intrínseca



Como o Google funciona

Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg

Com Alan Eagle, prefácio de Larry Page

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

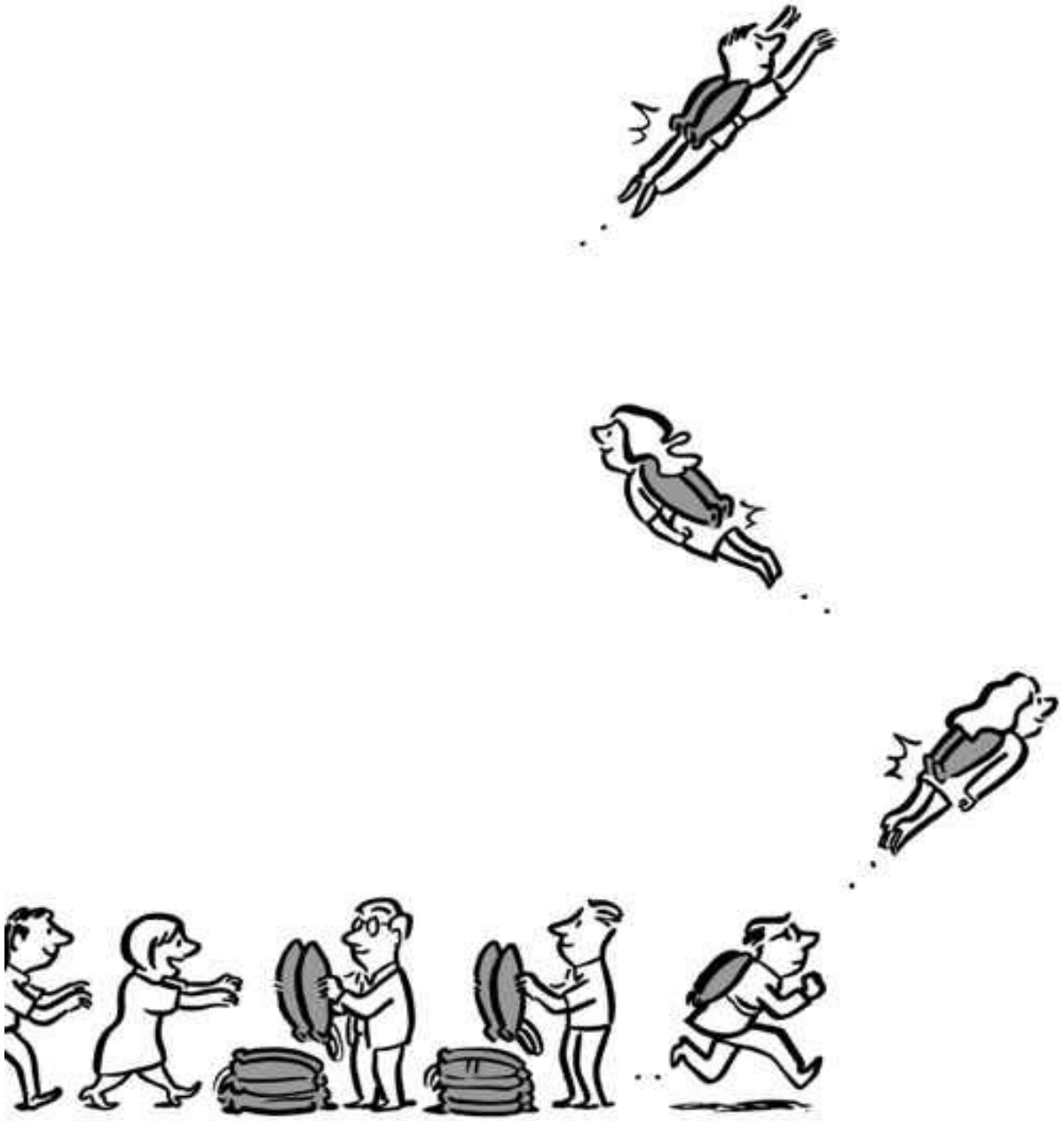
A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

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

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico 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: ***LeLivros.site*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

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



Google

Como o Google funciona

Eric Schmidt e
Jonathan Rosenberg

com Alan Eagle

TRADUÇÃO
André Gordirro

intrínseca

Copyright © 2014 Google, Inc.
Copyright das ilustrações © 2014 Nishant Choksi
Publicado mediante acordo com Grand Central Publishing, Nova York, Nova York, EUA. Todos os direitos reservados.

TÍTULO ORIGINAL
How Google Works

PREPARAÇÃO
Fernanda Machtyngier

REVISÃO
Luísa Ulhoa
Paula Diniz

CAPA
© 2014 Hachette Book Group, Inc.

ARTE DE CAPA
Jonathan Jarvis

ADAPTAÇÃO DE CAPA
Julio Moreira

REVISÃO DE EPUB
Vanessa Goldmacher

GERAÇÃO DE EPUB
Intrínseca

E-ISBN
978-85-8057-614-6

Edição digital: 2015

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Intrínseca Ltda.
Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar
22451-041 – Gávea
Rio de Janeiro – RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400
www.intrinseca.com.br



» » »



»

Para os nossos criativos inteligentes favoritos, Wendy e Beryl.

Sumário

Capa
Folha de rosto
Créditos
Mídias sociais
Dedicatória

Prefácio

Introdução: lições aprendidas da primeira fila
“Fale com os engenheiros”
O plano da Finlândia
Quando o surpreendente não é surpreendente
Velocidade
As “criativas inteligentes”
Um projeto divertido para nós dois
Pirâmides ainda não construídas

Cultura: acredite nos próprios slogans
Mantenha todo mundo apinhado
Trabalhem, comam e vivam juntos
Seus pais estavam errados: a bagunça é uma virtude
Não dê ouvidos aos *hippos*
A regra dos sete
Cada panela (sem) a própria tampa
Faça todas as reorganizações em um dia
A regra das duas pizzas de Bezos
Organize a empresa em torno de pessoas que têm o maior impacto
Expulse os trapaceiros, mas lute pelas divas
Com excesso de trabalho, no bom sentido
Estabeleça uma cultura do Sim
diversão, não Diversão
Você tem que vestir alguma coisa
Ah’cha’rye
Não seja mau

Estratégia: seu plano está errado
Aposte em inspirações técnicas, não em pesquisa de mercado
Um período de inovação combinatória
Não procure cavalos mais rápidos
Otimize para o crescimento
Coase e a natureza da empresa
Especialize-se

Mantenha uma plataforma aberta, não fechada
Mantenha uma plataforma aberta, exceto quando...
Não siga a concorrência
• Apontamentos de Eric para uma reunião sobre estratégia

Talento: contratar é a coisa mais importante que você faz
O efeito rebanho
Pessoas apaixonadas não dizem que amam
Contrate animais capazes de aprender
O teste LAX
Inspiração é algo que não se ensina
Abra o diafragma
Todo mundo conhece alguém incrível
Entrevistar é a habilidade mais importante
Marque entrevistas de trinta minutos
Tenha uma opinião
Amigos não deixam que amigos contratem (ou promovam) amigos
A urgência de preencher a vaga não é tão importante assim para comprometer a qualidade da contratação
Recompensas desproporcionais
Troque os M&Ms, mantenha as passas
Se você os ama, deixe-os ir (mas apenas após dar estes passos)
Demitir é horrível
• O que fazer e o que evitar na contratação, segundo o Google
• Carreira: escolha o F-16
Trate a sua carreira como se estivesse surfando
Sempre dê ouvidos àqueles que entendem de tecnologia
Planeje a carreira
Estatística é a nova plástica
Leia
Saiba seu papo de elevador
Viaje para o exterior
Combine paixão com contribuição

Decisões: o verdadeiro significado de consenso
Decida com base em dados
Cuidado com o sim dos cabeças de mola
Saiba quando tocar o sinal
Tome menos decisões
Faça reuniões todos os dias
“Vocês dois estão certos”
Toda reunião precisa de um dono
Lei do caubói
Gaste 80% do seu tempo em 80% da sua receita
Tenha um plano sucessório
• Os melhores atletas do mundo precisam de técnicos, mas você não?

Comunicação: seja um roteador muito bom
Mantenha as comunicações abertas
Conheça os detalhes
Contar a verdade precisa ser seguro

Puxe conversa
A repetição não estraga a prece
Como foi em Londres?
Faça uma autoanálise
Sabedoria ao usar o e-mail
Tenha um manual
Relacionamentos, não hierarquia

Inovação: crie a sopa primordial
O que é inovação?
Entenda seu contexto
O CEO precisa ser o CIO
Concentre-se no usuário...
Pense grande
Determine objetivos (quase) inalcançáveis
70/20/10
Vinte por cento do tempo
• O projeto de 20% do tempo favorito de Jonathan
Ideias surgem de qualquer lugar
Envie e reitere
Fracasse bem
Dinheiro não é a questão

Conclusão: imagine o inimaginável
De *Downton Abbey* a Diapers.com
Quem tem sucesso e quem fracassa em um mundo de plataformas?
O surgimento da Web social (e uma start-up chamada Facebook)
Faça as perguntas mais difíceis
O papel do governo
Grandes problemas são problemas de informações
O futuro é tão brilhante...
O próximo criativo inteligente

Agradecimentos
Glossário
Uma observação sobre os autores
Conheça outro título de Eric Schmidt
Leia também

Prefácio

Por Larry Page
Cofundador e CEO do Google

Quando eu era mais novo e comecei a pensar sobre o futuro, decidi que ou seria professor ou fundaria uma empresa. Achei que tais opções me dariam muita autonomia — a liberdade para pensar a partir de noções primitivas e da física do mundo real em vez de ter que aceitar a "sabedoria" vigente.

Como Eric e Jonathan explicam em *Como o Google funciona*, tentamos aplicar essa autonomia de pensamento em quase tudo o que fazemos no Google. Ela tem sido a força motriz por trás de nossos grandes sucessos e de alguns fracassos impressionantes. Na verdade, ter começado a partir de noções primitivas foi o que fez o Google deslanchar. Certa noite, tive um sonho (literalmente) e acordei pensando... e se alguém pudesse baixar toda a Web e só manter os links? Então, peguei uma caneta e rabisquei os detalhes, para ver se aquilo era de fato possível. Naquele momento, eu nem sequer cogitava construir um mecanismo de busca — apenas mais tarde Sergey e eu percebemos que classificar páginas da Web pelos links poderia gerar resultados de busca melhores. O Gmail também surgiu como um sonho impossível. E, quando Andy Rubin lançou o Android, há uma década, a maioria das pessoas achou que alinhar a indústria de dispositivos móveis em torno de um sistema operacional de código-fonte aberto era loucura.

Com o tempo, descobri, surpreso, que é extremamente difícil tornar as equipes superambiciosas. Na verdade, a maioria das pessoas não foi educada para pensar nesses tipos de soluções inovadoras. Elas tendem a presumir que as coisas são impossíveis, em vez de partir da física do mundo real e descobrir o que de fato é possível. É por isso que no Google nos esforçamos tanto para contratar pensadores independentes e traçar objetivos grandes. Porque, se você contrata as pessoas certas e sonha alto o suficiente, em geral, chega lá. E, mesmo que fracasse, você provavelmente aprenderá algo importante.

Também é verdade que muitas empresas se acomodam fazendo o que sempre fizeram, com apenas alguns incrementos. Esse tipo de mudança gradual e a longo prazo leva à irrelevância com o passar do tempo, especialmente em tecnologia, já que a mudança em si tende a ser revolucionária, não evolucionária.

Portanto, é preciso apostar muito no futuro. É por isso que investimos em áreas aparentemente especulativas, como carros autoguiados ou uma internet provida por balões. Embora hoje seja difícil imaginar, quando começamos o Google Maps, as pessoas acharam que nossa meta de mapear o mundo inteiro, incluindo fotografar todas as ruas, era impossível. Então, se o passado é indicador do nosso futuro, as grandes apostas de hoje não parecerão tão loucas daqui a alguns anos.

Esses são alguns dos princípios que considero importantes, e há mais nas páginas a seguir. Tomara que você pegue essas ideias e faça suas próprias invenções impossíveis!



Introdução: lições aprendidas da primeira fila

Em julho de 2003, quando já era o diretor executivo (CEO) do Google Inc. havia dois anos, Eric Schmidt recebeu um e-mail de um integrante do conselho de administração e investidor da empresa, Mike Moritz, um parceiro na Sequoia Capital. A mensagem incluía uma sugestão:

> talvez você deva reservar três horas em meados de agosto, quando a direção irá apresentar ao conselho nossa campanha para competir com a finlândia. (não acho que a gente deva esperar até a reunião de setembro. esse é um assunto muito importante, e todos nós já aprendemos que a melhor forma de descobrir como um ano pode ser curto é competindo com a finlândia.)

Para os desinformados, esse e-mail talvez seja confuso. Por que o Google, uma start-up de internet com cinco anos de existência e centenas de funcionários, localizada em Mountain View, Califórnia, competiria com a Finlândia, um país com cinco milhões de habitantes, localizado a mais de oito mil quilômetros e que, em geral, é considerado um lugar pacífico e amigável?

A mensagem sobre a Finlândia foi enviada justamente quando Eric achava que enfim estava se estabelecendo no Google. Ele viera da Novell, na qual fora o CEO, e também já havia trabalhado na Sun Microsystems e no Bell Labs. Após crescer no norte da Virgínia, Eric se formou em engenharia elétrica em Princeton e fez mestrado e doutorado em ciência da computação pela Universidade da Califórnia em Berkeley — ele não apenas estava acostumado com engenheiros e cientistas da computação como também *era* um deles. Mesmo assim, o Google era um lugar completamente diferente de qualquer outro em que estivera.

Sua revelação do tipo “acho que não estamos mais no Kansas” surgiu logo no primeiro dia. Quando Eric chegou à sala que lhe fora designada, que já era bem modesta para os padrões de um CEO figurão, descobriu que o espaço era ocupado por vários engenheiros de software. Em vez de expulsá-los, ele levantou acampamento para a sala ao lado, que estava mais para um closet com janela do que propriamente uma sala.

Algumas semanas depois, a situação piorou. Numa certa manhã, ao andar pelo corredor até ~~seu closet~~ sua sala, Eric notou que sua assistente, Pam Shore, estava com uma expressão preocupada.[1] Ele logo soube o motivo: ganhara um novo companheiro de sala. Era Amit Patel, um dos engenheiros de busca, que disse

que na sala *dele* havia cinco ocupantes, com mais um a caminho, e que a solução de serrar uma das mesas ao meio para dar mais espaço não funcionara. Em comparação com seu espaço, o de Eric parecia bem amplo, então Amit se mudou para lá. (Como a equipe de manutenção se recusara a levar as coisas de Amit para a sala de Eric, ele mesmo fizera a transferência.) Amit e Eric acabaram dividindo o espaço por vários meses. Obviamente, aquele não era o tipo de lugar que media a importância de alguém por metro quadrado.

Fora o esquema de instalações incomum, o resto da transição de Eric correu razoavelmente bem. Seu relacionamento com os dois fundadores, Larry Page e Sergey Brin, fortalecia-se a cada dia. A plataforma de anúncios da empresa, a AdWords, começava a gerar rendimentos significativos (em 2004, quando a companhia fez sua oferta pública inicial, os relatórios financeiros assustaram a maioria dos observadores... de forma positiva), e, apesar de o termo "Google" só ter sido incluído no *Oxford English Dictionary*[2] três anos depois, para milhões de usuários, a ferramenta de busca do Google já era uma parte importante do cotidiano. A empresa também estava crescendo e incorporava dezenas de funcionários todos os meses, incluindo um novo diretor de produtos, Jonathan Rosenberg, contratado em fevereiro de 2002. Assim como Eric, Jonathan era filho de um professor de economia. Entrou no Google depois de passar pela Excite@Home e pela Apple, para montar a gestão de produtos e completar a equipe de Eric.

Porém, como o e-mail de Mike deixava claro, havia um grande concorrente no horizonte, e não eram os nossos amigos nórdicos do outro lado do Atlântico. Finlândia era o codinome interno para a Microsoft,[3] a empresa de tecnologia mais importante do mundo naquela época.[4] Eric sabia que grande parte do tráfego do Google vinha de usuários do navegador Internet Explorer, da Microsoft. Como todo mundo no Google, ele acreditava que a internet era a plataforma tecnológica do futuro e que a busca era uma de suas aplicações mais úteis. Por isso, era apenas uma questão de tempo para que nossos amigos de Redmond se interessassem pelo que estávamos fazendo. E, quando a Microsoft se interessava pelo que as start-ups estavam fazendo, as coisas ficavam de fato interessantes.[5]

O futuro da empresa estava em jogo e não era óbvio o que deveria ser feito. A mensagem de Moritz era um chamado à ação. Ele pediu que Eric reunisse a equipe e criasse um plano que estabelecesse resultados para toda a empresa: produtos, vendas, marketing, financeiro e desenvolvimento corporativo. Todos os aspectos sobre como o Google funcionava foram discutidos, e houve até uma conversa sobre converter a estrutura peculiar de start-up para uma mais tradicional, organizada em unidades de negócio, a fim de facilitar o

desenvolvimento de novos fluxos de rendimentos (outra questão que o novo plano deveria abordar). O mais importante: o plano deveria estabelecer metas e um mapa dos produtos que poderiam ser lançados, e quando seria o lançamento. Em suma, Moritz queria o que qualquer integrante normal e sensato do conselho de administração gostaria: um plano de negócios abrangente.

Ele terminou a mensagem com um floreio:

> então, por que não escolhemos uma noite em meados de agosto para marcar a conclusão dos planos para a campanha mais poderosa em que qualquer um de nós já esteve envolvido?

Já que os produtos seriam o ponto crucial do plano, Eric passou o projeto para Jonathan. Suas instruções: “Gostaria de examinar isso daqui a duas semanas.”

No entanto, além do fato de que uma empresa enorme competiria conosco, havia outro problema. Moritz estava certo: para enfrentar o maior gorila da selva, precisávamos de um plano. Mas ele também estava errado, e para entender por que Moritz estava equivocado e por que estava inadvertidamente colocando nós dois entre a cruz e a caldeira, primeiro é preciso entender que tipo de empresa o Google era.

“Fale com os engenheiros”

Quando fundaram o Google em 1998, Sergey e Larry não tinham experiência nem treinamento formal em negócios — o que eles consideravam uma vantagem, não um risco. Conforme a empresa cresceu e deixou a primeira sede, em um quarto do alojamento de Stanford, e foi para a garagem de Susan Wojcicki,[6] em Menlo Park, depois para salas em Palo Alto e finalmente para Mountain View, os fundadores administravam-na com base em alguns princípios simples, que estabeleciam o usuário, acima de tudo, como foco principal. Eles achavam que, se criassem serviços ótimos, resolveriam a questão do dinheiro mais tarde. Se desenvolvessem o melhor mecanismo de busca do mundo, seriam muito bem-sucedidos.[7]

O plano para criar o buscador e todos os outros serviços incríveis foi igualmente simples: contratar o maior número possível de engenheiros de software talentosos e dar-lhes liberdade. Essa abordagem combinava com uma empresa criada no laboratório de uma faculdade, visto que o maior bem acadêmico é o intelecto (sem contar, para algumas universidades dos Estados Unidos, a habilidade de lançar uma bola de futebol americano a uma distância de 45 metros). Dessa forma, enquanto a maioria das empresas diz que os funcionários são tudo, Larry e Sergey realmente dirigiam o Google priorizando seus funcionários. Esse comportamento não era só imagem corporativa nem altruísmo. Eles achavam que atrair e liderar os melhores engenheiros era a *única* maneira de fazer o Google prosperar e alcançar suas ambições grandiosas. E eles realmente queriam engenheiros: ambos vetaram a primeira tentativa de Eric de contratar a estimada Sheryl Sandberg, agora diretora de operações do Facebook, por ela não ser engenheira. (Sheryl acabou passando mais de seis anos muito bem-sucedidos no Google.) À medida que a empresa cresceu, Sergey e Larry cederam em sua resolução, mas apenas um pouco. Até hoje, a regra é de que pelo menos metade dos funcionários do Google (também conhecidos como Googlers) deve ser formada por engenheiros.

As táticas de gestão usadas pelos fundadores também eram simplistas. Assim como seus professores do laboratório de ciência da computação em Stanford, que não determinavam como os projetos de mestrado deveriam ser, mas apenas davam orientação e sugestões, Larry e Sergey ofereciam aos funcionários muita liberdade e utilizavam a comunicação para manter todo mundo caminhando na mesma direção. Eles acreditavam profundamente na importância da internet e no poder da busca e transmitiam tais opiniões em reuniões informais com as

pequenas equipes de engenheiros que povoavam o escritório do Google e nas reuniões especiais realizadas nas tardes de sexta-feira com a presença de toda a empresa, nas quais qualquer assunto poderia ser levantado.

Quanto ao processo, os fundadores conduziam as coisas de forma suave. Por anos, a principal ferramenta do Google para administrar os recursos da empresa foi uma planilha com uma lista ordenada dos cem projetos mais importantes, que ficava disponível para que todos pudessem vê-la e debatê-la em reuniões realizadas duas vezes por trimestre. O objetivo dos encontros era fazer a atualização de status, a alocação de recursos e *brainstorming*. O sistema não era lá muito científico: a maioria dos projetos era priorizada em uma escala de 1 a 5, mas também havia espaço para projetos definidos como "novos/radicais" e "inovadores". (Hoje não lembramos mais a diferença entre os dois tipos, mas, na época, tudo aquilo fazia sentido... mais ou menos.) Não havia o conceito nem a necessidade explícita de um planejamento de longo prazo; se surgisse algo mais importante, os engenheiros dariam um jeito e ajustariam a lista.

Essa ênfase na engenharia de software persistiu até quando a empresa expandiu a equipe administrativa. Os fundadores não contrataram Eric apenas pelo tino comercial, mas também pelo currículo como tecnólogo (ele era especialista em Unix e ajudou a criar o Java — a linguagem de computação, não a ilha) e pela credencial de nerd, conquistada por ser veterano do Bell Labs. Contrataram Jonathan, apesar do diploma em economia e do MBA, porque ele era inovador e um legítimo defensor da importância dos produtos desde a época em que trabalhou na Apple e na Excite@Home. O fato de sermos executivos não era exatamente uma desvantagem, mas também não era um benefício, pelo menos não para Sergey e Larry.

Jonathan teve um exemplo perfeito da aversão dos fundadores pelos processos tradicionais de gestão pouco tempo depois de ingressar na empresa. Como executivo veterano em gestão de produtos, ele tinha bastante experiência na chamada "abordagem baseada em *gates*"* para a criação de produtos, o que, na maioria das empresas, envolve uma série de fases e etapas bem definidas, regidas por várias revisões executivas, que sobem lentamente pela cadeia alimentar corporativa. O objetivo dessa abordagem é conservar recursos e canalizar a informação de silos distantes a um pequeno grupo de tomadores de decisões. Jonathan presumiu que deveria trazer esse tipo de disciplina para o Google e estava bem confiante de que era o cara certo para isso.

Alguns meses depois, Jonathan apresentou a Larry um plano de produto que era a melhor representação da abordagem baseada em *gates*. Havia etapas e aprovações, prioridades e um plano de dois anos com quais produtos o Google

lançaria e quando. Era uma obra-prima do pensamento tradicional. Tudo o que faltava para Jonathan era uma entusiasmada salva de palmas e um tapinha nas costas. Mas, infelizmente, não foi o que aconteceu: Larry odiou o plano. “Você já viu algum cronograma ser cumprido?”, perguntou ele. Humm, não. “Suas equipes já entregaram produtos melhores do que os que estavam no plano?” Também não. “Então, qual é o sentido de ter um plano? Ele está nos atrasando. Deve haver um jeito melhor. Fale com os engenheiros.”

Enquanto Larry falava, Jonathan se deu conta de que os engenheiros a quem ele se referia não se restringiam à definição tradicional do cargo. Sim, eles eram programadores e analistas de sistemas brilhantes, mas, além do profundo conhecimento técnico, muitos também tinham tino comercial e uma saudável veia criativa. Vindos de uma formação acadêmica, Larry e Sergey deram a esses funcionários poder e liberdade incomuns. Não funcionaria gerenciá-los seguindo estruturas de planejamento tradicionais, que poderiam guiá-los, mas também limitariam seus movimentos. “Por que você faria isso?”, perguntou Larry a Jonathan. “Seria uma idiotice.”

Portanto, quando Mike Moritz e o conselho de administração nos pediram para criar um plano de negócios tradicional, nos moldes de um MBA, não queríamos fazer algo idiota. Sabíamos que o paciente Google rejeitaria um plano formal e regimental como se fosse um órgão estranho transplantado no corpo — o que, em muitos aspectos, é o que o plano seria. Como executivos experientes, entramos no Google com a ideia de trazer a “supervisão de um adulto” para um lugar caótico. Porém, no verão de 2003, já estávamos na empresa havia tempo o bastante para perceber que ela era administrada de uma maneira diferente, com funcionários que recebiam autonomia, e que operava em uma indústria nova, em rápido desenvolvimento. Entendíamos a dinâmica do Google o suficiente para saber que a maneira de defendê-lo da Microsoft era manter uma excelência contínua de produtos e que, para alcançá-la, era preciso contratar os melhores engenheiros possíveis e depois sair do caminho, e não ter um plano de negócios prescrito. Percebemos que os fundadores da empresa em que trabalhávamos sabiam de maneira intuitiva como liderar nessa nova era, mas — como eles mesmos admitiam — não como construir uma empresa de tamanho porte que pudesse alcançar seu objetivo ambicioso. Sergey e Larry eram grandes líderes de cientistas da computação, mas precisávamos de mais do que isso para criar uma grande empresa.

Também sabíamos que as regras para nos guiar nessa empreitada ainda não existiam, e, sem dúvida, elas não seriam encontradas no tipo de plano de negócios tradicional que Mike Moritz queria.

Portanto, naquele momento crítico da história da empresa, estávamos numa

encruzilhada. Nós podíamos fazer o que Moritz queria e preparar um plano de negócios tradicional. Isso manteria o conselho de administração feliz, mas não motivaria nem inspiraria os funcionários, não ajudaria a atrair os novos talentos de que a empresa tanto precisava e não abordaria a dinâmica estratégica dessa nova indústria. E o mais importante: os fundadores rejeitariam o plano antes mesmo de ele ver a luz do dia. E talvez nos demitissem no embalo.

O plano da Finlândia

No final das contas, o plano apresentado ao conselho parecia bastante um plano de negócios tradicional, a ponto de os conselheiros saírem da reunião satisfeitos porque, sim, nós tínhamos um plano de negócios! Olhando em retrospecto, ficamos surpresos com a precisão absoluta que ele tinha em vários aspectos. O plano se resumia a como o Google se concentraria nos usuários e construiria plataformas e produtos excelentes. Dizia que a empresa sempre ofereceria serviços de alta qualidade e os tornaria facilmente acessíveis. Propunha que nossa fundação fosse baseada nos usuários e que mais usuários atrairiam mais anunciantes. Havia alguns pontos táticos sobre como nos defenderíamos da ameaça dos concorrentes, mas, para desafiar a Microsoft, dizíamos, era preciso criar produtos sensacionais.

O que era exatamente a coisa certa a fazer.

A Microsoft desafiou o Google de forma agressiva e supostamente gastou quase 11 bilhões de dólares[8] na tentativa de derrubá-lo da posição de *player*-chave nos negócios de busca e de propaganda na internet. Programas da Microsoft, como MSN Search, Windows Live e Bing, e aquisições como aQuantive não conseguiram de fato se destacar, não porque foram mal executados, mas porque o Google estava muito bem preparado para eles. Nós trabalhamos incansavelmente para aprimorar os mecanismos de busca. Adicionamos imagens, livros, vídeos do YouTube, dados de compras e qualquer outro tipo de informação que encontramos. Criamos nosso próprio conjunto de aplicativos, como o Gmail e o Google Docs, todos eles baseados na Web. Aperfeiçoamos nossa infraestrutura a passos largos, para poder rastrear o índice de dados e de conteúdo on-line que crescia exponencialmente.[9] Tornamos a busca mais rápida e disponível em mais idiomas e melhoramos a interface do usuário, para torná-la mais fácil de operar. Acrescentamos mapas e melhores resultados locais. Fizemos parcerias para garantir aos usuários um fácil acesso ao nosso site. Até expandimos para áreas em que a Microsoft se destacava, como a dos navegadores, lançando o Google Chrome e tornando-o o navegador mais rápido e seguro da indústria desde o início. Rentabilizamos tudo isso com sistemas de anúncios extremamente eficientes e eficazes.

Eric costumava alertar a equipe dizendo que “a Microsoft virá para cima de nós, onda atrás de onda”. Eles vieram, e ainda vêm, mas, apesar disso, o plano de negócios que Moritz nos pressionou a desenvolver funcionou além de nossos sonhos mais impossíveis. Hoje, o Google é uma empresa de 50 bilhões de

dólares com mais de 45 mil funcionários em mais de quarenta países. Diversificamos nossos serviços de busca publicitária e na internet para vídeos e outras formas de marketing digital; passamos de forma bem-sucedida de um mundo centrado em PCs para um centrado em dispositivos móveis; produzimos um conjunto bem-sucedido de dispositivos de hardware e forçamos o avanço da tecnologia de ponta, com projetos que prometem, por exemplo, levar o acesso à internet para todos e criar carros autoguiados.

Apesar de tudo isso, uma das principais razões para o nosso sucesso é que o plano entregue ao conselho naquele dia em 2003 não era exatamente um plano. Não havia projeções financeiras ou discussão de receitas. Nem pesquisa de mercado sobre o que usuários, anunciantes ou parceiros queriam ou como eles se encaixavam em segmentos de mercado bem definidos. Não havia conceito de pesquisa de mercado ou uma hierarquia dos anunciantes que priorizaríamos. Nem estratégia de canal ou discussão sobre como venderíamos anúncios. Não havia conceito de organograma, com o departamento de vendas fazendo isso, o de produtos fazendo aquilo e a engenharia encarregada de outra coisa qualquer. Não tinha um mapa de produção detalhando o que deveria ser feito e quando. Não havia orçamento. Não havia objetivos ou etapas com os quais o conselho de administração e o comando da empresa pudessem monitorar nosso progresso.

Também não havia táticas de como montaríamos a companhia ou, mais especificamente, como nos manteríamos fiéis à filosofia “fale com os engenheiros” de Larry e Sergey enquanto construíamos uma empresa capaz de enfrentar a empresa de tecnologia mais poderosa do mundo e de alcançar a audaciosa ambição global de transformar vidas. Deixamos tudo isso de lado porque simplesmente não sabíamos como fazê-lo. Quanto às táticas de gestão, a única coisa que podíamos afirmar naquela época era que a maior parte do que havíamos aprendido no século XX estava errada; era hora de recomeçar.

Quando o surpreendente não é surpreendente

Atualmente, vivemos e trabalhamos em uma nova era, o Século da Internet, em que a tecnologia movimenta o cenário dos negócios e acelera o ritmo das mudanças. Isso cria desafios singulares para todos os líderes de negócios, e, para compreendê-los, é melhor parar um momento e refletir sobre como as coisas são simplesmente maravilhosas.

Três poderosas vertentes tecnológicas convergiram para mudar de maneira drástica o campo de jogo na maioria das indústrias. Primeiro, a internet tornou a informação gratuita, abundante e onipresente — quase tudo está on-line. Segundo, os dispositivos móveis e as redes tornaram o alcance global e a conectividade contínua amplamente disponíveis. Por fim, a computação em nuvem[10] proporcionou um poder computacional e de armazenamento quase infinitos e disponibilizou inúmeros aplicativos e ferramentas sofisticadas de forma barata e pré-paga. Hoje, o acesso a essas tecnologias ainda não está disponível para grande parte da população mundial, mas não vai demorar até que essa situação mude e os próximos cinco bilhões de pessoas se conectem.

Do ponto de vista do consumidor, a convergência dessas três ondas tecnológicas tornou possível o impossível. Vai viajar de avião para algum lugar? No dia da viagem, o telefone avisará a que horas você deve ir para o aeroporto, informará o terminal e o portão do embarque e dirá se você vai precisar de um guarda-chuva quando chegar ao destino, tudo isso sem que você tenha que perguntar. Quer alguma informação? Digite ou fale uma ou duas palavras e a resposta surgirá quase que instantaneamente, retirada de uma gigantesca pilha de informações composta de grande parte do conhecimento do mundo. Gostou de uma música? Pegue o celular, aperte um botão, identifique a canção, compre-a e depois ouça em qualquer dispositivo, em qualquer lugar do mundo. Precisa saber como chegar em algum lugar? Seu telefone (ou óculos, ou relógio) literalmente vai dizer como e mostrar o tráfego pelo caminho. Está num país estrangeiro? Fale ao telefone (ou óculos, ou relógio) e veja ou ouça as palavras traduzidas em praticamente qualquer língua do planeta, ou aponte para uma placa e leia a mensagem na sua língua. Gosta de arte? Você pode passear virtualmente por muitos dos maiores museus do mundo e ver os quadros de maneira mais detalhada que qualquer um, exceto talvez os artistas que os criaram. Quer saber se o restaurante que você escolheu para o encontro de hoje à noite tem o ambiente correto ou estacionamento fácil? Dirija virtualmente até lá, entre e visite o interior. A mesa catorze parece perfeita!

No fim dos anos 1970 e início dos 1980, quando entramos na faculdade, ligávamos para casa uma vez por semana, aos domingos, sempre antes das cinco da tarde, quando as tarifas aumentavam. Há alguns anos, quando o filho do Jonathan estudava na Austrália, às vezes ele se juntava à família via teleconferência para jantar lá na Califórnia, em um laptop colocado no seu lugar à mesa. De graça.

O mais surpreendente é que essas coisas surpreendentes não são nada surpreendentes. Era costume que os computadores mais poderosos e os melhores equipamentos eletrônicos ficassem no escritório e, quando você saía do trabalho, tinha que se contentar com telefones presos à parede, mapas em papel, música em estações de rádio que tocavam o que bem queriam e televisões trazidas por dois grandalhões e ligadas a cabos e antenas. Esses aspectos da vida permaneceram praticamente imutáveis por anos. Hoje, porém, as inovações espantosas são muito comuns.

Velocidade

Por mais que a tecnologia tenha afetado os consumidores, ela teve um impacto ainda maior nas empresas. Em termos econômicos, quando as curvas de custo do fator primário de produção de uma indústria entram em declínio,[11] há grandes mudanças no horizonte. Hoje, *três* fatores de produção se tornaram mais baratos — informação, conectividade e poder computacional —, o que afeta quaisquer curvas de custos nas quais esses fatores estejam envolvidos. É inevitável que isso gere efeitos perturbadores. Muitas firmas estabelecidas — também conhecidas como empresas pré-internet — construíram seus negócios baseadas em hipóteses de escassez: escassez de informações, escassez de recursos de distribuição e de alcance de mercado, escassez de opções e de espaço expositivo. Entretanto, esses fatores são abundantes nos dias de hoje e diminuem ou eliminam barreiras para a entrada e tornam indústrias inteiras aptas à mudança.[12] Vimos isso primeiro nas empresas de mídia, cujo produto agora pode ser todo criado digitalmente e enviado para o mundo inteiro de graça. Mas quase toda indústria é, de alguma forma, movida a informação. Mídia, marketing, varejo, saúde, governo, educação, serviços financeiros, transporte, defesa, energia... Não conseguimos imaginar uma indústria que escapará ilesa dessa era.

O resultado de toda essa agitação é que agora a excelência do produto é fundamental para o sucesso de uma empresa — não o controle da informação, não o domínio sobre a distribuição nem um poder avassalador de marketing (embora eles ainda sejam importantes). Há duas razões para isso. Primeiro, os consumidores nunca tiveram tantas opções e tanta informação.[13] As empresas costumavam transformar produtos ruins em vencedores por meio de um marketing avassalador ou pela força da distribuição. Para garantir uma boa margem de lucro, bastava criar um produto decente, controlar a comunicação com um grande orçamento de marketing e limitar as opções do consumidor. Você já comeu no Bennigan’s? No Steak and Ale? Em seu auge, nos anos 1980, essas redes tinham centenas de filiais nos Estados Unidos e todas ofereciam comida e serviço toleráveis.

Hoje as coisas são diferentes. Cidades e subúrbios têm restaurantes únicos para cada tipo de paladar — restaurantes locais ou grandes redes —, e clientes em potencial têm acesso a uma infinidade de informações e opiniões, tanto de críticos profissionais quanto de cidadãos comuns, sobre a qualidade de cada um deles em sites como Chowhound ou Yelp. Com tantas informações e opções boas, é difícil um restaurante tradicional de terceira categoria (de rede ou não)

sobreviver, independentemente da verba destinada ao marketing, e é fácil para um lugar novo, de alta qualidade, ganhar seu espaço baseado no boca a boca.[14] O mesmo vale para carros, hotéis, brinquedos, roupas e qualquer produto ou serviço que possa ser pesquisado na internet. O consumidor tem uma infinidade de opções, com um espaço para exposição praticamente ilimitado (o YouTube tem bem mais de um milhão de canais; a Amazon vende mais de cinquenta mil livros apenas sobre liderança nos negócios). E o consumidor tem voz; ofereça um produto ruim ou um serviço péssimo por sua conta e risco.

Nós vivenciamos esse fenômeno em primeira mão várias vezes na Era da Internet. Quando Jonathan trabalhava na Excite@Home e quis fechar uma parceria na área de busca com o Google, seu CEO decidiu não fazer o negócio, alegando que "o mecanismo de busca do Google é melhor, mas vamos superá-los". O Excite@Home acabou; portanto, obviamente a previsão não deu muito certo. (Pensando pelo lado positivo, o símbolo "@" se tornou uma grande sensação!) Os gerentes do Excite@Home não eram os únicos que acreditavam que o poder da marca e do marketing é capaz de sustentar produtos não tão brilhantes. Você já ouviu falar no Google Notebook? E no Knol? iGoogle? Wave? Buzz? PigeonRank?[15] Todos foram produtos do Google que, embora tivessem alguns méritos, nunca fizeram sucesso com os usuários. Não eram bons o suficiente, por isso não emplacaram. O vento de cauda da marca e da turbina do marketing e relações públicas do Google não foi forte o suficiente para superar o vento contrário da mediocridade. Como Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon, diz: "No velho mundo, você dedicava 30% do seu tempo para criar um bom serviço e 70% berrando sobre dele. No novo mundo, isso se inverte."[16]

A segunda razão para a importância da excelência dos produtos é o fato de os custos para a realização de testes e do fracasso ter diminuído significativamente. Isso é visto de maneira mais acentuada nas indústrias de alta tecnologia, nas quais uma pequena equipe de engenheiros, desenvolvedores e designers pode criar produtos fabulosos e distribuí-los pela internet de graça para o mundo inteiro. É muito fácil imaginar e criar um novo produto, testá-lo com um conjunto limitado de consumidores, aferir o que funciona ou não, fazer uma nova versão e tentar mais uma vez. Ou simplesmente descartá-lo e começar tudo do zero, o que é muito melhor para a experiência.

No entanto, os custos de realização de testes também estão mais baixos para bens manufaturados. É possível modelar protótipos digitais, construí-los em uma impressora 3-D, testá-los no mercado virtual, ajustar o projeto com base nos dados resultantes e até levantar fundos de produção na internet com um protótipo ou um vídeo bem-feito. A Google[x], uma equipe que trabalha em alguns dos projetos mais ambiciosos do Google, criou o primeiro protótipo do Google Glass

— um computador móvel vestível tão leve quanto um par de óculos escuros, em apenas uma hora e meia. Era bem rudimentar, mas serviu a um objetivo poderoso: não me conte, me mostre.

O desenvolvimento de produtos se tornou um processo mais flexível e rápido, e produtos acentuadamente melhores não repousam nos ombros de gigantes, mas nos ombros de muitas versões. Dessa forma, a base para o sucesso e para a contínua excelência dos produtos é a velocidade.

Infelizmente, como a fracassada estrutura de desenvolvimento de produto baseada em *gates* de Jonathan, a maioria dos processos gerenciais atualmente em vigor nas empresas foi projetada com outra coisa em mente. Tais processos foram criados há mais de um século, numa época em que erros custavam caro e apenas os executivos mais importantes tinham informações completas. Os principais objetivos eram diminuir riscos e garantir que as decisões fossem tomadas apenas pelos poucos executivos com acesso a muitas informações. Nessa estrutura tradicional de comando e controle, os dados chegavam aos executivos vindos de toda a organização, e depois as decisões eram encaminhadas ao restante da companhia. Essa abordagem é *projetada* para desacelerar o processo, o que de fato acontece. Isso quer dizer que, no exato momento em que as empresas devem acelerar, a arquitetura trabalha contra elas.

As “criativas inteligentes”[17]

A boa notícia é que a mesma economia da abundância que agita as indústrias também movimenta os mercados de trabalho. O ambiente de trabalho nos dias de hoje é completamente diferente daquele do século XX. Como já foi dito, a experimentação e o custo do fracasso — se realizados de forma correta — são bem mais baixos do que antigamente. Além disso, informações antes eram escassas e os recursos computacionais, preciosos; hoje ambos são abundantes, fazendo com que não haja necessidade de acumulá-los. E a colaboração é fácil, esteja ela do outro lado de uma sala, de um continente ou de um oceano. Junte esses fatores e, de repente, você terá um ambiente no qual funcionários, de contribuintes individuais a gerentes e executivos, podem causar um impacto fora do comum.

Atualmente, a expressão usada para designar esses funcionários — que trabalham em funções baseadas em informações e, explicando de maneira muito simplista, ganham dinheiro pensando — é “trabalhadores do conhecimento”. Ela foi cunhada pelo guru da administração Peter Drucker em 1959, no livro *Fronteiras do amanhã*.[18] Grande parte das obras subsequentes de Drucker abordava como tornar esses trabalhadores do conhecimento mais produtivos, e o uso da expressão aumentou gradativamente desde os anos 1960. Em geral, os trabalhadores do conhecimento mais valiosos são aqueles que prosperam no mundo engessado do processo corporativo por desenvolver um profundo conhecimento em um conjunto restrito de habilidades. (“O Morty? Ele é o nosso cara das planilhas. A Vicki? Ela é o contato com o depósito. O Pete? Ele cuida do basquete na piscina.”) Eles não buscam mobilidade; têm sucesso no *status quo* da organização. Grandes empresas, como IBM, General Electric, General Motors e Johnson & Johnson, oferecem planos de carreira para pessoas com maior potencial, fazendo com que esses astros entrem e saiam de cargos diferentes mais ou menos a cada dois anos. Contudo, essa abordagem prioriza o desenvolvimento de habilidades de gestão, não de habilidades técnicas. Como resultado, em ambientes tradicionais, a maioria desses trabalhadores desenvolve grande conhecimento técnico, mas pouca amplitude, ou então um amplo conhecimento administrativo, mas nenhuma profundidade técnica.

Quando comparamos o trabalhador do conhecimento tradicional com os engenheiros e outras pessoas talentosas com quem convivemos no Google na última década, percebemos que nossos colegas do Google representam um tipo bem diferente de funcionário. Eles não estão confinados a tarefas específicas.

Não têm acesso limitado às informações e ao poder computacional da empresa. Não têm medo de correr riscos nem são punidos ou tolhidos quando as iniciativas arriscadas fracassam. Não são contidos pelas definições de cargo ou estruturas organizacionais — na verdade, são encorajados a exercitar as próprias ideias. Não ficam calados quando discordam de algo, ficam entediados com muita facilidade ou trocam muito de emprego. São multidimensionais e, em geral, combinam profundo conhecimento técnico com tino comercial e veia criativa. Em outras palavras, eles não são trabalhadores do conhecimento, pelo menos não no sentido tradicional. São um novo tipo de criatura, que chamamos de “criativas inteligentes”, e são a chave para alcançar o sucesso no Século da Internet.

O principal objetivo de qualquer empresa hoje deve ser aumentar a velocidade do processo de desenvolvimento de produtos e a qualidade da produção. Desde a Revolução Industrial, os processos operacionais foram condicionados para diminuir riscos e evitar erros. Esses processos, e a abordagem geral de gestão da qual se originaram, criam ambientes que sufocam os criativos inteligentes. Agora, porém, a característica que define as empresas bem-sucedidas é a habilidade de criar continuamente produtos incríveis. E a única maneira de fazer isso é atraindo as criativas inteligentes e proporcionando um ambiente no qual elas possam ter êxito em grande escala.

E quem exatamente é essa criativa inteligente?

Uma criativa inteligente possui profundo conhecimento técnico sobre a utilização das ferramentas de seu ofício e tem muita experiência prática. Na nossa indústria, isso significa que ela provavelmente é uma cientista da computação ou, pelo menos, compreende os princípios e a estrutura dos sistemas por trás da magia que você vê nas telas todos os dias. Mas, em outras indústrias, a criativa inteligente pode ser a médica, designer, cientista, cineasta, engenheira, chef ou matemática. Ela é uma especialista em “executar”. Não desenvolve apenas conceitos de design, ela constrói protótipos.

Ela tem uma inteligência analítica. Fica à vontade com dados e pode utilizá-los para tomar decisões. Também entende as falácias dos dados e desconfia de análises intermináveis. Deixe que os dados decidam, acredita a criativa inteligente, mas não permita que tomem o controle.

Ela tem tino comercial. Enxerga uma ligação direta desde o conhecimento técnico até a excelência de produto e o sucesso comercial e compreende o valor de todos os três elementos.

Ela é uma competidora inteligente. Suas qualificações começam pela inovação, mas também incluem muito trabalho. Ela é determinada a ter sucesso, e isso não acontece no horário comercial.

Ela é uma usuária inteligente. Não importa a indústria, ela entende o produto do ponto de vista do usuário ou do consumidor melhor do que quase todo mundo. Nós chamamos a criativa inteligente de “usuária avançada”, pelo interesse não apenas casual, mas quase obsessivo. É uma projetista de automóveis que passa os fins de semana consertando seu Pontiac GTO modelo 1969, a arquiteta que não para de reprojetar a própria casa. Ela é o seu próprio grupo de discussão, testador alfa e cobaia.

A criativa inteligente é um chafariz de novas ideias genuinamente novas. A perspectiva dela é diferente da sua e da nossa. Às vezes, é diferente até mesmo da perspectiva dela, porque, quando precisa, uma criativa inteligente consegue ter uma perspectiva camaleônica.

Ela é uma criativa curiosa. Está sempre questionando, nunca satisfeita com o *status quo*; encontra problemas em toda parte e se acha a pessoa certa para solucioná-los. Chega a ser arrogante.

Ela é uma criativa arrojada. Não tem medo do fracasso, já que acredita que nele há, em geral, algo valioso a ser aproveitado. Ou isso, ou ela simplesmente tem tanta confiança em seu conhecimento que, mesmo que venha a fracassar, sabe que pode se levantar e acertar da próxima vez.

Ela é uma criativa independente. Não espera receber ordens e, quando não concorda com elas, às vezes as ignora. Age com base na própria iniciativa, que é considerável.

Ela é uma criativa acessível. Colabora de bom grado e julga ideias e análises com base em seus próprios méritos, não em sua procedência. Se gostasse de bordado, bordaria em uma almofada os dizeres “Se eu lhe der um centavo, você estará um centavo mais rico, e eu, um centavo mais pobre. Mas se eu lhe der uma ideia, então você terá uma nova ideia, e eu também”. Em seguida, ela descobriria uma forma de fazer a almofada voar pela sala e disparar lasers.

Ela é uma criativa meticulosa. Está sempre disponível e pode recitar os detalhes não porque os estudou e decorou, mas porque os conhece. São *seus* detalhes.

Ela é uma criativa comunicativa. É engraçada e se expressa com estilo e até mesmo carisma, tanto ao lidar com apenas uma pessoa quanto com várias.

Nem toda criativa inteligente possui todas essas características; na verdade, pouquíssimas possuem. Porém, todas devem ter tino comercial, conhecimento técnico, energia criativa e uma abordagem prática para realizar as coisas — essas são as características fundamentais.

Talvez a melhor coisa a respeito das criativas inteligentes é que elas estão por toda parte. Trabalhamos com muitas criativas inteligentes que ostentam diplomas de ciência da computação de universidades de elite, mas há um número ainda

maior sem diploma. Na verdade, criativas inteligentes podem ser encontradas em qualquer cidade, curso, classe e grupo demográfico e na maioria das organizações comerciais, não lucrativas e governamentais: as ambiciosas de todas as idades que estão ávidas (e capacitadas) para usar as ferramentas da tecnologia e ir além. A característica em comum é que elas trabalham duro e estão dispostas a questionar o *status quo* e a lidar com as coisas de maneira diferente. É por isso que elas provocam um impacto tão grande.

Também é por isso que não é fácil gerenciá-las, especialmente seguindo modelos antigos. Por mais que você tente, não conseguirá dizer às criativas inteligentes como devem pensar e, já que não pode fazer isso, então você precisa aprender a gerenciar o ambiente *onde* elas pensam e torná-lo um lugar para onde elas queiram ir todo dia.

Um projeto divertido para nós dois

O que nos traz de volta à jornada pelo Google. Em 2003, quando entregamos aquele plano de negócios ao conselho de administração, sabíamos que deveríamos fazer o que muitos líderes de negócios precisam fazer hoje: reinventar nossas regras de gestão e criar e manter um novo tipo de ambiente de trabalho, no qual nossos fantásticos criativos inteligentes pudessem prosperar — no nosso caso, uma empresa que crescia a passos largos. Embora tivéssemos entrado no Google para oferecer "supervisão de adultos", para ter êxito tivemos de reaprender tudo o que pensávamos saber sobre gestão, e nossos melhores professores foram as pessoas que nos cercavam todo dia no complexo do Google.

Desde então temos trabalhado nisso e, ao longo do caminho, como todo bom estudante, fizemos anotações. Sempre que ouvíamos algo interessante em uma reunião de equipe ou análise de produto, colocávamos no papel. Quando Eric escrevia memorandos periódicos aos Googlers sobre as prioridades da empresa, Jonathan marcava os melhores trechos e os guardava para uso posterior. Quando Jonathan mandava e-mails para a equipe de produto, elogiando uma prática que estava dando certo ou reclamando de uma que não funcionava, Eric acrescentava suas próprias opiniões e análises. Com o tempo, criamos uma estrutura para gerenciar nesse novo mundo.

Então, alguns anos atrás, Nikesh Arora, que dirige as operações de vendas e negócios globais do Google, pediu que Jonathan desse uma palestra a um grupo de diretores de vendas da empresa do mundo inteiro. O próprio Nikesh é um típico criativo inteligente. Ele tem diploma de engenheiro eletricista pelo Instituto Indiano de Tecnologia e entrou no Google em 2004 para gerenciar as vendas na Europa, apesar de não ter muita experiência em liderar uma organização de vendas daquele tamanho. Foi para a Califórnia em 2009 para gerenciar a equipe de negócios globais. Nikesh sempre se sobressai, por isso Jonathan sabia que o nível daquela palestra em especial seria alto. O Google tinha sobrevivido à sua primeira década e crescia loucamente, e Nikesh queria que Jonathan passasse um pouco da sabedoria tribal sobre gestão que ele e Eric acumularam no Google para a nossa nova geração de líderes. Aquela era uma ótima oportunidade para juntar todas as anotações sobre o que os "estudantes" aprenderam com os "professores" ao longo dos anos.

A palestra foi muito bem recebida, então a transformamos em um seminário de gestão para diretores do Google e nos encontramos com pequenos grupos de

líderes da empresa para avaliar nossos princípios e compartilhar histórias sobre gestão de criativos inteligentes. Finalmente, Eric fez o que todos os grandes gestores fazem quando querem que algo aconteça: propôs uma ideia. O e-mail dizia:

> Estou tão impressionado com o trabalho aqui que proponho que Jonathan e eu escrevamos um livro sobre administração.
>
> Obviamente, devido aos princípios que defenderemos no livro, Jonathan fará todo o trabalho e eu ficarei com todo o crédito :) isso foi uma brincadeira.
>
> De qualquer forma, acho que será um projeto divertido para nós dois.
>
> Jonathan, o que você acha?

Eric foi inspirado por uma palestra de John Chambers que ouviu certa vez. Chambers, o super-respeitado CEO da Cisco, contou que no início dos anos 1990 ele costumava se encontrar com frequência com Lew Platt, o então CEO da Hewlett Packard, para conversar sobre estratégia e gestão. Em determinado momento, um agradecido John perguntou a Lew por que este investia tanto do seu valioso tempo para ajudar um jovem executivo de outra empresa. “É assim que funciona no Vale do Silício”, respondeu o sr. Platt. “Estamos aqui para ajudá-lo.”

Steve Jobs, o finado fundador e CEO da Apple, que frequentemente dava conselhos ao vizinho Larry Page, tinha um jeito mais pitoresco de expressar a mesma filosofia. Nossa amiga Leslie Berlin, a historiadora do Vale do Silício, colhia informações para escrever a biografia de Bob Noyce, o cofundador da Intel, quando perguntou a Steve numa entrevista por que ele dedicara tanto tempo a Noyce no início da carreira. “É mais ou menos o que Schopenhauer falou sobre o conjurador”, respondeu Steve. Ele pegou um livro de ensaios de Arthur Schopenhauer, filósofo alemão do século XIX, e leu para Leslie um trecho de um texto cujo título era “Sobre os sofrimentos do mundo”: “Aquele que vive para ver duas ou três gerações é como um homem que se senta um pouco na barraca de um conjurador em uma quermesse e vê o show duas ou três vezes, uma atrás da outra. Os truques foram feitos para serem vistos apenas uma vez, e, quando não são mais novidade e deixam de iludir, o efeito desaparece.”[19] (Suspeitamos que a capacidade de citar Schopenhauer do nada numa entrevista seja precisamente um desses truques.)

Nós dois chegamos ao Google como executivos veteranos bem confiantes de nosso intelecto e habilidade. No entanto, com o passar de uma década de humildade, começamos a entender a sabedoria na observação de John Wooden de que “o que você aprende após saber tudo é o que conta”.[20] Como ajudamos nossos fundadores e colegas a criar uma empresa magnífica, tivemos um lugar

na primeira fila — talvez você diga que vimos os conjuradores em ação — e usamos aquilo para reaprender tudo o que achávamos que sabíamos sobre gestão. Hoje, observamos todo tipo de empresas e organizações, grandes e pequenas, de todas as indústrias e do mundo inteiro, vindo para o Vale do Silício, para tentar absorver as ideias e a energia que o tornam um lugar tão especial. As pessoas estão ávidas por mudança, e o livro é sobre isso: no espírito de nossos antepassados aqui no Vale do Silício, gostaríamos de compartilhar alguns dos segredos dos conjuradores e traduzi-los em lições que qualquer um possa usar.

Nosso livro está organizado para espelhar os estágios de desenvolvimento de uma nova empreitada ou de uma empresa bem-sucedida em crescimento, o que pode virar um círculo virtuoso autoperpetuante, mais ou menos como uma bola de neve que rola morro abaixo e fica maior ao ganhar ímpeto. Receitamos uma série de passos que as empresas podem seguir para atrair e motivar criativos inteligentes, e cada um deles leva a companhia para o passo seguinte. Os passos evoluem e dependem uns dos outros, mas nenhum deles chega ao final e todos são dinâmicos.

Iniciamos o livro discutindo como atrair os melhores criativos inteligentes, o que começa com a cultura, já que ela e o sucesso andam de mãos dadas, e, se você não acredita nos próprios slogans, não vai chegar muito longe. Depois passamos para a estratégia, porque criativos inteligentes se sentem mais atraídos por ideias baseadas em uma estratégia sólida. Eles sabem que planos de negócios não são tão importantes quanto os pilares sobre os quais estão construídos. Depois, falamos de contratação, que é a atribuição mais importante de um líder. Contrate um número suficiente de pessoas sensacionais, e a mistura intelectual resultante inevitavelmente entrará em uma combustão de criatividade e sucesso.

A equipe está formada, a empresa cresce e agora chega o momento de tomar decisões difíceis. Essa é a parte em que falamos sobre consenso e como conquistá-lo. O próximo capítulo é sobre a comunicação, que se torna vital (e mais difícil) à medida que a organização cresce. A inovação é trabalhada em seguida, uma vez que a única maneira de atingir o sucesso sustentável é com a excelência contínua de produto, e a única forma de obtê-la é por meio de um ambiente inovador. Encerramos com alguns pensamentos sobre empresas estabelecidas e como imaginar o inimaginável.

Pirâmides ainda não construídas

Nada disso é fácil, e nós aprendemos muitas das lições da pior maneira, com reuniões intermináveis, brigas acirradas e erros. Também reconhecemos humildemente a grande sorte que tivemos em ingressar numa empresa espetacular, administrada por fundadores brilhantes, em um momento singular na história, quando a internet deslanchava. Não nascemos em berço de ouro, achando que tudo aquilo era direito nosso, mas acreditamos que fizemos por merecer.

Sem dúvida, não temos todas as respostas, mas aprendemos muito sobre esse novo mundo, no qual a tecnologia reina absoluta e os funcionários têm liberdade sem igual para fazer uma grande diferença. Acreditamos que essas lições talvez possam oferecer insights e ideias para líderes de todos os tipos de organizações, de grandes empresas a start-ups, de entidades sem fins lucrativos a ONGs e governos, ou, pelo menos, provocar discussões embasadas sobre como nossas experiências no Google podem ser aplicadas a outras empresas e realidades. Mas, principalmente, nossa esperança é poder oferecer — além de uma boa leitura — ideias e ferramentas para que você construa algo novo.

E, quando falamos “você”, queremos dizer você, empreendedor. Você está por aí. Pode ainda não se considerar um empreendedor, mas você é. Tem certeza de que sua ideia mudará tudo; você deve ter um protótipo ou até mesmo a primeira versão de um produto. É esperto, ambicioso e está entrincheirado em uma sala de reuniões, garagem, escritório, café, apartamento ou alojamento universitário, sozinho ou com sua pequena equipe. Pensa sobre a sua ideia mesmo quando deveria estar fazendo outra coisa, como estudar, trabalhar ou ficar com os filhos e o cônjuge. Está prestes a lançar um novo empreendimento, e nós gostaríamos de ajudar.

E, quando dizemos “empreendimento”, não nos restringimos às start-ups de tecnologia que nos cercam aqui no Vale do Silício. Funcionários esperam muito mais das empresas agora e, em geral, não conseguem o que querem. Esta é uma oportunidade: os princípios que abordamos se aplicam a qualquer um que esteja tentando começar um novo empreendimento ou iniciativa, seja do zero ou de dentro de uma organização já existente. Eles não servem apenas para start-ups ou empresas de alta tecnologia. Na verdade, quando líderes habilidosos conseguem utilizar todos os grandes recursos de uma organização já existente, esta pode provocar um impacto ainda maior do que uma start-up. Portanto, não é porque você não mora em república nem tem um cheque de sete dígitos de um

investidor que você não pode criar a próxima grande sensação. Só precisa da noção de que sua indústria está se transformando rapidamente, da coragem para correr riscos e se tornar parte dessa mudança e da vontade e capacidade de atrair os melhores criativos inteligentes e liderá-los para alcançar seus objetivos.

Essa pessoa é você? Você está pronto? Como Peter Drucker observou, o egípcio que concebeu e construiu as pirâmides há milhares de anos foi apenas um gestor muito bem-sucedido.[21] O Século da Internet está repleto de pirâmides ainda não construídas. Vamos ao trabalho.

E, desta vez, sem trabalho escravo.

---

1 Para Pam, qualquer coisa além de um sorriso cordial conta como "preocupada".

2 O *Oxford English Dictionary* incorporou o termo *Google* em 15 de junho de 2006. Outras palavras adicionadas nessa atualização incluíram *geocaching*, *mash-up*, *self-storage* e *texting*. Ver Candace Lombardi, "Google Joins Xerox as a Verb" (*CNET News*, 6 de julho de 2006).

3 Na verdade, "Finlândia" é o codinome para o codinome que de fato era usado. Se usássemos o verdadeiro codinome neste livro, ele não seria mais um codinome, certo?

4 Para se ter uma ideia da reverência da Microsoft naquela época, basta olhar os títulos de alguns livros sobre a empresa: *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People* [Os segredos da Microsoft: Como a empresa de software mais poderosa do mundo cria tecnologia, molda mercados e lida com as pessoas] (1995), *Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace* [Marcha turbo: Bill Gates e a corrida para controlar o ciberespaço] (1997) e *How the Web Was Won: How Bill Gates and His Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire* [Como a Web foi conquistada: como Bill Gates e seus idealistas da internet transformaram o império da Microsoft] (2000).

5 Nos anos 1980 e 1990, era quase impossível para empreendedores de tecnologia do Vale do Silício conseguir financiamento sem primeiro explicar aos investidores suas estratégias em relação à Microsoft. Se eles não tivessem um planejamento claro, não receberiam o cheque.

6 Susan acabou se tornando uma funcionária e, com o tempo, a diretora de todos os anúncios de produtos e depois do YouTube, mas seu primeiro cargo no Google foi de senhoria.

7 Embora Sergey e Larry não percebessem, sendo empresários principiantes, o mantra "foco no usuário" estava em consonância com a ideia de Peter Drucker sobre o objetivo de uma empresa: "Só há uma definição válida para o objetivo de uma empresa: criar clientes (...) O cliente é a base de uma empresa e o que mantém sua existência." Retirado de *Prática de administração de empresas* (Editora Pioneira, 1998).

* *Gates* (portões em inglês) são pontos de decisão sobre a continuidade de um projeto. O termo foi sugerido como metodologia *State-Gate* por Robert G. Cooper no livro *Produtos que dão certo: Como criar valor e desenvolver produtos inovadores* (Saraiva, 2013). (N. do T.)

8 Jay Yarow, "Steve Ballmer's Huge Reorg of Microsoft Could Bury One of the Company's Biggest Embarrassments" (*Business Insider*, 9 de julho de 2013).

