

***PARA STEVE JOBS E TODOS OS OUTROS  
TALENTOS CRIATIVOS DA MINHA VIDA.***

---

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO | 9

PARTE UM

## **ENCONTRANDO E CONTRATANDO O PRÓXIMO STEVE JOBS**

1. **TRANSFORME O  
ESCRITÓRIO EM UM  
ANÚNCIO DA EMPRESA** | 23

2. **ADOTE PONGS  
FLEXÍVEIS** | 29

3. **SEJA CRIATIVO EM  
SEUS ANÚNCIOS** | 33

4. **PROCURE PAIXÃO  
E INTENSIDADE** | 37

5. **IGNORE AS  
CREDENCIAIS** | 41

6. **INVESTIGUE  
OS HOBBIES** | 45

7. **PEÇA INDICAÇÕES A  
SEUS COLABORADORES** | 49

8. **EVITE CONTRATAR  
CLONES** | 53

9. **CONTRATE OS  
ANTIPÁTICOS** | 57

10. **CONTRATE  
OS LOUCOS** | 61

11. **ENCONTRE VÍTIMAS  
DE BULLYING** | 67

12. **PROCURE OS  
"OLHEIROS"** | 71

13. **PERGUNTE SOBRE  
LIVROS** | 75

14. **LEVE OS CANDIDATOS  
PARA VELEJAR** | 79

15. **CONTRATE DEBAIXO  
DO SEU NARIZ** | 83

16. **VASCULHE O TWITTER** | 87

17. **VISITE COMUNIDADES  
CRIATIVAS** | 91

18. **TOME CUIDADO COM  
OS IMPOSTORES** | 97

19. **FAÇA PERGUNTAS  
INUSITADAS** | 101

20. **APROFUNDE SUAS  
ENTREVISTAS** | 105

PARTE DOIS

# **RETENDO E CULTIVANDO O PRÓXIMO STEVE JOBS**

21. CELEBRE | 113

22. INSTITUA ALGUM GRAU  
DE ANARQUIA | 119

23. RECEBA AS PEGADINHAS  
DE BRAÇOS ABERTOS | 123

24. CRIE UM REFÚGIO  
PARA SEUS TALENTOS  
CRIATIVOS | 127

25. CRIE UM AMBIENTE  
JUSTO | 133

26. REFUGIE-SE NO  
ISOLAMENTO | 137

27. DEFENDA AS  
MÁS IDEIAS | 141

28. CELEBRE OS  
FRACASSOS | 145

29. EXIJA O RISCO | 149

30. RECOMPENSE AS  
PISADAS DE BOLA | 155

31. PROMOVA O  
MENTORING | 159

32. TRATE OS COLABORADORES  
COMO ADULTOS | 165

33. MONTE UMA CADEIA  
CRIATIVA | 169

34. MONTE UM ESPAÇO  
CRIATIVO | 173

35. INSTITUA UM DIA DE  
DEMONSTRAÇÃO | 177

36. INCENTIVE O TDAH | 181

37. MOSTRE UM POUCO DO  
QUE ESTÁ POR VIR | 185

38. APRENDA A FALAR  
A LÍNGUA DA  
CRIATIVIDADE | 189

39. BRINCAR TAMBÉM  
TEM SEU VALOR | 193

40. NEUTRALIZE A TURMA  
DO CONTRA | 197

41. DOCUMENTE AS  
OBJEÇÕES POR ESCRITO | 201

42. LEVE SEU PESSOAL  
CRIATIVO A LUGARES  
CRIATIVOS | 207

43. OS RICOS TAMBÉM  
SÃO GENTE | 213

44. MUDE TODO DIA,  
TODA HORA | 217

45. LANCE OS DADOS | 221

46. FUJA DOS  
PROCESSOS | 225

47. PERAMBULE PELA  
WIKIPÉDIA | 229

48. NÃO CONTE COM  
A CONTABILIDADE | 233

49. INVENTE FERIADOS  
INESPERADOS | 237

50. MISTURE TUDO | 241

51. TIRE UM COCHILO | 245

52. CONCLUSÃO | 249

**AGRADECIMENTOS** | 253

**SOBRE OS AUTORES** | 255

# I N T R O D U Ç Ã O

TRANSFORME O ESCRITÓRIO EM UM ANÚNCIO DA EMPRESA  
ADOTE PONGS FLEXÍVEIS SEJA CRIATIVO EM SEUS ANÚNCIOS  
PROCURE PAIXÃO E INTENSIDADE IGNORE AS CREDENCIAIS  
INVESTIGUE OS HOBBIES PEÇA INDICAÇÕES A SEUS  
