

Khoi Tu

SUPERTIMES

Os segredos de sete equipes vencedoras
para um desempenho fora de série

TRADUÇÃO
Peterso Rissatti



Copyright © Khoi Tu, 2012

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

TÍTULO ORIGINAL Superteams: The Secrets of Stellar Performance
from Seven Legendary Teams

CAPA E PROJETO GRÁFICO Mateus Valadares

PREPARAÇÃO Silvia Massimini Felix

REVISÃO Huendel Viana e Marise Leal

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Tu, Khoi

Superteams : os segredos de sete equipes vencedoras
para um desempenho fora de série /

Khoi Tu ; tradução Peterso Kissatti. — 1^a ed. —

São Paulo : Portfolio-Penguin, 2013.

Título original: Superteams : The Secrets of Stellar
Performance.

ISBN 978-85-63560-67-4

1. Desempenho 2. Empreendedorismo
3. Equipes no local de trabalho 4. Sucesso 5. Talentos
6. Trabalho em equipe I. Título.

13-03583

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Equipes de trabalho : Desempenho : Administração 658
2. Trabalho em equipe : Desempenho : Administração 658

[2013]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORIA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone (11) 3707-3500

Fax (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoeditor@portfolioipenguin.com.br

SUMÁRIO

Introdução 7

1. Pixar: O poder do objetivo comum 12
2. O time europeu da Taça Ryder de 2010: Capitão e camaradas 44
3. O time do SAS no cerco à embaixada do Irã: Camaradagem e clareza 70
4. A Cruz Vermelha no Haiti: Causa e coordenação 96
5. Os Rolling Stones: Criatividade e coerência 124
6. O processo de paz na Irlanda do Norte: Coragem e coreografia 150
7. A Ferrari na Fórmula 1: Uma cultura de campeões 174

Conclusão. Os protocolos do desempenho 199

Agradecimentos 203

Leituras selecionadas 205

1

Pixar: O poder do objetivo comum

Sexta-feira negra, 26 de novembro de 1993,
Walt Disney Co., Burbank, Califórnia

A Pixar está produzindo seu primeiro longa-metragem, *Toy Story*, depois do sinal verde da Disney em 1992. A oportunidade de fazer o filme é o ápice de décadas de P&D pioneiros e não lucrativos da Pixar na área de animação computadorizada. Os primeiros estágios da produção de *Toy Story* foram pensados pelos novatos em cinema da empresa, observando a experiência dos estúdios Disney e, especialmente, do chefão da Pixar, Jeffrey Katzenberg. Na montagem da primeira metade do filme, o consenso entre as equipes da Pixar e da Disney é de que o filme está péssimo. Ao trabalhar duro para tranquilizar Katzenberg e tentar dar ao filme uma unidade que garanta seu apelo entre crianças, jovens e adultos, o time da Pixar perdeu a perspectiva de seu próprio filme. Mesmo Woody, o protagonista, se transformou num perfeito caipira, improvável demais para emocionar a audiência. A Disney ordena o encerramento da produção, ameaçando grandes demissões. Mas John Lasseter, fundador da Pixar e chefe de animação, conseguiu um prazo de mais duas semanas.

QUANDO JOHN LASSETER CONSEGUIU a prorrogação de duas semanas para que o time da Pixar produzisse uma nova versão de *Toy Story*, sob imenso estresse físico e psicológico, seu único foco era lutar

para a sobrevivência do projeto e da empresa na qual ele acreditava de forma apaixonada.

Ele não tinha ideia de que essa crise transformaria um time que já era muito bom num time excelente. Eles já tinham uma visão em comum, a compreensão mútua daquilo que consideravam bom, uma paixão por tecnologia e arte e uma crença na importância fundamental de se contar uma história. No entanto, a grandiosidade desse momento foi o estopim que fez da Pixar um supertime. Eles não tinham opção, a não ser confiar na responsabilidade do time e aprender como criticar o trabalho alheio de forma rápida e construtiva.

Diante da complexa adversidade, eles desenvolveram processos e maneiras de trabalhar que se mostraram tão bem-sucedidos que, ao final da crise, o time da Pixar batalhou para manter esses princípios e práticas como parte de seu dia a dia, de forma a transformá-los num modo de vida.