9 Isso foi muito desafiador. Imagine escalar repetidas vezes uma montanha que cresce rapidamente e, toda vez que você a escala, é preciso chegar ao topo mais rápido do que antes. Foi assim, só que a montanha era feita de dados, não de terra e rochas.

10 Chama-se "computação em nuvem" porque os velhos programas que desenhavam diagramas de redes cercavam os ícones dos servidores com círculos. Um conjunto de servidores em um diagrama de rede tinha vários círculos sobrepostos, que lembravam uma nuvem.

11 Para quem não sabe economês, "curva de custos em declínio" quer dizer "coisas que antes eram caras agora estão baratas".

12 O visionário da tecnologia George Gilder observou que cada era econômica é baseada em uma abundância-chave e uma escassez-chave. (Por exemplo, quando o cavalo-vapor era escasso havia terra em abundância — mas o oposto ocorreu na era industrial, quando o custo do cavalo-vapor caiu para apenas centavos por quilowatt/hora.) O resultado da banda barata, como Gilder previu de forma notável em um artigo de 1996, é "uma arquitetura de computador e uma economia da informação completamente diferentes (...) Alimentado com pouca energia e uma banda larga, o computador mais comum da nova era será um celular digital com um endereço de IP". Ver George Gilder, "The Gilder Paradigm" (*Wired*, dezembro de 1996), republicado numa edição do *Gilder Technology Report*.

13 Peter Drucker previu esse fenômeno lá em 2001, quando escreveu que o centro de poder passou do fornecedor para o distribuidor, e que, "nos próximos trinta anos, ele sem dúvida passará para o consumidor — pelo simples motivo de que agora o consumidor tem acesso total à informação no mundo todo". Ver Peter Drucker, *The Essential Drucker* (HarperBusiness, 2011), p.348.

14 Um economista da Harvard Business School estudou o impacto do Yelp na receita de restaurantes e descobriu que resenhas positivas aumentam as vendas de restaurantes independentes (ao contrário das redes). Como resultado, em mercados com alto uso do Yelp, as redes de restaurantes perderam muitos clientes. Ver Michael Luca, "Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of

Yelp.com” (artigo da Harvard Business School, setembro de 2011).

15 PigeonRank usava “pombos concentrados (PCs)” para calcular o valor relativo de páginas da internet. Seu fim foi especialmente rápido: ele foi lançado na manhã de 1º de abril de 2002 e foi cancelado à meia-noite do mesmo dia.

16 Citado em George Anders, “Jeff Bezos’s Top 10 Leadership Lessons” (*Forbes*, 23 de abril de 2012).

17 A nossa língua requer que escolhamos um gênero ao usar os substantivos. Nesta seção, descrevemos os criativos inteligentes recorrendo ao feminino. Em outras, usaremos o masculino.

18 Peter F. Drucker, *Fronteiras do amanhã* (Editora Fundo de Cultura, 1964).

19 Arthur Schopenhauer, *Essays and Aphorisms* (Penguin, 1970).

20 O técnico Wooden, que morreu em 2010, aos 99 anos, ganhou dez campeonatos nacionais como treinador do time de basquete masculino da UCLA. Mas ele atuou como técnico por quinze anos antes de ganhar o primeiro daqueles campeonatos, portanto sabia algo a respeito de aprendizado. Ver John Wooden e Steve Jamison, *Wooden on Leadership* (McGraw-Hill, 2005), p.34.

21 Peter F. Drucker, *The Essential Drucker* (HarperBusiness, 2011), p.312-13. Drucker escreve: “A gestão, como *atividade*, é muito antiga. O executivo mais bem-sucedido de toda a história sem dúvida foi aquele egípcio que, há mais de 4.700 anos, concebeu a pirâmide — sem nenhum precedente —, projetou, construiu e realizou isso em tempo recorde.”





Cultura: acredite nos próprios slogans

Em uma tarde de sexta-feira, em maio de 2002, Larry Page ficou brincando no site do Google, digitando termos de busca e vendo que tipo de resultados e anúncios apareciam. Não ficou contente com o que viu: Larry digitava uma palavra para determinada consulta e, embora o Google desse muitos resultados relevantes, alguns dos anúncios que apareciam não tinham relação alguma com a busca.[22] A pesquisa sobre algo como “Kawasaki H1B” resultou em muitos anúncios de advogados oferecendo ajuda para imigrantes conseguirem vistos americanos do tipo H-1B, mas nenhum deles tinha relação com a motocicleta vintage a que a consulta se referia. Já uma busca por “pinturas rupestres francesas” produzia várias propagandas que diziam “compre pinturas rupestres francesas em...” com o nome de uma loja virtual que obviamente não comercializava pinturas rupestres francesas (ou sequer reproduções delas). Larry ficou horrorizado com o fato de o mecanismo do AdWords, que calculava quais anúncios casavam melhor com determinadas consultas, às vezes sujeitar nossos usuários a mensagens inúteis desse nível.

Àquela altura, Eric ainda achava que o Google era uma start-up razoavelmente normal. No entanto, o que aconteceu nas 72 horas seguintes mudou por completo tal percepção. Em uma empresa normal, o CEO, ao ver um produto ruim, chamaria o responsável. Haveria uma reunião, ou duas, ou três, para discutir o problema, analisar possíveis soluções e decidir que atitude tomar. Seria feito um plano para implementar a solução. Em seguida, depois de uma boa quantidade de testes para garantir a qualidade do produto, a solução seria implementada. Em uma empresa normal, isso levaria várias semanas. Não foi o que Larry fez.

Em vez disso, ele imprimiu as páginas contendo os resultados de que não gostara, destacou os anúncios ofensivos, pregou-os em um quadro de avisos na parede da cozinha, ao lado da mesa de sinuca, e escreveu no alto, em letras garrafais, ESTES ANÚNCIOS SÃO HORRÍVEIS. Depois disso, foi para casa. Não ligou nem mandou e-mail para ninguém. Não marcou uma reunião de emergência. Não mencionou o problema para nenhum de nós.

Às 5h05 da segunda-feira seguinte, Jeff Dean, um dos nossos engenheiros de busca, disparou um e-mail. Ele e alguns colegas (incluindo Georges Harik, Ben Gomes, Noam Shazeer e Olcan Sercinoglu) viram o bilhete de Larry na parede e

concordaram com a avaliação de que aqueles eram anúncios relativamente horríveis. Contudo, o e-mail não se limitava a concordar com o fundador e acrescentar algum lugar-comum condescendente sobre como cuidar do problema. Em vez disso, a mensagem incluía uma análise detalhada do motivo do problema, descrevia uma solução, incluía um link para a implementação do protótipo da solução que os cinco programaram durante o fim de semana e continha exemplos de resultados demonstrando como o novo protótipo era um avanço em relação ao sistema então vigente. Embora os detalhes da solução fossem complexos e nerds (nossa frase favorita da mensagem: “vetor de fragmento de termo de consulta”), a questão principal era que computaríamos uma “pontuação de relevância de anúncio” que avaliaria a qualidade da propaganda relevante à consulta e depois determinaria se e onde o anúncio seria colocado na página, baseando-se naquela pontuação. Essa ideia básica — que as propagandas deveriam aparecer com base na relevância com relação ao assunto pesquisado, e não apenas no quanto o anunciante estava disposto a pagar e no número de cliques que recebiam — tornou-se a pedra fundamental sobre a qual o mecanismo do AdWords do Google, e um negócio multibilionário, foi construído.

E o melhor? Jeff e seu grupo sequer faziam parte da equipe de anúncios. Simplesmente estiveram no escritório naquela tarde de sexta-feira, viram o bilhete de Larry e perceberam que, quando sua missão é organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil, então ter anúncios (que são informação) horríveis (o que não é útil) é um problema. Por isso, decidiram resolver o problema. No fim de semana.

O motivo pelo qual um bando de funcionários que não era diretamente responsável pelos anúncios nem culpado por eles serem uma porcaria passou o fim de semana transformando o problema de outra pessoa em uma solução rentável tem a ver com o poder da cultura. Jeff e seu grupo tinham uma clara compreensão das prioridades da empresa e sabiam que tinham a liberdade para tentar resolver qualquer grande problema no caminho do sucesso. Se tivessem falhado, ninguém teria sido punido, e, quando obtiveram êxito, ninguém — mesmo na equipe de anúncios — teve inveja do progresso. No entanto, não foi a cultura do Google que transformou aqueles cinco engenheiros em ninjas que resolvem os problemas e mudam o rumo da companhia durante o fim de semana. Ao contrário: foi a cultura que atraiu os ninjas para a empresa.

Muitas pessoas, ao considerarem um emprego, estão preocupadas principalmente com a função e suas responsabilidades, o histórico da empresa, a indústria e a remuneração. Lá no fim da lista, provavelmente entre “o tempo de deslocamento para o trabalho” e “a qualidade do café na cozinha”, vem a

questão da cultura. No entanto, criativos inteligentes colocam a cultura no topo da lista: para serem eficientes, eles precisam *gostar* do lugar onde trabalham. É por isso que, ao começar uma nova empresa ou iniciativa, a cultura é a coisa mais importante a ser considerada.

A cultura da maioria das empresas simplesmente acontece; ninguém a planeja. Isso pode funcionar, mas significa deixar um componente fundamental de seu sucesso à mercê da sorte. Em outro ponto deste livro, pregamos o valor da experimentação e as virtudes do fracasso; contudo, a cultura talvez seja o único aspecto importante de uma empresa que é prejudicado quando uma experiência fracassa. Uma vez estabelecida a cultura de uma empresa, é muito difícil modificá-la, porque logo cedo se instala uma tendência de autosseleção. Pessoas que acreditam nas mesmas coisas que a empresa serão atraídas para trabalhar nela, enquanto aquelas que não acreditam não são.[23] Se uma empresa acredita em uma cultura na qual todos têm voz e as decisões são tomadas em grupo, ela atrairá funcionários que pensam assim. No entanto, se essa empresa tenta adotar uma abordagem mais autocrática ou combativa, ela terá uma enorme dificuldade em fazer com que os funcionários aceitem isso. Uma mudança assim não apenas vai contra o que a empresa representa, mas também contra o que os funcionários acreditam. É um caminho difícil.

A abordagem inteligente é ponderar e definir desde o início que tipo de cultura você quer estabelecer na sua empresa. E a melhor maneira de fazer isso é perguntando aos criativos inteligentes que formam o grupo principal, aqueles que conhecem as doutrinas e acreditam nelas tanto quanto você. A cultura se origina nos fundadores, mas se reflete melhor na equipe de confiança que eles formaram para lançar a empreitada. Portanto, pergunte à equipe: com o que nos importamos? Em que acreditamos? Quem queremos ser? Como queremos que a empresa aja e tome decisões? Depois escreva as respostas. Sem dúvida, elas abrangerão os valores dos fundadores, mas também irão enriquecê-los com ideias provenientes das experiências e dos diferentes pontos de vista da equipe.

A maioria das empresas negligencia isso. Elas se tornam bem-sucedidas e só *então* resolvem que precisam documentar sua cultura. A tarefa cai no colo de alguém nos recursos humanos ou no departamento de relações públicas que provavelmente não é um integrante da equipe fundadora, mas de quem se espera que prepare uma declaração de missão da empresa que capture a essência do lugar. Em geral, o resultado é um conjunto de ditados corporativos repletos de clientes “satisfeitos”, valor acionário “maximizado” e funcionários “inovadores”. Entretanto, a diferença entre as empresas bem-sucedidas e as fracassadas é se os funcionários acreditam ou não nas palavras.

Aqui vai um pequeno exercício mental: pense em uma empresa onde você já

tenha trabalhado. Agora, tente proclamar a declaração de missão dela. Você consegue? Se sim, acredita nela? Ela parece autêntica, algo que honestamente reflete as ações e a cultura da empresa e de seus funcionários? Ou parece algo que um grupo de marqueteiros e comunicólogos criou em uma noite, acompanhado por um engradado de cerveja e um dicionário de sinônimos? Algo do tipo: “A nossa missão é construir parcerias incomparáveis e valiosas para nossos clientes, por meio do conhecimento, da criatividade e da dedicação de nossos funcionários, levando a resultados superiores para nossos acionistas.”[24] Isso, sem dúvida, preencheu todas as lacunas, não é? Clientes, ok; funcionários, ok; acionistas, ok. Essa proclamação de missão pertencia ao banco de investimento Lehman Brothers — pelo menos até 2008, quando ele faliu. Sem dúvida, o banco Lehman Brothers representava algo, mas não dava para saber por esse texto.

Ao contrário dos diretores do Lehman Brothers, David Packard, um membro-fundador do nosso Hall da Fama de Criativos Inteligentes de Todos os Tempos, levava a questão da cultura a sério. Em um discurso de 1960 para seus gerentes, ele observou que as empresas existem “para fazer algo que valha a pena — elas dão uma contribuição para a sociedade (...) Vocês podem olhar ao redor e ainda ver pessoas que estão interessadas só no dinheiro, mas, a motivação latente surge, em grande parte, de um desejo de fazer algo diferente — de criar um produto, oferecer um serviço, em linhas gerais de fazer algo que tenha valor.”[25]

O detector de enrolações das pessoas está bem calibrado em relação ao discurso corporativo; elas percebem quando não é sincero. Então, quando você for colocar a declaração de missão no papel, é bom que ela seja autêntica. Um teste decisivo é perguntar o que aconteceria se você mudasse os argumentos que descrevem a cultura. Considere “Respeito, Integridade, Comunicação e Excelência”, que era o mote da Enron. Se os executivos da Enron tivessem substituído esses conceitos por algo diferente — quem sabe Cobiça, Cobiça, Desejo por Dinheiro e Cobiça —, talvez tivessem provocado algumas risadas, mas de resto não teria havido impacto. Por outro lado, um dos valores declarados do Google sempre foi “Foco no usuário”. Se mudássemos isso, talvez colocando as necessidades dos anunciantes e dos parceiros desenvolvedores em primeiro lugar, nossas caixas de e-mail ficariam lotadas, e engenheiros indignados assumiriam o comando das reuniões especiais que ocorrem com a presença da empresa inteira às sextas-feiras (aquelas comandadas por Larry e Sergey e nas quais os funcionários têm toda a liberdade para expressar discordância com as decisões da empresa — e muitos expressam). Funcionários sempre têm uma escolha; portanto, minta sobre os valores por sua conta e risco.

Pense na sua cultura, tanto sobre como você quer que ela seja quanto sobre

como ela já é. Imagine, daqui a meses ou anos, um funcionário trabalhando até tarde, incapaz de tomar uma decisão difícil.[26] Ele vai à cozinha para tomar um café e relembra os valores culturais que ouviu nas reuniões da empresa, sobre os quais conversou com colegas no almoço e que viu serem demonstrados por aquele veterano da empresa que todo mundo respeita. Para esse funcionário — para todos os funcionários —, esses valores deveriam delinear de forma simples e clara as coisas que mais importam para a empresa, as coisas com as quais você se importa. Caso contrário, os valores não têm sentido e não servirão para porcaria nenhuma na hora de ajudar aquele criativo inteligente a tomar a decisão correta. Que valores você gostaria que aquele funcionário de olhos cansados considerasse? Anote-os de uma maneira concisa e simples. Depois, não os compartilhe em pôsteres ou manuais, mas em comunicações constantes e autênticas. Como disse Jack Welch, ex-CEO da General Electric, em *Paixão por vencer*: "Nenhuma visão vale o papel no qual está impressa, a não ser que ela seja constantemente comunicada e reforçada com recompensas."[27]

Em 2004, quando o Google abriu o capital, Sergey e Larry encararam a oferta pública inicial como a oportunidade perfeita para codificar os valores que orientariam as ações e decisões da empresa — não apenas as ações e decisões mais importantes ou as da diretoria, mas as ações e decisões *de todo mundo*, as grandes e as pequenas, todos os dias. Esses valores guiaram a forma como a empresa vinha sendo administrada desde a fundação, seis anos antes, e estavam enraizados nas experiências pessoais dos fundadores. Inspirados pela carta anual que Warren Buffett escreve aos acionistas da Berkshire Hathaway, eles redigiram uma "carta dos fundadores" para ser incluída no prospecto da oferta pública inicial.

A princípio, a Securities and Exchange Commission determinou que a carta não continha informações relevantes para os investidores e que, portanto, ela não podia figurar no prospecto de investimento da empresa. Nós contestamos e conseguimos o direito de incluí-la. Ainda assim, algumas das afirmações na carta provocaram azia nos advogados e banqueiros, e, em dado momento, Jonathan se viu em uma sala de reuniões encarando um batalhão deles, que implicavam com essa ou aquela questão. Ele defendeu o texto da carta com firmeza, usando dois argumentos principais: (1) Larry e Sergey escreveram a carta pessoalmente, com a contribuição de apenas um pequeno grupo de Googlers, e não mudariam nada (é fácil manter sua posição em uma negociação quando você é incapaz de fazer seu lado ceder!); e (2) tudo o que a carta dizia era sincero e verdadeiro.

Em abril de 2004, quando foi publicada, a carta provocou muita curiosidade e certa crítica. O que a maioria das pessoas não entendeu, porém, foi justamente o

motivo pelo qual os fundadores da empresa investiram tanto tempo para escrevê-la (e por que Jonathan resistiu obstinadamente toda vez que um advogado ou banqueiro tentou modificar algum trecho). A carta não era sobre leilões holandeses, direitos de voto ou para exibir um desprezo escancarado por tudo o que Wall Street representava. Na verdade, se vos causamos enfado por sermos Wall Street, azado plano sugiro, é pensar que estivestes a sonhar.[28] Os fundadores não se preocupavam em maximizar o valor de curto prazo e a liquidez das ações, porque sabiam que registrar os valores exclusivos da empresa para futuros funcionários e parceiros seria bem mais útil para o sucesso de longo prazo. Ao escrevermos este livro hoje, os detalhes arcanos daquela oferta pública inicial ocorrida há uma década caíram no esquecimento, mas frases como "enfoque de longo prazo", "servir aos usuários finais", "não seja mau" e "fazer do mundo um lugar melhor" ainda descrevem como a companhia é administrada.

Há outros aspectos da cultura Google — coisas como salas apinhadas, *hippos*, trapaceiros, chefes de carro de combate israelenses — que não entraram na carta, mas, como veremos, se tornaram essenciais para criar (e sustentar) uma cultura na qual uma simples declaração do tipo "estes anúncios são horríveis" é o suficiente para fazer as coisas acontecerem.

Mantenha todo mundo apinhado

Um novo visitante do complexo do Google logo notará a incrível quantidade de comodidades disponíveis para os funcionários: quadras de vôlei, pistas de boliche, paredes para escaladas, escorregas, academias com *personal trainers* e piscinas olímpicas, bicicletas coloridas para ir de um prédio a outro, refeitórios gourmet gratuitos, além de várias cozinhas abarrotadas de todo tipo de lanchinhos, bebidas e máquinas de café expresso top de linha. Essas coisas em geral deixam os visitantes com a impressão correta de que os Googlers nadam em luxo e com a impressão equivocada de que o luxo faz parte da nossa cultura. Oferecer coisas boas aos funcionários, que trabalham tanto, é uma tradição do Vale do Silício que remonta aos anos 1960, quando Bill Hewlett e David Packard compraram algumas dezenas de hectares nas montanhas Santa Cruz e transformaram o espaço em Little Basin[29] — um camping e espaço recreativo que servia de refúgio para os funcionários e suas famílias.[30] Nos anos 1970, empresas como a Rolm passaram a trazer comodidades mais para perto do trabalho, com ginásios completos e refeitórios subsidiados que serviam comida gourmet, e a Apple aderiu, com suas lendárias (pelo menos entre os nerds que esperavam sair com alguém) chopadas nas tardes de sexta-feira. No caso do Google, nossa abordagem em relação às instalações foi estabelecida no início da empresa, em um alojamento de Stanford. Larry e Sergey decidiram criar um ambiente similar ao de uma universidade, onde estudantes têm acesso a instalações culturais, atléticas e acadêmicas de nível internacional... e passam a maior parte do tempo ralando no serviço. O que a maioria das pessoas de fora deixa de ver quando visita o Google são as salas onde os funcionários passam a maior parte do tempo. Acompanhe nosso típico Googler (e provavelmente um funcionário do LinkedIn, Yahoo, Twitter ou Facebook, embora tenhamos sido barrados pela segurança na última vez) indo da quadra de vôlei, do refeitório ou da cozinha de volta à área de trabalho e o que você encontrará? Uma série de cubículos abarrotados, bagunçados e uma placa de Petri para a criatividade.

Você está no escritório agora? Seus colegas estão por perto? Gire o corpo e balance os braços. Você encostou em alguém? Se você conversar baixinho ao telefone, sentado à mesa, seus colegas conseguirão ouvi-lo? Achamos que não. Você é um gerente? Se sim, é possível fechar a porta e ter uma conversa particular? Achamos que sim. Na verdade, a planta geral de sua empresa provavelmente foi desenhada para maximizar espaço e silêncio (e, ao mesmo tempo, minimizar custos). Quanto mais você sobe na hierarquia corporativa,

mais espaço e silêncio tem. Colaboradores em início de carreira são colocados em cubículos na parte central, enquanto CEOs ficam com a grande sala na quina do prédio, com muito espaço do lado de fora da porta para abrigar assistentes e atuar como barreira contra qualquer um.

Humanos são territoriais por natureza, e o mundo corporativo reflete isso. Na maioria das empresas, o tamanho da sala, a qualidade da mobília e a vista da janela sugerem realização e respeito. De modo inverso, nada mais reduz pessoas inteligentes a choramingões tão depressa quanto uma reformulação do escritório. É comum que o design de interiores represente uma forma passivo-agressiva de manter as pessoas literalmente "em seus lugares". Quando Eric trabalhava no Bell Labs, ele tinha um chefe cuja sala era extremamente fria, então ele comprou um tapete para o piso de cimento. O RH mandou que ele o tirasse, porque ele não era um funcionário com nível suficiente para ter um luxo desses. Aquele era um lugar em que todos os privilégios eram dados por tempo de serviço, não por necessidade ou mérito.

O Vale do Silício não está imune a essa síndrome. Afinal, é o lugar que transformou a cadeira Aeron em um símbolo de status. ("É por causa das minhas costas", alegou uma legião de CEOs de empresas pontocom. Sério? Por mais de 500 dólares cada uma, é melhor que essas cadeiras deem jeito na frente e nas laterais também.) Contudo, a cultura "instalações em primeiro lugar" precisa ser extinta, antes que se fixe de maneira insidiosa no prédio. Os escritórios devem ser projetados para maximizar a energia e a interação, não o isolamento e o status. Os criativos inteligentes prosperam na interação uns com os outros. A mistura originada ao aglomerá-los é combustível. Portanto, manter todo mundo apinhado deve ser prioridade.

Quando, com uma simples esticada de braço, você pode tocar o ombro de seu colega de trabalho, não há nada no caminho da comunicação e do fluxo de ideias entre vocês. O desenho tradicional de um escritório, com cubículos e salas individuais, é concebido para manter um estado invariável de quietude. A maioria das interações entre grupos de pessoas é planejada (uma reunião em uma sala) ou inesperada (no corredor / bebedouro / estacionamento). Isso é exatamente o oposto: o estado invariável deve ser altamente interativo, com escritórios amontoados e barulhentos, cheios de energia frenética. Os funcionários devem sempre ter a opção de se retirar para um lugar sossegado quando não aguentarem mais todo o estímulo do grupo, e é por isso que nossos prédios incluem muitos refúgios: recantos nos refeitórios e nas microcozinhas; pequenas salas de reunião; terraços e espaços a céu aberto; e até casulos para cochilo. No entanto, quando voltarem para suas mesas, eles devem estar cercados por seus colegas.

Quando Jonathan trabalhou na Excite@Home, a equipe de instalações da empresa alugou um segundo prédio para abrigar o departamento de atendimento ao cliente. Mas, quando chegou a hora de transferir todo mundo para o novo espaço, a diretoria passou por cima da equipe de instalações e manteve a equipe de atendimento apertada no local original por mais alguns meses. O novo edifício foi usado para organizar partidas de futebol no almoço (o que transformou as novas salas da quina do prédio em pontos de cobrança de escanteio). As partidas aproximaram as pessoas, enquanto que, se elas tivessem sido colocadas naquele espaço vazio, teriam se afastado. Manter todo mundo junto também tem o efeito colateral de acabar com a inveja por causa das instalações. Quando ninguém tem uma sala particular, ninguém reclama disso.

Trabalhem, comam e vivam juntos

E quem deve ficar naqueles cubículos apinhados? Achamos que é muito importante que as equipes sejam funcionalmente integradas. Em muitos lugares, os funcionários são segregados de acordo com o que fazem. Dessa forma, os gerentes de produto podem se sentar aqui, mas os engenheiros são mantidos no prédio do outro lado da rua. Isso pode dar certo para gerentes de produto tradicionais, que, em geral, são bons em tabelas PERT e Gantt[31] e em se fazerem imprescindíveis para a execução do "Plano Oficial" que a gerência criou após ver um uma apresentação caprichada em PowerPoint que projetava retornos financeiros acima do custo da taxa de atratividade da empresa. Eles estão lá para implementar o plano definido, evitar quaisquer obstáculos, "pensar fora da caixa" (que deve ser a expressão mais clichê já proferida) e, consequentemente, atender aos pedidos em cima da hora do CEO e descobrir como fazer a equipe realizá-los. Isso quer dizer que é bom, às vezes até melhor, que os gerentes de produto estejam em um lugar diferente dos engenheiros, desde que possam ter atualizações regulares sobre o trabalho em curso e de relatórios detalhados do progresso para se manterem familiarizados com as evoluções do produto. Não que tenhamos opiniões fortes sobre a questão; digamos apenas que esse é o trabalho de um gerente de produto do século XX, não do século XXI.

No Século da Internet, a tarefa de um gerente de produto é trabalhar junto com as pessoas que projetam, executam e desenvolvem coisas para criar produtos excelentes. Parte disso envolve o trabalho administrativo tradicional de determinar o ciclo de vida do produto, definir suas etapas, representar a voz do consumidor e comunicar tudo à equipe e aos gestores. No entanto, os gerentes de produto criativos inteligentes precisam, acima de tudo, ter inspirações técnicas que tornem os produtos ainda melhores. Elas resultam do conhecimento sobre como as pessoas usam os produtos (e como esses padrões mudarão à medida que a tecnologia avançar), da compreensão e análise de dados, da observação das tendências da tecnologia e da previsão de como elas afetarão a indústria. Para fazer isso bem, gerentes de produto precisam trabalhar, comer e viver com os engenheiros (ou químicos, biólogos, designers ou quaisquer que sejam os tipos de criativos inteligentes que a empresa emprega para projetar e desenvolver produtos).

Seus pais estavam errados: a bagunça é uma virtude

Quando o escritório fica lotado, ele tende a ficar bagunçado. Deixe que fique. Em 2001, quando chegou ao Google, Eric pediu a George Salah, o diretor do departamento de instalações, para arrumar o ambiente. George obedeceu, mas recebeu um bilhete de Larry Page no dia seguinte que dizia: “Onde foram parar todas as minhas coisas?” Aquele conjunto aleatório de coisas era um ícone da força de trabalho ocupada e estimulada.[32] Quando trabalhou no Google, Sheryl Sandberg, a diretora de operações do Facebook, deu 50 dólares aos integrantes de suas equipes de vendas e apoio para cada um decorar o espaço, enquanto Jonathan organizou o concurso mundial “Googley Art Wall”, que fez com que as equipes decorassem as paredes dos escritórios com logomarcas do Google criadas com cubos mágicos, mosaicos de fotos e rajadas de tinta de armas de *paintball* (o escritório de Chicago foi decorado ao estilo Al Capone). Randy Pausch, o finado professor da universidade Carnegie Mellon, em sua ilustre *A lição final*,[33] exibiu fotos do quarto onde passou a infância com as paredes cobertas por fórmulas escritas à mão. Ele disse aos pais presentes: “Se seus filhos quiserem pintar seus próprios quartos, façam um favor para mim: deixem.” A bagunça não é um objetivo em si (se fosse, conhecemos alguns adolescentes que seriam grandes contratações), mas, como é um efeito colateral frequente de expressão pessoal e inovação, em geral é um bom sinal.[34] Conter a bagunça, como observamos em tantas empresas, pode ter um efeito negativo surpreendentemente poderoso. Não tem problema deixar seu escritório ser uma confusão dos infernos.

Entretanto, embora os escritórios possam ser cheios e bagunçados, eles precisam oferecer aos funcionários tudo o que for preciso para a realização do trabalho. No nosso caso, o Google é uma empresa de ciência da computação, então o que nossos criativos inteligentes mais precisam é de poder computacional. É por isso que damos aos engenheiros acesso aos *data centers* mais poderosos do mundo e à plataforma inteira de softwares do Google. Esta é outra maneira de acabar com a inveja por instalações entre criativos inteligentes: seja muito generoso com os recursos necessários para o trabalho deles. Seja sovina com coisas que não importam, como mobília chique e salas grandes, mas invista nas que importam.

Há um método nessa loucura, e não é a extravagância. Investimos em nossos escritórios porque queremos que as pessoas trabalhem lá, não em casa. Trabalhar de casa durante o horário comercial, o que para muitos representa o ápice da

cultura esclarecida, é um problema que — como Jonathan diz com frequência — pode se espalhar pela empresa e sugar o espírito do ambiente de trabalho. Mervin Kelly, o finado presidente do conselho de administração do Bell Labs, projetou os prédios da empresa para promover a integração entre os funcionários.[35] Era praticamente impossível para um engenheiro ou cientista andar pelos longos corredores sem esbarrar em um colega ou ser chamado para dentro de uma sala. Esse tipo de encontro fortuito jamais acontece quando se trabalha de casa. O produto AdSense[36] do Google, que se transformou em um negócio multibilionário, foi inventado por um grupo de funcionários de equipes diferentes que jogavam sinuca no escritório. Seu cônjuge ou as pessoas com quem você mora provavelmente são sensacionais, mas a probabilidade de vocês terem a ideia de um negócio bilionário durante a pausa para o café em casa é bem pequena, mesmo que você tenha uma mesa de sinuca. Lote seus escritórios e encha-os com amenidades. Depois, espere que eles sejam utilizados pelos funcionários.

Não dê ouvidos aos *hippos*

Os hipopótamos, também conhecidos como *hippos*, em inglês, estão entre os animais mais perigosos do mundo; são mais rápidos do que se imagina e capazes de esmagar (ou partir ao meio) qualquer inimigo que apareça no caminho. *Hippos* também são perigosos em empresas, onde tomam a forma da *Highest-Paid Person's Opinion* [opinião da pessoa de maior salário]. Em termos de qualidade das decisões, o salário é irrelevante, e a experiência só tem valor se usada para embasar um argumento vencedor. Infelizmente, na maioria das empresas, a experiência *é* o argumento vencedor. Chamamos esses lugares de "mandatocracias", porque o poder deriva do tempo de mandato, não do mérito. Isso lembra a nossa citação favorita de Jim Barksdale, ex-CEO da Netscape: "Se temos dados, vamos olhar os dados. Se tudo o que temos são opiniões, vamos com a minha."[37]

Quando você deixa de ouvir os *hippos*, passa a criar uma meritocracia, que nossa colega Shona Brown descreve sucintamente como um lugar onde "o que importa é a qualidade da ideia, não quem a sugeriu". Parece fácil, mas claro que não é. Criar uma meritocracia requer a mesma participação tanto da parte do *hippo*, que poderia reinar por decreto, quanto do corajoso criativo inteligente, que arrisca ser atropelado ao defender a qualidade e o mérito.

Sridhar Ramaswamy, um dos diretores de anúncios do Google, contou uma história em uma reunião da empresa que ilustra muito bem essa situação. Aconteceu em um dos primeiros dias do AdWords, principal produto de propaganda do Google, e Sergey Brin teve uma ideia e queria que a equipe de engenheiros de Sridhar a implementasse. Não havia dúvida de que Sergey era a pessoa mais bem paga na sala, mas ele não conseguiu convencer ninguém de que sua ideia era a melhor, e Sridhar não concordou com ela. Sridhar não era um executivo sênior na época, então, como um *hippo*, Sergey poderia simplesmente ter mandado que ele obedecesse. Em vez disso, Sergey sugeriu um meio-termo: metade da equipe de Sridhar poderia trabalhar no que ele queria e a outra metade seguiria o comando de Sridhar. Este ainda discordou, e, após muito debate sobre as vantagens relativas das ideias concorrentes, a de Sergey foi descartada.

Esse desenlace só foi possível porque Sergey, como um criativo inteligente, compreendia as informações apresentadas, a tecnologia da plataforma e o contexto da decisão. O *hippo* que não entende o que está acontecendo é mais propenso a tentar intimidar os outros para ter êxito. Se você ocupa um cargo de responsabilidade, mas está sobrecarregado de trabalho, é fácil tentar vencer no

grito com uma abordagem do tipo “porque sim”. Você precisa confiar nos seus funcionários e ter autoconfiança suficiente para deixá-los identificar uma maneira melhor de fazer as coisas.

Sergey também não se importou em ceder o controle e a influência a Sridhar, porque sabia que Sridhar era alguém capaz de ter ideias melhores do que ele. Seu trabalho como *hippo* era sair do caminho se achasse que sua ideia não era a melhor. Sridhar também tinha um trabalho a fazer: tinha que se manifestar. Para a meritocracia funcionar, ela precisa gerar uma cultura em que haja a “obrigação de discordar”.[38] Se alguém acha que há algo errado com uma ideia, é preciso dar voz à preocupação. Caso contrário, se a ideia inferior vencer, então quem se manteve calado é culpado. De acordo com a nossa experiência, a maioria dos criativos inteligentes tem opiniões fortes e está ávida para revelá-las; para eles, a obrigação cultural de discordar lhes dá a liberdade de fazer isso. Outros, porém, podem se sentir menos à vontade para dar opiniões contrárias, especialmente em uma reunião pública. É por isso que discordar tem que ser uma obrigação, não uma opção. Até as pessoas mais reticentes precisam se obrigar a peitar os *hippos*.

Meritocracias geram decisões melhores e criam um ambiente em que todos os funcionários se sentem valorizados e fortalecidos. Elas acabam com a cultura do medo, o ambiente turvo e pantanoso no qual os *hippos* preferem chafurdar. E removem preconceitos que podem impedir o sucesso. Nossa colega Ellen West nos contou uma história que um integrante dos Gayglers (grupo de funcionários do Google formado por lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros) lhe revelou. Ele disse que os Gayglers discutiram se o Google deveria ser considerado a primeira empresa “pós-gay” em que trabalhavam. O consenso é que o Google chegava perto disso, porque, na empresa, “não importa o que você é, apenas o que você faz”. Na mosca.

A regra dos sete

Reorganização é um dos termos mais desprezíveis do vocabulário corporativo, talvez empatado apenas com “terceirização” e “apresentação de oitenta slides”. Um executivo decide que a estrutura de uma empresa é a fonte de seus problemas e que, se ela fosse organizada de outra maneira, tudo seriam flores. Então a empresa passa da organização centralizada para uma descentralizada, da funcional para uma divisional. Alguns executivos “ganham” e outros “perdem”. Enquanto isso, a maioria dos funcionários permanece no limbo, preocupando-se se ainda tem o emprego garantido, e, se sim, quem será o novo chefe e se ainda ficará com o belo cubículo perto da janela. Aí, um ou dois anos depois, outro executivo (ou muito provavelmente o mesmo) percebe que a empresa ainda tem problemas e ordena outra reorganização. Assim é o glorioso “*loop* de repetição”[39] da vida corporativa.

Design organizacional é difícil. O que funciona quando sua empresa é pequena e tem apenas um local de trabalho não funciona quando ela cresce e tem funcionários pelo mundo todo. É por isso que há tantas reorganizações: se não há uma resposta perfeita, as empresas oscilam entre alternativas abaixo do ideal. Para ajudar a evitar essa “dança”, a melhor abordagem é deixar de lado as noções preconcebidas sobre o modo como uma empresa deve ser organizada e seguir alguns princípios importantes.

Primeiro, mantenha a empresa plana. Há na maioria das companhias uma tensão básica latente: as pessoas alegam querer uma empresa plana para ficarem mais próximas do topo, mas, na verdade, elas em geral almejam por hierarquia. Criativos inteligentes são diferentes: preferem uma organização plana não porque desejam estar mais próximos do topo, mas porque querem fazer o seu trabalho e precisam de acesso direto aos tomadores de decisões. Larry e Sergey já tentaram se adaptar a essa necessidade, extinguindo por completo os gerentes — eles chamaram isso de “desorganização”. Em dado momento, o diretor de engenharia, Wayne Rosing, tinha 130 subordinados diretos. Contudo, criativos inteligentes não são *tão* diferentes assim; como qualquer outro funcionário, ainda precisam de uma empresa com estrutura formal. A experiência sem gerentes terminou, e Wayne conseguiu ver sua família de novo.

A solução a que finalmente chegamos foi um pouco menos draconiana, mas tão simples quanto: nós a chamamos de regra dos sete. Já trabalhamos em outras companhias que tinham uma regra dos sete; no entanto, em todos aqueles casos, ela significava que os gerentes podiam ter, no *máximo*, sete subordinados diretos.

A versão do Google sugere que os gerentes tenham um *mínimo* de sete subordinados diretos (Jonathan em geral tinha quinze ou vinte quando gerenciava a equipe de produto do Google). Ainda temos organogramas formais, porém a regra (que, na verdade, é mais uma diretriz, já que há exceções) nos obriga a termos organogramas mais planos, com menos supervisão gerencial e mais liberdade para os funcionários. Com tantos subordinados diretos — a maioria dos gerentes tem muito mais do que sete —, simplesmente não há tempo para microgerenciar.

Cada panela (sem) a própria tampa

Quando Eric trabalhava na Sun [Sol, em inglês] e a empresa crescia rapidamente, o negócio estava ficando tão complexo que as entidades competentes decidiram se reorganizar em unidades de negócios. As novas unidades foram chamadas de “planetas”, porque giravam em torno do negócio principal da Sun (vender servidores de computador) e cada uma tinha sua própria estrutura de lucros e perdas. (As pessoas de dentro da Sun costumavam explicar a estrutura separada de lucros e perdas dizendo que “cada panela tem a sua própria tampa”, provavelmente porque planetas não têm tampa, panelas não giram em torno do Sol, ou porque dizer apenas “é assim que a maioria das grandes empresas faz” não era suficiente.)

O problema com tal abordagem é que quase toda a renda da empresa vinha da venda de hardware (o Sol, não os planetas), o que exigia uma equipe de contadores para examiná-la e distribuí-la entre os planetas. A própria estrutura sobre como tudo isso deveria funcionar era um segredo, tanto que os líderes das unidades de negócio não podiam ter uma cópia do documento que a codificava. Este era lido em voz alta para eles.

Acreditamos em permanecer organizados de maneira funcional — com departamentos separados, tais como engenharia, produtos, financeiro e vendas, que se reportam diretamente ao CEO — pelo maior tempo possível, porque achamos que a organização em torno de divisões de negócios ou linhas de produto pode levar à formação de silos, o que em geral reprime o livre fluxo de informações e pessoas. Manter estruturas separadas de lucros e perdas parece uma boa maneira de medir o desempenho; no entanto, tem o efeito colateral lastimável de distorcer o comportamento: os líderes de uma unidade de negócio são motivados a priorizar os lucros e perdas de sua própria unidade, em vez de priorizar os da empresa. Se você tem estruturas separadas de lucros e perdas, garanta que elas sejam motivadas por parceiros e clientes externos concretos. Na Sun, a formação de planetas levou a uma imensa queda de produtividade, porque, em vez de criar produtos que gerassem lucro, os líderes (e contadores) se concentraram em otimizar um número no fim de uma fórmula contábil.

E, sempre que possível, evite ter documentos organizacionais secretos.

Faça todas as reorganizações em um dia

Há ocasiões em que uma reorganização realmente faz sentido. Nós temos duas regras para quando esse dia chega. Primeiro, tome cuidado com as tendências de grupos diferentes: engenheiros acrescentam complexidade; marketing adiciona níveis de gerência; e vendas aumentam o número de assistentes. Administre isso (e estar ciente já é um grande passo). Em segundo lugar, faça todas as reorganizações em um dia. Isso pode parecer impossível, mas existe um argumento racional a seu favor. Quando se tem uma empresa de criativos inteligentes, é possível tolerar a bagunça. Na verdade, isso até ajuda, já que criativos inteligentes consideram a bagunça estimulante, não confusa.

Em 2002, quando reorganizou a estrutura de negócios do Google — uma equipe de milhares de pessoas que englobava vendas, operações e marketing —, Nikesh Arora agiu rápido e anunciou as mudanças para a equipe antes que todos os detalhes fossem decididos. A linha de produtos do Google havia se expandido para mais do que apenas um item, o AdWords, e englobou vários serviços (incluindo anúncios no YouTube e para celulares e a Rede de Display do Google) em apenas alguns anos, o que deu origem a novas equipes de vendas e levou a alguma confusão no campo. Nikesh queria — como muitos gerentes de vendas com vários produtos — criar uma organização "Um Google" que voltasse a se concentrar no cliente. Contudo, ao contrário da maioria dos gerentes de vendas, ele planejou e executou a reorganização em apenas algumas semanas (ok, não foi em um dia, mas, como Clarence Darrow observaria, às vezes, um dia não quer dizer literalmente 24 horas),[40] sabendo que sua equipe entraria em ação e completaria a tarefa. Nos meses seguintes, a equipe de negócios fez vários ajustes e se manteve fiel à intenção das mudanças, fazendo com que elas funcionassem melhor. A solução foi fazer a reorganização rapidamente e implementá-la antes que estivesse completa. Dessa forma, o design organizacional foi melhor que a concepção original, e a equipe ficou mais envolvida no sucesso porque ajudou a criar o resultado. Chegue o mais perto possível e deixe que seus criativos inteligentes resolvam o resto.

A regra das duas pizzas de Bezos

A base das organizações deve ser formada por equipes *pequenas*. Em determinado momento, Jeff Bezos, o fundador da Amazon, estabeleceu uma regra denominada “equipe de duas pizzas”,[41] que preconiza que as equipes devem ser pequenas o suficiente ao ponto de serem alimentadas com apenas duas pizzas. Equipes pequenas realizam mais do que as grandes e gastam menos tempo com politicagem e se preocupando com quem leva o crédito. Equipes pequenas são como famílias: podem discutir e brigar, ou mesmo ser pura e simplesmente problemáticas, mas, em geral, trabalham em conjunto quando o prazo fica apertado. Elas tendem a aumentar quando seus produtos crescem; com o tempo, coisas construídas por apenas um punhado de pessoas exigem uma equipe bem maior para mantê-las. Não há problema nisso, desde que equipes maiores não excluam a existência de equipes pequenas trabalhando nas inovações seguintes. Uma empresa em expansão precisa das duas.

Organize a empresa em torno de pessoas que têm o maior impacto

Um último princípio organizacional: identifique que funcionários têm o maior impacto e organize a empresa em torno deles. Decida quem vai administrar a empresa sem se basear na função ou experiência, mas sim no desempenho e entusiasmo. Desempenho é relativamente fácil de medir, mas o entusiasmo pode ser mais complicado. Ele é inerente aos melhores líderes — o tipo de sujeito que é eleito capitão do time sem sequer ter se candidatado —, que atraem outras pessoas, como a limalha de ferro é atraída por um ímã. Bill Campbell, o ex-CEO da Intuit e nosso eterno técnico e mentor, cita com frequência Debbie Biondolillo, ex-diretora de recursos humanos da Apple, que disse: “Seu cargo o torna um gerente. Sua equipe o torna um líder.”

Certa vez, Eric conversou com Warren Buffett sobre o que ele procura quando adquire empresas. A resposta foi: um líder que não precisa dele. Se a empresa for administrada por alguém com bom desempenho porque é dedicado ao sucesso dela, e não apenas a ganhar um dinheirão por vendê-la à Berkshire Hathaway, então Warren investirá nela. Equipes internas funcionam quase da mesma maneira: você deve investir em pessoas que farão o que acham ser o certo, quer recebam permissão ou não. Você descobrirá que elas em geral serão seus melhores criativos inteligentes.

Isso não quer dizer que você deva montar uma constelação; na verdade, os melhores sistemas de gestão são construídos em torno de um conjunto, mais como uma trupe de dança do que um grupo de superastros coordenados. Essa abordagem cria uma consistência de longo prazo, com um grande banco de talentos de alto desempenho preparados para liderar quando surgir a oportunidade.

No nível hierárquico mais alto, as pessoas com o maior impacto — aquelas que administram a empresa — devem ser as que trabalham com produtos. Durante uma reunião de diretoria, ao olhar para as pessoas ali presentes, é importante para o CEO que pelo menos metade delas seja especialista nos produtos e serviços da empresa e responsável pelo desenvolvimento de produto. Isso ajudará a garantir que a equipe de líderes mantenha o foco na excelência de produto. Componentes operacionais como os departamentos de finanças, vendas e jurídico obviamente são fundamentais para o sucesso de uma empresa, mas não devem dominar as conversas.

Você também deve escolher como líderes pessoas que não coloquem os próprios interesses acima dos da empresa. Esse tipo de comportamento é muito observado em empresas com unidades de negócios ou divisões, onde o sucesso de uma unidade, como já discutimos, pode prevalecer sobre o sucesso da companhia como um todo. Certa vez, quando trabalhava na Sun, Eric precisou de um novo servidor. Foi durante as festas de fim de ano, então, em vez de encomendar um pelo sistema interno de compras, ele simplesmente desceu ao depósito e tirou um servidor das prateleiras. Ao abrir a caixa, encontrou seis documentos do tipo "leia primeiro", cada um representando uma divisão cujo *hippo* achava que sua mensagem era a mais importante.

Vários sites governamentais fazem isso. (Controles remotos de TV também. Pelo menos, essa é a única explicação plausível para eles serem tão horríveis. Sério, por que o botão de "mudo" é minúsculo e escondido, enquanto o de "*pay-per-view*" é grande e em cor diferente? Porque o executivo que administra a unidade de negócio *pay-per-view* tem uma meta a bater, mas ninguém ganha dinheiro quando os telespectadores tiram o som dos anúncios.) Você nunca deve ser capaz de desestruturar o organograma de uma empresa de trás para a frente a partir do design de um produto. Você consegue perceber quem é o líder supremo da Apple quando abre a caixa de um novo iPhone? Sim. É você, o consumidor. Não o diretor de software, de produção, vendas, hardware, aplicativos ou o Cara que Assina os Cheques. É exatamente assim que deveria ser.

Assim que identificar quem provoca o maior impacto, dê-lhe mais atribuições. Quando você acumula mais responsabilidades em seus melhores funcionários, saiba que eles continuarão a aceitá-las ou lhe dirão que já chega. Como diz o velho ditado: se você quer que algo seja feito, passe o trabalho para uma pessoa ocupada.

Expulse os trapaceiros, mas lute pelas divas

Você se lembra daquela brincadeira infantil de charadas com cavaleiros e trapaceiros? Você está em uma ilha com cavaleiros, que sempre dizem a verdade, e trapaceiros, que sempre mentem. Você se encontra em uma encruzilhada: um caminho leva à liberdade, o outro, à morte. Há duas pessoas ali, um cavaleiro e um trapaceiro, e você não sabe quem é quem, mas pode fazer uma pergunta cuja resposta seja sim ou não para determinar que caminho seguir. O que você faz?[42]

A vida é como essa ilha, só que mais complicada, já que, além de não serem íntegros na vida real, os trapaceiros também são preguiçosos, egoístas e têm um jeito furtivo de entrar em praticamente qualquer empresa. A arrogância, por exemplo, é uma tendência do trapaceiro que é uma consequência natural do sucesso, uma vez que ser excepcional é fundamental para vencer. Engenheiros humildes e bonzinhos tendem a ficar insuportáveis quando acham que são os únicos inventores da próxima sensação mundial — o que é muito perigoso, pois o ego cria pontos cegos.

Há outras coisas que classificam as pessoas como trapaceiros. Você tem ciúmes do sucesso do seu colega? Você é um trapaceiro. (Lembre-se do famoso trapaceiro Iago, que alerta o criativo inteligente Otelo: “Tende cuidado com o ciúme, meu senhor. É um monstro de olhos verdes, que zomba da carne de que se alimenta.”)[43] Você leva o crédito pelo trabalho de outra pessoa? Trapaceiro. Vende a um consumidor um produto de que ele não precisa ou do qual não tirará proveito? Trapaceiro. Estourou um prato pronto no micro-ondas da empresa e não limpou? Trapaceiro. Pichou a parede de uma igreja? Trapaceiro.

O caráter de uma empresa é a soma dos caráteres de sua gente. Portanto, se você almeja ter uma empresa de caráter elevado, é esse o padrão a ser adotado para seus funcionários. Não há lugar para trapaceiros. E, em geral, de acordo com a nossa experiência, uma vez trapaceiro, sempre trapaceiro. (Tom Peters: “Não existe isso de pequeno lapso de integridade.”)

Ainda bem que o comportamento dos funcionários é socialmente normativo. Em uma cultura saudável de valores típicos da cavalaria, os cavaleiros desafiarão os trapaceiros pelo mau comportamento até que estes tomem jeito ou vão embora. (Eis outro argumento a favor de escritórios lotados: humanos funcionam melhor quando cercados de controles sociais, e escritórios lotados têm muitos controles sociais!) Isso é muito eficiente contra a maioria das transgressões dos trapaceiros, porque eles costumam ser mais motivados pelo sucesso pessoal do que os cavaleiros e, caso sintam que determinado comportamento não é o

caminho para o sucesso, ficarão mais inclinados a ir embora. Como gestor, se você detectar um trapaceiro na empresa, reduza a responsabilidade dele e peça para um cavaleiro assumi-la. Em caso de transgressões mais graves, é preciso se livrar depressa do trapaceiro. Pense nos filhotes de elefante-marinho (trapaceiros) que tentam roubar leite das mães de outros elefantes-marinhos; eles são mordidos não apenas pela mãe, mas também pelas outras fêmeas (cavaleiros).[44] Você *deve* sempre ser firme com aqueles que violam os interesses básicos da empresa. Não os morda, mas aja com rapidez e sem hesitação. *Corte a maluquice pela raiz*.

Existe um limite na densidade de trapaceiros. Se ela chegar à massa crítica — que é menor do que você imagina[45] —, as pessoas começam a achar que precisam agir como os trapaceiros para serem bem-sucedidas, o que só aumenta o problema. Criativos inteligentes têm um monte de boas qualidades, mas não são santos. Assim, é importante ficar de olho na quantidade de trapaceiros.

Trapaceiros não podem ser confundidos com divas. O comportamento típico de um trapaceiro é consequência de pouca integridade; o de uma diva vem da alta excepcionalidade. Trapaceiros colocam o indivíduo acima da equipe; as divas se acham melhores que a equipe, mas querem o mesmo sucesso para os dois. É preciso saber lidar com os trapaceiros o mais rápido possível. Em relação às divas, enquanto as contribuições delas forem compatíveis com o ego extravagante, elas devem ser toleradas e até mesmo protegidas. Pessoas sensacionais em geral são diferentes e difíceis, e algumas excentricidades podem ser muito irritantes. Como a cultura se refere às normas sociais e as divas se recusam a ser normais, os fatores culturais podem conspirar para excluí-las junto com os trapaceiros. Se as pessoas descobrirem um jeito de trabalhar com as divas e se as realizações delas superarem os prejuízos colaterais causados pelo seu comportamento, você deve lutar por elas. As divas compensarão seu investimento fazendo coisas interessantes. (E se você leu este parágrafo pensando em uma mulher a cada menção do termo diva, lembre-se de que Steve Jobs foi uma das maiores divas do mundo dos negócios!)

Com excesso de trabalho, no bom sentido

Equilíbrio entre trabalho e vida. Essa é outra característica essencial das práticas de gestão supostamente "esclarecidas" que pode ser ofensiva para funcionários inteligentes e dedicados. A frase em si é parte do problema: para muitas pessoas, o trabalho é uma parte importante da vida, não algo que possa ser separado. As melhores culturas encorajam e permitem que as pessoas fiquem sobrecarregadas, no bom sentido, com muitas coisas interessantes para fazer no trabalho e em casa. Então, se você é um gestor, é sua responsabilidade manter o trabalho parcialmente intenso e pleno; *não* faz parte das suas atribuições garantir que os funcionários tenham uma jornada de trabalho constante de quarenta horas.

Nós dois trabalhamos com jovens mães que somem por algumas horas à noite, quando estão com as famílias e colocando as crianças na cama. Depois, por volta das nove da noite, os e-mails e conversas são retomados, e sabemos que elas voltaram a nos dar atenção. (Pais também fazem isso, mas o padrão é especialmente válido para as mães que trabalham.) Eles estão com excesso de trabalho? Sim. Os dois também têm muita coisa para fazer em casa? Sim. Estão sacrificando a família e a vida pelo trabalho? Sim e não. Eles tomaram uma decisão sobre o estilo de vida que querem ter. Há momentos em que o trabalho sobrepuja tudo e é preciso fazer sacrifícios, e eles aceitam isso. No entanto, também há momentos em que os pais dão uma escapadinha durante a tarde para levar os filhos à praia ou — mais provavelmente — mandam a turminha passar no escritório para o almoço ou jantar. (No verão, o pátio do campus principal do Google às vezes parece um acampamento familiar, pois há muitas crianças correndo enquanto os pais curtem um bom jantar.) As jornadas intensas podem durar semanas ou até meses, principalmente em start-ups; porém, não são eternas.

Controle essa situação dando responsabilidade e liberdade às pessoas. Não exija que elas trabalhem até mais tarde, nem que saiam mais cedo a fim de ir para casa ficar com a família. Em vez disso, peça para que se responsabilizem por suas próprias tarefas, e eles farão o que for necessário para realizá-las. Dê o espaço e a liberdade necessários para que isso seja feito. Marissa Mayer, que se tornou uma das mães que trabalham fora mais famosas do Vale do Silício pouco depois de assumir como CEO do Yahoo em 2012, diz que o *burnout* não é causado pelo excesso de trabalho, mas sim pelo ressentimento de ter que abrir mão do que de fato importa para a pessoa.[46] Dê o controle aos seus criativos inteligentes, e eles tomarão as melhores decisões sobre como equilibrar suas

vidas.[47]

Mantê-los em equipes pequenas também pode ajudar. Nelas, os colegas tendem a perceber com mais facilidade quando um integrante está ficando esgotado e precisa ir para casa mais cedo ou tirar férias. Uma equipe grande pode achar que quem tira férias está fazendo corpo mole, enquanto que uma equipe pequena fica feliz por ver aquela cadeira vaga.

Encorajamos nossos funcionários a tirar férias de verdade, mas não para promover o "equilíbrio trabalho-vida". Se alguém é tão importante para o sucesso da empresa que acredita não poder se desligar por uma ou duas semanas sem que as coisas entrem em colapso, então esse é mais um problema que precisa ser solucionado. Ninguém deve ou pode ser indispensável. Eventualmente você encontrará funcionários que criam essa situação de propósito, talvez para alimentar o ego ou devido à convicção equivocada de que ser indispensável significa ter segurança no emprego. Mande pessoas assim tirarem belas férias e garanta que sejam substituídas pelos próximos da fila enquanto estiverem ausentes. Elas voltarão revigoradas e motivadas, e os funcionários que as substituíram estarão mais confiantes. (Esse também é um enorme benefício velado de quem tira licença-maternidade ou paternidade.)

Estabeleça uma cultura do Sim

Nós dois temos filhos, portanto, compreendemos, graças a anos de experiência própria, o desanimador hábito parental de dizer não por reflexo. “Posso tomar refrigerante?” Não. “Posso comer duas bolas de sorvete em vez de uma?” Não. “Posso jogar videogame mesmo sem ter terminado o dever de casa?” Não. “Posso colocar o gato na secadora?” NÃO!

A síndrome do “Basta Dizer Não” também pode entrar de mansinho no ambiente de trabalho. As empresas criam maneiras complexas, muitas vezes passivo-agressivas, de dizer não: protocolos que devem ser seguidos, aprovações necessárias, reuniões marcadas. O não é como uma pequena morte para os criativos inteligentes. É um sinal de que a companhia perdeu o entusiasmo típico de uma start-up, de que é corporativa demais. Com tantos nãos, os criativos inteligentes param de fazer perguntas e começam a se dirigir para a saída.

Para evitar que isso aconteça, estabeleça uma cultura do Sim. Empresas em crescimento geram o caos, que a maioria dos gestores tenta controlar criando mais protocolos. Embora alguns sejam necessários para ajudar a expandir a empresa, os protocolos devem ser retardados o máximo possível. Estabeleça padrões elevados para os novos protocolos ou etapas decisórias, certifique-se de que há razões comerciais muito convincentes para que eles sejam criados. Gostamos desta citação de Michael Hogan, acadêmico americano e ex-reitor da Universidade de Connecticut: “Meu primeiro conselho é: diga sim. Na verdade, diga sim o máximo de vezes que puder. Dizer sim dá início às coisas. Dizer sim é a forma de fazê-las crescer. Dizer sim leva a novas experiências, e novas experiências levam você ao conhecimento e à sabedoria... Uma atitude positiva é o jeito de seguir em frente nestes tempos de incertezas.”[48]

Há alguns anos, o ex-presidente do YouTube Salar Kamangar teve seu próprio momento de “atitude positiva”. Aconteceu na reunião semanal da diretoria, durante a qual um novo recurso — reprodução em alta definição — era testado. O teste ia bem. Na verdade, tão bem que Salar perguntou se havia algum bom motivo para o recurso não ser lançado imediatamente. “Bem”, respondeu alguém, “o cronograma diz que ainda não deve ser lançado por um bom tempo, para que possamos fazer mais testes e garantir que funcione.” “Certo”, retrucou Salar, “mas, fora o cronograma, há algum bom motivo que nos impeça de lançá-lo agora?” Ninguém conseguiu pensar em uma razão, e o YouTube em alta definição foi lançado no dia seguinte. Nada explodiu, nada quebrou e milhões de usuários felizes do YouTube foram beneficiados com semanas de antecedência

pelo comprometimento de um homem em dizer sim.

diversão, não Diversão

A cada semana, na reunião geral especial das sextas-feiras no Google, todos os funcionários recém-contratados ficam sentados em um canto e ganham bonés com hélices multicoloridas para identificá-los. Sergey dá boas-vindas calorosas, todo mundo aplaude e então ele diz: “Agora, voltem ao trabalho.” Não é a melhor piada do mundo, mas, dita com o tom sério e o leve sotaque russo de Sergey, sempre arranca boas gargalhadas. Entre seus outros grandes talentos, um dos pontos fortes de Sergey como líder de criativos inteligentes é seu senso de humor. Quando ele organiza as reuniões de sexta-feira, suas constantes tiradas de improviso geram muitas risadas — não as do tipo é-melhor-rir-da-piada-do-fundador, mas sim risadas de verdade.

Uma grande start-up, um grande projeto — um grande emprego, aliás — deve ser divertido, e se você está ralando sem se divertir nem um pouco então provavelmente há algo errado. Parte da diversão vem de inalar a fumaça do sucesso futuro. Contudo, grande parte vem de rir, brincar e curtir a companhia dos colegas.

A maioria das empresas tenta produzir Diversão, com D maiúsculo. Como nestes casos: teremos na sexta-feira o piquenique anual da empresa / a festa no feriado / a sexta-feira fora do escritório. Vai ter música Divertida. Vai ter prêmios Divertidos. Haverá algum concurso Divertido que constrangerá alguns dos seus colegas. Vai ter pintura facial / palhaços / cartomantes Divertidos. Vai ter comida Divertida (porém, nada de álcool Divertido). Você irá. Você se Divertirá. Há um problema com esses eventos Divertidos: eles não são divertidos.

Esse não precisa ser o caso. Não há nada de errado com eventos organizados pela empresa, desde que sejam feitos com estilo. Na verdade, não é difícil dar uma festa divertida. A fórmula é a mesma para casamentos divertidos: pessoas bacanas (e você contratou pessoas bacanas, não foi?) + música bacana + comida e bebidas bacanas. Embora a diversão possa acabar por causa daqueles convidados chatos de nascença (a tia Barbara de Boca Raton, o Craig da contabilidade), não há nada que uma banda cover dos anos 1980 e uma boa bebida não resolvam. Todo mundo se diverte quando dança Billy Idol e bebe uma cerveja.

Depois há os eventos fora da sede para toda a empresa ou determinado grupo. Em geral, são justificados como eventos para “formação de equipe”, que ajudarão o grupo a aprender a trabalhar melhor junto. Você passa pelo percurso de arvorismo ou por uma aula de culinária, faz um teste de personalidade ou

resolve um problema em grupo e assim, do nada, os funcionários se ajustam uns aos outros. Ou não. Eis a nossa sugestão para eventos fora da sede: esqueça a "formação de equipe" e divirta-se. Os critérios de Jonathan para suas excursões incluíam realizar atividades de grupo ao ar livre (se o tempo permitisse) em um lugar novo, longe o bastante da sede para dar a impressão de ser uma viagem de verdade, mas que ainda fosse realizável em um dia, e oferecer uma experiência que as pessoas não poderiam ter por conta própria.

Essas regras fizeram Jonathan levar suas equipes para viagens por todo o norte da Califórnia: Muir Woods, Pinnacles National Park, Año Nuevo (para ver os famosos elefantes-marinhos) e a Santa Cruz Beach Boardwalk. Esses eventos não custam muito — a diversão pode ser barata (já a Diversão em geral não é). O preço do ingresso para um dos jogos de hóquei sobre patins de Larry e Sergey, no início do Google, não era mais do que um bastão, um par de patins e a disposição de levar uma trombada de um fundador. Sheryl Sandberg organizava um clube de leitura tão popular com sua equipe de vendas em nosso escritório na Índia que todo mundo participava. Eric fez a equipe inteira de Seul dançar "Gangnam Style" com o popstar coreano PSY, quando este passou no escritório para uma visita. (Eric não segue o conselho de Satchel Paige de "dançar como se ninguém estivesse vendo". Quando você é um líder, todo mundo está vendo; não importa se você dança mal, importa que você dance.)

