

Como a Pixar promove a criatividade coletiva

Muita gente acha que uma boa idéia é algo mais raro e mais valioso do que um bom profissional. Ed Catmull, superintendente da Pixar e da Disney Animation Studios, não podia discordar mais. A seu ver, essa visão é fundada numa noção equivocada da criatividade — noção que exagera a importância da idéia inicial para a criação de um produto original. Além disso, reflete uma profunda incompreensão de como administrar os altos riscos inerentes à produção de grandes inovações.

Seja na produção de um filme, seja no desenvolvimento de vários outros produtos complexos, a criatividade envolve um grande número de indivíduos de distintas disciplinas que, juntos, tratam de resolver um sem-fim de problemas inerentemente imprevisíveis. Para fomentar a criatividade coletiva, diz Catmull, é preciso seguir três princípios: atribuir a autoridade sobre o desenvolvimento do produto aos líderes do projeto (e não a executivos da área administrativa); criar uma cultura e processos que incentivem as pessoas a partilharem o trabalho ainda em curso e dar apoio umas as outras, como iguais; e derrubar as barreiras naturais que separam distintas disciplinas.

Tendo testemunhado a ascensão e a queda de muitas empresas de tecnologia, Catmull quis garantir que a Pixar estivesse sempre questionando as próprias verdades e buscando falhas capazes de destruir sua cultura. Valores claros, comunicação constante, post-mortens rotineiros e a contínua injeção de sangue novo para desafiar o status quo são coisas necessárias — mas não suficientes para que a empresa siga no rumo certo. Uma liderança forte é crucial para que esses padrões sejam realmente seguidos — e não só da boca para

fora. É por isso que Catmull aparece nas sessões de orientação de novos contratados. Ali, fala dos erros que a Pixar cometeu, para que ninguém ache que por ter triunfado a empresa nunca voltará a errar.

Por trás dos sucessos de bilheteria da Pixar há um processo de solução de problemas em que todos ajudam todos.

Anos atrás, o chefe de um grande estúdio cinematográfico, com quem eu almoçava, disse que seu principal problema não era achar gente boa — mas sim achar idéias boas. Desde então, sempre que estou dando uma palestra, pergunto se a platéia concorda com ele. Quase sempre a opinião é dividida ao meio, o que muito me surpreende, pois não podia discordar mais daquele executivo. Sua opinião é fundada numa noção equivocada da criatividade — noção que exagera a importância da idéia inicial para a criação de algo original. Reflete, ainda, uma profunda incompreensão de como administrar os altos riscos inerentes à produção de grandes inovações.

Quando o assunto é inovação — seja tecnológica, seja artística —, o currículo da Pixar é único. No começo da década de 1990 nossa empresa era considerada a grande pioneira tecnológica na arena da animação computadorizada. Anos de pesquisa e desenvolvimento culminaram com o lançamento, em 1995, de Toy Story, o primeiro longa de animação totalmente computadorizada do mundo. Nos 13 anos seguintes, lançamos mais oito filmes (Vida de Inseto, Toy Story 2, Monstros S.A., Procurando Nemo, Os Incríveis, Carros, Ratatouille e WALL-E), todos eles de estrondoso sucesso. Ao contrário da maioria das produtoras de cinema, nunca compramos um roteiro ou uma idéia para um filme de alguém de fora. Toda história, todo universo, todo personagem nosso foi criado internamente por nossa comunidade de artistas. E, ao produzir esses filmes, seguimos ampliando as fronteiras tecnológicas da animação digital, obtendo no processo dezenas de patentes.

Embora não seja tolo a ponto de declarar que jamais teremos um fracasso de bilheteria, não creio que nosso sucesso seja questão de sorte. A meu ver, é fruto da adesão a uma série de princípios e práticas de gestão do talento criativo e do risco. A Pixar é uma comunidade no verdadeiro sentido da palavra. Acreditamos na importância de relações duradouras e temos uma série de crenças básicas. Talento é coisa rara. O papel da gerência não é impedir que as pessoas corram riscos, mas que saibam se reerguer em caso de erro. Ninguém deve ter medo de dizer a verdade. Devemos estar sempre desafiando nossas premissas e buscando falhas capazes de destruir nossa

cultura. Nos últimos dois anos, tivemos a oportunidade de conferir se nossos princípios e práticas eram transferíveis. Após a fusão da Pixar com a Walt Disney Company, em 2006, o presidente da Disney, Bob Iger, pediu que eu, o diretor de criação, John Lasseter, e outros executivos da Pixar o ajudassem a reerguer a Disney Animation Studios. Foi o sucesso dessa iniciativa que me levou a compartilhar o que sei sobre como erguer uma organização criativa sustentável.