**Foi realmente assustador e acho que isso nos uniu.
Era vencer ou morrer: o Anjo da Morte estava na sala,
esperando num canto. Era algo como: “O.k., rapazes.
Se essa história não funcionar, o projeto inteiro,
este lugar inteiro vai acabar!”.**

Joe Ranft, roteirista

Composição: os melhores talentos diversificados

A equipe principal que fundou a Pixar — Ed Catmull, Alvy Ray Smith, John Lasseter e Steve Jobs — prova que o ponto de partida dos supertimes é o grande talento individual. Mas indivíduos brilhantes e supercriativos só dividirão a mesma sala quando compartilharem de um mesmo objetivo. No caso da Pixar, o talento foi reunido pela crença na ideia de que era possível criar magia cinematográfica usando tecnologia de animação de última geração.

Contudo, as origens da Pixar se deveram em grande parte a outros times lendários da tecnologia, sendo o primeiro deles o Xerox Parc —

que teve um impacto direto e duradouro sobre Steve Jobs. Para entender a história da Pixar, é necessário entender a história de Steve Jobs.

Em 1970, a Xerox fundou o Centro de Pesquisa de Palo Alto (Parc, na sigla em inglês). Tratava-se de um departamento de pesquisa na florescente área de tecnologia digital. O centro acabou se tornando uma lendária incubadora de grande parte da computação moderna e foi responsável por ajudar a desenvolver o mouse e a interface gráfica de usuário (GUI, na sigla em inglês), que, pela primeira vez, permitiam que os usuários de um software “apontassem e clicassem”, em vez de digitar comandos. Foi uma estufa de criação de gênios inventivos e técnicos, entre eles: Alan Kay, que trabalhava com a GUI e com a programação orientada a objetos; Butler Lampson, o maior colaborador dos editores de texto *wYSIWYG* (*what you see is what you get*); e Charles Thacker, coinventor com Bob Metcalf do sistema de rede de área local Ethernet. Metcalf fundou em seguida a 3Com, empresa de equipamentos de rede, vendida mais tarde para a Hewlett Packard por 2,7 bilhões de dólares.

O Parc obteve alguns sucessos comerciais de sua lavra, como a impressão a laser, que acabou se tornando um dos produtos mais lucrativos da Xerox, mas também um dos mais odiosos para aqueles que saíram de lá. A empresa tentava combinar muitas inovações para formar a base de um dos primeiros computadores pessoais do mundo, o Alto, que não se tornou um sucesso, mas forneceu inspiração — não apenas em termos de ideias, mas também em como melhorá-las — para outro pioneiro dos computadores: Steve Jobs. Ele ofereceu à Xerox a oportunidade de investir na Apple se pudesse ter acesso às pesquisas feitas no Parc. Em troca de uma opção de compra de 1 milhão de dólares das ações da Apple na segunda rodada de financiamento da empresa, em dezembro de 1979, a Xerox abriu o quimonos para Jobs e sua equipe inovadora. O que eles viram mudou o jogo da tecnologia pessoal para sempre.

Jobs gostava de citar a frase de Picasso de que bons artistas empistem e grandes artistas roubam. No período de um ano, a Xerox lucrou cerca de 16 milhões de dólares com suas ações da Apple. O mouse e o GUI que Jobs e sua equipe viram no Parc lhes deram a base para realizar as inovações que se tornariam os elementos centrais do computador pessoal, que desde então têm sido a vantagem vital do sucesso da Apple.

Em 1983, depois de incontáveis melhorias nas tecnologias do Parc, Jobs atraiu John Sculley (da PepsiCo) para a Apple, oferecendo-lhe a chance de mudar o mundo ou passar o resto da vida vendendo refrigerantes. Jobs viu em Sculley um potencial mentor, uma figura paterna que substituiria aquela que ele mal conheceu. Sculley ficou lisonjeado e pensou que poderia ser um excelente professor para esse aluno brilhante. Entrou na empresa como CEO, acima de Jobs, e chefe da divisão Macintosh. No início, a relação entre os dois era feliz e simbiótica: os dois homens se alimentavam mutuamente.

