crítica, mas é difícil dizer como será seu sucesso comercial de longo prazo. Por exemplo, *Branca de Neve* faturou US\$66,6 milhões quando foi lançado, em 1937, e até 1977 faturou US\$184,9 milhões com relançamentos nos cinemas e mais dezenas de milhões com lançamentos em vídeo e DVD (US\$74 milhões só em 2001). Em 1940, *Pinóquio* perdeu dinheiro, faturando apenas \$1,9 milhão, sendo que custou US\$ 2,6 milhões para ser produzido. Assim como *Branca de Neve*, até 1977 os relançamentos de *Pinóquio* para o cinema faturaram US\$84,3 milhões – em sua primeira semana de lançamento a Edição de Platina, em comemoração ao 70º aniversário, vendeu US\$23,8 milhões.

O ponto, como John Lasseter afirmou, é que “a qualidade é o melhor plano de negócios”. Muitos críticos de filmes históricos consideram *Pinóquio* o melhor filme de animação já produzido. Mais uma vez, se alguém como Creutz tivesse convencido Walt Disney em 1940 de que ele precisaria administrar apenas adotando medidas de curto prazo e produzir filmes “mais comerciais” poderíamos ter tido uma sequência de filmes pouco originais, banais, monótonas e previsíveis de *Branca de Neve II, III, e IV* em vez de filmes como *Bambi* (1942), *Cinderela* (1950) e *Peter Pan* (1953). Bom não era o bastante para Walt. A qualidade de seus filmes tinha que superar as maiores expectativas do público. Seus filmes vêm transcendendo as idades e já cativaram mais de sete gerações de adolescentes - e provavelmente cativarão outras sete gerações.

A Pixar, como Walt Disney, está em constante movimento, sempre explorando o mundo através do olhar maravilhado das crianças. A criatividade na sua melhor forma significa começar cada novo projeto do zero, sem descansar sobre os louros de realizações passadas. Tudo depende de perseguir um sonho inédito e estimulante, que não seja dirigido por qualquer fórmula, conduzindo a empresa por aquelas medidas intangíveis mais importantes. Tudo depende da firmeza de manter o curso rumo àquilo que Mohammed Ali chamava de “trabalho solitário”, a parte do trabalho em que você não obtém nem admiração, nem elogios nem recompensas. Isso exige a firme convicção de que algo maravilhoso vai acontecer no final (a típica jornada “solitária” de quatro anos de um filme da Pixar).

Então, se não devemos julgar o esforço criativo só por números isolados, e se os números mais importantes são

desconhecidos, como podemos medir a inovação em uma empresa?

O processo inovador de qualquer organização exige três métricas:

1. Uma alta liderança totalmente enamorada e encantada com a inovação e que espere o mesmo de cada um na organização, da sala da diretoria ao depósito.
2. Uma liderança na linha de frente que facilite e incentive ideias criativas da equipe inteira; um ambiente de trabalho que permita que os empregados rapidamente tentem maneiras novas e inovadoras de fazer as tarefas, de aprender com as experiências e de tentar novamente.
3. Medidas tangíveis que sejam significativas para os processos de negócios.

O processo inovador da Pixar atende amplamente a esses critérios – as monumentais medidas intangíveis de liderança, qualidade e respeito mútuo; e as métricas tangíveis do orçamento e da produção. É assim que a Pixar mede um sonho!

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Gerenciar a inovação apenas por números resulta em experiências banais e sem imaginação para o cliente.
- O melhor deles é tão bom quanto o que conseguem. Mas o melhor deles ainda está por vir!

Capítulo 12

“Vamos deixar a nossa marca no universo”

[Steve Jobs](#)

Steve Jobs

O conceito de qualidade só é entendido pelas crianças em termos daquilo que é real e significativo para elas. São as coisas simples que agradam às crianças, como um enorme sorvete de casquinha, uma festa de aniversário muito divertida, um brinquedo favorito e, com certeza, o mais novo filme da Pixar. Com o lançamento de *Toy Story* em 1995, a Pixar simplesmente redefiniu a qualidade dos filmes animados.

A Disney definitivamente estava pensando no futuro depois do fenomenal sucesso de *Toy Story* ao convencer a Pixar de que fazer uma sequência seria uma jogada inteligente. A chave seria ter outra grande história. Para nossa sorte, a inspiração, no estilo de John Lasseter, não era problema. Um dia, John deu uma boa olhada na imensa variedade de brinquedos “intocáveis” que decoravam seu escritório.

Muitos desses tesouros com qualidade de peças de museu foram presentes de pessoas famosas, como Tom Hanks, que fez a voz de Woody. Nem mesmo os próprios filhos de John tinham permissão para brincar com estes brinquedos. John pensou consigo mesmo, mas que grande premissa – uma história sobre brinquedos incomuns, de valor inestimável, que nenhuma criança tinha permissão para abraçar, dormir ou se tornar amiga. Juntamente com Pete Docter, colega membro do “grupo de cérebros”, John achou que a proposta tinha possibilidades reais. Mas, naquele momento, ele estava sendo consumido por *Vida de Inseto*, e Pete estava entrincheirado no desenvolvimento de *Monstros S. A.* Para não engavetar uma ideia que podia reacender o caso de amor do público com o filme original, eles delegaram o projeto para alguns funcionários entusiastas, porém principiantes, de produção e animação.

A excitação em torno da proposta da história de *Toy Story 2* foi crescendo e a Disney rapidamente atualizou o projeto de uma escala inferior, produzida para vídeo (o que não era incomum nas sequências) para um lançamento cinematográfico completamente desenvolvido. Mas os executivos do alto escalão não tinham as mesmas esperanças de sucesso para este filme que tinham para *Vida de Inseto*. Então Lasseter e os animadores mais experientes ficaram encarregados do *Vida de Inseto* e novamente uma equipe mais jovem, e menos experiente, ficou encarregada do *Toy Story 2*.

Naquela época, talentos de primeira linha eram difíceis de encontrar. Os grandes produtores, como a Disney e a DreamWorks, se atiravam rapidamente sobre qualquer profissional que mostrasse que poderia ser o próximo John Lasseter. Em contrapartida, a Pixar estava com o orçamento

na lona e a contratação de novas pessoas para atender aos projetos em demanda era simplesmente inviável.

A jovem equipe de animação de *Toy Story 2* começou a criar um *storyboard* para contar a história visualmente quadro a quadro, como uma história em quadrinhos. O *storyboard* ajuda a organizar os desenhos e fornece um formato visual para o compartilhamento das ideias da história antes de começarem os gastos com a produção da animação. Assim que os *storyboards* são concluídos, a equipe monta um rolo da história para combinar os desenhos esboçados com o som, começando um diálogo temporário com a música. Esses primeiros rolos de história normalmente são belos rascunhos, muito diferentes do produto final. Os rolos de história normalmente são repetidos várias vezes para serem aperfeiçoados antes que o verdadeiro processo de animação possa começar. A jovem equipe encarregada do projeto de *Toy Story 2* começou com um sólida ideia da história. Mas, na hora que estavam para começar a animação, os rolos de história não tinham sido melhorados como se esperava. A tempestade estava se formando: a história simplesmente não avançava. E para piorar as coisas, havia uma espécie de motim em curso na equipe.

Imagine este ponto na história da empresa: *Toy Story* tinha sido o único grande sucesso cinematográfico da Pixar, *Vida de Inseto* ainda estava em fase de pós-produção e planejamento publicitário e *Toy Story 2* precisava ser resgatado. Estava em jogo o sucesso ou fracasso total da empresa.

Uma vez concluído o *Vida de Inseto* o sinal de alerta disparou em alto e bom som, e John Lasseter saiu correndo

para salvar a esforçada equipe. John refletiu: “Steve Jobs provavelmente me deu o melhor conselho. Ele disse: ‘Em momentos de crise, não há tempo para descobrir novas pessoas ao seu redor. Apenas reúna todo mundo que você conhece e confia’. E foi exatamente isso o que eu fiz”.

O desenvolvimento da história tinha sido um processo exaustivo para a equipe de projeto de *Toy Story 2*, e era óbvio que esse filme estava bem distante de onde John queria que estivesse. Depois de ficar mergulhado tanto tempo em *Vida de Inseto*, ele foi levado de volta a *Toy Story* ao assistir novamente o filme original com sua família. Admirado por perceber como o filme era maravilhoso, John sabia que *Toy Story 2* teria que ser igualmente mágico.

A Disney chamou os mandachuvas da Pixar para ver os prazos da produção e se recusou mudar o cronograma original acertado para *Toy Story 2*. O presidente Ed Catmull revelou: “Considerando o ponto em que a produção estava, dezoito meses já teria sido um cronograma agressivo, mas naquela hora tinham sobrado apenas oito para entregar o filme”. Então John reuniu os membros originais e fiéis do seu “grupo de cérebros” e juntos começaram a dar vida nova à história desgastada.

Lá estavam eles, juntos novamente - a equipe toda do núcleo de criação que tinha sido tão fundamental para o sucesso original de *Toy Story*: John Lasseter e Lee Unkrich (editor de *Toy Story* e de *Vida de Inseto*), junto com os agora lendários membros do “grupo de cérebros” da Pixar, Andrew Stanton, o falecido Joe Ranft e Pete Docter, todos absolutamente entusiasmados com a chance de reviver a paixão de contar histórias que eles tinham compartilhado em *Toy Story*. Eles ainda achavam que o enredo original de *Toy*

Story 2 era sólido, mas também que a ausência de um fator “uau” estava mais do que evidente – e na Pixar o “uau” realmente importa! “Durante anos eu costumava dizer que a história era a coisa mais importante para nós”, disse Catmull. “Então percebi que todos os outros estúdios estavam falando a mesma coisa. Repetem isso e depois vão produzir lixo. O que você diz não significa absolutamente nada. O que importa é o que você faz” (*fazer* é a palavra de ordem neste caso!).

Depois de uma tarde de risos e palhaçadas e de turbinar as ideias uns dos outros, “o grupo de cérebros” chegou a algo que eles acreditavam que deslumbraria os demais colegas membros da equipe. Eles mal podiam esperar para reunir a equipe inteira na alcova da animação para fazer as coisas navegarem novamente, desta vez com todas as mãos no convés traçando um rumo firme para a vitória. E que doce vitória foi! Lançado no final de novembro de 1999, *Toy Story 2*, a primeira sequência cinematográfica da Pixar, chegou a faturar US\$120 milhões de dólares a mais do que o filme original. Algumas pessoas dizem que a sequência fez o impossível: realmente melhorou o original quase perfeito.

Você pode estar se perguntando o que aconteceu com toda aquela coisa de “tentar, aprender e tentar novamente” ou com aquele papo corporativo a respeito do “grupo de cérebros”, estando ali para aconselhar e não para ditar? Se você olhar de perto a situação, verá que Ed Catmull permitiu que a equipe inicial de *Toy Story 2* “tentasse, aprendesse e tentasse novamente”. Algumas pessoas podem argumentar que ele não agiu tão prontamente para “ditar” a mudança na liderança. Mas é difícil culpá-lo por falta de ritmo, especialmente pelo impressionante histórico de sucessos acumulado por esse líder visionário. Como disse Ed: “A

tarefa de gerenciar não é impedir o risco, mas sim, ter capacidade de recuperação quando ocorrem falhas”.

Existem duas lições a serem aprendidas com *Toy Story 2*. Em primeiro lugar, como Lasseter declarou em diversas ocasiões, “a qualidade é o melhor plano de negócios”. Não faz diferença se você vai fazer um filme que demora quatro anos ou atender um cliente em quatro minutos, você tem apenas uma chance de entregar essa experiência mágica, magnética e encantadora para o seu cliente. Aos seis meses de produção de *Pinóquio*, Walt Disney interrompeu os trabalhos do projeto. A equipe de animação já havia feito metade dos meticulosos e demorados desenhos quando Walt decidiu que o Pinóquio parecia muito de madeira e o Grilo Falante parecia demais com um grilo. Walt Disney já era famoso mundialmente e podia ter permitido que o filme fosse lançado, provavelmente sem qualquer dano maior para a empresa ou para sua reputação e definitivamente economizando substancialmente. Mas Walt reconhecia a diferença entre o adequado e o excelente. Assim também fizeram Ed Catmull e John Lasseter. O *Toy Story* original tinha sido um sucesso esmagador e tudo indicava que *Vida de Inseto* seria, no mínimo, igual a essa realização. Então, porque não deixar a Pixar correr o risco de *Toy Story 2* ser liberado apenas com uma história mediana? Afinal de contas, era apenas uma sequência. Claramente, assim como Walt, Ed e John compreendem que, quando se trata de qualidade, não existe jeito certo de fazer a coisa errada.