Certa vez, Jonathan apostou com a diretora de marketing, Cindy McCaffrey, qual equipe teria maior participação na pesquisa anual de opiniões dos funcionários da empresa, a Googlegeist. O perdedor teria que lavar o carro do vencedor. Quando Jonathan perdeu, Cindy alugou uma limusine Hummer, sujou de lama da pior maneira possível (até hoje não sabemos como ela fez aquilo) e depois reuniu sua equipe, para que todos vissem Jonathan lavando aquele monstro, e ainda jogou balões de água nele, aproveitando o ensejo. Em outra ocasião, Jonathan criou a quadra de basquete da empresa ao trazer um par de cestas e desafiar algumas equipes de engenharia para ver quem conseguiria montá-las primeiro. Alguns daqueles caras não sabiam a diferença entre enterrar uma bola e aterrar um fio, mas reconheciam um desafio de engenharia quando viam um.

Um sinal marcante de uma cultura de diversão é idêntico ao de uma cultura inovadora: a diversão vem de todos os lugares. O importante é estabelecer os limites do que é permitido com a maior amplitude possível. Nada pode ser sagrado. Em 2007, alguns engenheiros descobriram que a foto do perfil de Eric na nossa intranet estava em uma pasta pública. Eles alteraram o fundo dela para incluir um retrato de Bill Gates e, no dia 1º de abril, postaram a imagem nova na página de Eric. Qualquer Googler que procurasse a página de Eric encontrava

isto:



Eric manteve essa foto em seu perfil por um mês.

O humor do criativo inteligente nem sempre é tão suave quanto uma foto de Bill Gates em uma parede, e é aí que entram os limites mais amplos. Em outubro de 2010, dois engenheiros do Google, Colin McMillen[49] e Jonathan Feinberg, lançaram um site interno chamado Memegen, que permitia que os Googlers criassem memes — tiradas engraçadas combinadas a imagens — e votassem nas criações uns dos outros. O Memegen criou uma nova maneira de os Googlers se divertirem enquanto faziam comentários ácidos sobre a situação da empresa. Teve um enorme sucesso nas duas propostas. Na bela tradição de Tom Lehrer e Jon Stewart, o Memegen consegue ser muito engraçado e, ao mesmo tempo, mete o dedo na ferida das controvérsias internas da empresa. A saber:

Ao que parece, Eric é popular entre os usuários do Memegen:



“Quando Eric Schmidt fala, as pessoas fazem memes.”

Porque uma reclamação constante no Google é sobre como as coisas na empresa costumavam ser muito melhores:



“Bem-vindo ao Google. Agora continue reclamando sobre como o Google mudou desde que você chegou aqui.”

Uma sugestão para um novo aplicativo do Google Glass:



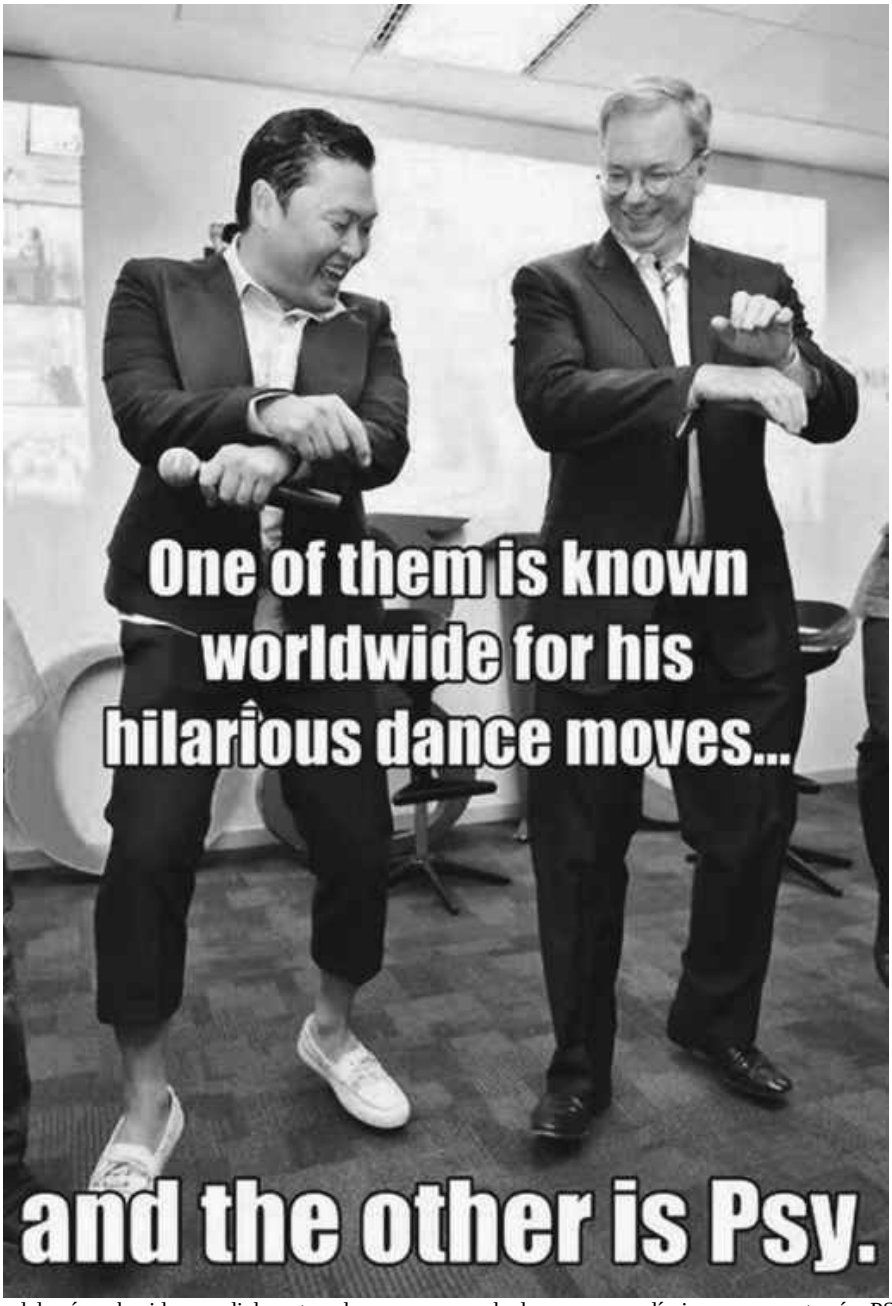
“Ok, Glass. Agora me mostre um esquilo.”

Após o anúncio do Projeto Loon (que será explicado em detalhes mais adiante no livro), um Googler achou que seus OKRs (objetivos de desempenho trimestral, que também serão explicados depois) precisavam ser revistos:



“Claramente, meus OKRs não são mais ambiciosos o bastante. Projeto Loon.”

Dançando em Seul com o popstar coreano PSY:



“Um deles é conhecido mundialmente pelos seus passos de dança engraçadíssimos... e o outro é o PSY.”

Isso não é Diversão — não poderia ter sido criado por decreto. É diversão, e só pode ocorrer em um ambiente permissivo, que confia nos funcionários e não aceita as preocupações do tipo “o que vai acontecer se isso vazar?” dos estraga-prazeres. Esse tipo de diversão nunca é demais. Quanto mais se tem, mais se trabalha.

Você tem que vestir alguma coisa

Pouco depois de se tornar CEO da Novell, Eric ouviu um conselho de um conhecido. “Quando você tiver que fazer uma reviravolta na empresa”, disse o homem, “primeiro, encontre as pessoas inteligentes. E, para encontrá-las, ache uma delas.” Algumas semanas depois, Eric estava em um voo de San Jose para Utah (onde fica a sede da empresa) com um engenheiro da Novell que o impressionou. Eric se lembrou do conselho sobre reviravoltas que havia recebido, interrompeu o engenheiro inteligente praticamente no meio de uma frase e pediu-lhe que listasse as dez pessoas mais inteligentes que ele conhecia na Novell. Em poucos minutos, Eric tinha a lista e marcou reuniões individuais com cada um dos dez.

Alguns dias depois, a primeira pessoa na lista apareceu no escritório de Eric, branca como papel. “Eu fiz algo de errado?”, perguntou o homem. Alguns dos encontros seguintes começaram de maneira similar. Cada uma das pessoas inteligentes chegou à reunião com uma postura temerosa e defensiva. Eric logo descobriu que na Novell as demissões ocorriam em reuniões individuais com o CEO. Sem querer, ele havia assustado alguns dos melhores funcionários na empresa ao fazer com que pensassem que seriam demitidas.

Essa foi uma das nossas primeiras lições sobre a dificuldade de mudar a cultura de uma iniciativa em andamento. O conselho de achar as pessoas inteligentes foi ouvido, mas a execução foi prejudicada por uma cultura já estabelecida e sobre a qual Eric não sabia. Embora seja relativamente fácil estabelecer uma cultura em uma start-up, mudar a de uma empreitada em andamento é muito difícil, porém ainda mais fundamental para o sucesso: uma cultura estagnada e “corporativa” ao extremo é execrada pelo típico criativo inteligente.

Tivemos uma experiência recente com esse cenário no nosso trabalho na Motorola Mobility, que o Google adquiriu em 2012.[50] Há alguns passos importantes. Primeiro, reconheça o problema. Que cultura define sua empresa hoje (não aquela descrita na declaração de missão ou valores, mas a verdadeira, aquela que as pessoas seguem no dia a dia)? Que problemas ela causou nos negócios? É importante não criticar pura e simplesmente a cultura em vigor, pois isso apenas ofenderá as pessoas; em vez disso, trace uma relação entre os fracassos nos negócios e mostre como a cultura talvez tenha contribuído para essas situações.

Então, anuncie que cultura você idealiza — pegando emprestado o slogan da

Nike para a Copa do Mundo de 2010, “escreva o futuro” — e dê passos específicos e de alto nível para começar a caminhar nessa direção. Promova a transparência e o compartilhamento de ideias por todas as divisões. Abra a agenda de todo mundo, para que os funcionários vejam o que os outros estão fazendo. Organize mais reuniões que envolvam a empresa inteira e incentive perguntas honestas sem represálias. E, quando essas perguntas difíceis forem feitas, responda de forma honesta e autêntica. Quando a Motorola foi o assunto principal de uma reunião semanal das sextas-feiras, vários Googlers fizeram questionamentos desafiadores sobre os produtos da empresa, e todas foram respondidas da melhor maneira possível. Mais tarde, Jonathan entreouviu alguns funcionários da Motorola preocupados se aqueles que fizeram as perguntas seriam despedidos. Não, ele respondeu.

Às vezes, ao tentar redefinir uma cultura, pode ser útil examinar a original. Lou Gerstner, que ajudou a organizar uma reviravolta na IBM, observa em seu livro *Who Says Elephants Can’t Dance?*: “Dizem que cada instituição não é nada além da sombra prolongada de uma pessoa.[51] No caso da IBM, essa sombra seria Thomas J. Watson.”[52] Gerstner prossegue falando sobre a reformulação da IBM baseada nas principais convicções de Watson: excelência em tudo o que fazem, atendimento de alto nível ao consumidor e respeito pelo indivíduo. Porém, enquanto você reformula baseando-se no legado daquele fundador, não tenha medo de descartar os enfeites obsoletos. Gerstner aboliu o famoso *dress code* criado por Watson que incluía paletó azul e camisa branca, já que aquilo não servia mais ao propósito de demonstrar respeito pelo consumidor. “Não substituímos um *dress code* por outro. Simplesmente recorri à sabedoria do sr. Watson e decidi: vista-se de acordo com as circunstâncias do dia e saiba com quem você estará.”[53]

(Certa vez, durante uma reunião na empresa, perguntaram a Eric qual era o *dress code* do Google. A resposta dele foi: “Você tem que vestir alguma coisa.”)

Tudo isso leva muito tempo. A lição mais importante de nossa experiência com a Motorola é algo que muitos de vocês que trabalham em empresas estabelecidas já sabem: praticar o que pregamos neste livro na tentativa de mudar uma cultura leva mais tempo do que se imagina.

Ah’cha’rye

Como alguém que está lançando uma nova empreitada (ou reinventando uma já estabelecida), você concorda em ter dias longos, noites sem dormir e talvez perder algumas festas de aniversário. Vai contratar pessoas que precisam acreditar em você e na sua ideia a ponto de estarem dispostas a fazer os mesmos sacrifícios. Para realizar seus objetivos, você terá que ser louco o suficiente para achar que terá êxito, mas são o bastante para concretizá-los. Isso exige comprometimento, tenacidade e, acima de tudo, obstinação. Quando os chefes de carro de combate israelenses entram em batalha, eles não gritam “atacar!”. Em vez disso, inspiram as tropas gritando “Ah’cha’rye”, que, traduzido do hebraico, significa “siga-me”. Quem almeja liderar criativos inteligentes precisa adotar essa atitude.

Certa vez, Eric teve uma reunião com Mark Zuckerberg no quartel-general do Facebook, em Palo Alto. Naquela ocasião, já estava óbvio que o Facebook e Mark seriam imensamente bem-sucedidos. Os dois conversaram por algumas horas e terminaram o papo por volta das sete da noite. Quando Eric estava saindo, um assistente trouxe o jantar de Mark e o colocou ao lado do computador. Mark se sentou e voltou ao trabalho. Não havia dúvidas de seu comprometimento.

Um de nossos primeiros engenheiros, Matt Cutts, lembra que, com frequência, via Urs Hölzle, o executivo de engenharia que liderou a criação da infraestrutura do data center do Google, pegando pedacinhos de lixo no corredor enquanto caminhava pelo escritório. É comum ouvir esse tipo de história no Vale do Silício: o CEO que pega a pilha de jornais diante da porta de entrada, o fundador que limpa os balcões. Com essas atitudes, os líderes demonstram sua natureza igualitária — estamos todos juntos e nenhum de nós está acima das tarefas mais humildes que precisam ser feitas. Porém, eles fazem isso principalmente porque se importam com a empresa. Liderança exige paixão. Se você não a tem, saia agora.

Não seja mau

Eric estava no Google havia cerca de seis meses. Àquela altura, ele já conhecia tudo sobre o mantra “Não seja mau”, cunhado pelos engenheiros Paul Buchheit e Amit Patel durante uma reunião no início da empresa. Eric, no entanto, subestimou o quanto essa simples frase tinha se tornado parte da cultura do Google. Ele estava em uma reunião na qual eram debatidos os méritos de uma mudança no sistema de anúncios, uma alteração com o potencial de ser muito lucrativa para a empresa. Um dos diretores de engenharia socou a mesa e disse: “Nós não podemos fazer isso, seria uma atitude má.” De repente, a sala ficou em silêncio; parecia um jogo de pôquer em um filme antigo de faroeste, quando um jogador acusa outro de trapacear e todo mundo se afasta da mesa, esperando alguém sacar a arma. Eric pensou: Nossa, esses caras levam essas coisas a sério. Uma longa e, em alguns momentos, acirrada discussão se seguiu, e, no fim das contas, a mudança não vingou.

O famoso mantra do Google de “Não seja mau” não é exatamente o que parece. Sim, ele expressa de forma genuína um valor da empresa e uma profunda aspiração dos funcionários. Contudo, “Não seja mau” é principalmente outra maneira de dar autonomia aos funcionários. A experiência pela qual Eric passou não era incomum (tirando o soco na mesa): Googlers de fato analisam seus valores morais quando tomam decisões.

Quando a Toyota inventou seu famoso sistema *kanban* de produção JIT,* uma das regras de controle de qualidade estabelecia que qualquer funcionário na linha de produção poderia puxar a corda para interrompê-la se percebesse um problema na qualidade.[54] A mesma filosofia está por trás de nosso slogan simples de três palavras do Google. Quando o engenheiro na reunião de Eric chamou o novo recurso proposto de “mau”, ele puxou a corda para interromper a produção e obrigar todo mundo a avaliá-lo e determinar se ele era consistente com os valores da empresa. Toda companhia precisa de um “Não seja mau”, uma estrela-guia cultural que brilhe sobre todos os níveis administrativos, planos de produção e políticas no escritório.

Esse é o maior mérito de possuir uma cultura bem estabelecida e compreendida na empresa. Ela se torna a base para tudo o que você e a empresa fazem; é a proteção contra o perigo de algo sair dos trilhos, porque a cultura *são* os trilhos. As melhores culturas são ambiciosas. Para cada componente discutido neste capítulo, damos exemplos de como honramos nossos ideais, mas também

poderíamos facilmente ter comentado sobre os casos em que falhamos. Haverá falhas; porém, haverá mais casos em que as pessoas mostram resultados além do esperado, e, quando isso acontece, o nível sobe ainda mais. Este é o poder de uma boa cultura: ela pode melhorar cada integrante da empresa. E pode fazer esta ascender.

---

22 Quando você faz uma busca no Google, ele gera dois tipos de resultados: os orgânicos e os pagos. Resultados orgânicos são os "naturais" da pesquisa, coletados pelo mecanismo de busca do Google, enquanto os pagos são dados pelo motor de anúncios.

23 Uma das expressões acadêmicas mais importantes sobre essa ideia está num artigo do psicólogo organizacional Benjamin Schneider, "The People Make the Place" (*Personnel Psychology*, setembro de 1987). Nesse artigo influente, Schneider descreve um modelo de atração-seleção-atrito (modelo ASA) em que as culturas organizacionais evoluem a partir das características e escolhas de indivíduos. "Atração" se refere à tendência das pessoas que procuram emprego em ir para organizações em que elas acham que se enquadram bem; "seleção" significa que os funcionários atuais da empresa tendem a contratar pessoas parecidas com eles; "atrito" também não é algo aleatório, pois funcionários tendem a sair de organizações com as quais não são mais compatíveis. Como os processos de atração, seleção e atrito ocorrem com o passar do tempo, a cultura de uma organização se torna cada vez mais homogênea.

24 Susan Reynolds, *Prescription for Lasting Success* (John Wiley and Sons, 2012), p.51.

25 O texto completo do discurso de Packard, datado de 8 de março de 1960, aparece no livro de David Packard *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (HarperCollins, 2005).

26 Teóricos da cultura desde a época de Émile Durkheim argumentam que, por normas, convicções e valores compartilhados, a cultura forja os pensamentos e comportamentos das pessoas. Cientistas sociais contemporâneos, em especial o psicólogo social Hazel Markus, usaram experimentos controlados para mostrar que, mesmo que as pessoas não estejam cientes disso, suas culturas (tais como japonês X americano, trabalhadores X empresários) influenciam suas escolhas cotidianas. Para um registro popular dessa pesquisa, ver Hazel Rose Markus e Alana Conner, *Clash!: 8 conflitos culturais que nos influenciam* (Campus, 2013).

27 Jack Welch e Suzy Welch, *Paixão por vencer* (Elsevier, 2005).

28 Com um sincero pedido de desculpas àquele notável criativo inteligente, Puck.

29 Em 2007, a HP vendeu o acampamento de Little Basin para duas empresas sem fins lucrativos, Sempervirens Fund e Peninsula Open Space Trust, que depois venderam o terreno para a Secretaria de Parques e Jardins da Califórnia. Hoje, ele faz parte do parque estadual Big Basin Redwoods e está aberto ao público. Ver Paul Rogers, "Former Hewlett Packard Retreat Added to Big Basin Redwoods State Park" (*San Jose Mercury News*, 14 de janeiro de 2011).

30 Décadas antes de o Google contratar seu próprio chef, Bill Hewlett e Dave Packard pareceram entender como funcionários e clientes valorizam comida gratuita. John Minck, funcionário da HP, observou: "Algumas travessas industriais com donuts e pães doces foram dispostas sobre várias soldas, ligadas a transformadores variáveis, para aquecê-las sem queimá-las. Essas pausas eram todas bancadas pela empresa e usadas para fascinar os clientes que levávamos para dar um passeio pelas fábricas." Citado em Michael Malone, *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the World's Greatest Company* (Portfolio/Penguin, 2007), p.130.

31 Ferramentas bastante úteis e terrivelmente complexas do ramo da gestão de projetos.

32 Blog *Xooglers*, 9 de abril de 2011. Disponível em: http://xooglers.blogspot.com/2011/04/photo-of-pre-plex.html.

33 Randy Pausch, *A lição final* (Agir, 2008).

34 Um estudo de 2003 concluiu que "integrantes de nossos grupos de estudo demonstraram mais criatividade quando outros integrantes do grupo os isolaram e confirmaram as imagens que eles faziam de si mesmos". (Pelo menos nós *achamos* que isso confirma nosso ponto de vista. É difícil dizer quando um estudo usa "isolar" em vez de "isolamento".) Um estudo de 2013 mostra como mesas bagunçadas realçam a criatividade: "A arrumação parecia encorajar uma mentalidade geral voltada para o conservadorismo e a tradição, e a desordem tinha o efeito de estimular o desejo pelo desconhecido." Estudo de 2003: William B. Swann Jr., Virginia S.Y. Kwan, Jeffrey T. Polzer e Laurie P. Milton, "Fostering Group Identification and Creativity in Diverse Groups: The Role of Individuation and Self-Verification" (*Personality and Social Psychology Bulletin*, novembro de 2003). Estudo de 2013: Kathleen D. Vohs, Joseph P. Redden e Ryan Rahinel, "Physical Order Produces Healthy Choices, Generosity, and Conventionality, Whereas Disorder Produces Creativity" (*Psychological Science*, setembro de 2013).

35 Jon Gertner, "True Innovation" (*New York Times*, 25 de fevereiro de 2012).

36 O produto de anúncios em que o Google coloca propagandas em uma grande lista de sites.

37 Bob Lisbonne, ex-vice-presidente executivo da Netscape, compilou uma lista das observações espirituosas de Jim Barksdale, que Lisbonne anotou em reuniões com o chefe e postou em seu site pessoal. Ver lisbonne.com/jb.html.

38 Nós ouvimos essa frase de Shona Brown, que aprendeu isso nos anos em que trabalhou na McKinsey & Company. O site da McKinsey diz muito bem: "Todos os consultores da McKinsey são obrigados a discordar se acreditam que algo está incorreto ou não é do melhor interesse do cliente. A opinião de todo mundo é importante. Embora você possa hesitar em discordar do integrante mais sênior ou do cliente, espera-se que você compartilhe seu ponto de vista."

39 Piada de ciência da computação escrita orgulhosamente por Jonathan Rosenberg, bacharel em economia. Próxima nota de rodapé.

40 Caso você tenha cochilado naquela aula de história dos Estados Unidos ou tenha sido criado em outro país, estamos nos referindo ao Julgamento Scopes no verão de 1925, no qual o famoso advogado Clarence Darrow defendeu o professor John Scopes por

ensinar a teoria da evolução, em desobediência a uma lei estadual do Tennessee. Darrow argumentou que os "dias" bíblicos da criação podem não ter tido 24 horas, ou seja, poderiam até ter sido mais longos, então a teoria da evolução não seria incompatível com os ensinamentos bíblicos.

41 Richard L. Brandt, "Birth of a Salesman" (*The Wall Street Journal*, 15 de outubro de 2011).

42 Há algumas respostas corretas. Você pode apontar para uma direção e perguntar para um dos dois: "Se eu perguntasse 'Esta é a estrada para a liberdade?', você responderia que sim?" Se a resposta for sim, então aquela é a estrada para a liberdade. Se a resposta for não, então é a estrada para a morte. Você pode perguntar a um dos dois: "Se eu perguntar para o outro que caminho seguir, o que ele dirá?" Aí faça o oposto. Ou você pode fazer como alguns presidentes americanos e ordenar uma invasão.

43 Shakespeare, William.

44 Elefantes-marinhos não brincam em serviço: "Essas mordidas às vezes resultam em ferimentos graves. Se o filhote recém-desmamado berrar ao fugir, ele atrai a atenção de fêmeas próximas, que frequentemente se unem na tentativa de morder o animal fujão. O resultado é que os filhotes flagrados tentando roubar leite em geral são expulsos do harém." Ver Joanne Reiter, Nell Lee Stinson e Burney J. Le Boeuf, "Northern Elephant Seal Development: The Transition from Weaning to Nutritional Independence" (*Behavioral Ecology and Sociobiology*, vol. 3, agosto de 1978), p.337-67.

45 Uma das descobertas mais sólidas na psicologia, que vale para um grande número de experiências humanas, é que, como diz um artigo famoso, "a maldade é mais forte do que a bondade". Em organizações, bastam apenas algumas maçãs podres para estragar o caixote. Ver Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer e Kathleen D. Vohs, "Bad Is Stronger Than Good" (*Review of General Psychology*, vol. 5, nº 4, dezembro de 2001). Para saber mais sobre o efeito das maçãs podres em organizações, ver Will Felps, Terence R. Mitchell e Eliza Byington, "How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups" (*Research in Organizational Behavior*, vol. 27, janeiro de 2006).

46 Marissa Mayer, "How to Avoid Burnout" (*Bloomberg Businessweek*, 12 de abril de 2012).

47 Não há dúvida de que o excesso de trabalho pode causar *burnout* — obviamente, o tempo e a energia das pessoas são finitos. Contudo, a pesquisa sobre o *burnout* [estado de exaustão emocional causado pelo excesso de estresse] mostra que a falta de controle é um grande culpado também. (Outros são: recompensas insuficientes, rompimento na comunidade, ausência de equidade e valores conflitantes.) A principal estudiosa do assunto, a psicóloga Christina Maslach, interpreta o *burnout* como um sintoma de descompasso entre as pessoas e seus empregos e responsabiliza as organizações, que deveriam criar ambientes de trabalho mais humanos. Ver Christina Maslach e Michael P. Leiter, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* (Jossey-Bass, 1997).

48 Steve Friess, "In Recession, Optimistic College Graduates Turn Down Jobs" (*New York Times*, 24 de julho de 2009).

49 Antes de trabalhar no Google, Colin foi cofundador da reCAPTCHA, responsável por um aplicativo que ajuda os sites a garantir que os usuários sejam pessoas, não *bots*. É aquela coisa em que você lê um texto distorcido e o digita em uma caixa de diálogo. Mas, sem dúvida, seu maior feito é o Memegen.

50 O Google anunciou que venderia a Motorola para a Lenovo em 2014.

51 Essa citação é originalmente de Ralph Waldo Emerson, que escreveu: "Uma instituição é a sombra alongada de um homem." Ver Ralph Waldo Emerson, *Self-Reliance and Other Essays* (Dover Thrift Editions, 1993), p.26.

52 Louis V. Gerstner Jr., *Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround* (HarperBusiness, 2002), p.183.

53 Ibid., p.184-85.

* *Kanban* é "cartão" em japonês. O sistema usa cartões adesivos coloridos para indicar o andamento do fluxo de uma cadeia de produção. JIT é a sigla de "*just in time*", ou "na hora certa", modelo japonês que visa eliminar estoques e agilizar a produção. (N. do T.)

54 David Magee, *How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company* (Portfolio/Penguin, 2007).



Estratégia: seu plano está errado

Não temos a menor ideia de qual é o seu empreendimento ou sua indústria, então, não ousaremos lhe dizer como criar um plano de negócios. Contudo, podemos afirmar com 100% de certeza que, se você tem um plano, ele está errado. Planos de negócio no estilo MBA *sempre* têm alguma falha importante, mesmo os bem concebidos e pensados. Seguir fielmente o plano imperfeito resultará no que o empreendedor Eric Ries chama de "alcançar o fracasso".[55] Por isso um investidor sempre seguirá a máxima de investir na equipe, não no plano. Como o plano está errado, as pessoas têm que estar certas. Equipes bem-sucedidas notam as imperfeições no plano e se ajustam.

Então, como um novo empreendimento pode atrair pessoas incríveis e outras coisas importantes (como financiamento) sem ter um plano de negócios? Na verdade, é ótimo ter um plano, mas saiba que ele mudará conforme você progride e descobre novas coisas sobre os produtos e o mercado. Essa reação rápida é fundamental para o sucesso, mas as fundações do plano são tão importantes quanto. As mudanças tectônicas impulsionadas pela tecnologia, que caracterizam o Século da Internet, tornaram incorretos alguns dos fundamentos estratégicos mais difundidos na faculdade e no trabalho.[56] Desse modo, embora seu plano possa mudar, ele precisa ser baseado em um conjunto fundamental de princípios que esteja enraizado na forma como as coisas funcionam hoje e que direcione seu plano rumo ao sucesso à medida que ele se adapta às mudanças. O plano é fluido; a fundação, estável.

Alguns possíveis integrantes da equipe podem ser repelidos por essa flexibilidade; a maioria das pessoas não gosta da incerteza. Criativos inteligentes, por outro lado, gostam da abordagem "a gente dá um jeito" — eles têm, como Jonathan escreveu na avaliação de um funcionário, "a flexibilidade para assimilar os golpes nesse ambiente vertiginoso".[57] Na verdade, eles não confiarão num plano que afirma ter todas as respostas, mas aceitarão um que não faça isso, desde que esteja construído sobre a fundação correta.

A equipe de Jonathan lhe ensinou essa lição em 2002, pouco tempo depois de ele entrar para a empresa. Naquela época, o Google tinha uma base estratégica muito bem pensada. Só não estava muito bem *registrada*. Na verdade, ninguém tinha se dado ao trabalho de documentar em detalhes a estratégia do Google

desde a sua criação, em 1998. Jonathan logo tomou a iniciativa de retificar esse lapso gritante. Ele queria fazer o tipo de plano de negócios tradicional, fadado-à-obsolescência-antes-de-a-tinta-secar com que estava acostumado, mas sua equipe de diretores — Marissa Mayer, Salar Kamangar e Susan Wojcicki — o deteve.[58] A empresa não precisava documentar seu plano (ou mesmo ter um), argumentaram eles. No entanto, para contratar novos funcionários e manter todo mundo na mesma direção, era necessário documentar a base daquele plano. Dê aos Googlers aqueles elementos fundamentais, disseram Salar, Marissa e Susan, e eles concluirão o resto.

O resultado foi uma apresentação intitulada “Estratégia do Google: Passado, Presente e Futuro”. Nós a entregamos ao conselho de administração em outubro de 2002 (preparando o terreno para que Mike Moritz pedisse um plano mais abrangente no verão seguinte), e elementos do plano ainda são usados para descrever a abordagem do Google. Os princípios descritos eram bem diferentes daqueles estabelecidos pelas empresas pontocom do fim dos anos 1990 e hoje funcionam como a planta elementar para construir uma história de sucesso no Século da Internet: aposte nas inspirações técnicas que ajudam a resolver um grande problema de uma maneira nova, otimize-se para vendas, não para renda, e permita que ótimos produtos façam o mercado crescer para todo mundo.

Aposte em inspirações técnicas, não em pesquisa de mercado

Na metade dos anos 1990, quando Larry e Sergey começaram a fazer pesquisas para o projeto da tese de doutorado que se tornaria o Google, os principais mecanismos de busca classificavam os resultados baseados no conteúdo de um site. Se você digitasse "universidade" numa consulta, provavelmente receberia como resposta tanto o link do site de uma livraria ou uma loja de bicicletas quanto o de uma universidade. Na verdade, durante uma visita a uma dessas empresas de busca, Larry reclamou dos resultados indesejados que havia obtido ao usar o site para fazer a consulta por "universidade". Em resposta, disseram-lhe que a culpa era dele. Larry deveria ter sido mais preciso na consulta.

Então, Larry e Sergey descobriram uma maneira mais eficiente. Perceberam que poderiam determinar a qualidade de uma página da internet — a relevância que o conteúdo deveria ter para aparecer na resposta à consulta do usuário — se descobrissem quais outras páginas tinham links para ela. Ache uma página para a qual um monte de outras aponta e provavelmente você terá encontrado uma página com conteúdo de maior qualidade.[59] Há muitos outros fatores que fizeram o buscador do Google ser tão melhor que os da concorrência — por exemplo, ele botava mais fé em resultados encontrados em sites acadêmicos —, mas o cerne da vantagem do produto consistia nessa inspiração técnica singular de usar a estrutura de links da internet como um mapa para a melhor resposta.

Desde então, a maioria dos produtos bem-sucedidos do Google tem sido baseada em grandes inspirações técnicas, que faltaram à maioria dos produtos de menos sucesso. O AdWords, o mecanismo de anúncios do Google responsável pela maior parte da receita da empresa, foi fundamentado na ideia de que propagandas poderiam ser classificadas e disponibilizadas em uma página de acordo com a sua relevância como informação para os usuários, em vez de simplesmente se basear em quem estava disposto a pagar mais.[60] O Google Notícias, site que reúne manchetes de milhares de veículos de mídia, foi criado a partir da ideia de que poderíamos agrupar reportagens por tópico, não por fonte, via algoritmo. O Chrome, o navegador de código aberto do Google, surgiu a partir do entendimento de que, como os sites estavam se tornando mais complexos e potentes, os navegadores precisavam ser refeitos, para serem mais rápidos. Escolha um produto inovador e bem-sucedido do Google e provavelmente você encontrará pelo menos uma inspiração técnica significativa

por trás dele, o tipo de ideia que poderia ter aparecido em uma publicação especializada. O Mapa do Conhecimento, usado na busca, transforma a imensa quantidade de dados desestruturados da internet sobre determinada pessoa, lugar ou coisa em dados estruturados e os apresenta em um formato de fácil acesso. O Content ID do YouTube cria uma representação singular de informações para cada clipe de áudio e vídeo e correlaciona essa impressão digital com uma base de dados global de direitos, possibilitando que os detentores de direitos autorais encontrem (e às vezes monetizem) seu conteúdo no YouTube. O Google Tradutor se beneficia de uma enorme base de usuários poliglotas para melhorar continuamente a qualidade de sua tradução. Já o Google Hangouts (conversa em vídeo ao vivo com uma ou mais pessoas) transcodifica vários formatos de vídeo na nuvem em vez de fazê-lo nos dispositivos, o que facilita a realização de videoconferências globais com um clique em qualquer dispositivo.

Gerentes de produtos criam planos de produtos, mas muitas vezes (normalmente!) ignoram o componente mais importante: sobre qual inspiração técnica novos recursos, produtos ou plataformas serão construídos? Uma inspiração técnica é uma nova maneira de aplicar tecnologia ou design que diminui o custo ou multiplica as funções e a usabilidade do produto por um fator significativo. O resultado é algo que é melhor do que a concorrência de um jeito fundamental. A melhoria muitas vezes é óbvia; não é necessário fazer muita propaganda para que os consumidores notem que aquele produto é diferente de todo o resto.

Às vezes, desenvolver inspirações técnicas é simples — a OXO montou um negócio ao redesenhar utensílios de cozinha ergonômicos —, mas, em geral, é difícil, e talvez seja por isso que a maioria das empresas não faz disso um fator crucial de sua estratégia. Em vez disso, elas seguem a abordagem de MBA tradicional de descobrir em que aspectos são melhores (a vantagem competitiva, como diz Michael Porter)[61] e depois se expandir para mercados adjacentes. Essa abordagem pode ser bem eficaz se você for uma empresa estabelecida que mede o sucesso em pontos percentuais, mas não se estiver abrindo um novo empreendimento. Você jamais abalará uma indústria ou transformará seu negócio, e nunca atrairá os melhores criativos inteligentes, se sua estratégia for excessivamente baseada em alavancar sua vantagem competitiva para atacar mercados relacionados.

Empresas também podem recorrer a táticas inteligentes na precificação, marketing, distribuição e vendas para garantir mais participação de mercado e lucro. Pense em todos os produtos nas prateleiras do mercado com a etiqueta “novo, melhorado” cuja única melhoria perceptível, na verdade, está na embalagem e nas propagandas. Tais táticas costumam ser instruídas pela

pesquisa de mercado, que envolve uma série de consultores destrinchando a base de clientes potenciais em segmentos específicos — nativos digitais aqui, Geração X ali, pré-adolescentes, pré-isso, pós-aquilo —, o que leva os designers de produto a criar 31 sabores de mediocridade (sem ofensa, Baskin-Robbins). A melhor coisa sobre os consultores de pesquisa de mercado? É fácil culpá-los e despedi-los quando estão errados.

A Excite@Home, cuja equipe de produto foi coordenada por Jonathan no fim dos anos 1990, foi uma empresa baseada em um conjunto de inspirações técnicas que transformou os cabos coaxiais que levavam programas de TV aos lares das pessoas em dutos de banda larga. O cable modem desenvolvido pela Excite@Home era um produto inovador, mas, bateu de cara com um inimigo intratável: a pesquisa de mercado. As operadoras de TV a cabo tinham informações de que a maioria de seus clientes possuía PCs com processadores Intel 80286 e 80386; portanto, os modems da Excite@Home precisavam ser compatíveis com eles. Contudo, os engenheiros da empresa sabiam que esses processadores mais antigos não tinham potência para fazer nada de interessante com uma conexão de banda larga e que os clientes com esses computadores teriam uma experiência ruim se contratassem o serviço. As operadoras de TV a cabo pressionaram e tentaram forçar a Excite@Home a oferecer um serviço inútil para PCs ultrapassados, porque a pesquisa de mercado dizia para fazê-lo. Mas a empresa não percebeu que o desempenho dos PCs seguia a Lei de Moore de dobrar a cada dois anos, mais ou menos, e que em pouco tempo todos aqueles PCs lentos teriam desaparecido.[62]

Embora no fim das contas a Excite@Home tenha levado a melhor nesse caso específico, a empresa não estava imune a erros causados pela pesquisa de mercado. Quando ela perguntou a clientes em potencial o que eles mais queriam, a principal resposta foi velocidade; então, foi isso que a Excite@Home destacou no marketing. Mas, embora a banda larga via cabo fosse de fato veloz, o que os usuários mais gostavam quando contratavam o serviço era que a internet estava "sempre ligada". Eles não precisavam esperar pela discagem e ouvir o zumbido de modems e servidores consumando sua conexão no ciberespaço. Jonathan e os colegas venderam o que os usuários disseram que queriam, mas a pesquisa de mercado não é capaz de solucionar problemas que os clientes não veem como solucionáveis. Dar ao consumidor o que ele quer é menos importante do que dar o que ele ainda não sabe que quer.

Não há nada de errado em melhoria contínua e táticas inteligentes de negócio; no entanto, é um caso de inversão quando a pesquisa de mercado se torna mais importante que a inovação técnica. A maioria das empresas estabelecidas começa com inspirações técnicas, mas aí elas se perdem. Os ternos se tornam

mais importantes que os jalecos de laboratório. Isso pode ou não ser um deslize de vestuário, mas sem dúvida é um erro para a empresa estabelecida — e uma oportunidade para o adversário.

Ter as inspirações técnicas como base para os produtos tem sido o princípio central do Google desde sempre; contudo, sua importância ficou ainda mais clara para nós em 2009, quando analisamos nossa linha de produtos e percebemos um padrão: os melhores produtos alcançaram sucesso baseados em fatores técnicos, não comerciais, ao passo que os menos bem-sucedidos não tinham distinção técnica. Nossa marca ficou tão forte que qualquer produto que lançamos recebe certa atenção no mercado simplesmente por ter sido criado por nós. Se medíssemos o sucesso pelo número de usuários, poderíamos nos enganar (e nos enganamos) e achar que os produtos eram bem-sucedidos. Às vezes, porém, eles não eram; o ímpeto de muitos desses lançamentos logo desapareceu. E, em quase todos os casos, os produtos moribundos eram os que não possuíam inspirações técnicas.

Por exemplo, naquela ocasião, o Google experimentava aplicar um pouco do nosso conhecimento sobre anúncios on-line em outros mercados de propaganda, incluindo mídia impressa, rádio e TV. Eram iniciativas inteligentes, que contavam com o apoio de pessoas espertas, as quais, porém, não tinham a inspiração técnica fundamental para alterar o índice de desempenho de custos não marginais e gerar um diferencial significativo. Todas as três acabaram fracassando. E, quando nos lembramos de outros produtos Google que não alcançaram o resultado esperado (iGoogle, Desktop, Notebook, Sidewiki, Knol, Health e até o popular Reader), percebemos que nenhum possuía uma inspiração técnica desde o princípio, ou as inspirações em que se baseavam se tornaram ultrapassadas com a evolução da internet.

Um período de inovação combinatória

Então, onde se encontram essas inspirações mágicas? No Século da Internet, todas as empresas têm a oportunidade de aplicar a tecnologia para resolver grandes problemas de novas maneiras. Estamos entrando naquilo que Hal Varian, o economista-chefe do Google, chama de um novo período de "inovação combinatória". Isso ocorre quando há grande disponibilidade de peças diferentes que podem ser combinadas e recombinadas para criar invenções. Por exemplo, no século XIX, a padronização do design de aparatos mecânicos como engrenagens, roldanas, correntes e cames levou a um boom da industrialização. No começo do século XX, o motor a gasolina revolucionou automóveis, motocicletas e aviões. Já na década de 1950, foi o circuito integrado que teve várias aplicações. Nesses casos, o desenvolvimento de peças complementares levou a uma onda de invenções.

Hoje, as peças significam informação, conectividade e computação. Futuros inventores têm toda a informação do mundo, alcance global e poder computacional quase infinito. Têm software de código aberto e muitos APIs,[63] que permitem ampliar o trabalho uns dos outros. Podem usar protocolos e linguagens padronizadas, além de acessar plataformas de informação com dados sobre assuntos como tráfego, clima, transações econômicas, genética humana e relações sociais, seja de forma agregada ou (com permissão) individualmente. Desse modo, um jeito de desenvolver inspirações técnicas é usar algumas dessas tecnologias e informações acessíveis e aplicá-las em uma indústria para tentar resolver um problema de uma nova maneira.

Além dessas tecnologias comuns, cada indústria tem sua própria especialidade técnica e de design. Sempre estivemos envolvidos com empresas de computação, nas quais a especialidade técnica latente é a ciência da computação. Contudo, em outras indústrias, a especialidade técnica latente pode ser medicina, matemática, biologia, química, aeronáutica, geologia, robótica, psicologia, logística, e por aí vai. Empresas de entretenimento se fundamentam em uma forma diferente de especialidade técnica — narrativa, atuação, composição e criação —, enquanto empresas de bens de consumo combinam tecnologia e design para desenvolver produtos revolucionários. Companhias de serviços financeiros usam inspirações técnicas para criar novos títulos e plataformas de negócios (e ficar riquíssimas, até que a bolha estoure ou as acusações cheguem). Assim, independentemente do seu ramo de atuação, há um *corpus* robusto de conhecimento técnico sobre o qual a indústria se baseia. Quem são os nerds da sua empresa? Os caras nos

laboratórios e estúdios trabalhando em coisas novas e interessantes? Seja lá o que for, essa é a sua tecnologia. Encontre os nerds, encontre as coisas novas e interessantes, e aí você encontrará as inspirações técnicas necessárias para impulsionar o sucesso.

Outra forma de encontrar inspirações técnicas é partir de uma solução para um pequeno problema e procurar maneiras de aumentar o alcance dela, o que está de acordo com uma antiga e bela tradição no mundo da inovação. Novas tecnologias tendem a surgir de uma maneira bem primitiva e geralmente são projetadas para problemas muito específicos. O motor a vapor foi usado como uma forma engenhosa de bombear água para fora das minas muito antes de se descobrir sua vocação de mover locomotivas.[64] Marconi vendeu rádios como um meio de comunicação entre os navios e a terra firme, não como um objeto por meio do qual se poderia ouvir frases como “Baba Booey!” e “all the children are above average”.* O Bell Labs ficou tão decepcionado com o potencial de comercialização do laser quando este foi inventado nos anos 1960 que, a princípio, protelou patenteá-lo. Até a internet foi concebida inicialmente apenas como um instrumento através do qual cientistas e acadêmicos compartilhavam pesquisas. Por mais inteligentes que seus criadores fossem, eles jamais poderiam ter imaginado que ela funcionaria como um lugar para compartilhar fotos e vídeo, manter contato com amigos, aprender tudo sobre tudo ou fazer as outras coisas maravilhosas que fazemos hoje com a ajuda dela.

Nosso exemplo favorito de criação a partir de uma solução desenvolvida para um problema pequeno tem a ver com os espertos que foram os primeiros a adotar a tecnologia: a indústria do entretenimento adulto. Quando a busca no Google começou a crescer, algumas das consultas mais populares eram relacionadas a assuntos de temática adulta. Os filtros de pornografia na época eram notoriamente ineficientes; por isso, convocamos uma pequena equipe de engenheiros para trabalhar no problema de encontrar, via algoritmo, a definição de pornografia do juiz da Suprema Corte Potter Stewart: “Eu sei o que é quando busco no Google.” Eles foram bem-sucedidos ao combinar duas inspirações técnicas: tornaram-se muito eficientes em compreender o *conteúdo* de uma imagem (no caso, a pele) e eram capazes de julgar o *contexto* ao verificar como os usuários interagiam com ela. (Quando uma pessoa busca por um termo pornográfico e a imagem vem de um manual de medicina, é improvável que ela clique na foto e, se clicar, não ficará muito tempo naquele site.) Em pouco tempo tínhamos um filtro chamado SafeSearch, bem mais eficiente em bloquear imagens inadequadas do que qualquer outra coisa na internet — uma solução (SafeSearch) para um problema pequeno (filtrar conteúdo adulto).

Mas por que parar por aí? Ao longo dos anos seguintes, pegamos a tecnologia desenvolvida para cuidar do problema da pornografia e a usamos para servir a propósitos maiores. Melhoramos a capacidade de classificar a relevância das imagens (qualquer imagem, não apenas as pornográficas) para realizar consultas usando os milhares de modelos baseados em conteúdo (os que mostram como os usuários reagem a imagens diferentes) que havíamos desenvolvido para o SafeSearch. Depois, adicionamos recursos que permitem ao usuário buscar imagens similares àquelas encontradas nos resultados da pesquisa (“Gostei dessa foto do Parque Nacional de Yosemite — encontre mais imagens parecidas”). Enfim, desenvolvemos a capacidade de começar uma busca não com uma consulta por escrito (“half dome, yosemite”), mas com uma fotografia (aquela foto que você tirou do morro Half Dome quando visitou o parque Yosemite). Todos esses recursos são evoluções da tecnologia desenvolvida, a princípio, para o filtro de pornografia SafeSearch. Portanto, quando você olha para uma sequência de telas com fotos do Yosemite quase idênticas àquela sua, pode agradecer à indústria do entretenimento adulto por nos ajudar a lançar a tecnologia que as leva até você.

Não procure cavalos mais rápidos

Quando baseia sua estratégia de produto em inspirações técnicas, você evita criar produtos similares que apenas dão aos consumidores o que eles procuram. (Henry Ford disse: “Se eu tivesse dado ouvidos aos consumidores, teria procurado por cavalos mais rápidos.”)[65] Esse tipo de inovação gradual pode funcionar muito bem para empresas estabelecidas preocupadas em manter o *status quo* e brigar por pontos percentuais na participação de mercado. Entretanto, se você está começando um novo empreendimento ou tentando transformar uma empresa já existente, isso não basta.

Fundamentar a criação de produtos em inspirações técnicas parece uma ideia bastante óbvia, porém é muito mais difícil de colocar em prática do que na teoria. Lá em 2009, depois de realizar a análise de produto que demonstrava como é importante seguir essa estratégia, pedimos aos gerentes responsáveis por todos os principais projetos em execução que descrevessem em algumas frases a inspiração técnica na qual se baseavam para desenvolver os planos. Alguns conseguiram, mas muitos, não. “Qual é a sua inspiração técnica?” revelou ser uma pergunta fácil de fazer e difícil de responder. Então faça a pergunta sobre seus produtos. Se não consegue articular uma boa resposta, repense o produto.

Otimize para o crescimento

Antigamente, as empresas cresciam devagar e de forma metódica. Criar um produto, alcançar sucesso local ou regional, depois crescer um passo de cada vez — por meio do aumento de vendas, da distribuição e dos fornecedores de serviços — e acelerar a capacidade de produção para que ela fosse compatível com o crescimento. Tudo tinha o seu tempo. A bolota, depois de longas e demoradas décadas, crescia e virava um carvalho.

Chamávamos isso de "crescimento", e ainda pode haver indústrias que o considerem bom o bastante. Como em "o crescimento das vendas nesse trimestre foi de 8%" — e isso é o suficiente para um bônus ou promoção. Bem, aproveite esses dias, porque não vão durar muito. Se você quer fazer algo grande, não basta apenas crescer, é preciso *escalonar*. Não é o verbo escalar (embora escalar coisas seja um bom exercício). Não, esse é um novo tipo de escalada, que significa crescer muito rápido e de forma global.

No Século da Internet, esse tipo de crescimento global está ao alcance de todos. Praticamente tudo está democratizado — informação, conectividade, computação, produção, distribuição, talento —; portanto, não são mais necessárias uma legião de gente e uma rede de escritórios para criar uma empresa com alcance e impacto globais. Isso não significa que a sua estratégia pode ignorar a questão de como escalonar: é exatamente o contrário. Escalonar precisa ser uma parte fundamental de sua base. A concorrência é muito mais intensa, e as vantagens competitivas não duram muito. Então, é preciso ter uma estratégia para "crescer rápido".

O ecossistema é muito importante. Os líderes mais bem-sucedidos no Século da Internet serão aqueles que entenderem como criar plataformas e fazê-las crescer depressa. Uma plataforma é basicamente um conjunto de produtos e serviços que reúne grupos de usuários e provedores para formar mercados multilaterais.[66] Elas são cada vez mais (se não exclusivamente) baseadas em tecnologia. Por exemplo, o YouTube é uma que permite a qualquer um criar e distribuir vídeos para um público global (ou, na maioria dos casos, apenas para a família). Um exemplo clássico é o telefone, cuja plataforma (a rede de fios e centrais telefônicas que conecta aparelhos e permite que as pessoas falem umas com as outras) era um tanto inútil quando o primeiro telefone foi conectado, pois não havia para quem ligar. Contudo, a cada aparelho adicionado, a rede se tornava mais útil para quem a usava (já que havia mais pessoas para quem ligar).

Falar sobre telefones fixos parece estranho agora. Naquela época, escalonar

significava alcançar milhões: a rede telefônica global levou 89 anos para alcançar 150 milhões de aparelhos.[67] Hoje, plataformas podem crescer para atender bilhões, e em um espaço de tempo bem menor. O Facebook, que se destacou de um bando de sites de rede social quando se tornou uma plataforma de aplicativos, alcançou um bilhão de usuários pouco tempo depois de fazer oito anos.[68] O Android, líder dos sistemas operacionais móveis, ativou seu bilionésimo dispositivo em seu quinto ano.[69] Embora os analistas financeiros sofram por causa da sua lucratividade, a Amazon sempre se concentrou no crescimento. Agora, ela é uma das forças mais impactantes em pelo menos três indústrias: varejo, mídia e computação.

Em 1999, no dia em que Jonathan conheceu Larry Page, os dois cruzavam o estacionamento do Google até o carro de Jonathan quando Larry mencionou, quase sem querer, que sabia que tinha de haver uma maneira de monetizar as buscas. Afinal de contas, argumentou Larry, quando alguém fazia uma consulta, informava ao Google exatamente o que lhe interessava. Na ocasião, o tráfego de busca do Google aumentava, mas a empresa não ganhava muito dinheiro. Larry e Jonathan discutiam uma possível parceria entre o Google e a Excite@Home, uma empresa bem capitalizada formada pela fusão da @Home, uma pioneira no ramo dos modems a cabo, com a Excite, um dos primeiros mecanismos de busca da Web. Porém, enquanto a Excite@Home tentava monetizar seu tráfego de todas as formas possíveis, o Google se concentrava pacientemente no crescimento. Havia muitas oportunidades para lucrar; conforme o tráfego do Google.com crescia depressa, a empresa poderia ter feito o que todos os sites comerciais faziam: colocar anúncios na página inicial. Mas não fez. Em vez disso, investiu no aperfeiçoamento do buscador.

Fizemos algo parecido com a plataforma de anúncios AdWords. Fechamos acordos de parceria com provedores de conteúdo como a America Online (AOL) e Ask Jeeves, que usaram o nosso sistema de anúncios para colocar propagandas em seus sites. Com esses acordos, uma preocupação sempre foi a divisão da receita bruta. Digamos que tenhamos colocado um anúncio no site da AOL ou do Ask Jeeves e que o usuário tenha clicado nele. Então, o anunciante pagaria ao Google certa quantia, que seria dividida com o site parceiro. Mas quanto o Google deveria repassar? Nossa conduta em geral era tentar pagar o máximo possível — lembrando: a prioridade era crescer, não ganhar dinheiro. Aquilo mantinha os parceiros bem felizes. Todos eles tinham metas de receita bem ambiciosas, que ficavam cada vez mais difíceis de ser atingidas à medida que o buscador do Google ganhava força. Então, para diminuir esse *gap* e gerar mais receita no fim do trimestre, os sites sempre optavam por exibir mais anúncios.

Jonathan chegou a visitar sua contraparte na AOL para aconselhá-la a não

aumentar o volume de propagandas. Vocês estão prejudicando a experiência do usuário, disse ele, e com o tempo isso afetará seu tráfego. O aviso foi em vão. Eles priorizaram a renda em vez do crescimento; nós fizemos exatamente o contrário.

Apesar de correrrmos o risco de dizer o óbvio, acreditamos que uma fundação bem-sucedida precisa oferecer uma boa base para geração de renda. O velho mantra das pontocom “Não temos ideia de como fazer dinheiro (mas olha que bonitinho!)” não serviu na época e continua não servindo hoje. Os fundadores do Google sabiam que ganhariam dinheiro com anúncios. De início, não sabiam como e aguardaram a oportunidade certa enquanto escalonavam a plataforma — e estavam convictos de qual seria seu modelo geral de negócio.

Há outra vantagem importante sobre as plataformas: conforme crescem e ficam mais valiosas, elas atraem mais investimentos, o que ajuda a melhorar os produtos e os serviços que oferecem. É por isso que na indústria da tecnologia as empresas sempre pensam em “plataformas, não em produtos”.

Coase e a natureza da empresa

Um aspecto fascinante — e subestimado — da internet é o fato de que ela aumentou muito o potencial de construir plataformas não apenas no ramo da tecnologia, mas em *qualquer* indústria.

Empresas sempre construíram redes, mas elas costumavam ser internas e projetadas para reduzir custos. Dessa forma, as corporações seguiam os princípios de Ronald Coase, economista da Universidade de Chicago e vencedor do prêmio Nobel, que argumentou que muitas vezes faz mais sentido que as companhias façam as coisas internamente do que externamente, já que os custos de transação para encontrar fornecedores, negociar contratos e garantir que o trabalho seja bem-feito são altos. Como disse Coase: "Uma empresa tende a se expandir até que os custos para organizar uma transação adicional dentro dela se tornem iguais aos custos para realizar a mesma transação por meio de uma permuta no mercado aberto ou aos custos de organizar em outra empresa."[70] Muitas companhias inteligentes do século XX fizeram os cálculos e descobriram que, no caso da maioria das coisas que queriam fazer, Coase estava certo: os custos de gestão interna eram mais baixos que os de terceirização. Isso levou as companhias a fazer o máximo possível dentro da própria organização e, quando de fato saíssem das suas quatro paredes, trabalharem com um pequeno grupo de parceiros controlados com rigidez. Portanto, o século XX foi dominado por corporações com hierarquias grandes — ou, no ápice da expansão, redes fechadas.

Hoje, a estrutura de Coase ainda é válida — contudo, ela leva a resultados radicalmente diferentes do que acontecia em boa parte do século XX. Em vez de crescerem e se tornarem as maiores redes fechadas possíveis, as empresas estão terceirizando mais funções e trabalhando com uma rede maior e mais diversificada de parceiros. Por quê? Don Tapscott explicou bem o fenômeno em *Wikinomics*, quando escreveu que "a internet causou uma queda tão grande nos custos de transação que, de fato, tornou-se muito mais útil interpretar a lei de Coase ao contrário: hoje as empresas devem encolher até que o custo para realizar uma transação interna não mais exceda o de realizá-la externamente".[71] A maioria das companhias adotou essa prática por razões operacionais e de corte de gastos: elas economizam terceirizando empregos para mercados que possuem salários menores.

No entanto, as empresas ignoram completamente uma questão essencial. No Século da Internet, o objetivo de criar redes não é apenas diminuir os gastos e

aumentar a eficiência das operações, mas, acima de tudo, criar produtos melhores. Muitas empresas constroem redes para diminuir os gastos, porém poucas o fazem para transformar seus produtos ou modelo de negócio. Essa atitude é uma imensa oportunidade perdida para companhias já estabelecidas em várias indústrias e cria uma abertura enorme para novos concorrentes.

O Twitter não é uma empresa de tecnologia, é um provedor de conteúdo. A Airbnb é uma plataforma para o setor de hotelaria, enquanto o Uber oferece o serviço de transporte pessoal. A 23andMe é uma plataforma, bem como uma prestadora de serviços ao consumidor. Por um preço, ela mapeia o código genético do cliente — se ela reunir todos esses dados, poderá criar uma poderosa plataforma de dados. Companhias farmacêuticas, por exemplo, podem usar as informações da 23andMe para identificar participantes em novos estudos, e dessa forma poderiam contribuir para a plataforma com qualquer dado criado a partir disso.

A lista continua: a Square, voltada para pagamentos de pequenas empresas; a Nike FuelBand, para boa forma; o Kickstarter, para patrocínio; o MyFitnessPal, para perda de peso; a Netflix, para entretenimento em vídeo; o Spotify, para música. Essas empresas bolaram novas formas de juntar componentes de tecnologia existentes para reinventar ramos de negócios. Montaram plataformas para clientes e parceiros interagirem e as usam para criar produtos e serviços exclusivos. Esse modelo pode ser aplicado em quase tudo: viagens, automóveis, vestuário, restaurantes, alimentação, varejo — quanto mais as pessoas usarem os produtos, maiores serão as chances de melhorá-los.[72]

Esta é a diferença entre as economias dos séculos XX e XXI: enquanto o século XX foi dominado por redes fechadas e monolíticas, o seguinte será movido por redes abertas e globais. Há oportunidades para plataformas por toda parte. Os líderes bem-sucedidos serão aqueles que as descobrirem.

Especialize-se

Outro método é encontrar maneiras de se especializar; às vezes o melhor jeito de fazer uma plataforma crescer é descobrir uma especialidade com potencial de expansão.[73] No fim dos anos 1990, para aumentar sua plataforma de busca, o Google focou em um aspecto: ser excelente em busca, o que medimos em cinco eixos — velocidade (rapidez é sempre melhor do que lentidão), precisão (qual a relevância dos resultados para as consultas dos usuários?), facilidade de uso (será que os avós de todo mundo conseguem usar o nosso buscador?), abrangência (pesquisamos na internet inteira?) e novidade (os resultados são recentes?). O Google estava tão decidido a dar as respostas certas que os resultados do buscador muitas vezes incluíam links para o Yahoo, AltaVista e Ask Jeeves na parte inferior da página para que os usuários pudessem testar esses sites caso não gostassem dos nossos resultados.

Na época, os sites mais competitivos decidiram virar “portais”, sites multifuncionais de mídia que atendiam a uma variedade de interesses e necessidades. Algumas dessas empresas — Netscape, Yahoo e America Online (AOL) — não estavam interessadas em buscadores e ficavam satisfeitas em fechar parcerias com o Google para nos deixar cuidar da tarefa.[74] Embora acreditasse que a busca era uma das aplicações mais importantes no ramo da internet em rápida expansão, o Google não escolheu se especializar nessa área porque a bola de cristal indicou que ela seria mais lucrativa e impactante do que o modelo de negócio de portais — na época o mais popular. Ao contrário, nos concentramos na busca porque era algo que achávamos que fazíamos melhor que todo mundo.[75] Então, naqueles primórdios da internet, enquanto os líderes da indústria estavam ocupados cuidando da construção de portais on-line, o buscador do Google se tornou cada vez melhor em dar ótimas respostas para os usuários.

(Melhorar a busca do Google também teve o efeito benéfico de aumentar o tráfego para os sites dos provedores de conteúdo, já que ficou mais fácil para os usuários encontrar as notícias, informações e o entretenimento oferecido neles. Isso ajudou a estimular a migração de mais conteúdo on-line.)

Mantenha uma plataforma aberta, não fechada

Em geral, as plataformas escalonam mais rápido quando são abertas. Veja a maior plataforma de todas, a internet. No início dos anos 1970, quando desenvolveram o protocolo TCP/IP (protocolo de controle de transmissão / protocolo de internet), que permitia a redes distintas de computador (tais como a Arpanet, o antepassado da internet) se conectarem e comunicarem, Vint Cerf e Robert Kahn[76] não tinham muita noção do tamanho das redes ou de quantas eram. Por isso, eles não estabeleceram um limite para o número de redes que podiam ser conectadas e, na verdade, decidiram permitir que qualquer uma se conectasse à outra usando o protocolo. Tal posição singular de deixar a internet aberta (o que não era algo inevitável na ocasião) levou diretamente à Web que usamos todos os dias. (Hal Varian chama a internet de "uma experiência de laboratório que foi muito além".)