O que é criatividade?

As pessoas tendem a ver a criatividade como um misterioso ato solitário e a reduzir todo produto a uma única idéia: esse filme é sobre brinquedos, ou dinossauros, ou amor, dirão. Só que, na produção de um filme e no desenvolvimento de vários outros produtos complexos, a criatividade envolve um grande número de indivíduos de distintas disciplinas que, juntos, tratam de resolver um sem-fim de problemas. A idéia inicial de um filme — o chamado high concept, no jargão do setor — não passa de um passo num árduo e longo processo que dura entre quatro e cinco anos.

Um filme contém, literalmente, dezenas de milhares de idéias. Estão na forma de cada sentença, na interpretação de cada fala, no desenho de personagens, cenários e fundos, na posição da câmera, nas cores, na iluminação, no ritmo. O diretor e outros líderes criativos de uma produção não têm, sozinhos, todas as idéias. Cada um dos 200 a 250 integrantes de uma equipe de produção dá sugestões. A criatividade deve estar presente em todo nível de toda esfera artística e técnica da organização. Os líderes peneiram essa montanha de idéias para encontrar aquelas que se encaixam num todo coerente — que sustentem a história —, uma tarefa difícilíssima. É como explorar um sítio arqueológico sem saber o que se busca ou mesmo se há algo ali a ser encontrado. É um processo que mete medo.

O fato, porém, é que se não estivermos sempre com um pouquinho de medo, não estaremos fazendo nosso trabalho. Em nossa área de atividade, o cliente quer ver algo novo toda vez que vai ao cinema. Isso significa que precisamos correr grandes riscos. Nosso último filme, WALL·E, é uma história de amor entre robôs ambientada num mundo pós-apocalíptico tomado pelo lixo. Antes dele, lançamos Ratatouille, a história de um ratinho francês cujo sonho é ser um chefe de cozinha. Quer mais imaginação que isso?! Quando começamos a produzir esses filmes, simplesmente não sabíamos se

dariam certo. Mas, já que precisamos apresentar algo que não seja óbvio, compramos a idéia inicial de alguém e assumimos o risco.

Para agirmos assim, nós, como executivos, devemos resistir à tendência natural a evitar ou minimizar riscos — o que, naturalmente, é mais fácil falar do que fazer. Na indústria cinematográfica, e em muitas outras, esse instinto leva o executivo a optar por imitar o que já fez sucesso em vez de tentar criar algo novo. É por isso que vemos tantos filmes tão iguais uns aos outros. É por isso, também, que há tantos filmes medianos por aí. Para ser original é preciso aceitar a incerteza, ainda que cause desconforto, e ter a capacidade de dar a volta por cima quando a organização assume um risco grande e fracassa. Qual o segredo para poder se recuperar? Profissionais talentosos! Ao contrário do que disse o executivo daquele estúdio durante nosso almoço, encontrar gente assim não é tão fácil.

Igualmente difícil, obviamente, é fazer indivíduos de talento trabalharem bem juntos. Isso exige confiança e respeito — coisas que surgem com o tempo, e que gerente nenhum pode estabelecer na marra. O que podemos fazer, sim, é criar um ambiente que promova relações de confiança e respeito e libere a criatividade de todos. Se conseguirmos, o resultado será uma comunidade vibrante de profissionais talentosos, leais com os colegas e com seu trabalho coletivo — comunidade na qual todos sentem pertencer a algo extraordinário e na qual suas paixões e suas conquistas tornam o grupo um ímã para indivíduos de talento egressos de universidades e de outras empresas. Sei que estou descrevendo a antítese do modelo de independência que predomina na indústria cinematográfica, mas é justamente este o ponto: creio na importância da comunidade.

Raízes de nossa cultura

Minha convicção de que gente inteligente é mais importante do que boas idéias provavelmente não causa surpresa. Tive a sorte de trabalhar com indivíduos incríveis em entidades pioneiras na computação gráfica. Entre meus colegas de faculdade na University of Utah estavam Jim Clark, um dos fundadores da Silicon Graphics e da Netscape; John Warnock, que ajudou a criar a Adobe; e Alan Kay, que criou a programação orientada a objetos. Tínhamos ampla verba (graças à Advanced Research

Projects Agency do Departamento de Defesa americano), os professores nos davam carta branca e havia uma troca vibrante e criativa de idéias.