A segunda lição é que tudo tem a ver com a equipe - a equipe é *tudo* ! É como nosso amigo Ken Blanchard, autor e palestrante mundialmente famoso, sempre diz: “Nenhum de nós é tão inteligente como todos nós”. Isso pode até parecer um clichê muito batido, mas é verdade. Ao longo dos anos,

temos feito centenas de exercícios para desenvolver o espírito de equipe. Num exercício, apresentamos um problema e pedimos aos membros da equipe para trabalharem, primeiro individualmente e depois em grupo, para avaliarem e priorizarem uma lista de itens sobre sua importância para a sobrevivência. As respostas da equipe eram substancialmente melhores que a média das respostas individuais em mais de 98% dos casos. Nos 2% dos casos em que a média das respostas individuais era melhor, fomos capazes de identificar disfunções no comportamento da equipe – barreiras que variavam de membros da equipe com atitudes fracas em relação à empresa, de hostilidades individuais ou departamentais a até preconceito sexual ou racial.

A Pixar é um lugar onde trabalhar em conjunto funciona. “Artistas e gênios” trabalham e colaboram juntos. Alvy Ray Smith, cofundador da Pixar, nos disse: “Pessoas artisticamente criativas como John Lasseter e o pessoal da animação ficam desamparados sem as pessoas tecnicamente criativas. Eles não podem fazer isso, e sabem disso. Então, a única coisa que funciona é ter esses dois grupos de pessoas trabalhando de mãos dadas, quase literalmente lado a lado... E o único jeito de isso acontecer é havendo respeito mútuo e dignidade em toda parte. Eu nunca estive em outro lugar que tivesse isso”.

Apesar das diferenças na especialização e na experiência, Alvy e Ed descobriram que existiam semelhanças notáveis no temperamento do pessoal técnico e de animação e que, portanto, eles deviam ser gerenciados de maneira similar. Ed explicou: “Juntamos tanto programadores quanto artistas de classe mundial. Tendo visto ambos, sou da opinião de que existem bem menos diferenças do que a maioria das pessoas

pensa. De fato, quanto mais pensamos em paralelas, mais paralelas nós vemos”. Os grupos estão em constante comunicação uns com os outros – cenaristas compartilham comentários e informações com animadores e técnicos compartilham ideias de novos efeitos visuais com diretores – tudo sem nunca terem de se preocupar em pedir permissão. A dinâmica do colegiado entre pessoas técnica e artisticamente criativas na Pixar acrescenta uma nova dimensão ao credo de John Lasseter: “A tecnologia inspira a arte e a arte desafia a tecnologia”. Há alguns anos, a estrutura organizacional colegiada de Ed e Alvy despertou inclusive o interesse da Marinha americana – especialistas organizacionais importantes foram à Pixar atrás de ideias para melhorar a organização da Marinha. Equipes dedicadas da Pixar continuaram a levá-los a inúmeros prêmios e indicações, demonstrando que “o todo é definitivamente maior que a soma das partes”.

Nós sempre escolheremos um grupo de realizadores medianos orientados pela qualidade e comprometidos com o esforço de equipe a uma coleção de primas-donas egoístas e narcisistas mais interessadas na própria grandeza individual. Assim como Walt Disney, Ed Catmull e John Lasseter compreenderam que a qualidade de seu trabalho não vai durar apenas um dia, um mês ou um ano, mas sim para toda a eternidade. E que não se faz nada sozinho. Ed, John e suas equipes de pixarianos vão claramente deixar sua marca no universo!

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Equipes complacentes equivalem a resultados medíocres. Equipes totalmente engajadas e “interessadas” equivalem a resultados estrondosos de sucesso!

- “Temos uma cultura empresarial que celebra o fato de sermos pioneiros.”

John Lasseter

Capítulo 13

Preparar, apontar e já!

Se você for a qualquer *playground*, vai ouvir crianças gritando “preparar, apontar e já” para iniciar a corrida aos balanços, começar a escalar a subida dos canos de ginástica ou assinalar o começo de um jogo de pega-pega. Se pudéssemos engarrafar a energia liberada quando essas palavras são ditas, poderíamos nos livrar da dependência de longo prazo do combustível fóssil!

A esta altura de qualquer livro de negócios, normalmente o autor já revelou as “Dez Ferramentas da Pesada Para Conseguir...”, ou os “Sete Hábitos dos Bem-Sucedidos...”, ou as “Cinco Disciplinas Para Atender o Cliente...”, ou ainda as “Três Regras de...”. A nossa ideia inicial para este capítulo era apresentar algo como os “Dez Passos para Transformar Qualquer Empresa em um Gigante da Inovação”. Mas o argumento do livro é “lições do *playground* corporativo” e como podemos reavivar e aplicar o espírito infantil inovador que existe arraigado dentro de nós.

As crianças que vão para o recreio de manhã não reúnem os colegas de classe para dizer: “vamos fazer o nosso treino aeróbico nesta manhã, brincar de pega-pega à tarde e trabalhar o desenvolvimento do músculo superior do corpo

no trepa-trepa”. O que acontece é que elas chegam no *playground* e alguém diz: “vamos brincar de pega-pega ou jogar uma pelada”, ou qualquer outro jogo que surgir na mente. Isso apenas acontece. Ninguém segue um plano de dez, sete, cinco ou três pontos para a inovação. O importante é que a escola tenha criado um ambiente que incentiva a inovação, permite tempo livre para brincar, dá os equipamentos, e, é claro, os colegas de classe. Se o recreio for eliminado ou substituído por alguma atividade altamente estruturada – como, por exemplo, brincar de pega-pega às segundas, quartas e sextas e jogar pelada às terças e quintas – o espírito inovador, como ocorre em muitos ambientes corporativos, logo evapora.

Muitas empresas aplicam um processo altamente estruturado aos seus projetos de inovação. A Pixar, a Disney e a Whirlpool vêm empregando planos de projetos padronizados que têm várias estruturas, documentação exigida e metas a atingir (o Processo de Nove Passos da Disney e o Processo de Quatro Passos da Whirlpool são destacados em nosso livro *O Estilo Disney* (São Paulo: Makron Books, 2000). Os projetos nessas empresas muitas vezes levam de um a quatro anos para terminar e até certo ponto exigem uma abordagem estruturada. Mas é essencial que o processo seja suficientemente flexível para possibilitar ideias realmente inovadoras. Em 2001, se os inovadores da Apple tivessem recebido a tarefa de apenas redesenhar o CD player portátil, o iPod jamais teria sido desenvolvido. Naqueles dias, as empresas concorrentes de música digital eram grandes demais para serem práticas e tinham uma interface ineficiente com o computador. A Apple lançou seu primeiro iPod portátil em 23 de outubro de 2001 e reinventou a indústria da música por inteiro.

O ponto é que mesmo com prazos apertados (o primeiro iPod foi desenvolvido pela Apple em menos de dez meses) e o processo de inovação padronizado, é preciso adotar uma cultura de confiança e respeito mútuo em que pessoas tenham a liberdade de se entregar ao trabalho por meio do diálogo aberto e criativo.

Aqui estão os nossos segredos para a criação do seu próprio *playground* corporativo. Lembre-se: inove, não imite... Este é apenas o ponto de partida!

- 1. Faça a história reinar.** Pergunte a qualquer empregado da Pixar qual o segredo para o sucesso e eles vão dizer a você: “a história reina”. Craig Bom, da Pixar, disse: “a história reina e nós entendemos isso. A história será trabalhada incansavelmente como simples desenhos de *storyboard*, e depois os modelistas vão construir no computador os cenários, os adereços e os personagens”. Não importa se você vai fazer filmes, fabricar geladeiras ou vender cachorro-quente – todas as pessoas, da sala da diretoria ao depósito, devem ser, em primeiro lugar e acima de tudo, contadores de histórias tridimensionais em Technicolor. Primeiro desenvolva a sua história, depois inove a partir dela.
- 2. Exiba técnicas de pensamento - organize *storyboardings*.** Gere ideias graficamente, em vez de apenas verbalmente, para expandir as perspectivas e aguçar o foco dos membros da equipe e para incentivá-los a ver, sentir e sonhar, e não apenas a pensar. Joe Ranft, premiado diretor da Pixar, já falecido, uma vez comentou sobre o *storyboarding*: “nós [da Pixar] seguimos a tradição Disney de fazer *storyboarding*. No começo, eles desenvolviam praticamente 100% de suas histórias por meio de desenhos [*storyboards*].

Acontece alguma coisa, quando você vê aquilo em desenho, que sugere novas possibilidades. Existe algo concreto. Quando você mostra a história em uma página, a imaginação de todos se abre para muitas possibilidades. Ou então, dez pessoas podem ir para uma reunião, onde lêem um *script* e concordam com ele. Naquele segundo que você faz o desenho, todos os problemas potenciais despercebidos e toda a riqueza potencial despercebida da cena podem aflorar”. Jerry McColgin, ex-gerente de projetos da Whirlpool comentou o uso do *storyboarding* para identificar potenciais barreiras em um projeto inovador e bem-sucedido: “os membros da equipe não querem se levantar e falar de suas dúvidas, então o *storyboard* é um jeito de as pessoas colocarem seus pensamentos em cartões anonimamente. É uma técnica tremendamente útil de visualizar um jeito de eliminar barreiras”. Aprenda e passe a utilizar o *storyboard*.

3. Improvise (improvisação). A Wikipédia define *improvisação* como “a prática de agir e reagir, de fazer e criar no momento e em resposta aos estímulos do ambiente imediato de alguém. Isso pode resultar na invenção de novos padrões de pensamento, de novas práticas, novas estruturas ou símbolos e/ou de novas maneiras de agir”. Não deve ser nenhuma surpresa a Universidade Pixar ensinar improviso. Randy Nelson disse: “se você não criar uma atmosfera na qual, facilmente, riscos possam ser corridos e ideias fantásticas possam flutuar, é possível que você esteja se preparando para produzir obras que serão vistas pelo mercado como um derivativo. Aquelas coisas irracionais do tipo ‘e se’ acabam levando a algo que faz você ir até o ‘uau, eu jamais teria pensado nisso’”. Incentive, inspire, instigue e ensine improviso.

4. Faça um “algo mais”. Walt Disney originalmente cunhou o termo *plus-ing* (colocar algo a mais) como

um jeito de tornar melhor um filme, uma atração ou uma ideia. Ele pedia aos membros do elenco para continuarem a procurar maneiras de melhorar, mesmo se achassem que o trabalho já estava realmente bom. Um dos nossos exemplos favoritos dos *plus-ing* de Walt aconteceu há anos na Disneylândia. Walt tinha decidido realizar um desfile de Natal em seu novo parque. Sabendo que o desfile custaria centenas de milhares de dólares, Roy, irmão de Walt, e os contadores tentaram convencê-lo a não desperdiçar dinheiro em um evento tão extravagante. O argumento era que os convidados já estavam chegando para o feriado do Natal e não esperavam nenhum desfile. Walt respondeu: “É justamente esse o ponto: nós devemos fazer o desfile exatamente *porque* ninguém está esperando por isso. O nosso objetivo na Disneylândia é sempre dar às pessoas *mais* do que elas esperam. Enquanto continuarmos a surpreendê-las, elas continuarão voltando – se elas pararem de vir, trazê-las de volta vai nos custar dez vezes mais”. Assim como Walt Disney, a Pixar faz do *plus-ing* um modo de viver. Randy Nelson explica: “Na Pixar, o que entendemos por *plus-ing* é o seguinte: você pega uma parte do trabalho, algo em que estava trabalhando em conjunto, e quando você pega, você não julga. Você diz: ‘como eu acrescento algo a isso, como aceito a oferta e faço minha parceria parecer proveitosa? ’”. Sempre procure maneiras de colocar um *plus* em seu produto ou serviço. Nunca, jamais aceite o “está suficientemente bom”.

5. Tenha colaboração (interna). Randy Nelson afirmava: “Na Pixar, colaboração significa amplificar – pela ligação de muitos seres humanos que escutam uns aos outros, que se interessam uns pelos outros, que trazem ao problema uma profundidade independente, que trazem uma amplitude que provoca neles interesse

pela solução completa, que permitem a comunicação em vários níveis diferentes (verbal, por escrito, por sentimentos, por ações ou por meio de desenhos). E encontrando, em todas essas maneiras, o jeito mais articulado de conseguir uma noção de alta-fidelidade que atinge um largo espectro de pessoas, de modo que cada uma delas saiba puxar a alavanca certa”. Uau, que definição! Nós simplesmente adoramos essas palavras: “noção de alta-fidelidade que atinge um largo espectro de pessoas”. Se a sua equipe de inovação não reflete o seu mercado, algo está errado. Muitas equipes de inovação em novos produtos são compostas por vinte engenheiros brancos cinquentões, um contabilista afro-americano e uma mulher especialista em marketing. Não diversifique apenas porque é politicamente correto; faça isso porque é literalmente um bom negócio. As mulheres compram 83% de todos os produtos de consumo, determinam 92% dos destinos de férias e tomam 80% das decisões referentes a tratamentos de saúde. Se as mulheres detêm esse formidável poder de compra, não é uma excelente razão para formarmos equipes com maior representação de mulheres? Não colabore apenas, diversifique!