Ou observe mais uma vez o clássico exemplo do telefone fixo. Concebido como uma plataforma de aplicação única — comunicação por meio da voz —, a expansão da rede da AT&T nos Estados Unidos com o tempo acabou diminuindo. Não houve praticamente nenhuma inovação, e o único crescimento veio do aumento populacional e dos filhos adolescentes da geração pós-guerra que pediam uma segunda linha para a casa. Mas então, sob determinação do governo, a AT&T abriu a rede para novos dispositivos e outras operadoras, e a inovação decolou. Novos tipos de telefones, máquinas de fax, modems, ligações interurbanas baratas — você se lembra do "interurbano"? Ele já foi importante —, todos os avanços que se tornaram possíveis apenas após a plataforma passar de fechada para aberta.[77]

Outro exemplo é o PC da IBM, lançado em 1981 com uma arquitetura que permitia aos desenvolvedores de software e fabricantes criar aplicativos e peças adicionais, e até seus próprios "clones" do PC, sem pagar taxa de licenciamento para a IBM. Essa decisão ajudou a estabelecer o PC da IBM como o padrão do mercado emergente de "microcomputadores" e deu um grande impulso a duas empresas pequenas chamadas Microsoft e Intel.[78] Também atraiu um grande número de aplicativos, acessórios e fabricantes concorrentes para o ecossistema e, no fim das contas, criou a plataforma de computação dominante pelos 25 anos seguintes. Nada disso teria acontecido se o PC tivesse sido uma plataforma fechada.[79]

"Aberto" pode ser um termo bem ao estilo *Rashomon*[*] — empresas

diferentes o definirão de maneiras distintas para que seja compatível com seus próprios objetivos. No entanto, em geral, uma plataforma aberta significa compartilhar mais propriedade intelectual, como código de programação ou resultados de uma pesquisa, aderir a padrões abertos em vez de criar os próprios e dar aos consumidores a liberdade de sair dela com facilidade. Isso pode parecer uma heresia para o pensamento tradicional, estilo MBA, que dita que você deve construir uma vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes e depois trancar a fortaleza e defendê-la com óleo fervente e flechas incendiárias. Como a maioria das heresias, o modelo de plataforma aberta é aterrorizante para a mentalidade estabelecida. É bem mais fácil competir prendendo os clientes no seu mundo bonito e fechado do que se aventurar na natureza selvagem e competir em inovação e mérito. Com uma plataforma aberta, você troca o controle por escalonamento e inovação.[80] E acredita que seus criativos inteligentes saberão o que fazer.

Se você está atacando uma empresa estabelecida entrincheirada, pode usar a própria trincheira a seu favor. Seu concorrente suíno provavelmente se alimenta em um cocho fechado, e você pode encará-lo ao combinar um modelo de negócio revolucionário com seu produto revolucionário. Uma plataforma aberta pode desempenhar esse papel muito bem. Ela atrai inovação para o ecossistema (novos recursos para a plataforma, novos aplicativos criados por parceiros) e diminui o custo de peças complementares. Tudo isso agrega mais valor para os usuários e mais crescimento para o novo ecossistema, em geral à custa da plataforma (supostamente) fechada da empresa estabelecida. Veja, por exemplo, como organizações como a Khan Academy, a Coursera e a Udacity tentam se fixar no mercado da educação.[81] Elas combinam tecnologias do Século da Internet (vídeo on-line, ferramentas interativas e sociais) com um modelo de negócio aberto (qualquer um pode ter aulas grátis) radicalmente diferente de como as empresas estabelecidas entrincheiradas operam (taxas elevadas para cobrir uma base de custo alto). Ninguém pode prever qual dessas organizações revolucionárias vai crescer e prosperar, se é que isso vai acontecer, e se algumas das companhias estabelecidas mais flexíveis irão rechaçá-las. Entretanto, o que parece garantido é que essa combinação de tecnologia e negócio aberto levará a um melhor ecossistema de aprendizado, que oferece, como diz a declaração de missão da Khan, “uma educação gratuita de primeira linha para qualquer pessoa, em qualquer lugar”.

Uma plataforma aberta permite que você aproveite os talentos de milhares de pessoas, já que, como observou Bill Joy, cofundador da Sun, “não importa quem você é, a maioria das pessoas mais inteligentes trabalha para outra pessoa”.[82] Ela estimula inovações maiores, porque não é preciso reinventar o trabalho que já foi

feito. Assim, em vez disso, as pessoas podem se concentrar em desenvolver ainda mais o sistema inteiro com novas invenções. A Netflix ilustra muito bem a questão: em 2006, a empresa de locação de filmes queria melhorar o algoritmo de recomendação, mas as suas iniciativas não deram em nada. Então, eles pegaram um conjunto de dados até então confidencial de cem milhões de avaliações de filmes feitas por usuários e o publicaram, e também anunciaram que a primeira pessoa ou equipe que usasse aqueles dados e vencesse a precisão do algoritmo por pelo menos 10% ganharia um prêmio de 1 milhão de dólares. Até o concurso era aberto: a Netflix relatou o progresso das melhores equipes em um placar público, e três anos depois alguém surgiu com a solução vencedora.[83]

Há outra vantagem, menos óbvia, porém igualmente crucial, do código aberto. Colocar toda a informação on-line mostra que não há intenções veladas. Em software, quando abrimos o código-fonte, todo mundo pode ver se ele traz ou não algum benefício específico para determinada empresa, e, se trouxer, quem quiser pode agir para retificar a vantagem. Abrir o código de algo diz, a rigor, que você está comprometido com a expansão de uma plataforma, uma indústria e um ecossistema como um todo. Permite que todos vejam que o jogo é equilibrado, sem vantagens injustas para um jogador específico. Remover a suspeita de vantagens injustas ajuda o crescimento.[84]

Um último pensamento sobre manter uma plataforma aberta é o conceito de liberdade do usuário, uma prática que é o oposto do cliente preso: facilite a saída do consumidor. No Google, temos uma equipe cujo trabalho é tornar a saída do usuário o mais fácil possível. Queremos competir em um jogo equilibrado e ganhar a lealdade dos usuários pelo mérito. Quando os clientes têm barreiras baixas para sair, você tem que se esforçar para mantê-los.

Mantenha uma plataforma aberta, exceto quando...

Uma plataforma aberta não é uma questão moral. Mantê-la aberta costuma ser a melhor maneira de impulsionar a inovação e diminuir os custos em um ecossistema, então encare-a como uma tática à sua disposição: será que mantê-la aberta irá ajudá-lo a ter lucro e escalonar? A aura virtuosa de uma plataforma aberta pode ajudar a atrair criativos inteligentes em grande parte porque, como dizia o poeta, nada pode mudar o mundo como uma plataforma global. (Bem, o poeta deveria ter dito isso, enfim.)

Com algumas exceções, o Google mantém uma plataforma aberta, e por tais exceções frequentemente somos chamados de hipócritas, uma vez que advogamos uma plataforma aberta, mas, em certos casos, ignoramos nosso próprio conselho. Não é hipocrisia, apenas pragmatismo. Embora acreditemos de modo geral que mantê-la aberta é a melhor estratégia, há certas circunstâncias nas quais mantê-la fechada também funciona. Quando se tem um produto comprovadamente melhor (em geral por ser baseado em ótimas inspirações técnicas) e se está competindo em um mercado novo e de rápido crescimento, é possível crescer com rapidez sem abrir a plataforma. Foi o caso do buscador do Google e dos mecanismos de anúncios no nosso começo, mas essa é uma circunstância bem rara.

Além disso, há situações em que plataformas abertas *não* beneficiam os usuários e a inovação. A maioria das empresas estabelecidas que mantêm plataformas fechadas se vale do argumento de que abrir os sistemas prejudicaria a qualidade; portanto, ao manter a plataforma fechada, elas estão apenas sendo boas cidadãs corporativas, preocupadas com os interesses dos clientes. Em alguns casos, como o nosso, esse argumento é de fato válido. Abrir nossos algoritmos de busca e anúncios prejudicaria bastante a qualidade, já que há muitos participantes no mundo da busca que lucrariam com uma experiência pior de usuário. Eles não querem que os usuários vejam e cliquem nos resultados e anúncios mais relevantes, querem que os usuários vejam os resultados e anúncios *deles*, mesmo que isso represente uma experiência pior para os usuários. Por isso o ecossistema de busca está mais bem servido, acreditamos, quando mantemos em segredo os algoritmos utilizados para combinar resultados às consultas dos usuários.

Em 2005, quando compramos um pequeno sistema operacional móvel chamado Android, houve uma breve discussão entre nossa equipe de gestores se deveríamos ou não mantê-lo aberto. Andy Rubin e a equipe do Android, a

princípio, queriam mantê-lo fechado, mas Sergey sugeriu abri-lo. Manter o Android aberto nos ajudaria a escalonar depressa dentro do espaço muito fragmentado dos sistemas operacionais móveis. Então, foi o que fizemos. Enquanto isso, a Apple lançou o iPhone, fabricado com um sistema operacional móvel fechado, o iOS, optando pelo controle em vez da capacidade de escalonar. O Android permaneceu aberto, teve um crescimento extraordinário e ajudou o Google a encarar com tranquilidade a transição da plataforma do PC para os dispositivos móveis ao nos dar uma plataforma complementar à busca (mais pessoas on-line com smartphones significam mais pessoas fazendo buscas com mais frequência). O iOS permaneceu fechado e alcançou tanto um tamanho quanto uma lucratividade enormes. Da perspectiva de um novo empreendimento, os dois caminhos são vitoriosos, porém tenha em mente que o sucesso da Apple com o iPhone, assim como o do Google com o buscador, foi baseado em um conjunto fora do comum de inspirações técnicas que geraram um produto claramente superior em um espaço que crescia com rapidez. Se você conseguir provocar esse tipo de impacto extremo com um sistema fechado, então arrisque. Do contrário, mantenha a plataforma aberta.

Não siga a concorrência

A obsessão dos líderes empresariais com a concorrência sempre nos deixa perplexos. Quando se entra em uma sala com um bando de executivos de grandes corporações, eles se distraem com frequência verificando seus smartphones ou pensando sobre o que têm de fazer no resto do dia, mas basta mencionar o assunto “concorrência” para obter a completa atenção de todos. É como se, ao chegar a um determinado nível em uma organização, você se preocupasse tanto com o que a concorrência está fazendo quanto com o desempenho da sua própria companhia. Nos escalões mais altos do mundo corporativo, a mentalidade-padrão é, muitas vezes, de estado de sítio.

Tal fixação leva a uma espiral sem fim de mediocridade. Líderes empresariais gastam muito tempo observando e copiando a concorrência e, quando enfim se libertam e criam algo novo, são cautelosos ao correr riscos e desenvolvem apenas mudanças graduais, de baixo impacto. Estar perto da concorrência oferece conforto; parece tática de cobertura em uma regata, quando o barco que lidera camba sempre que o seguidor o faz, para garantir que este não vá para outra direção e encontre um vento mais forte. Empresas estabelecidas se agrupam para que ninguém encontre uma brisa mais fresca em algum outro lugar. Entretanto, como Larry Page diz, qual é a empolgação de ir trabalhar se o melhor que você pode fazer é derrotar outra empresa qualquer que faz praticamente a mesma coisa que você?[85]

Se você se concentra na concorrência, jamais realizará algo de fato inovador. Enquanto você e os concorrentes estão ocupados brigando por frações de um ponto percentual de participação no mercado, outra pessoa que não se importa com isso surgirá e construirá uma plataforma que mudará o jogo completamente. Mais uma citação de Larry: “É óbvio que, em algum grau, nós pensamos na concorrência. Mas acho que grande parte do meu trabalho é fazer com que as pessoas não pensem nela. Em termos gerais, acho que as pessoas tendem a pensar sobre coisas que existem. Nosso trabalho é pensar naquilo que você ainda não pensou que precisa de verdade. E, por definição, se nossos concorrentes soubessem o que é isso, eles não falariam nem para a gente nem para mais ninguém.”[86]

Isso não quer dizer que se deva ignorar a concorrência. Ela faz com que você seja melhor. Mantém sua mente aguçada. Somos todos humanos e sujeitos à complacência, não importa com que frequência digamos a nós mesmos que devemos estar sempre alerta. Nada atiça a chama como um concorrente. Em

2009, quando a Microsoft lançou o mecanismo de busca Bing, ficamos preocupados o suficiente para dar o pontapé inicial no processo de intensificação dos nossos empenhos na busca. Isso plantou as sementes que levaram a novos recursos, como o Google Instant (a geração de resultados de busca enquanto a pessoa digita) e o Image Search (arraste uma imagem para a caixa de busca que o Google descobrirá o que é e a usará como consulta). É possível estabelecer uma relação entre o lançamento do Bing e esses novos recursos incríveis.

Como Nietzsche escreveu em *Assim falou Zaratustra*: "Você deve ter orgulho de seu inimigo, pois os sucessos do inimigo também são seus."[87] Tenha orgulho de seus concorrentes, mas não os siga.

Apontamentos de Eric para uma reunião sobre estratégia

Passamos inúmeras horas discutindo estratégia com nossas equipes. Essa é uma experiência da qual em algum momento você vai acabar gostando assim que tiver reunido um grupo de criativos inteligentes e estiver pronto para registrar os fundamentos do seu empreendimento. Então, quando você estiver a caminho da primeira reunião sobre estratégia, considere estas pérolas de (nós esperamos) sabedoria que reunimos a partir das nossas próprias conversas sobre o assunto ao longo dos anos, retiradas de quadros brancos em salas de reuniões, post-its colados nas paredes, notas rabiscadas e e-mails para nós mesmos.

A estratégia certa tem uma beleza em si, uma sensação de que muitas pessoas e ideias trabalharam em conjunto para ela dar certo.

Comece perguntando o que será verdade nos próximos cinco anos e trabalhe de trás para a frente. Examine com cuidado as coisas que você pode afirmar que mudarão logo, em especial fatores de produção cuja curva de custo está em declínio exponencial em virtude da tecnologia ou plataformas que possam surgir.

Num espaço de tempo de cinco anos, há empresas inovadoras — e oportunidades — em muitos mercados. Quem serão essas organizações que o afetarão?

Há agora informações quase perfeitas sobre o mercado e uma ampla disponibilidade de capital, então, você precisa vencer no âmbito do produto e da plataforma. Invista a maior parte do seu tempo para refletir sobre produto e plataforma.

Quando há um avanço em um mercado, são dois os cenários possíveis: se você é a empresa estabelecida, pode adquirir, construir ou ignorar um desafiante inovador. Ignorá-lo só vai funcionar por um tempo. Se optar por adquirir ou construir, você precisa entender intimamente as inspirações técnicas e as opções que o desafiante usará para atacar.

Se você é o desafiante, precisa inventar um produto e construir um negócio em torno dele, além de compreender as ferramentas (relacionamentos corporativos, regulamentações e leis) e os obstáculos que as empresas estabelecidas usarão para detê-lo.

Considere o papel de outros *players* cujos incentivos podem ser alinhados para ajudá-lo. Sua estratégia deve incluir uma forma de ter pessoas de fora da estrutura da empresa (divisão, companhia, equipe) pensando sobre inovação junto com as pessoas de dentro.

O crescimento é o que mais importa. Todos os grandes sucessos no Século da Internet incorporarão grandes plataformas, que ficarão melhores e mais fortes à medida que se expandirem.

Elabore o esboço de um cronograma e o objetivo final a ser atingido.

Não use pesquisa de mercado ou análise competitiva. Slides matam a discussão. Peça a opinião de todos os presentes na sala.

A iteração é a parte mais importante da estratégia. Ela precisa ser muito, muito rápida e sempre baseada no aprendizado.

Muitas das grandes empresas bem-sucedidas começaram com o seguinte:

1. Resolveram um problema de uma maneira original.
2. Usaram essa solução para crescer e expandir rapidamente.
3. A maior parte desse sucesso foi baseada nos produtos.

E o grupo que você reúne para trabalhar nessa estratégia? Escolha-o com sabedoria. Ele não deve ser formado apenas por pessoas que estavam ali havia mais tempo ou por aquelas com os cargos mais altos; ele deve incluir os melhores criativos inteligentes e as pessoas que serão capazes de ter uma boa perspectiva sobre o que está por vir.

---

55 Ries define “alcançar o fracasso” como a execução bem-sucedida de um plano que não leva a lugar algum por ser imperfeito. Ver Eric Ries, *A start-up enxuta — Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas* (Leya, 2012).

56 Ou pode ser que não estivéssemos aprendendo os fundamentos corretos. Por exemplo, Peter Drucker escreveu em 1974 que “hoje, dez anos são um período de tempo um tanto quanto curto”, notando que cada grande decisão de gestão leva anos até se tornar de fato efetiva. Porém, ele se apressou a explicar que a ideia de planejamento a longo prazo muitas vezes é incompreendida: “‘Curto prazo’ e ‘longo prazo’ não são determinados por nenhum espaço de tempo específico. Uma decisão não é de curto prazo porque leva apenas alguns meses para ser executada. O que importa é o espaço de tempo em que ela é efetiva. Uma decisão não é de longo prazo porque no início da década de 1970 nós resolvemos implementá-la em 1985 — isso não é uma decisão, mas um devaneio ocioso. Tem tanta realidade quanto o plano do menino de oito anos de ser um bombeiro quando crescer.” Ver Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper & Row, 1974).

57 Jonathan pegou essa expressão emprestada de seu chefe na Apple, James Isaacs, que certa vez a usou na avaliação de um de seus funcionários favoritos (ou pelo menos é o que gostamos de pensar), um tal de Jonathan Rosenberg.

58 Jonathan passou a chamar o trio Marissa / Salar / Susan de uma “cáfila de camelos”, porque os três sempre tinham ideias próprias e em geral se recusavam a segui-lo. Com o tempo, ele se tornou um termo carinhoso. ;)

59 Esse método é o algoritmo PageRank, em que se baseia o buscador do Google, batizado em homenagem a Larry Page e descrito em Lawrence Page, Sergey Brin, Rajeev Motwani e Terry Winograd, “The PageRank Citation Ranking: Bringing Order to the Web” (relatório técnico do Laboratório de Informática de Stanford, 1999).

60 Um dos concorrentes do Google no início dos anos 2000 foi a Overture, pioneira em usar um sistema de leilão para disponibilizar anúncios. O problema com tal abordagem foi que o sistema não recompensava os anunciantes por criar propagandas melhores nem os penalizava pelas propagandas ruins. Eles passaram a colocar anúncios de propósito em consultas desvinculadas feitas pelos usuários (tal como uma propaganda de carro na busca por um restaurante). Os usuários raramente clicavam neles; portanto, os anunciantes não eram cobrados, mas ainda assim os usuários viam seu nome e a mensagem, o que gerava uma impressão gratuita. Quanto mais os anunciantes faziam isso, *pior* ficava a qualidade das propagandas. A abordagem do Google de classificar os anúncios pela qualidade detonou essa prática (as propagandas ruins não eram mostradas), o que levou a anúncios melhores e mais cliques.

61 O economista Michael Porter, professor da Harvard Business School e fundador da firma de consultoria Monitor, é um especialista muito influente em estratégia e na forma como empresas, regiões e nações ganham vantagem sobre a concorrência. Em seu clássico *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 1980), Porter lista as cinco forças que determinam a capacidade de uma empresa de se manter competitiva e lucrativa. Na sequência igualmente influente, *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* (Campus, 1989), explica as atividades necessárias para obter vantagem sobre empresas concorrentes e argumenta que ela surge da liderança em custos, da diferenciação ou de foco em um nicho específico.

62 A Lei de Moore é a previsão feita pelo cofundador da Intel Gordon Moore de que o número de transistores em um chip — e, portanto, o poder computacional — dobraria a cada dois anos. (No artigo original de 1965, ele tinha previsto uma duplicação anual, mas depois alterou para um ritmo mais conservador.) Ver Gordon E. Moore, “Cramming More Components onto Integrated Circuits” (*Electronics*, 19 de abril de 1965), p.114-17. Até agora, a previsão tem se provado correta. No entanto, a Lei de Moore deve chegar ao seu limite em algum momento, devido ou à física da fabricação de chips ou à economia envolvida. Ver Karl Rupp e Siegfried Selberherr, “The Economic Limit to Moore’s Law” (*Proceedings of the IEEE*, março de 2010) e Rick Merritt,

"Moore's Law Dead by 2022, Expert Says" (*EE Times*, 27 de agosto de 2013).

63 *Application Programming Interfaces*, softwares que possibilitam que aplicativos interajam com outros sistemas.

64 A ideia de que novas tecnologias surgem em um estado primitivo foi uma observação do pai do Jonathan, Nathan Rosenberg, um historiador econômico notável. Ver Nathan Rosenberg, *Perspectives on Technology* (Cambridge University Press, 1976).

* "Baba Booey" virou o apelido do radialista Gay Dell'Abate quando este errou o nome do personagem de animação Baba Looey (no Brasil, Babalu, o parceiro de Pepe Legal no desenho animado homônimo). Já a frase "all the children are above average" ("todas as crianças são acima da média") faz parte da descrição da cidade fictícia de Lake Wobegon no programa de rádio *A Praire Home Companion*. (N. do T.)

65 Adoramos essa citação, embora possa ser apócrifa. No livro de Ford, *My Life and Work*, ele não fala nada sobre cavalos mais rápidos — na verdade, escreve que antes de sequer ter criado um carro as pessoas já discutiam havia muito tempo a ideia de uma carruagem sem cavalos. Karl Benz criou o primeiro carro movido a gasolina em 1885, que Ford depois viu e menosprezou por não ter "nenhum recurso que parecesse valer a pena". Então, talvez Henry Ford não estivesse à procura de cavalos mais rápidos, mas sim de um Benz mais veloz.

66 E o que é um mercado multilateral? Um local onde dois ou mais grupos de usuários possam se conectar e oferecer serviços proveitosos uns para os outros. Jornais são um bom exemplo (que conectam leitores e anunciantes), assim como os cartões de crédito (que ligam consumidores e comerciantes). Para uma descrição mais detalhada de plataformas e mercados multilaterais, ver Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker e Marshall W. Van Alstyne, "Strategies for Two-Sided Markets" (*Harvard Business Review*, outubro de 2006).

67 Jessi Hempel, "How Facebook Is Taking Over Our Lives" (*Fortune*, 17 de fevereiro de 2009).

68 Helen A.S. Popkin, "Facebook Hits One Billion Users" (*NBCNews.com*, 4 de outubro de 2012).

69 Infográfico "Mobile Makeover" (*MIT Technology Review*, 22 de outubro de 2013).

70 Ronald Coase, "The Nature of the Firm" (*Economica*, novembro de 1937).

71 Don Tapscott e Anthony D. Williams, *Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio* (Nova Fronteira, 2007).

72 Nathan Rosenberg destacou o papel valioso que empresas do gênero exercem ao aplicar tecnologias existentes de novas formas. Propôs que uma boa definição de inovação é algo que "estabelece uma nova estrutura para desenvolver inovações graduais", o que muitas vezes leva a uma indústria completamente nova.

73 Inspirado em um artigo do filósofo Isaiah Berlin, Jim Collins chama a ideia de especialização de "Conceito Porco-espinho". (O próprio Berlin comentou uma frase enigmática do poeta grego Arquíloco: "A raposa sabe muitas coisas, mas o porco-espinho sabe uma única grande coisa.") Collins descobriu que, das firmas que analisou em *Boas a ótimas*, as ótimas eram todas porcos-espinhos. Os acadêmicos o repreendem por concluir que o Conceito Porco-espinho deveria ser a chave para o sucesso, uma vez que se especializar é uma estratégia arriscada, podendo levar tanto a grandes ganhos quanto a grandes perdas. Ver, por exemplo, Phil Rosenzweig, *Derrubando mitos* (Globo, 2008). Contudo, gostamos do Conceito Porco-espinho, mesmo não tendo a menor noção de qual é a única grande coisa que o porco-espinho sabe.

74 A primeira parceria, feita com a Netscape em 1999, gerou tanto tráfego assim que ligamos o mecanismo de busca que tivemos de desabilitar temporariamente nosso próprio site para continuar servindo aos usuários do Netscape. De acordo com nosso colega Craig Silverstein, o código que programamos para desligar o Google.com ainda está nos programas do Google, deixado dormente pela linha de comentário "#ifdef MAKE_GOOGLE_UNAVAILABLE_BECAUSE_DISASTERS_ARE_HAPPENING".

75 Sem se darem conta, Larry e Sergey estavam ampliando um conceito-chave de Michael Porter, que escreveu: "Uma estratégia eficaz para obter resultados acima da média pode ser se especializar em um grupo bem restrito de produtos (...) Também pode permitir a melhoria da diferenciação do produto para o cliente como resultado da *expertise* perceptível do especialista e da imagem dele naquele ramo específico de produto." Ver Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 1980), p.208-9.

76 Vint, considerado um dos criadores da internet e um belo exemplo de criativo inteligente, hoje é o evangelista-chefe de internet do Google.

77 Phil Lapsley, *Exploding the Phone: The Untold Story of the Teenagers and Outlaws Who Hacked Ma Bell* (Grove/Atlantic, 2013), p.298-9.

78 James M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Harvard Business School Press, 1994), p.15.

79 Em contrapartida, o Macintosh da Apple, lançado em 1984, era um sistema fechado. Bill Gates observou em um memorando para o então CEO da Apple, John Sculley, em 1985: "A arquitetura da IBM, quando comparada à do Macintosh, provavelmente tem cem vezes mais recursos de engenharia aplicados a ela quando se inclui o investimento dos fabricantes compatíveis." Ver Jim Carlton, "They Coulda Been a Contender" (*Wired*, novembro de 1997).

* Referência ao filme japonês do diretor Akira Kurosawa, lançado em 1950, em que há quatro relatos diferentes sobre um mesmo fato. (N. do T.)

80 Um estudioso proeminente da "inovação aberta" é o economista Henry Chesbrough, autor de *Inovação aberta: Como criar e lucrar com a tecnologia* (Bookman, 2012) e *Modelos de negócios abertos: Como prosperar no novo cenário de inovação* (Bookman, 2012).

81 Eric foi membro do conselho de administração da Khan Academy.

82 Karim Lakhani e Jill A. Panetta, "The Principles of Distributed Innovation (*Innovations*, vol. 2, nº 3, verão de 2007).

83 Steve Lohr, "Netflix Awards $1 Million Prize and Starts a New Contest" (blog Bits, *The New York Times*, 21 de setembro de 2009).

84 Até pequenas empresas e incubadoras podem abrir seu código-fonte. A Y Combinator, que oferece capital semente para start-ups e provedores de conteúdo promissores, disponibiliza para livre utilização por qualquer pessoa cartas de intenções e outros

documentos jurídicos usados originalmente por empresas bancadas por ela para levantar capital de investidores-anjo. A intenção de oferecer esses documentos é tornar os investimentos mais fáceis (e baratos) para ambos os lados. Ver Michael Arrington, "Y Combinator To Offer Standardized Funding Legal Docs" (*TechCrunch*, 13 de agosto de 2008) e "Series AA Equity Financing Documents" (ycombinator.com/seriesaa).

85 Steven Levy, "Google's Larry Page on Why Moon Shots Matter" (*Wired.com*, 17 de janeiro de 2013).

86 Miguel Helft, "Larry Page on Google" (*Fortune*, 11 de dezembro de 2012).

87 Friedrich Nietzsche, *Assim falou Zaratustra* (Companhia das Letras, 2011).



Talento: contratar é a coisa mais importante que você faz

Em um dia de fevereiro de 2000, quando foi para Mountain View para ser entrevistado por Sergey para o cargo de diretor de produto no Google, Jonathan presumiu que o encontro seria uma mera formalidade. Como vice-presidente sênior da Excite@Home, ele estava bem feliz no emprego e não tinha certeza se queria trocar de barco. Mas, se quisesse, ele se considerava um especialista em busca virtual e propaganda, e foi recomendado para a vaga por John Doerr, sócio na Kleiner Perkins e integrante do conselho de administração do Google e da Excite@Home. Portanto, o emprego era dele, bastava pedir, e Sergey provavelmente passaria a entrevista tentando convencê-lo a aceitá-lo.

Então, ele chegou ao apinhado escritório em Bayshore Parkway, a uma distância muito curta da Rota 101, e entrou com Sergey em uma sala de reunião. Depois de algumas gentilezas, Sergey fez uma de suas perguntas de entrevista favoritas: "Você poderia me ensinar algo complicado que eu não saiba?" Jonathan é formado em economia pela Claremont McKenna e filho de um economista de Stanford. Portanto, após se recuperar da surpresa de estar sendo entrevistado de fato, ele foi para a lousa branca provar a lei econômica que diz que o custo marginal intercepta o custo médio no mínimo deste. Dali, Jonathan achou que poderia impressionar Sergey ao demonstrar como usar a função custo e a função receita para encontrar o ponto ótimo de produção e lucro através da maximização da quantidade de produção (para economistas, isso é que nem conversar sobre o clima.) Quando Sergey começou a mexer nos patins e a olhar pela janela, Jonathan percebeu que não estava respondendo a pergunta de forma adequada: não estava ensinando nada a Sergey; a lei econômica em questão não era interessante e, por Eric ser um gênio da matemática, era grande a possibilidade de já conhecer o cálculo envolvido na solução das fórmulas econômicas escritas no quadro. Jonathan precisava mudar de tática depressa. Assim, parou com a aula de economia e entrou em um novo tópico: paquera. Começou com uma explicação sobre como "jogar a isca", usando seu próprio método para marcar um primeiro encontro e se valendo da esposa como estudo de caso.[88] Sergey passou a prestar atenção, e Jonathan foi chamado para a vaga.[89]

Se você perguntasse a gestores de grandes corporações “Qual é a coisa mais importante que você faz no trabalho?”, a maioria responderia por reflexo: “Participar de reuniões.” Se você insistisse — “Não, não a coisa mais *entediante*, e sim a mais *importante*” —, eles provavelmente diriam alguns dos princípios-padrão que aprenderam na faculdade de administração, algo sobre “traçar estratégias inteligentes e criar sinergias oportunas para acumular efeitos financeiros acretivos em um mercado cada vez mais competitivo”. Agora imagine fazer a mesma pergunta para os melhores técnicos esportivos ou gerentes-gerais. Eles também participam de reuniões o dia inteiro, mas provavelmente diriam que a coisa mais importante que fazem é *selecionar, recrutar ou negociar os melhores jogadores possíveis*. Técnicos inteligentes sabem que nenhuma estratégia substitui o talento, e isso vale tanto nos negócios quanto no campo. Caçar talentos é como fazer a barba: se você não fizer todo dia, fica aparente.

Para um gestor, a resposta correta para a questão “Qual é a coisa mais importante que você faz no trabalho?” é *contratar*. Quando Sergey entrevistou Jonathan naquele dia, ele não ficou preso a um roteiro-padrão; estava decidido a realizar um grande trabalho. De início, Jonathan atribuiu essa atitude ao fato de que ele seria um integrante sênior da equipe e trabalharia diretamente com Sergey, porém, assim que chegou ao Google, percebeu que os líderes da empresa mantinham a mesma intensidade nas entrevistas de todos os candidatos. Não importava se a pessoa ocuparia um cargo de engenheiro de software em início de carreira ou de um executivo sênior; os Googlers deram prioridade a investir tempo e energia para garantir a contratação dos melhores funcionários possíveis.

Você poderia achar que esse nível de compromisso é comum. Entretanto, embora a maioria dos gestores tenha conquistado cargos por meio de processos de contratação já conhecidos — currículo, telefonema, entrevistas, *mais* entrevistas, oferta, negociação, *mais* negociação, aceitação —, uma vez contratados, eles parecem fazer de tudo para evitar que sejam envolvidos na contratação de outra pessoa. Recrutar é para recrutadores. Analisar currículos pode ser delegado a funcionários mais novos ou a alguém do setor de recursos humanos. Entrevistar é um fardo. Aquele formulário de avaliação é tão longo e intimidador que a tarefa de preenchê-lo acaba sendo empurrada para o fim da tarde de sexta-feira, quando os detalhes da entrevista já foram esquecidos. Então, os entrevistadores terminam às pressas um relatório superficial e torcem para que seus colegas façam um bom trabalho com as avaliações das entrevistas realizadas por *eles*. Na maioria das organizações, quanto mais sobem na hierarquia, mais desinteressados com o processo de contratação ficam os executivos. Deveria ser o contrário.

Há outro aspecto ainda mais relevante sobre contratar bem no Século da Internet. O modelo tradicional de contratação é hierárquico: o diretor de recursos humanos decide quem fica com o emprego, enquanto os outros integrantes da equipe dão sua opinião e os executivos seniores carimbam qualquer que seja a decisão tomada pelo gestor. O problema com esse método é que, assim que a pessoa começa a trabalhar na empresa, o modelo de trabalho é (ou deveria ser) colaborativo, com elevado grau de liberdade e transparência e um desdém por patentes. Só que agora um único diretor de recursos humanos tomou uma decisão que tem impacto direto sobre várias equipes além da sua própria.

Há outra razão pela qual a contratação hierárquica não funciona: líderes (e autores de livros sobre administração) costumam dizer que contratam pessoas mais inteligentes do que eles mesmos, mas, na prática, isso raramente ocorre em um processo de contratação hierárquica. A decisão racional "vamos contratar esse cara porque ele é tão inteligente" em geral é vencida pela decisão mais emocional "mas, por outro lado, ele pode ser melhor do que eu e queimar meu filme, e aí eu não serei promovido e meus filhos acharão que sou um derrotado e minha esposa vai fugir com aquele cara do refeitório e levar meu cachorro e a picape embora". Em outras palavras, a natureza humana interfere.

Desde o início, os fundadores do Google compreenderam que, para contratar sempre os melhores funcionários possíveis, o modelo a ser seguido não era o do mundo corporativo, e sim do acadêmico. As universidades não costumam demitir professores, então investem muito tempo para acertar na contratação e promoção do corpo docente, em geral por meio de comitês. Em virtude disso, achamos que a contratação não deva ser baseada na hierarquia, mas sim feita por profissionais do mesmo nível, com decisões tomadas em comitê, além de ser dedicada a trazer para a empresa as melhores pessoas possíveis, mesmo que a experiência não seja compatível com as vagas abertas. Eric contratou Sheryl Sandberg mesmo não tendo um cargo para ela. Não demorou muito para que ela assumisse a tarefa de montar nossa equipe de vendas para pequenas empresas, uma função que não existia até ela ajudar a criar. (Tempos depois, Sheryl nos deixou para se tornar diretora de operações do Facebook e autora de best-sellers. Quando se contrata criativos inteligentes, alguns deles inteligentemente criam oportunidades para si fora da empresa. Falaremos mais sobre isso adiante no capítulo.) Em um processo de contratação feito por profissionais do mesmo nível, a ênfase está nas pessoas, não na organização. Os criativos inteligentes importam mais que o cargo; a empresa é mais importante que o gestor.

"Nossos funcionários são nosso bem mais precioso" é um clichê batido. Contudo, montar uma equipe de criativos inteligentes que corresponda a essa declaração exige mais do que apenas dizer as palavras: você precisa mudar o

método de contratação dos integrantes da equipe. O ponto positivo é que qualquer um pode colocar essas mudanças em prática. Algumas das recomendações sobre cultura que fizemos no último capítulo podem ser desafiadoras para empresas já estabelecidas, mas qualquer um pode mudar o método de contratação. O ponto negativo é que esse tipo de contratação exige muito tempo e trabalho. No entanto, é o melhor investimento que você pode fazer.

O efeito rebanho

Uma força de trabalho de pessoas incríveis não apenas faz um trabalho sensacional, como também atrai mais pessoas incríveis.[90] Os melhores trabalhadores são como um rebanho: eles tendem a seguir uns aos outros. Junte alguns deles e fique certo de que mais um bando virá atrás. O Google é famoso por suas fabulosas amenidades, mas a maioria dos nossos criativos inteligentes não foi atraída pelos almoços gratuitos, massagens subsidiadas, pastos verdejantes e escritórios que aceitam cachorros. Eles vieram porque queriam trabalhar com os melhores criativos inteligentes.

Esse "efeito rebanho" é uma faca de dois gumes: embora As tendam a contratar As, Bs contratam não apenas Bs, mas Cs e Ds também. Se você abrir mão do padrão e cometer o erro de contratar um B, em pouco tempo terá Bs, Cs e até mesmo Ds na empresa. E independentemente de trabalhar para o benefício ou prejuízo da companhia, o efeito rebanho é mais poderoso quando os funcionários são criativos inteligentes e a empresa é nova. Nesse caso, a importância relativa de cada pessoa aumenta — os primeiros funcionários chamam mais atenção. Além disso, juntar pessoas incríveis cria um ambiente no qual todos compartilham ideias e trabalham nelas. Isso é sempre verdade, em especial em um ambiente que está começando.

É possível arquitetar um efeito rebanho positivo. A frase dos anúncios de emprego do Google para novos funcionários "Você é brilhante, nós temos vagas"[91] é um truque marxista inteligente. Não de Karl Marx, mas sim do comediante Groucho Marx, uma vez que foi feito para inspirar uma resposta do tipo "Sim, eu quero *mesmo* fazer parte deste clube que me quer como integrante!". A intenção era fazer com que o mundo soubesse que nosso nível para contratação é muito alto, e, em vez de dissuadir candidatos, isso se tornou uma ferramenta de recrutamento em si. Jonathan costumava manter em sua mesa uma pilha de currículos de funcionários contratados por ele e, quando tentava fechar com um candidato, ele lhe passava os currículos e mostrava a equipe da qual faria parte. Os funcionários não eram apenas um grupo selecionado a dedo das melhores contratações de Jonathan, e sim o grupo inteiro. Aquele era um clube para o qual nossos Grouchos criativos inteligentes em geral queriam entrar. Logo, mantenha o nível alto desde o início; depois, anuncie para os quatro ventos.

Isso é essencial principalmente para os funcionários de produto, já que eles podem provocar um impacto muito grande. Preste bastante atenção ao contratá-

los, e, quando seu processo garantir excelência na principal equipe de produto da empresa, ela se disseminará também por todas as outras equipes. O objetivo é criar uma cultura de contratação que resista ao canto da sereia das concessões, um canto que se torna cada vez mais alto no redemoinho caótico do hipercrescimento.

Pessoas apaixonadas não dizem que amam

Uma bela característica dos criativos inteligentes é a paixão. Eles se importam. Então, como descobrir se alguém de fato gosta de algo, já que os apaixonados de verdade não usam com frequência a palavra “amor”? Na nossa experiência, muitos candidatos a emprego descobriram que paixão é uma qualidade muito visada. Quando alguém começa um discurso com a frase óbvia “Eu amo...” e aí fala sobre algo genérico, como viajar, futebol ou família, soa o alerta de que talvez o que a pessoa de fato ame seja usar ostensivamente a palavra “amor” em entrevistas.

Pessoas apaixonadas não revelam seu amor; elas o guardam para si. *Vivem* essa paixão. O amor vai além do currículo, porque suas particularidades — persistência, determinação, seriedade, dedicação universal — não podem ser listadas. Paixão nem sempre é sinônimo de sucesso. Se a pessoa realmente ama fazer algo, ela trabalhará com isso por muito tempo, mesmo que não seja bem-sucedida de início. O fracasso muitas vezes faz parte. (Esse é o motivo de valorizarmos os atletas: o esporte ensina como se recuperar da derrota ou pelo menos dá muitas oportunidades para isso.) Com frequência, a pessoa apaixonada falará sem parar, de maneira incoerente, sobre seus objetivos, que podem ser os profissionais. No nosso mundo, “aperfeiçoar a busca” é um ótimo exemplo de algo que as pessoas podem passar a carreira inteira fazendo e ainda considerar desafiador e envolvente todo dia. Entretanto, a paixão também pode ser um *hobby*. Andy Rubin, o criador do Android, ama robôs (e agora lidera as primeiras iniciativas do Google nessa área). Wayne Rosing, o primeiro diretor de engenharia do Google, ama telescópios. O capitão Eric ama aviões e voar (e contar histórias sobre pilotar aviões).

Muitas vezes essas paixões aparentemente extracurriculares podem trazer benefícios diretos para uma empresa. O sensacional Sky Map do Android é um aplicativo de astronomia que transforma o celular em um mapa estelar. Foi criado por uma equipe de Googlers em seu tempo livre (no que chamamos de “20% do tempo” — voltaremos a falar sobre isso mais adiante), não porque eles amam programar computadores, mas porque eram astrônomos amadores empolgados.[92] Ficamos igualmente impressionados com um candidato que estudava sânscrito e outro que amava restaurar máquinas velhas de *pinball*. Essas inclinações tornaram os dois mais interessantes, e é por isso que em entrevistas *não* adotamos a filosofia “Não dê corda para eles”. Em relação às coisas de que nossos funcionários mais gostam, nós *queremos* dar corda.

Quando eles começarem a falar, dê ouvidos. Preste atenção em *como* eles são apaixonados. Por exemplo, atletas podem ter um grande entusiasmo, mas você quer um triatleta ou um supermaratonista que pratica seu ofício sozinho, ou alguém que treina com um grupo? Ele é um atleta solitário ou social, exclusivista ou inclusivo? Quando as pessoas falam da experiência profissional, sabem exatamente a resposta para essas questões — a maioria não gosta de um indivíduo solitário no ambiente de trabalho. Mas quando você faz com que falem sobre suas paixões, elas costumam baixar a guarda e você ganha uma compreensão maior sobre suas personalidades.

Contrate animais capazes de aprender

Pense em seus funcionários. Quais deles você pode dizer com sinceridade que são mais inteligentes que você? Quem entre eles você não gostaria de enfrentar em uma partida de xadrez, um programa de perguntas e respostas ou um duelo de palavras cruzadas? O ditado diz para sempre contratar pessoas mais inteligentes que você. Você o segue à risca?

Esse ditado ainda é válido, mas não pelas razões óbvias. É claro que pessoas inteligentes sabem muita coisa e, portanto, podem realizar mais que os menos dotados. Contudo, não as contrate pelo conhecimento que possuem, mas pelas coisas que ainda não sabem. Ray Kurzweil afirmou que "a tecnologia da informação está crescendo exponencialmente... e nossa intuição sobre o futuro não é exponencial, é linear".[93] De acordo com a nossa experiência, a capacidade mental bruta é o ponto de partida para qualquer pensador exponencial. A inteligência é o melhor indicador da capacidade de alguém para lidar com mudanças.

No entanto, não é o único ingrediente. Conhecemos várias pessoas muito brilhantes que, quando confrontadas com a montanha-russa da mudança, preferem brincar na xícara maluca. Elas preferem evitar todos aqueles solavancos de dar nó no estômago — em outras palavras, a realidade. Henry Ford declarou que "qualquer um que pare de aprender está velho, seja aos vinte ou aos oitenta anos. Qualquer um que continue aprendendo permanece jovem. O melhor da vida é manter a mente jovem".[94] Nossos candidatos ideais são os que preferem montanhas-russas, os que continuam aprendendo. Esses "animais capazes de aprender" têm a inteligência para lidar com grandes mudanças e personalidade para amá-las.

A psicóloga Carol Dweck tem outra expressão para designar isso: ela chama de "mentalidade de crescimento".[95] Se você acha que as qualidades que o definem são verdades absolutas, está condenado a tentar exibi-las constantemente, não importam as circunstâncias. No entanto, se você tem uma mentalidade de crescimento, então acredita que as qualidades que o definem podem ser modificadas e cultivadas através do esforço. Você pode mudar; pode se adaptar — na verdade, fica mais à vontade e se sai melhor quando é forçado a isso. As experiências de Dweck mostram que a mentalidade pode desencadear toda uma cadeia de pensamentos e comportamentos: se você acha que suas capacidades são fixas, determinará para si mesmo o que ela chama de "objetivos de desempenho" para manter essa autoimagem. Porém, se tiver a mentalidade de

crescimento, traçará “objetivos de aprendizado”[96] — metas que o levarão a correr riscos sem se preocupar muito se, por exemplo, uma pergunta idiota ou uma resposta errada causarão uma impressão negativa. Você não se importará porque é um animal capaz de aprender e, com o passar do tempo, vai saber mais e escalar alturas maiores.[97]

A maioria das pessoas, quando precisa contratar alguém para um cargo, procura indivíduos que se destacaram naquela função antes. Não é assim que se encontra um animal capaz de aprender. Examine qualquer lista de classificados profissionais e o critério principal para um cargo será uma experiência relevante. Se a vaga é para diretor de design de widgets, aqueles atalhos da área de trabalho do computador e do celular para abrir aplicativos, com certeza o principal pré-requisito será de cinco a dez anos de experiência em design de widgets e um diploma da Universidade de Widgets.

Preferir a especialização em detrimento da inteligência é errado, principalmente no campo da alta tecnologia. O mundo está mudando tão rápido em todas as indústrias e empreendimentos que é certo que o cargo para o qual você está contratando irá mudar. O widget de ontem ficará obsoleto amanhã, e contratar um especialista em um ambiente tão dinâmico pode ser um tiro no pé. Um especialista tende a resolver problemas com base no próprio conhecimento que é a sua suposta vantagem e pode se sentir ameaçado por um novo tipo de solução que exija uma nova habilidade. Um generalista inteligente não tem essa propensão e, por isso, está livre para avaliar um amplo conjunto de soluções e escolher a melhor.

Encontrar animais capazes de aprender pode ser um desafio. O método de Jonathan é pedir para os candidatos refletirem sobre um erro do passado. No início dos anos 2000, ele costumava lhes perguntar: “Que grande tendência da internet você deixou passar em 1996? No que você acertou e no que errou?” É uma pergunta capciosa. Obriga os candidatos a definir o que esperavam, a relacionar isso com o que observaram e explorar as revelações, além de forçá-los a admitir um erro — e não daquela forma tosca meu-defeito-é-ser-perfeccionista. É impossível dar uma resposta falsa.

A pergunta pode se referir a qualquer grande evento do passado recente. O objetivo não é ver se a pessoa foi previdente, mas sim como seu pensamento evoluiu e como ela aprendeu com os erros. Poucas pessoas a respondem de forma adequada, mas quando o fazem, é um grande indicador de que você está diante de um animal capaz de aprender. Claro, eles podem simplesmente dizer: “Eu não tenho talentos especiais. Apenas amo ser curioso.”[98] Foi o que Albert Einstein alegou, e nós o teríamos contratado num piscar de olhos (apesar de ele ter usado a palavra “amor”, criar a teoria da relatividade compensa isso).

Assim que contratar esses animais capazes de aprender, continue aprendendo eles![99] Crie oportunidades para que cada funcionário sempre aprenda coisas novas — até mesmo habilidades e experiências não diretamente benéficas para a empresa — e então espere que as usem. Isso não será um desafio para genuínos animais capazes de aprender, que terão prazer em aproveitar o treinamento e outras oportunidades. Contudo, fique de olho em quem não gostar disso; talvez eles não sejam os animais capazes de aprender que você acreditou serem.

O teste LAX

Portanto, paixão é crucial em uma contratação em potencial, assim como inteligência e mentalidade de animal capaz de aprender. Outra qualidade essencial é o caráter. Não estamos falando só de quem trata bem os outros e é confiável, mas de alguém multifacetado e comprometido com o mundo. Alguém *interessante*.

Julgar o caráter em uma entrevista de emprego costumava ser bem fácil, uma vez que elas, em geral, incluíam almoços ou jantares em um restaurante e talvez um ou dois drinques, ao estilo *Mad Men*. Um local assim permitia que o executivo contratante observasse como o candidato se comportava "como civil". O que acontece quando ele abaixa a guarda? Como trata o garçom e o barman? Pessoas incríveis tratam os outros bem, independentemente do status ou do grau de sobriedade.

Hoje não se consegue mais embriagar os candidatos, então, é preciso ser mais observador, principalmente no antes e depois da entrevista. Quando estava no segundo ano da faculdade de administração, Jonathan foi entrevistado para uma vaga em uma grande firma de consultoria. Seu concorrente era um sujeito de grande estirpe — Jonathan garante que o nome era Hodsworth Bodsworth III — que, além de mais qualificado, também era mais bonito do que ele. Jonathan tinha certeza de que estava perdido: era fato que Bodsworth conseguiria a vaga. Contudo, enquanto esperava o começo da entrevista, ele conversou com a auxiliar administrativa e descobriu que ela planejava viajar para a Califórnia, estado natal dele. Jonathan logo deu dicas de viagem e recomendou passeios. No dia seguinte, quando a empresa ligou para discutir uma oferta, ele achou que devia haver algum engano ou que duas pessoas seriam contratadas. Mas não. Bodsworth não foi escolhido porque, de acordo com o entrevistador, "ele foi um babaca com a minha secretária, e ela gostou de você". Nós costumamos perguntar aos nossos auxiliares o que acham dos candidatos e lhes damos ouvidos. Chame isso de Regra de Bodsworth.

Tão importante quanto o caráter é reconhecer se o candidato é ou não interessante. Imagine ficar preso em um aeroporto por seis horas com um colega — Eric sempre escolhe o LAX, o aeroporto de Los Angeles, para representar o máximo desconforto (embora Atlanta ou Londres sirvam, se necessário). Você conseguiria passar todo o tempo conversando com ele numa boa? Seria um tempo bem gasto ou você se veria rapidamente procurando o tablet na bagagem de mão para ler os últimos e-mails, as notícias ou qualquer coisa que o livrasse

de falar com esse chato? (Tina Fey, a estrela da TV, tem a própria versão do teste LAX, que ela credita ao produtor do *Saturday Night Live*, Lorne Michaels: “Não contrate alguém com quem você não gostaria de esbarrar no banheiro às três da manhã, porque você ficará [no escritório] a noite toda.”)[100]

Institucionalizamos o teste LAX ao tornar “Googleza” — junto com capacidade cognitiva geral, conhecimentos relacionados ao cargo e experiência de liderança — uma das quatro seções-padrão do nosso formulário de entrevista. Isso inclui ambição e determinação, espírito de equipe, solicitude, capacidade de ouvir e se comunicar, proatividade, eficiência, bom relacionamento interpessoal, criatividade e integridade.

(Larry e Sergey levaram o teste LAX mais além quando tiveram que contratar um CEO: eles viajaram com os candidatos durante um fim de semana. Eric foi um pouco mais conservador: “Olha, pessoal, não preciso ir ao festival Burning Man com vocês. Que tal um jantar?”)

Inspiração é algo que não se ensina

Quem passa no teste LAX / Googleza / três-da-manhã-no-banheiro-do-*SNL* só pode ser alguém digno de respeito e com quem se pode ter uma conversa interessante. No entanto, ele ou ela *não* necessariamente é alguém de quem você tenha que gostar. Imagine que a pessoa presa com você no LAX não tem nada a ver com você e, na verdade, representa o extremo oposto de qualquer visão política sua. Contudo, se essa pessoa estiver à sua altura (ou acima) em intelecto, criatividade e esses fatores que chamamos de Googleza, vocês ainda poderão ter uma conversa estimulante, e a empresa só terá a lucrar por tê-los na mesma equipe.

É comum ouvir as pessoas dizerem que só gostariam de trabalhar com (ou eleger para presidente) alguém com quem quisessem tomar uma cerveja. Verdade seja dita, alguns dos nossos colegas mais eficientes são pessoas com quem definitivamente *não* queremos tomar uma cerveja. (Em casos raros, são pessoas *nas quais* preferiríamos derramar a cerveja.) Você precisa trabalhar com gente de quem não gosta, porque uma força de trabalho formada só pelos "melhores colegas de escritório" pode ser homogênea, mas homogeneidade em uma organização gera fracasso. Uma multiplicidade de pontos de vista — também conhecida como diversidade — é a melhor defesa contra a miopia.

Poderíamos sair pela tangente do politicamente correto e afirmar que contratar uma força de trabalho plural em termos de raça, orientação sexual, necessidades especiais e qualquer outra coisa que torne as pessoas diferentes é a coisa certa a ser feita (e é). No entanto, do ponto de vista estritamente corporativo, diversidade na contratação é a coisa ainda mais certa a ser feita. Pessoas com diferentes formações veem o mundo de maneira distinta. Mulheres e homens, brancos e negros, judeus e muçulmanos, católicos e protestantes, militares e civis, gays e heterossexuais, latinos e europeus, klingons e romulanos,[101] asiáticos e africanos, cadeirantes e não portadores de necessidades especiais: essas perspectivas plurais criam inspirações que não podem ser ensinadas. Quando reunidos em um ambiente de trabalho, todos se integram para gerar uma perspectiva mais ampla e inestimável.[102]

Grandes talentos não costumam se parecer ou agir como você. Quando for para aquela entrevista, deixe os preconceitos fora da sala[103] e observe se a pessoa tem ou não a paixão, o intelecto e o caráter para ser bem-sucedida e se sobressair.

O mesmo vale para administrar pessoas que se uniram a você. Assim como a

contratação, a gestão do desempenho deve ser movida por dados, com o único objetivo de criar uma meritocracia. Você não pode se guiar por gênero, raça e cor; é preciso estabelecer métodos empíricos e objetivos para julgar as pessoas. Desse modo, os melhores se destacarão independentemente de sua origem e aparência.

Abra o diafragma

O candidato ideal está lá fora. Ele tem paixão, intelecto, integridade e um ponto de vista único. Agora, como encontrá-lo e trazê-lo para a empresa? Há quatro elos nessa corrente crucial: prospecção, entrevista, contratação e remuneração.

Vamos começar com a prospecção, que, por sua vez, se inicia com a definição do tipo de candidato que procuramos. Nossa recrutadora Martha Josephson chama isso de “abrir o diafragma”. O diafragma é a abertura na câmera por onde a luz entra e bate nos sensores que capturam a imagem. Um típico gerente de recursos humanos terá uma abertura pequena e considerará apenas certas pessoas com certos cargos em certas áreas que, sem dúvida, farão bem o trabalho de hoje. Mas o gerente bem-sucedido abre mais o diafragma e escolhe pessoas além dos suspeitos de sempre.

Digamos que você queira contratar funcionários de uma determinada empresa, uma que é famosa por abrigar grandes talentos. Tal empresa sabe que você quer seus funcionários e dificultou bastante a tarefa de tirar gente de lá. Se você abrir o diafragma e procurar por alguém que possa realizar bem a tarefa tanto hoje quanto amanhã, poderá encontrar alguns diamantes brutos e oferecer oportunidades que o empregador atual talvez não seja capaz de proporcionar. O engenheiro que quer ir para a área de gestão de produto, mas é impedido de deixar sua equipe; o gerente de produto que quer entrar na equipe de vendas, porém, não há vaga aberta. Você pode conseguir grandes talentos se estiver disposto a se arriscar e a desafiar pessoas a fazerem coisas novas. Elas se juntarão a você justamente por estar disposto a correr esse risco. E aqueles dispostos a correr riscos têm a tendência de se prontificar a fazer as coisas que você procura.

Por exemplo, se você quer contratar um engenheiro de software e toda a sua programação está escrita em determinada linguagem, isso não quer dizer que você necessariamente deva contratar um especialista nessa linguagem. Você deve contratar o melhor engenheiro que encontrar, não importa a preferência por linguagem, seja Java, C, Python ou Go. Quando a linguagem mudar (com certeza mudará), ele será capaz de se adaptar melhor do que qualquer outro. Seymour Cray, o pioneiro dos supercomputadores, costumava contratar pessoas *in*experientes de propósito, porque aquilo lhe trazia gente que “em geral não sabe o que é impossível”.[104] Temos algo parecido no Google em nosso programa de gerente adjunto de produto (APM, na sigla em inglês), criado por Marissa Mayer na época em que ela era diretora na equipe de Jonathan. A diretriz

principal do programa era contratar os cientistas da computação mais inteligentes que encontrássemos assim que saíssem da faculdade. Isso não é incomum, várias companhias contratam recém-formados inteligentes — essa é a parte fácil. O difícil é lhes dar papéis vitais em projetos que causem verdadeiro impacto. Criativos inteligentes prosperam nesses cargos, enquanto gestores avessos a riscos se encolhem de medo. Eles não têm experiência! (Ótimo!) E se eles fizerem besteira? (Eles farão, mas também serão bem-sucedidos de maneiras que você não pode imaginar.) Brian Rakowski se saiu muito bem como nosso primeiro gerente adjunto de produto, contratado assim que saiu de Stanford. Recebeu de imediato a responsabilidade pelo gerenciamento de produto do Gmail, trabalhando diretamente com o engenheiro líder Paul Buchheit. Brian agora é diretor na equipe do Android, e o Gmail não vem se saindo mal.

É claro que às vezes nós também erramos. Em certa ocasião, Salar Kamangar ficou impressionado com um de nossos jovens funcionários de marketing e queria transferi-lo para o programa APM. Infelizmente, o programa só aceitava candidatos com diploma em ciência da computação, que o funcionário não tinha. Embora Salar tivesse argumentado que o jovem era um programador autodidata, com um "histórico de trabalhar diretamente com engenheiros e com envio de coisas", vários executivos influentes, incluindo Jonathan, se recusaram a abrir o diafragma e vetaram a transferência. O rapaz, Kevin Systrom, acabou saindo do Google e se tornou o cofundador de uma empresa chamada Instagram, que mais tarde vendeu para o Facebook por 1 bilhão de dólares.[105] De nada, Kevin!

Um jeito de fazer a abertura do diafragma dar certo é julgar os candidatos baseando-se na trajetória. Nosso ex-colega Jared Smith defende que as melhores pessoas em geral são aquelas cujas carreiras estão em ascensão, pois, quando se projeta o rumo à frente, há potencial para grande crescimento e realização. Tem muita gente competente e experiente que atingiu um platô. Com tais candidatos, você sabe exatamente o que terá (o que é bom); no entanto, há um potencial menor para algo extraordinário (o que é ruim). É importante ressaltar que idade e trajetória não são correlatos e que há exceções à regra da trajetória, tais como pessoas que administram o próprio negócio ou aquelas com planos de carreira não tradicionais.

Abrir o diafragma é muito mais difícil conforme você sobe os degraus da cadeia alimentar corporativa. A contratação de funcionários seniores é quase sempre fundamentada em experiência, e experiência é importante, mas hoje, na maioria das indústrias, a tecnologia tornou o ambiente tão dinâmico que ter a experiência certa é apenas um dos requisitos necessários para se obter sucesso. As empresas dão valor exagerado à experiência relevante ao julgarem candidatos

seniores. Elas deveriam olhar mais para o que criativos inteligentes talentosos têm a oferecer.

Por exemplo, em 2003, quando buscávamos um diretor de recursos humanos para fechar nossa equipe de executivos, entrevistamos cerca de cinquenta candidatos, muitos com grande experiência tradicional, mas nenhum qualificado para fazer o que sabíamos que precisava ser feito. Estávamos expandindo uma empresa mais rápido do que talvez qualquer outra na história; portanto, a experiência de operação-padrão que esses candidatos ofereciam não servia. Precisávamos de executivos que soubessem como construir motores escalonáveis que impulsionassem a empresa em um ritmo totalmente diferente.

Foi um longo processo. Em dado momento, Eric deixou escapar: "Encontrem um bolsista Rhodes* que também seja astrofísico." Após alguma discussão, decidimos que um astrofísico, embora provavelmente estivesse qualificado para a vaga, não viria para o Google ser um executivo. "Tudo bem", disse Sergey, "tragam um advogado." Um dia, Jonathan viu um dos candidatos advogados no escritório de Sergey escrevendo furiosamente um contrato. Sergey havia lhe passado uma tarefa: redigir um contrato bem-feito, abrangente e engraçado. Meia hora depois, o candidato entregou o contrato 666, por meio do qual o sr. Sergey Brin vendia a alma ao diabo em troca de 1 dólar e várias outras considerações. O texto era brilhante e engraçado, mas o candidato não conseguiu o emprego — não era técnico o suficiente.

Como a abordagem do advogado não funcionou, nossa colaboradora na área de busca, Martha Josephson, sugeriu que a combinação perfeita talvez fosse executivo sênior da firma de consultoria em gestão global McKinsey + bolsista Rhodes. Assim, ela nos trouxe Shona Brown, que contratamos para coordenar as operações de negócios, embora ela jamais tivesse tido um cargo como esse antes. Funcionou tão bem que, em 2008, quando precisamos de um novo diretor financeiro para substituir o estimado George Reyes, Eric pediu a Martha que "encontrasse outra Shona Brown". Ela encontrou o bolsista Rhodes e ex-executivo da McKinsey Patrick Pichette, que se tornou diretor financeiro naquele mesmo ano.

(A preferência do Google por pessoas talentosas vai muito além dos executivos seniores. Certa vez, Jonathan estava a caminho do escritório em Londres, onde a agenda incluía discursar em um evento com um grupo de bolsistas Rhodes organizado por Shona. Ele tentava resolver como decidiria quais estudantes receberiam ofertas de entrevistas em Mountain View, quando esbarrou com Sergey em um corredor e lhe explicou o problema. "Por que decidir?", questionou Sergey. "Ofereça empregos para todos eles." A princípio,

aquilo pareceu loucura, mas não tanto depois que ele pensou no assunto. Alguns daqueles bolsistas Rhodes acabaram se dando muito bem no Google.)

Abrir o diafragma traz riscos. Leva a alguns fracassos, e os custos de uma start-up para contratar alguém brilhante e inexperiente são mais altos do que optar por alguém menos brilhante, porém mais experiente. O recrutador pode não querer arcar com os custos, mas tais preocupações precisam ser colocadas de lado pelo bem maior. Contratar generalistas brilhantes é muito melhor para a empresa.

Todo mundo conhece alguém incrível

Você provavelmente conhece alguém cujo currículo é excepcional: alguém que escalou o K2, é jogador olímpico de hóquei, publicou um romance aclamado pela crítica, ralou na faculdade e se formou *summa cum laude*, acabou de realizar uma *vernissage*, abriu uma (verdadeira) empresa sem fins lucrativos, fala quatro línguas, detém três patentes, programa aplicativos top 100 por diversão, é o guitarrista principal de uma banda e já dançou no palco com Bruno Mars. Se você conhece pelo menos uma pessoa assim, então é claro que todo mundo com quem você trabalha também conhece alguma. Portanto, por que deixar apenas os recrutadores recrutarem? Se todo mundo conhece alguém incrível, por que não cabe a *todo mundo* recrutar?

Estabelecer uma cultura bem-sucedida de contratação que produza um fluxo constante de pessoas incríveis começa com a compreensão do papel dos recrutadores ao prospectar candidatos. Dica: o reino não é exclusivo deles. Não nos entenda mal, adoramos bons recrutadores. Trabalhamos com eles o tempo todo e valorizamos suas ideias e dedicação. Contudo, a tarefa de encontrar pessoas pertence a todos, e esse fato precisa estar enraizado na alma da empresa. Recrutadores podem gerir o processo, porém todo mundo deve ser recrutado para recrutar.