COLABORADORES EVITE CONTRATAR CLONES CONTRATE  
OS ANTIPÁTICOS CONTRATE OS LOUCOS ENCONTRE  
VÍTIMAS DE BULLYING PROCURE OS “OLHEIROS” PERGUNTE  
SOBRE LIVROS LEVE OS CANDIDATOS PARA VELEJAR  
CONTRATE DEBAIXO DO SEU NARIZ VASCULHE O TWITTER  
VISITE COMUNIDADES CRIATIVAS TOME CUIDADO COM OS  
IMPOSTORES FAÇA PERGUNTAS INUSITADAS APROFUNDE  
SUAS ENTREVISTAS CELEBRE INSTITUA ALGUM GRAU  
DE ANARQUIA RECEBA AS PEGADINHAS DE BRAÇOS  
ABERTOS CRIE UM REFÚGIO PARA SEUS TALENTOS CRIATIVOS  
CRIE UM AMBIENTE JUSTO REFUGIE-SE NO ISOLAMENTO  
DEFENDA AS MÁIS IDEIAS CELEBRE OS FRACASSOS EXIJA  
O RISCO RECOMPENSE AS PISADAS DE BOLA PROMOVA O  
MENTORING TRATE OS COLABORADORES COMO ADULTOS  
MONTE UMA CADEIA CRIATIVA MONTE UM ESPAÇO CRIATIVO  
INSTITUA UM DIA DE DEMONSTRAÇÃO INCENTIVE O TDAH  
MOSTRE UM POUCO DO QUE ESTÁ POR VIR APRENDA A  
FALAR A LÍNGUA DA CRIATIVIDADE BRINCAR TAMBÉM  
TEM SEU VALOR NEUTRALIZE A TURMA DO CONTRA  
DOCUMENTE AS OBJEÇÕES POR ESCRITO LEVE SEU PESSOAL  
CRIATIVO A LUGARES CRIATIVOS OS RICOS TAMBÉM  
SÃO GENTE MUDE TODO DIA, TODA HORA LANCE OS  
DADOS FUJA DOS PROCESSOS PERAMBULE PELA  
WIKIPÉDIA NÃO CONTE COM A CONTABILIDADE INVENTE  
FERIADOS INESPERADOS MISTURE TUDO TIRE UM COCHILO  
C O N C L U S Ã O

# O

---

Em 1980, minha empresa, a Chuck E. Cheese's, ia de vento em popa, e eu estava com a corda toda. Então comprei uma casa enorme em Champ de Mars, em Paris, entre a Torre Eiffel e a École Militaire. A casa era incrível: mil e quatrocentos metros quadrados distribuídos em seis andares, com escadarias de mármore e uma piscina no subsolo. Na época, minha esposa e eu não tínhamos nenhum móvel, então pensamos: por que não encher a casa com pessoas, em vez de móveis?

E foi o que fizemos. Demos uma grande festa, convidando todo mundo que conhecia na Chuck E. Cheese's e em minha outra empresa, a Atari, e alguns velhos amigos meus. Achei curioso que mais pessoas tenham aparecido naquela festa de inauguração da casa parisiense do que em outra que dei recentemente na minha casa em Woodside, na Califórnia. Festejamos até quase o amanhecer.

Lá pelas nove da noite, vi que um antigo colaborador na Atari, Steve Jobs, estava à porta. Eu o recebi com um sorriso, e Steve revirou os olhos. Acho que ele ficou um pouco surpreso com o tamanho do lugar. Enquanto eu passava por uma fase de grandiosidade, Steve continuava o mesmo de sempre: ele nunca foi do tipo pomposo.

“Ei”, eu o cumprimentei, “que bom que você pôde vir”.

“Se você der uma festa em Paris, não vou querer perder por nada deste mundo”, respondeu. “De qualquer jeito, precisava de umas férias”.