6. Tenha colaboração (externa). Descubra os clientes malucos que vão “tentar qualquer coisa” para ajudar a desenvolver essa noção inovadora de alta-fidelidade. Descubra um fornecedor igualmente maluco para se juntar a você em sua busca da noção de alta-fidelidade.

7. Faça protótipos. Tente. Aprenda. Tente outra vez. Um CEO da Fortune 100 (que deixaremos incógnito para protegê-lo do constrangimento), certa vez gastou US\$50 bilhões de dólares comprando, em todo o território norte-americano, pequenas empresas que ofereciam um produto que ele achava que complementaria sua linha de produtos existentes.

Assim que as duas linhas de produtos foram empacotadas, um estudo de marketing revelou que seus clientes não comprariam as duas linhas de produtos como um pacote fechado. A “experiência” de US\$50 bilhões de dólares foi revendida com perdas consideráveis. Nós perguntamos a esse CEO porque ele não tentou colocar esses dois produtos em um mercado menor para testar as reações dos clientes. Ele poderia ter realizado um protótipo com uma amostra de *apenas* US\$1 bilhão de dólares! Ele ficou de olhos vidrados. O problema é que alguns executivos da empresa achavam que sabiam mais do que seus clientes. Errado! Aquele que falha mais vence. Esse CEO falhou apenas uma vez, e perdeu. Pete Docter, diretor da Pixar, comentou: “todos os nossos filmes têm falhas em algum ponto do processo”. Faça protótipos... Tente... Aprenda... Tente outra vez. Faça protótipos... Tente... Aprenda... Tente outra vez. Faça protótipos... Tente... Entendeu o espírito?

8. Trabalhe em projetos bacanas. Só existe uma coisa pior do que um projeto chato: equipes chatas de projeto. Suponha que sua empresa vai remodelar seu prédio de escritórios. A sua equipe recebe a tarefa de redesenhar o estacionamento. A equipe poderia ver essa tarefa de duas maneiras diferentes. Primeiro, eles poderiam dizer: “que chato! Por que não podemos trabalhar em uma área mais estimulante, como o átrio da empresa?”. Com essa atitude, seria bem possível que no final eles projetassem um estacionamento chato, uma instalação comum como qualquer outra que você já viu. Ou eles poderiam dizer: “uau, isso é realmente bacana. Essa é a primeira impressão que nossos clientes têm da nossa empresa”. Com essa atitude “bacana” seria bem possível que a equipe desenvolvesse um projeto inovador, que poderia incorporar música ambiente, paisagismo exótico,

sinalização divertida, cores berrantes, telões ao ar livre. Equipes chatas = Produtos chatos. Equipes bacanas = Produtos bacanas. Faça de cada projeto inovador uma experiência hilariante, inspiradora e atraente.

9. Treine. A Pixar acredita que todo profissional tem potencial ilimitado. Para ajudar a liberar esse potencial, ela oferece mais de uma centena de cursos na Universidade Pixar. Como afirmamos anteriormente, os empregados são incentivados a participar de quatro horas de educação contínua toda semana, na empresa mesmo, no horário do expediente. Projete o seu próprio ambiente de aprendizagem que envolva o compromisso pleno e a criatividade de todos os empregados.

10. Divirta-se, brinque. O nível de diversão e de brincadeiras que temos no ambiente de trabalho tem a ver com a nossa atitude. A *atitude* pode ser definida como nossa conduta, mentalidade, humor, postura ou temperamento. Nós escolhemos a nossa mentalidade: vamos ser felizes, divertidos e fazer o trabalho brincando ou vamos nos lamentar, sentir raiva e fazer do trabalho uma labuta? A vida é curta demais para não se divertir com o que você faz. Divirta-se. Brinque!

11. Seja transparente (mostre e fale). Na inovação de negócios, a transparência se refere à remoção de todas as barreiras sobre informações, regras, dados e pessoas. Também significa que quase todas as decisões são tomadas publicamente. Ed Catmull, presidente da Pixar explica: “no nosso processo diário de revisão, as pessoas mostram o trabalho em estado incompleto para a turma inteira de animação, e embora seja o diretor que tome decisões, todos são incentivados a fazer comentários”. As decisões não são tomadas por trás dos panos pelos engravatados (ou no caso de John

Lasseter, pela camisa havaiana). Se você tem que se referir ao organograma da empresa para ter permissão para falar com alguém, não existe transparência. Como Ed afirmou: “a hierarquia de tomada de decisões e a estrutura de comunicação nas organizações são duas coisas diferentes”. Remova as barreiras às informações e à comunicação na sua empresa.

12. Comemore. Grandes sonhos pedem grandes comemorações. Aproveite todas as chances para comemorar aniversários, metas atingidas e inclusive falhas. Phil Daniels, um homem de negócios bem-sucedido de Sydney, na Austrália, disse: “premie as falhas excelentes. Puna os sucessos medíocres”. As comemorações ajudam a criar e a promover o ambiente propício à inovação.

13. Confie nos cérebros. Ed Catmull comentou a respeito do “grupo de cérebros” da Pixar: “quando o diretor ou o produtor sente que precisa de assistência, convoca o grupo [oito diretores e mais alguém que considere proveitoso] e mostra a atual versão do trabalho em andamento. Em seguida, vem uma animada discussão de duas horas com muitas trocas de ideias, em que o tema é como tornar o filme melhor... Depois de uma sessão, cabe ao diretor do filme e à sua equipe decidirem o que fazer com os palpites. Não existem anotações obrigatórias e o “grupo de cérebros” não tem nenhuma autoridade”. Se a sua empresa não tem ou não quer ter um grupo formal de cérebros, forme o seu próprio. O seu “grupo de cérebros” deve ser um grupo de amigos “radicais”, ativistas do livre-pensamento, dispostos a grandes sonhos.

14. Tenha sonhadores com prazos. Warren Bennis, autor especialista em gerenciamento, faz um apelo aos “sonhadores com prazos” inovadores. Apesar da

observação que fizemos sobre os planos do processo padrão de inovação serem muito rígidos, é importante aderir a prazos e metas a atingir. Isso não deve ser desculpa para pequenos sonhos, produtos medíocres ou equipes infelizes. Assim como o esporte profissional, a inovação é um negócio sério: as grandes equipes esportivas sonham grande e trabalham com prazos inflexíveis. Descubra maneiras inovadoras de vencer e divirta-se realizando seus sonhos. A sua equipe de inovação deve fazer o mesmo.

15. Autópsia. Ao fim de cada projeto, identifique as cinco coisas que você faria diferente e as cinco coisas que você repetiria. A Pixar utiliza essa técnica da autópsia assim que acaba cada um dos seus filmes. Ed Catmull disse: “o balanço entre o positivo e o negativo ajuda a criar um ambiente mais seguro... Nós usamos um monte de dados na revisão. Por sermos uma organização criativa as pessoas tendem a assumir que muito daquilo que fazemos não pode ser medido nem analisado. Isso é errado... Nós continuamos seguindo o caminho dos indicadores de quais coisas acontecem, quantas vezes algo teve que ser retrabalhado, se parte do trabalho não estava totalmente terminada quando foi enviada para outro departamento, e assim por diante. Os dados podem mostrar as coisas de um jeito neutro, que pode estimular a discussão e desafiar pressupostos decorrentes de impressões pessoais... A nossa tarefa é resolver problemas, mesmo quando somos bem-sucedidos. Se você não resolvê-los, vai fracassar”. Aprenda com todas as experiências.

16. A qualidade é o melhor plano de negócios. O que mais podemos dizer? Se você compromete a qualidade vai morrer na praia.

Se adotar esses dezesseis mandamentos, você estará no caminho certo para criar uma cultura de inovação. Para o

nosso país, ou para qualquer outro país, competir neste novo século ou pela eternidade e além, temos que abandonar a atual era da mentalidade empresarial de curto prazo avessa ao risco, para uma era de novos produtos e experiências de serviço realmente bacanas.

Volte atrás e considere o desenvolvimento econômico dos Estados Unidos. O país começou como uma sociedade agrária, com 90% da população empregada na agricultura. Hoje, menos de 2% das pessoas estão empregadas na agricultura, e ainda assim o país exporta anualmente uma safra de quase US\$60 bilhões de dólares. A sociedade agrária foi substituída pela era industrial. O emprego na indústria teve seu auge na década de 1920. Por volta de 1950, foi a vez da era dos serviços, seguida, em 1970, pela era da informação (a mentalidade empresarial de curto prazo, avessa ao risco, é um subconjunto da era da informação). Estamos agora entrando na era da inovação rápida.

Para ser competitivo nesta nova era, um país como os Estados Unidos precisa reacender o espírito de empreendedorismo que um dia o tornou grande. O antigo “Know How!” (Sabemos como se faz) dos ianques acabou virando “No, How?” (Não sabemos, como se faz?). Os americanos estão correndo o sério risco de perder a paixão de inovar no desenvolvimento de produtos e experiências de serviço. E acreditem ou não, a principal culpada é a nova “mentalidade da patente”! Entre 2007 e 2008, o número de patentes concedidas de origem americana caiu 1,8 % e as de origem estrangeira subiram 4,5%. Em 2008, o número de patentes estrangeiras superou o número de patentes americanas em 9% (foi a primeira vez na história do

escritório de patentes que o número de patentes estrangeiras superou o número das americanas).

Se essas estatísticas não forem suficientemente ruins, considere o seguinte: muitas das nossas organizações inovadoras do passado migraram da pesquisa e desenvolvimento para *apenas* a pesquisa. Elas se tornaram “fábricas de patentes”, nos quais o resultado não é um produto ou serviço extraordinário do tipo “jogue fora as suas meias”, mas apenas a patente. Em vez de pularem na água para desenvolver produtos, as organizações estão obcecadas com a venda de patentes e estão com medo de correr o risco de colocar produtos estimulantes no mercado. A IBM fatura mais de US\$1 bilhão de dólares ao ano com suas patentes, a HP fatura mais de US\$200 milhões de dólares com a venda de patentes. Em 1990, a Microsoft possuía apenas três patentes. Em 20 de janeiro de 2009, ela comemorou suas 10 mil patentes – a Microsoft tem uma divisão corporativa inteira dedicada à venda de patentes e à investigação de violações de patentes. Em vez de empregar os Walt Disneys, os Henry Fords, os Ed Catmulls, os Alvy Ray Smiths e os John Lasseters, essas empresas estão empregando advogados de patentes formados em Harvard e contabilistas com certificados públicos para vender e administrar patentes. Mais do que o desenvolvimento da próxima série de produtos e experiências com fator “uau”, essas empresas estão deixando de reacender o espírito empresarial inovador.

Clientes e consumidores de mente aberta e imaginativa estão agora clamando por produtos novos e estimulantes. Os líderes de amanhã serão aqueles que não vão vender para obter um lucro rápido e fácil com produtos avessos ao risco, mas que, em vez disso, vão criar a próxima onda de produtos

bacanas como o GPS, o Wii, o iPhone ou o leitor eletrônico (*e-reader*) Kindle.

Se todos nós quisermos ser líderes criativos, precisamos estar na vanguarda continuamente, e a Pixar e a Disney são brilhantes exemplos de quem faz exatamente isso! Em 2008, elas anunciaram uma substancial colaboração em pesquisa e desenvolvimento com a Universidade Carnegie Mellon e o Instituto Federal de Tecnologia da Suíça. Talentos acadêmicos de classe mundial em ciências e tecnologia farão parcerias com praticamente todas as principais unidades de negócios - estúdios, redes de mídia, parques temáticos e *resorts* - dessa empresa multinacional. Ed Catmull fez o anúncio na SIGGRAPH, a conferência anual de computação gráfica: "Criar a próxima geração de tecnologias sofisticadas exige visão e colaboração de longo prazo com inovadores de classe mundial".

"Pensar é fácil, agir é difícil e colocar o pensamento de alguém em ação é a coisa mais difícil do mundo. Saber não é suficiente; precisamos aplicar. Querer não é suficiente; precisamos fazer".