No New York Institute of Technology, onde chefei um novo laboratório de animação computadorizada, uma das primeiras pessoas que contratei foi Alvy Ray Smith, que promoveu avanços na pintura digital. Foi aí que aprendi que não há problema em contratar gente melhor que você.

Foi então que George Lucas, de Guerra nas Estrelas, me chamou para liderar uma grande iniciativa na Lucasfilm para levar a computação gráfica e a tecnologia digital ao cinema e, posteriormente, a games. Foi espetacular conduzir pesquisas dentro de uma produtora de cinema que buscava romper fronteiras. Lucas não queria a tecnologia só para si — daí permitir que seguíssemos publicando e mantivéssemos nossa rede de contatos no mundo acadêmico. Com isso, conseguimos atrair alguns dos grandes cérebros do setor, incluindo John Lasseter, então animador na Disney e na época empregado com as novas possibilidades da animação digital.

E há, por fim, a Pixar, que começou como uma produtora independente em 1986 — quando Steve Jobs comprou a divisão digital da Lucasfilm, permitindo que realizássemos o sonho de produzir filmes de animação computadorizada. Steve deu uma base para nossa busca da excelência e nos ajudou a montar uma notável equipe de gestão. Diria que a Pixar reúne o que há de melhor em todos os lugares nos quais trabalhei. Vários de nós estamos juntos há décadas, apostando no sonho de fazer filmes de animação digital. E, até hoje, sentimos prazer em trabalhar juntos.

Foi só durante a produção de Toy Story 2, quando a Pixar viveu uma crise, que minhas idéias sobre como estruturar e operar uma organização criativa começaram a se cristalizar. Em 1996, durante a produção de Vida de Inseto, nosso segundo filme, começamos a trabalhar na seqüência de Toy Story. Embora tivéssemos líderes técnicos em número suficiente para iniciar uma segunda produção, todos os líderes criativos consagrados — o pessoal por trás de Toy Story, incluindo John, que dirigiu o filme, Andrew Stanton, o roteirista, Lee Unkrich, o editor, e o falecido Joe Ranft, supervisor da história do filme — estavam trabalhando em Vida de Inseto. Tivemos, portanto, de montar uma nova equipe criativa com gente que nunca havia dirigido uma produção

dessas. Achemos que seria tranquilo. Afinal, John, Andrew, Lee e Joe nunca tinham cuidado da produção de um longa de animação antes de Toy Story.

A Disney, que na época distribuía e ajudava a financiar nossos filmes, a princípio sugeriu que lançássemos Toy Story 2 diretamente no mercado de venda e locação — ou seja, sem exibição em salas de cinema. Fora o modelo adotado pela Disney para manter vivos personagens e filmes de sucesso. A expectativa era que tanto o custo como a qualidade caíssem. Percebemos logo cedo, no entanto, que ter dois padrões distintos de qualidade no mesmo estúdio faria mal a nosso espírito — e a Disney imediatamente aceitou que a seqüência seria lançada nos cinemas. No lado criativo, porém, a liderança seguiu inalterada, o que acabou sendo um problema.

No estágio inicial da produção de um filme, fazemos um storyboard (uma versão em quadrinhos da história). Em seguida, juntamos o diálogo e uma trilha sonora provisória. É o que chamamos de story reels. Embora sejam bem cruas, as primeiras versões dão uma idéia dos problemas, que no começo de qualquer produção são muitos. Seguimos trabalhando, e cada nova versão em geral fica melhor que a anterior. No caso de Toy Story 2, a idéia inicial do filme era boa, mas os reels não tinham avançado como deveriam quando iniciamos a animação, e não estavam melhorando. Para piorar, os diretores e produtores não estavam cooperando entre eles para fazer jus ao desafio.

A produção de Vida de Inseto finalmente foi concluída, liberando John, Andrew, Lee e Joe para assumir a liderança criativa de Toy Story 2. Considerando o estágio em que a produção se encontrava, 18 meses para concluir o filme teria sido um prazo apertado. Naquele momento, no entanto, havia apenas oito semanas de prazo. Cientes de que o futuro da empresa dependia deles, os integrantes da equipe trabalharam a um ritmo incrível. No final, com a nova liderança, cumpriram o prazo.