Mas o brilhante Jobs tinha também um lado negro. Era cruel e indiferente com os demais, sendo com frequência consumido por seus próprios projetos, em vez de se dedicar à empresa. O cofundador da Apple, Steve Wozniak, deixou a companhia, mencionando as dificuldades que vinham tendo em manter o foco na segunda geração de computadores, a Apple II, pois Jobs estava se apropriando da atenção e dos recursos da Apple para seu bebê Macintosh.

Wozniak era visto em grande parte como um gênio simpático, cujas maiores fraquezas eram a generosidade e o espírito comunitário. Vendeu a preços muito baixos cotas de sua participação na Apple a vários dos primeiros membros da empresa que não faziam parte das centenas que a oferta pública de ações (IPO, na sigla em inglês) tornaria milionários. Assim, eles também poderiam lucrar com a abertura do capital da empresa. Ao deixar a Apple, Wozniak contratou a mesma empresa de design de Jobs para trabalhar em seu novo projeto: um dispositivo de controle remoto. Apesar do fato de os dois não serem concorrentes, Jobs tomou medidas jurídicas para impedir que a empresa de design trabalhasse para Wozniak. Foi o fim lastimável da parceria produtiva entre os dois fundadores da Apple. Como Wozniak comentou logo depois: “Steve consegue ser um cara ofensivo e perturbador”.

A luta de mel entre John Sculley e Steve Jobs também acabou. Na verdade, Jobs não queria um mentor, ainda mais alguém considerado menos brilhante que ele próprio. Estava disposto a projetar a imagem do líder perfeito para as pessoas e, então, desdenhar delas quando falhassem. De sua parte, Sculley achava a grosseria de Jobs — o que o chefe de marketing da Apple chamou de “gestão por assassinato de caráter” — difícil de

aguentar. Ele se perguntava se as oscilações de humor e o comportamento tempestuoso eram apenas imaturidade ou se também havia algo clínico.

O azedamento do romance foi acelerado por desavenças em questões substanciais. As discussões sobre definição de preços e sobre como seria feito o lançamento do Macintosh foram especialmente dolorosas, pois realçavam as diferenças de visão e valores. Para Jobs, manter o preço baixo e fazer um estardalhaço eram essenciais à sua paixão pelo produto e iam de acordo com sua vontade de democratizar a computação. Sculley era irredutível quanto ao produto ser mais caro para refletir os custos de marketing; de seu ponto de vista, o produto, por mais revolucionário que fosse, ainda precisava gerar lucros sólidos.

Em 1984, depois da publicidade seminal inspirada em George Orwell para o lançamento do Macintosh — no qual o Mac era retratado salvando o mundo da submissão ao “Grande Irmão” —, as vendas chegaram ao auge e, em seguida, caíram vertiginosamente. Jobs culpou o comportamento de Sculley e, especificamente, suas decisões quanto à definição de preços. Cada vez mais inconstante, Jobs humilhava Sculley diante de funcionários e até mesmo na frente de parceiros da empresa. Sculley sofreu duras críticas da diretoria da Apple por não tomar nenhuma medida mais drástica para administrar a tendência destrutiva de Jobs. Obrigado a agir e com apoio da diretoria, ele promoveu Jobs para tirá-lo do caminho. Dando a ele um cargo de presidente do conselho, um título pomposo mas sem poder, Jobs não tinha qualquer controle executivo ou operacional. Não teve escolha senão sair.

Amargo e desapontado, Jobs manteve apenas uma de suas 6,5 milhões de ações da Apple, que representavam 11% do total acionário da empresa. Não gostou nada das notícias de que sua renúncia elevou o preço das ações em 7%. Para acrescentar ainda mais ressentimento ao divórcio, a Apple o processou depois de ele se juntar com outros seis ex-funcionários da empresa para iniciar seu novo empreendimento com computadores, a next.

O que sei fazer melhor é juntar um grupo de pessoas talentosas e produzir coisas com elas.

Steve Jobs

Durante o verão de 1985, logo depois de deixar a Apple, Steve Jobs foi caminhar com Alan Kay, que ele havia conhecido no Parc no ano anterior e convidado para trabalhar na Apple. Kay apresentou Jobs a um grupo de pessoas extremamente talentosas: Ed Catmull, Alvy Ray Smith e John Lasseter.