Perguntei quanto tempo ele ficaria na cidade, e ele disse que ficaria alguns dias.

“Então, que tal tomarmos um café amanhã cedo?”, sugeri, e ele concordou.

Continuamos conversando, e percebi que a aparência de Steve tinha mudado desde que havia trabalhado para mim na Atari. Na verdade, a cada vez que eu o via, ele parecia mais bem-vestido, com um aspecto mais adulto. Naquela noite, estava usando os jeans de sempre, o modelo 501 da Levi's, mas o interessante é que desta vez os jeans estavam limpos. E, embora seus cabelos continuassem compridos, ele até se deu ao trabalho de lavá-los antes de aparecer em público.

Além disso tudo, a conduta de Steve foi impecável. Era como se tivesse se civilizado. Embora tenha sido um colaborador fantástico na Atari, ninguém podia dizer que ele era incrível no trato com as pessoas.

Na ocasião, sua nova empresa, a Apple, já tinha conquistado um bom sucesso, provavelmente rendendo uns cem milhões de dólares em vendas, mas ainda longe do que a Atari ou a Chuck E. Cheese's estava obtendo. Em 1980, a Atari rendia cerca de dois bilhões de dólares em receita, e a Chuck E. Cheese's, uns quinhentos milhões de dólares. Ainda não me arrependia de ter recusado um terço da participação na Apple, mas estava começando a achar que aquela decisão poderia se provar um erro.

Eu me orgulhava muito de Steve e me sentia responsável, em parte, pelo sucesso dele. A Atari o ajudou muito. Por exemplo, nós lhe demos peças de computador e o deixamos comprar microprocessadores a preço de custo — na verdade, quase todos os primeiros componentes da Apple foram adquiridos da Atari, sem margem de lucro. O modulador da Apple, um componente bastante

complexo que permitia ao Apple II se conectar a um aparelho de TV, foi baseado em um design estandardizado nosso.

Steve e eu passamos o dia seguinte juntos. Fazendo às vezes de guia turístico, mostrei a ele meus lugares favoritos, incluindo o café Les Deux Magots, onde passamos horas conversando sobre criatividade. Conteí que Paris me rendeu as melhores ideias: “Tem alguma coisa nesta cidade que faz a gente pensar grande”. Ele concordou.

Depois passamos horas caminhando pela cidade. Continuei apontando meus lugares favoritos para visitar, mas Steve estava mais interessado em duas coisas: toda a criatividade que ele via no ambiente e a arquitetura.

“É muito legal ver tanta criatividade”, comentou. “Tanta gente expressando seu estilo e ganhando a vida com isso.” Discorreu longamente sobre os lendários encontros de escritores e artistas parisienses. E acrescentou: “O computador vai permitir que um número ainda maior de pessoas seja criativo”.

Mais ou menos nessa época, Steve tinha começado a considerar o computador algo equivalente a uma motocicleta, para aumentar nosso desempenho. “Se você olhar para os animais mais rápidos, os seres humanos não estão entre eles”, explicou. “Mas, se você der aos seres humanos uma motocicleta, eles podem vencer uma corrida disputada com os animais mais velozes”.

A arquitetura da cidade também o fascinava: via uma simplicidade e uniformidade no design dos edifícios — muitos com sete ou oito andares e feitos de materiais semelhantes, transpirando uma elegância e uma coerência que acalmava o cérebro com um senso de harmonia.

Era difícil para mim pensar em Paris como uma cidade simples e uniforme. Mas o argumento de Steve é que seria possível cair de pa-

raquedas em qualquer ponto da cidade e ver que você só podia estar em Paris. “Não dá para fazer isso em muitas cidades”, ressaltou. “A arquitetura aqui cria uma atmosfera inconfundível para a cidade toda.”

Essa simplicidade parisiense era algo que ele queria que a Apple emulasse.

Depois de passar o dia andando e conversando, voltamos a sentar em um café. Pedi um cappuccino, e Steve pediu chá — ele adorava tomar chá. Perguntei como a Apple estava indo, e ele confessou que se preocupava com a possibilidade de a empresa não estar sendo inovadora o suficiente. Não estava satisfeito com os produtos existentes no mercado e se perguntava como seria a próxima onda de computadores e quais inovações a acompanharia.