Como John e a equipe salvaram o filme? O problema não era a idéia original, que foi mantida. O personagem principal, o boneco caubói Woody, é raptado por um colecionador de brinquedos que pretende despachá-lo para um museu do brinquedo no Japão. Num momento crucial da história, o boneco tem de decidir se vai para o Japão

ou tenta fugir e voltar ao garoto Andy, seu dono até então. Já que o filme é um produto da Pixar e da Disney, o público sabe que Woody voltará para Andy. E, se puder adivinhar facilmente o que vai acontecer, não há drama. O desafio, portanto, era levar o público a acreditar que o boneco poderia tomar outra decisão. A primeira equipe não conseguira descobrir como.

A saída encontrada por John, Andrew, Lee e Joe foi acrescentar vários elementos para mostrar medos que um brinquedo poderia sentir — e que um ser humano poderia entender. Um deles foi uma cena batizada de “A história de Jessie”. A boneca Jessie é uma vaqueirinha que será mandada ao Japão com Woody. Jessie quer ir e explica por que ao boneco. Sua história é contada ao público na canção “When She Loved Me”: Jessie fora a alegria de uma garotinha, mas a menina crescera e a abandonara. O fato é que toda criança cresce, a vida muda e, às vezes, é preciso virar a página. Quem está na platéia sabe que isso é verdade e percebe que Woody tem, sim, escolha — o que prende sua atenção. Foi preciso nossa primeira divisão entrar em cena para criar os elementos que fariam a história funcionar.

Toy Story 2 ficou ótimo e foi um sucesso de crítica e de público. Foi, ainda, o momento definidor para a Pixar. Com ele, aprendemos uma lição importante sobre a primazia das pessoas em relação às idéias: nas mãos de uma equipe medíocre, uma boa idéia será arruinada; já uma grande equipe que receber uma idéia medíocre ou dará um jeito nessa idéia ou a descartará e buscará algo melhor, que funcione.

Toy Story 2 nos ensinou também outra lição importante: todo filme que produzimos deve obedecer a um mesmo padrão de qualidade. Todo mundo que trabalhava no estúdio naquele momento fez um sacrifício pessoal imenso para dar um jeito em Toy Story 2. Paramos todas as outras produções. Fizemos o pessoal trabalhar uma quantidade de tempo desumana e muita gente acabou com uma lesão por esforço repetitivo. Mas, ao aceitarmos o sofrimento e o sacrifício pessoal para rejeitar a mediocridade, declaramos, para quem quisesse ouvir, que era inaceitável para nossa comunidade produzir filmes bons e filmes medíocres. Por causa de Toy Story 2, ficou estabelecido em nossa cultura que tudo o que tocamos tem de ser excelente. E não só nos filmes — mas na produção de DVDs e extras, na produção de brinquedos e de outros artigos de consumo ligados a nossos personagens.

Obviamente, a maioria dos executivos defenderia (ainda que da boca para fora) a tese de que é preciso ter gente de talento e adotar padrões elevados. Quantos, porém, entendem a importância de criar um ambiente que respalde esses talentos e incentive cada um a apoiar os outros para que o todo seja muito maior do que a soma de suas partes? É isso que lutamos para fazer. Direi agora o que descobrimos até aqui sobre o que realmente funciona.

Poder para quem cria

Na produção de um filme, o poder criativo tem de estar com a liderança criativa. Por mais óbvio que soe, não é o que ocorre em muitas empresas da indústria cinematográfica e, suspeito, de várias outras. A nosso ver, a visão criativa que move cada filme vem de um ou dois indivíduos e não de executivos da diretoria ou de um departamento de desenvolvimento. Nossa filosofia é: busque indivíduos criativos, aposte alto neles, dê a todos enorme liberdade e apoio e crie a seu redor um ambiente no qual possam receber um feedback honesto de todos na empresa.

Depois de Toy Story 2 mudamos a missão do departamento de desenvolvimento. Em vez de gerar novas idéias para filmes (seu papel na maioria dos estúdios), a função de nosso departamento é montar pequenas equipes incubadoras para ajudar os diretores a burilar as idéias que tiverem até um ponto no qual possam convencer John e outros colegas hierarquia acima de que a idéia tem potencial para virar um grande filme. Em geral, cada equipe é formada por um diretor, um roteirista, alguns artistas e criadores de storyboards. A meta do departamento de desenvolvimento é achar indivíduos capazes de trabalhar bem juntos. Durante essa fase de incubação não há como julgar uma equipe pelo material produzido, que ainda é muito cru — há muitos problemas, muita coisa em aberto. O que dá para avaliar, sim, é se a dinâmica social da equipe é saudável e se a equipe está solucionando problemas e fazendo progresso. Tanto a alta gerência como o departamento de desenvolvimento são responsáveis por garantir que essas equipes estejam funcionando bem.