Kay conheceu Ed Catmull na Universidade de Utah no início dos anos de 1970. Utah, como o Parc, era um verdadeiro centro de inovação tecnológica. Entre os contemporâneos de Kay e Catmull estavam Jim Clark, que se tornou cofundador da Silicon Graphics e da Netscape, e John Warnock, cofundador da Adobe.

Originalmente, Ed Catmull queria trabalhar como animador nos estúdios da Disney, mas já no colégio percebeu que não era tão bom desenhista quanto precisaria ser e concentrou seus esforços para saber o máximo possível sobre programação de computadores. Sua paixão secreta era usar os computadores para fazer animação numa época em que a animação computadorizada ainda era vista como uma “atividade lunática”. Em Utah, Catmull inventou três técnicas pioneiras para impulsionar a animação computacional: ajustes bicúbicos, z-buffer e mapeamento de textura, todos os três absolutamente revolucionários na época. Reservado, modesto, respeitoso e mórmon ortodoxo, Catmull parou os estudos por dois anos para fazer uma viagem missionária. Como não conseguiu se tornar professor, acabou num trabalho sem perspectiva com software.

Alvy Ray Smith era apaixonado por pintura e organizava exposições de seus quadros. Sustentava sua paixão trabalhando com programação de computadores e tecnologia, principalmente automação celular, na área de máquinas autorreprodutivas. Desistiu quando percebeu que seu trabalho seria usado para fins militares. Ray Smith — antes um texano responsável, falante, que acabou se tornando um hippie californiano — também trabalhara no centro de inovação Parc da Xerox, desenvolvendo um projeto de impressão colorida. Mas o projeto foi cancelado quando a Xerox decidiu que o futuro da impressão comercial era o preto e branco. Alvy Ray Smith foi demitido.

Tanto Catmull quanto Ray Smith acabaram sendo contratados pelo novo Laboratório de Computação Gráfica no Instituto de Tec-

nologia de Nova York, liderando pesquisas em computação gráfica e animação. O trabalho deles, no fim dos anos de 1970, atraiu a atenção de George Lucas, que estava colhendo frutos do sucesso de *Star Wars* e queria explorar a aplicação da computação gráfica em seus próximos filmes. Em 1984, como parte da divisão de computação gráfica da Lucasfilm, eles recrutaram um jovem animador recentemente demitido da Disney.

John Lasseter sempre foi apaixonado por quadrinhos e animação. Aos catorze anos, na nona série da escola, seu caminho cruzou o do livro *The Art of Animation* [A arte da animação], de Bob Thomas, uma história da Disney Studios e da produção de *A bela adormecida*. Percebeu que a animação poderia ser uma carreira e, depois de assistir ao filme *A espada era a lei*, decidiu que queria trabalhar com isso. Formado pela Cal Arts, a escola de animação da Disney, teve como colegas pesos-pesados do futuro, como Tim Burton, John Musker (codiretor de *Aladim*, *A pequena sereia* e *Hércules*), Chris Buck (diretor de *Tarzan*) e Brad Bird (diretor de *O gigante de ferro* e *Os incríveis*).

John, um contador de histórias entusiasmado, rapidamente foi reconhecido como alguém supertalento. Ganhou um Oscar de estudante por seu primeiro trabalho, e depois de trabalhar em equipes temáticas, juntou-se ao time de animação da Disney. Contudo, a cultura empresarial da Walt Disney já se desviara do espírito original de seu fundador de combinar tecnologia e arte para contar histórias magistrais. Enquanto Walt foi um colecionador de talentos, Lasseter foi considerado um desajustado cultural. Pego no fogo cruzado entre dois chefes hostis, Lasseter foi mandado embora, ficando livre para se juntar a Catmull e Ray Smith na Lucasfilm.

Na época em que Steve Jobs foi apresentado ao trio na Lucasfilm, eles já compartilhavam de uma teia comum de experiência. Todos tinham trabalhado nos mais altos cargos de suas respectivas áreas, tinham um respeito profundo pela inovação científica e artística e vinham de pequenos grupos de criadores talentosos. Os quatro tinham sido demitidos de empresas que acabaram se tornando incompatíveis com suas paixões. O mais importante: os quatro continuaram apaixonados pelas possibilidades da interseção entre criatividade e tecnologia.