“Mas como descobrir qual será a próxima grande onda?”, queria saber.

Respondi: “Você precisa estar de olho em tudo o que ocorre e manter-se disposto a se adaptar aos avanços. No seu caso, precisa saber o que mais atrai as pessoas nos mais recentes avanços dos *mainframes*, quais recursos elas comprariam sem pensar em dinheiro e achar um jeito de oferecer isso de um jeito barato e acessível”.

“Bom, é isso que estou fazendo”, respondeu, explicando que o Apple II, na época avançadíssimo, se baseava justamente nesse conceito: “Tornar acessível todo o poder do computador”. Concordei. Em muitos aspectos o Apple II era mais poderoso que um *mainframe* da IBM de dez anos antes.

Steve e eu conversamos sobre muitos outros assuntos relacionados a computadores, desde velocidade de processamento até a arquitetura de 16 bits. Acima de tudo, tentamos prever o futuro. Steve se preocupava muito com a evolução dos produtos da Apple. “Como se manter na dianteira?”, ele queria saber.

“Você precisa se imaginar no futuro e se perguntar: o que quero que o meu computador faça?”, sugeri. “Quais são as coisas que o computador não pode fazer agora, mas que, na minha cabeça, é fundamental que ele faça?”

Concordou em silêncio. “É o que estamos tentando fazer. Mas é difícil. É difícil encontrar pessoas que conseguem pensar desse jeito.”

Ele também estava convencido de que os concorrentes não paravam de copiar a Apple: “O mundo da computação está cheio de parasitas prontos para se apropriar de nossas ideias”, disse ele, irritado.

Eu lhe disse que a imitação era uma forma de elogio, uma explicação que pareceu aceitar.

Então ele suspirou. “Todo mundo espera que eu tenha todas as ideias. Não é assim que se constrói uma empresa forte.”

Explicou que precisava gerar mais criatividade na empresa. Nós dois reconhecemos que a inovação era a chave para o futuro, e ela teria de vir da genialidade de todas as pessoas da Apple, não só da pessoa no topo.

O que percebi na ocasião foi que o Steve Jobs original acreditava que precisava encontrar o próximo Steve Jobs.

Passamos o resto do dia falando sobre questões relacionadas à criatividade. Na ocasião, dei dezenas de sugestões para Steve, muitas das quais ele chegou a anotar. Depois fiquei pensando se eu não deveria tê-las anotado também e publicado em um livro.

Foi o que resolvi fazer agora, três décadas depois.

\* \* \*

Uma das ideias sobre as quais Steve e eu conversamos foi o conceito das regras. Não acreditávamos que a criatividade tivesse condições de se desenvolver sob pressão de regras estritas. Dessa

forma, o livro que você tem nas mãos não contém nenhuma regra, mas sim o que chamo de pongs.

Uso o termo pong porque me dá a chance de ressuscitar uma palavra que nasceu com o jogo de mesmo nome que criei com um amigo, o engenheiro Al Alcorn, em 1972.

Um pong é um conselho. No caso deste livro em particular, um conselho voltado a fomentar a criatividade. O termo só se aplica quando o conselho é proveitoso ou necessário, ao contrário de uma regra, que tem a pretensão de ser aplicável a todas as situações.

Deve ser por isso que a maioria das regras não funciona. As situações variam, e a flexibilidade é sempre necessária. Se você tentar aplicar as mesmas regras a todas as pessoas ou circunstâncias, perceberá que plantou suas sementes em um campo estéril e homogêneo. Em um ambiente como esse, a criatividade vai definir e morrer. A aplicação constante de regras inflexíveis engessa a imaginação.

Por exemplo, quando fui CEO da Atari — na época, ainda imaturo o suficiente para tentar instituir regras —, tínhamos uma regra que dizia que os colaboradores não podiam levar seus cachorros para o escritório. Afinal, o ambiente de trabalho já era caótico o bastante sem os “acréscimos caninos”. Entretanto, um dia encontramos um engenheiro brilhante que gostava tanto de seu cão que fazia absoluta questão de levá-lo ao trabalho. Se não pudesse fazê-lo, simplesmente recusaria nossa oferta de emprego e iria trabalhar em outro lugar. Se não flexibilizássemos a regra, não poderíamos contar com aquele engenheiro e incluir seu excepcional talento criativo a nosso mix.