Para frisar que a visão criativa é o que mais importa, dizemos que somos “guiados por cineastas”. Há, de fato, dois líderes: o diretor e o produtor. Os dois formam uma forte parceria. Não só se empenham para fazer um grande filme, mas também operam dentro de limites de tempo, verba e pessoal (um bom artista entende o valor de limites). Durante a produção, deixamos decisões operacionais nas mãos dos líderes do filme e não questionamos nem interferimos em suas escolhas.

Aliás, mesmo quando uma produção enfrenta problemas, fazemos o possível para dar apoio sem minar sua autoridade. Uma solução que encontramos é permitir que o diretor peça a ajuda de um “brain trust criativo” (esse comitê de cineastas é um dos pilares de nosso peculiar processo de produção de filmes entre pares — tema

importante ao qual voltarei em breve). Se essa ajuda não bastar, às vezes destacamos um reforço para a produção — um roteirista ou um co-diretor — para suprir uma capacitação específica ou melhorar a dinâmica criativa da liderança criativa do filme.

O que é preciso para que um diretor seja um líder de sucesso nesse ambiente? Naturalmente, nossos diretores precisam saber muito bem como contar uma história que se adapte ao meio que é o filme. Isso significa que precisam ter uma visão unificadora — visão que dê coerência às milhares de idéias que compõem um filme — e ser capazes de transformar essa visão em ordens claras que a equipe possa executar. Precisam armar o terreno para que as pessoas tenham sucesso, suprindo todas as informações de que necessitam para fazer corretamente o trabalho — mas sem dizer como fazê-lo. Na produção de um filme, até a menor das tarefas deve ser responsabilidade criativa de alguma pessoa.

Um bom diretor não só possui forte capacidade analítica, mas é capaz de explorar a força analítica e as experiências de vida dos integrantes da equipe. Tem uma grande capacidade de ouvir e se esforça para entender o raciocínio por trás de cada sugestão. Aprecia toda contribuição, venha de onde ou de quem vier, e faz uso das melhores.

Uma cultura de pares

Algo muito importante — e que nos distingue de outras produtoras de cinema — é a maneira como gente de todos os níveis se apóia mutuamente. Toda pessoa está totalmente comprometida em ajudar as demais a fazer o melhor trabalho possível. Há, realmente, a sensação de que é um por todos e todos por um. Nada ilustra melhor esse fato do que o brain trust criativo e nosso processo diário de revisão.

Brain trust. Esse grupo é formado por John e nossos oito diretores (Andrew Stanton, Brad Bird, Pete Docter, Bob Peterson, Brenda Chapman, Lee Unkrich, Gary Rydstrom e Brad Lewis). Quando sentem necessidade de ajuda, um diretor e um produtor convocam o grupo (e quem mais acharem que possa ser útil) e mostram a versão atual do trabalho em curso. A isso se seguem duas horas de uma animada discussão cuja meta é tornar o filme melhor. Aqui, não há espaço para ego. Ninguém oculta o que pensa só para ser cortês. Só dá certo porque todos os participantes sentem confiança e respeito uns pelos outros. Sabem que é muito melhor ouvir dos colegas que há um problema — quando ainda há tempo para consertá-lo — do que do público, quando já é tarde demais. O poder de solucionar problemas desse grupo é imenso e inspirador.

Depois dessa reunião, cabe ao diretor do filme e a sua equipe decidirem o que fazer com os conselhos ouvidos. Ninguém é obrigado a segui-los, e o comitê de cineastas não tem autoridade. É uma dinâmica crucial, pois deixa todo integrante do comitê livre para dar sua opinião especializada sem pudores — e deixa o diretor livre para buscar ajuda e considerar plenamente o conselho ouvido. Foi algo que levamos um tempo para aprender. Quando tentamos exportar a idéia do brain trust à área técnica, o

modelo parecia não funcionar. No final, acabei percebendo por quê: tínhamos dado a esses outros grupos certa autoridade. Tão pronto dissemos “Isso aqui é só para um colega dar sua opinião ao outro”, a dinâmica mudou — e a eficácia dessas sessões de revisão aumentou drasticamente.