Isso é fácil quando a empresa é pequena, já que convocar todo mundo para recrutar ocorre naturalmente. Porém, a partir de determinado tamanho — pela nossa experiência, o número é por volta dos quinhentos funcionários —, os gestores começam a se preocupar mais com a alocação de vagas do que com quem chamarão para ocupá-las. Você ouve muito mais a expressão “lutar por vagas” do que “encontrar pessoas incríveis”, pois essa tarefa é dos recrutadores, certo? Não exatamente. O problema com a dependência excessiva de recrutadores é que se torna tentador para eles parar de procurar pela nata e se conformar com o mais ou menos ou até mesmo com o leite desnatado. Eles não têm que conviver com seus erros, mas a empresa, sim. Em contrapartida, é fácil para qualquer empresa duplicar de tamanho com pessoas incríveis. Basta que, como Larry Page nos disse muitas vezes, cada funcionário indique uma única pessoa incrível. Quando se delega por completo o recrutamento, a qualidade cai.

O jeito simples de manter o recrutamento na lista de atribuições do cargo de todos é medindo-o. Conte as indicações e entrevistas. Meça a rapidez com que os funcionários preenchem formulários de avaliação de entrevistas. Encorage-os a ajudar em eventos de recrutamento e registre a frequência com que o fazem.

Depois, use essa contagem quando chegar a hora das análises de desempenho e promoções. Recrutamento é tarefa de todos; portanto, avalie dessa forma.

Entrevistar é a habilidade mais importante

Quanto maiores forem suas aspirações de contratação, mais desafiador e crucial se torna o processo de entrevista. É através dela que você de fato conhece alguém — ela é bem mais importante do que o currículo. O papel informa que o candidato teve média 9,9 em uma faculdade de elite enquanto se formava em ciência da computação e praticava atletismo; a entrevista revela que ele é um cara certinho e chato que não tem uma ideia original há anos.

A habilidade mais importante que qualquer executivo pode desenvolver é a de entrevistar. Você provavelmente nunca leu isso em um livro de administração ou ouviu em um curso de MBA. CEOs, professores e investidores de risco sempre (o que é correto) pregam que as pessoas são o fator mais importante no que diz respeito ao sucesso, mas muitas vezes não dizem como consegui-las. Falam em teoria. Os negócios, porém, ocorrem na prática, e na prática seu trabalho é determinar o mérito de um candidato no contexto de uma entrevista artificial e breve. Isso exige um conjunto singular de talentos difíceis, e a pura verdade é que a maioria das pessoas não é boa em entrevistar.

Volte para a primeira resposta dada no nosso exercício hipotético “Qual é a coisa mais importante que você faz no trabalho?”, que foi “ir a reuniões”. Reuniões de fato ocupam muito do nosso tempo. O lado bom sobre elas é que, quanto mais alto se está na cadeia alimentar, menos é preciso se preparar para elas. Quando você é o cachorro grande (ou quando está em algum ponto lá em cima na hierarquia canina), outras pessoas se preparam para a reunião, enquanto tudo que você tem a fazer é ouvir e opinar. Seus colegas saem com iniciativas, e você sai com mais nada a fazer, a não ser correr para a reunião seguinte.

Conduzir uma boa entrevista exige algo diferente: preparação — o que vale tanto se você for um executivo sênior ou um funcionário novo. Ser um bom entrevistador exige compreender o cargo, ler o currículo e — principalmente — pensar nas perguntas.

Primeiro, você deve fazer a própria pesquisa sobre quem são os entrevistados e qual sua importância. Olhe os currículos, faça uma busca no Google, descubra no que trabalharam e pesquise sobre isso também. Você não está atrás daquela foto deles bêbados no carnaval, mas sim tentando formular uma opinião sobre eles — esse candidato é alguém interessante? Então, durante a entrevista, use o conhecimento adquirido na pesquisa sobre os projetos para ir mais fundo. Você precisa fazer perguntas desafiadoras, que pressionem o candidato. Qual foi o ponto baixo no projeto? Por que deu certo? É melhor querer saber se o candidato

foi o motorista ou o passageiro, se foi alguém que causou mudanças ou foi de carona.

Seu objetivo é descobrir os limites da capacidade do candidato, não ter uma conversa educada — a entrevista, porém, não deve ser uma experiência muito estressante. As melhores entrevistas se assemelham a discussões intelectuais entre amigos (“Que livros você está lendo?”). As perguntas devem ser longas e complexas, com uma série de respostas (para revelar o processo de raciocínio da pessoa) que o entrevistador possa forçar (para ver como o candidato assume e defende uma posição). É uma boa ideia reutilizar perguntas entre os candidatos, para poder calibrar as respostas.

Ao perguntar sobre o histórico de um candidato, é melhor fazer perguntas que, mais do que oferecer uma chance de ele regurgitar as experiências que teve, lhe permitam expressar as ideias que tirou delas. Faça com que o entrevistado mostre seu raciocínio, não apenas o currículo. “O que o surpreendeu sobre...?” é uma boa forma de abordar a questão, pois é diferente o bastante para surpreendê-lo, fazendo com que não dê respostas ensaiadas e forçando-o a pensar sobre as experiências a partir de uma perspectiva distinta. “Como você pagou a faculdade?” é outra boa pergunta, assim como “Se eu olhasse o histórico do seu navegador da internet, o que descobriria sobre você que não está no currículo?”. Ambas podem levar a uma compreensão bem melhor do candidato. Elas também são bem específicas, o que ajuda a avaliar como ele ouve e analisa perguntas.

Em geral, questões que postulam um determinado cenário são úteis, porém mais ainda quando se entrevista candidatos para vagas mais seniores, porque podem revelar como uma pessoa vai usar ou confiar na própria equipe. Por exemplo, “Como você age numa crise ou quando precisa tomar uma decisão importante?” costuma revelar se um candidato é do tipo “se quer algo bem feito, faça você mesmo” ou se vai contar com as pessoas à sua volta. O primeiro tem mais chance de se frustrar com aqueles que trabalham para ele e, portanto, vai se ater ao controle, enquanto que o segundo provavelmente contratará pessoas incríveis e terá fé nelas. Respostas genéricas a essas perguntas indicam alguém sem opinião. Você quer respostas interessantes ou, pelo menos, específicas. Se as recebidas forem copiadas de bordões de marketing, ou simplesmente o reflexo da opinião corrente, então você está diante de um candidato genérico, alguém incapaz de pensar a fundo sobre as coisas.

E aí entram os infames jogos de raciocínio do Google. Nos últimos anos, paramos de fazer essas perguntas capciosas nas entrevistas. Muitas delas (e as respostas) foram parar na internet, então continuar a fazê-las não necessariamente revelaria a capacidade de um candidato resolver um problema complexo, e sim de fazer pesquisa antes da entrevista e fingir que não tinha

memorizado as respostas de todos os nossos jogos de raciocínio. (Uma habilidade valiosa, com certeza; só não é a que procuramos.) Os jogos de raciocínio também se tornaram um para-raios para críticas de que eles eram uma ferramenta elitista. Para os críticos, vamos dizer de uma vez por todas: vocês estão certos. Queremos contratar as melhores mentes possíveis, porque acreditamos que há uma grande diferença entre pessoas que são incríveis e pessoas que são boas, e faremos o possível para separá-las. E se vocês, nossos críticos, ainda acham que elitismo no processo de contratação é errado, só temos uma pergunta para vocês: se há doze moedas, das quais uma é falsa e tem peso diferente das demais, e uma balança, como vocês identificam a moeda falsa com apenas três pesagens?[106]

Ao se preparar para uma entrevista, é importante ter em mente que o entrevistado não é a única pessoa que será analisada. Um candidato muito qualificado avalia você tanto quanto ele próprio é avaliado. Se você gastar os primeiros minutos da entrevista lendo o currículo e falando amenidades, o candidato que está considerando várias ofertas (e os candidatos incríveis sempre têm várias ofertas) pode não se impressionar. A primeira impressão é a que fica para ambos os lados.

Embora você queira fazer perguntas inteligentes, também deve identificar os *candidatos* que fazem perguntas inteligentes. Pessoas que levantam boas questões são curiosas, mais espertas, flexíveis e interessantes, além de saberem que não têm todas as respostas — justo o tipo de característica dos criativos inteligentes que você quer.

A única maneira de se tornar um bom entrevistador é praticar. Por isso, dizemos aos jovens para aproveitarem todas as oportunidades de entrevistar. Alguns aproveitam, mas a maioria, não — preferem investir seu tempo em coisas que julgam ser mais importantes. Não percebem a grande dádiva que lhes oferecemos. Vamos lá, dizemos, vocês podem praticar a técnica mais importante que alguém pode desenvolver, ser pagos para fazer isso e, como provavelmente não serão os chefes da pessoa contratada, não terão de conviver com as consequências de uma escolha ruim. Eles nos ignoram. Convencer as pessoas a conduzirem entrevistas é como tentar fazê-las arrancar os dentes.

É claro que nem todo mundo é bom em entrevistar, e aqueles que não quiserem melhorar não o farão. Implementamos no Google um programa entrevistador-confiável, uma equipe de elite de funcionários bons entrevistadores e que gostam dessa tarefa. São eles que fazem o grosso do trabalho (e são recompensados com notas mais altas na análise de desempenho). Gerentes de produto que queriam entrar para o programa tiveram que passar por treinamento e acompanhar um mínimo de quatro entrevistadores em encontros com

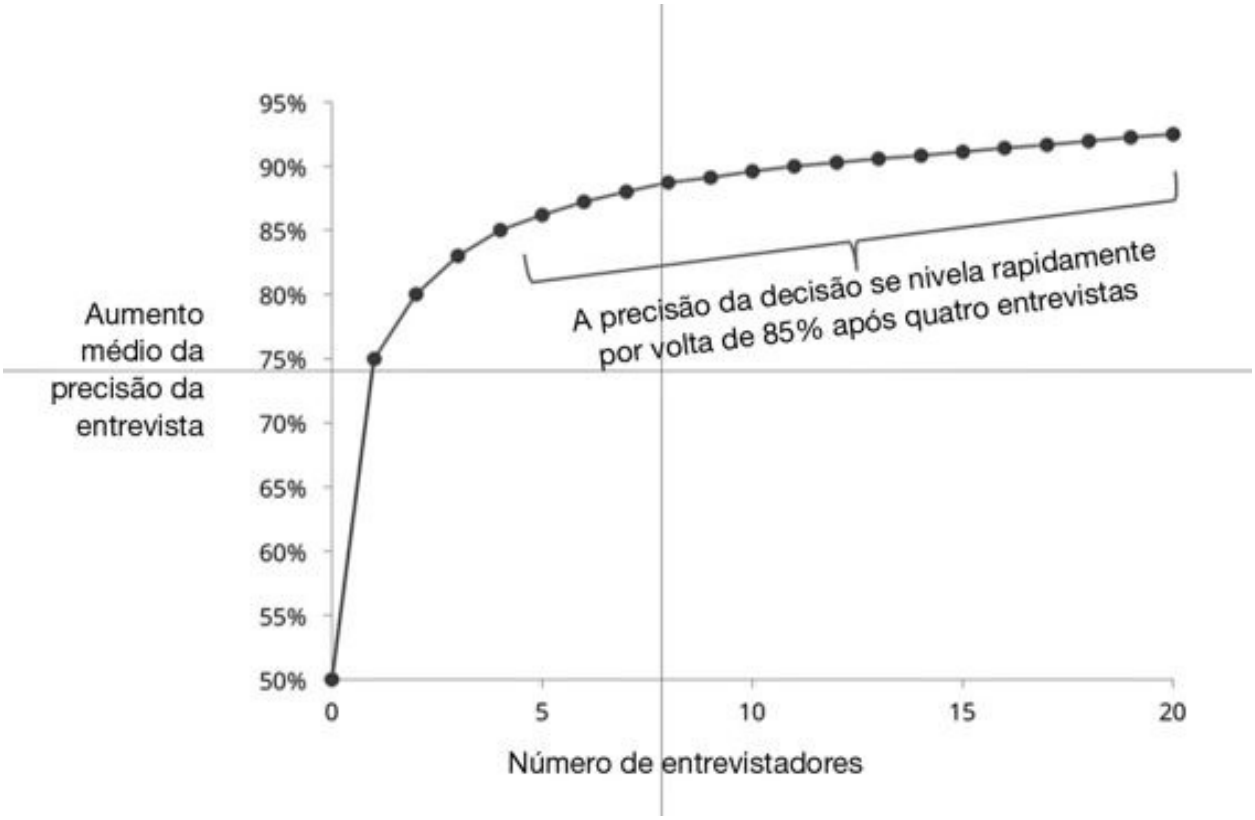
candidatos. Uma vez no programa, os gerentes de produto receberam notas em uma variedade de quesitos de desempenho, incluindo quantidade de entrevistas, confiança (é incrível como muitos acham normal cancelar entrevistas em cima da hora ou nem aparecer) e qualidade e prontidão na entrega dos formulários de avaliação (a qualidade dos formulários cai absurdamente após 48 horas; nossos melhores entrevistadores os preenchem logo após a entrevista). Publicamos essas estatísticas e deixamos quem está de fora do programa "desafiar" os participantes e substituí-los se seu desempenho for melhor. Em outras palavras, *não* entrevistar era visto como castigo. Com esse programa, entrevistar tornou-se um privilégio, não um fardo, e a qualidade aumentou por toda a empresa.

E sobre aquelas fotos dos candidatos bêbados no Carnaval: a não ser que eles demonstrem uma falha grave de caráter, não costumamos criticar candidatos por fotos e comentários na internet. Lembre-se de que, ao contratar, procuramos paixão, e pessoas com paixão em geral terão uma presença virtual exuberante. Isso demonstra um amor pela mídia digital, uma característica importante no mundo de hoje.

Marque entrevistas de trinta minutos

Quem decidiu que uma entrevista deve durar uma hora? Muitas vezes, você começa uma entrevista e em questão de minutos descobre que a pessoa não serve para a empresa e a vaga. Quem disse que você tem que passar o resto da hora em uma conversa inútil? Que perda de tempo! Por isso, as entrevistas no Google duram meia hora. A maioria delas resultará em uma decisão de não contratar, portanto é melhor investir menos tempo nelas, e a maioria dos bons entrevistadores é capaz de tomar essa decisão em meia hora. Se você gostar do candidato e quiser continuar a conversa, sempre se pode marcar outra entrevista ou arrumar um tempo naquele momento (o que é fácil se você reservou os quinze minutos seguintes para preencher o formulário de avaliação). O menor tempo de entrevista força uma conversa com mais proteína do que gordura; não há tempo para amenidades ou perguntas sem sentido. Ela força as pessoas, incluindo (especialmente!) você, a ter uma discussão substancial.

A maioria das empresas não apenas conduz entrevistas muito longas, mas também faz entrevistas demais. Certa vez, no início do Google, entrevistamos um determinado candidato mais de trinta vezes e *ainda assim* não conseguíamos decidir se queríamos contratá-lo. O que é totalmente errado. Assim, decretamos que um candidato não poderia ser entrevistado mais de trinta vezes. Então, fizemos uma pesquisa e descobrimos que, a partir do quarto, cada entrevistador adicional aumentava nossa “precisão de decisão” em menos de 1%. Em outras palavras: após quatro entrevistas, o custo extra de conduzir encontros adicionais supera o valor da resposta adicional para a decisão definitiva de contratação. Desse modo, diminuímos para no máximo cinco entrevistas por candidato, um número que tem ainda a vantagem (pelo menos para cientistas da computação) de ser primo.


95%
90%
85%
80%
75%
70%
65%
60%
55%
50%
Aumento médio da precisão da entrevista
A precisão da decisão se nivela rapidamente por volta de 85% após quatro entrevistas
0
5
10
15
20
Número de entrevistadores

Tenha uma opinião

Lembre-se: do ponto de vista do entrevistador, *o objetivo da entrevista é formar uma opinião*. Uma opinião consistente. Um sim ou um não. No Google, damos notas em uma escala de 1 a 4 para as entrevistas dos candidatos. A média é de 3, do que se compreende "não vejo problema se esse candidato receber uma oferta, mas outra pessoa qualquer deve gostar muito dele". Como média, 3 é bom, mas como resposta individual é evasiva, pois o que de fato significa é que o entrevistador não se decidiu e passou o abacaxi para outro resolver. Encorajamos os entrevistadores a tomar uma posição. Por exemplo, na equipe de gerenciamento de produto, a nota 4 significava "o candidato é perfeito para o cargo. Se não for contratado, vocês vão se ver comigo". Isso não quer dizer apenas que deveríamos contratar a pessoa, mas que, "se alguém quiser se intrometer na contratação dessa pessoa, vou caçá-lo e... debater com entusiasmo a decisão, baseado nos dados objetivos incluídos na pasta".

A linguagem atrelada a essas notas era deliberadamente emocional — "vocês vão se ver comigo" —, pois criativos inteligentes *se importam* com quem entrará na equipe. É como se convidassem alguém a entrar para a família. Eles acreditam que cada entrevista deve levar a uma decisão, e que esta é pessoal. Não há hesitação.

Quando você diz para as pessoas terem uma opinião, é preciso dizer sobre o quê. Sobre contratar ou não o candidato é óbvio, mas entrevistadores também precisam ser guiados a como formar uma opinião. No Google, dividimos as avaliações dos candidatos em quatro categorias, que são mantidas para todas as funções. Do departamento de vendas ao financeiro e à engenharia, criativos inteligentes tendem a tirar notas altas em todas elas, não importa o que façam ou em que nível operem. Seguem as categorias e descrições:

• Liderança: Queremos saber as diferentes soluções que alguém usou em várias situações a fim de mobilizar uma equipe. Isso pode incluir assumir um papel de liderança no trabalho ou em uma organização, ou mesmo ajudar uma equipe a obter sucesso quando o entrevistado não foi designado oficialmente como líder.

• Conhecimento relacionado ao cargo: Procuramos por pessoas com uma variedade de pontos fortes e paixões, não apenas talentos isolados. Também queremos garantir que os candidatos tenham a experiência e formação necessárias para o sucesso no cargo. No caso de candidatos ao setor de

engenharia, verificamos a habilidade de programação e áreas técnicas de conhecimento.

• Capacidade cognitiva geral: Estamos mais interessados em como um candidato pensa do que em notas e transcrições. Tendemos a perguntar-lhe algumas questões relacionadas ao cargo que ofereçam uma visão sobre como ele resolve problemas.

• Googleza: Queremos descobrir o que torna esse candidato singular. Queremos também garantir que esse seja um lugar onde ele prosperará, então procuramos por sinais de sua satisfação com a ambiguidade, tendência à ação e natureza colaborativa.

Amigos não deixam que amigos contratem (ou promovam) amigos

Outra parte do processo de entrevistas em que a maioria das empresas peca é quando deixa o diretor de recursos humanos tomar a decisão sobre a contratação. O problema dessa situação é que ele provavelmente será o diretor do novo funcionário apenas por uns meses ou por um ou dois anos; empresas são muito fungíveis. Além disso, nas organizações mais eficientes, *para quem* você trabalha importa bem menos do que *com quem* você trabalha. Decisões sobre contratação são importantes demais para serem deixadas nas mãos de um diretor que pode ou não ter interesse no sucesso do funcionário um ano depois.

É por isso que no Google organizamos o processo de maneira que a decisão sobre a contratação seja feita por um comitê. Com comitês de contratação, não importa quem você é: se quiser contratar alguém, a aquisição precisa ser aprovada por um comitê, cujas decisões são baseadas em *dados*, não em relacionamentos ou opiniões. O critério principal para atuar em um comitê é que você seja motivado unicamente pelo que é melhor para a empresa. Comitês devem ter integrantes suficientes para permitir um bom número de pontos de vista, mas precisam ser pequenos o bastante para permitir um processo eficiente — quatro ou cinco pessoas é um bom número. A melhor composição promove uma grande variedade de perspectivas, portanto tenha como meta a diversidade: em termos de tempo de serviço, talentos e pontos fortes (uma vez que pessoas tendem a favorecer seus similares) e formação. O diretor de recursos humanos não está de mãos atadas em um processo baseado em comitê; ele (ou seu recrutador) pode participar de reuniões do comitê e bate o martelo se o candidato deve passar do processo de entrevista para o de oferta — o que significa que o diretor tem poder de veto, mas não o de contratação. O comitê de contratação garante que as pessoas não contratem seus amigos, a não ser que estes, por acaso, sejam superastros.

No início dos anos 2000, conforme o Google passou a contratar milhares de funcionários, Eric, Larry e Sergey observaram que muitos dos recém-contratados eram bons, mas não tão competentes quanto necessário. Talvez eles não conseguissem controlar *o que* todo grupo fazia — argumentou o trio —, mas pudessem controlar *quem* eles contratavam. Larry sugeriu uma política na qual a diretoria analisaria cada oferta. O processo resultante de contratação por comitês, que foi desenvolvido por Urs Hölzle, impõe uma hierarquia de comitês,

culminando com o comitê de um só: Larry, que por vários anos analisou cada oferta. Isso deixou claro para todos os envolvidos como aquilo era uma alta prioridade para a empresa. O processo foi projetado para otimizar as contratações com base em qualidade, não eficiência, e em controle, não escala. De qualquer forma, com o passar dos anos, fizemos o possível para escalonar o processo de modo eficiente; no entanto, o princípio original ainda vale, mesmo a companhia tendo passado dos 45 mil funcionários. Nada é mais crucial do que a qualidade das contratações.

A unidade monetária nesse sistema é a pasta de contratação, um documento com todas as informações a respeito de um candidato que avançou pelo processo de entrevistas. Uma pasta de contratação precisa ser ao mesmo tempo abrangente e padronizada, para que todos os integrantes do comitê de contratação tenham as mesmas informações e para que elas encerrem um retrato completo do candidato. No Google, tal pasta foi projetada por engenheiros com esse objetivo em mente (bem como o de manter Larry satisfeito, uma vez que ele analisava cada candidato que recebesse uma oferta). Ela se baseia em um modelo padronizado na empresa inteira (funções, países, níveis), com espaço para flexibilidade.

Quando completa, a pasta de contratação ideal está repleta de dados, não de opiniões, e essa distinção é fundamental. Se você é o diretor de recursos humanos ou um dos entrevistadores, não basta expressar uma opinião, é preciso sustentá-la com dados. Você não pode dizer “Deveríamos contratar a Jane porque ela é inteligente”. É preciso dizer “Deveríamos contratar a Jane, porque ela é inteligente e tem um Prêmio MacArthur, a ‘Bolsa Gênio’, para comprovar”. A maioria dos candidatos não tem condições favoráveis o suficiente para ganhar Prêmios MacArthur; portanto, sustentar toda opinião com dados ou observações empíricas costuma ser bem mais difícil do que esse exemplo. Contudo, quando as pessoas não fazem isso, as pastas são expulsas do comitê.

Outra regra importante é que a pasta seja a única fonte de informação de que o comitê de contratação dispõe. Se algo não está nela, não é levado em consideração. Isso obriga as pessoas a serem meticulosas ao montá-la. Não dá para omitir algo da pasta e depois mencioná-lo em uma reunião como uma jogada de poder; cartas na manga provocam tiros (metaforicamente... em geral). Os contratados são aqueles com as melhores pastas, não com a animadora de torcida mais efusiva no comitê.

As melhores pastas são como qualquer outro grande elemento de comunicação executiva: um resumo de uma página com todos os fatos essenciais e material complementar abrangente. O resumo consiste de dados substanciados e provas para sustentar a decisão de contratação, e o material de apoio inclui relatórios de

entrevistas, currículo, histórico de remuneração, informações de referência (principalmente se o candidato foi escolhido via referência interna) e qualquer outro material relevante (históricos da faculdade, uma cópia das patentes e prêmios de um candidato, amostras de textos ou código de programação).

Ao compilar uma pasta de contratação, os detalhes são essenciais. Por exemplo, para recém-formados, será que a nota média do rendimento acadêmico segue a típica escala americana de quatro pontos ou é como a da Universidade de Genebra, que classifica em uma escala de seis pontos? Percentil é outro detalhe importante para recém-formados: por causa da inflação das notas, um A pode não valer mais tanto assim; porém, estar entre os melhores da turma ainda é o mais válido. A pasta também deve ser bem formatada e fácil de ser lida rapidamente — por exemplo, as melhores e piores respostas do candidato devem estar destacadas, para que sejam localizadas com facilidade. Mas nem tudo deve ser padronizado: o currículo original do candidato deve ser incluído como está, para que todos vejam os erros de digitação e formatação (ou fontes em negrito e em itálico). Reunir corretamente todos esses detalhes da pasta permite que o comitê conheça melhor o candidato.

Porém, mesmo uma pasta baseada apenas em dados pode mentir. Entrevistadores têm tendências naturais — a nota 3,8 de um avaliador é a 2,9 de outro (ou o π de alguém mais irracional). A solução para isso? Mais dados. Estipule que todas as pastas incluam estatísticas sobre as notas *anteriores* de cada entrevistador — incluindo número de entrevistas, variedade e média de notas —, para que os integrantes do comitê possam levar em conta quais entrevistadores dão as notas mais altas e quais dão notas medianas. (Sabendo que esses dados fazem parte da pasta, os entrevistadores serão mais exigentes na hora de dar as notas e contribuirão com mais opiniões nas avaliações).

Alguns gestores querem controle absoluto para montar suas equipes. Quando instituímos o sistema de comitê, algumas pessoas odiaram a ideia e até ameaçaram ir embora. Não tem problema. Se alguém se importa tanto assim em ter controle absoluto sobre a equipe, talvez você não queira essa pessoa por perto. Tendências ditatoriais raramente se atêm apenas a um aspecto do trabalho. Os bons gestores perceberão que contratar por comitê, na verdade, é melhor para a empresa como um todo.

Da mesma forma, a deliberação sobre quem será promovido também deve ser feita por um comitê, não por meio de uma decisão administrativa de cima para baixo. Nossos gestores podem indicar funcionários para promoções e agir como seus defensores durante o processo, mas a decisão em si não está em suas mãos. As razões são as mesmas das contratações: promoções geram impacto na empresa inteira e, portanto, são importantes demais para ficar nas mãos de

apenas um gestor. Além disso, elas possuem um fator adicional que favorece um processo baseado em comitê. Muitos criativos inteligentes (a maioria, no nosso caso) têm aversão a conflitos e dificuldade de dizer não. Com os comitês, a rejeição não vem de um indivíduo, mas de um comitê mais anônimo. Esse detalhe pode ter um efeito calmante surpreendentemente grande na taxa de promoções.

(Há muito mais sobre como o Google contrata funcionários do que podemos falar aqui. Se você quiser aprender mais e entender a ciência por trás não apenas do recrutamento, mas também das nossas práticas de recursos humanos, leia o livro do nosso colega Laszlo Bock sobre talento, *Work Rules!*. Laszlo é o responsável pelo gerenciamento de pessoal no Google e no livro ele detalha como os princípios que estabelecemos no início cresceram e se tornaram um sistema que qualquer equipe ou empresa pode imitar.)

A urgência de preencher a vaga não é tão importante assim para comprometer a qualidade da contratação

Nossa ênfase na qualidade das contratações não significa que o processo tenha que ser lento. Na verdade, tudo o que descrevemos sobre nosso método é feito para agilizá-lo. Fazemos as entrevistas em meia hora e nos limitamos a cinco por candidato. Dizemos aos entrevistadores que, assim que terminar a conversa, eles devem informar ao recrutador sua posição *imediatamente*. Projetamos as pastas dos candidatos de modo que os comitês de contratação possam revisar uma em 120 segundos. (Literalmente. Nós cronometramos.) Tais passos tornam o processo de contratação expansível e obrigam que haja clareza. Também são bons para os candidatos, já que é injusto enchê-los de entrevistas e demorar a tomar uma decisão. Afinal, se eles são o tipo de pessoa que você quer contratar, eles querem se mudar logo.

No entanto, existe uma regra de ouro na contratação que não pode ser violada: *a urgência de preencher a vaga não é tão importante assim para comprometer a qualidade na contratação*. No inevitável confronto entre rapidez e qualidade, a qualidade deve prevalecer.

Recompensas desproporcionais

Após contratar seus criativos inteligentes, é preciso pagá-los. Pessoas excepcionais merecem salários excepcionais. Aqui, mais uma vez, é possível buscar orientação no mundo dos esportes: atletas fora de série recebem quantias fora de série. É comum que o melhor jogador de uma equipe profissional seja recompensado com contratos de centenas de milhões, enquanto o contrato do novato na ponta do banco de reservas seja de apenas centenas de milhares. Será que os astros valem essa fortuna? Ao ser perguntado se achava justo que seu salário fosse maior do que o do presidente americano Herbert Hoover, o grande jogador de beisebol Babe Ruth respondeu: “Por que não? Tive um ano melhor que o dele.” Temos uma resposta mais sensata. Sim, os astros valem (quando o desempenho corresponde às expectativas), porque atletas bem-sucedidos têm habilidades raras tremendamente vantajosas. Quando eles se saem bem, provocam um impacto desproporcional. Eles ajudam seus times a vencer, e sequências de vitórias trazem enormes benefícios financeiros: mais torcedores, mais público, mais uniformes e bonés vendidos. Daí a fortuna.

Os criativos inteligentes de hoje podem não ter muitas características em comum com atletas profissionais, mas ambos possuem uma qualidade importante: o potencial para provocar um impacto desproporcional. Astros são bem pagos no esporte e também devem ser no mundo dos negócios. Se você quer um desempenho melhor dos melhores funcionários, comemore e recompense de maneira desproporcional.

Isso não quer dizer que você deva dar um cheque em branco aos novos contratados. Na verdade, a curva de remuneração deve começar baixa. Você pode atrair os melhores criativos inteligentes com fatores *além* do dinheiro: as coisas incríveis que eles podem fazer, as pessoas com quem trabalharão, as responsabilidades e oportunidades que assumirão, a cultura e os valores inspiradores da empresa, e, sim, talvez até a comida de graça e cães felizes sentados ao lado da mesa. (Um dos primeiros engenheiros do Google queria trazer seu furão para o escritório. Nós concordamos. Ele não negociou o salário.) Mas quando esses criativos inteligentes são efetivados e começam a mostrar serviço, pague-os de acordo. Quanto maior o impacto, maior a remuneração.

No outro prato da balança, os gestores só devem oferecer uma recompensa incrível quando os funcionários fizerem um trabalho sensacional. Eles são gestores de *profissionais*, não técnicos da liga infantil de beisebol, na qual todo mundo é aplaudido de pé e recebe um troféu, até mesmo o campista direito

sonhador que passou o jogo catando margaridas e procurando trevos-de-quatro-folhas. Os homens e as mulheres são criados em igualdade no que diz respeito a todos serem dotados de certos direitos inalienáveis, mas isso com certeza *não* significa que todos são igualmente competentes no que fazem. Portanto, não os pague ou promova como se eles fossem. Por tradição, o mundo corporativo recompensa as pessoas próximas do topo (bom exemplo: salários exagerados de CEOs) e aquelas próximas das transações (banqueiros de investimentos, vendedores).[107] Contudo, o mais importante no Século da Internet é a excelência de produto. Então, é plausível que as grandes recompensas sejam dadas àqueles mais próximos dos grandes produtos e inovações. Isso quer dizer que, sim, o funcionário de baixo escalão que ajuda a criar um produto ou recurso inovador deve ser muitíssimo bem recompensado. Pague pessoas exageradamente boas exageradamente bem, não importam o cargo nem tempo de serviço. O que conta é o impacto.[108]

Troque os M&Ms, mantenha as passas

Você teve todo esse trabalho para criar um processo de contratação que atraísse todos esses criativos inteligentes fantásticos, e como eles agradecem? Indo embora!!! Isso mesmo. Uma notícia para você: quando se contrata pessoas incríveis, algumas delas podem perceber que existe um mundo além do seu. Isso não é ruim; na verdade, é a consequência inevitável de uma equipe saudável e inovadora. Ainda assim, lute com ferocidade para mantê-las.

A melhor maneira de segurar os criativos inteligentes é não deixá-los ficarem acomodados, é sempre encontrar maneiras de tornar seu trabalho interessante. Quando Georges Harik — que fazia parte da equipe que criou o AdSense e ajudou a resolver o problema dos "anúncios horríveis" que discutimos no início do livro — pensou em sair da empresa, Eric sugeriu que ele talvez se interessasse em participar das reuniões da diretoria. Então, as reuniões de Eric passaram a incluir os fundadores, todos os executivos subordinados a Eric... e Georges, que também foi adicionado à lista de e-mails da diretoria. Eric e os outros líderes da empresa ganharam uma perspectiva maior das trincheiras do departamento de engenharia, e Georges aprendeu muito sobre administração. Ele ficou tão intrigado com o que ouviu que acabou entrando para a equipe de gestão de produto e permaneceu na empresa por mais dois anos. Foram dois anos de contribuição de Georges que poderíamos ter perdido.

Jonathan usou a mesma abordagem quando buscava alguém para ajudá-lo a organizar suas reuniões de equipe. Em geral, executivos seniores podem eleger um chefe de gabinete para ocupar esse cargo, mas ter um chefe de gabinete por tempo integral apenas encoraja a politicagem. A solução de Jonathan foi promover um rodízio de vários integrantes do programa APM na vaga por períodos de seis meses. Eles serviam como chefe de gabinete na prática e trabalhavam diretamente para Jonathan, enquanto mantinham suas funções originais. Outros APMs foram encorajados a se inscrever nas chamadas tarefas de prisioneiros (os trabalhos feitos pelos presidiários fora da cadeia), que eram projetos paralelos divulgados em um site interno para quem quisesse participar. Por exemplo, uma tarefa criada em setembro de 2003 era ajudar Larry Page a aprender mais sobre como os projetos eram realizados no Google. Talvez não fosse a missão mais empolgante; no entanto, vários jovens assistentes disputaram a oportunidade de trabalhar com o cofundador da empresa. O objetivo dessas tarefas não era animar as reuniões da diretoria ou tirar vantagem da mão de obra barata — era tornar as vidas de nossos funcionários talentosos

mais interessantes e desafiadoras.

No entanto, em geral são necessários mais do que projetos paralelos interessantes para manter as pessoas empenhadas e evitar que elas deixem a companhia. É preciso priorizar os interesses dos indivíduos de grande valor, mesmo que passem por cima das limitações da organização. Salar Kamangar, que foi contratado pelos fundadores assim que saiu de Stanford, é um grande exemplo disso. Salar ajudou a inventar o AdWords e passou vários anos na organização de produto, mas, quando estava pronto para expandir suas responsabilidades e se tornar um gerente-geral, não tínhamos um cargo para ele. Então, criamos um e o nomeamos diretor do YouTube. Há inúmeros casos como esse, em que criativos inteligentes precisam ou querem fazer algo novo, e a empresa arruma um jeito de satisfazê-los. Faça o melhor pela pessoa e deixe a empresa se ajustar.

Encorajar os funcionários a assumir novos cargos pode ser institucionalizado na forma de rodízios, mas precisa ser feito do jeito certo, caso contrário sairá pela culatra. O programa APM do Google (e seus similares para o pessoal do marketing e de operações) faz com que haja um rodízio a cada doze meses. Isso funciona muito bem em um programa pequeno com funcionários em início de carreira, mas é difícil criar um programa de rodízio estruturado pelos segmentos maiores da empresa. Por isso, nossa abordagem sempre foi encorajar o movimento entre funções, facilitá-lo o máximo possível e torná-lo parte permanente da discussão de gestão. Debatemos o rodízio nas reuniões de equipe e em encontros individuais: quem na sua equipe é um bom candidato para o rodízio? Para onde ele quer ir? Você acha que isso será bom para ele?

Durante essas discussões, certifique-se de que os funcionários em questão sejam os bons. Gestores são como crianças trocando doces depois de uma festa de aniversário com distribuição de sacolinha de brindes: quando são obrigados a fazer um rodízio dos integrantes de suas equipes, tendem a ficar com os M&Ms e barras de chocolates e a se livrar das caixas de passas. Isso pode ser bom para os gestores, mas é ruim para a empresa. Tal atitude mantém os melhores funcionários, aqueles que você quer que continuem instigados e inspirados, presos em uma equipe. Quando Eric deixou Georges Harik participar das reuniões de diretoria, não foi porque Georges era um funcionário com desempenho medíocre que precisava melhorar, mas porque era um com desempenho superior que Eric tentava segurar. Mande os gestores trocarem os M&Ms, deixe que fiquem com as passas.

Se você os ama, deixe-os ir (mas apenas após dar estes passos)

Mesmo que você mantenha seus melhores funcionários desafiados e engajados, alguns deles ainda considerarão sair em busca de novos ares. Quando isso acontecer, concentre seus esforços na permanência dos astros, líderes e inovadores (que não necessariamente são a mesma pessoa), e faça o que for necessário para mantê-los. A perda desses funcionários pode gerar um grande efeito cascata, pois, em geral, elas inspiram seus seguidores a também ir embora. Como as pessoas raramente saem da empresa por causa do salário, o primeiro passo para mantê-las é ouvi-las. Elas querem ser ouvidas, sentirem-se relevantes e valorizadas.

Nessas conversas, o papel do líder não é o de defensor da organização (“Por favor, fique!”), mas sim o de defensor do criativo inteligente que está pensando em ir embora. Muitos funcionários, principalmente os mais jovens, tendem a pensar mais no curto prazo (talvez por ainda estarem presos ao ritmo de um ano letivo). Eles podem reagir com exagero ao passar por um percalço no caminho e sentem saudades da época em que podiam começar cada semestre do zero, com um caderno em branco e ainda sem notas. Ajude-os a adotar uma perspectiva de longo prazo. Como a permanência na empresa poderia, em última análise, prepará-los para um sucesso muito maior quando decidirem de fato ir embora? Será que eles consideraram as implicações financeiras da saída? Será que têm um plano financeiro claro e uma boa noção do que deixariam para trás? Ouça por que eles querem deixar a empresa e ajude-os a encontrar uma maneira de recarregar os cristais de dilítio enquanto permanecem. Então, se eles quiserem prosseguir com a conversa, tenha um plano para que desenvolvam sua carreira enquanto estão na companhia. Isso demonstra seu comprometimento com o sucesso deles, e não apenas com o da empresa.

Muitas vezes, os melhores criativos inteligentes querem se demitir para poder começar algo por conta própria. Não desestimule isso; no entanto, peça que demonstrem seu papo de elevador. (“Papo de elevador” é uma gíria de capital de risco para “você tem trinta segundos para me impressionar com seu projeto de negócio”.) Qual é a sua base estratégica? Que tipo de cultura você imagina? O que você me diria se eu fosse um investidor em potencial? Se eles não derem boas respostas, então não estão prontos para sair. Nesse caso, costumamos aconselhá-los a ficar e contribuir com a empresa enquanto trabalham em suas

ideias e dizemos que, quando eles nos convencerem a investir, nós os deixaremos ir desejando tudo de bom (e quem sabe com um cheque!). Essa é uma oferta difícil de recusar e que nos ajudou a manter inúmeras pessoas talentosas.

E há também o caso em que o criativo inteligente valioso tem em mãos uma oferta atraente de outra empresa. Às vezes, esse funcionário negociará com uma ameaça do tipo ou-isso-ou-aquilo: "Ou vocês fazem isso, ou eu saio." Quando ocorre esse confronto, o jogo costuma já ter acabado, uma vez que alguém que age dessa maneira não está mais emocionalmente ligado à empresa e é improvável que reconstrua esse comprometimento. Entretanto, se ainda houver um vínculo e você estiver disposto a fazer uma contraproposta, faça bem rápido — dentro de uma hora, se possível. Depois disso, o funcionário começa a se instalar mentalmente na nova empresa.

E, é claro, se ir embora for o melhor para a pessoa, então deixe-a partir. Como Reid Hoffman, ex-colega de Jonathan na Apple e CEO-fundador do LinkedIn, observa: "Só porque um trabalho termina, não quer dizer que o relacionamento com seu funcionário precise acabar [...] A primeira coisa que você deve fazer quando um funcionário valioso diz que está saindo é tentar demovê-lo. A segunda é dar parabéns pelo novo emprego e incluí-lo na lista de ex-funcionários da sua empresa."[109]

Havia uma gerente de produto jovem e talentosa, Jessica Ewing, que nos ajudou a lançar o iGoogle (que permitia aos usuários personalizar a página principal do Google e foi aposentado em 2013) e que tinha um futuro brilhante na empresa. Mas ela também alimentava um grande desejo de ser escritora. Nós a aconselhamos a pensar na trajetória da sua carreira. Pensar naquelas unidades de ações restritas nas quais ela ainda precisava investir. Ela pensou e mesmo assim foi embora. Jessica, faz tempo que não temos notícias suas! Por que não escreve?

Demitir é horrível

Com certeza, não tanto quanto *ser* demitido, mas mesmo assim é muito ruim. Se você já precisou fazer isso, sabe como é difícil levar um pobre coitado para um canto e dizer que a coisa não está dando certo. Talvez o funcionário já saiba que isso está para acontecer e encare numa boa; talvez não, e comece a atirar coisas. E talvez ele use leis trabalhistas como balas de prata em uma missão vingativa para infernizar sua vida. Todos os fatores que fazem dos criativos inteligentes certos grandes contratações podem transformá-los nos piores funcionários a demitir, devido à intensidade, à confiança, à audácia deles. Desse modo, tenha sempre em mente desde o início que a melhor maneira de evitar a tarefa de despedir funcionários ruins é não contratá-los. É por isso que preferimos que nosso processo de contratação gere mais falsos negativos (pessoas que deveríamos ter contratado, porém não contratamos) do que falsos positivos (pessoas que não deveríamos ter contratado, porém contratamos).

Faça um teste: se você pudesse trocar os 10% piores integrantes da sua equipe por novos contratados, sua empresa melhoraria? Se sim, é preciso rever o processo de contratação que trouxe esses funcionários ruins e descobrir uma forma de melhorá-lo. Outro teste: há algum integrante da sua equipe por cuja permanência você não lutaria muito? Em caso afirmativo, então talvez ele *devesse* ser demitido.

Uma última observação: há pessoas que gostam de demitir. Tenha cuidado com elas. Demissões criam uma cultura de medo que inevitavelmente fracassa, e "Eu vou demiti-los e pronto" é uma desculpa para não dedicar tempo na realização de um bom processo de contratação.

O que fazer e o que evitar na contratação, segundo o Google

Contrate pessoas mais inteligentes e instruídas que você.
Não contrate pessoas com quem você não possa aprender ou que não o desafiem.

Contrate pessoas que agregarão valor ao produto *e* à cultura.
Não contrate pessoas que não contribuam bem para ambos.

Contrate pessoas que entreguem o trabalho feito.
Não contrate pessoas que pensem apenas nos problemas.

Contrate pessoas entusiasmadas, apaixonadas e com iniciativa.
Não contrate pessoas que apenas buscam um emprego.

Contrate pessoas que inspirem e trabalhem bem com os outros.
Não contrate pessoas que prefiram trabalhar sozinhas.

Contrate pessoas que crescerão com a equipe e a empresa.
Não contrate pessoas com talentos e interesses limitados.

Contrate pessoas equilibradas, com talentos e interesses singulares.
Não contrate pessoas que vivam apenas para o trabalho.

Contrate pessoas éticas e que falem com franqueza.
Não contrate pessoas políticas ou manipuladoras.

Contrate apenas quando encontrar um candidato sensacional.
Não aceite nada menos do que isso.

Carreira: escolha o F-16

Frequentemente nos pedem conselhos sobre carreira. Empreendedores em ascensão, Nooglers que acabaram de sair da faculdade, superastros emergentes — todos querem saber o que fazer para administrar a carreira. E se algum dia tivermos a sorte de ser convidados de novo para dar outro discurso de formatura, digamos, em uma das instituições na qual nos formamos (estão ouvindo, Princeton e Claremont McKenna?), provavelmente diremos algo como:

Trate a sua carreira como se estivesse surfando

Quando Jonathan estava na faculdade de administração e se interessou por gestão de produto, foi a duas palestras proferidas por possíveis empregadores. Uma delas foi a de uma empresa líder em bens de consumo embalados, coisas como xampu e produtos de limpeza. Eles descreveram a gestão de produto na empresa como uma ciência, movida por dados precisos colhidos de grupos de discussão e desempenho de produto. “É como dirigir para a frente olhando pelo retrovisor”, disseram, achando de verdade que isso era algo positivo.

Depois Jonathan foi a uma palestra de uma das empresas líderes em alta tecnologia do Vale do Silício. Eles disseram que a gestão de produto no Vale do Silício era como “pilotar um caça F-16 em Mach 2 sobre um terreno rochoso, a dois metros do solo. Além disso, se você bater, é igual a um jogo de fliperama, e nós temos um monte de fichas.” Legal! As melhores indústrias são aquelas em que você pilota um F-16, cheio de fichas no bolso, tentando não bater.

No mundo dos negócios, e principalmente na área de alta tecnologia, não basta ser excelente no que se faz, é preciso pegar pelo menos uma onda grande de verdade e surfá-la até a praia. Quando as pessoas saem da faculdade, tendem a priorizar primeiro a empresa, depois o emprego e aí a indústria. Mas, nesse ponto da carreira, essa ordem está errada. A indústria certa é de suma importância, já que, por mais que você troque de empresa várias vezes, é muito mais difícil mudar de indústria. Pense na indústria como o local onde você surfa (no norte da Califórnia, as ondas mais radicais estão em

Mavericks, *brô*) e na empresa como as ondas que pega. Você sempre vai querer estar no lugar com as maiores e melhores ondas.

Se você escolher a empresa errada ou der azar com um chefe *queixão* que *dropa* na sua primeira onda, ainda assim vai se divertir surfando em uma indústria com *morras*. (Tudo bem, sr. Spicoli, já chega de gíria de surfista.) Já se você escolher a indústria errada no início da carreira, suas oportunidades de crescimento na empresa serão limitadas. Seu chefe não vai se mexer, e você ficará preso sem muita margem de manobra quando estiver pronto para procurar emprego em outras empresas.

Felizmente, as forças tectônicas que movem o Século da Internet fazem com que *muitas* indústrias sejam excelentes lugares para surfar. Não apenas as empresas de internet são muito vantajosas, como também as de energia, as farmacêuticas, as de produtos de alta tecnologia, propaganda, mídia, entretenimento e bens eletrônicos de consumo. As mais interessantes são aquelas em que os tempos de ciclo do produto estão se acelerando, porque isso gera mais chances para a inovação e, portanto, mais oportunidades para novos talentos. Contudo, mesmo ramos como o de energia e produtos farmacêuticos, nos quais os tempos de ciclo do produto são longos, são propícios a enormes transformações e oportunidades.

Do ponto de vista da remuneração, opções de compras de ações e outras formas de participação acionária são bem limitadas no início da carreira, então é mais lucrativo desenvolver uma especialidade na indústria certa do que apostar em uma determinada empresa. Depois, à medida que você ganhar experiência (e idade!), será mais importante pegar a onda certa. A partir daí, poderá começar a ganhar planos de compensação com valores muito maiores; portanto, a prioridade se inverte.

Sempre dê ouvidos àqueles que entendem de tecnologia

Depois de decidida a indústria, é hora de escolher a empresa. E, quando o fizer, escute quem entende de verdade a tecnologia. Esses são os criativos inteligentes tipo gênios que enxergam, antes de todos nós, para onde vai a tecnologia e como ela transformará as indústrias. Bill Gates e Paul Allen viram que chips e computadores ficavam cada vez mais baratos e que o software seria a chave para o futuro da computação e então fundaram a Microsoft. Chad Hurley viu que filmadoras baratas, banda larga e armazenamento transformariam a forma como o entretenimento em vídeo seria criado e consumido, e aí ajudou a fundar o YouTube. Reid Hoffman sabia que o poder dos contatos da internet seria vital para profissionais, daí fundou o LinkedIn. Marc Benioff acreditava que softwares poderosos viveriam na nuvem, então baseou o Salesforce.com nesse princípio e não se abalou durante o estouro da bolha das pontocom. Steve Jobs previu que os computadores seriam acessórios de consumo, e a tecnologia e o mercado levaram mais de duas décadas para ficar à altura dele.

Como saber se alguém entende de tecnologia? É importante olhar o histórico da pessoa. Em geral, ela brinca com tecnologia e empreendedorismo muito antes de encará-los como carreira. Reid Hoffman arranjou seu primeiro emprego (aos doze anos) ao apresentar o exemplar de um manual de jogo de computador marcado com sugestões de melhoria a um dos desenvolvedores do jogo.[110] Ele não estava procurando emprego — apenas queria melhorar o jogo. Marc Benioff vendeu seu primeiro jogo de computador (“How To Juggle”) e fundou uma empresa desenvolvedora de jogos para o Atari 800 quando tinha quinze anos. Larry Page montou uma impressora feita de Legos. (Era uma matricial, mas mesmo assim vale.)

Esses são os exemplos famosos, porém há muitos outros de pessoas que podem não ser tão conhecidas, mas estão cheias de ideias. São elas que pegam as melhores ondas nos melhores lugares. Encontre-as, junte-se a elas e segure firme.

Planeje a carreira

O desenvolvimento da carreira exige esforço e prudência — você precisa planejá-la. Essa é uma

questão tão óbvia, e, no entanto, é surpreendente a quantidade de pessoas que nos procura ao longo dos anos sem ter feito isso. Jonathan costuma lhes passar um conjunto de exercícios de carreira, acompanhado pela citação favorita de Tom Leher — "A vida é como um esgoto: o que você tira dele depende do que pôs dentro"[111] — e pela promessa de que, se elas se esforçarem no exercício, ele vai ajudá-las.

Aqui vão alguns passos simples para criar um plano:

Pense no emprego ideal, não hoje, mas daqui a cinco anos. Onde você quer estar? O que quer fazer? Quanto quer ganhar? Escreva a descrição do cargo: se você visse a vaga em um site, como seria a postagem? Agora, avance quatro ou cinco anos e presuma que você está nesse emprego. Como é o seu currículo daqui a cinco anos? Qual foi o caminho que você percorreu do presente até lá para chegar ao melhor lugar?

Continue pensando naquele emprego ideal e avalie seus pontos fracos e fortes considerando o cargo. O que você precisa melhorar para chegar lá? Esse passo exige opinião externa, portanto fale com seu chefe ou colegas e ouça o que eles acham. Finalmente, como você chegará lá? De que treinamento precisa? De que experiência?

A propósito, se você chegar à conclusão de que está pronto para o emprego ideal hoje, então não está pensando grande o suficiente. Recomece e torne o emprego ideal um desafio, não algo fácil.

Se você seguir esses passos, a coisa dará certo. Se não fizer isso, você provavelmente provará o argumento de Yogi Berra: "Você deve tomar cuidado se não sabe para onde vai, porque você pode não chegar lá."[112]

A estatística é a nova plástica

Estatística é sexy. Conforme-se com isso. Os empregos mais sexy no Século da Internet envolverão estatística, e não apenas em um mundo paralelo de fantasia nerd. Hal Varian observa que é sempre uma boa ideia o indivíduo se especializar em áreas que complementem coisas que estão ficando baratas; e os dados, junto com o poder computacional para analisá-los, definitivamente estão ficando baratos. Vivemos na era do *big data*, e grandes dados precisam de estatísticos para decifrá-los. A democratização dos dados significa que aqueles que souberem analisá-los bem vencerão. Eles são a espada do século XXI; quem conseguir manejá-los será samurai. Portanto, comece a afiar essa espada, *uruwashii*,[113] e aprenda estatística.

"Mas eu não levo jeito com números!", ouvimos alguns de vocês lamentando, principalmente você aí no fundo, com a camisa magenta. Não se preocupe, há esperança. Fazer perguntas e interpretar as respostas são habilidades tão importantes quanto sugerir as soluções em si. Não importa seu ramo: aprenda como os dados corretos, analisados da maneira certa, vão ajudá-lo a tomar decisões melhores. Aprenda quais perguntas devem ser feitas às pessoas *que levam jeito* com números e como usar as respostas da melhor maneira possível. Mesmo que você não seja bom com números, é possível aprender a usá-los para saber mais.

Leia

A maioria das organizações tem um impressionante arquivo de informação escrita. Encontre o melhor desse material e leia. No Google, sempre dizemos para as pessoas que nos pedem conselhos que devorem a carta de nossa oferta pública inicial, de 2004, e todos os memorandos internos de estratégia que Eric e Larry escreveram depois. Essas são as explicações mais claras e concisas sobre os nossos valores e estratégia disponíveis, mas as pessoas estão ocupadas demais para lê-las. Não cometa esse erro.

E não se limite às fronteiras da sua empresa. A Web tem um *monte* de informações escritas, e, embora grande parte seja idiotice, há muita coisa boa também. Descubra como usar as várias ferramentas à disposição para explorar os sites e autores que você respeita. Crie círculos de outras pessoas inteligentes que pensem como você e troque livros e artigos. Uma das maneiras mais fáceis e

eficazes de progredir num determinado ramo é sabendo mais sobre ele. A melhor forma de fazer isso é lendo. As pessoas sempre dizem que não têm tempo para ler, mas o que de fato estão dizendo é que não fazem disso uma prioridade. Sabe quem lê muito a respeito de seus negócios? CEOs. Portanto, pense como um CEO e leia.

Saiba seu papo de elevador

Digamos que você esbarre com a chefe do seu chefe no corredor e ela lhe pergunte no que você está trabalhando. Não! Digamos que seja o CEO. O que você responde? Não é uma pergunta retórica — tente agora mesmo, em voz alta. Vamos lá, você tem trinta segundos.

Ugh, não pareceu muito bom. Está claro que você não treinou seu papo de elevador. Invista nisso. Seu argumento deve explicar no que está trabalhando, a inspiração técnica por trás disso, como você mede seu sucesso (principalmente o benefício para o consumidor) e talvez como seu trabalho se encaixa no esquema geral. Saiba o argumento e pratique-o para poder dizê-lo com convicção.

Quem procura emprego também deve ter um papo de elevador. Não deve ser uma versão resumida do currículo, mas é importante realçar as partes mais interessantes, além do que você quer fazer e o impacto que sabe que terá — o benefício para o consumidor e a empresa. O que você pode dizer que ninguém mais é capaz?

Viaje para o exterior

Os negócios, não importam o tamanho e a abrangência, são eterna e permanentemente globais, enquanto os humanos são provincianos por natureza. Então, não importa onde você está ou de onde vem, saia de lá sempre que possível. Vá viver e trabalhar em outro lugar. Se estiver em uma grande empresa, procure os cargos no exterior. Seus chefes o amarão por isso, e você será um funcionário muito mais valioso.

Se trabalhar em outro país não for uma opção, então viaje e, quando estiver fora, não se esqueça de ver o mundo pelos olhos dos seus clientes. Se você trabalha no varejo, entre em uma ou duas lojas. Se trabalha com mídia, compre um jornal ou ligue o rádio. É impressionante como as pessoas costumam voltar de viagens de negócios em terras estrangeiras com inspirações surgidas da conversa com o taxista que as levou do aeroporto ao hotel. Se esses taxistas soubessem o poder que têm em moldar a estratégia global de negócios!

Combine paixão com contribuição

Quem disse isto foi nossa estimada ex-colega Sheryl Sandberg: “É o luxo supremo combinar paixão com contribuição. Além de ser um caminho bem claro para a felicidade.”[114] Ela não poderia estar mais certa. Você nunca será tão bem-sucedido quanto poderia se apenas *gostar* do que faz em vez de amar. Talvez isso soe clichê, mas é verdade. Sheryl também tem razão quando diz que combinar paixão e contribuição é um luxo: não porque seja caro, mas porque é raro. É algo que muitas pessoas não conseguem descobrir (quantas pessoas sabem de verdade o que amam no início da carreira?) ou não podem bancar (você pode amar esculpir anões de jardim; o mundo, porém, ama engenheiros, e sua esposa e filhos amam um salário garantido).

É por isso que este é o nosso último conselho de carreira, e não o primeiro. Descobrir sua paixão nem sempre é simples. Talvez no começo você simplesmente estivesse feliz em arrumar um emprego, qualquer que fosse sua paixão. Depois, à medida que progride na profissão, você descobre que ela não é as mil maravilhas que esperava. Talvez você ainda não tenha resolvido os dois lados da equação paixão/contribuição.

Você pode largar tudo e recomeçar do zero. “Oi, amor... Tudo bem... Ah, falando nisso, eu pedi demissão e comprei um rancho para criar gado em Montana... Amor?”

Ou você pode adotar uma postura mais prudente. Ajuste o rumo. Torne aquele emprego *ideal* daqui a cinco anos mais próximo do emprego *dos sonhos*, contudo ainda atingível no rumo atual.

Temos visto que até esse simples ato de determinar o objetivo correto muda a carreira das pessoas.

---

88 Ele mandou rosas e uma charada; as flores, para atrair a curiosidade sobre esse sujeito que ela nunca tinha visto, e a charada, para determinar se ela era inteligente. Ela era, mas mesmo assim saiu com Jonathan.

89 Jonathan recebeu uma oferta para trabalhar no Google em fevereiro de 2000 e, por uma série de razões — todas irrelevantes —, recusou. Quando Eric fez outra oferta dois anos depois, em fevereiro de 2002, Jonathan aceitou.

90 Lembra o modelo ASA? Ver Benjamin Schneider, "The People Make the Place" (*Personnel Psychology*, setembro de 1987). Aqui está o primeiro A em ação: o círculo virtuoso de pessoas sensacionais atraindo outras pessoas sensacionais, construindo uma cultura de grandeza.

91 Marissa Mayer viu essa frase pela primeira vez em um panfleto de recrutamento no prédio de ciência da computação quando estudava em Stanford. A frase lhe chamou a atenção, e Marissa a trouxe para o Google.

92 O Sky Map foi desenvolvido no Google e lançado em 2009. O código foi convertido para código-fonte aberto em 2012.

93 Citado em "IT Growth and Global Change: A Conversation with Ray Kurzweil" (*McKinsey Quarterly*, janeiro de 2011).

94 Como ocorre com todos os aforismos atribuídos a Ford, não podemos garantir que ele de fato disse isso.

95 Pelo menos é como ela chama quando fala com não acadêmicos. (Na pesquisa, ela diz que essas pessoas têm uma "teoria incremental" de inteligência, personalidade e outras qualidades positivas.) O livro para o público leigo é Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Random House, 2006).

96 Elaine S. Elliott e Carol S. Dweck, "Goals: An Approach to Motivation and Achievement" (*Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, nº 1, janeiro de 1988), p.5-12.

97 Para a explicação pioneira de Dweck sobre como mentalidades diferentes influenciam a motivação e o aprendizado em crianças, ver Carol S. Dweck, "Motivational Processes Affecting Learning" (*American Psychologist*, vol. 41, nº 10, outubro de 1986). Animais que aprendem também têm uma qualidade correspondente, uma combinação de paixão e perseverança que os psicólogos chamam de "determinação". A psicóloga Angela Duckworth e seus colegas descobriam que pessoas "mais determinadas" estão mais propensas a perseverar apesar dos contratempos e tentações — e, como resultado, se saem melhor na conquista de objetivos de longo prazo como se formar na faculdade, vencer concursos de conhecimento e passar no programa de treinamento "Quartel Bestial" da academia militar de West Point. Ver Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews e Dennis R. Kelly, "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals" (*Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 92, nº 6, junho de 2007).

98 Carta a seu biógrafo, Carl Seelig, 11 de março de 1952, Arquivos Einstein 39-013 de *The Expanded Quotable Einstein* (Princeton, 2000).

99 O que poderia começar com algumas noções básicas de gramática.

100 Tina Fey disse essa citação para Eric quando ele a entrevistou no palco, no Google, em 20 de abril de 2011.

101 Nós não aceitamos borgs, pois ser assimilado não promove diversidade.

102 Estudiosos já tentaram determinar o valor da diversidade. Por exemplo, no estudo de uma amostragem de empresas com fins lucrativos, o sociólogo Cedric Herring encontrou uma associação entre diversidade racial e aumento de receita de vendas, mais consumidores, maior participação de mercado e lucros proporcionalmente maiores. Ver Cedric Herring, "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity" (*American Sociological Review*, vol. 74, nº 2, abril de 2009). Outros pesquisadores, no entanto, afirmam que a diversidade gera conflito entre colegas de trabalho — pela nossa experiência, conflito é uma coisa *boa*, que em geral leva a decisões mais sensatas.

103 É mais fácil na teoria do que na prática: por isso o Google investiu no treinamento dos funcionários para que detectem os próprios preconceitos inconscientes. Para outras informações sobre tais tendências subconscientes, ver Anthony G. Greenwald e Mahzarin R. Banaji, "Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes" (*Psychological Review*, vol. 102, nº 1, janeiro de 1995).

104 Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (Little, Brown, 1981), p.59.

105 Somini Sengupta, Nicole Perlroth e Jenna Wortham, "Behind Instagram's Success, Networking the Old Way" (*New York Times*, 13 de abril de 2012).

* O programa de bolsas Rhodes banca dois anos de estudos (com opção para um terceiro) na Universidade de Oxford, na Inglaterra. Nos Estados Unidos, apenas 32 candidatos por ano ganham essa bolsa. (N. do T.)

106 Na primeira pesagem, retire quatro moedas e pese os outros dois quartetos um contra o outro. Se os dois quartetos tiverem o mesmo peso, então a moeda falsa só pode estar no terceiro conjunto, aquele que você separou. Nesse caso, pegue duas moedas das oito que acabaram de ser pesadas e duas não pesadas do quarteto deixado de lado. Se tiverem o mesmo peso, então a moeda falsa estará no par que nunca foi para a balança. Se não tiverem o mesmo peso, então a moeda falsa estará no par que entrou na segunda pesagem. Na terceira pesagem, pese uma das moedas do par que tem a moeda "ruim" contra uma moeda "boa" de controle. Se tiverem o mesmo peso, a falsa é a que está sobre a mesa. Caso contrário, é aquela na balança. Esse foi o cenário fácil. Vamos ver se você resolve por conta própria o mais difícil: quando a primeira pesagem não bate. Gostamos desse tipo de questão por dois

motivos: primeiro, por meio delas vemos se uma pessoa tem o intelecto para desconstruir um problema complexo, independentemente de acertarem a resposta. Segundo, é possível verificar se eles gostam do processo.