No entanto, abrir uma exceção só resolveu temporariamente o problema. Quando os outros viram o engenheiro levando

o cachorro ao trabalho, eles também quiseram levar seus cães. Então tivemos de achar uma solução criativa para impedir que o escritório se transformasse em um canil. A decisão foi salomônica: os outros não teriam permissão de levar os cães ao trabalho *todos os dias*, mas só em ocasiões especiais. Todos concordaram. Problema resolvido. (Acabamos nos apegando tanto à cadela daquele engenheiro que decidimos “contratá-la”, e ela ganhou um crachá e um número de colaborador. Em seguida, anunciamos que outros cães especiais também poderiam se candidatar a um emprego e seriam contratados se fossem qualificados. Outra regra quebrada. Um dia ainda vou escrever um livro sobre como contratar cães criativos.)

A verdade é que nenhuma regra se aplica uniformemente a todos — e essa regra é a única exceção à regra de que não há regras.

Então, apresento a seguir 51 *pongs* para ajudar você e a sua empresa a criar um ambiente propício à criatividade.

E por que a criatividade é tão importante?

Porque, como Steve e eu conversamos naquele dia em Paris, sem criatividade sua empresa não terá sucesso. Essa máxima pode não parecer surpreendente, mas o que me espanta é constatar que poucas empresas percebem isso ou fazem alguma coisa a respeito. A criatividade é o primeiro impulsionador de toda empresa. É onde tudo começa, onde a energia e o ímpeto se originam. Sem esse primeiro impulso de criatividade, nada mais pode acontecer.

É verdade que algumas empresas são mais conscientes desse requisito do que outras. A indústria cinematográfica, a indústria dos games, o setor editorial: todos devem se manter atentos aos avanços do mercado. *Pong* foi um video game fantástico, mas perdia a graça depois de jogá-lo dez mil vezes. *Guerra nas Estrelas* foi

um filme incrível, mas depois de vê-lo (talvez umas dez mil vezes), você vai querer uma experiência cinematográfica nova e diferente. Na indústria do entretenimento, as pessoas criativas são mais que colaboradores importantes — elas são cruciais.

No entanto, empresas atuando em praticamente todos os outros setores também dependem igualmente da criatividade. Só que não sabem disso.

A razão para essa dependência da criatividade é a concorrência. Praticamente todas as empresas enfrentam algum tipo de concorrência. Todos os concorrentes estão tentando melhorar o produto, o serviço, o conceito; estão criando novos mercados, ajustando processos para reduzir custos e aumentando a eficiência da empresa. Pelo menos é o que as boas empresas fazem. As que não o fazem inevitavelmente acordam um dia e descobrem que foram superadas e estão fora do negócio. Como disse o guru da administração, Peter Drucker: “A única fonte de vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes”.

É importante ser rápido. A era na qual as empresas evoluíam lentamente, quando passavam anos analisando o cenário e mudavam sem pressa, já chegou ao fim. Hoje, as empresas devem se revolucionar radicalmente, em um intervalo de poucos anos, só para permanecer relevantes.

Isso acontece porque a tecnologia e a internet transformaram para sempre o cenário dos negócios. E o ritmo de mudança se acelera a cada ano. Pense no que aconteceu nas últimas décadas. Uma carta, que antes levava três dias para ser entregue em sua casa, agora leva três segundos para chegar à caixa de entrada do seu e-mail. Uma encomenda transatlântica, que antes exigia uma dispendiosa máquina de telex para ser feita, agora pode ser

concluída pressionando o botão de um smartphone. Uma reunião, que antes levava semanas de planejamento e quilômetros de transporte, agora pode ser realizada instantaneamente pelo Skype. No passado, se você quisesse testar uma ideia, levava três semanas ou mais para coletar e analisar os dados. Agora é possível codificar e testar a ideia na internet em uma única tarde.

As ideias surgem com mais rapidez, o conhecimento é transmitido com maior velocidade, os concorrentes reagem com maior prontidão. Diante desse contexto, não importa o que você ou sua empresa faz. São enormes as chances de precisar mudar e mudar de novo e, em seguida, mudar mais uma vez. Você pode estar satisfeito vendendo sabonete líquido, sabendo que os consumidores sempre precisarão do seu produto, mas o tipo de sabonete que eles querem vai mudar, assim como a embalagem, o perfume e o papel do sabonete na vida deles.