A origem do brain trust criativo foi Toy Story. Uma crise ocorrida durante a produção desse filme fez surgir um relacionamento especial entre John, Andrew, Lee e Joe — que tinham uma qualificação notável e complementar. Por confiarem uns nos outros, os quatro conseguiam travar discussões bastante intensas, acaloradas — estavam sempre cientes de que o ardor era voltado à história, que não havia nada de pessoal. Com o tempo, à medida que gente de dentro e de fora engrossava nosso time de diretores, o brain trust cresceu e virou aquilo que é hoje: uma comunidade de cineastas magistrais que se reúnem sempre que um colega precisa de ajuda.

Dailies. A prática do trabalhar junto, como iguais, é central a nossa cultura, e não se restringe a diretores e produtores. Um exemplo é a revisão diária do trabalho — o que chamamos de dailies —, um processo para dar e receber feedback constante de modo positivo, baseado em práticas que John observou na Disney e na Industrial Light & Magic (ILM), o braço de efeitos especiais da Lucasfilm.

Na Disney, somente um grupo seletivo de indivíduos conferia os copíons produzidos no dia. Dennis Muren, lendário supervisor de efeitos visuais da ILM, decidiu abrir as sessões a toda a equipe de efeitos especiais (John, que veio para minha equipe de computação na Lucasfilm ao sair da Disney, participou dessas reuniões enquanto criávamos os efeitos de animação digital para o filme O Enigma da Pirâmide).

Ao montar uma equipe de animação para Toy Story, no começo da década de 1990, John usou o que aprendera na Disney e na ILM para criar nosso processo diário de revisão. A pessoa mostra o material em estado bruto à equipe inteira de animação — e, embora caiba ao diretor tomar decisões, todo mundo é incentivado a fazer comentários.

Há vários benefícios. Primeiro, ao superar o constrangimento de mostrar um trabalho inacabado, a pessoa se torna mais criativa. Segundo, o diretor ou o chefe de criação que conduz o processo de revisão pode destacar pontos importantes para a equipe inteira ao mesmo tempo. Terceiro, uma pessoa aprende com a outra, inspira a outra; um detalhe de animação altamente criativo vai estimular os outros a melhorar também. Por último, não há surpresas no final: findo o trabalho, acabou-se. O incontrolável desejo de garantir que o material esteja “bom” antes de mostrá-lo aos outros faz crescer a possibilidade de que a versão acabada não seja aquilo que o diretor queria. O exame diário evita esse desperdício de energia.

Tecnologia + arte = magia

Fazer com que indivíduos de disciplinas distintas tratem os colegas como iguais é tão importante quanto fazer com que gente de uma mesma disciplina aja assim. Mas é muito mais difícil. A estrutura natural de classes que surge em organizações é uma dessas barreiras. Sempre parece haver um departamento que se considera e é encarado pelos outros como o mais valorizado pela organização. Há, ainda, a diferença de idiomas falados por distintas disciplinas, e até a distância física entre um local de trabalho e outro. Em arenas criativas como a nossa, essas barreiras são obstáculos à produção de um trabalho espetacular — e, portanto, temos de fazer todo o possível para derrubá-las.

Walt Disney sabia disso. Na sua opinião, quando a mudança contínua — ou a reinvenção — é a norma na organização, e quando tecnologia e arte caminham juntas, o resultado é mágico. Ao se debruçar sobre o começo da Disney, muita gente exclama “Que artistas!”. Ninguém dá atenção às inovações tecnológicas. Mas Disney foi o primeiro a usar som na animação, a colocar cor, a misturar animação com atores de carne e osso, a aplicar a xerografia na produção de desenhos animados. Vivia entusiasmado com a ciência e a tecnologia.

Na Pixar, acreditamos nessa íntima interação entre arte e tecnologia e estamos sempre tratando de usar uma tecnologia melhor em cada estágio da produção. Uma frase de John registra essa dinâmica: “A tecnologia inspira a arte e a arte desafia a tecnologia”. Para nós, não são só palavras; são um modo de vida que teve de ser estabelecido e ainda precisa ser constantemente reforçado. Embora sejamos uma meritocracia liderada por diretores e produtores, que sabe que o talento não é distribuído igualmente entre todos, aderimos aos seguintes princípios:

Toda pessoa deve ter liberdade para se comunicar com qualquer outra. Isso significa reconhecer que a hierarquia da tomada de decisões e a estrutura de comunicação de uma organização são duas coisas distintas. Membros de qualquer departamento devem ser capazes de abordar qualquer pessoa de outro departamento para solucionar problemas sem ter de passar pelos canais “certos”. Significa, também, que todo gerente deve entender que nem sempre tem de ser o primeiro a saber de algo que está ocorrendo em sua esfera de controle, e que não faz mal se deparar com uma surpresa numa reunião. Dada a natureza complexa da produção de um filme, o impulso a controlar com mão-de-ferro o processo é compreensível. Problemas, no entanto, quase que por definição são imprevistos. A maneira mais eficiente de lidar com uma profusão de problemas é deixar que as pessoas resolvam as dificuldades diretamente entre elas, sem ter de sair pedindo autorização.