Johann Wolfgang von Goethe, filósofo alemão

O nosso sonho é que - como os nossos amigos da Pixar e do OMA fizeram - você abra a sua mente para a criação inovadora e para maneiras estimulantes de enriquecer a vida, tanto dos seus clientes como de toda a sua organização. Ed Catmull diz que não está no negócio de filmes apenas para ganhar dinheiro ou conquistar premiações. A paixão dele por seu trabalho e por suas obras fica evidente pela tocante declaração: "Eu realmente quero fazer filmes que toquem as pessoas e as tornem melhores. Caso contrário, o que estamos fazendo aqui?".

Desejamos que o livro *Nos Batidores da Pixar* inspire você a criar o seu próprio *playground* inovador que, como Ed disse, “toque as pessoas e as torne melhores”. Faça o seu **sonho** infantil se tornar realidade, **acredite** em si mesmo e em seus companheiros, **atreva-se** a pular na água, e **comece** realmente a fazer diferença!

O quadro-negro de Bill e Lynn

- Não se pode pedir a inovação como se pede uma pizza. Ela exige cultura colaborativa e liderança dedicada.
- Preparar, apontar e já! Comece a liberar no mundo a sua enorme energia infantil!

Apêndices

Apêndice 1

Outros *playgrounds* corporativos

Não termine este livro achando que só a Pixar monopoliza o mercado de “diversão”! A seguir mostramos seis diversificadas organizações tremendamente bem-sucedidas que não apenas levam a inovação a sério, como também energizam e inspiram suas equipes a abraçar o espírito infantil de diversão.

Google

Nicho: O Google começou em janeiro de 1996 como um projeto de pesquisas de Larry Page e Sergey Brin, amigos e colegas de PhD em Stanford. Juntos, eles levantaram a hipótese de que um mecanismo de pesquisa que analisasse os relacionamentos entre websites produziria melhores resultados do que as técnicas existentes (as ferramentas de pesquisa existentes na época basicamente classificavam os resultados de acordo com a quantidade de vezes que o item pesquisado aparecia em uma página). Hoje, o Google Inc. é uma empresa pública americana que arrecada receitas com a propaganda relacionada a pesquisas na internet, e-mails, mapeamento on-line, produtividade de escritórios, redes sociais e serviços de compartilhamento de vídeos, bem como com a venda de versões sem publicidade das mesmas tecnologias. Localizada em Mountain View, na Califórnia, a

empresa, cuja sede é conhecida como o *Googleplex*, tem cerca de vinte mil funcionários em tempo integral.

A cultura num piscar de olhos

- Missão: organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis.
- Valores fundamentais:
 - Nós queremos trabalhar com pessoas ótimas.
 - A inovação tecnológica é a nossa força vital.
 - Trabalhar no Google é divertido.
 - Envolver-se ativamente; você é o Google.
 - Não considere o sucesso garantido.
 - Faça a coisa certa; não seja “mau”.
 - Conquiste o respeito e a lealdade dos clientes e usuários todos os dias.
 - Desenvolvimento sustentável e rentabilidade de longo prazo são a chave para o nosso sucesso.
 - O Google se preocupa e apoia as comunidades onde trabalhamos e vivemos.
 - Nós aspiramos a melhorar e a mudar o mundo.
- As dez principais razões para trabalhar no Google:
 - Estender uma mão amiga.
 - A vida é bela.
 - A valorização é a melhor motivação.
 - Trabalhar e brincar não se excluem mutuamente.
 - Nós adoramos os nossos empregados e queremos que eles saibam disso.
 - A inovação é a nossa força vital.
 - É uma boa empresa em qualquer aspecto que for analisado.

- Unindo o mundo, um usuário de cada vez.
- Corajosamente ir onde ninguém esteve antes.
- E, além disso, o almoço é grátis.
- Recrutar pessoas que demonstrem sinais de “espírito Google” – que tenham a capacidade de trabalhar efetivamente em uma organização plana e em equipes pequenas; que saibam interagir em um ambiente que muda em ritmo acelerado ; que possuam interesses únicos e talentos para inovar; que tenham entusiasmo para o desafio de fazer do mundo um lugar melhor.
- Todos os engenheiros podem dedicar 20% do seu tempo, cerca de um dia por semana, a qualquer projeto que escolherem.
- Um benefício de US\$500 como auxílio-alimentação pode ser usado nas quatro primeiras semanas de licença-maternidade.
- Deliciosas refeições grátis – café da manhã, almoço e jantar – todos os dias!
- Uma vez a cada três meses acontecem eventos fora do local de trabalho para as equipes dos diversos departamentos se integrarem e se divertirem.
- Os escritórios do Google parecem os da Pixar – sofás, sinalização divertida e assim por diante.

Fatos curiosos

- O nome Google é uma brincadeira com a palavra *googol*, cunhada por Milton Sirotta, sobrinho do matemático americano Edward Kasner. Um *Googol* se refere ao número representado por 1 seguido de 100 zeros. É um número muito grande. Na verdade, não existe 1 *googol* de coisa alguma no universo – nem estrelas, nem partículas de poeira, nem átomos. O verbo “google” (googlar) foi acrescentado ao

Dicionário *Merriam-Webster's Collegiate* e ao Dicionário de inglês *Oxford* em 2006, e significa “usar o Google como motor de pesquisa para obter informações na internet”. O uso do termo Google reflete sua missão de organizar a imensa (aparentemente infinita) quantidade de informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis.

- O motor de pesquisa do Google era originalmente apelidado de “BackRub” porque o sistema verificava os “backlinks” para avaliar a importância de um site.

- Em 1999, o Google contratou Charlie Ayers como primeiro *chef*. Ele conquistou o emprego em um *cook-off* (concurso de refeições preparadas para serem servidas ao ar livre) julgado por 40 funcionários da empresa. Seu apelo anterior para a fama é que ele havia sido fornecedor do bufê do Grateful Dead, lendário grupo de rock. Quando entrou no Google, em 1999, Charlie foi o empregado de número cinquenta e seis. Na época em que deixou a empresa, em maio de 2005, supervisionava uma cozinha onde trabalhavam 135 pessoas, servia 4 mil refeições ao dia e organizava festas e eventos para a mão de obra do Google que não parava de crescer.

Citações bacanas

- Larry Page, cofundador: “Pensamos muito sobre como manter a nossa cultura e os elementos divertidos. Não sei se outras empresas se preocupam tanto com isso como nós”.
- Claire Stapleton, sócia de negócios públicos: “As pessoas são mais produtivas quando trabalham em projetos que realmente as estimulam... Quando você dá às pessoas a chance de pôr em prática sua paixão

pela empresa, elas podem fazer coisas maravilhosas. É a mesma ideia das nossas regalias – cafés orgânicos, aulas de ioga, leituras – coisas grandes têm maior probabilidade de acontecer na cultura e no ambiente certos”.

- Um funcionário: “O Google é uma grande empresa e estou muito orgulhoso de fazer parte dela. As regalias são extraordinárias e este é o ambiente de trabalho mais original que eu já vi. Os produtos, as ideias, as mentes criativas que temos continuam a me surpreender e a me inspirar”.
- Eric Schmidt, CEO, quando perguntado a respeito do valor fundamental “Não seja mau”: “Quando eu me juntei à empresa achei uma bobeira – empresas não têm essas coisas. Achei que fosse piada. Devia ser coisa do Larry e do Sergey. Então, eu estava instalado em uma sala há seis meses quando um engenheiro disse: ‘Isso é mau’. Foi como se uma bomba explodisse na sala. Todo mundo tem um argumento moral e ético que, pelo jeito, deteve o produto”.

Griffin Hospital

Nicho: O Griffin Hospital é um hospital comunitário sem fins lucrativos, com 160 leitos para tratamento intensivo, localizado em Derby, Connecticut. No mês de junho de 1994, o hospital inaugurou o primeiro edifício no país projetado e construído para acomodar a filosofia de tratamento Planetree. Planetree é uma organização internacional de saúde voltada ao consumidor, sem fins lucrativos, subsidiária da Griffin Health Services Corporation, cuja visão é humanizar e desmistificar a experiência do tratamento de saúde. O modelo de instalações e tratamento da Griffin estabeleceu um novo padrão para hospitais e arquitetos. A

Griffin ganhou o Design Award de 1995, do The Center for Health Design, que premia o *design* de centros de saúde e reconhece o projeto/*design* que promove o bem-estar e a cura; o Prêmio VISTA de 1996, da American Hospital Association e da American Society for Healthcare Engineering, que premia novas construções; e o primeiro prêmio de *design* do New England Hospital Assembly, de 1996, patrocinado pela Boston Society of Architects. Desde 1994, grupos de mais de quinhentos hospitais, tanto americanos como de outros países, visitaram o Griffin.

A cultura num piscar de olhos

- Missão: “Proporcionar tratamento de saúde personalizado, humanístico e orientado ao paciente em um ambiente propício para a cura; capacitar os indivíduos a se envolverem ativamente em decisões que afetem seus tratamentos e seu bem-estar por meio do acesso à informação e à educação; ajudar a melhorar a saúde da comunidade que servimos”.
- Valores fundamentais:
 - Qualidade e serviço
 - Respeito e dignidade
 - Colaboração
 - Empreendedorismo e inovação
 - Regalias
- Dar poder aos pacientes; abrir os registros médicos; e fazer reuniões formais de tratamentos.
- Para comemorar a entrada na lista das “100 Melhores Empresas Para Se Trabalhar” da revista *Fortune* em 2009, os empregados tiveram a iniciativa de contribuir com fundos – doaram o dinheiro que havia sido gasto com eles nos últimos nove anos como prêmio pela

honraria – para ajudar os moradores necessitados da comunidade.

- Sempre são feitas surpresas por realizações notáveis. Os vice-presidentes das divisões organizam festas com pizza ou bolos para os funcionários do departamento.
- É feita uma comemoração para cada departamento selecionado como Departamento do Trimestre e os departamentos vencedores (quatro por ano) fazem apresentações para os executivos para receber apoio na seleção do Departamento do Ano. A competição é intensa e as apresentações são muito criativas e divertidas, tanto para os apresentadores dos departamentos como para o pessoal executivo.
- O Carrinho Planetree – o departamento de engenharia do Griffin construiu um carrinho batizado de Planetree para ir a um determinado departamento, ou ao hospital todo, para dizer “obrigado” nos dias de muito movimento e tensão. O Carrinho Planetree pode levar bebidas, sorvetes, sanduíches ou outras guloseimas especiais.
- Dia Anual Planetree para funcionários e visitantes – o Dia Planetree foi estabelecido como uma maneira de introduzir o público e os empregados do Griffin à filosofia de tratamentos Planetree, e para mostrar programas de saúde holísticos e complementares, incluindo-se imagens guiadas, toque terapêutico, acupuntura e medicina oriental, aromaterapia e assim por diante. São oferecidas avaliações gratuitas de pressão sanguínea e colesterol. Os membros das equipes do Griffin são os anfitriões e apresentadores.

Fatos curiosos

- O Griffin é o único hospital dos Estados Unidos que entrou na lista das “100 Melhores Empresas para se Trabalhar” da revista *Fortune* por dez anos consecutivos.
- Na década de 1980, o Griffin tentou reinventar sua experiência com os pacientes da ala da maternidade. O CEO Patrick Charmel e uma gerente de marketing se transformaram em “clientes secretos” para fazer *benchmark* de outros hospitais. Apresentando-se como um casal, o marido com a mulher grávida, eles entraram em contato com vários hospitais em todo o país e fingiram estar em busca de um obstetra e de um hospital adequado para terem a criança.
- Por meio de um sistema de som preso ao teto, o Griffin toca uma canção de ninar de Brahms cada vez que nasce um bebê na maternidade. A família Griffin inteira aguarda com interesse os “anúncios de nascimento”.

Citações bacanas

- Bill Powanda, vice-presidente: Os funcionários do Hospital Griffin usam bom senso e criatividade em suas interações com os pacientes, tudo sem *script* (roteiro). Como Bill explica: “Quando outros hospitais visitam o Griffin, eles elogiam a falta de ‘roteiro’ em nosso ambiente, e dizem que o Griffin parece mais sincero do que outros hospitais que usam roteiro em seus departamentos específicos. Os nossos visitantes estão vendo a evidência de que a abordagem genuína do atendimento ao cliente do Griffin sempre fez parte da nossa cultura”.
- Patrick Charmel, CEO: “Hoje, quando os pacientes chegam aqui, esperam viver uma experiência melhor.