107 Economistas costumam explicar esse fenômeno através da "teoria dos torneios de promoção", que começa com a observação de que muitas áreas são organizadas como longas disputas pelo primeiro lugar, com prêmio superdimensionado aos vencedores. A teoria original foi formulada pelos economistas Edward Lazear e Sherwin Rosen, em "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts" (*Journal of Political Economy*, vol. 89, nº 5, outubro de 1981).

108 Ficamos tão intrigados quanto os economistas a respeito dos sistemas igualitários de remuneração, em que funcionários com contribuições tão díspares recebem mais ou menos o mesmo valor. O uso de faixas estreitas de salário não recompensa o pequeno esforço e desmotiva os funcionários com melhor desempenho? Para uma discussão acadêmica dessa questão, ver George P. Baker, Michael C. Jensen e Kevin J. Murphy, "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory" (*Journal of Finance*, julho de 1988). Uma possível explicação é a de que salários muito variáveis são ruins para o moral da equipe e podem reduzir a produtividade. Ver, por exemplo, David I. Levine, "Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion" (*Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 15, nº 2, março de 1991). Acreditamos o resultado compensa: segundo nossa experiência, conseguir que nossos melhores funcionários realizem um grande trabalho supera quaisquer problemas na equipe causados pela percepção de que há injustiça. Na maioria dos casos, as pessoas ficam contentes pelos colegas e se esforçam para fazer algo sensacional e ganhar um salário similar.

109 Reid Hoffman, Ben Casnocha e Chris Yeh, "Tours of Duty: The New Employer-Employee Compact" (*Harvard Business Review*, junho de 2013).

110 Evelyn Rusli, "A King of Connections Is Tech's Go-To Guy" (*New York Times*, 5 de novembro de 2011).

111 Tom Lehrer, "We Will All Go Together When We Go", *An Evening Wasted with Tom Lehrer* (Marathon Media, 2010).

112 Yogi Berra, *The Yogi Book: I Really Didn't Say Everything I Said!* (Workman Publishing, 1998), p.102.

113 *Uruwashii* significa "guerreiro civilizado".

114 Sheryl Sandberg, cerimônia de formatura da Barnard College, 17 de maio de 2011.





Decisões: o verdadeiro significado de consenso

Em dezembro de 2009, descobrimos que o Google estava sob ataque de hackers. Isso não era incomum; na verdade, ocorria quase todo dia. Mas dessa vez foi diferente. A sofisticação do ataque foi maior que das outras vezes, assim como seu objetivo. Um criminoso (ou, mais provavelmente, um grupo de criminosos) de alguma forma havia conseguido acessar os servidores corporativos do Google. Até então, a maioria dos bandidos que nos atacava tinha a intenção de interromper os serviços do Google, derrubar o site ou dificultar o acesso dos usuários. Dessa vez, os bandidos queriam nossas informações confidenciais.

Sergey logo iniciou os esforços para deter o ataque e descobrir como estava sendo feito e quem estava por trás dele. Em questão de horas, montou uma equipe com os especialistas em segurança de informática mais inteligentes que podia encontrar e os reuniu em um prédio de aparência banal perto da sede, em Mountain View. Nas duas semanas seguintes, a equipe criou sistemas que permitiam vigiar os ataques enquanto eram perpetrados, e o que os especialistas descobriram foi assustador. Os hackers não estavam apenas roubando propriedade intelectual, eles também estavam tentando acessar contas do Gmail, incluindo as de ativistas de direitos humanos. E a investida vinha da nação com a economia que mais cresce no mundo: a China.

Foi cerca de cinco anos e meio antes, em meados de 2004, que começamos a atuar no mercado chinês. Do ponto de vista comercial, entrar na China não foi uma decisão controversa. Ela era (e é) um mercado enorme, com uma população maior que a de qualquer outro país, dezenas (agora centenas) de milhões de usuários de internet e uma economia que crescia muito rápido. Havia um concorrente local, o Baidu, que já tinha desenvolvido uma presença formidável no serviço de busca, e o Yahoo também ganhava ímpeto. Larry e Sergey visitaram o país e voltaram muito impressionados com toda a inovação e energia que viram por lá. Eles sempre quiseram contratar todos os melhores engenheiros do mundo, e muitos deles estavam na China.[115]

No entanto, embora todos os indicadores econômicos apontassem para uma

decisão acertada de atuarmos lá, os indicadores *não seja mau* eram muito mais ambíguos. A informação não circulava livremente pela internet chinesa. Sabíamos disso por experiência própria: na maior parte do tempo, os cidadãos chineses tinham permissão de acessar nosso site americano, Google.com, e receber resultados liberados (ainda que em inglês). Contudo, às vezes o tráfego chinês caía a zero e os habitantes do país que tentavam acessar o Google.com eram direcionados para o Baidu (cujos resultados eram censurados). Será que abrir um site localizado na China seria melhor para o povo chinês, mesmo que tivéssemos de obedecer às regras locais, ou será que isso nos tornaria cúmplices da censura do governo, o que ia contra a essência da cultura e dos valores da nossa empresa? Será que, se nos estabelecêssemos como uma empresa local, isso nos daria uma chance de melhorar o acesso à informação e esclarecer as práticas questionáveis (e obscuras) de outros provedores de busca na China?

Desde o início, Sergey Brin firmou posição no time do "ficar de fora". Sua família havia emigrado da União Soviética para os Estados Unidos quando ele era criança, portanto Sergey tinha experiência com regimes comunistas e não queria apoiar o da China de maneira alguma. Entretanto, muitos na equipe dele discordavam, e os fatores econômicos — e mais a esperança de sermos capazes de mudar o cenário das informações na China — penderam a balança em favor da entrada no país. Sukhinder Singh Cassidy, responsável pelas nossas operações asiáticas na época, agiu depressa e em alguns meses estabeleceu a subsidiária Google China. Montamos um escritório em Pequim e decidimos, de má vontade, agir de acordo com as regras locais de censura, mas com uma novidade: informaríamos aos usuários quando os resultados fossem bloqueados. Eles não poderiam acessar a informação censurada, mas pelo menos seriam informados de que havia censura.[116]

Algo que nos surpreendeu foi que muitos dos pedidos de censura visavam esconder links para conteúdos que não violavam nenhuma lei clara e registrada. Às vezes, essas requisições eram uma tentativa de amenizar brigas entre vários departamentos do governo (uma agência censurava as declarações de outra) e abafar escândalos plantados on-line. Por exemplo, começaram a circular rumores de que a sede novinha em folha da China Central Television (CCTV) em Pequim tinha um design baseado em imagens um tanto quanto indecentes. Portanto, nós recebemos, e acatamos, um pedido de censurar buscas relacionadas, entre outras coisas, a CCTV, genitália e piadas pornográficas. (E para todos vocês que acabaram de usar o Google para pesquisar esses termos, (1) que vergonha, e (2) esperamos que não estejam no trabalho!)



Em janeiro de 2006, lançamos nosso site chinês localizado, o Google.cn, com servidores no país, e, alguns meses depois, Eric foi a Pequim para promovê-lo. Durante uma das entrevistas para a imprensa, de alguma forma ele acabou sentado logo abaixo de uma foto emoldurada de Mao Tsé-Tung e Ho Chi Minh. A imprensa americana, que já estava dividida em relação à entrada do Google na China, fez a festa com essa imagem. Contudo, as coisas deram certo depois daquele início de mau agouro: nossos engenheiros locais tornaram o produto muito melhor, e o tráfego e a receita aumentaram gradativamente entre 2006 e o fim de 2009.

Com o ataque dos hackers, todo aquele progresso de repente ficou ameaçado. Eric sempre achou que entrar na China não era apenas a decisão comercial correta, como também o posicionamento moral certo. Embora Sergey sempre tivesse discordado, Larry havia ficado do lado de Eric. Diante dos ataques, porém, Larry mudou de ideia. O comportamento que víamos era mau, disse ele para Eric, e não pararia — na verdade, o tormento provavelmente só pioraria. Eric concordava com essa avaliação, mas ficou surpreso que a nossa resposta fosse o autodespejo. Agora os dois fundadores eram firmemente contra censurar nossos resultados no Google.cn.

* * *

Para os líderes, o trabalho pesado começa com a tomada de decisões; há um motivo para a palavra “difícil” ser precedida com tanta frequência por “decisão”. (Nas últimas décadas, ela é em geral precedida por “relação”, mas aí *isso* foge do tema deste livro.) A resolução do Google de deixar a China simbolizou a forma como tomamos decisões, como o processo ocorre. Formular uma estratégia, contratar as pessoas certas e criar uma cultura singular são todas etapas preliminares para a atividade fundamental de todos os ramos e líderes: tomar decisões.

Instituições diferentes abordam a tomada de decisões de formas distintas, baseadas na estrutura hierárquica. Os fuzileiros navais (decisão de cima para baixo) são simples: um cara dá ordens para tomar o morro; todo o resto toma o morro. “Droga, só tem um cara no comando aqui, então coloque seu capacete e vá em frente.” A maioria das grandes corporações (decisão burocrática) realiza muito mais análises antes de decidir o melhor rumo. Será que elas têm todos os dados de que precisam? Os analistas já as examinaram? Já calcularam a receita líquida pró-forma e o EBITDA?[117] As semanas passam, as estações mudam e o morro continua diante deles, sem ser tomado. “Talvez no próximo trimestre, o morro com certeza é uma das nossas metas de crescimento.” Já nas start-ups (decisão esclarecida), os CEOs proclamam que trabalham para os funcionários. Assim, as decisões são tomadas em consenso. Todo mundo tem direito de dar opinião, e são participativos, cuidadosos e eternos. “Vamos todos esfriar a cabeça, tomar um cappuccino e voltar a nos reunir em meia hora para ver qual é a nossa situação em relação ao morro.”

Então, quem está certo — os fuzileiros, que tomam decisões de cima para baixo; as corporações burocráticas; ou as start-ups esclarecidas? O ritmo das mudanças nos negócios no Século da Internet determina que as decisões sejam tomadas depressa; os fuzileiros ganham nesse aspecto. Consumidores mais exigentes e informados e a maior concorrência determinam que as decisões sejam baseadas no máximo de informações possível; as corporações podem levar uma vantagem aqui. E ter uma equipe de criativos inteligentes determina que todo mundo tem direito a dar opinião; olá, start-ups. Portanto, todos eles estão certos, é claro. E também estão errados.

A resposta está na compreensão de que, na hora de tomar decisões, você não pode apenas se concentrar em tomar a correta. O processo pelo qual se chega à resolução, o momento de chegar a ela e a forma como é implementada são tão importantes quanto a decisão em si. Exclua qualquer um desses passos, e o resultado provavelmente será negativo. E, como sempre há outra decisão a ser

resolvida, o impacto de uma decisão mal tomada pode reverberar além daquela primeira questão.

* * *

No final de dezembro de 2009, enquanto Sergey e sua equipe ainda investigavam os hackers, Eric sabia que uma das decisões mais importantes da história da empresa estava para acontecer. Embora achasse que permanecer no mercado chinês fosse o melhor para o Google, ele sabia que os fundadores agora discordavam dele. Os dois não achavam mais que nossa presença naquele mercado estava ajudando a mudar as práticas de censura do governo e não queriam participar de forma alguma dela. Seria uma batalha inglória convencê-los; Eric então mudou o foco. A questão não era apenas tomar a melhor decisão para a empresa, mas sim orquestrar o processo de maneira que o Google chegasse àquela resolução da melhor forma possível. Haveria outras crises e decisões importantes, e os criativos inteligentes que faziam parte da sua diretoria e dirigiam a empresa prestariam atenção e aprenderiam com a forma como aquela crise havia sido resolvida. Foi uma situação particularmente desafiadora, uma vez que Eric tinha certeza de que discordaria do desenlace.

Sergey e a equipe de investigadores confirmaram a origem e o tamanho do ataque no início de janeiro, e a notícia não era nada boa. Além de tentar roubar código-fonte, os hackers também tentaram comprometer as contas do Gmail de vários dissidentes políticos chineses. Sergey achou crucial divulgar o quanto antes o ataque e como o Google reagiria. Houve pouca divergência nessa questão. Na reunião da diretoria de Eric naquela primeira semana de janeiro, Sergey insistiu no argumento de que, como resposta aos ataques dos hackers, nós deveríamos parar de acatar a política de censura do governo chinês. Ele queria que parássemos de filtrar os resultados de pesquisa do Google.cn, mesmo que isso significasse que o governo provavelmente fecharia o site, anulando muito do progresso conquistado a duras penas naquele mercado. Sergey ficou de pé na reunião para dar sua opinião — ele costuma fazer isso só quando está de patins. Eric estava viajando naquele dia e participou da reunião via videoconferência, portanto aconselhou que a diretoria considerasse todas as informações e viesse preparada na reunião seguinte para expressar e defender uma posição sobre o que a empresa deveria fazer.

Por causa da urgência da situação, Eric marcou a reunião da diretoria para a tarde do domingo seguinte — 10 de janeiro de 2010 —, às quatro da tarde. Ela começou com Sergey conduzindo uma análise técnica detalhada da situação por

mais de uma hora. Depois, ele reiterou a posição que havia expressado durante a semana: deveríamos parar de filtrar os resultados. Eric sabia que Larry estava do lado de Sergey, o que significava que a decisão já estava tomada. No entanto, era essencial que todos os integrantes da diretoria fossem ouvidos e votassem. Todos teriam que se unir e apoiar a resolução, qualquer que fosse sua opinião sobre o assunto. Então, a reunião levou várias horas. Analisamos os fatos e tivemos uma longa discussão, às vezes acalorada. Finalmente, Eric pediu uma votação. O clima na sala claramente favorecia a posição de Sergey, e a votação não era de fato necessária, mas Eric achou importante que cada um tivesse a chance de declarar sua posição. Alguns concordavam com Eric que deixar a China era o equivalente a abandonar aquele mercado pelos próximos cem anos. A maioria ficou do lado de Sergey, que acreditava que com o tempo o governo chinês mudaria o comportamento, já que o modelo atual não seria sustentável, o que deixaria a porta aberta para o Google entrar de novo no mercado em algum momento no futuro.

A decisão final, à qual a diretoria, cansada, chegou por volta das nove da noite, foi de não sair imediatamente. Em vez disso, o ataque dos hackers seria divulgado com a maior transparência possível; ao que se sabe, das várias empresas afetadas, nós fomos a única a ir a público com os detalhes. E anunciaríamos os planos de parar de censurar os resultados no Google.cn. Não faríamos essa mudança de imediato; antes, daríamos um tempo para — como nosso diretor jurídico, David Drummond, disse na postagem do blog em que anunciou a decisão — "[discutir] com o governo chinês a base em que poderíamos operar nosso mecanismo de busca sem filtros dentro da lei, se é que isso seria possível". Na segunda-feira, Eric discutiu a decisão com o conselho de administração, e, na terça-feira, 12 de janeiro de 2010, ela foi anunciada ao público.

Na manhã em que fizemos a declaração, recebemos várias ligações de autoridades do governo no escritório de Pequim, querendo saber se aquilo tinha sido algum tipo de piada. Ninguém faz isso, disse uma delas. Todo mundo vai embora quietinho.

Nós não iríamos embora quietinhos. Foi um ultimato público, e Eric sabia muito bem o que aconteceria. Continuaríamos a conversar com as autoridades chinesas para ver se encontraríamos uma solução que fosse consistente tanto com a nossa nova posição pública quanto com a lei do país; isso, porém, não daria certo. O Google não recuaria da posição assumida, e a China não anularia suas leis. Desse modo, como esperado, em março nós demos o passo predeterminado de bloquear as buscas no Google.cn. Os usuários que visitavam a página e tentavam fazer pesquisas eram direcionados para nosso site em Hong

Kong, o Google.com.hk. A partir daquele momento, os resultados das buscas no Google estariam sujeitos a serem bloqueados pelo Grande Firewall da China. Nosso tráfego caiu de repente.



A reunião especial da sexta-feira, 15 de janeiro de 2010, foi dominada pela discussão da questão chinesa. Sergey e a equipe de segurança apresentaram em detalhes o que tinha acontecido e analisaram o processo pelo qual a gerência executiva tomara a decisão. Contudo, antes de eles sequer começarem a falar, os Googlers aplaudiram de pé toda a diretoria por um longo tempo. A resposta dos funcionários na China obviamente foi bem diferente. Eles temeram pelos empregos e até mesmo pela segurança. O vice-presidente sênior de engenharia, Alan Eustace, junto com vários integrantes dedicados da equipe na China, foi fundamental ao levantar o moral e garantir que a equipe chinesa permanecesse a salvo, engajada e bem-sucedida durante aquele período turbulento. Como resultado, o legado da decisão sobre a China foi uma gigantesca dose de boa vontade por parte dos Googlers no mundo inteiro, e a forma ponderada como se chegou a ela reafirmou um conjunto de princípios que determina como todas as decisões difíceis devem ser tomadas.

Decida com base em dados

Uma das evoluções mais transformadoras do Século da Internet é a habilidade de quantificar quase qualquer aspecto dos negócios. Decisões que antes se baseavam em opiniões subjetivas e indícios casuais agora dependem principalmente de dados. Empresas como a nossa agregam sinais anônimos de celulares para obter dados precisos de tráfego em tempo real. A rede de abastecimento de água de Londres é monitorada por milhares de sensores, o que reduz o vazamento em 25%.[118] Fazendeiros colocam sensores no gado que transmitem informações sobre a saúde e a localização dos animais; cada vaca transmite cerca de duzentos megabytes de dados por ano,[119] o que permite aos criadores determinar com precisão o quê, quando e quanto alimentar o gado. Essas vacas não vão para o brejo!

O filósofo e escritor americano John Dewey disse que “um problema bem definido está meio resolvido”.[120] Na época de Dewey, compreendida da segunda metade do século XIX até a primeira do século XX, definir bem um problema em geral envolvia uma opinião e um indício casual. Mas, segundo observou Raymond Wolfinger, professor de ciência política de Berkeley, “o plural dos indícios são dados”,[121] o que para nós significa que, se você não possui dados, não consegue decidir. (Wolfinger explicou logo em seguida que o singular de dados em latim é *datum*[*] e depois dispensou a turma, porque tinha um encontro.)

É por isso que a maioria das salas de reunião do Google tem dois projetores. Um para videoconferência com outros escritórios e para projetar observações da reunião. O outro é para dados. Quando discutimos opções e opiniões, começamos as reuniões com a apresentação de dados. Não tentamos convencer ninguém com “Eu acho”. Convencemos ao dizer “Deixe-me lhes mostrar”.

A inclinação por dados é uma ótima maneira de acabar com a síndrome de morte-por-PowerPoint. Você já participou de quantas reuniões nas quais os primeiros dez slides estavam cheios de palavras, que foram repetidas por quem estava apresentando? Quem apresenta uma ideia em uma reunião não deveria precisar usar slides como muletas para demonstrar um argumento, mas apenas para sustentá-lo. Slides não devem ser usados para conduzir uma reunião ou discutir um ponto de vista. Devem conter apenas dados, para que todo mundo tenha acesso aos mesmos indicadores. Se os dados são equivocados ou irrelevantes, não se pode consertá-los com slides bonitos. Edward Tufte, o

superguru da apresentação e visualização de dados, defende a colocação de mais dados em menos slides: “A argumentação visual funciona com mais eficiência quando a informação relevante é mostrada lado a lado. Muitas vezes, quanto mais intenso o detalhe, maiores são a clareza e a compreensão.”[122]

Não deveria ser necessário dizer — mas em geral é, então diremos — que os dados são mais bem compreendidos por aqueles mais próximos à questão, que com frequência não é a gerência. Como líder, é melhor não se perder em detalhes que você não entende, mas confiar que as pessoas inteligentes que trabalham para você compreendam. Quando tomar decisões financeiras, por exemplo, não se preocupe com a sopa de letrinhas das ADRs, RPMs e EBITDAs dos MBAs e CPAs; concentre-se no que importa, que costumam ser o caixa e a receita. (Um aforismo frequente de Eric durante discussões financeiras: “Receita resolve todos os problemas conhecidos.”) Isso se aplica às decisões técnicas e de produto. Uma vez, Eric teve uma reunião com o CEO de um dos parceiros do Google. Os executivos debatiam algumas questões técnicas de maneira um tanto quanto medíocre. Então, uma jovem Googler que estava escutando em um canto foi à frente e apresentou vários dados para esclarecer a nossa posição. Em uma reunião cheia de cargos impressionantes, essa jovem com o menor tempo de empresa era obviamente a pessoa mais bem informada na sala. No fim das contas, ela se saiu bem por compreender melhor os fatos.

Cuidado com o sim dos cabeças de mola

Você deve conhecer aqueles bonecos cabeças de mola cuja cabeça enorme balança e que os times de beisebol costumam distribuir nos jogos — Jonathan tem um do Buster Posey,[123] o receptor do San Francisco Giants, em seu escritório. Mas talvez você não saiba que esses cabeças de mola predominam nas salas de reuniões, onde ficam sentados à mesa fazendo que sim com a cabeça numa precisão quase ritmada. Tim Armstrong, CEO da AOL e ex-Googler, chamou esse fenômeno de "sim dos cabeças de mola". (Quando Eric era o CEO da Novell, ele o batizou como "o sim da Novell".) Os cabeças de mola são diferentes das clássicas "vaquinhas de presépio" porque, ao contrário delas, eles têm uma tendência desagradável de reclamar e se queixar assim que saem da reunião e não fazem ou não apoiam a mesmíssima coisa com a qual acabaram de concordar. Isso é algo que o boneco cabeça de mola do Buster Posey jamais faria.

Fazer com que todo mundo diga sim em uma reunião não quer dizer que você tenha um consentimento, e sim que possui um bando de cabeças de mola. Muitos líderes lutam para ter decisões "de consenso", mas eles não entendem bem o significado de consenso. Para aqueles que faltaram às aulas de latim, consenso vem de *cum*, que significa "junto de", e *sentire*, que significa "pensar ou sentir"; portanto, consenso quer dizer "pensar ou sentir junto". Perceba que isso não diz nada sobre unanimidade; consenso não significa fazer com que todo mundo concorde. Ao contrário, consiste em ter a melhor ideia para a empresa e apoiá-la.

Para se chegar à melhor ideia, é necessário conflito. As pessoas precisam discordar e debater suas opiniões em um ambiente aberto, porque você não conseguirá adesão até que *todas* as opções sejam debatidas abertamente. As pessoas concordarão balançando a cabeça, depois sairão da sala e farão o que quiserem. Portanto, para atingir o consenso de verdade, é preciso que haja discordância. Se você está no comando, não declare sua posição no início do processo. A questão é garantir que todas as vozes sejam ouvidas, não importa o cargo, o que é difícil fazer quando os mandachuvas fincam o pé no chão.

Como o general Patton disse de forma memorável: "Se todo mundo está pensando a mesma coisa, então alguém não está pensando."[124] Se você contratou bem, eis a boa notícia: há divergência nas suas fileiras. Muitas pessoas estão pensando. Criativos inteligentes, principalmente os no topo da gerência executiva, devem se considerar — e em geral se consideram — donos da empresa, e não apenas líderes de áreas específicas. Então, eles devem ter

opiniões e, muito provavelmente, ideias valiosas, até mesmo sobre decisões fora da área de atuação deles. Encoraje essa postura, pois isso ajuda a construir um vínculo dentro da equipe e um apoio para a decisão final mais fortes.

Usar dados pode ser útil para fazer com que todo mundo dê uma opinião, já que não é uma questão pessoal.[125] Fique especialmente atento aos quietos; chame aqueles que ainda não se pronunciaram. Eles podem ser dissidentes com medo de discordar de você em público (mas precisam superar esse medo) ou podem ser do tipo tímido, porém brilhante. Ou talvez não tenham mesmo nada a dizer. Nesse caso, eles provavelmente nem deveriam estar na reunião. Uma tática é falar algumas besteiras, para que as pessoas tomem coragem de discordar do chefe. (“Acho que todos deveríamos tomar banho de ácido clorídrico. O que acham?”) Faça o possível para trazer à tona toda a discordância em potencial no início do processo; há uma tendência natural (e válida) de rejeitar a divergência se ela demora para surgir no processo de tomada de decisão.[126]

Quando todo mundo opinar, a discussão continuará e todos poderão participar da decisão e ter suas vozes ouvidas. Um processo de consenso adequado contém elementos de inclusão (envolvendo todos os interessados de modo participativo), cooperação (tendo como objetivo a melhor decisão para o grupo, às vezes à custa de uma minoria ou indivíduo) e igualdade (todo mundo na equipe tem voz e pode, pelo menos temporariamente, vetar a ideia). Acima de tudo, o processo é voltado para a solução: a decisão correta é a melhor decisão, e não aquela com que todo mundo concorda por ser o mínimo denominador comum. E nem sempre é a *sua* solução. Como o técnico Wooden disse uma vez: “Tente encontrar o melhor jeito, não fazer do seu jeito.”[127]

Saiba quando tocar o sinal

Essa tática baseada no conflito só funciona quando conduzida por um único tomador de decisões que determina o prazo final e dá o voto de minerva. Muitas vezes há informações demais ou os dados são insuficientes. Quando isso acontece, o debate pode levar horas, uma perda de tempo que, em geral, acaba em um meio-termo medíocre e sempre incorre em um alto custo de oportunidade, visto que *sempre* há coisas melhores para criativos inteligentes fazerem do que rediscutir uma decisão pela milionésima vez. Chega um ponto em que mais análises não levarão a uma resolução melhor. Este é o dever mais importante do tomador de decisões: determinar um prazo final, conduzir o processo e aí fazer valer o prazo. É como crianças num pátio na hora do recreio: elas ficam brincando, mas, quando o sinal toca, sabem que precisam parar e voltar para a aula. (Tomara que os funcionários sejam mais comportados e menos propensos a monopolizar o trepa-trepa.) O tomador de decisões é quem decide a duração do recreio e depois toca o sinal.[128]

Nosso instrutor e mentor Bill Campbell contou uma história de quando tinha acabado de entrar na Intuit como CEO e soube que uma decisão importante sobre um produto tinha empacado. O executivo responsável pelo produto havia reunido muitas informações, mas os números eram insuficientes, o que o fez pedir mais pesquisas. Depois, quando os novos dados também não ajudaram, o executivo gastou mais dinheiro em mais uma leva de informações. Bill soube disso e mandou parar com a perda de tempo. “Faça *alguma coisa*”, disse ele para o executivo, “mesmo que seja a coisa errada.”

Tom Peters chamaria a atitude de Bill nessa situação de uma “predisposição à ação”, e, em seu livro *In Search of Excellence*,[129] ele menciona essa característica como o principal atributo comum às empresas que estudou. Muitos designers também acreditam que uma predisposição à ação seja uma força positiva, nada menos do que “a essência (...) da mentalidade do raciocínio de design”, de acordo com a faculdade de design de Stanford (também conhecida como d.school, porque “faculdade de design” não tinha cara de design).[130] Essa predisposição promove uma abordagem prática, de tentativa e erro: se você não tem certeza se um determinado caminho é o correto, o melhor a fazer é seguir em frente e depois corrigir a direção.[131]

Mas alguns economistas comportamentais acreditam que a predisposição à ação pode ser nociva, uma vez que pode favorecer decisões apressadas e impensadas — e, para algumas situações, nós concordamos. Em uma

negociação, por exemplo, a regra “PIA”, de Eric, pode ajudar a chegar à melhor conclusão: tenha paciência, informação e alternativas. P é especialmente importante. É melhor esperar o máximo possível antes de se comprometer com um rumo. Isso também vale para outros campos além dos negócios (ou devemos dizer “gramados”): goleiros que encaram a cobrança de um pênalti podem dobrar a taxa de defesas bem-sucedidas ao simplesmente não fazerem nada no momento em que o cobrador chuta a bola, em vez de seguir a prática comum de predisposição à ação de tentar adivinhar o lado do chute.[132] Nesse sentido, goleiros podem aprender com pilotos, que são treinados para não agir de imediato em emergências, e sim dedicar um momento para avaliar a situação antes de decidir o que fazer.

Tome menos decisões

Quando Eric entrou para o Google, ele conhecia muito bem as histórias não tão boas de CEOs contratados por fundadores para suas empresas. Em geral, o fundador contrata o CEO, com o tempo eles discordam sobre algo crucial, o conselho de administração apoia um dos dois e o outro vai embora. A contratação de John Sculley, um executivo da Pepsi, por Steve Jobs para substituí-lo na Apple em 1983 é o exemplo clássico. Os dois bateram de frente e Sculley (apoiado pelo conselho de administração) demitiu Steve em 1985.[133]

Para evitar um destino similar, quando entrou no Google, Eric decidiu que deixaria Larry e Sergey fazerem o que faziam melhor e que se concentraria mais nas coisas necessárias para construir a empresa naquele ritmo inacreditável, de maneira que ela pudesse continuar a operar com competência e eficiência. O cenário de um triunvirato no comando era tão singular que Larry e Sergey descreveram-no com alguns detalhes na carta que acompanhou a oferta pública inicial do Google, em 2004. Na verdade, codificar o processo de trabalho de quem-faz-o-que do trio foi muito útil. A carta declarava que Eric "cuida da gestão de nossos vice-presidentes e da organização de vendas; Sergey se concentra na engenharia e nos negócios; [Larry se concentra] na engenharia e gerência de produto"; além de afirmar que os três líderes se reuniam todos os dias (o que também ocorreu durante a maior parte da permanência de Eric como CEO). Mais importante: a carta dizia que o arranjo "funciona porque temos tremendo respeito e confiança uns nos outros e costumamos pensar da mesma maneira".

Tudo isso funcionou muito bem enquanto os três concordavam em questões-chave, o que aconteceu a maior parte do tempo. Mas o arranjo ocasionalmente levou a algumas situações difíceis; quando se tem três líderes resolutos, eles às vezes discordam. Quando isso ocorria, o processo de Eric para chegar a uma boa resolução era similar ao seu processo geral de tomada de decisões: identificar o problema, ter a discussão (sozinhos, apenas os três) e determinar um prazo final. E muitas vezes ele adicionou o corolário: Deixe os fundadores decidirem.

A tendência de um CEO, e, em especial (falando por experiência própria), de um novo CEO tentando causar impacto em uma empresa liderada por um fundador é tentar provocar um impacto grande demais. É difícil deixar o ego de CEO de lado e permitir que outros tomem decisões, mas é exatamente isso que precisa ser feito. Na verdade, o CEO em geral deve tomar pouquíssimas decisões. Lançamento de produtos, aquisições, questões de política pública,

essas são todas decisões que CEOs devem tomar ou nas quais devem ter grande influência. Contudo, há muitas outras questões em que não tem problema deixar outros líderes na empresa decidirem. Intervenha apenas quando souber que eles estão tomando uma decisão muito ruim. Portanto, uma habilidade fundamental para se desenvolver como CEO ou principal líder de uma empresa é saber que decisões tomar e quais deixar que sigam seu rumo sem você.

Essa habilidade é ainda mais importante quando se está numa situação como a enfrentada por Eric, que administrava uma empresa com dois fundadores inteligentes, respeitados e muito ativos. Por exemplo, houve uma reunião de análise de produto em que Eric, Sergey e Larry acabaram discordando sobre um recurso-chave de um novo produto. Havia cerca de vinte pessoas na reunião, e após alguns minutos Eric interrompeu a discussão e depois a retomou naquela tarde apenas com os outros dois. Ele então descobriu que os dois cofundadores não apenas discordavam dele, como também entre si. Eric disse que estava tudo bem, que deixaria Larry e Sergey decidirem, mas que os dois teriam de fazê-lo até o dia seguinte. Quando, nesse dia, ele passou ao meio-dia pela sala que os cofundadores dividiam no prédio 43, perguntou: “Qual de vocês ganhou?” E a resposta foi previsível: “Na verdade, nós tivemos uma nova ideia.” Essa acabou sendo a melhor solução, e a resolução foi tomada.

Faça reuniões todos os dias

Um dos aspectos frustrantes de ser líder de criativos inteligentes é o pouco poder que se tem de fato. Observe este capítulo até aqui. Mesmo que você seja o CEO de uma companhia, diz o texto, não pode simplesmente socar a mesa e ditar decisões (bem, você pode, mas, se esse for seu modo de agir, você logo perderá a maioria de seus criativos inteligentes), e, na verdade, você nem deveria tomar muitas decisões. Em vez disso, você precisa analisar dados e orquestrar um consenso ao encorajar o debate e, então, saber, por uma habilidade divina qualquer, a hora certa de interromper o debate e tomar a decisão. Isso até faz você sentir saudade daqueles dias, há muito tempo, quando Darth Vader era capaz de unilateralmente esmagar o pescoço de alguém com o poder da Força e depois destruir um planeta.

Há, no entanto, uma coisa que os líderes ainda podem controlar: o calendário da empresa. Quando estiver diante de uma decisão crítica, usar seu poder de mobilização como líder para marcar reuniões regulares passa uma mensagem importante. Se a decisão é fundamental, as reuniões devem ser diárias. Marcar reuniões com tal frequência deixa todo mundo a par da importância da decisão em pauta. E existe outro benefício simples: quando há reuniões diárias, perde-se menos tempo em cada uma delas repetindo aspectos já discutidos no encontro anterior, uma vez que a memória de todos ainda está fresca — o que deixa mais tempo para considerar novos dados ou opiniões.

Eric usou essa tática com bom resultado em 2002, quando o Google negociou um acordo com a AOL para ser o mecanismo de busca e anúncios do portal popular. Foi uma negociação difícil, e Eric estava especialmente preocupado com o compromisso financeiro que o Google assumiria. A AOL tinha vários anunciantes em sua plataforma que até então ainda não anunciavam no Google. Portanto, o acordo tinha um valor estratégico tremendo: ele traria esses anunciantes para a nossa plataforma. Mesmo assim, Eric considerava tal compromisso grande demais para uma empresa pequena como a nossa assumir.

Omid Kordestani, nosso vice-presidente de vendas, conduziu as negociações com a AOL, que já havia feito a fusão com a Time Warner no início de 2001 e estava ansiosa pela receita que esse negócio traria. Omid concordava com Eric que não deveríamos aceitar os termos da AOL. Porém, Larry e Sergey queriam correr o risco — os dois sempre acharam que ser agressivamente generosos com os sócios na divisão de renda beneficiaria a empresa no fim das contas (“Se isso não nos levar à falência antes”, pensou Eric quando eles expressaram essa

opinião). David Drummond, o nosso diretor jurídico, concordava com os cofundadores, assim como o conselho de administração, que achava que sempre poderíamos pegar dinheiro emprestado para cobrir qualquer déficit de caixa. Houve uma divergência franca, e a diretoria não fazia muito progresso nas reuniões. Então, Eric agiu. Marcou ainda mais reuniões e determinou um prazo final. Nas seis semanas seguintes, a diretoria se reuniria todo dia às quatro da tarde para analisar o acordo com a AOL. No fim daquele período de tempo, eles deveriam chegar a uma decisão e concluir as negociações com a AOL de uma forma ou de outra.

De início, as discussões não progrediram muito. No entanto, a pura trabalheira de repetir o mesmo argumento todo dia ajudou a incitar a diretoria a pesquisar ainda mais a fundo os dados sobre o desempenho do mecanismo de anúncios, e, com o passar das semanas, fizemos análises que demonstraram que o negócio não era tão arriscado quanto pensávamos. Começamos a perceber que poderíamos arcar com aquilo e estávamos certos: fechamos o acordo, basicamente nos termos da AOL, e nosso desempenho excedeu todas as garantias. Entretanto, ninguém sabia disso no momento das negociações; chegamos à resposta correta por meio de um processo longo e rigoroso para considerar todos os detalhes. Foi uma decisão crítica, e, quando se está considerando algo fundamental para a existência da empresa, é preciso se reunir com a equipe todo dia.

“Vocês dois estão certos”

Há um erro que as pessoas técnicas e científicas cometem. Achamos que, se oferecermos um argumento perspicaz e ponderado, baseado em dados e análise inteligente, então as pessoas mudarão de ideia. Isso não é verdade. Se quiser mudar o comportamento das pessoas, é preciso conquistar seus corações, não apenas vencer a discussão. Chamamos isso de a regra da Oprah Winfrey. (É também a forma como os bons políticos agem, mas a Oprah faz isso melhor do que ninguém.)[134] Quando as companhias são administradas por criativos inteligentes e profissionais de produto, esses líderes precisam aprender a regra da Oprah. Caso contrário, estarão aptos a tomar decisões inteligentes, mas não conseguirão executá-las bem.

Há um truque simples para fazer isso da forma correta. Ao final de um debate e após tomar uma decisão que não recebeu 100% de aprovação, lembre-se destas quatro palavras: “Vocês dois estão certos.” Para se comprometer emocionalmente com uma decisão com a qual não concordam, as pessoas precisam saber que suas opiniões foram não só ouvidas, mas também consideradas. “Vocês dois estão certos” garante isso. Significa dizer para aqueles cujo argumento foi vencido que este, apesar de não ter sido escolhido, possuía elementos relevantes. Essas palavras dão um impulso emocional — as pessoas gostam de ouvir que estão certas — e, felizmente, muitas vezes são verdadeiras, levando-se em consideração que se trata de um grupo de criativos inteligentes. É muito raro que uma pessoa boa esteja de fato 100% errada.

Depois, após tranquilizar quem perdeu a discussão e articular o que precisa ser feito, o tomador de decisões deve garantir que todos os envolvidos façam uma destas duas coisas: discordem, mas se comprometam ou levem a questão adiante *publicamente*. Se for o último caso, então a pessoa deve informar ao tomador de decisões a razão da objeção e como e para qual superior pretende levar a questão. (“Desculpe, mas ainda não acho que essa seja a decisão certa porque... Que tal vermos o que o Barack acha?”) Levar a questão adiante publicamente é uma opção válida e deve ser encorajada, pois, se você não apoiá-la, ela vai acontecer de qualquer maneira, só que com muito mais rancor.

Toda reunião precisa de um dono

O fórum para a tomada de decisões é quase sempre uma reunião, que talvez seja a mais odiada de todas as práticas do mundo dos negócios — tirando o amigo oculto. As pessoas reclamam das reuniões e como elas são uma grande perda de tempo, mas, na verdade, uma reunião *bem conduzida* pode ser algo ótimo. É a maneira mais eficiente de apresentar dados e opiniões, debater questões e, sim, tomar decisões. Note o itálico em bem conduzida, já que a maioria das reuniões é tudo, menos isso. Uma reunião mal conduzida — provavelmente não precisamos lhe dizer isso — é uma perda de tempo enorme e desmoralizante.

Cientistas da computação odeiam ineficiência. Portanto, com o passar dos anos, a equipe de Eric desenvolveu uma série de regras para reuniões que consideramos bem eficientes:

Reuniões devem ter um único dono / tomador de decisões: deve haver um tomador de decisões evidente em cada etapa do processo, alguém cujo ** esteja na reta. Uma reunião entre dois grupos de iguais não costuma gerar um bom resultado, porque você acaba chegando a um meio-termo em vez de tomar as melhores decisões difíceis. Inclua alguém mais graduado como o tomador de decisões.

O tomador de decisões deve meter a mão na massa: ele deve marcar a reunião, garantir que o conteúdo seja bom, determinar os objetivos e os participantes e compartilhar os planos (se possível) com pelo menos 24 horas de antecedência. Depois do encontro, o tomador de decisões (e ninguém mais) deve resumir as resoluções tomadas e iniciativas por e-mail para, pelo menos, todos os participantes — bem como quaisquer outros que precisem saber — dentro de 48 horas.

Mesmo que uma reunião não seja para tomar decisões — por exemplo, foi feita para compartilhar informações e soluções de brainstorm —, *ela deve ter um dono evidente*. Mais uma vez, esse dono deve se certificar de que as pessoas certas foram chamadas para a reunião, de que há planos evidentes, de que todo o material necessário foi preparado com antecedência e de que as iniciativas sejam distribuídas logo.

Reuniões não são como agências do governo — elas devem ser fáceis de matar. Toda reunião deve ter um objetivo. Caso esse objetivo não seja bem definido ou o encontro não consiga atingi-lo, talvez ele deva acabar. O tomador de decisões precisa fazer as perguntas difíceis: a reunião ainda está sendo útil? Está sendo frequente demais ou não o suficiente? As pessoas receberam as

informações necessárias?

Reuniões devem ter um tamanho gerenciável. Não mais do que oito pessoas, dez no máximo (nós, porém, seriamente desencorajamos esse tamanho). Todos na sala devem poder dar sua opinião. Se mais pessoas precisam saber o resultado do encontro, garanta que haja um processo para comunicá-lo em vez de trazê-las como observadoras, pois isso diminui a qualidade da reunião e a capacidade de as pessoas falarem abertamente.

Frequentar reuniões não é sinal de importância. Se você de fato não é necessário, saia ou, melhor ainda, avise que não comparecerá antes de a reunião começar. Isso vale especialmente para reuniões com clientes ou parceiros. Muitas vezes, entramos em uma reunião "íntima" com um executivo sênior de um de nossos clientes ou parceiros e encontramos a sala cheia de gente. Não podemos evitar que os clientes sintam a necessidade de trazer o organograma inteiro para a reunião, mas tentamos controlar o nosso lado. Menos gente é quase sempre melhor.

Marcar o tempo é importante. Comece e termine as reuniões na hora. Deixe tempo suficiente no fim para fazer um resumo das conclusões e iniciativas. Se a reunião atingiu o objetivo antes do horário determinado, então encerre mais cedo. Lembre-se de que somos humanos: marque pausas para o almoço e necessidades biológicas e seja respeitoso com funcionários que trabalham em fusos horários diferentes. Eles também gostam de ficar com a família. Essas gentilezas são esquecidas com muita frequência. Prestar atenção a elas renderá o respeito de funcionários e colegas.

Se você está numa reunião, esteja presente. Realizar várias tarefas ao mesmo tempo não funciona. Se você está numa reunião e usa o laptop ou celular para algo não relacionado a ela, é óbvio que seu tempo seria mais bem empregado em outro lugar. Todos os presentes deveriam se concentrar na reunião, não em outro trabalho. Se o número de reuniões é tão grande que as pessoas não conseguem realizar o trabalho, então há uma solução simples: priorize e vá a menos reuniões.

De todas essas regras, a última tem sido a mais difícil de implementar. Em nossas próprias reuniões de equipe, as pessoas ignoravam tanto a ordem de fechar os laptops que tivemos de desistir de cobrar. Mas ela ainda é uma boa regra!

Lei do caubói

Advogados são treinados para se preocupar com o passado. Isso faz sentido, pois muito da lei é determinado por precedentes: o que aconteceu antes dita o que é válido no futuro. E eles não gostam de riscos, o que também faz sentido, já que muitos advogados corporativos trabalham em firmas de advocacia, cujo trabalho é manter os clientes longe de encrenca. Assim, quando se pede para a maioria dos advogados analisar uma situação e a tal situação for 99% boa e 1% questionável, eles passarão a maior parte do tempo com você analisando a parte questionável.

A placa a seguir é um bom exemplo. Jonathan tirou a foto quando atravessávamos a rua para ver os campos esportivos que o Google tinha acabado de abrir. Ela incluía um belo mapa dos campos, mas um quarto do espaço era tomado por um termo de isenção de responsabilidade que dizia basicamente para a pessoa não nos processar caso se machucasse ao usar um deles. (Algum advogado lendo isso está prestes a corrigir nossa interpretação do texto jurídico redigido com esmero. Por favor, pare.) Um advogado bem-intencionado, avesso a riscos e preocupado com o passado achou que, embora os Googlers que usam os campos sejam adultos inteligentes, ainda haveria uma chance infinitesimal de que um deles pisasse no campo, torcesse o tornozelo e processasse a empresa. Por isso, há ainda mais *juridiquês* estúpido poluindo nosso ambiente.

Advogados também podem ser criativos inteligentes, e é por isso que ficamos tão surpresos de ver essa placa no Google. Essa abordagem da lei voltada para o passado e com medo de assumir riscos, tão comum no cenário corporativo americano, não funciona no Século da Internet, quando os negócios evoluem em um ritmo muitíssimo mais rápido que o das mudanças jurídicas. Uma empresa movida por criativos inteligentes que esteja tentando inovar terá sorte se estiver certa 50% do tempo, o que pode ser um problema para um advogado cuja tolerância a risco seja inferior a 10%.



É por isso que, quando montaram o departamento jurídico do Google, David Drummond e seus colegas Kulpreet Rana e Miriam Rivera planejaram criar um ambiente em que os advogados abordassem o trabalho de maneira diferente. Kent Walker, nosso atual diretor jurídico, gosta de chamar essa abordagem de "lei do caubói". Veja qualquer filme antigo de faroeste (nós gostamos de *Butch Cassidy*; Eric é o Butch, já que o forte dele é pensar, e Jonathan é Sundance, porque tem o saque rápido — mas infelizmente não tão preciso quanto o ladrão de bancos interpretado por Robert Redford). Sempre tem a cena em que um caubói monta no cavalo e para, a fim de observar a situação e decidir o que fará em seguida. Kent aconselha aos seus advogados que façam algo parecido: em

certas situações, em geral basta montar no cavalo (metaforicamente falando), fazer uma rápida avaliação e depois seguir em frente. Embora muitas decisões (por exemplo, uma grande aquisição, uma questão de regulamentação) possam exigir uma análise detalhada, não ache que você precisa sempre descer do cavalo e passar semanas escrevendo um resumo jurídico de cinquenta páginas (ha!) de tudo que poderia dar errado e o que aconteceria se desse. Nos primeiros estágios de um novo projeto, a análise não seria 100% correta, de qualquer forma. Nesses casos, não é função do advogado cobrir todas as possibilidades em detalhes, mas sim enxergar o futuro imprevisível e oferecer uma orientação rápida e embasada para os líderes de negócios que estão tomando decisões. Depois, monte no cavalo, parceiro.

A lei do caubói só funciona se o advogado for parte integrante das equipes de negócios e de produto, em vez de ser convocado apenas de vez em quando. E só funciona com a mistura certa de advogados, e é por isso que, no início do Google, tentamos contratar mais generalistas do que especialistas e estendemos nosso recrutamento por escritórios, firmas e até mesmo empresas sem fins lucrativos (porém raramente contratamos advogados recém-formados). Como devem surgir questões legais quando se está andando rápido e mudando indústrias, fazer a coisa certa com consumidores e clientes sempre ajuda.

Gaste 80% do seu tempo em 80% da sua receita

Uma das decisões mais importantes tomada por todo líder de negócios é como gastar seu tempo. Em 1997, quando se tornou CEO da Novell, Eric recebeu um ótimo conselho de Bill Gates: gaste 80% do seu tempo em 80% da sua receita. Mas seguir essa regra pode ser mais difícil do que parece. Na Novell, o principal negócio da empresa era a suíte de aplicativos NetWare, que permitia criar uma rede local entre PCs e estações de trabalho. No entanto, Eric e sua equipe estavam empolgados em desenvolver um novo produto (NetWare Directory Services, ou NDS), que oferecia um ponto central de gerenciamento e acesso a recursos de rede que ia de pessoas e grupos a impressoras e estações de trabalho. O NDS claramente tinha um grande potencial de crescimento à medida que as redes se proliferassem, e foi difícil para Eric e sua equipe resistirem a investir mais tempo nele.

As gerências executivas com frequência subestimam o tempo que leva para a renda de uma nova área de produto crescer. Aquela coisa nova e reluzente pode ser muito mais interessante do que a velha e entediante atividade principal, mas é a atividade principal que paga as contas, e se você cometer um erro ali provavelmente não conseguirá se recuperar. Embora Eric achasse que seguia o conselho de Bill, em retrospecto ele deveria ter investido mais tempo no NetWare.

É preciso se concentrar na atividade principal. É preciso amá-la.

Tenha um plano sucessório

Amar uma empresa significa ter um plano para deixá-la. Os líderes, no entanto, não costumam pensar sobre quem os sucederia. Na maioria das empresas, seu sucessor já está ali, você apenas não descobriu quem é. (A experiência de Eric, cujo sucessor foi quem o contratou, é rara!) Muitas companhias entendem isso, mas agem no momento errado: elas identificam o irmão, alguém pronto para assumir nos próximos anos, quando, na verdade, deveriam procurar pelo filho, alguém que pode assumir em uma década. Ou tentam prender as cem pessoas mais antigas da empresa, não as cem com o maior potencial. A abordagem correta é procurar por criativos inteligentes de destaque que já estejam progredindo depressa nas fileiras. Pergunte-se: um deles poderia comandar a empresa em dez anos? Quando a resposta for sim, remunere-os muito bem e garanta que a carreira deles não vá para o brejo. Perder esses funcionários de grande potencial (especialmente para os concorrentes) é muito prejudicial para a empresa, por isso seja proativo e agressivo nas tentativas de mantê-los contentes. Pode não dar certo sempre; contudo, os benefícios dos sucessos superam em muito os fracassos.

E existe a experiência interessante de executar um plano sucessório. Aqueles superastros ascendentes tendem a ficar mais inteligentes com o tempo, mas a geração no topo ainda olha para eles como impetuosos e inexperientes e, sem dúvida, não sábios o bastante para assumir. A solução para isso é o líder se lembrar de como ele era antigamente.

Quando o Google se preparava para a oferta pública inicial, Eric, Larry e Sergey firmaram um compromisso entre si de que trabalhariam juntos no mínimo pelos vinte anos seguintes. Eric sempre presumiu que Larry ou Sergey acabaria comandando a empresa — provavelmente Larry, pois ele já havia sido o CEO. Era apenas uma questão de tempo. A hora chegou no início de 2011, quando Eric, Larry e Sergey decidiram que Larry voltaria a ser CEO do Google. Foi a decisão certa para a empresa e o trio; entretanto, ainda assim, Eric estava um pouco inseguro. Afinal de contas, ele era muito mais velho e sábio! Mas então comparou sua idade com a de Larry: na época, Larry tinha quase 38 anos. Quando Eric tinha essa idade, achava que estava pronto para comandar uma empresa (ele estava com 41 anos quando assumiu as rédeas da Novell). Foi uma pequena surpresa, porém, segundo aquele raciocínio, Eric se deu conta de que Larry estava preparado e seria muito bem-sucedido como CEO do Google.

Os melhores atletas do mundo precisam de técnicos, mas você não?

No verão de 2002, quando já atuava como CEO do Google havia cerca de um ano, Eric escreveu uma análise do próprio desempenho e compartilhou com sua equipe. O documento incluía destaques ("desenvolveu processos de negócios adequados"), objetivos para o ano seguinte ("adiantar o relógio sem comprometer o futuro") e áreas nas quais poderia ter se saído melhor. A última categoria incluiu vários pontos, mas uma autocrítica se destaca como a mais importante:

Bill Campbell tem sido muito útil como técnico para todos nós. Olhando em retrospecto, seu papel era necessário desde o início. Eu deveria ter encorajado essa estrutura antes, de preferência no momento em que entrei no Google.

Essa foi uma reviravolta de 180 graus levando-se em consideração o ano anterior. Quando Eric entrou no Google, o integrante do conselho John Doerr sugeriu que ele trabalhasse com Bill como seu técnico. A resposta de Eric? "Não preciso de um técnico. Sei o que estou fazendo."

Sempre que se vê o desempenho de um atleta de nível internacional, pode ter certeza de que há um grande técnico por trás de seu sucesso. Não é que o técnico seja melhor no esporte do que o jogador; na verdade, isso quase nunca acontece. Os técnicos, no entanto, têm uma habilidade diferente: eles podem observar os jogadores em ação e lhes dizer como melhorar. Então, por que no mundo dos negócios os técnicos são tão incomuns? Somos todos como Eric quando ele entrou no Google, tão confiantes que não conseguimos imaginar alguém nos ajudando a melhorar? Se for o caso, isso é uma falácia. Como um líder de negócios, você precisa de um técnico.

O primeiro ingrediente de uma relação bem-sucedida com um treinador é um estudante disposto a escutar e aprender. Da mesma forma que há atletas difíceis de serem treinados, há executivos com o mesmo problema. Contudo, assim que vencem a resistência inicial, eles descobrem que sempre há o que aprender. Técnicos de negócios, como todos os técnicos, são, no fundo, professores, e Bill Campbell, o melhor treinador disponível, diz acreditar que gestão é uma habilidade passível de ser aprendida.

Para Jonathan, a aula começou no exato momento em que Larry Page chamou de "estúpido" o planejamento de produto criado por ele. Na semana seguinte, Jonathan estava sentado no escritório do treinador Campbell se perguntando por que tinha entrado naquela start-up caótica e considerando pedir demissão. Não se demita, Bill implorou. Aguente o rojão. Talvez você tire alguma lição disso.

Por isso, e por tudo mais que fez por nós, obrigado, treinador.

---

115 Nosso primeiro centro de engenharia na China foi aberto em 2005.

116 Havia um precedente para essa conduta: sob o Digital Millennium Copyright Act [Lei de Direitos Autorais do Milênio Digital], aprovado em 1998, os detentores de direitos autorais podem notificar websites (no nosso caso, YouTube, Blogger e outros pertencentes ao Google) sobre conteúdos que supostamente infrinjam seus direitos autorais. Quando o Google remove o conteúdo em resposta a uma notificação de retirada, nós tentamos avisar isso para os usuários.

117 Nada temos contra contadores, que têm bons motivos para calcular a receita *pro forma* e o EBITDA (o lucro antes dos juros, do imposto de renda, da depreciação e da amortização).

118 Ver Roman Friedrich, Matthew Le Merle, Alex Koster e Michael Peterson, "The Next Wave of Digitization: Setting Your Direction, Building Your Capabilities" (Booz and Company, 28 de junho de 2011).

119 Ver Dave Evans, "The Internet of Things" (Cisco Internet Business Solutions Group, abril de 2011).

120 Ao que parece, a frase já era um ditado popular na época de Dewey. Ver Larry A. Hickman, *The Essential Dewey, Volume 2: Ethics, Logic, Psychology* (Indiana University Press, 1998), p.173.

121 Wolfinger fez esse comentário em um seminário que deu em Stanford em 1969 ou 1970. Foi uma resposta a um estudante que havia rejeitado um argumento factual baseado em dados como sendo mero indício casual. Ver Nelson W. Polsby, "Where Do You Get Your Ideas?" (*PS: Political Science and Politics*, vol. 26, nº 1, março de 1993).

* Em inglês, dados é *data*, palavra do latim, daí a explicação do professor sobre o singular ser *datum*. Em seguida, os autores fazem

um trocadilho com *date*, “encontro”em inglês (N. do T.)

122 Edward Tufte, “PowerPoint Is Evil” (*Wired*, setembro de 2003).

123 Buster joga como receptor do time de beisebol San Francisco Giants e foi o jogador mais valioso da Liga Nacional em 2012.

124 Embora essa citação costume ser atribuída a Patton, não conseguimos encontrar nenhuma prova direta de que ele tenha de fato dito isso, pelo menos não na autobiografia *War As I Knew It* ou no famoso discurso para o Terceiro Exército. Mas a internet diz que ele falou, então, deve ser verdade (é brincadeira).

125 Ver Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy e L.J. Bourgeois III, “How Management Teams Can Have a Good Fight” (*Harvard Business Review*, julho-agosto de 1997). Esses pesquisadores, que estudaram executivos tomando decisões em grupo, escreveram: “Alguns gestores acham que trabalhar com muitos dados aumentará o conflito interpessoal por expandir o número de questões em debate. Descobrimos que mais informação é melhor — se os dados forem objetivos e atualizados —, pois ela encoraja as pessoas a se concentrarem nas questões, não nas personalidades... Há uma ligação direta entre a dependência dos dados e o baixo nível de conflito interpessoal.”

126 Ver Arie W. Kruglanski e Donna M. Webster, “Group Members’ Reactions to Opinion Deviates and Conformists at Varying Degrees of Proximity to Decision Deadline and of Environmental Noise” (*Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 61, nº 2, agosto de 1991).

127 John Wooden e Steve Jamison, *Wooden on Leadership* (McGraw-Hill, 2005), p.2.

128 Só o ato de determinar um prazo final pode ajudar uma equipe a marcar o próprio ritmo e chegar a uma decisão em tempo hábil. Ver Connie J.G. Gersick, “Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups” (*Academy of Management Journal*, junho de 1989). Kathleen Eisenhardt, que há muito tempo estuda a tomada de decisão em empresas de tecnologia, acha que equipes de executivos que tomam decisões rápidas na verdade consideram mais, e não menos, opções. Ver Kathleen M. Eisenhardt, “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments” (*Academy of Management Journal*, vol. 32, nº 3, setembro de 1989).

129 Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies* (Harper & Row, 1982).

130 O nome oficial da faculdade é Instituto de Design de Stanford.

131 Ver Ingo Rauth, Eva Köppen, Birgit Jobst e Christoph Meinel, “Design Thinking: An Educational Model Towards Creative Confidence” (*Proceedings of the 1st International Conference on Design Creativity*, 2010).

132 Se um cobrador de pênalti achar que o goleiro com predisposição à ação vai escolher um lado no momento da cobrança, então ele pode chutar no meio — um chute fácil de executar. Ver Michael Bar-Eli, Ofer H. Azar, Ilana Ritov, Yael Keidar-Levin e Galit Schein, “Action Bias Among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Penalty Kicks” (*Journal of Economic Psychology*, outubro de 2007). Sobre a discussão da similaridade entre esse caso de predisposição à ação e esse comportamento em decisões de investimentos, ver Carl Richards, “In Soccer and Investing, Bias Is Toward Action” (Blog Bucks, *New York Times*, 13 de maio de 2013).

133 Em uma conferência em 2013, Sculley refletiu sobre a decisão de demitir Jobs: “Eu não tinha uma grande experiência na época para perceber como a liderança é diferente quando se está formando uma indústria, como Bill Gates ou Steve Jobs fizeram, ao contrário da situação na qual você é um concorrente em uma indústria, em uma empresa de capital aberto, onde não se comete erros porque, se você perder, está fora (...) Minha impressão é de que poderia ter havido um desenlace diferente.” Ver Daniel Terdiman, “John Sculley Spills the Beans on Firing Steve Jobs” (CNET, 9 de setembro de 2013).

134 O crédito dessa regra pertence de fato a Aristóteles, cuja discussão sobre o apelo do *logos* (argumento), *ethos* (caráter) e *pathos* (emoção) influenciou inúmeros políticos, advogados e vendedores. Ver Aristóteles, *Retórica* (Edipro). É a Oprah, porém, que exibe essa verdade em cada aparição televisiva e discurso de paraninfo que faz. “Você tem que contar a história de maneira que as pessoas sintam alguma coisa”, disse ela. “Elas só querem fazer algo após sentir alguma coisa.” Ver “Oprah Winfrey Talks to Dan Pink, Part 2” (YouTube.com/watch?v=kRfT8ujRfOA).



Comunicação: seja um roteador muito bom

Em dado momento no início da sua carreira no Google, Jonathan conversava com um engenheiro, que achava curiosa a propensão dele para responder e-mails imediatamente e repassar as respostas para tantos Googlers. O engenheiro estava frustrado com o que encarava como prioridades inapropriadas de Jonathan — obviamente alguém tão ágil em responder e-mails e tão eficiente em espalhar informações não deveria estar muito ocupado. Então, em um acesso de ressentimento, ele disse para Jonathan: "Você é apenas um roteador caro!" — um insulto, visto que um roteador é um aparelho de rede básico, cuja função principal é mover pacotes de dados de um ponto a outro. Jonathan considerou a alfinetada um elogio.

Eis uma maneira de encarar as comunicações corporativas: imagine um prédio de vinte andares. Você está em um andar do meio, digamos que o décimo, em uma varanda. O número de pessoas em cada piso diminui conforme você sobe. A cobertura é ocupada por apenas uma pessoa, enquanto o primeiro andar, também conhecido como "início de carreira", tem um monte de gente. Agora, imagine que você está lá fora na varanda quando a pessoa acima — vamos chamá-la de seu "chefe" — berra algo e solta alguns documentos. Você pega tudo com cuidado para que o vento não leve nada e vai para o interior do prédio, a fim de ler. Há um bom material ali, e você separa alguns trechos que acha que o pessoal do nono andar deveria ver, dados os limites cuidadosamente predeterminados de seus cargos. Então, você retorna à varanda e solta uma folha aqui e um parágrafo ali para sua equipe lá embaixo, que consome as informações como se fossem a proverbial água fresca para a alma sedenta.[135] Quando terminam, eles dão meia-volta e realizam o mesmo ritual de separação para o benefício dos sedentos no oitavo andar. Enquanto isso, no décimo-primeiro, seu chefe recomeça o processo. E lá no vigésimo... bem, sabe-se lá o que aquele cara está fazendo.

Esse é o modelo tradicional de fluxo de informação na maioria das empresas. Os escalões superiores da administração reúnem informações e decidem com cuidado que trechos são distribuídos para aqueles que labutam abaixo deles. Nesse mundo, as informações são acumuladas como um meio de controle e

poder. Como os estudiosos de liderança James O'Toole e Warren Bennis observam, muitos executivos que galgam posições de poder em geral chegam lá "não por demonstrar trabalho de equipe, mas pela habilidade de competir contra os colegas na arena executiva, o que apenas encoraja o acúmulo de informações".[136] Isso nos lembra os *apparatchiks* comunistas da União Soviética, que mantinham todas as copiadoras trancadas atrás de portas de aço para que ninguém usasse as maravilhas da fotocopiadora para criar uma cópia não autorizada do plano quinquenal de produção de grãos.[137] A maioria dos gestores ainda pensa como esses burocratas da era soviética: sua função é separar a informação e distribuí-la com parcimônia, porque é claro que não é possível confiar naqueles arruaceiros dos andares inferiores com as chaves da informação que levam ao reino da empresa.