Todos devem se sentir seguros para dar idéias. Aqui dentro, estamos sempre exibindo projetos ainda em andamento. Tentamos alternar a participação nessas sessões para que sempre haja uma perspectiva nova — e todos na empresa, independentemente da área em que atuam ou de sua posição, terão sua vez. Fazemos um esforço conjunto para que seja seguro fazer críticas. Daí pedirmos a todos os

participantes dessas sessões que mandem e-mails aos líderes criativos indicando de que gostaram ou não, e por quê.

Devemos estar próximos de inovações produzidas pela comunidade acadêmica. Incentivamos nossos artistas técnicos a publicar suas pesquisas e a participar de congressos do setor. Com isso, podemos até entregar idéias de mão beijada, mas seguimos conectados à comunidade acadêmica — conexão que vale muito mais do que qualquer idéia que porventura revelemos, pois nos ajuda a atrair talentos excepcionais e reforça a crença, em toda a empresa, de que as pessoas são mais importantes do que idéias.

Também tentamos derrubar os muros entre disciplinas de outras formas. Uma delas é uma série de cursos que oferecemos na própria empresa, e que chamamos de Pixar University. A meta é capacitar o indivíduo em sua área ou em novas especialidades à medida que avança na carreira. Mas há também diversos cursos opcionais — já fiz muitos deles — para dar a gente de áreas distintas a oportunidade de conhecer colegas e apreciar aquilo que os outros fazem. Alguns (redação de roteiros, desenho, escultura) são diretamente ligados a nossa atividade. Outros (Pilates e ioga), não. Um curso de escultura pode mis-turar iniciantes com escultores tarimbados interessados apenas em aprimorar sua técnica. A Pixar University ajuda a reforçar a noção de que estamos todos aprendendo e de que é gostoso aprender juntos.

Nossa sede, que é fruto da imaginação de Steve Jobs, é outro de nossos recursos para que gente de departamentos diferentes interaja. Enquanto a maioria dos edifícios é projetada para algum propósito funcional, o nosso é estruturado para maximizar encontros fortuitos. No centro há um grande átrio, no qual se encontram o refeitório, salas de reunião, banheiros e caixas de correio. Com isso, todo mundo tem bons motivos para circular várias vezes por ali durante o dia. É difícil dar a dimensão exata do valor dos encontros casuais que isso produz.

Sem perder o rumo

Observar a ascensão e a queda de empresas de informática durante minha carreira deixou marcas profundas em mim. Muitas empresas montaram uma equipe fenomenal, que criou produtos espetaculares. Tinham os melhores engenheiros, sabiam quais as necessidades do cliente, tinham acesso a novas tecnologias, tinham gerentes tarimbados. Mas muitas tomaram, no auge do poder, decisões incrivelmente equivocadas — e se tornaram irrelevantes. Como explicar que gente tão inteligente tenha ignorado algo tão crucial para a própria sobrevivência? Lembro que mais de uma vez me indaguei o seguinte: “Se um dia tivermos sucesso, também ficaremos cegos?”.

Muitos daqueles que conheci nessas empresas que naufragaram não eram muito introspectivos. Quando a Pixar virou uma empresa independente, jurei que seríamos distintos. Sabia que é extremamente difícil para uma organização analisar a si mesma. Ser objetivo é duro e incômodo. Combater sistematicamente a complacência e expor

problemas quando a empresa vai bem devem ser dois dos desafios de gestão mais difíceis de todos. Valores claros, comunicação constante, post-mortens rotineiros e o acréscimo regular de gente nova que desafie o status quo não bastam. Também é essencial haver uma liderança forte — para garantir que as pessoas não aceitem os valores só no papel, não ignorem a comunicação, não manipulem os processos e nem descartem automaticamente observações e sugestões de quem acabou de chegar. Eis uma amostra daquilo que fazemos:

Post-mortem. O primeiro que fizemos, depois de Vida de Inseto, foi muito bom. Já o resultado dos que vieram depois variou muito. Isso me fez refletir sobre como tirar mais dessa prática. Uma coisa que observei foi que, embora aprendam com um post-mortem, as pessoas não gostam de participar de um. O líder, naturalmente, quer usar a ocasião para parabenizar os integrantes de sua equipe. As pessoas em geral preferem falar sobre o que deu certo a discutir o que não deu. E, tendo passado anos trabalhando no filme, todo mundo quer seguir em frente. Se não houver alguém de olho, as pessoas manipulam o sistema para não ter de confrontar algo desagradável.