É claro que eles esperam bons resultados de suas cirurgias, mas também querem viver uma boa experiência. Eles querem um ambiente amigável, com cheiro bom, boa comida e bom atendimento; e querem também que suas famílias sejam amparadas e suas questões respondidas”.

Men’s Wearhouse

Nicho: A Men’s Wearhouse é uma das maiores redes varejistas especializadas em roupas masculinas formais e de negócios, com mais de 1.200 lojas na América do Norte, sendo que cerca de 490 lojas nos Estados Unidos vendem e alugam *smokings*. A Men’s Wearhouse vende ternos sob medida, normalmente a preços de 10% a 20% menores que os das lojas de departamentos – vende também sapatos, trajes formais e roupas casuais. Sua subsidiária K&G atende a um público com poder aquisitivo mais alto e vende roupas para mulheres executivas na maioria de suas 100 lojas.

A cultura num piscar de olhos

- Missão: “Maximizar as vendas, agregar valor para os nossos clientes, entregar um serviço de primeira qualidade – e, ao mesmo tempo, nos divertindo e mantendo nossos valores”.
- Valores fundamentais:
 - Estimular a criatividade
 - Crescer em conjunto
 - Admitir nossos erros
 - Promover um estilo de vida feliz e saudável
 - Aumentar o senso de comunidade

- Lutar para que as pessoas se tornem autorrealizadas
- A filosofia corporativa promove a cultura da “liderança servidora” : “Quando erros são cometidos, os líderes enfocam primeiro seu papel de treinadores, não o papel de juízes. Erros são oportunidades tanto para orientação como para aprendizagem, não para incutir medo no ambiente de trabalho. Ambientes em que há menos medo por parte dos funcionários tendem a suscitar os melhores esforços e as atitudes mais positivas”.
- De George Zimmer, fundador da famosa marca: “Você vai gostar da sua aparência, eu garanto isso”. Parte do Compromisso de Valor da Men’s Wearhouse é uma boa consultoria de moda. George é um cara autêntico que acredita totalmente naquilo que diz!
- Promova comemorações.

Fatos curiosos

- Depois de se formar na faculdade, George Zimmer foi para a empresa de confecção de roupas do seu pai sediada em Dallas, no Texas. George abriu a primeira loja da Men’s Wearhouse em Houston, Texas, com colegas de quarto da faculdade. O *merchandise* consistia basicamente em agasalhos esportivos de poliéster da empresa do pai. Como não podia se dar ao luxo de ter uma máquina registradora, ele usou uma caixa de charutos em seu primeiro dia de negócios.
- Um dos colegas de classe de George era Harold Ramis, que foi coautor do clássico e hilariantemente filme de 1978, *Animal House* – estrelado pelo falecido John Belushi, um dos mais brilhantes astros de “Saturday Night Live”, da NBC. A Pixar aluga e compra *smokings*

da Men's Wearhouse para as festas de lançamento dos seus filmes, que são *black tie*!

Citações bacanas

- George Zimmer, fundador e CEO: “ Tudo se resume a sermos capazes de conquistar o espírito e o entusiasmo das pessoas. Isso é impossível medir, e por isso tem sido negligenciado nos negócios. Desfrutar e celebrar a vida leva as pessoas a se entusiasmarem por aquilo que fazem durante quarenta horas por semana”.
- Julie Panaccione, vice-presidente de cultura corporativa: “O espírito da empresa é nutrido pela construção de uma cultura corporativa baseada em valores, em que os empregados são os principais acionistas. Acho que reconhecemos isso porque as pessoas passam muito tempo trabalhando no ambiente da loja, que se não fosse divertido poderia se tornar monótono. Passar muito tempo com pessoas exige a construção de relacionamentos... E divertir-se no trabalho ajuda muito nesse sentido. Não é raro, em uma Men's Wearhouse, uma mesa de pingue-pongue ser colocada em cima da mesa de mostruário de gravatas. Assim, na loja há uma área para os cavalheiros comprarem ternos e mesas em que se colocam camisas, gravatas e cintos, mas, quando a loja está vazia - ou mesmo quando não está -, elas viram uma mesa de pingue-pongue. Temos uma espécie de *playground* em nosso local de trabalho”.
- Doug Ewert, presidente e diretor operacional: “No começo do ano 2000, quando a empresa começou a estourar as costuras em função do crescimento,

George baixou um decreto que dizia: ‘a mesa de sinuca fica’”.

- Julie Panaccione: “Cada uma de nossas lojas tem uma verba social, que incentiva a camaradagem e a diversão no campo. Nós não podemos sair toda semana a campo porque temos cerca de mil endereços, então organizamos eventos regionalizados. No dia 7 de junho vamos ter a Noite do Strike... É um evento de boliche para os funcionários de todas as lojas, em que o pessoal sai para jogar boliche no centro AMF local”.
- Julie Panaccione: “A empresa se orgulha de ter uma política de comunicações de portas bem abertas. As pessoas que ocupam os cargos superiores incentivam as demais a levar a elas ideias de vendas, de concursos e de festas e eventos. Em 2009, nós demos um prêmio de US\$10 mil dólares para uma ideia inovadora (fizemos um concurso para conseguir ideias para economizar o dinheiro da empresa). Temos milhares de ideias vindas do Canadá e dos Estados Unidos. Os nossos empregados confiam muito na gerência da empresa e a gerência da empresa também confia muito nos empregados... É um sistema de grande valor”.

Nike

Nicho: A Nike é a fabricante número um de calçados do mundo. Ela desenha e vende calçados para uma grande variedade de esportes, inclusive beisebol, golfe, voleibol, caminhada, tênis, futebol e até para líderes de torcida. A Nike também vende a linha Cole Haan, calçados casuais, equipamentos e uniformes esportivos. Além disso, a Nike opera as lojas Niketown de sapatos e moda esportiva, os *outlets* da Nike e as lojas Nike Women, especializadas em

artigos femininos. A Nike vende seus produtos nos Estados Unidos e em mais de 180 países. Em 2007, a Nike comprou a Umbro, rede varejista britânica de materiais para futebol.

A cultura num piscar de olhos

- Missão: “Levar inspiração e inovação para cada atleta do mundo. Se você tem um corpo, você é um atleta”.
- Agradavelmente, deliberadamente e inteligentemente: é assim que a Nike sustenta a *divertida* cultura de negócios que celebra a “criança dentro de você”.
 - Exemplo de “agradavelmente”: Uma vez por mês, durante a primavera e o verão, a empresa promove a Thirst Thursday (Quinta-Feira da Sede). É uma festa altamente imprevisível e divertida, na qual uma banda liderada por um empregado da casa toca em jogos como H-O-R-S-E (Cavalo), entre um jogador de basquete da Nike e um estagiário do programa de verão.
 - Exemplos de “deliberadamente” e “inteligentemente”: a Nike toca o seu negócio e todos os seus desafios da indústria de esportes por meio das seguintes verdades, chamadas de Máximas:
 - 1.** Inovar faz parte da nossa natureza.
 - 2.** A Nike é uma empresa.
 - 3.** A Nike é uma marca.
 - 4.** Simplifique e vá em frente.
 - 5.** O consumidor decide.
 - 6.** Seja uma esponja.
 - 7.** Evolua imediatamente.
 - 8.** Faça a coisa certa.

9. Domine os fundamentos.

10. Estamos na ofensiva. Sempre.

11. Lembre-se do homem.

- Exemplo de “agradavelmente, deliberadamente e inteligentemente” : O prêmio Maxim Awards é um programa de reconhecimento parecido com a festa do Oscar. Os empregados votam a inovação de negócios da Nike baseados nas onze Máximas. O Maxim Awards é uma noite estrepitosa e irreverente de comemoração e reconhecimento.

Os exemplos foram dados por Kevin Carroll, antigo “catalisador” da Nike, o homem contratado para alimentar e cuidar do espírito interno da empresa, para provocar novas maneiras de pensar e para motivar e inspirar: *uau*, que emprego! Kevin também é autor de *Regras da bola de borracha vermelha* e *A bola de borracha vermelha no trabalho*.

Fatos curiosos

- Nike é o nome da deusa grega da vitória. Esse nome foi dado por Jeff Johnson, o primeiro empregado da empresa, e lhe ocorreu durante o sono.
- O logotipo *Swoosh* foi desenhado ao custo de US\$35 dólares por uma jovem estudante de desenho de Portland, no Oregon. Mais tarde, ela ganhou algumas ações da Nike.
- A linha “Just Do It” foi concebida por Dan Wieden, *copywriter* de propaganda.

Citações bacanas

- Mark Parker, presidente e CEO: “Ao olhar como desenhamos e desenvolvemos produtos e tocamos nosso negócio global, não é suficiente estar resolvendo os desafios de hoje. Estamos nos projetando para a economia sustentável de amanhã, e para nós isso significa usar menos recursos, mais materiais sustentáveis e energia renovável para produzir novos produtos”.
- Scott Bedbury, antigo diretor de marketing e o homem que lançou o *slogan* “Just Do It” da Nike: “Em algumas empresas existe uma linha de itens chamados de ‘marca’ e outra linha de itens, bem maior, chamados de ‘produtos’. Na Nike, não há essa separação. Você precisa ser um contador de histórias da sua marca, mas com uma voz marcante...”.
- Kevin Carroll: “A capacidade da Nike de proporcionar momentos agradáveis e inspiradores aos membros de sua equipe global, permite que a marca Nike lidere a indústria de forma consistente no desenho de produtos de marca com mensagens criativas”.

Target

Nicho: A Target Corporation é uma empresa varejista americana fundada em Minneapolis, Minnesota, em 1902, como a Dayton Dry Good Company. Em 1962, a primeira loja Target foi aberta em Roseville, Minnesota, e, em 2000, a empresa matriz mudou o nome de Dayton Hudson para Target. Hoje em dia, a Target opera cerca de 1.700 lojas em 49 estados americanos, incluindo ainda 240 lojas SuperTarget.

A cultura num piscar de olhos

- Missão: “Fazer da Target o destino de compras preferido dos nossos clientes, oferecendo valor extraordinário, inovação contínua e uma excepcional experiência pelo cumprimento consistente da promessa que nossa marca faz – Expect More, Pay Less (Exija Mais, Pague Menos). Para apoiar a no sa missão, somos guiados por nossos compromissos de valorizar a comunidade, a diversidade e o ambiente”.
- Valores fundamentais:
 - Seja rápido, divertido e amigável
 - Promova uma cultura inclusiva
 - Persiga a excelência na liderança
 - Abraçar a velocidade é viver
 - Melhore a nossa reputação
- Os “*Targeteers*” (*targeteiros*) — a equipe que dirige o *merchandising* da marca que dita tendências ao redor do globo e tenta antecipar as mudanças de gosto do consumidor (eles fizeram *benchmark* da The Walt Disney Company e dos Disney Imagineers !)
- Desenvolveram cerca de dez a doze marcas Target em roupas e acessórios.

Fatos curiosos

- A camisa havaiana usada por Bullseye, o cachorro da Target, foi inspirada na coleção de camisas havaianas de John Lasseter.
- Bullseye prefere o clima de Los Angeles ao de Minneapolis (onde fica a sede corporativa) e se dá ao luxo de viajar na primeira classe em muitas companhias aéreas.

Citações bacanas

- Michael Alexin, vice-presidente de projetos e desenvolvimento de produtos: “A inovação é um dos nossos valores básicos. Isso parece banal, todo mundo diz isso, mas nós realmente vivemos assim. O nosso jeito de trabalhar na Target é como um monte de ideias borbulhando de baixo para cima. Não é uma organização de cima para baixo. No topo, concebemos uma visão e uma estratégia claras, mas tentamos criar uma cultura de aceitação de ideias, não de julgamento de ideias. Como temos parâmetros bem claros para o sucesso financeiro, testamos uma tremenda quantidade de ideias para ver o que realmente vai excitar e chamar a atenção dos nossos consumidores e clientes, ou entretê-los de um jeito diferente, ou, às vezes, dar-lhes soluções para problemas que ainda não sabem que têm”.
- Michael Alexin: “O nosso lema na Target é *FFF: fast, fun, friendly* [rápido, divertido, amigável]. Cada divisão tem uma equipe FFF com um comandante FFF, e nós somos malucos. Para a campanha United Way (Caminho Unido) do último ano, pegamos cerca de duzentos cachorros que chamamos de “naked Target Bullseye dogs” (cachorros Target Bullseye nus), e fizemos um campeonato cujos lucros foram para a United Way. Essas pessoas se reuniram e projetaram um traje - e agora nós temos uma coleção inteira desses maravilhosos - buldogues... São como buldogues de Pablo Picasso”.
- Jodee Koziak, vice-presidente executivo de Recursos Humanos: “O FFF é a marca da nossa personalidade. É uma espécie de amuleto que provoca uma série de comportamentos positivos em relação a uma cultura respeitável, inovadora, surpreendente... A estarmos

abertos às diferenças de pensamento para garantir que as pessoas estejam fazendo mais de uma abordagem de inclusão, não apenas para a diversidade, etnia e multiculturalismo, mas para ter pontos de vista diferentes sobre a mesa de jeitos divertidos e atraentes”.