Percebi que eles estavam muito à frente dos outros na forma de combinar arte e tecnologia, que sempre foi um de meus grandes interesses.

Steve Jobs

Fiel a suas crenças, Jobs apostou em sua capacidade de identificar talentos e reconhecer uma oportunidade. Investiu 5 milhões de dólares para comprar a divisão de computação gráfica da Lucasfilm e mais 5 milhões para capitalizá-la efetivamente. Nos anos seguintes, até 1991, Jobs investiu mais 55 milhões de dólares na Pixar, que dava apenas prejuízo, mantendo sua fé na capacidade do time.

De fato, o time parecia perfeito, uma reunião de mentes brilhantes com uma herança comum. Com o passar dos anos, a equipe dividiu naturalmente as funções, de acordo com os pontos fortes e interesses de cada um. Steve Jobs se concentrou nas grandes jogadas e nas negociações importantes, Ed Catmull ficou encarregado da administração operacional e do desenvolvimento técnico, enquanto John Lasseter liderava a parte de criatividade e roteiro.

Os sócios fundadores da Pixar perceberam que conseguir a equipe correta era essencial. Certa vez, George Lucas comentou que Ed Catmull, muito além de seu talento para programar softwares, tinha uma paixão secreta por fazer filmes. John Lasseter, por outro lado, era um gênio apaixonado por animação computadorizada. “Foi um casamento celebrado no céu”, Lucas observou.

No entanto, conforme Sculley descobriu, as pessoas que podiam inventar o futuro e tinham carisma e ousadia para fazê-lo não eram exatamente fáceis. Aqueles empreendedores rebeldes, preparados para atacar o status quo, armados com pouco mais que sua própria genialidade, estavam ansiosos por começar a revolução. Com um monte de sucessos e boas doses de fracassos, poderiam até mesmo chegar a extremos.

Em muitos aspectos, Alvy Ray Smith e Steve Jobs eram bastante parecidos. Eram apaixonados e determinados, tinham egos inflados e nenhum deles sabia recuar. Alvy reagiu mal ao lado negro da personalidade de Jobs. Seu poder de distorção de realidade, que encantava tanta gente, causou a Ray Smith as impressões erradas. Não surpreende

que o fim da relação tenha sido marcado por um evento explosivo. Um confrontamento sobre o uso de um quadro branco foi a última gota. Ray Smith até poderia ter razão, mas Jobs era dono de 70% da empresa. Alvy deixou a equipe e acabou montando sua própria companhia, a Altamira Software Corporation, que vendeu para a Microsoft em 1994, tornando-se o primeiro *Graphics Fellow** no mesmo ano.

Jobs, como outras mentes vanguardistas da tecnologia, especialmente aqueles que haviam começado sua própria empresa, tinha certeza da importância dos grandes talentos. Não suportava ter de trabalhar com “imbécis” (e os repreendia diretamente por serem “cabeças ocas idiotas”), mas também sabia reconhecer a excelência. Nathan Myhrvold, ex-diretor de tecnologia da Microsoft, explica de forma sucinta: “A diferença entre um grande programador e um médio não era de cinco vezes nem de uma centena, mas de 10 mil vezes”. A escalabilidade de um software significava que um só código, um algoritmo extraordinário, poderia revolucionar uma indústria inteira. Com a fabricação do computador pessoal, esse fato também valia para o design do produto, como Jobs comprovou mais tarde com a onipresença do iPod. Para Jobs e seu séquito, tudo se resumia ao talento individual.

Steve Jobs respeitava as credenciais de engenheiro de Ed Catmull, reconhecendo a qualidade do hardware e do software que ele desenvolvera. E, ainda mais importante, o comportamento calmo de Catmull era compatível com o de Jobs. Ed sabia seguir o fluxo, curvando-se como um bambu frente ao “tornado de ideias” de Jobs. Em especial, Catmull nunca se desviou do sonho de fazer um filme de animação computadorizada. Jobs queria reinventar o Macintosh, usando o hardware e o software industriais que a Pixar criou para torná-lo popular novamente.