À medida que o mundo muda, você precisa garantir que a empresa toda ajuste o produto para se adequar à nova sociedade — e a nova sociedade está chegando, queira ou não. A chave para a sobrevivência neste novo mundo é a criatividade.

Assim, todas as empresas precisam se manter o tempo todo desafiando os limites, porque leva tempo para lançar um novo processo ou projeto no mercado com eficiência. Poucas empresas conseguem inovar de uma hora para a outra. É indispensável assegurar a capacidade de agir com rapidez, uma capacidade que só existe em um ambiente no qual a criatividade tem condições de prosperar.

Além disso, essa abertura à criatividade deve estar presente em todos os níveis de sua empresa. A criatividade não reside em uma pessoa nem em um grupo seletivo de pessoas. Ela deve ser plantada na empresa toda ou simplesmente não florescerá.

A pessoa que identifica um problema faz parte da cadeia de criatividade. Alguém que pensa em uma solução também faz parte dela. Aquele que executa a solução é ainda outra parte, assim como a pessoa que leva essa solução ao mercado, por meio do marketing ou da produção.

Todos esses elos, similares a uma cadeia de DNA, devem estar presentes na empresa para gerar os frutos da criatividade. Todas as pessoas envolvidas são criativas à sua própria maneira. Cada uma delas deve fazer a sua parte ou nada é feito, e as ideias acabam morrendo na praia.

Por exemplo, lembro-me de uma bela manhã de domingo, em maio, quando Steve Jobs me visitou em casa, em Woodside. Steve preparou um exótico chá indiano com um dos saquinhos de chá que sempre levava consigo, e eu tomei meu macchiato de sempre. Depois demos um passeio pelo bosque de sequoias atrás de minha casa, sentamos nas nossas pedras favoritas, e ele falou sobre levar crédito demais pela criatividade da Apple. Disse que era natural se sentir assim e que isso aconteceu comigo durante todo o tempo que liderei a Atari. As pessoas sempre me deram os créditos por inventar o *Pong* quando, na verdade, Al Alcorn concebeu muitas das inovações que fizeram dele um excelente game.

Tudo o que fiz foi enxergar um grande mercado para o game e seguir em frente com o plano que elaborei. Disse a Steve que, no caso dele, o design do computador da Apple concebido pelo cofundador Steve Wozniak podia ser inovador, mas foi ele, Steve Jobs, quem enxergou o potencial. “Vocês dois foram responsáveis por levar o produto ao mercado, não importa quem leve os créditos pela criatividade.”

A criatividade deve fluir livre e generosamente por toda a empresa e só gerará frutos se houver uma série de muitas pessoas

para direcioná-la, desde os Steves Jobs no topo da cadeia até os potenciais Steves Jobs na base da pirâmide — que um dia serão os arquitetos do futuro dela. Sem essas pessoas direcionando sua imaginação e sua empresa, esse futuro jamais se concretizará.

### *Reinvente-se*

Muitas empresas de sucesso fecharam as portas por não terem sido capazes de mudar com o tempo. Outras, contudo, puderam se reinventar completamente — e, com isso, prosperar. Por exemplo, a joalheria Tiffany & Co. começou como uma loja de artigos de papelaria. A fabricante de celulares Nokia já foi uma fábrica de papel. O conglomerado Berkshire Hathaway começou como um fabricante de têxteis. A Kutol Products foi uma fabricante de sabão sediada em Cincinnati, que também produzia uma massa para limpar papel de parede; o mercado para o produto de limpeza de papel de parede começou a definir e a empresa transformou o produto em uma massa de modelar para crianças, que rebatizou de Play-Doh (e que já vendeu mais de dois bilhões de unidades). E também temos a 3M (que nasceu como Minnesota Mining and Manufacturing Company, que vendia coríndon, um mineral à base de óxido de alumínio), que criou e levou ao mercado mais de 55 mil produtos diferentes. A empresa basicamente se reinventa mais ou menos a cada década: cerca de um terço de sua receita anual provém de produtos com menos de cinco anos de existência.