- Kari Thompson, diretora de comunicação corporativa: “Nós adotamos a abordagem, que consideramos muito estratégica, de escutarmos os nossos clientes e reagirmos de acordo com esses *feedbacks*. Uma das maneiras de inovarmos nessa experiência do cliente é com a nossa loja de protótipos – estamos sempre olhando à frente para ver como essa experiência, fisicamente, precisa parecer e como deve ser sentida. Esse é um processo contínuo no Target”.
- Michael Francis, diretor de marketing e vice-presidente executivo de marketing: “Há uma grande participação e apropriação da nossa estratégia, e isso tem mantido os membros da equipe realmente engajados e apaixonados pelo que fazem. E essa paixão não apenas gera inovação, mas compromisso e foco no cliente... Nós continuamos sendo capazes de ganhar com o cliente com o passar do tempo”.

Zappos

Nicho: Em 1999, o CEO Tony Hsieh ajudou a Zappos a começar suas atividades como uma loja de calçados on-line. Logo depois, a empresa foi expandida para oferecer uma ampla variedade de mercadorias. Em 2008, a Zappos registrou US\$1 bilhão em vendas brutas, 20% a mais que no ano anterior. Ela tem sido rentável desde 2006. Agora a Zappos é o principal varejista de calçados on-line, tem 1.300 empregados, e está sediada em Henderson, Nevada.

A cultura num piscar de olhos

- Missão não oficial: “Ser uma pessoa maravilhosa” (Tony realmente não acredita em declarações formais de missão!).
- Valores fundamentais:
 - Entregar “uau” através do serviço.
 - Abraçar e impulsionar as mudanças.
 - Criar pequenas e divertidas esquisitices.
 - Ser aventureiro, criativo e ter a mente aberta.
 - Perseguir o desenvolvimento e a aprendizagem.
 - Construir relacionamentos abertos e sinceros com a comunicação.
 - Construir uma equipe positiva e com espírito de família.
 - Fazer mais com menos.
 - Ser apaixonado e determinado.
 - Ser humilde.
- A empresa publica um “Livro de Cultura” anual no qual os empregados descrevem o que a cultura significa para eles.
- As entrevistas com os empregados são feitas em lugares como Lavo, uma elegante casa noturna de Las Vegas, e regadas a vodka. Os empregados classificam a si próprios, usando uma escala de 1 a 10, em questões do tipo: “Você é esquisito?” e “Como se chamava o último cargo que ocupou? Era um título adequado?”. A empresa busca pessoas “esquisitas” (determinadas pela primeira questão) e pessoas “resignadas, humildes” (determinadas pela segunda questão).
- Os novos *trainees* experimentam quatro semanas de treinamento de lealdade ao cliente, que inclui

atendimento telefônico no *call center*. Isso acontece antes de iniciarem o verdadeiro trabalho. Depois do treinamento, a Zappos oferece a eles US\$2 mil dólares para deixarem a empresa, sem questionamentos. Essa prática é para garantir que o novo contratado esteja mais apaixonado pela Zappos do que pelo dinheiro. Quase 97% dos estagiários recusam o que a Zappos chama de “A Oferta”.

- A empresa promove “paradas” internas que representam atos de bondade aleatórios, direcionados a empregados escolhidos aleatoriamente, e que são realizadas com chamadas por alto-falante portáteis, um chapéu legal e um cartão de presente.
- A “Semana do Espírito” é inaugurada pelo “Dia da Incompatibilidade”, em que os empregados usam meias, roupas e sapatos que não combinam.

Fatos curiosos

- Tony Hsieh, o CEO da Zappos, conheceu Alfred Lin, seu executivo-chefe de operações/diretor financeiro, na faculdade, quando tocava uma pizzaria e Alfred era seu cliente número 1.
- O nome Zappos é uma brincadeira com *zapatos*, a palavra em espanhol para “sapatos”.
- Os banheiros da Zappos são decorados com quadros “cor de urina”, para incentivar a maluquice e a diversão.
- Nos primeiros cinco anos da empresa, o Departamento de Contabilidade registrou seus livros no programa Quick Books, facilmente encontrado em muitas lojas locais. Sim, a Zappos administrava um negócio de 70 milhões de dólares em um programa que a maioria das

peessoas utiliza para uso pessoal ou em operações comerciais muito pequenas.

- Em 2009, a Zappos fez sua estreia na lista das “100 Melhores Empresas Para Se Trabalhar” da revista *Fortune*. Pegou o 23^o lugar, a mais alta posição de uma recém-chegada!

Citações bacanas

- Tony Hsieh, CEO: “Descobrimos que uma atmosfera divertida torna os empregados mais felizes, e empregados mais felizes são mais produtivos e engajados do que empregados infelizes. Por causa da nossa cultura familiar divertida, o nível de confiança é superior, a comunicação é melhor e os empregados como um todo são mais produtivos e trabalham com mais afinco”.
- Alfred Lin, executivo-chefe de operações/diretor financeiro: “Muitas vezes eu brinquei com Tony: ‘Nós não temos realmente nenhuma ideia original’. O que realmente fazemos bem é tentarmos aprender o máximo que pudermos com cada pessoa que conhecemos e com cada empresa que vemos. Foi isso que nos permitiu ficar assim tão ágeis”.
- Tony Hsieh: “O nosso foco número 1 é a cultura da nossa empresa. Entrevistamos pessoas que se adaptem à cultura. Queremos pessoas que sejam apaixonadas pelo que a Zappos é: serviço. Não importa se elas são apaixonadas por sapatos”.

Apêndice 2

Fatos favoritos de Bill e Lynn a respeito da Pixar

- *Luxo Jr.* foi o primeiro filme da Pixar e estreou em 1986 na mostra anual de filmes SIGGRAPH. É um curta-metragem animado por computador de dois minutos e meio de duração, já contando os créditos. O filme inspirou a mascote e o logotipo da Pixar: uma pequena luminária de mesa que “apresentou” todos os filmes da Pixar a partir de *Toy Story*. Os espectadores da Pixar estão acostumados a ver essa adorável luminária acender na tela antes dos créditos iniciais e a desligar a luz depois que os créditos terminam. Leonard Maltin, um dos mais respeitados críticos de cinema dos Estados Unidos, equiparou o personagem da luminária a Mickey Mouse.
- Certa vez, John Lasseter foi para a cerimônia de entrega do Oscar no *Oscar Meyer Weiner Mobile*.
- John guarda seus Oscars em casa e mandou fazer roupas de acordo com a estação para cada um (inclusive um *smoking* para a noite do Oscar).
- Certa vez, o apresentador Andrew Gordon percebeu que uma pequena porta quase no chão do seu escritório era uma passagem de ventilação, uma área de acesso ao ar-condicionado. Ele teve que rastejar até essa abertura para entrar, como Alice no País das Maravilhas, mas descobriu que lá dentro era muito grande. Andrew pediu e conseguiu autorização para usar o seu novo e estimulante espaço como “escritório”. Limpou a poeira e pendurou lâmpadas de Natal, depois levou tapeçarias com estampas de animais, cadeiras estofadas, iluminação envolvente e um bar. O local se tornou conhecido como “Love Lounge” [*Salão do Amor*]. O boato do divertido e novo “ponto quente” se espalhou pela empresa e logo os

convites passaram a ser disputados. O espaço se tornou ponto de encontro regular de visitantes ilustres, cujas assinaturas cobriram as paredes. Ao descrever sua primeira visita, o ator Tim Allen disse: “Estávamos John Lasseter, Steve Jobs e eu quando Steve disse: ‘Vamos para o Love Lounge’. Tivemos que engatinhar, três homens crescidos, nariz na bunda um do outro, através daquele pequeno buraco na parede. E lá existiam lâmpadas de lava, filmes de Doris Day e outras coisas mais”.

- John Ratzenberger emprestou sua voz a todos os filmes da Pixar até hoje, de Hamm em *Toy Story* a Foreman Tom em *Up*.
- A Pixar procurou ativamente Bill Murray para o papel de Buzz Lightyear em *Toy Story*, mas Murray perdeu os números de telefone do produtor... E perdeu também o papel para Tim Allen!
- Em abril de 2008, *Toy Story* estreou como musical ao vivo no The Disney Wonder, da Disney Cruise. O musical apresenta sete canções, incluindo seis originais e “You’ve got a friend in me” [*Amigo, estou aqui!*], de Randy Newman.
- Para fazer *Vida de Inseto*, a equipe de animação assistia imagens reais de uma “bug cam” (uma câmera em forma de inseto) para aperfeiçoar as perspectivas e as cores.
- *Monstros S.A.* se baseou nos temores de infância do diretor Pete Docter a respeito de monstros no armário.
- Em *Monstros S.A.*, exatamente 2.320.413 pelos compõem a pele de Sulley, o monstro azulado e roxo, peludo e chifrudo que parece um urso!
- Em *Procurando Nemo*, um boneco de Buzz Lightyear pode ser visto na sala de espera do dentista.
- Ao fazer *Os Incríveis*, os animadores criaram um programa especial que parecia acender os

personagens de dentro, de modo a criar uma aparência humana, porém cômica.

- Ao preparar o ator Spencer Fox para seu papel de Dash em *Os Incríveis*, o diretor Brad Bird forçou Fox a correr em volta do estúdio para então fazer a gravação de uma voz esbaforida e sem fôlego autêntica.
- Os computadores usados na criação de *Carros* (2006) eram mil vezes mais rápidos do que os que foram usados em *Toy Story* apenas 11 anos antes.
- Em *Carros*, o número original de Relâmpago McQueen seria 57, em homenagem ao ano de nascimento de John Lasseter, mas depois foi mudado para 95, para representar o ano em que o primeiro filme da Pixar, *Toy Story*, foi lançado.
- Em *Ratatouille*, o cozinheiro-chefe, Skinner, foi assim batizado em homenagem a B. F. Skinner, o psicólogo comportamental que fazia experiências com ratos.
- O nome do filme *WALL-E* é um acrônimo - a abreviatura de Waste Allocation Load Lifter-Earth-Class (Levantador de Carga em Alocação de Lixo-Classe Terrestre).
- Quando os Disney Imagineers decidiram criar uma atração baseada em *Toy Story* nos Estúdios da Disney, em Hollywood, construíram um bairro inteiro chamado de *Pixar Place*, baseado nos Estúdios de Animação da Pixar em Emeryville, na Califórnia. Eles igualaram precisamente a cor dos tijolos e da argamassa (detalhes, detalhes, detalhes!) do prédio original dos Estúdios Pixar para a construção de *Toy Story Midway Mania*. Quando Steve Jobs, o empresário capitalista de risco da Pixar, viu o quanto se sentia em casa, seus olhos se encheram de lágrimas.
- O personagem Mr. Potato Head (Sr. Cabeça de Batata) em *Toy Story Midway Mania* representa um avanço significativo em tecnologia de som e animação. Mr.

Potato Head foi o primeiro dos personagens cuja boca aparece para formar palavras de verdade quando está falando. Foi também o primeiro personagem feito com esta técnica que conseguia remover uma parte do corpo e depois recolocá-la de volta (a orelha).

- Tom McCarthy, diretor e roteirista premiado (*The Station Agent*, 2003), foi trabalhar três meses na Pixar para fazer *Up*. *The Station Agent* foi realmente um dos modelos para a história de *Up*. Tom ajudou a desenvolver o personagem de Russell, o Wilderness Explorer.
- O cenário selvagem de *Up* foi inspirado na *tepuis* (que são terras altas com um formato semelhante a uma mesa, em geral circundado por penhascos), que existe entre o Brasil e a Venezuela.