O relacionamento de Steve Jobs com John Lasseter era mais de apoiador. Jobs via em Lasseter um artista, alguém com quem poderia dividir sua paixão pelo design. Reconheceu Lasseter como um dos gênios para quem ele queria fazer ferramentas. Partilhavam um desejo profundo de fazer coisas perfeitas, uma obsessão pela qualidade que

* Membro da equipe de pesquisa de computação gráfica da Microsoft. (N. T.)

não se supria com atalhos ou mediocridade. Mas havia diferenças importantes também, diferenças que faziam com que os dois trabalhassem bem juntos.

Enquanto Jobs apreciava o minimalismo, com sua gola rulê estética de Issey Miyake, Lasseter ostentava camisas havaianas brilhantes num escritório apinhado de sua coleção de brinquedos gigantes. Mesmo que Lasseter fosse tão obstinado quanto Jobs, demonstrava isso de forma diferente: era menos efusivo e cáustico, mais gentil e divertido, alimentando sua equipe mais do que a desafiando. Era um relacionamento semelhante àquele desenvolvido por Jobs com o designer britânico Jonathan Ive, chefe de design da Apple, o homem responsável pela aparência elegante e instantaneamente desejável dos produtos da Apple, do iPod ao MacBook. Jobs reconheceu o poder de fazer tecnologia extraordinariamente funcional e emotiva. Admirava a capacidade de Ive e Lasseter de fazer produtos e personagens digitais que podiam virar o jogo no aspecto tecnológico, sendo ao mesmo tempo atraentes e adoráveis.

Quando Jobs montou a equipe na Pixar, John Lasseter passou a fazer o mesmo, com padrões igualmente exigentes. Ed Catmull se lembra de que

diferente de algumas pessoas que em posição semelhante poderiam ter contratado pessoas não ameaçadoras, John tinha confiança para trazer à empresa pessoas de primeira linha e torná-las parte do principal grupo criativo. Buscava as melhores pessoas que conseguia encontrar. John tem um talento mágico para encontrar pessoas excepcionais.

Uma das primeiras pessoas que Lasseter contratou foi Andrew Stanton, responsável pelo roteiro de muitos dos filmes da Pixar. Outra das primeiras contratações foi Peter Doctor, que na opinião de Ed Catmull é “um dos melhores animadores do mundo”.

Ao fazer um filme, como na maioria dos esforços humanos, o talento com frequência é a vantagem significativa, o elemento fundamental que separa o sublime do ordinário. Os desafios de fazer um grande filme exigem habilidades superiores em muitas áreas diferentes — conforme fica claro pela extensão e pela diversidade dos créditos finais da produção, dos produtores, diretores, elenco e despesas extras, dos aju-

dantes e captações, contadores, advogados e especialistas em seguro. Da perspectiva da Pixar, havia também o acréscimo significativo dos tecnólogos, criando invenções por onde passavam.

Com Jobs, Catmull e Lasseter, a Pixar tinha talentos do mais alto gabarito em cada função. O mais importante, porém, é que eles tinham algo em comum, mas também diversidade o bastante para serem uma combinação realmente mágica.

A alquimia do trabalho em equipe na Pixar

Para compor boas equipes, é necessário um talento excepcional. Para compor grandes times, no entanto, o talento excepcional de cada um é insuficiente. O desafio básico para se compor um time excelente é aproveitar por completo os talentos individuais na equipe, fazer com que o todo seja maior que a soma das partes e reconhecer quando o “nós” vence o “eu” e quando o “eu” importa mais que o “nós”.

A Pixar não sofria de falta de talentos. A verdadeira tarefa era criar um time eficaz a partir dessa coleção de indivíduos obstinados. E a primeira etapa para formar um grupo maior que a soma das partes é o desenvolvimento de uma finalidade comum.

Mesmo cineastas como George Lucas viam apenas aplicações limitadas para a animação computadorizada e não acreditavam que a divisão computacional deveria fazer filmes. Ele via tal departamento como um serviço de apoio para o diretor. Quando John Lasseter foi contratado por Lucas, recebeu o cargo de “designer de interface” e não de animador. Isso porque, em Hollywood, a primeira onda de computação gráfica foi extremamente decepcionante, e ainda restavam dúvidas se seu eventual brilho não seria apenas momentâneo.