Mas a União Soviética entrou em colapso, e, embora tal prática parcimoniosa de distribuição de informação possa ter sido bem-sucedida quando as pessoas eram contratadas para *trabalhar*, no Século da Internet, você contrata pessoas para elas *pensarem*. Quando Jonathan estava na faculdade de administração, um de seus professores de finanças costumava dizer que "o dinheiro é a força vital de qualquer empresa". Isso é verdade em parte. No Século da Internet, o dinheiro obviamente é fundamental, mas a informação é a verdadeira força vital dos negócios. Atrair criativos inteligentes e levá-los a fazer coisas maravilhosas são a chave para construir uma empresa do século XXI. Contudo, nada disso acontece se elas não estiverem cheias de informações.

Os líderes mais eficientes de hoje não acumulam informações; eles compartilham. (Bill Gates afirmou em 1999: "O poder não vem do conhecimento mantido, mas sim do compartilhado. Os valores e o sistema de recompensa de uma empresa devem refletir essa ideia.")[138] O objetivo da liderança é otimizar o fluxo de informações pela empresa inteira, o tempo todo, todos os dias — um conjunto de talentos completamente diferente.

Como Jonathan disse para aquele engenheiro naquele dia, vários anos atrás: "Se eu não passo de um roteador muito caro, pretendo ser um roteador muito bom." O que isso quer dizer? Mantenha um sistema aberto de comunicações, determine objetivos públicos desafiadores e regularmente deixe de atingi-los. Quando estiver em dúvida, converse sobre suas viagens.

Mantenha as comunicações abertas

Seu procedimento-padrão deve ser compartilhar tudo. Um caso que serve de exemplo: o relatório do conselho de administração do Google. Quando era o CEO, Eric deu início a uma rotina que perdura até hoje. Todo trimestre, ele mandava sua equipe fazer um relatório detalhado sobre o estado dos negócios e depois o apresentava para o conselho. Há uma seção escrita — a carta do conselho — repleta de dados e ideias sobre os negócios e os produtos e slides com informações e tabelas que os diretores de produto (os executivos responsáveis pelas várias áreas de produtos, incluindo busca, anúncios, YouTube, Android etc.) usam para conduzir a reunião do conselho de administração. Como não é de surpreender, muitas dessas informações não são para consumo do público, mas, após a reunião do conselho, fazemos algo *de fato* surpreendente: pegamos o material que apresentamos para o conselho e compartilhamos com todos os nossos funcionários. Eric apresenta os slides — os mesmos apresentados ao conselho — em uma reunião para toda a empresa, e o conteúdo completo da carta do conselho de administração é distribuído para todos por e-mail.

Tá bom, sr. Detalhista, não o conteúdo *completo*. Como ela contém algumas informações que não devem ser compartilhadas com todo mundo por motivos legais, precisamos pedir aos advogados, além de um pessoal da comunicação, para removerem do texto as minas terrestres jurídicas. Esse é o ponto em que o conceito de "compartilhar tudo" esbarra na questão "mas não é possível que você queira dizer *tudo*, não é?". Todo trimestre, Googlers bem intencionados e que costumam apresentar na maior parte do tempo o típico comportamento Google destacam frases e parágrafos com o marcador vermelho da morte (no computador, é claro — nenhum papel foi manchado na remoção do tumor dessa carta). "Não podemos colocar isso na carta", dizem eles. "E se vazar? Isso causaria problemas." Ou "Não podemos contar isso para os funcionários, embora seja verdade e tenhamos dito para o conselho de administração. Pode abalar o moral".

Felizmente, as pessoas que conduzem esse processo entendem que "compartilhar tudo" não significa "compartilhar tudo que não cause má impressão caso vaze e não magoe ninguém", e sim "compartilhar tudo, a não ser as poucas coisas proibidas por lei ou pela regulamentação". É uma grande diferença! É por isso que, quando alguém quer cortar algum trecho, pedimos que se justifique, e é melhor que o motivo seja muito bom. A carta do conselho é

compartilhada todo trimestre desde que a empresa abriu o capital, em 2004, e nunca tivemos problemas com vazamentos. Enquanto isso, ninguém reclama de não saber o que acontece na empresa. Se alguém se queixar, mandamos que leia a carta do conselho e assista à palestra de Eric. E há um benefício secundário de compartilhar os materiais do conselho de administração: qualidade. Embora as pessoas façam um bom trabalho ao preparar um documento para o conselho de administração, elas farão um *ótimo* trabalho se souberem que ele será compartilhado com toda a empresa.

A postura de comunicação aberta não se restringe apenas ao conselho de administração. Nós tentamos compartilhar quase tudo. Por exemplo, a intranet da empresa, Moma, inclui informações sobre praticamente todo produto em desenvolvimento, e nossas reuniões especiais de sexta-feira costumam ter palestras de equipes de produto sobre os próximos lançamentos, complementadas com versões demo e capturas de tela de coisas bacanas que estão sendo desenvolvidas. Para as legiões de blogueiros que adoram especular sobre o que o Google está aprontando, participar de uma das reuniões de sexta-feira seria como tirar um bilhete dourado do Willy Wonka, pois deixamos tudo às claras, compartilhamos coisas que, na maioria das empresas, estaria muito bem escondida. Aqui também não há vazamento de fotos granuladas de capturas de tela ou vídeos tremidos das demos, gravados às escondidas da última fileira. Confiamos a nossos funcionários todo tipo de informação vital e eles honram essa confiança.[139]

Os OKRs são outro bom exemplo de transparência. São os *Objectives* (os objetivos estratégicos a serem cumpridos) e os *Key Results* (os resultados-chave, a forma como medimos o progresso na busca pelo objetivo) de um indivíduo. A cada trimestre, todos os funcionários atualizam e disponibilizam seus OKRs para a empresa inteira, o que facilita saber quais são as prioridades dos outros. Quando você conhece alguém no Google e quer saber mais sobre o que essa pessoa faz, pode ir ao Moma e ler os OKRs. Eles não trazem apenas o nome e a descrição do cargo: são um registro em primeira pessoa das coisas em que os funcionários estão trabalhando e com as quais se importam. É a maneira mais rápida de descobrir o que os motiva.

Obviamente, isso começa do topo. Todo trimestre, Larry — como Eric fazia antes dele — posta seus OKRs e organiza uma reunião com a empresa inteira para discuti-los. Todos os vários diretores de produtos e de negócios se juntam a ele no palco para explicar cada OKR e o que eles significam para suas equipes, além de avaliarem seu desempenho em relação aos OKRs do trimestre anterior. Isso não é uma mera formalidade — os OKRs são objetivos reais, elaborados por vários diretores de produtos no fim de cada trimestre, e as anotações dos OKRs

dos trimestres anteriores em geral são cheias de marcações vermelhas e amarelas. Os principais líderes da empresa discutem com toda franqueza onde e por que falharam. (Na sua empresa, os superiores sobem ao palco todo trimestre e falam sobre os objetivos ambiciosos que *não* atingiram?) Após essa reunião, quando os funcionários vão embora para criar os próprios OKRs, eles sabem muito bem quais são as prioridades da empresa para o trimestre. Isso ajuda a manter as equipes alinhadas mesmo que a organização cresça bastante.

Conheça os detalhes

John Seely Brown, ex-diretor do centro de pesquisa da Xerox em Palo Alto, uma vez disse que “a essência do ser humano envolve fazer perguntas, não respondê-las”.[140] Eric gosta de colocar esse conceito à prova quando anda pelos corredores do Google e de outras companhias com as quais está envolvido. Quando esbarra com um executivo que não vê há algum tempo, as gentilezas não duram muito tempo. Após o olá cordial, ele vai direto ao ponto: “O que está acontecendo no seu trabalho? Que problemas você tem? Fale sobre aquele produto que você está me devendo.” Essa abordagem traz dois resultados: ajuda-o a ficar ciente dos detalhes de seus negócios e o informa sobre quais executivos estão cientes dos detalhes dos negócios *deles*. Se a pessoa está no comando de um negócio, mas não consegue descrever os problemas que enfrenta em dez segundos, ela não está à altura do cargo. Uma liderança que não põe a mão na massa não serve mais. Você precisa conhecer os detalhes.

Eric costuma se lembrar de tudo e conhece os produtos que as pessoas lhe devem; portanto, a abordagem funciona bem para ele. A memória de Jonathan não é como a de Eric, então ele escreve o que as pessoas lhe devem no campo de notas de seus respectivos contatos no celular. Aí, se esbarra com alguém, para um momento e abre a lista para poder perguntar sobre algo de responsabilidade da pessoa.

Mesmo quando se fazem as perguntas certas, pode ser difícil obter os verdadeiros detalhes. Um dia, no início do mandato de Eric no Google, Larry e Sergey estavam chateados por causa de alguns problemas no departamento de engenharia e com a forma como alguns diretores estavam lidando com a questão. Eric os ouviu falando disso por um tempo e depois comentou: “Bem, conversei com eles e direi o que estão fazendo.” Ele, então, descreveu o que acreditava estar acontecendo com aquela equipe específica.

Larry ouviu algumas frases e depois interrompeu: “Não é isso que eles estão fazendo. Eis o que estão fazendo.” Larry listou algumas coisas, e Eric logo se deu conta de que o cofundador estava certo. Eric tinha os detalhes, mas Larry tinha a verdade. A visão geral sempre supera os detalhes.

Como isso aconteceu? Eric deu ouvidos aos gestores, que fizeram o melhor possível para controlar o fluxo da informação de baixo para cima (a técnica de regurgitar e selecionar dados é uma via de mão dupla, como qualquer bom gerente de nível médio que se preze em termos de negação sabe muito bem). Larry, no entanto, estava escutando os engenheiros — não de forma direta, mas

com o auxílio de uma pequena ferramenta esperta que ele implementara, chamada de “pedacinhos” (*snippets*). Eles parecem relatórios semanais de status que listam as atividades mais importantes de um funcionário durante uma semana, porém em um formato curto e conciso, de forma que possam ser escritos em apenas alguns minutos e compilados (em um Word ou rascunho de e-mail) conforme a semana passa. Não há um formato determinado, mas um bom conjunto de pedacinhos inclui as atividades e realizações mais importantes da semana e logo informa no que a pessoa está trabalhando naquele período, de coisas enigmáticas (“estrutura SMB”, “lista de 10%”) a mundanas (“completou as avaliações trimestrais de desempenho”, “começou os planos para as férias da família”). Assim como os OKRs, eles são compartilhados com todo mundo, pois são postados no Moma, onde todo mundo pode ver os pedacinhos uns dos outros. Durante anos Larry recebeu um compêndio semanal de pedacinhos dos diretores de engenharia e de produto. Dessa forma, ele sempre sabia a verdade.

Falando nisso...

Contar a verdade precisa ser seguro

Certa vez, na faculdade, Jonathan teve uma aula de história que ele sabia ser uma das favoritas dos jogadores de futebol americano do curso. Quando chegou a hora de apresentar o trabalho final do semestre, ele se lembrou de que os rapazes da turma, cuja maioria, na verdade, não era muito boa em história, foram desafiados pelo técnico a fazer perguntas difíceis aos colegas, não por pirraça, mas para aumentar o coeficiente de participação em aula nas notas. Jonathan não gostava da ideia de ficar diante de um bando de estudantes de história atrás de notas e decididos a tirar a pele de um excêntrico nerd de economia, então bolou um plano. Ele escreveu as próprias perguntas e as distribuiu para os jogadores, que queriam aumentar a nota de participação em aula. Os atletas lançaram bolas fáceis, Jonathan mandou para escanteio e todo mundo voltou para casa feliz (a não ser vocês, de letras, que sentiram nojo da nossa metáfora esportiva).

Às vezes parece que as técnicas questionáveis de Jonathan chegaram ao mundo dos negócios. As pessoas têm medo de fazer perguntas difíceis aos seus líderes e, por isso, lançam bolas fáceis. Tal atitude não se aplica apenas às perguntas. É uma das verdades humanas mais universais: ninguém quer ser o portador das más notícias. No entanto, como líder, são justamente as notícias ruins as que você mais precisa ouvir. As boas notícias ainda serão boas amanhã, já as ruins serão piores. É por isso que você precisa garantir que seja seguro fazer perguntas difíceis e dizer a verdade sempre, mesmo quando ela dói. Quando se descobre que algo perdeu o rumo e isso é informado em tempo hábil e sem rodeios, isso significa — em sua própria maneira distorcida — que o processo está funcionando. Os canários estão morrendo na mina de carvão, mas pelo menos você está ciente do massacre das aves e o pobre sujeito que trouxe à luz os pobres cadáveres amarelos sabe que não será jogado de volta no buraco.

Podemos recomendar algumas formas de contar aos poderosos a verdade incômoda de um jeito mais fácil. Após o lançamento de um produto ou recurso importante, pedimos às equipes que conduzam sessões de “autópsia”, nas quais todo mundo se junta para discutir o que deu certo e o que saiu errado. Depois, postamos as conclusões para todo mundo ver. O resultado mais importante dessas análises é o processo em si. Nunca perca a chance de promover uma comunicação aberta, honesta e transparente.

Outro exemplo é a reunião semanal das sextas-feiras para toda a empresa, organizada por Larry e Sergey, que sempre apresenta uma sessão irrestrita de perguntas e respostas. Entretanto, com o crescimento da empresa, ficou cada vez

mais difícil gerenciá-las. Então, desenvolvemos um sistema chamado Dory: aqueles que não podem (ou não querem) fazer uma pergunta pessoalmente podem submetê-la a Dory (batizada em homenagem ao peixe com problemas de memória de *Procurando Nemo*, embora, como a própria Dory, não nos lembremos do porquê). Quando ela recebe uma pergunta, outros têm que decidir se ela é boa ou não. Quanto mais sinais positivos a pergunta receber, mais ela avança na fila, e as perguntas difíceis tendem a receber muitos sinais positivos. Nas reuniões de sexta-feira, a lista de perguntas de Dory é colocada no telão, de forma que, quando Larry e Sergey passam por elas, eles não possam escolher quais não responderão. Eles simplesmente percorrem a lista toda, as questões difíceis e as fáceis. Dory permite que qualquer um pergunte diretamente ao CEO e sua equipe as questões mais difíceis, enquanto o aspecto colaborativo do processo reduz as perguntas ruins a um mínimo. Respostas ruins, por outro lado, são julgadas de uma maneira bem menos tecnológica: os participantes da reunião recebem raquetes de pingue-pongue vermelhas e verdes e são encorajados a levantar as vermelhas caso considerem que as perguntas não foram respondidas de modo satisfatório.[141]

Eric chama nossa abordagem em relação à transparência de um modelo “subir, confessar, obedecer”. Os pilotos aprendem que, quando se metem em confusão, a primeira providência é subir: saia da zona de perigo. Depois, confessar: fale com a torre e explique a besteira que fez. Finalmente, obedecer: quando os controladores de tráfego aéreo disserem como se sair melhor da próxima vez, faça! Portanto, no seu empreendimento, quando alguém vier até você com más notícias ou um problema, ele está no modo subir, confessar, obedecer. A pessoa passou muito tempo considerando a situação, e você precisa recompensar a transparência dela ouvindo, ajudando e tendo a confiança de que, na próxima vez, ela vai pousar direito.

Puxe conversa

Em outubro de 2009, quando *This Is It*, o show gravado de Michael Jackson, foi lançado, Jonathan teve uma ideia. Como o campus principal do Google em Mountain View fica bem ao lado de um cinema multiplex, ele comprou um monte de ingressos para o dia da estreia e pediu que a equipe de produto escolhesse uma sessão e fosse assistir. Centenas de colegas aceitaram a oferta. As equipes organizaram excursões para ver o "Rei do Pop" trabalhando naquela que seria sua turnê de retorno antes que sua morte trágica arruinasse os planos.

Jonathan foi criticado por alguns amigos e colegas — o custo e a produtividade perdida só para que um bando de Googlers pudesse ver um filme eram de fato válidos? A resposta foi um retumbante sim. O filme mostrava um criativo inteligente de nível internacional levando sua equipe e a si mesmo à excelência ao prestar atenção em cada detalhe e sempre considerar o ponto de vista da plateia. Contudo, o objetivo mais sutil da excursão para ver Michael Jackson foi ser uma maneira de puxar conversas. Meses depois, integrantes da equipe de Jonathan, de diretores a funcionários que acabaram de sair da faculdade, iam até ele na máquina de café expresso ou no refeitório para agradecer pelo filme. Jonathan costumava perguntar por que tinham gostado de *This Is It* e a partir daí a conversa sempre se desenrolava.

A conversa ainda é a forma de comunicação mais importante e valiosa; porém, a tecnologia e o ritmo de trabalho com frequência conspiram para torná-la uma das mais raras. Estamos todos conectados 24 horas por dia, sete dias por semana, em qualquer lugar do mundo, o que é sensacional, mas também tentador: com que frequência você envia e-mails, fala por chat ou manda mensagens para alguém que está próximo de você? É, com muita frequência, nós também. Os sociólogos têm um nome para esse fenômeno (bem como os antropólogos e os *barmen*): preguiça. Mas, sendo justos com nossos criativos inteligentes viciados em tecnologia, existe outro fator em questão, principalmente em grandes empresas e para aqueles que são novos na firma. Por mais que os maiores executivos e outros mandachuvas afirmem que estão dispostos a conversar, as portas abertas só funcionam mesmo quando as pessoas entram por elas. Pode ser difícil para alguém que não conhece a organização puxar conversa. Como líder, cabe a você ajudar.

Alguns de nossos melhores líderes tomaram medidas fora do comum para facilitar a conversa. Urs Hölzle escreveu e publicou um "manual do usuário"... sobre ele mesmo. Qualquer integrante da equipe dele (que chega a alguns

milhares) pode ler o manual e saber a melhor maneira de abordá-lo, e como consertá-lo caso ele dê defeito.[142] Marissa Mayer trabalhava no horário comercial normal — outra característica cultural do início do Google inspirada pelo mundo acadêmico. Como uma professora universitária, ela reservava algumas horas por semana para que qualquer um pudesse entrar na sua sala e falar com ela. As pessoas se inscreviam em um quadro branco do lado de fora da sala dela (que era dividida com outros Googlers, que não costumavam estar lá durante o horário comercial de Marissa), e, nas tardes de quarta-feira, os sofás próximos ficavam lotados de jovens gerentes de produto com uma ou outra questão para discutir.

Quase toda empresa tem "anciãos da tribo", que possuem uma sabedoria singular em suas áreas de atuação e um profundo conhecimento da organização. Alguns são bem conhecidos dentro da empresa, mas outros podem não ser; assim, um dos maiores favores que um líder pode fazer por um criativo inteligente recém-chegado é colocá-lo em contato com eles. No Bell Labs, esses sábios costumam ser chamados de "os caras que escreveram o livro", porque escreveram um artigo ou livro definitivo sobre o assunto, e muitas vezes os supervisores sugeriam aos novos funcionários que os procurassem.[143] Em muitas companhias (universidades também), a reação incorreta e automática da administração é *desencorajar* o contato entre funcionários e os astros do rock da organização. Afinal, eles podem fazer com que os astros percam tempo com perguntas idiotas, certo? Sim, isso acontece, mas, na verdade, a maioria dos astros do rock tem pouquíssima paciência com pessoas que desperdiçam seu tempo e transforma essa perda em uma experiência muito desagradável. O criativo inteligente que faz isso uma vez logo aprende a não repetir o erro.

A repetição não estraga a prece

Na vida, muitas vezes precisamos repetir uma informação cerca de vinte vezes até que ela de fato entre na cabeça.[144] Diga algumas vezes, e as pessoas estarão ocupadas demais para sequer ouvir. Diga mais algumas vezes, e elas começam a perceber um leve zumbido no ouvido. Quando já tiver repetido umas quinze ou vinte vezes, talvez *você* já esteja de saco cheio daquilo, mas é mais ou menos por aí que as pessoas começam a entender. Portanto, como líder, é melhor se acostumar a exagerar na comunicação. Como Eric gosta de dizer, "a repetição não estraga a prece", um axioma que qualquer padre que mande rezar a "Ave, Maria" apoiaria (não uma vez, mas duas, três ou cinquenta).

No entanto, existe a maneira certa e a errada de exagerar na comunicação. No Século da Internet, o método típico, devido principalmente à facilidade da tecnologia, é compartilhar mais coisas com mais pessoas. Viu um artigo interessante? Copie e cole o link em um e-mail e mande-o para todo mundo que possa ficar minimamente interessado. Eba! Você exagerou na comunicação! E também fez as pessoas desperdiçarem tempo. Feito de forma incorreta, o exagero na comunicação leva a uma proliferação descuidada de informação inútil, uma avalanche de idiotice que cria uma pilha em caixas de entrada já entulhadas.

Seguem algumas das nossas orientações para exagerar na comunicação de forma correta:

1. A comunicação reforça os temas principais que você quer que todo mundo entenda?
Para fazer isso direito, primeiro você precisa saber quais são os temas principais. Quando dizemos que a repetição não estraga a prece, *essas* são as preces a que nos referimos. As coisas que você quer que todo mundo entenda devem ser sagradas e poucas — além de relacionadas aos valores, à missão, à estratégia e à indústria. No Google, os temas incluem colocar os usuários em primeiro lugar, pensar grande e não ter medo de falhar. Além disso, todos somos otimistas da tecnologia: acreditamos que a tecnologia e a internet têm o poder de mudar o mundo para melhor.

A propósito, se você repete algo vinte vezes e as pessoas não entendem, então o problema é com o tema, não com a comunicação. Se você se levanta na reunião geral semanal de sua empresa e reitera seu plano e estratégia e ainda assim as pessoas não compreendem ou acreditam neles, então é o plano que tem

falhas, não o método de informá-lo.

2. A comunicação é efetiva?
Para se comunicar direito, você precisa ter algo novo a dizer. Quando falamos que a repetição não estraga a prece, não queremos ser tão literais assim. Isso não é o Juramento de Lealdade à bandeira e à República dos Estados Unidos, que é martelado na cabeça das crianças na escola até que as palavras estejam marcadas no cérebro e o significado delas tenha evaporado. Às vezes, para chamar a atenção (ou voltar a chamar), a forma de apresentar uma ideia precisa variar. Por exemplo, os memorandos periódicos de Eric para os Googlers quase sempre propunham o foco no usuário. Para dizer isso de uma maneira nova, em uma das observações, Eric destacou que os usuários estão ficando mais sofisticados, o que era comprovado pelo fato de a extensão da consulta no buscador crescer quase 5% a cada ano. Essa era uma estatística nova e interessante que a maioria dos Googlers não conhecia. Ela tornou relevante um tema venerável.

3. A comunicação é interessante, divertida e inspiradora?
A maioria dos gestores não é curiosa — eles focam no serviço em pauta e tendem a manter a comunicação igualmente profissional. Criativos inteligentes, porém, têm uma ampla gama de interesses. Então, se você se deparar com um artigo informativo e interessante e que de alguma forma se relacione com o tema principal que esteve comunicando, vá em frente e compartilhe. Torne o artigo relevante para a equipe escolhendo um destaque ou contestando um argumento. As pessoas vão gostar quando você parar de ficar tão concentrado em determinado tema e falar sobre uma grande variedade de assuntos. Elas querem ser curiosas. Há alguns anos, Jonathan viu um artigo de Kevin Kelly, jornalista e editor fundador da *Wired*, intitulado “Was Moore’s Law Inevitable?”,[145] que contava a história da Lei de Moore e previa que sua próxima iteração era inevitável. Ele mandou o link para o artigo com um breve resumo e algumas perguntas simples: *Você* acha que a próxima iteração da Lei de Moore é inevitável? Quanto tempo duraria a iteração atual? Dadas as conclusões de Kelly, há algo que o Google deva fazer de forma diferente? O e-mail provocou um debate acalorado — uma conversa! — que durou uma semana. A questão do futuro da Lei de Moore não tinha relação direta com nosso negócio ou os empregos dos funcionários que se envolveram na discussão, mas era consistente com a estratégia mais ampla do Google de apostar no futuro da tecnologia.

4. A comunicação é autêntica?
Se o texto tem o seu nome, ele deve ter seus pensamentos. Uma comunicação

eficiente não pode ser 100% terceirizada. Sim, você pode pedir ajuda para embelezar suas palavras, mas os pensamentos, as ideias e experiências precisam ser seus. Quanto mais autêntico, melhor.

No fim de 2009, quando visitou o Iraque, Eric escreveu uma breve análise ponderada da viagem, com observações sobre o que estava e o que não estava funcionando por lá. O texto não tinha relação com nossos funcionários como Googlers, mas tinha tudo a ver com eles como cidadãos do mundo e logo circulou pela empresa. Em um tom bem mais leve, Jonathan muitas vezes divertia a equipe com vídeos das façanhas sensacionais da filha no campo de futebol. Quer esteja viajando por zonas de guerra ou explodindo de orgulho parental, não tenha medo de contar sua história!

5. A comunicação está indo para as pessoas certas?

O problema do e-mail é que é fácil demais adicionar destinatários. Não tem certeza se alguém deveria receber uma mensagem? Ah, que diabos, adicione a pessoa! Ou, melhor ainda, basta mandá-la para a lista de e-mails da equipe. A boa comunicação, no entanto, é enviada apenas àqueles que vão considerá-la útil. Escolher esses destinatários toma tempo, mas o investimento de alguns segundos pode ter um grande benefício. Quando você evita listas de distribuição e, em vez disso, escolhe as pessoas certas para a mensagem, é mais provável que elas o leiam. Pense a respeito colocando-se na outra ponta: qual e-mail você provavelmente lerá, aquele enviado a uma lista de distribuição ou a mensagem endereçada a você? É como a diferença entre lixo eletrônico e um cartão endereçado à mão.

6. Você está usando a mídia correta?

Diga sim para todas as formas de comunicação. As pessoas assimilam informação de todas as formas, portanto o que funciona para alguns não funciona para outros. Se a mensagem for importante, use todas as ferramentas disponíveis para transmiti-la: e-mail, vídeo, redes sociais, reuniões e videoconferências, até mesmo filipetas e pôsteres colados na parede da cozinha ou do refeitório. Aprenda que métodos funcionam para conectá-lo com seus colegas e use-os.

7. Diga a verdade, seja humilde e reserve um estoque de boa vontade para os tempos difíceis.

Criativos inteligentes não precisam trabalhar para você, eles têm muitas opções. Manter um tom constante de verdade e humildade cria um “estoque” de boa vontade e lealdade na equipe. Então, quando você meter os pés pelas mãos,

conte a história com franqueza e humildade também. Você pode desequilibrar a balança de boa vontade, mas não por completo.

Como foi em Londres?

A maioria dos executivos participa de reuniões de equipe. Você provavelmente compareceu a centenas delas, então já sabe como é a programação: receber atualizações de status, cuidar de filigranas administrativas enfadonhas, cochilar de olhos abertos, checar e-mail discretamente por baixo da mesa, imaginar que erros cometeu para merecer essa tortura. O problema da reunião de equipe tradicional é que ela é organizada em torno de atualizações funcionais e não se preocupa com as principais questões que envolvem a equipe, fazendo com que você perca muito tempo com coisas que não interessam (você precisa mesmo de uma atualização semanal sobre tudo?) e não dedique tempo suficiente ao que de fato importa. Essa estrutura também reforça os limites organizacionais que cercam as pessoas — a Pam cuida do controle de qualidade, o Jason é o cara de vendas —, em vez de criar um fórum do qual todo mundo pudesse participar com as principais questões do dia.

Uma tática simples para quebrar a monotonia da reunião de equipe é o modesto relatório de viagem. Quando as pessoas viajarem, peça para que escrevam um relatório do tipo “O que fiz nas minhas férias de verão”, contando o que fizeram e aprenderam. Então, comece todas as reuniões de equipe com relatórios de viagem. (Se ninguém tiver viajado naquela semana, peça a alguém para fazer um relatório do fim de semana.) O relatório de viagem torna a reunião de equipe mais interessante. Ele dá margem a conversas, e, quando um funcionário sabe que apresentará o relatório da viagem durante a reunião, ele faz um trabalho ainda melhor. Um relatório bem-feito tira as pessoas da rotina funcional, e é exatamente isso que ajuda a tornar uma reunião bem-sucedida. Não importa o cargo da pessoa; ela deve ser encorajada a ter opiniões sobre os negócios, a indústria, os clientes e parceiros e culturas diferentes.

Em 2008, pouco depois de entrar no Google, o diretor financeiro Patrick Pichette visitou nosso escritório em Londres. Quando voltou, Eric abriu a reunião da diretoria pedindo que Patrick falasse sobre a viagem. Depois de contar como o escritório era bacana, quem conheceu e blá-blá-blá, Patrick tomou um rumo completamente diferente. Em Londres, ele entrou em todas as lojas de celular que viu e conversou com os vendedores sobre diferentes aparelhos e planos. Portanto, no relatório de viagem, Patrick forneceu para a diretoria do Google uma atualização improvisada sobre como nosso novo sistema operacional móvel, o Android, e nossos inúmeros aplicativos móveis estavam se saindo nas ruas. Isso não tinha nada a ver com finanças — Patrick não achou que

deveria restringir suas observações à sua própria área de atuação — e mostrou que qualquer um pode e deve ter ideias sobre o negócio como um todo.

Faça uma autoanálise

Uma das regras mais básicas de Eric é uma espécie de regra de ouro da gestão: certifique-se de que você trabalharia para si mesmo. Se o "você-gestor" é tão ruim que o "você-subordinado" odiaria tê-lo como chefe, então há muito a ser feito. A melhor ferramenta que descobrimos para isso é a autoanálise: pelo menos uma vez por ano escreva uma avaliação do próprio desempenho, depois leia e veja se você trabalharia para si mesmo. Depois, compartilhe com as pessoas que trabalham para você. Isso vai provocar uma percepção melhor do que o processo-padrão de avaliação 360 graus, porque, quando você toma a iniciativa de criticar a si mesmo, dá margem para que os outros sejam mais sinceros.

Em páginas anteriores, quando falamos de Bill Campbell e que Eric a princípio (e erroneamente) acreditava que não precisava de um técnico, mencionamos a autoanálise de Eric feita em 2002. Há outros trechos dessa avaliação em que Eric admitia os fracassos com franqueza para sua equipe. Por exemplo: "Eu deveria ter dado liberdade para a equipe mais cedo e forçado mais decisões na organização" e "Eu deveria ter sido mais enérgico ao forçar a conclusão de determinadas resoluções e ser impaciente. Tenho tendido a valorizar o desenvolvimento do consenso mais do que deveria em algumas situações." Essas críticas foram bem recebidas pela equipe de Eric, pois mostraram um CEO tão interessado em melhorar quanto eles.

Sabedoria ao usar o e-mail

Comunicação no Século da Internet em geral significa usar o e-mail, e este, apesar de extraordinariamente útil e poderoso, costuma inspirar um temor monumental em humanos felizes e otimistas. Aqui estão nossas regras pessoais para minimizar essa sensação de mau agouro:

1. Responda logo. Há pessoas que você sabe que responderão prontamente aos e-mails e há aquelas com quem não dá para contar. Tente fazer parte do primeiro grupo. A maioria das melhores — e mais ocupadas — pessoas que conhecemos responde depressa aos e-mails não apenas para nós ou para alguns remetentes seletos, mas para todo mundo. Ser ágil nas respostas gera um ciclo positivo de comunicação, e o resultado é que sua equipe e colegas ficarão mais propensos a incluir você em discussões e decisões importantes. Além disso, ter agilidade nas respostas para todo mundo reforça a cultura plana e meritocrática que você está tentando estabelecer. As respostas podem ser bem curtas — "entendi" é uma das nossas favoritas. E quando você confia na sua capacidade de responder logo, as pessoas sabem exatamente o que significa uma não resposta. No nosso caso, costuma ser "entendi, prossiga". Isso é melhor do que o significado de uma não resposta da maioria das pessoas: "Estou assoberbado e não sei quando ou se vou ler a sua mensagem; portanto, se você precisava da minha opinião, vai ter que esperar no limbo um pouco mais. Além disso, eu não gosto de você."

2. Ao escrever um e-mail, cada palavra importa, mas conversa inútil, não. Seja conciso. Se está descrevendo um problema, defina-o com clareza. Fazer isso exige mais tempo, não menos. É preciso escrever um rascunho, depois revisá-lo e eliminar quaisquer palavras desnecessárias. Pense na resposta do falecido romancista Elmore Leonard à pergunta sobre seu sucesso como escritor: "Eu deixo de fora os trechos que as pessoas pulam."[146] A maioria dos e-mails é repleta de coisas que as pessoas pulam.

3. Limpe sua caixa de entrada com frequência. Quanto tempo você gasta olhando para ela, apenas tentando decidir que e-mail responder? Quanto tempo desperdiça abrindo e lendo e-mails que já havia lido? Todo minuto gasto pensando em que itens da caixa de entrada devem ser encarados é um tempo perdido — o que também vale para qualquer tempo gasto relendo uma mensagem já lida (e não respondida).

Ao abrir uma nova mensagem, você tem algumas opções: ler apenas o suficiente para se dar conta de que não precisa ler tudo; ler e responder de imediato; ler e responder depois; ou ler depois (vale a pena ler, mas não é

urgente e é longo demais para ler agora). Escolha rápido uma delas, com uma forte inclinação pelas duas primeiras. Lembre-se do acrônimo OHIO (Only Hold It Once): só leia uma vez. Se você lê o e-mail e sabe o que precisa ser feito, faça logo; caso contrário, precisará relê-lo, o que é uma total perda de tempo.

Se isso for feito direito, sua caixa de entrada se tornará uma lista de coisas a fazer apenas com as questões complexas, que exigem mais análise (marque esses e-mails com “tomar providências” ou com uma estrela no Gmail), com poucos itens “a ler” para cuidar depois.

Para garantir que a pilha de e-mails não seja apenas transferida da caixa de entrada para a pasta “tomar providências”, você deve eliminar os itens que exigem medidas *todos os dias*. Essa é uma boa atividade noturna. Ter nenhum item é o objetivo, mas qualquer número menor que cinco é razoável. Caso contrário, você perderá tempo depois tentando descobrir para qual item da longa lista deve olhar.

4. Veja os e-mails por ordem da caixa de entrada: o último a entrar é o primeiro a sair. Às vezes, as coisas mais antigas são resolvidas por outra pessoa.

5. Lembre-se de que você é um roteador. Quando receber uma mensagem com informação útil, considere quem mais poderia se interessar também. No fim do dia, reflita sobre os e-mails recebidos e se pergunte: “O que eu deveria ter encaminhado, mas não encaminhei?”

6. Quando usar o recurso cco (cópia oculta), pergunte-se o motivo disso. A resposta quase sempre é que você quer esconder algo, o que é contraproducente e um gesto potencialmente desonesto em uma cultura de transparência. Quando essa for a sua resposta, copie a pessoa de forma aberta ou não copie.

O único caso em que recomendamos o recurso da cópia oculta é quando se está removendo alguém da discussão. Quando for “responder a todos” em uma longa série de e-mails, transfira as pessoas que não são mais relevantes para a discussão para o campo cco e declare na mensagem que fez isso. Elas ficarão aliviadas de ter uma mensagem irrelevante a menos lotando a caixa de entrada.

7. Não berre. Se você precisar gritar, faça isso ao vivo. É FÁCIL DEMAIS berrar pela internet.

8. Facilite o acompanhamento dos pedidos. Quando enviar uma mensagem para alguém com uma iniciativa que você quer acompanhar, mande com cópia para si mesmo e depois marque o e-mail como “acompanhar”. Isso facilita encontrar e acompanhar aquilo que ainda não foi feito; apenas reenvie a mensagem inicial com uma nova introdução perguntando “isso foi feito?”.

9. Ajude a sua versão do futuro a encontrar as coisas. Se receber algo que talvez possa querer usar depois, envie para si mesmo com algumas palavras-chave que descrevam o conteúdo. Pense consigo mesmo: “Como vou procurar

por isso mais tarde?” Depois, quando procurar, provavelmente usará esses mesmos termos de busca.

Isso não se limita aos e-mails: aplica-se também a documentos importantes. Jonathan escaneia os passaportes, as identidades e os cartões do plano de saúde da família e envia para si mesmo por e-mail com palavras-chave descritivas. Caso algum documento seja perdido durante uma viagem, é fácil recuperar as cópias em qualquer navegador.

Tenha um manual

Como líder de negócios, você tem vários grupos de interesse: funcionários, chefes, conselhos de diretores e consultores, consumidores, parceiros, investidores, e por aí vai. Ajuda muito ter um manual com observações sobre a maneira mais eficaz de se comunicar com cada um desses grupos. Aqui está o nosso:

1:1 — case as listas

Certa vez, Bill Campbell nos sugeriu uma forma interessante de organizar reuniões 1:1 (conhecidos como cara a cara, aqueles encontros periódicos entre gestor e funcionário). O gestor deve escrever os cinco pontos principais que quer discutir na reunião, e o funcionário deve fazer o mesmo. Quando as listas dos dois são reveladas, é provável que pelo menos alguns itens coincidam. O objetivo mútuo de qualquer reunião 1:1 deve ser resolver problemas, e, se um gestor e um funcionário não conseguem identificar as mesmas questões principais que deveriam resolver juntos, então há problemas ainda maiores ocorrendo.

Bill também sugere um belo formato para as reuniões cara a cara, que adotamos com bons resultados:

1. Desempenho nas atribuições do cargo
a. Podem ser os dados sobre vendas
b. Podem ser o prazo de entrega ou as etapas da produção
c. Podem ser o feedback dos consumidores ou a qualidade do produto
d. Pode ser o orçamento
2. Relacionamento com grupos de iguais (fundamental para a integração e a coesão da empresa)
a. Produto e Engenharia
b. Marketing e Produto
c. Vendas e Engenharia
3. Gestão / Liderança
a. Você está guiando / instruindo seus funcionários?
b. Está eliminando os funcionários ruins?
c. Está se esforçando na contratação?
d. Você é capaz de fazer seus funcionários realizarem feitos heroicos?
4. Inovação (Boas Práticas)

a. Você está sempre avançando... sempre pensando em como melhorar?
b. Você está sempre avaliando novas tecnologias, novos produtos, novas práticas?
c. Você se compara aos melhores na indústria / no mundo?

Reuniões do conselho de administração: meta o nariz, mas não meta a mão

Os objetivos de uma reunião do conselho de administração são harmonia, transparência e recomendações. É bom sair da reunião com o apoio do conselho para suas táticas e estratégia. Você precisa ser transparente em tudo que é comunicado. E é bom ouvir as opiniões dos integrantes do conselho, mesmo que planeje ignorá-los — os conselheiros em geral tentam ajudar e podem não saber todo o contexto a que você tem acesso. Ou seja: é bom que eles metam o nariz, mas não as mãos.[147]

Como CEO, Eric iniciava as reuniões do conselho de administração com um resumo conciso dos pontos altos e baixos do trimestre anterior. Os pontos baixos eram muito importantes, e Eric sempre dedicava mais tempo para prepará-los do que a qualquer outra coisa. Isso porque sempre é mais difícil apresentar notícias ruins para um conselho do que falar das coisas boas. Os pontos altos são fáceis, porém, quando se pede uma lista de pontos baixos para a equipe, ela costuma dourar a pílula: “Aqui está o problema, mas não é tão ruim assim, e nós já temos uma solução em andamento.” É impossível que isso se aplique a todos os problemas que a empresa enfrenta, e o conselho sabe disso. Portanto, a melhor abordagem também é a mais honesta: temos problemas difíceis e não sabemos todas as respostas. Os pontos baixos de Eric traziam à tona diversas questões que iam da receita à concorrência, passando pelos produtos, todas abordadas com honestidade e franqueza, o que sempre preparava o terreno para uma discussão envolvente com os integrantes do conselho. Por exemplo, em uma reunião, nosso objetivo era discutir nosso receio de que a burocracia dificultasse o andamento das coisas. O ponto baixo dizia: “Google constipado: desafios fundamentais que precisamos abordar.”

Depois dos pontos altos e baixos, Eric prosseguiu com uma análise detalhada de cada um dos produtos e áreas funcionais da empresa, com ênfase em debates sucintos e embasados por dados. O processo de montar essa apresentação não era conduzido por uma equipe jurídica ou de comunicação, mas sim por gerentes de produto da equipe de Jonathan que estavam mergulhados nos negócios. Jonathan escolhia seus melhores criativos inteligentes para a tarefa. Ele sabia que fariam um ótimo trabalho, apesar da quantidade de tempo que eles teriam que investir. Também sabia que a experiência de montar uma apresentação detalhada para o conselho de administração (e a carta que a acompanhava) daria

a esses funcionários talentosos lições incríveis sobre a arte e a habilidade das comunicações executivas e uma perspectiva sólida sobre o que ocorria na empresa como um todo. Delegar essa tarefa para o pessoal da comunicação seria jogar fora a grande oportunidade de dar aos futuros líderes da empresa um treinamento prático.[148]

Integrantes do conselho de administração querem falar sobre estratégia e produtos, não sobre governança e processos judiciais. (Se isso não for verdade, arrume novos integrantes para o conselho.) Lembre-se disso quando estabelecer as regras e políticas do conselho e seja fiel a elas mesmo quando a situação ficar feia. No início dos anos 2000, quando Eric integrava o conselho da Siebel Systems — uma empresa de software adquirida pela Oracle em 2005 —, a Siebel se envolveu em uma série de violações da Securities and Exchange Commission (SEC, a Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos). As reuniões do conselho foram dominadas por conversas jurídicas, e o conselho passou muito mais tempo pensando em advogados e responsabilidades penais do que nos negócios, que afundaram aos poucos.

Detalhes administrativos, mesmo em assuntos importantes do conselho, podem se tornar um belo refúgio quando a alternativa é discutir sobre a decadência da atividade principal da companhia. O conselho deve ter valor estratégico, mas você não terá conversas interessantes e lições valiosas se estiver constantemente distraído por questões de governança. É óbvio que o conselho precisa entender o que está acontecendo em relação a questões jurídicas cruciais e outros assuntos táticos; no entanto, isso em geral pode ser tratado em subcomitês e resumido em segmentos de quinze minutos para os integrantes do conselho. Quando entrou no Google, Eric firmou um compromisso com o conselho de que seus integrantes se concentrariam nas questões relevantes ao escalonamento e à estratégia dos negócios. O conselho da Apple também fez isso muito bem no período em que Eric esteve por lá, e as reuniões eram repletas de ótimas conversas sobre produtos, liderança e estratégia. E não havia dúvida de quem estava no comando!

Ligue periodicamente para os integrantes do conselho de administração entre as reuniões. Mas torça para que caia na caixa postal. ;)

Parceiros: ajam como diplomatas

Para construir plataformas e ecossistemas de produto bem-sucedidos, as empresas precisam trabalhar com parceiros. Isso costuma criar situações interessantes (e corruptelas de palavras: “coopetição” e “animigo”), em que duas companhias podem competir em alguns campos, porém colaborar em outros. A chave para o sucesso nessas situações está em uma das mais antigas artes da

comunicação: a diplomacia.

Em muitos aspectos, parcerias de negócio complexas são semelhantes ao estilo *realpolitik* de diplomacia entre países, que prega que as relações devem ser baseadas em princípios pragmáticos, não ideológicos. Nações podem ter uma longa lista de queixas entre si, mas é do interesse de ambas encontrar uma forma de trabalharem juntas. A alternativa — a guerra ou não ter nenhuma relação — é destrutiva para todo mundo. Por exemplo, a China e os Estados Unidos têm um monte de problemas, mas há tanto comércio entre os dois que é preciso encontrar maneiras de construir e manter o relacionamento, apesar das diferenças.

Os países, como parceiros comerciais, têm o próprio conjunto de crenças, e todo mundo sabe quando eles mudam de um conjunto para outro. Um primeiro passo essencial para gerenciar uma parceria bem-sucedida é reconhecer essas diferenças e presumir que elas vieram para ficar. O outro país / empresa tem direito ao próprio conjunto de crenças e acredita nelas com tanto fervor quanto você nos seus; portanto, para trabalhar efetivamente com um parceiro, é preciso deixar de lado o julgamento moral. Como Henry Kissinger disse em 1969, quando era o assessor de Segurança Nacional dos Estados Unidos: “Sempre deixamos claro que não temos inimigos permanentes e que julgaremos outros países, incluindo os comunistas, e especialmente países como a China comunista, com base em seus atos, e não em sua ideologia doméstica.”[149] Menos de dois anos depois, ele viajou em segredo para a China, o que levou ao restabelecimento das relações diplomáticas entre os dois países pela primeira vez desde a Segunda Guerra Mundial.

Se gerenciar parcerias é como a diplomacia, então é lógico que o processo precisa ser conduzido por diplomatas. Para as parcerias mais importantes, as empresas deveriam criar um cargo cujo objetivo seja servir a dois senhores: manter o parceiro externo feliz, enquanto luta pelos interesses da própria empresa.[150] Isso é diferente do papel tradicional do departamento de vendas, que é voltado para os interesses da empresa, não para os do parceiro.

Entrevistas para a imprensa — converse, não mande mensagem

Alguém prepara o seu material quando você vai dar uma entrevista para a imprensa? Em caso afirmativo, você recebe algum documento com “perguntas frequentes” (FAQ) que inclui todas as questões que o jornalista pentelho pode levantar e um conjunto de respostas que segue um roteiro cuidadoso e foi feito para se manter o mais próximo possível dos temas do lançamento? Quando essas pessoas ditas prestativas lhe dão os ditos FAQs, você alguma vez olhou para o documento e disse para si mesmo “isso é exatamente o que eu diria”? Porque, se faz isso, provavelmente você é feito de uma liga de titânio e silício.

Muitos acham que uma entrevista para a imprensa é um discurso de marketing que deve ser roteirizado palavra por palavra. Quando via as mensagens redigidas, Jonathan, que pode ser um cliente um tanto quanto difícil para um comunicólogo, costumava sugerir, num tom de voz um pouco alto, que, se quisessem um macaco amestrado para dar as respostas, ele adoraria arrumar um. Porém, se quisessem que Jonathan, uma pessoa que não se parece em nada com um macaco, desse a entrevista, era melhor que começassem do zero e voltassem com algo inteligente para ele dizer. Porque uma entrevista bem-sucedida não deve ser um exercício para regurgitar mensagens insípidas de marketing; deve ser uma conversa inteligente.

Um bom comunicólogo entenderá a diferença entre a transmissão de uma mensagem e uma conversa. Mensagens não respondem à pergunta. Em uma conversa, você escuta as perguntas e tenta descobrir uma forma de responder com inteligência, com lições e histórias, ao mesmo tempo em que reforça a mensagem, sem repeti-la como um papagaio. Muita gente tenta controlar o inconveniente das comunicações, e sem dúvida a transmissão de mensagem cuida disso. Porém, ela é completamente inútil para fazer qualquer outra coisa. Todo mundo percebe de longe uma transmissão de mensagem.

Ter uma conversa inteligente com um jornalista é desafiador — muito mais do que memorizar um roteiro —, e não porque [inserir farpa espirituosa sobre jornalistas aqui]. Uma conversa toma lá dá cá com um jornalista muitas vezes gera tensão — algo que os jornalistas tentam criar, mas a maioria das pessoas tenta evitar. Então, se você quer conversar de verdade com um repórter, é preciso ter casca grossa quando a matéria resultante apresentar elementos negativos. Se você não foi criticado, então provavelmente não teve uma boa conversa.

Na maioria das vezes, porém, as pessoas não têm conversas inteligentes com a imprensa porque é muito mais simples redigir mensagens do que elaborar ideias. Contudo, as ideias estão lá; você só precisa estimular a equipe a descobri-las. Lembre-os de que, como nossa colega de comunicações Ellen West sempre diz para sua equipe, “para ser um líder de ideias, você tem que ter uma”.

Relacionamentos, não hierarquia

Uma das vantagens das organizações hierárquicas e cheias de procedimentos é descobrir facilmente com quem você precisa falar: basta olhar para o box certo no organograma certo. No entanto, o estado normal de um empreendimento bem-sucedido no Século da Internet é o caos. Quando as coisas ocorrem em perfeita harmonia, com as pessoas e os boxes em organogramas em uma correspondência unívoca, então os procedimentos e a infraestrutura conseguiram dominar os negócios. Isso é péssimo. Quando Eric era o CEO da Novell, a empresa funcionava como uma máquina bem azeitada. O único problema era que o armário de novos-grandes-produtos estava vazio. (Mario Andretti, campeão mundial de Fórmula 1, disse: "Se tudo parece sob controle, você não está indo rápido o suficiente.")[151]

Os negócios devem sempre correr mais do que os procedimentos; portanto, o caos é onde você deve estar. E, quando estiver lá, a única maneira de fazer as coisas será por meio de relacionamentos. Dedique tempo para conhecer e se importar com as pessoas. Observe as pequenas coisas — nomes de filhos e cônjuges, questões de família relevantes (elas podem ser gravadas na lista de contatos). Eric acredita na regra das três semanas: quando você começa em novo cargo, não faça nada nas três primeiras três semanas. Ouça as pessoas, compreenda suas questões e prioridades, passe a conhecê-las e a gostar delas e ganhe sua confiança. Assim, na verdade, você está fazendo algo: está estabelecendo um relacionamento saudável.

E não se esqueça de fazer as pessoas sorrirem. O elogio é uma ferramenta de gestão subutilizada e subestimada. Quando for merecido, não poupe elogios.

---

135 Literalmente proverbial, em Provérbios 25, versículo 25: "Como água fresca para a garganta sedenta é a boa notícia que chega de uma terra distante" (Bíblia Nova Versão Internacional).

136 James O'Toole e Warren Bennis, "What's Needed Next: A Culture of Candor" (*Harvard Business Review*, junho de 2009).

137 Michael Parks, "Soviets Free the Dreaded Photocopier" (*Los Angeles Times*, 5 de outubro de 1989).

138 Bill Gates, "Bill Gates' New Rules" (*TIME*, 19 de abril de 1999).

139 Já houve casos de vazamentos, mas nunca, até onde sabemos, de uma reunião de sexta-feira. Fazemos o possível para encontrar a fonte dos vazamentos e temos uma margem de sucesso bem alta. Na maioria das vezes, os vazamentos são feitos por parceiros, mas, quando os culpados são Googlers, nós os demitimos.

140 Citado em John Markoff, "A Fight to Win the Future: Computers vs. Humans" (*New York Times*, 14 de fevereiro de 2011). Brown fez esse comentário para minimizar o significado de Watson, o computador de inteligência artificial da IBM, enfrentar adversários humanos em uma partida de *Jeopardy!*, cujo objetivo *é* fazer perguntas. Não é uma ironia?

141 As raquetes verdes e vermelhas foram usadas originalmente no filme *Os estagiários*. Depois do seu lançamento, elas foram incorporadas às reuniões de sexta-feira reais. Agradaram tanto que seu uso durou quase um ano, até serem substituídas por uma versão digital, para que a escolha dos nossos colegas que assistiam a reunião à distância fosse computada.

142 Algumas de nossas citações favoritas de Urs tiradas do manual do usuário: "Não fui criado nos Estados Unidos e tendo a ser mais direto do que os outros quando falo sobre algo (...) Costumo enfatizar opiniões para deixar claro o argumento — é mais fácil

resumir algo em preto e branco do que em tons de cinza (...) Se acha que estou errado, você precisa me dizer. Jamais irei culpá-lo por se manifestar (...) Se acha que estou batendo em você o tempo todo e tudo o que recebe são respostas negativas, então é muito provável que isso não seja intencional."

143 Jon Gertner, "True Innovation" (*New York Times*, 25 de fevereiro de 2012). O próprio Gertner escreveu o livro sobre inovação no Bell Labs. Ver Jon Gertner, *The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation* (Penguin, 2012).

144 Jonathan sempre disse isso para a esposa, mas ela o mandava calar a boca na quarta vez.

145 "Was Moore's Law Inevitable?" (*The Technium*, julho de 2009), disponível em http://www.kk.org/thetechnium/archives/2009/07/was_moores_law.php.

146 Citado muitas vezes, incluindo em Dennis McLellan, "Elmore Leonard, Master of the Hard-Boiled Crime Novel, Dies at 87" (*Los Angeles Times*, 20 de agosto de 2013).

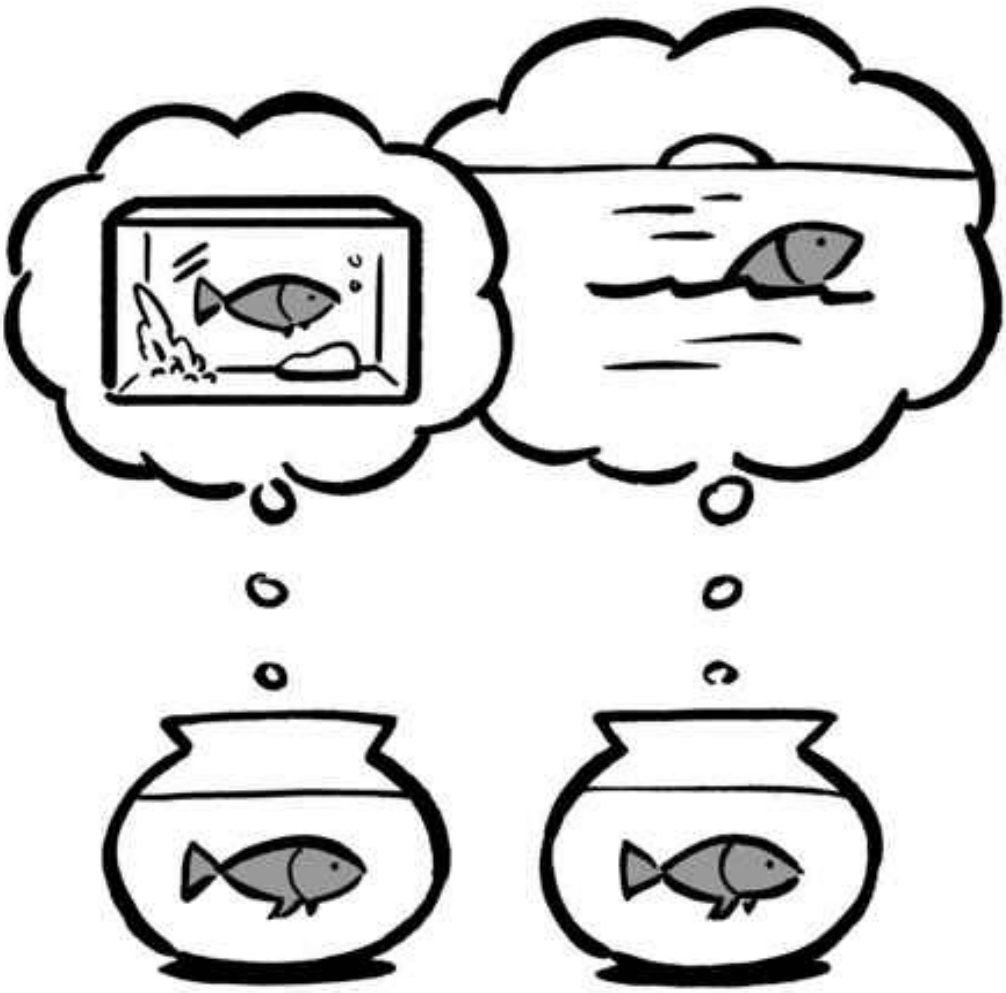
147 A frase foi criada pelo fundador e ex-presidente da Associação Nacional de Diretores Corporativos, John M. Nash. Ela significa que o conselho de administração deve assumir um papel ativo de supervisão, mas não se envolver na microgestão dos negócios. Ver "A Leader Ahead of His Time: NACD Founder John Nash" (*NACD Directorship*, 15 de maio de 2013).

148 Não é por acaso que muitos gerentes de produto que trabalharam na equipe de preparação para a reunião do conselho de administração tenham sido muito bem-sucedidos no Google. Por exemplo, Sundar Pichai comandou a equipe para Jonathan por vários anos e agora lidera as áreas de produto do Android, Chrome e Aplicativos da empresa. Caesar Sengupta foi o parceiro de Sundar nos slides para o conselho e agora comanda a equipe dos Chromebooks para ele.

149 Ver Henry Kissinger, *White House Years* (Little, Brown, 1979), p.192.

150 Nos círculos diplomáticos, isso é chamado de "teoria de jogo de dois níveis". Ver Robert D. Putnam, "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games" (*International Organization*, vol. 42, nº 3, verão de 1988).

151 Citado em "The 25 Coolest Athletes of All Time" (*GQ*, fevereiro de 2011).



Inovação: crie a sopa primordial

Em um dia ensolarado da primavera de março de 2010, Eric estava parado no carro no cruzamento da avenida Embarcadero com El Camino Real, em Palo Alto, olhando para as árvores em torno do estádio de futebol americano de Stanford enquanto refletia sobre as últimas duas horas e esperava o sinal abrir. Ele havia acabado de tomar um café com Steve Jobs, o CEO da Apple, em um restaurante chamado Calafia.[152] Eles se sentaram do lado de fora do café de culinária californiana e discutiram sobre o Android, o sistema operacional móvel de código-fonte aberto que se popularizava. Steve estava convencido de que o Android era baseado em propriedade intelectual criada pela Apple. Eric respondeu que não tínhamos usado propriedade intelectual da Apple e que, na verdade, havíamos desenvolvido o nosso sistema operacional sozinhos. Mas o argumento não surtiu efeito. “Eles vão brigar conosco”, pensou Eric.

Eric conheceu Steve Jobs e começou a trabalhar com ele em 1993, quando Eric estava na Sun e Steve, na NeXT Computer. O sistema NeXT foi desenvolvido numa linguagem de computação chamada Objective-C, e Eric e alguns outros foram ao escritório da empresa para ouvir as novidades de Steve. Ele começou enaltecendo as virtudes da Objective-C e tentou convencer os cientistas de computação da Sun de que eles precisavam usá-la no *framework** de programação de nova geração que estavam desenvolvendo. Eric sabia que Steve estava errado em algumas questões técnicas, mas os argumentos eram tão convincentes que ele e seus colegas da Sun não conseguiam descobrir exatamente *no que* Steve estava errado. O grupo parou ao lado do carro no estacionamento da NeXT após a reunião, para dissecar a discussão e tentar escapar do que costumavam chamar de “campo de distorção da realidade” de Jobs. Não deram sorte. Steve os viu no estacionamento e correu para continuar a conversa. Por mais uma hora.

Com o decorrer dos anos, Steve e Eric ficaram amigos, e, no verão de 2006, Eric foi convidado a entrar para o conselho de administração da Apple. Antes de aceitar o emprego, ele e Steve conversaram sobre possíveis conflitos de interesse entre a Apple e o Google. Na época, a Apple desenvolvia o iPhone, e o Google trabalhava em um sistema operacional móvel havia cerca de um ano, após ter

comprado a empresa de Andy Rubin, o Android, em agosto de 2005. Ainda não estava claro o que a companhia produziria, mas na época parecia que seria um sistema operacional de código-fonte aberto sem uma interface com o usuário (que seria desenvolvida por outras empresas). Nossa esperança era de que o Android se tornasse o software latente de celulares produzidos por empresas como Motorola, Nokia e Samsung, que desenvolveriam os próprios designs e aplicativos. Tanto o Android quanto o iPhone estavam nos estágios iniciais, e Eric entrou para o conselho de administração da Apple em agosto.

O iPhone da Apple foi lançado em junho de 2007 e era quase perfeito. Foi projetado e otimizado para se conectar à internet e funcionava com um nível de conveniência irrepreensível que era simplesmente sensacional. Mais tarde no mesmo ano, a equipe do Android postou um vídeo no YouTube em que revelava no que trabalhavam. Steve esmiuçou o vídeo e concluiu que a experiência do usuário demonstrada era muito parecida com a do iPhone e seu sistema operacional latente, o iOS. No fim das contas, Eric se afastou do conselho de administração da Apple em agosto de 2009, e os embates jurídicos entre as duas empresas e seus parceiros continuam até hoje.

Com o tempo, todo mundo que quiser terá um smartphone, e a maioria desses celulares (pelo menos pela próxima década) rodará iOS ou Android. Mais engenheiros desenvolvem aplicativos para esses sistemas do que para qualquer outra plataforma de computação na história (o que ajuda a formar uma base potencial de usuários que inclui praticamente todo mundo no planeta). Dezenas de fabricantes estão competindo, e os altos e baixos não são narrados apenas nas revistas especializadas, mas também na grande mídia. Isso é óbvio para nós agora, mas há pouco tempo a computação pessoal significava um PC rodando o Windows da Microsoft. Independentemente de que lado você esteja na discussão sobre patentes (para ficar claro: nós estamos do nosso lado), não há como negar que essas duas plataformas estimularam um enorme desenvolvimento econômico e inovação e mudaram a vida das pessoas para melhor no mundo inteiro.

Steve Jobs viu esse futuro com grande clareza. Não há melhor exemplo do impacto que um criativo inteligente pode ter no mundo. Steve personificou a combinação de conhecimento técnico, talento artístico e criativo e tino comercial que lhe permitiu criar produtos de computação pelos quais as pessoas se apaixonavam. Ele fundiu beleza e ciência em uma comunidade de tecnologia repleta de nerds e executivos, mas com pouquíssimos artistas. Nós dois aprendemos muito sobre criativos inteligentes ao observar e trabalhar com Steve, sobre como o estilo pessoal pode influenciar a cultura de uma empresa e como essa cultura está diretamente ligada ao sucesso.