Talvez o fato mais inspirador de todos seja muito mais que um “fato engraçado”, e resume tudo o que a Pixar defende. Nas palavras de John Lasseter: “Quero contar uma história engraçada. Levei a família para ver um filme no fim de semana. Quando o filme é bom, levo a família inteira para assistir. Estávamos lá, sentados vendo esse filme, que não vou citar o nome e que tem longos trechos não muito divertidos. O meu filho menor, provavelmente com seis anos nesta época, estava sentado perto de mim, e bem no meio dessa sessão maçante me disse: ‘Pai? Quantas letras tem o meu nome?’. Acho que eu ri uns cinco minutos. Pensei: ‘Cara! Esse filme não conquistou este garotinho. A mente dele devia estar vagando, tentando descobrir quantas letras existem no nome dele’. contei o que ele disse para a Nancy, minha mulher, e ela começou rir. Aí a história se espalhou pela fila inteira da família, nossos quatro outros filhos, e ficamos ali sentados, como uma família que ria e gargalhava. E eu pensei comigo mesmo: Se alguma vez alguma criança em qualquer lugar do mundo se virar para o pai durante um dos

meus filmes e perguntar: 'Quantas letras tem o meu nome?', eu estou fora!''.

Apêndice 3

Pelos Olhos de Uma Criança

Sonhe

“Pessoas crescem demais. Esse é o verdadeiro problema do mundo. Elas se esquecem. Não lembram o que é ter doze anos de idade”.

Walt Disney

Sonhe... como uma criança

“Sou artista porque acho divertido criar coisas. Quando desenho coisas, basta imaginar algo e, em tão, desenho isso”.

Daniel

“Sonhos são coisas que inspiram você”.

Anthony

“Eu sonho acordado com o que poderia acontecer... Os sonhos realmente podem ajudar você, porque eles podem ajudá-lo a pensar em novas ideias de coisas para fazer ou inventar. Então, você poderia ser tipo a primeira pessoa a ir para a Lua ou algo assim”.

Sharmila

Todas as citações são cortesia dos alunos de graduação da escola OMA.

Acredite

“Eu não acredito em falar diretamente para crianças. Eu não acredito em falar para nenhum segmento específico”.

Walt Disney

Acredite... em seus colegas

“Quando faço arte eu me sinto aberto e praticamente qualquer coisa pode acontecer. A arte é uma coisa muito mágica”.

Carol

“Na nossa sala de aula, normalmente todo mundo lança ideias. Não é como uma pessoa que escreve uma ópera inteira; é assim que funciona”.

Taylor

“Gosto de ser artista porque posso expressar os meus sentimentos, sejam eles tristes, felizes, irados ou realmente qualquer outra coisa. É por isso que quero ser artista”.

Christian

“Não são apenas duas pessoas criando a ópera toda; é a sala de aula inteira. E é divertido fazer o teste de audição

disso, é divertido deixar pronto, é divertido fazer tudo isso”.
Anthony

Todas as citações são cortesia dos alunos de graduação da escola OMA.

Atreva-se

“Criancice? Eu acho que equivale a jamais perder o senso de humor. Quer dizer, existem determinadas coisas que você retém. Equivale a não ficar tão sufocado a ponto de não conseguir rir com os outros”.
Walt Disney

Atreva-se a pular na água e fazer ondas

“Eu gosto de tocar violino para desafiar a mim mesma. Dançar também é um jeito divertido de liberar toda a minha energia. Eu adoro ser artista”.
Mary

“Fico realmente feliz de ter ao redor pessoas que agem e se divertem”.
Anthony

“Vou para a creche e não há nada melhor que essas traquinagens. Alguém me desafiou a pular para a terceira barra e agora eu posso pular para a terceira barra, mas isso era assustador antes de essa pessoa me desafiar”.
Sharmila

Todas as citações são cortesia dos alunos de graduação da escola OMA.

Atreva-se a fazer a diferença: uma história

Muitos professores dedicados têm feito a diferença na vida de seus alunos, mas Richard Leek, professor do OMA, pode ter salvado a vida de um de seus alunos, Matthew. A história deles começa quando Matthew estava no quarto ano, iniciando seu trabalho com colegas de classe do OMA para aprender a tocar violino. A escola do bairro forneceu um violino para cada criança da sala. Os estudantes receberam instruções de como cuidar dos instrumentos, e eles começaram a aprender a tocar o básico. Era permitido inclusive levar o instrumento para casa. Na segunda semana de instrução, Matthew levou seu violino de volta para a escola e, timidamente, entregou-o para Richard Leek, seu professor de música do OMA e instrutor de violino. O instrumento tinha sido esmagado em pedaços. Matthew contou uma longa história: seu irmão tinha destruído o violino, o cachorro tinha sentado em cima, e outras coisas. Richard pegou o instrumento praticamente sem dizer nada. Richard sabia que Matthew vinha de um lar muito conturbado, onde os pais haviam se separado, pois ambos sofriam de dependência de metanfetamina em cristal.

Depois de analisar a situação, Richard começou a suspeitar que era mais do que possível que um dos pais de Matthew tivesse destruído o violino em um ataque induzido por drogas. Com seu próprio dinheiro, Richard decidiu comprar outro violino para substituir o danificado. Ele procurou Matthew, entregou-lhe o novo instrumento, e disse: “Vamos começar novamente”. Depois de rever as instruções sobre como cuidar do violino, Richard acrescentou enquanto

olhava diretamente nos olhos de Matthew: “Eu vejo uma grande promessa em você”. Com essa reafirmação, Matthew começou a pensar mais seriamente a respeito do instrumento e passou a praticar cada vez com mais afinco. Ele gastava horas aprendendo a música que Richard lhe dava, e progrediu muito rapidamente, superando os colegas de classe.

Matthew fez sua estreia solo aos catorze anos de idade, e desde então ele tem sido solista das Orquestras Filarmônicas de Tucson e Buffalo, foi o principal violinista com o Centro Interlochen para as Artes da Orquestra Sinfônica Jovem Mundial, participou do Programa Jovem da Orquestra Sinfônica Nacional americana, no John F. Kennedy Center, com bolsa integral, e continua a ganhar muitos prêmios por sua música.

Matthew nos disse: “Fazer parte do programa OMA mudou a minha vida. Abriu-me um caminho na vida e me deu um sonho. Eu jamais teria sido exposto à música sem o programa do OMA. Eu devo a minha vida a esse programa”.

A história continua pelo mentor dele. Richard Leek perdeu a esposa para o câncer durante o tempo em que estava orientando Matthew. Mas por causa da sua ligação especial com Matthew, começou a recuperar o sentido da vida. Por causa dos problemas familiares de Matthew, Richard foi nomeado tutor e providenciou a adoção de Matthew. Como resultado, duas vidas foram salvas.

Matthew nos disse que quer tocar profissionalmente, mas que eventualmente também quer voltar à Escola Unificada do Distrito de Tucson para dizer às crianças que o sigam. Assim como Richard e Matthew, todos nós devemos nos “atrever para fazer a diferença”.

Faça

“As crianças sempre alcançam”.

Walt Disney

Faça... libere a sua energia infantil

“A minha arte é mais surrealista porque a realidade é chata demais. De certa forma, eu posso ir aonde quiser. É por isso que sou um artista”.

Daiveon

“Estou realmente fazendo coisas. É divertido fazer coisas como tocar música, dançar e escrever. E aprender as partes da ópera... Eu gosto da parte de que participo mais. É na verdade um dos personagens principais. É o príncipe!”

Anthony

“Eu acredito que posso fazer qualquer coisa, mesmo que ela seja muito, muito difícil. Eu consigo fazer isso. Posso sempre tentar fazer algo novo!”

Ana

Todas as citações são cortesia dos alunos de graduação da escola OMA.

Referências

ACKERMAN, Diane. *Deep Play*. Nova York: Vintage Books, 1999.

ADLER, Shawn. *Pulling back the curtain at Pixar's Studios, where "story is king"*. MTV Movie News, 6 nov. 2006.

ALEXIN, Michael, vice-presidente de projetos e desenvolvimento de produtos da Target Corporation. Entrevista com o autor, maio de 2009.

ASHCRAFT, Joan, cofundadora da Opening Minds Through the Arts; diretora de belas artes e artes performáticas, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

Ask Student. *List of Google core values*. Disponível em: <<http://askstudent.com>>. Acesso em: 13 jul. 2008.

BAKER, Bob. *Eliminate the Elliptical!* Disponível em: <<http://newsthinking.com>>. Acesso em: 13 jul. 2006.

BARNES, Brooks. *After years of planning, a major expansion for Pixar's bay area headquarters*. Disponível em:

<<http://carpetbagger.blogs.nytimes.com>>. Acesso em: 22 abr. 2009.

BARSH, Joanna; CAPOZZI, Marla M.; DAVIDSON, Jonathan. *Leadership and innovation*. Disponível em: <<http://mckinseyquarterly.com>>. Acesso em: jan. 2008.

BILLINGTON, Alex. Entrevista: *Pixar and Disney creative chief John Lasseter*. Disponível em: <<http://firstshowing.net>>. Acesso em: 21 nov. 2008.

BLOCK, Alex Ben. *John Lasseter leads Disney to next great phase*. Disponível em: <<http://hollywoodreporter.com>>. Acesso em: 22 out. 2008.

BREW, Simon. *Will Pixar regret making Up?* Disponível em: <<http://genofgeek.com>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

BROWN, Stuart. *Play: how it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul*. With Christopher Vaughan. Nova York: Penguin Group, 2009.

BUGHIN, Jacques; CHUI, Michael; JOHNSON, Brad. *The next step in open innovation*. Disponível em: <<http://mckinseyquarterly.com>>. Acesso em: jun. 2008.

BUNK, Matthew. *Sale unlikely to change Pixar culture*. Disponível em: <<http://insidebayarea.com>>. Acesso em: 21

jan. 2006.

BUNN, Austin. *Welcome to Pixar Planet*. Disponível em: <<http://wired.com>>, n. 12. Acesso em: 6 jun. 2004.

BURKEMAN, Oliver. *How Pixar conquered the planet*. Disponível em: <<http://guardian.co.uk>>. Acesso em: 12 nov. 2004.

Can Magazine. Entrevista: *Andrew Jimenez on Pixar's one-man band*. Disponível em: <<http://canmag.com>>. Acesso em: 7 nov. 2007.

CAPODAGLI, Bill; JACKSON, Lynn. *The Disney Way: harnessing the management secrets of Disney in your company*. Nova York: McGraw-Hill, 2007.

CAREY, Jesse. *John Lasseter: stories that live forever*. Disponível em: <<http://cbn.com>>.

CARMICHAEL, Evan. *Lesson #4: take care of your team* (Google). Disponível em: <<http://evancarmichael.com>>.

Cartoon Brew. *The art of Pixar short films: interview with Amid Amidi*. Disponível em: <<http://cartoonbrew.com>>. Acesso em: 3 mar. 2009.

CARROLL, Kevin, ex-“Katalyst” (catalisador) da Nike; fundador da The Katalyst Consultancy. Entrevista com o autor, 1º abr., 13 maio, 20 maio 2009.

CATMULL, Ed. *How Pixar fosters collective creativity*. *Harvard Business Review*, reimpressão, set. 2008.

CESARE, Anthony, aluno do primeiro ano da Duffy Elementary School, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

CHAFKIN, Max. *The Zappos way of managing*. Disponível em: <<http://inc.com>>. Acesso em: maio 2009.

CONLEY, Chris. *Innovation all the time*. Disponível em: <<http://businessweek.com>>. Acesso em: 19 set. 2006.

Creative Reaction. *In-house training is Pixar’s secret weapon*. Disponível em: <<http://creative-reaction.org>>. Acesso em: 17 maio 2007.

DEMING, W. Edwards. *Out of crises*. Cambridge, MA: MIT Press, 1982.

DESOWITZ, Bill. *Catmull offers tech talk*. Disponível em: <<http://awn.com>>. Acesso em: 28 fev. 2009.

DEY, Sharmila, aluna do primeiro ano da Craigen Elementary School, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

Disney expert uses science to draw boy viewers. Disponível em: <<http://nytimes.com>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

DUNNE, Susan. *West hartford native now head of marketing for Pixar.* Disponível em: <<http://courant.com>>. Acesso em: 3 maio 2009.

EDWARDS, Dustin. *Co-founder of Pixar shares tip for entrepreneurs.* Disponível em: <<http://business.nmsu.edu>>. Acesso em: 9 mar. 2009.

ELLER, Claudia. *Disney's low-key superhero.* Disponível em: <<http://articles.latimes.com>>. Acesso em: 12 jun. 2006.

Entrevista com Ed Catmull. *Innovate*, 2 de fevereiro de 2007.

Entrevista com Pixar TD Kim White conducted by Eric Oehrl. *Frame by Frame* (Winter 1998).

EWERT, Douglas, presidente e diretor operacional, Men's Wearhouse. Entrevista com o autor, agosto de 2001.

FAGEN, Elizabeth, superintendente, Tucson Unified School District. Comunicação pessoal, maio de 2009.

FEENEY, Mark. *Up up and away?* Disponível em: <<http://boston.com>>. Acesso em: 24 maio 2009.