Há um punhado de técnicas simples para superar esses problemas. Uma delas é tentar variar o modo como é feito o post-mortem. Já que a meta, por definição, é tirar lições do processo, se repetirmos o formato a tendência é acharmos sempre as mesmas lições, o que não é produtivo. Outra saída é pedir a cada grupo que enumere as cinco principais coisas que faria de novo e as cinco que não faria. O equilíbrio entre o positivo e o negativo ajuda a tornar o ambiente mais seguro. Seja como for, use muitos dados no exame. Já que somos uma organização criativa, as pessoas tendem a presumir que muito daquilo que fazemos não pode ser mensurado ou analisado. É um erro. A maioria dos nossos processos envolve atividades e resultados que podem, sim, ser quantificados. Medimos o ritmo ao qual as coisas ocorrem, com que frequência um trabalho precisa ser refeito, se um determinado material estava totalmente acabado ou não ao ser enviado a outro departamento, e por aí vai. Dados são capazes de mostrar as coisas de modo neutro, o que pode estimular o debate e desafiar noções surgidas de impressões pessoais.

Sangue novo. Uma organização de sucesso enfrenta dois desafios ao contratar gente nova, com novas perspectivas. Uma é bem conhecida: a síndrome do “não foi inventado aqui”. A outra — a síndrome da “veneração da instituição” (problema com jovens recém-contratados) — costuma ser ignorada.

A primeira, por sorte, nunca nos deu problema, pois temos uma cultura aberta: acolher continuamente a mudança, como fazemos, diminui a ameaça representada pelos recém-chegados. Muita gente de fora — gente de destaque — teve grande impacto sobre nós (devido às idéias empolgantes que nos deram e aos fortes profissionais que atraíram). Esses indivíduos foram prontamente aceitos. Entre eles estão Brad Bird, que dirigiu Os Incríveis e Ratatouille; Jim Morris, que comandou a Industrial Light & Magic por anos antes de vir para a Pixar como produtor de WALL·E e vice-presidente executivo de produção; e Richard Hollander, que foi executivo do

estúdio de efeitos especiais Rhythm & Hues e hoje lidera uma iniciativa para melhorar nossos processos de produção.

No nosso caso, o problema maior é dar ao jovem que acaba de chegar confiança para dizer o que pensa. Para sanar o problema, adotei a prática de falar durante as sessões de orientação de novos contratados. Ali, falo dos erros que cometemos e das lições que aprendemos. Minha intenção é convencê-los de que não temos todas as respostas e que queremos que todos questionem por que estamos fazendo algo que, aos olhos deles, não parece fazer sentido. Não queremos que ninguém ache que por termos sucesso tudo o que fazemos é o certo.

Durante 20 anos, persegui o sonho de fazer o primeiro filme de animação computadorizada do mundo. Para ser honesto, quando atingi essa meta — quando terminei Toy Story —, fiquei meio perdido. Percebi, no entanto, que a coisa mais incrível que fizera fora ajudar a criar o ambiente singular que permitiu que o filme fosse feito. Ao lado de John, minha nova meta passou a ser montar um estúdio que tivesse a profundidade, a robustez e a vontade de seguir buscando as duras verdades que preservam a confluência de forças necessária à criação de algo mágico. Nos dois anos transcorridos desde a fusão da Pixar com a Disney, tivemos a sorte de acrescentar a essa meta a recuperação da Disney Animation Studios. Foi extremamente gratificante ver os princípios e abordagens que criamos na Pixar transformarem esse estúdio. Mas só saberemos se John e eu atingimos nossas metas se a Pixar e a Disney seguirem produzindo filmes de animação que toquem a cultura do mundo todo de um jeito positivo muito depois de que nós dois, e os amigos que fundaram e ergueram a Pixar conosco, tivermos partido.

Ed Catmull é um dos fundadores da Pixar.

É superintendente da Pixar e da Disney Animation Studios.

Harvard Business Review