No início, Jobs também via a Pixar como uma empresa de computação gráfica, como a Apple, cujo objetivo era vender ferramentas para outros gênios deixarem uma marca no universo. O nome da empresa, Pixar, escolhido depois de ela ser adquirida de Lucas, vinha de um dos principais computadores para trabalhos gráficos que a empresa estava

desenvolvendo. Por muitos anos depois da criação da Pixar, a principal função de Lasseter era desenvolver curtas-metragens para apresentar a possíveis clientes o software e o hardware da empresa.

Bastaram dois pequenos vídeos — *Luxo Jr.* e *Tin Toy* — para mudar a visão de Steve Jobs. Quando assistiu a *Luxo Jr.*, um curta-metragem que contava a história de duas luminárias, pai e filho, na convenção de computação gráfica SIGGRAPH, em Dallas, em 1986, uma luz se acendeu em sua mente. Pouco tempo depois, em 1988, *Tin Toy* foi premiado com um Oscar, a primeira vez que um curta-metragem animado por computador ganhou um prêmio da Academia. A história de *Tin Toy* foi precursora do longa-metragem *Toy Story*, sobre o amor entre as crianças e seus brinquedos. O impacto da história, a arte e as emoções criadas por tecnologia computacional, bem como o fato de o filme ser tão grande que beirava a loucura, ampliaram a visão de Jobs para além do que seu mentor John Sculley foi capaz.

Jobs admitiu a pessoas próximas que seu entendimento de que o hardware e o software da Pixar seriam rapidamente adotados por consumidores estava errado. O futuro da empresa estava na animação computadorizada.

Naquele momento, a equipe se uniu em torno de uma mesma visão, um objetivo comum: unir tecnologia e animação para criar magia. Não se falava em outra coisa. Impuseram-se a si mesmos — e aos outros — o máximo de ambições e expectativas. Poucas pessoas — e, com certeza, os idealizadores originais da animação na Disney não estavam entre elas — pensaram que havia qualquer futuro na animação computadorizada. Assim, a visão do time, a vontade de ser uma empresa cinematográfica, os unia cada vez mais, contra o resto do mundo.

O objetivo da Pixar e, de verdade, toda a nossa felicidade estava em criar um filme. Esse era o sonho partilhado por todos.

Chuck Kolstad, ex-presidente da Pixar

A partir desse ponto, a equipe inteira tinha como meta se tornar a nova Disney. Todos queriam desenvolver uma nova maneira de contar

histórias, fazer filmes em mundos virtuais de construções matemáticas que poderiam ser no mínimo tão bons quanto as técnicas de animação existentes, para então ir além do que as técnicas tradicionais conseguiam alcançar.

O time da Pixar estava preparado para ser audacioso. Ed Catmull e sua equipe estimaram que precisariam gerar imagens contendo 80 milhões de polígonos para que pudessem concorrer com a película. Era um número absurdo, considerando que o maior número de polígonos na capacidade computacional mais poderosa da época conseguia lidar com apenas 500 mil. “Estabelecer a meta em 80 milhões incentivou um tipo totalmente diferente de ambição e pensamento de longo prazo. Mudou toda a mentalidade sobre os problemas que tentávamos resolver”, comentou Tom Porter, inovador na área de computação gráfica e produtor associado na Pixar.

Smells like team spirit

O time da Pixar desenvolveu então uma “fraternidade de *geeks*”, como apelidou o designer de vídeo Ralph Guggenheim. A fraternidade se baseava no mesmo espírito que Ed Catmull presenciou na Universidade de Utah:

Lidar com problemas de forma conjunta trazia energia para o grupo, além de uma sensação de camaradagem entre nós. Aqui existia toda uma comunidade de pessoas tentando resolver problemas de computação gráfica, escrevendo artigos, trocando ideias. O setor todo avançava com grande empolgação. Essa sensação de comunidade era tão forte que me inspirou a recriá-la depois de minha saída.

Era o mesmo espírito que existia em Cal Arts, quando John Lasseter estava lá. Seu colega John Musker lembra que “na Cal Arts tínhamos um sistema no qual olhávamos consistentemente o trabalho do outro. Éramos os críticos e os apoiadores de nossos colegas. Obtínhamos ideias uns dos outros”.