FRANCIS, Michael, diretor de *marketing* e vice-presidente executivo de *marketing*, Target Corporation. Entrevista com o autor, maio de 2009.

FRITZ, Ben. *Disney Animation gets Pixar-ization*. Disponível em: <<http://variety.com>>. Acesso em: 24 fev. 2007.

GAGNÉ, Michel. Comunicação pessoal, abril de 2009.

GERGEN, Christopher; Vanourek, Gregg. *Zappos culture sows spirit*. Disponível em: <<http://washingtontimes.com>>. Acesso em: 16 jul. 2008.

GLENN JR., Robert. *The cult and culture of Zappos*. Disponível em: <<http://inman.com>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

GOLDSTEIN, Patrick. *Pixar Defies Gravity*. Disponível em: <<http://latimesblogs.latimes.com>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

_____. *Pixar's secret ingredient? Quality*. Disponível em: <<http://latimes.com>>. Acesso em: 1º jul. 2008.

Google. *Top 10 reasons to work at Google*.

Disponível em: <<http://google.com>>. Acesso em: 2009.

Great Place to Work. *Why is Google so great?* Disponível em: <<http://greatplacetowork.com>>. Acesso em: 2009.

HAWN, Carleen. *Pixar's Brad Bird on fostering innovation*. Disponível em: <<http://gigaom.com>>. Acesso em: 17 abr. 2008.

HILL, Jim. *Toon tuesday: the story behind the Pixar story*. Disponível em: <<http://jimhillmedia.com>>. Acesso em: 1º nov. 2008.

HINDO, Brian. *At 3M, a struggle between efficiency and creativity*. Disponível em: <<http://businessweek.com>>. Acesso em: 11 jun. 2007.

HORMBY, Tom. *The Pixar story: Dick Shoup, Alex Schure, George Lucas, Steve Jobs and Disney*. Disponível em: <<http://lowendmac.com>>. Acesso em: 22 jan. 2007.

HORN, John. *Secrets of Pixar's interno circle*. Disponível em: <<http://latimes.com>>. Acesso em: 12 mar. 2008.

How companies approach innovation: a McKinsey global survey. Disponível em: <<http://mckinseyquarterly.com>>. Acesso em: out. 2007.

HUGHES, Taylor Louise, aluna do quinto ano da Corbett Elementary School, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

HSIEH, Tony, chief executive officer, Zappos. Comunicação pessoal, abril de 2009. Internet Movie Database. *Trivia for Toy Story*. Disponível em: <<http://imdb.com/title/tt0114709/trivia>>. Acesso em: 1995.

IWERKS, Leslie. *The Pixar Story*. WALL-E DVD, 2008.

JONES, H. Eugene, Opening Minds through the Arts cofounder; main benefactor. Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

JOHNSON, David. *Inside animation - The Disney Art School - Part one*. Disponível em: <<http://animationartist.com>>. Acesso em: 2000.

Justso1. *A unique, exciting internship opportunity*. Disponível em: <<http://ledova.com>>. Acesso em: 3 out. 2008.

KENYON, Heather. *10 questions with Edwin Catmull, super genius*. Disponível em: <<http://awn.com>>, n. 4. Acesso em: 12 mar. 2000.

KIRSNER, Scott. *Inventing the Movies: Hollywood's epic battle between innovation and the status quo, from Thomas Edison to Steve Jobs*. *CreateSpace*, 15 maio 2008.

KORKIS, Jim. *The birth of animation training*. Disponível em: <<http://awn.com>>. Acesso em: 23 set. 2004.

KOZIAK, Jodee, presidente executivo de Recursos Humanos, Target Corporation. Entrevista com o autor, maio de 2009.

KUMAR, Priya. *An Alumnus's animated career*. Disponível em: <<http://diamondbackonline.com>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

KURTZMAN, Joel. *An interview with Warren Bennis*. *Strategy + Business* (Third Quarter, 1997).

LEE, Ellen. *The dynamic duo behind Pixar's big success*. Disponível em: <<http://sfgate.com>>. Acesso em: 29 jan. 2006.

Letter from Steve Jobs to Shareholders, Annual Report [Carta de Steve Jobs Para os Acionistas, Relatório Anual], junho de 1998.

LOCKHART, Andrew. *5 lessons in creativity from Pixar*. Disponível em: <<http://thinkinginteractive.com>>. Acesso em: 25 de setembro de 2008.

LOHR, Steve. *Could Pixar make it without Disney?* Disponível em: <<http://nytimes.com>>. Acesso em: 24 fev. 1997.

LYNCH, Larry. *Sustaining innovation*. Disponível em: <<http://encyclopedia.com>>. Acesso em: 1º jun. 2001.

MALHOTRA, Heide B. *Creativity and eccentricity thrive at Pixar*. Disponível em: <<http://theepochtimes.com>>. Acesso em: 21 jun. 2008.

MARSLAND, Louise. *Everything matters in branding says, Scott Bedbury*. Disponível em: <<http://bizcommunity.com>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

Mavericks at work: why the most original minds in business win. Nova York: William Morrow, 2006.

MCGUINNESS, Mark. *Motivating creative people - The joy of work*. Disponível em: <<http://wishfulthinking.co.uk>>.

Acesso em: 3 nov. 2008.

MENDONCA, Lenny T.; SUTTON, Robert. *Succeeding at open-source innovation: an interview with Mozilla's Mitchell Baker*. Disponível em: <<http://mckinseyquarterly.com>>. Acesso em: jan. 2008.

Movie Tome. *John Lasseter Quotes and Trivia*. Disponível em: <<http://movietome.com>>. Acesso em: 2009.

Music and Dance Drive Academic Achievement. Edutopia: George Lucas Education Foundation. Disponível em: <<http://edutopia.org>>. Acesso em: 2009.

NELSON, Randy. *Learning and working in a collaborative age: a new model for the workplace*. Keynote speech. Apple Education Leadership Summit, Edutopia: George Lucas Education Foundation, 11 de abril de 2008.

Nike's considered design products. Disponível em: <<http://nikebiz.com>>. Acesso em: 2009. North Star Manifesto. *Creative visions foundation - The genius of Pixar - Top 10 principles*. Disponível em: <<http://blog.northstarmanifesto.com>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

Norton-Smith, Dulcinea. *Interesting Disney Pixar Trivia*. Disponível em: <<http://suite101.com>>. Acesso em: 24 mar. 2008.

OLSEN, Sander. *NYIT computer graphics lab turns 30*. Disponível em: <<http://geek.com>>. Acesso em: 19 mar. 2004.

Over Matter. *Craig Good (Pixar) interview*. Disponível em: <<http://overmatter.com>>. Acesso em: 2 jan. 2005.

PAIK, Karen. *To infinity and beyond!: the story of Pixar Animation Studios*. San Francisco: Chronicle Books, 2007.

PANACCIONE, Julie, vice-presidente de Cultura Corporativa, Men's Wearhouse. Entrevista com o autor, maio de 2009.

PECHO, Bruce. *20 secrets of Disney's Hollywood Studios*. Disponível em: <<http://chicagotribune.com>>. Acesso em: 26 abr. 2009.

Pharma's Cutting Edge. *Pixar's Catmull has some good advice for Pharma Execs*. Disponível em: <<http://pharmaweblog.com>>. Acesso em: 2 set. 2008.

Pixar: a human story of computer animation. Panel discussion with Brad Bird, Ed Catmull, Alvy Ray Smith, Andrew Stanton and Michael Rubin. Computer History Museum, Mountain View, CA, 16 de maio de 2005.

Pixar art leaves profit watchers edgy. Disponível em: <<http://nytimes.com>>. Acesso em: 6 abr. 2009.

PFEUFFER, Roger, ex-superintendente, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

POLL, Donn, diretor executivo da Opening Minds through the Arts Foundation, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

POWANDA, William, vice-presidente, Griffin Health Services, Griffin Hospital. Entrevista com o autor, 22 de abril, 2009.

PRICE, David A. *The Pixar touch: the making of a company.* Nova York: Alfred A. Knopf, 2008.

PROKESCH, Steve. *Building a "safe haven" for creativity at Pixar.* Disponível em: <<http://blogs.harvardbusiness.org>>. Acesso em: 23 fev. 2009.

Pixar's collective genius. Disponível em: <<http://blogs.harvardbusiness.org>>. Acesso em: 19 ago. 2008.

RAO, Hayagreeva; SUTTON, Robert; WEBB, Allen P. *Innovation lessons from Pixar: an interview with Oscar-*

winning director Brad Bird. Disponível em:
<<http://mckinseyquarterly.com>>. Acesso em: abr. 2008.

RINEHART, Carroll, Opening Minds through the Arts cofounder; opera with children expert, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

ROBINSON, Peter. *Good stuff*: a conversation with one of the men behind Pixar. Disponível em:
<<http://nationalreview.com>>. Acesso em: 23 dez. 2004.

ROMANO, Lou, ex-funcionário da Pixar. Comunicação pessoal, abril de 2009.

RUBIN, Michael. *Droidmaker*: George Lucas and the digital revolution. Gainesville, FL: Triad Publishing Company, 2006.

RUSSELL, Mike. *The Pixar players*. Disponível em:
<<http://natoonline.org>>. Acesso em: maio 2003.

SCHLENDER, Brent. *Incredible*: the man who built Pixar's innovation machine. Disponível em:
<<http://money.cnn.com/magazines/fortune>>. Acesso em: 15 nov. 2004.

Pixar's magic man. Disponível em:
<<http://money.cnn.com/magazines/fortune>>. Acesso em: 17 maio 2006.

SCHRAGE, Michael. *Serious play: how the world's best companies simulate to innovate*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

Sci Fi Wire. *John Ratzenberger, Pixar's good luck charm, on Up, Bugs and Toys 3*. Disponível em: <<http://scifiwire.com>>. Acesso em: 2009.

SHANKLAND, Stephen. *Schmidt: it's Google's duty to help fix ad business*. Disponível em: <<http://news.cnet.com>>. Acesso em: 11 jun. 2008.

SILVERTHORNE, Sean. *Avoiding tainted love: how Pixar builds sustainable creativity*. Disponível em: <<http://blogsbn.net.com>>. Acesso em: 26 ago. 2008.

SINGER, Greg. *The secret of Pixar storytelling*. Disponível em: <<http://awn.com>>. Acesso em: 19 mar. 2007.

Staff. *Disney/Pixar Up - Director, Producer, Interview*. Disponível em: <<http://seenit.co.uk>>. Acesso em: 22 abr. 2009.

SMITH, Alvy Ray, cofundador da Pixar. Entrevista com o autor, abril de 2009.

TAYLOR, William; LABARRE, Polly. *How Pixar adds a new school of thought to Disney*. Disponível em: <<http://nytimes.com>>. Acesso em: 29 jan. 2006.

The Disney Way fieldbook: how to implement Walt Disney's vision of "dream, believe, dare, do" in your own company. Nova York: McGraw-Hill, 2001.

The original Spline Doctor. Drs. Andrew Gordon and Adam Burke interview with Ed Catmull, *Spline Doctors*, 4 nov. 2007.

THOMPSON, Kari, diretor de comunicações corporativas, Target Corporation. Entrevista com o autor, maio de 2009.

VAUGHN, Harry. *Pixar director Pete Docter proves that Up is not full of hot air*. Disponível em: <<http://berkeleybeacon.com>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

VESELY, Jan, cofundador de Opening Minds through the Arts; superintendente de instrução e currículo, Sunnyside School District. Entrevista com o autor, abril de 2009.

WAMER, Rick, Opening Minds through the Arts program coordinator, Tucson Unified School District. Entrevista com o autor, maio de 2009.

WARREN, Chris. *Innovation Inc.* Disponível em: <<http://americanwaymag.com>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

WICKRE, Karen, gerente editor do blog oficial do Google. Comunicação pessoal, abril de 2009.

WLOSZCZYNA, Susan. *Pixar moves on "Up" with it's 10th movie.* Disponível em: <<http://usatoday.com>>. Acesso em: 22 maio 2009.

WOOD, Gaby. *John Lasseter: the genius shaping the future of the movies.* Disponível em: <<http://observer.guardian.co.uk>>. Acesso em: 18 jan. 2009.

WOOD, Jennifer M. *Creating the Pixar phenomenon.* Disponível em: <<http://moviemaker.com>>. Acesso em: 3 fev. 2007.

WRAGE, Nate, funcionário da Pixar. Comunicação pessoal, abril de 2009.

ZIMMER, George, fundador e CEO, Men's Wearhouse. Entrevista com o autor, agosto de 2001.

Imagens de divulgação usadas na composição da capa:

Divulgação/ Walt Disney Pictures