No entanto, o aspecto mais importante da saga Android / iOS é como ela

demonstra duas maneiras *diferentes* de alcançar a inovação. As duas plataformas — e empresas — são muito inovadoras e há algumas similaridades fundamentais em suas abordagens. A Apple e o Google operam em indústrias com ciclos de vida do produto extraordinariamente rápidos. Tanto na internet quanto no ramo da computação móvel, a próxima grande invenção se torna obsoleta bem rápido; portanto, é preciso inovar constantemente — caso contrário, ficamos para trás. A Apple e o Google tendem a renegar a pesquisa de mercado tradicional e se baseiam nas nossas próprias habilidades para descobrir o que os consumidores querem. Acreditamos na nossa visão. E as duas companhias dão a maior prioridade à criação da melhor experiência para os usuários.

Porém, tirando essas similaridades, nossas abordagens à inovação são bem diferentes, principalmente no que diz respeito ao controle. Com o Android, o Google aposta na economia superior de uma plataforma aberta e na nossa habilidade de navegar a fragmentação gerada por essa abertura. O Android está — e dizemos isso da maneira mais positiva — fora de controle. O código-fonte do software está disponível para qualquer um usar de graça, sob o contrato de licença Apache.[153] Esse modelo "código aberto" significa que qualquer um pode pegar o sistema operacional e fazer o que quiser com ele; o Android é a areia na caixa de areia.

Nós também deixamos que qualquer um crie e venda aplicativos que rodem em aparelhos com o Android; ninguém precisa da aprovação do Google. Encorajamos os fabricantes de aparelhos Android (tais como Samsung, HTC e Motorola) a desenvolver esses dispositivos de maneira que sejam compatíveis ao nível dos aplicativos, para que todos os aplicativos Android rodem bem em todos os aparelhos Android. Somos muito eficientes, porém não perfeitos, em atingir esse objetivo, o que é esperado em um ambiente no qual não há custo de entrada e nenhum poder controlador. O Android está crescendo e se expandindo de maneiras que jamais poderíamos ter previsto. É usado para acionar leitores eletrônicos (incluindo o da Amazon), tablets, videogames e celulares. Também pode ser encontrado em geladeiras, esteiras de academia, TVs e brinquedos. Muitos especialistas falam sobre o surgimento da "internet das coisas", quando todo tipo de aparelho — não apenas tablets e celulares — estará conectado à internet. Torcemos para que muitas dessas coisas rodem o Android.

A Apple representa a abordagem contrária. O código do iOS é fechado, e aplicativos que queiram estar na App Store precisam receber a aprovação formal da Apple. Steve sempre acreditou que a melhor experiência para o consumidor advinha da manutenção do controle completo sobre tudo. Ele prestava enorme atenção aos detalhes de tudo que ele e sua empresa faziam, com o único objetivo de criar os melhores produtos possíveis. Isso era notório em suas extraordinárias

apresentações de produto ao conselho de administração, sempre meticulosamente orquestradas e produzidas como se fossem um espetáculo da Broadway. Os novos produtos não eram apenas demonstrados em reuniões do conselho de administração; eles eram revelados. No Google, costumamos colocar os gerentes adjuntos de produto para demonstrar novos produtos diante do nosso conselho, não apenas porque eles fazem isso muito bem (embora não tão bem quanto Steve!), mas também pelo puro espetáculo de colocar moleques recém-saídos da faculdade (e às vezes vestidos com o moletom da instituição que cursaram) para demonstrar nossas invenções mais recentes diante dos integrantes do conselho. Aprendemos o valor desse tipo de teatralidade com Steve.

O modelo controlador da Apple funciona por causa da excelência de Steve Jobs e pela forma de organização da empresa. Na Apple — assim como no Google —, os líderes são gente de produto com formação técnica. Quando você monta uma equipe de criativos inteligentes sensacionais e coloca o maior criativo inteligente do mundo no comando, é provável que esteja certo a maior parte do tempo. E quando você está certo a maior parte do tempo, um modelo muito controlador pode gerar grandes inovações.

Enquanto escrevíamos este capítulo sobre inovação e o mostrávamos aos amigos e à família, sempre que alguém discordava de nossos princípios, usava Steve Jobs como contraponto. “Sim, mas o Steve Jobs não fez aquilo dessa maneira, e olha quantas coisas maravilhosas ele criou.” Eles estavam certos, é claro. Então, nós respondíamos que, se eles eram o equivalente a Steve Jobs, com instintos e ideais igualados por poucas pessoas, então deveriam ir em frente e tentar fazer as coisas do jeito dele. Mas se você for igual a nós, então, no que diz respeito à inovação, temos algumas outras ideias que você talvez deva testar.

O que é inovação?

Inovação é a próxima grande novidade. Ou pelo menos a próxima palavra da moda. De acordo com o *Wall Street Journal*, alguma versão dessa palavra apareceu nos relatórios trimestrais e anuais das empresas americanas mais de 33 mil vezes, apenas em 2011.[154] Todo mundo quer ser "inovador" (o *Journal* não informou o número de vezes que "ludita" apareceu nesses relatórios, mas apostamos que foram bem poucas), mas, antes que falemos sobre como fazer isso, vamos esclarecer o seu significado.

Para nós, inovação implica na produção e na implementação de ideias novéis e úteis. Como "novel" é apenas um sinônimo rebuscado para "novo", também devemos esclarecer que, para algo ser inovador, é preciso que não apenas ofereça uma nova funcionalidade, mas também seja surpreendente. Se os consumidores pedem algo, então você não está sendo inovador por dar o que eles querem, está sendo apenas reativo. Isso é uma coisa boa, mas não é o mesmo que ser inovador. Por último, "útil" é um adjetivo um tanto inexpressivo para descrever aquela inovação atraente; portanto, vamos acrescentar um advérbio e torná-lo *radicalmente* útil. *Voilà*: para algo ser inovador, é preciso que seja novo, surpreendente e radicalmente útil.

O projeto do Google de criar carros autoguiáveis claramente se encaixa na nossa definição: é novo, surpreendente (a não ser para os fãs de *A supermáquina*) e radicalmente útil. Mas o Google também lança mais de quinhentas melhorias para o mecanismo de busca todos os anos. Isso é inovador? Ou incremental? Elas são novas e surpreendentes, com certeza, mas, embora cada melhoria por si só seja útil, seria um exagero chamá-las de radicalmente úteis. Porém, ao juntá-las, percebe-se que elas são isso mesmo: o mecanismo de busca do Google se aperfeiçoa radicalmente ano após ano graças ao poder de todas essas melhorias. Como quinhentos passinhos adiante, juntas, elas levam a pessoa a algum lugar.

Essa definição mais abrangente — inovação não é apenas o que é novo, não são só as grandes novidades — é importante por dar a todo mundo a oportunidade de inovar, em vez de transformá-la no reino reservado às poucas pessoas naquele prédio afastado do campus cujo trabalho é inovar. A equipe de busca do Google, que trabalha em um produto com quinze anos de vida, participa tanto do ramo da inovação quanto o Google[x], a equipe que trabalha no carro autoguiado. Esse espírito abrangente dá a quase todo mundo a chance de criar aquelas novidades de fato sensacionais.

Entenda seu contexto

O Google[x] usa um simples diagrama de Venn para determinar se levará adiante uma ideia. Primeiro, a ideia tem que envolver um grande desafio ou oportunidade, algo que afete centenas de milhões ou bilhões de pessoas. Em segundo lugar, a equipe precisa ter uma ideia para uma solução que seja radicalmente diferente de qualquer coisa que esteja no mercado. Não tentamos melhorar uma maneira já existente de fazer algo; queremos começar do zero. Por último, as tecnologias revolucionárias que podem criar uma solução radical têm que existir ou ser viáveis, além de poderem estar disponíveis num futuro não tão distante. Por exemplo, o Projeto Loon, que espera oferecer acesso à internet de banda larga para bilhões de pessoas que ainda não têm por meio de balões de hélio, cumpre as três exigências: ele aborda um problema enorme com uma solução radical viabilizada por tecnologias que já existem ou que são viáveis. (Imagine algo do tamanho de um balão de ar quente flutuando a vinte quilômetros de altura e distribuindo serviço de banda larga sem fio para os lares no solo abaixo. Isso é o Loon.) Em contrapartida, a viagem no tempo provavelmente resolveria um monte de problemas (e enriqueceria alguns apostadores esportivos) — contudo, a tecnologia é inviável (ou é isso que queremos que você acredite — entra risada maligna). Antes de a equipe [x] começar a investir em uma ideia, verifica se ela se encaixa no paradigma dos três requisitos. Se não se encaixar, é rejeitada.

Antes que possa existir inovação, é preciso que haja o contexto adequado para que ela ocorra. Isso em geral é encontrado em mercados que estão em rápido crescimento e cheios de concorrência (muitas empresas estão trabalhando em carros autoguiados; muitas delas, na verdade, são fabricantes de carros!). Não procure por um espaço vazio e depois fique solitário; é melhor adotar uma postura inovadora para se tornar um *player* em um espaço que é ou será grande. Isso parece absurdo, pois muitos empreendedores sonham em entrar em mercados “novinhos em folha”, sem concorrência. No entanto, costuma haver um motivo para o mercado estar vazio: ele não é grande o suficiente para sustentar uma empreitada em expansão. Ainda pode ser uma boa oportunidade de negócios — alguém deve fazer dinheiro com todos aqueles produtos de nicho que vemos no catálogo SkyMall —, mas, se você quiser criar um ambiente de inovação, é melhor procurar por grandes mercados com enorme potencial de crescimento. Lembre-se de que o Google chegou atrasado à festa dos mecanismos de busca.

Outro elemento a ser considerado é a tecnologia: como você acha que a tecnologia se desenvolverá nesse espaço? O que é diferente agora e que novas mudanças se pode esperar? Você possui o talento para criar uma diferenciação sustentável dentro do mundo existente? Quando o engenheiro do Google Paul Buchheit desenvolveu o Gmail, ele estava inovando em um espaço grande e em expansão (e-mail) ao apostar que poderia criar um sistema de e-mail baseado em navegador, com um conjunto de recursos e uma interface com o usuário tão ricos quanto um e-mail baseado em cliente.[155] Como o Google tinha vários engenheiros que podiam desenvolver grandes aplicativos baseados na internet, tínhamos à nossa disposição o talento para executar a inspiração de Buchheit. Portanto, o contexto para a inovação era perfeito.

O CEO precisa ser o CIO

Há muitos anos, quando um de nossos colegas, Udi Manber, era engenheiro no Yahoo, a empresa concluiu que não era inovadora o bastante. Então, os executivos fizeram o que qualquer colega bem treinado em um curso de MBA faria ao encarar um problema: elegeram um responsável para dar um jeito na situação. Os executivos do Yahoo ofereceram o cargo de diretor de inovação para Udi e ele aceitou. Porém, após três semanas no emprego, Udi percebeu que havia cometido um erro. Os chefes queriam que ele organizasse um conselho de inovação, com formulários com os quais os funcionários poderiam sugerir ideias e um procedimento para o conselho analisá-las e aprová-las. Em outras palavras, a tarefa de Udi era organizar uma burocracia de inovação. Isso é um paradoxo. Então, ele saiu da empresa. (Udi pode ter sido motivado pela filha de doze anos, que, ao vê-lo trabalhando em uma apresentação para uma reunião com todos os engenheiros, disse: "Você vai desperdiçar o tempo de centenas de engenheiros dizendo que eles precisam ser inovadores. Isso é inovador?") Depois, Udi veio para o Google. Ele tem tido muito sucesso aqui e liderou algumas de nossas equipes mais inovadoras... só que não como diretor de inovação.

A ideia de entregar a um alto executivo a responsabilidade sobre tudo que envolve inovação não é exclusiva dessa empresa. Há alguns anos, uma grande firma de consultoria publicou um relatório que aconselhava *todas* as empresas a apontar um "CIO", um diretor de inovação.[156] Por quê? Supostamente, para estabelecer uma "uniformidade de comando" sobre todos os programas de inovação. Não temos muita certeza do que isso quer dizer, mas achamos que "uniformidade de comando" e "inovação" não pertencem à mesma frase (fora essa que você leu agora).

Como gestores de negócios, gostamos de gerir coisas. Quer que algo seja feito? Então coloque alguém no comando. Entretanto, a inovação teima em resistir às táticas tradicionais de gestão ao estilo MBA. Ao contrário da maioria das outras coisas no mundo corporativo, a inovação não pode ser possuída, exigida ou programada. Como Udi nos falou ao relatar a experiência no Yahoo: "Pessoas inovadoras não precisam de ordens para inovar, elas precisam de *permissão*." Em outras palavras, a inovação tem que evoluir de forma orgânica. É o destino final de um caminho que começa quando as ideias surgem como mutações saídas da sopa primordial e percorrem uma rota longa e perigosa da concepção à realização. Durante o percurso, as ideias mais fortes acumulam apoiadores e ímpeto, enquanto as mais fracas entregam os pontos. Não há

procedimento que implemente essa evolução; a sua característica definidora é a falta de procedimento. Encare isso como a seleção natural das ideias.[157] Parafraseando Darwin, em *A origem das espécies*:

> Como surgem muito mais [ideias] do que poderiam sobreviver; e como, consequentemente, há uma luta recorrente pela existência, conclui-se que qualquer [ideia], se houver variação de alguma forma lucrativa para si mesma, por menor que seja, sob as condições de vida complexas e algumas vezes mutáveis, [a ideia] terá uma chance maior de sobreviver, e, portanto, será selecionada naturalmente.[158]
>
> (PS: Embora sejamos evolucionistas, não nos furtamos a criar algumas coisas sensacionais em seis dias.)

Todas as empresas que querem ser inovadoras (ou seja, todas as empresas) precisam começar criando um ambiente no qual os diferentes componentes da criação tenham liberdade para colidir de maneiras novas e interessantes, e então dar a essas novas criações tempo e liberdade para evoluir e viver, ou — o que é muito mais comum — estagnar e morrer. O cargo de diretor de inovação está fadado ao fracasso porque jamais terá poder suficiente para criar a sopa primordial (e apenas a sopa conquistará um "opa"). Em outras palavras, o CEO precisa ser o CIO. Deus criou a sopa primordial da Terra, ele não delegou a tarefa.[159]

Criar a cultura de uma sopa não é uma novidade. Thomas Edison ficou famoso pelo ambiente único de "se colar, colou" no laboratório de Menlo Park, no século XIX. No século XX, o Bell Labs da AT&T e o Centro de Pesquisa de Palo Alto (Parc) da Xerox foram renomados incubadores de inovação. A diferença agora são a velocidade e a escala com que a luta darwiniana acontece. A internet fornece as ferramentas de criação a todos, além de ser um campo de testes ideal, ao permitir que protótipos sejam implementados e que dados significativos sejam coletados em um tempo muito menor do que era necessário antes. A evolução das espécies levou uma eternidade, mas, nas mãos de criativos inteligentes, o processo de evolução de ideias de hoje pode — e precisa — trabalhar na velocidade da internet.

A sopa inovadora forma-se facilmente em um ambiente de start-up, no qual a cultura ainda é novidade e a empresa inteira tem a mentalidade de nós-contra-o-mundo. Aqueles que ingressam em uma start-up desejam riscos. Isso é parte do que os atrai para o empreendimento. No entanto, quando a empresa ultrapassa os quinhentos funcionários, ela começa a atrair pessoas mais avessas a riscos. Estas

podem ser criativos inteligentes muito talentosos, mas não serão as primeiras a pular. A verdade é que nem todo mundo é inovador. Portanto, a sopa não só permite que os inovadores inovem, como também precisa deixar todas as outras pessoas participarem e prosperarem.

Há alguns anos, nós dois ficamos fascinados com uma palestra da fundação TED feita pelo empreendedor e músico Derek Sivers.[160] Ele mostrou um vídeo de um homem aparentemente maluco dançando sozinho em um show ao ar livre. O homem está na encosta de um morro, descalço e sem camisa, gesticulando loucamente e se divertindo muito. De início, ninguém chega muito perto, até que um ousado se junta a ele, e depois um atrás do outro, e aí a porteira escancara. Dezenas de pessoas correm e criam uma roda punk de bobos dançando onde havia apenas um. Derek chama isso de princípio do "primeiro seguidor": ao criar um movimento, atrair o primeiro seguidor é o passo crucial. "O primeiro seguidor é o que transforma um maluco solitário em um líder." A sopa primordial da inovação precisa encorajar aqueles que querem ser inovadores — o bobo dançando sozinho na encosta do morro — a seguir sua inspiração. Porém, tão importante quanto isso, a sopa primordial também precisa encorajar as pessoas que querem se juntar a algo inovador — o segundo bobo dançando até o ducentésimo — a também seguir suas inspirações. É por isso que a inovação precisa estar entranhada na empresa, em todas as funções e regiões. Quando ela é isolada em um determinado grupo, você até poderá atrair inovadores para esse grupo, mas não terá primeiros seguidores em número suficiente.

Robert Noyce, cofundador da Fairchild Semiconductor e da Intel, disse: "O otimismo é um ingrediente essencial para a inovação. De que outra maneira o indivíduo escolhe a mudança em vez da segurança, a aventura em vez de permanecer em um lugar confortável?"[161] Contrate pessoas espertas o bastante para propor ideias novas e loucas a ponto de achar que talvez deem certo. Você precisa encontrar e atrair esses otimistas, depois dar-lhes o lugar para criar mudanças e aventuras.

Concentre-se no usuário...

No fim de 2009, uma equipe de engenheiros de busca nos mostrou o protótipo de um recurso no qual vinham trabalhando havia um tempo. Era baseado em uma ideia simples: e se começássemos a preencher os resultados da busca enquanto o usuário ainda está digitando a consulta, em vez de esperar que ele aperte o Enter? Sempre achamos que a velocidade é um dos principais fatores para determinar a qualidade da busca e tínhamos orgulho de responder à grande maioria das pesquisas em menos de um décimo de segundo. O relógio, contudo, só começava a marcar o tempo depois que o usuário terminava de digitar a consulta. Digitá-la poderia tomar vários segundos. E se não tivéssemos que esperar? E se mostrássemos os resultados enquanto o usuário digita? Assim que vimos o protótipo, a aprovação foi óbvia. As equipes de busca orgânica e paga se dedicaram ao projeto, e alguns meses depois o recurso foi lançado para o mundo como Google Instant.

Algumas semanas antes do lançamento, Jonathan estava em reunião com sua equipe quando lhe ocorreu uma questão básica: o Instant poderia afetar a receita da empresa de alguma forma? Talvez fosse menos provável que os usuários clicassem nos anúncios se os resultados fossem preenchidos enquanto eles digitassem. Então, Jonathan perguntou à equipe se havia bons dados sobre um possível impacto na receita. A resposta foi negativa, e todos concordaram que alguém deveria investigar o caso, enquanto prosseguiam com o planejamento do lançamento. Em todas as outras empresas em que Jonathan trabalhara, a análise financeira era um dos obstáculos mais importantes que um produto precisava ultrapassar antes de ser aprovado. Quanta receita o produto vai gerar? Qual será o retorno do investimento (ROI)? O período de retorno? No entanto, cá estávamos nós, a algumas semanas de lançar uma grande mudança em nossa atividade principal, e ninguém havia feito uma análise financeira detalhada. O produto obviamente era ótimo para o usuário —, por isso todos sabíamos que lançá-lo era a melhor decisão de negócios.

Quando o Google Instant foi lançado, ele gerou apenas um efeito modesto na receita, mas o Google já havia lançado muitos outros recursos com um impacto financeiro mais significativo. O Mapa do Conhecimento, lançado em 2012, ocupa a lateral direita dos resultados de páginas da Web para consultas sobre pessoas, locais e coisas com um painel formatado de forma concisa, preenchido via algoritmo com informações sobre aquela entidade. Ele reúne todos os fatos mais relevantes em um único box fácil de ler. Para a maioria das consultas, o

painel substitui os anúncios que antes apareciam naquela parte da página. Aquilo prejudicou um pouco a receita. No início de 2011, fizemos uma série de mudanças nos algoritmos de busca que reduziram as notas de qualidade de certos tipos de sites. Não queríamos que os usuários clicassem em links que os levassem para sites ruins. Esse lançamento, chamado de “panda”, afetou quase 12% das consultas, e, como muitos dos sites afetados faziam parte da nossa rede de anúncios, a mudança prejudicou a nossa receita.

O Google sabe que, no Século da Internet, a confiança do usuário é tão importante quanto dólares, euros, libras, ienes ou qualquer outra moeda. A excelência de produto é a única maneira de uma empresa ser bem-sucedida de forma consistente. Portanto, nossa diretriz principal no que diz respeito à estratégia de produto é nos concentrarmos no usuário (mas sem interferir no desenvolvimento interno de civilizações alienígenas). Como Larry e Sergey disseram na carta da oferta pública inicial: “Servir aos usuários finais está no cerne do que fazemos e ainda é a nossa prioridade número um.”

Concentrar-se no usuário é apenas metade da questão. A frase completa deveria ser “concentre-se no usuário e tudo mais será consequência”. Isso significa que sempre faremos o que é certo para o usuário, e confiamos que nossos criativos inteligentes descobrirão uma maneira de ganhar dinheiro com isso. Pode levar um tempo; por isso, manter-se fiel aos princípios requer muita confiança.[162] Mas costuma valer a pena.

Em 2004, Jonathan e seu colega Googler Jeff Huber levaram Sergey para conhecer uma pequena start-up chamada Keyhole. Jeff, que fora o primeiro gerente de produto contratado por Jonathan na Excite@Home, era um dos principais engenheiros na equipe de anúncios.[163] Um dos cofundadores da Keyhole era Brian McClendon, com quem Jonathan e Jeff haviam trabalhado na Excite@Home. A Keyhole tinha desenvolvido algumas maneiras muito interessantes de visualizar e interagir com mapas, e Sergey decidiu na hora que o Google deveria comprar a empresa.

Algumas semanas depois, Sergey levou a aquisição para ser aprovada pelo conselho de administração, e, quando os integrantes perguntaram como faríamos dinheiro com aquela tecnologia, a resposta foi simples: “Deixarei o Jonathan responder à pergunta; ele é o homem de negócios.” Jonathan estava reclinado, curtindo a apresentação de Sergey, e não tinha pensando em absolutamente nada sobre como a compra da Keyhole poderia gerar dinheiro para o Google (prova clara de que, após dois anos, Jonathan agora agia como um Googler de verdade). Ele seguiu em frente com uma resposta vaga memorável apenas por ser digna de esquecimento. A verdade é que não fazíamos ideia de como as finanças do Google seriam beneficiadas pela compra da Keyhole.

O conselho de administração decidiu confiar na avaliação de Sergey e permitiu que ele negociasse a compra. Cerca de oito meses depois, o Google Earth, que era baseado na tecnologia da Keyhole, foi lançado. Foi um sucesso imediato com os usuários e também gerou milhões de dólares. Como isso era possível, já que não havia anúncios no aplicativo e ele era gratuito? Pouco tempo depois do lançamento, um dos nossos criativos inteligentes, Sundar Pichai, percebeu que todas aquelas pessoas que baixavam e instalavam o Google Earth poderiam também se interessar pela Barra de Ferramentas Google. Era um aplicativo que se integrava ao navegador e tinha um monte de recursos interessantes para o usuário, um dos quais era uma pequena caixa de busca do Google que aparecia constantemente na interface do navegador. Os usuários com essa Barra de Ferramentas podiam iniciar uma busca no Google sem ter que acessar o Google.com. Desse modo, eles tendiam a realizar mais pesquisas, clicar em mais anúncios e gerar mais receita. A ideia de Sundar sofreu certa resistência; contudo, devido à insistência de Urs Hölzle, foi logo implementada.

Esse simples insight — que aqueles que baixassem o Google Earth poderiam se interessar também pela Barra de Ferramentas — aumentou a base de usuários da Barra de Ferramentas de maneira significativa e gerou muita renda, mas praticamente não tinha como Jonathan prever isso quando ficou diante do conselho de administração naquele dia. Em retrospecto, percebemos que a resposta correta poderia ter sido: “Eu não faço ideia... mas tenho certeza de que descobriremos.”

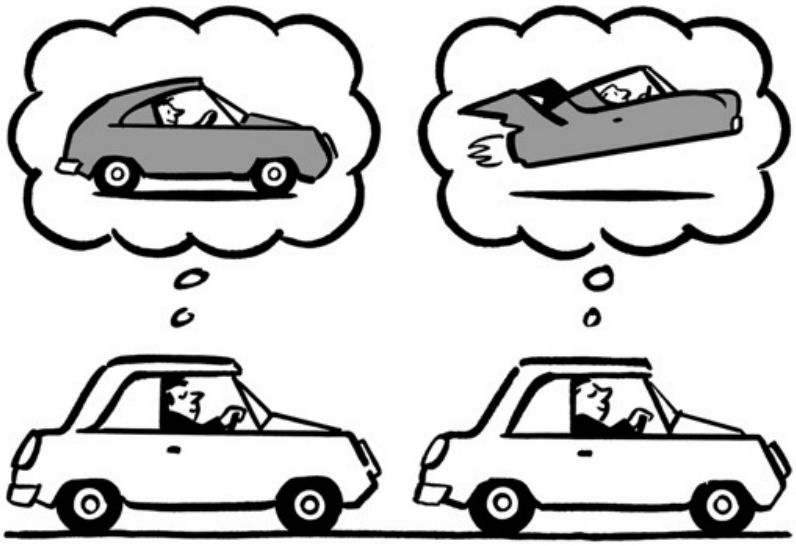
Concentre-se no usuário... e o dinheiro vai aparecer. Isso pode ser especialmente desafiador em ambientes em que usuário e cliente são diferentes e quando seu cliente não compartilha do seu espírito concentre-se-no-usuário. Em 2012, quando o Google adquiriu a Motorola, uma das primeiras reuniões da empresa de que Jonathan participou foi uma análise de produto que durou três horas, em que seus diretores apresentaram os recursos e especificações de todos os celulares da Motorola. Eles não pararam de se referir às exigências dos clientes, e a maioria delas fazia pouco sentido para Jonathan, pois estavam muito distantes do que os usuários de celulares de fato queriam. Então, durante o almoço, um dos executivos explicou para Jonathan que, quando a Motorola falava “clientes”, ela não se referia às pessoas que usavam os telefones e sim aos verdadeiros clientes da empresa, as operadoras de telefonia — que talvez não estivessem sempre concentradas no usuário como deveriam. A Motorola não se concentrava nos usuários, só nos parceiros.

No Google, nossos usuários são aqueles que usam os produtos, enquanto que os clientes são as empresas que compram anúncios e licenciam nossa tecnologia. Raramente há conflitos entre os dois; porém, quando há, nossa tendência é ficar

do lado do usuário. Tem que ser assim, independentemente da indústria. Os usuários têm mais poder do que nunca e não vão tolerar produtos vagabundos.

Pense grande

Nosso colega Vint Cerf tem trabalhado em uma nova suíte de protocolos de rede que funcionarão no ambiente implacável e muito, muito grande do espaço. De acordo com Vint, ele deu início a esse projeto após se perguntar o que poderia fazer que se revelasse necessário dali a 25 anos.[164] A resposta: a internet interplanetária. Ninguém pode acusar Vint de não pensar grande o bastante.



No entanto, para o resto de nós, humanos, a história é outra. Talvez seja a natureza humana, ou a natureza corporativa, mas, a maioria das pessoas costuma pensar em termos de incrementos, em vez dos transformadores ou galácticos.[165] Nossa colega Regina Dugan, que foi diretora da Agência de Projetos de Pesquisa Avançados para Defesa (Darpa)[166] antes de ir para a Motorola e depois para o Google, fala sobre como a inovação costuma ocorrer quando as pessoas estão trabalhando no "Quadrante de Pasteur",[167] em que elas tentam avançar a ciência básica enquanto resolvem problemas do mundo real. Contudo, a maioria das empresas acaba no quadrante oposto, "no qual a ciência não é interessante e ninguém se importa com a realização dos objetivos. O talento vai embora, e os projetos fracassam com mais frequência, não menos".[168]

É por isso que um dos desafios de Eric e Larry para os engenheiros e gerentes de produto nas análises de produto no Google sempre foi "você não está

pensando grande o bastante". No Século da Internet, com informações, alcance e poder computacional infinitos, a escala global está disponível para praticamente todo mundo, mas muitas pessoas estão presas à velha mentalidade limitada. "Você não está pensando grande o bastante" — depois substituído pela diretriz "pense 10X [pense dez vezes maior]" de Larry Page — ajuda a dar jeito nisso. A frase engloba a arte do possível... e do impossível.

O benefício óbvio de pensar grande é dar muito mais liberdade aos criativos inteligentes. A prática remove restrições e incita a criatividade. Astro Teller, o diretor do Google[x], observa que, para criar um carro com um rendimento de combustível 10% melhor, basta mexer no design atual; mas, se quiser um modelo que faça duzentos quilômetros por litro, é preciso começar do zero. Apenas o raciocínio — como começar do zero? — pode gerar ideias que não foram consideradas antes.

Há outros benefícios mais sutis de se pensar grande. Grandes apostas muitas vezes têm uma chance maior de sucesso devido ao seu tamanho: a empresa não pode se dar ao luxo de fracassar. Em contrapartida, quando se faz um monte de pequenas apostas, nenhuma das quais ameaçadoras, você pode acabar gerando mediocridade. Vemos isso o tempo todo nos negócios: a empresa que possui uma grande linha de produtos medianos. Quando o Google comprou a Motorola e Jonathan começou a ajudar o novo CEO, Dennis Woodside, ele descobriu que a companhia tinha dezenas de celulares diferentes, cada um voltado para um segmento específico e definido por pesquisa de mercado como geração Y, geração X, geração pós-Segunda Guerra, mães suburbanas. Havia alguma lógica por trás disso — operadoras diferentes queriam seus próprios modelos singulares —, mas levou a um mar de mediocridade. Cada celular tinha o próprio pessoal de produto, que trabalhava duro para tornar o produto ótimo, mas eles também sabiam que, se o produto fosse apenas bom, a empresa sobreviveria. (Dennis resolveu a maioria desses problemas e criou uma Motorola bem mais concentrada no usuário antes de o Google vendê-la para a Lenovo em 2014.)

Por outro lado, o iPhone é um produto popular justamente porque é o único celular que a Apple fabrica. Se há um problema no desenvolvimento do iPhone da nova geração, a equipe só vai para casa quando houver um plano para resolvê-lo. Não é coincidência que a Apple tenha apenas algumas linhas de produto. Nenhum deles pode se dar ao luxo de fracassar.

Também pode ser mais fácil enfrentar grandes problemas porque desafios maiores atraem grandes talentos. Há uma relação simbiótica entre grandes desafios e pessoas muito talentosas e inteligentes: os desafios são solucionados e as pessoas ficam contentes. Dê um grande desafio para as pessoas erradas, e você vai gerar ansiedade. Mas dê um grande desafio para as certas, e você vai

gerar alegria.[169] Elas gostam de se mostrar à altura do desafio por puro prazer, mas também, como a socióloga e guru de administração Rosabeth Moss Kanter observou, pelos benefícios muito reais que ele traz: novas habilidades, novos contatos com colegas da área, aumento da reputação — o que os economistas chamariam de investimento no capital humano.[170] Por esses motivos, pensar grande é de fato uma ferramenta muito poderosa para atrair e manter criativos inteligentes. Pense assim: digamos que você seja um criativo inteligente brilhante que acabou de se formar na faculdade. Você recebeu duas ofertas de emprego quase idênticas, a não ser por uma diferença. Uma das empresas diz que gosta de tentar fazer as coisas dez vezes melhor, enquanto a outra se contenta com uma melhoria de 10%. Qual você escolheria?

Nosso amigo Mike Cassidy é um grande exemplo do poder que pensar 10X tem em manter criativos inteligentes. Mike, um dos cofundadores de uma empresa chamada Ruba, entrou no Google em 2010, após adquirirmos a propriedade intelectual da Ruba e contratarmos sua equipe. Mike é um empreendedor compulsivo — Ruba era sua quarta empresa; a segunda era um buscador chamado Direct Hit, que competiu com o Google por um tempo antes de ser vendido ao Ask Jeeves. Assim, presumimos que era apenas uma questão de tempo até que Mike saísse da nave-mãe do Google para começar algo novo. Com o passar do tempo, paramos de acompanhar o que Mike estava fazendo. Porém, às vezes o víamos no campus, então sabíamos que ele ainda era um Googler. Então, em junho de 2013, o Google anunciou o Projeto Loon, o plano do Google[x] que pretende usar balões de hélio para levar internet de banda larga a cinco bilhões de pessoas que ainda não têm acesso. Ficamos sabendo que Mike, que é formado em engenharia aeroespacial, era um dos líderes do Projeto Loon e trabalhava nele havia mais de um ano. Se não fosse por essa oportunidade de fazer algo audacioso, ele provavelmente teria saído do Google; portanto, por continuarmos pensando grande e testando os limites da tecnologia, conseguimos manter pelo menos um grande criativo inteligente.

Além disso, fazer grandes coisas que importam, como Larry costuma dizer, inspira as pessoas, mesmo que elas não sejam os Mike Cassidys que se envolvem diretamente com tais desafios. Ouvimos com frequência pessoas no Google falando em “pensar 10X” no emprego, embora a maioria dos cargos esteja bem afastada dos projetos ousados pelos quais a empresa se tornou famosa. São os advogados, o pessoal de vendas, de finanças, todos inspirados pela atitude predominante da empresa de sonhar alto. Pensar grande não é apenas uma poderosa ferramenta de recrutamento e manutenção; ela é contagiosa.

Determine objetivos (quase) inalcançáveis

O gestor corporativo veterano já domina várias habilidades, e no topo dessa lista está a definição de objetivos anuais e trimestrais. Isso exige certa astúcia. Se definir objetivos muito fáceis, você obviamente estará tentando causar uma boa impressão por excedê-los "milagrosamente" no fim do trimestre.[171] Contudo, se definir objetivos muito difíceis, você correrá o risco de fracassar. O truque é encontrar o ponto certo ao criar objetivos que pareçam difíceis, mas que na verdade sejam facilmente realizáveis. O marcador de desempenho perfeito no fim do trimestre e do ano é aquele que está cheio de marcas de 100%.

No fim de 1999, John Doerr deu uma palestra no Google que mudou a empresa, pois criou uma ferramenta simples que permitiu aos fundadores institucionalizarem o espírito "pense grande". John fazia parte do conselho de administração e sua empresa, a Kleiner Perkins, tinha investido recentemente no Google. O tópico era uma forma de gestão por objetivos chamados OKRs (à qual nos referimos no capítulo anterior), que John aprendera com o ex-CEO da Intel Andy Grove.[172] Há várias características que diferenciam os OKRs dos outros objetivos corporativos que excedem o que havia sido prometido.

Primeiro, um bom OKR combina o objetivo mais abrangente com um resultado-chave mensurável. É fácil determinar um objetivo estratégico amorfo (melhorar a usabilidade... elevar o moral da equipe... entrar em forma) e, no fim do trimestre, declarar vitória. Mas quando o objetivo estratégico é medido com base em um objetivo concreto (aumentar o uso dos recursos em X%... aumentar o nível de satisfação dos funcionários em Y%... correr uma meia maratona em menos de duas horas), as coisas ficam interessantes. Por exemplo, um OKR recente de uma equipe de plataforma era ter "WW novos sistemas servindo a um tráfego significativo para XX grandes serviços com uma latência menor que YY microssegundos a ZZ% em Júpiter."[173] (Júpiter é um codinome, não a localização do mais novo data center do Google.) Não há ambiguidade com esse OKR, é muito fácil verificar se ele foi realizado. Outros OKRs exigirão o lançamento de um produto em um número específico de países ou determinarão metas para uso (por exemplo, um OKR recente da equipe do Google+ envolvia o número diário de mensagens que os usuários postariam nos Hangouts) ou desempenho (por exemplo, latência média durante a execução de vídeos do YouTube).

Segundo — e é aqui que entra o pensar grande —, um bom OKR deve ser difícil de atingir, e conseguir cumprir com 100% deles deve ser quase

impossível. Se seus OKRs estão todos verdes, você não está determinando objetivos difíceis o suficiente. Os melhores OKRs são agressivos, mas realistas. Nessa estranha aritmética, um marcador de desempenho de 70% em um OKR bem montado costuma ser melhor do que um de 100% em um inferior.

Terceiro, quase todo mundo realiza os OKRs. Lembre-se de que você precisa que todos pensem em seu empreendimento, independentemente do cargo que ocupam.

Quarto, os OKRs são avaliados, mas a avaliação não é usada para nada e sequer é monitorada. Isso permite que as pessoas julguem seu desempenho com honestidade.

Quinto, os OKRs não são abrangentes — são reservados a áreas que precisam de atenção especial e de objetivos que só serão atingidos com um esforço extra. Coisas corriqueiras não precisam de OKRs.

Conforme seu empreendimento cresce, os OKRs mais importantes deixam de ser individuais para serem de equipes. Em uma equipe pequena, um indivíduo pode conseguir coisas incríveis por conta própria, mas, à medida que a empresa cresce, fica mais complicado atingir objetivos difíceis sem outros colegas. Isso não quer dizer que se deva parar de fazer OKRs individuais, mas sim que os de equipe são o meio mais importante para manter o foco nas grandes tarefas.

E há um benefício final em uma cultura movida por OKRs: eles evitam que as pessoas fiquem coladas na concorrência. No Século da Internet, os concorrentes estão por toda parte, e se concentrar demais neles (como já observamos) é o caminho mais rápido para a mediocridade. Se os funcionários estão dedicados a um conjunto bem concebido de OKRs, então isso não é um problema. Eles sabem aonde devem ir e não têm tempo para se preocupar com a concorrência.

70/20/10

Quando alguém lhe propõe uma nova ideia, você tende a dizer sim ou não? Se você passou muito tempo na organização errada, a reação automática mais provável é dizer não. Ou "NÃO!" As organizações criam anticorpos cujo único propósito é rezar pela cartilha do "Não farás". Dizer "não" permite que os gestores evitem riscos e preservem seus recursos (por "recursos" queremos dizer efetivo ou, para aqueles que falam como gente, "pessoas") para projetos com mais chances de dar certo. Eu quero mesmo dedicar preciosos criativos inteligentes a esse projeto maluco? E se ele não der certo? Eles podem diminuir a minha equipe no ano que vem! Acho que apenas direi "não" e deixarei minha equipe trabalhando para otimizar os *widgets*.

Por mais que as pessoas preguem sobre a criação de uma cultura do sim (incluindo algumas muito inteligentes e bonitas que gostam de escrever livros), é muito difícil fazer isso sem uma estrutura que a torne possível. Além disso, quando o seu recurso mais precioso é o seu pessoal — o que ocorre quase sempre —, desenvolver um sistema inteligente para alocar esses recursos é um elemento fundamental para o sucesso.

Em 2002, ainda gerenciávamos a alocação de recursos e o portfólio de projetos mantendo uma lista das cem coisas mais importantes; porém, à medida que a empresa crescia, ficávamos apreensivos que esse sistema simples não escalonasse muito bem. Ficamos preocupados que uma insidiosa cultura do "não" pudesse se instaurar. Então, em uma tarde, Sergey examinou a lista das cem coisas mais importantes e dividiu os projetos em três colunas. Cerca de 70% dos projetos eram relacionados à atividade principal de busca e anúncios; cerca de 20% se referiam a produtos emergentes que tinham alcançado algum sucesso inicial; e cerca de 10% envolviam coisas novas com um alto risco de fracasso, mas que teriam uma grande compensação se bem-sucedidas. Isso deu início a uma longa discussão, e o resultado foi que 70/20/10 virou nossa regra para alocação de recursos: 70% dedicados à atividade principal; 20% a atividades emergentes; e 10% a novas.

Embora a regra 70/20/10 garantisse que nossa atividade principal sempre receberia o grosso dos recursos e que as áreas promissoras também ganhariam investimento, ela assegurava que as ideias malucas também receberiam algum apoio e estariam protegidas dos inevitáveis cortes de orçamento. E 10% não são muitos recursos, o que é bom, já que investir demais em um novo conceito é tão problemático quanto investir de menos, por tornar muito mais difícil admitir o

fracasso depois. É muito mais difícil cancelar ideias de milhões de dólares do que as de milhares de dólares. Portanto, o investimento exagerado pode criar uma situação em que a propensão à confirmação proposital — a tendência de enxergar apenas as coisas boas em projetos em que muito foi investido — dificulta uma tomada de decisão sensata.

Jonathan viu isso acontecer quando esteve na Apple e trabalhou no infame Newton. (Para aqueles entre vocês jovens demais para se lembrar, ou que trabalharam na Apple e apagaram isso da memória, o Newton era um notebook digital precursor dos tablets de hoje, a não ser pelo fato de que foi um #fracassoépico. Um fato que pode interessar apenas a nós: o Newton foi desenvolvido em parte pela Motorola.) A empresa investira muitos recursos no produto, mas decidira ignorar um grande defeito. Um dos maiores recursos do Newton era o reconhecimento de escrita — era possível escrever o que se quisesse na tela que o aparelho reconheceria o que era dito... teoricamente. O problema foi que o Newton não funcionou com a maioria das pessoas. Na verdade, a única caligrafia que ele lia direito era a das pessoas que o desenvolveram e testaram, e mesmo elas precisaram ajustar a caligrafia para obter êxito. Mesmo assim, muito dinheiro foi investido no projeto, e o sucesso do recurso de reconhecimento de escrita com aquele pequeno grupo de amostragem complacente deu à Apple a resposta que ela queria ouvir. Ela seguiu em frente com os planos de lançamento, e o resto, como o próprio Newton transcreveria, virou *histeria*.

Dez por cento também funcionam porque a criatividade adora restrições.[174] É por isso que quadros têm molduras e sonetos têm catorze versos. É por isso que Henry Ford colocou os preços de seus carros tão baixos, porque sabia que "nós fazemos mais descobertas referentes à produção e à venda sob esse método forçado do que sob qualquer método lento de investigação".[175] A falta de recursos força a criatividade.

Em 2002, Larry Page começou a imaginar se era possível fazer com que todo livro já publicado fosse pesquisável on-line — não apenas os títulos mais populares ou algum outro subconjunto, mas simplesmente todos os livros. (Depois calculamos que há precisamente 129.864.880 títulos diferentes no mundo.)[176] Quando todos os livros já publicados estivessem disponíveis on-line, ponderou ele, *e* quando a tradução universal fosse possível, então todo o conhecimento do mundo estaria ao alcance de todas as pessoas.

Como cofundador, Larry poderia ter selecionado uma equipe de engenheiros para o problema e reservado um belo orçamento para eles. Em vez disso, ele pegou uma câmera digital, prendeu em um tripé e colocou o aparato sobre uma mesa do escritório. Apontou a câmera para a mesa, ligou um metrônomo para

marcar seus movimentos e começou a fotografar enquanto Marissa Mayer virava as páginas. Baseado nesse protótipo primitivo, eles puderam calcular quanto tempo levava para digitalizar um livro e descobriram que o projeto audacioso era de fato viável. Assim nasceu o Google Books. (Sergey Brin mais tarde aplicou uma tática similar para verificar se o projeto do Google Street View era viável. Ele deu um passeio pela cidade com uma câmera e tirou fotos de poucos em poucos segundos. Mostrou as fotos para Eric na reunião de diretoria seguinte para conseguir apoio para o que agora é chamado de Street View. Hoje, o recurso cobre mais de oito milhões de quilômetros de ruas.)

É possível que o Google Books também tivesse sido criado se a empresa tivesse bancado o projeto com um grupo seleto de engenheiros e um belo orçamento. Mas também é possível que um financiamento assim houvesse atrapalhado o projeto antes que ele começasse. O sistema tosco de digitalização de Larry, montado com peças compradas na Fry's,[177] provou ter um custo-benefício bem melhor do que os sistemas mais avançados que ele poderia ter comprado se tivesse alocado tempo e orçamento. Quando se quer incentivar a inovação, a pior coisa a fazer é financiar de modo exagerado. Como Frank Lloyd Wright observou uma vez: "A raça humana construiu com mais nobreza quando as limitações eram as maiores."[178]

Vinte por cento do tempo

No verão de 2004, um engenheiro do Google chamado Kevin Gibbs propôs uma ideia. Ele a descreveu como um sistema "que realizaria o preenchimento automático em tempo real em comparação com as URLs em nosso local de armazenamento e com todo o histórico de consultas na busca do Google, com resultados classificados pela popularidade geral". Traduzido, isso significa que o Google tentaria prever sua consulta e sugeriria maneiras de completá-la. Em seu tempo livre, Kevin desenvolveu um protótipo e enviou uma descrição do projeto incipiente para uma lista de e-mail de pessoas que queriam compartilhar novas ideias.[179] A mensagem incluía um link para o protótipo, com o qual as pessoas poderiam digitar consultas na busca do Google e ver o sistema realizar o preenchimento automático em tempo real.

O protótipo atraiu o interesse de vários outros engenheiros, que se juntaram ao projeto de Kevin. (Derek Sivers chamaria esses engenheiros de primeiros seguidores de Kevin.) Esse recurso, agora chamado de Google Suggest, é a razão pela qual, quando se digita "nós", o Google sugere que você procura por "nós de gravata" e oferece um menu suspenso para clicar com a consulta completa, sem que seja necessário digitar tudo. O Google Suggest poupa segundos de tempo de pesquisa e ajuda os usuários a conseguir o que querem ainda mais rápido. Um sujeito vai da ideia ao lançamento, passando pela disponibilidade global e chegando "como vivemos sem isso?" para bilhões de pessoas em apenas alguns anos.

Esse é o poder dos 20% do tempo,[180] o programa do Google no qual engenheiros podem passar 20% do tempo trabalhando no que desejarem. Esses 20% têm gerado uma série de ótimos produtos — Google Now, Google Notícias, informações de trânsito no Google Maps e muito mais —, mas em geral são incompreendidos. A questão não é o tempo, e sim a liberdade.[181] O programa não significa que o campus vire uma colônia de férias toda sexta-feira, com todos os engenheiros matando o trabalho de maneira criativa (tomara). Na verdade, 20% do tempo está mais para 120%, uma vez que ele costuma ocorrer durante a noite e nos fins de semana. Mas essa cota também pode ser poupada e usada de uma vez só — certa vez, Jonathan teve um gerente de produto que tirou um verão para trabalhar em um projeto de 20% do tempo. Independentemente da hora que você tira os seus 20%, presumindo que não atrapalhe a realização do trabalho normal, ninguém pode impedi-lo de aproveitá-lo. Essa porcentagem age como um sistema de freios e contrapesos em gestores tirânicos, uma forma de permitir

que os funcionários trabalhem em coisas que não deveriam. O programa ajuda a dar vida à máxima de Steve Jobs de que "você deve ser comandado por ideias, não pela hierarquia".[182] E temos visto que, quando você dá liberdade às pessoas, elas não costumam desperdiçá-la com sonhos extravagantes e impossíveis. Você não tem engenheiros compondo óperas — eles programam.[183]

O projeto do triciclo do Street View, que nos permite tirar fotos no solo por ruas e caminhos muito estreitos para carros, teve início quando Dan Ratner, o engenheiro de automóveis do Street View, foi para a Espanha. Quando precisou percorrer o último trecho até o hotel em Barcelona por becos estreitos por onde o táxi não conseguia dirigir, ele se deu conta de que havia muita coisa bacana fora do alcance dos carros do Street View. Quando voltou para casa, Dan deu início a um projeto de 20% do tempo para construir um triciclo que fosse capaz de passar por esses lugares, e assim nasceu o triciclo do Street View. Desde então, foi adaptado para motoneves (para registrar as corridas de esqui nos Jogos Olímpicos de Inverno de Vancouver, por exemplo) e carrinhos de mão (para percorrer os salões de alguns dos grandes museus do mundo). O que virá depois: skates do Street View?

Não há dúvida de que, quando se dá muita liberdade às pessoas, pode ser muito difícil controlá-las depois. Um criativo inteligente teimoso às vezes não aceita um não como resposta. Quando isso é adequado? Não há resposta absoluta para essa questão — como em todos os aspectos da liderança, o bom senso é importante —, mas com certeza ajuda quando se descobre que o funcionário estava certo.

Quando decidiu que o e-mail podia ser bem melhor, Paul Buchheit começou um projeto de 20% do tempo que chamou de Caribou. Em determinado momento, Paul decidiu que o novo produto — que agora é chamado de Gmail e tem centenas de milhões de usuários — deveria gerar receita. Então, sugeriu colocar anúncios baseados no conteúdo das mensagens ao lado dos e-mails. No início, nós não concordamos com a ideia e dissemos para Paul se concentrar em tornar o Gmail um ótimo produto. Nós nos preocuparíamos com a receita depois.

Mas o Gmail era o queridinho de Paul, e ele nos ignorou: invadiu o sistema interno para dialogar com o servidor de anúncios AdWords (Gmail + AdWords = inovação combinatória), e em uma manhã chegamos ao trabalho e vimos anúncios ao lado dos e-mails. De início ficamos furiosos, mas aí percebemos que os anúncios na verdade eram bem úteis. Na época, Jonathan por acaso estava trocando e-mails com os irmãos sobre o que comprar para os pais pelo aniversário de cinquenta anos de casamento, e um anúncio no Gmail da loja de departamentos Williams-Sonoma apareceu no navegador de Jonathan, ao lado da mensagem. A irmã dele havia lembrado que a mãe amava jardinagem, e o

anúncio sugeriu um banco de jardim. Jonathan propôs a ideia para os irmãos, e, além de eles darem um belo presente, Jonathan levou o crédito por ser sensível e atencioso. (Isso é raro.)

O Gmail foi lançado alguns meses depois. Os anúncios não deram muito lucro, mas a tecnologia desenvolvida por Paul para combinar propaganda com e-mails foi refinada mais tarde para melhorar o nosso produto AdSense, que é agora um negócio multibilionário. É desnecessário dizer que Paul não foi punido por sua insubordinação.

No entanto, esse exemplo não significa que, se trabalha para nós e tem uma ideia que odiamos, você possa simplesmente seguir em frente sem ser impedido pelas nossas opiniões grosseiras, erradas e retrógradas de gestão. O primeiro passo para tornar uma boa ideia realidade é montar uma equipe de pessoas comprometidas com ela, e, embora *nós* possamos ser ignorantes, seus colegas provavelmente não são. Nosso conselho constante para quem quer lançar um projeto de 20% do tempo é começar pela construção de um protótipo, porque é assim que se atraem as pessoas para o projeto. Propor uma ideia é bem fácil. Conseguir que alguns de seus colegas entrem para o projeto e adicionem os 20% do tempo deles aos seus 20% é muito mais difícil. É aí que o processo darwiniano começa.

Encontrar colaboradores pode ser difícil em uma organização não hierárquica, ainda mais para os recém-chegados, pois é muito mais difícil descobrir para onde ir quando se quer realizar as coisas. Os relacionamentos se tornam de extrema importância, e, como esses laços levam tempo para serem construídos (e esse não é o talento natural de todo mundo), você pode acabar com um monte de grandes ideias mortas por falta de apoio.

Uma de nossas equipes do buscador tenta contornar esse problema usando um programa chamado “dias de demonstração”. O conceito é bem simples: uma equipe passa uma semana desenvolvendo protótipos de novas ideias que espera demonstrar no encerramento da semana. Antes de a semana começar, os engenheiros cancelam todas as reuniões e lançamentos na agenda, sem exceções. Isso não apenas torna os dias de demonstração logisticamente possíveis, como também serve para forçar todo mundo a se comprometer. Uma vez que é possível que algumas pessoas trabalhem em áreas que não dominam, elas podem treinar em sistemas que queiram usar. Todos os sistemas estão preparados e prontos para a demonstração, então não há tempo perdido. Eles precisam recrutar pelo menos uma pessoa para o seu projeto — não são permitidas equipes de apenas um funcionário — e são encorajados a colaborar com pessoas com quem não costumam trabalhar diariamente. Então a semana começa e eles seguem em frente.

O resultado no fim da semana é um conjunto de protótipos, em geral compartilhados em uma espécie de abertura de feira de ciências, numa tarde de sexta-feira. A maioria desses protótipos não vai avançar — “eu tenho um monte de ideias e descarto as ruins”, disse Linus Pauling[184] —, de forma que as equipes também aprendem que não há problema em fracassar.

Certa vez Steve Jobs contou a Eric que tinha feito algo similar quando estava no comando da NeXT. Mais ou menos a cada seis meses, a equipe de engenharia parava o que estava fazendo e se dedicava a criar aplicativos para a plataforma NeXT. Isso foi uma tática fundamental para desenvolver o ecossistema deles, além de ter rendido a todos novas ideias para o trabalho “normal”.

O resultado mais valioso dos 20% do tempo não são os produtos e recursos criados, mas sim as coisas que as pessoas aprendem quando tentam fazer algo novo. A maioria dos projetos de 20% do tempo exige que as pessoas pratiquem ou desenvolvam talentos que não aqueles usados no cotidiano, muitas vezes em colaboração com colegas com quem normalmente não trabalham. Mesmo que seja raro esses projetos renderem alguma inovação espantosa, eles sempre geram criativos inteligentes mais inteligentes. Como Urs Hölzle gosta de dizer, os 20% do tempo podem ser o melhor programa educacional que qualquer empresa poderia desejar.

O projeto de 20% do tempo favorito de Jonathan

O projeto de 20% do tempo favorito de Jonathan é aquele que digitalizou e disponibilizou on-line os artefatos do Yad Vashem, o centro em Jerusalém para a memória de vítimas e sobreviventes do Holocausto. O projeto teve início em 2007, quando Jonathan visitou o museu com a família. Durante a visita, o guia contou que recentemente ele tinha aprendido algo a respeito de uma foto na mostra com outro visitante. Isso fez Jonathan se dar conta de que os sobreviventes mais jovens do Holocausto, aqueles que podiam se lembrar das pessoas e lugares nas fotos, estavam com seus setenta, oitenta anos. Esse conhecimento direto estava literalmente morrendo.

No dia seguinte, Jonathan visitou nosso escritório israelense e falou a respeito do museu. A equipe de Israel assumiu a ideia e a partir dali usou os 20% do tempo para estabelecer uma parceria com o museu, a fim de criar sua presença on-line. Hoje há mais de 140 mil imagens e documentos digitalizados e na internet, pesquisáveis a partir de qualquer lugar no mundo. E o que é realmente lindo são os sobreviventes que adicionaram o próprio conhecimento e histórias àquelas fotos, via comentários ou vídeos, para pintar um quadro mais completo dessa parte importante da história.

Quando o líder de projeto Yossi Matias fez a demonstração do projeto Yad Vashem para Larry e Sergey, a resposta dos dois foi previsível: por que apenas esse museu? Por que não todos os museus? Por que não criar um produto que ajude todos os arquivos do mundo a digitalizar seu conteúdo? Foi o que eles fizeram. O produto Open Gallery do Google, que permite a qualquer museu (ou proprietário de conteúdo cultural) criar exposições virtuais, foi lançado em 2013. E o site do Google Cultural Institute tem centenas de coleções on-line, com imagens em alta definição de obras de arte e artefatos pertencentes a instituições que vão do Museu da Acrópole ao Museu de Zaragoza.

Ideias surgem de qualquer lugar

Em que você pensou na última vez que viu uma caixa de sugestões? Talvez você estivesse em um parque de diversões ou uma estação de esqui, ou talvez no trabalho, tomando café na sala de descanso. Você espiou a caixa e a placa ao lado, que dizia ESTAMOS OUVINDO! ou A SUA OPINIÃO É IMPORTANTE PARA NÓS! A placa provavelmente passou a sensação oposta: vocês não estão ouvindo, não se importam com o que eu penso, e a ranhura na caixa transporta o papel enfiado ali para um buraco de minhoca no espaço que dá em algum lugar na galáxia de Andrômeda.

Como ficamos indiferentes. Quando a caixa de sugestões foi introduzida nas empresas, o conceito foi muito revolucionário. Como está registrado em *Corporate Creativity*, de Alan Robinson e Sam Stern, o pai da caixa de sugestões moderna era o construtor naval escocês William Denny, que em 1880 distribuiu um panfleto para todos os funcionários intitulado “Rules for the Awards Committee to Guide Them in Rewarding the Workmen for Inventions and Improvements [Regras para o comitê de premiação para orientá-lo na recompensa dos trabalhadores por invenções e melhorias]. Denny ofereceu de 2 a 15 libras para as ideias submetidas por funcionários que fossem aceitas. Sua força de trabalho respondeu com centenas de sugestões na década seguinte. O programa de Denny atravessou o Atlântico e chegou à National Cash Register Company de John Patterson, onde as sugestões de funcionários atingiram um pico de mais de sete mil em 1904 — cerca de duas por funcionário —, com uma taxa de acerto de mais ou menos um terço.[185] Isso representa mais de duas mil ideias de funcionários subalternos em um ano que são consideradas boas o suficiente para implementação — o que é uma belíssima taxa de acerto para uma caixa de sugestões.

Um século depois, Marissa Mayer conduzia reuniões no Google que pareciam o *Show do Gongo*[186] para nerds. As pessoas iam à frente apresentar suas ideias e podiam falar até serem gongadas. Quanto melhor a demonstração, mais tempo o funcionário tinha para continuar. Então, Craig Nevill-Manning, que fundou nosso escritório de engenharia em Nova York, transformou aquela ideia na reunião semanal “Cerveja e Demos”, na qual as pessoas se reuniam para beber e assistir às demonstrações e votavam com bolinhas de gude nas que gostavam mais. (Nas demonstrações, quer dizer. A aceitação das cervejas era avaliada pelo

fato de elas continuarem sendo bebidas.) Patterson e Denny (e Marissa e Craig) foram espertos o bastante para perceber que boas ideias surgem de qualquer lugar. Sabiam que os funcionários não apenas trabalham, mas também pensam. Hoje isso é mais verdade do que nunca, quando todo mundo na organização está armado com um grande volume de informações e ferramentas ótimas. Na verdade, o maior perigo não é o conceito de que apenas os gestores têm boas ideias, é o de que apenas os funcionários da empresa têm. Quando dizemos que as boas ideias surgem de qualquer lugar, realmente queremos dizer *qualquer lugar.* É tão provável que elas surjam no interior da empresa quanto fora.

Quando o Google começou a se expandir internacionalmente, logo descobrimos que a maioria de nossos engenheiros baseados na Califórnia não tinha a habilidade necessária para traduzir páginas da internet para outras línguas. O jeito tradicional de resolver esse problema seria contratar profissionais para o trabalho de tradução, o que teria sido caro e demorado. Em vez disso, deixamos os usuários fazerem o serviço. Publicamos todos os nossos textos e pedimos que voluntários os traduzissem nas línguas locais. Eles aceitaram a tarefa e fizeram um trabalho fantástico. Da mesma forma, quando nossa equipe Geo resolveu mapear a geografia do mundo, eles descobriram que não existiam bons mapas para muitas áreas. Eles criaram um produto chamado Map Maker, que permite que qualquer um contribua com o Google Maps. Você mora em uma rua que não aparece no mapa? Sem problema: basta desenhá-la que nós a adicionaremos (após confirmarmos que a rua de fato existe). Assim nasceu uma nova comunidade de cidadãos cartógrafos da sociedade civil, que fizeram com que mapas de cidades inteiras estivessem a apenas um clique de distância para nossos usuários. Por exemplo, eles mapearam mais de 25 mil quilômetros de ruas no Paquistão em apenas dois meses.

Pouco tempo depois de entrarmos no Google, a diretoria teve um evento fora da sede no qual discutiu a abertura de mais escritórios de engenharia em outros países. Quando Eric perguntou a Larry quantos engenheiros ele achava que a empresa deveria ter, a resposta foi: “Um milhão.” Ele não estava brincando, mas também não quis dizer que a empresa devesse ter um milhão de funcionários (pelo menos, achamos que Larry não quis dizer isso). Hoje desenvolvedores no mundo inteiro trabalham regularmente com Android, Google App Engine, Google APIs, Google Web Toolkit e ferramentas de código aberto com as quais o Google colabora. Esses desenvolvedores não são funcionários do Google, mas, se nós os somássemos, provavelmente o número total de pessoas usando as ferramentas da empresa ou criando coisas bacanas sobre plataformas do Google estaria na casa dos milhões. Então, pode ser que tenhamos alcançado o objetivo de Larry, caso em que ele provavelmente vai multiplicá-lo por dez, para 10

milhões.

Envie e reitere

Eis que temos exatamente a quantidade certa de recursos reservada para novas ideias, amordaçamos os gestores tirânicos, libertamos os gênios para fazer o que quiserem e abrimos nossas mentes para absorver ideias das massas. A inovação está fluindo; as boas ideias estão em ebulição. A maioria morre antes de ver a luz do dia, mas umas pouquíssimas são boas o suficiente para chegar à terra prometida. Deixe a postagem do blog na agulha, aperte o botão verde e estoure a champanhe para comemorar com a equipe.

Aí você volta ao trabalho, porque, se fez o serviço direito, o produto ainda não está pronto. Voltaire escreveu: "A perfeição é inimiga do bom."[187] Steve Jobs falou para a equipe do Macintosh que "os verdadeiros artistas enviam".[188] Novas ideias nunca são perfeitas ao sair do forno, e não há tempo para esperar até que elas cheguem à perfeição. Crie um produto, envie, veja como se saiu, projete e implemente melhorias e despache novamente. *Envie e reitere*. As empresas mais rápidas nesse processo vencerão.

Quando lançamos nosso produto principal, o AdWords, houve um debate se os novos anúncios deveriam ser lançados sem uma avaliação interna. Um forte contingente interno acreditava que permitir que os anúncios fossem lançados instantaneamente levaria a um monte de propagandas ruins, tipo spam. Mas outro contingente acreditava que, se os anunciantes vissem as propagandas em ação de imediato, eles poderiam coletar dados de desempenho e melhorar os anúncios com mais rapidez. Esse grupo argumentou que um ciclo mais acelerado poderia levar a uma qualidade maior, não menor. Nós optamos pelo mínimo de avaliação interna, e a tática envie e reitere funcionou.

Enviar e reiterar funciona em vários campos. É mais fácil praticar no nosso mundo de software, em que os produtos são bits e bytes distribuídos digitalmente, e não bens físicos. Mas com novas tecnologias, como a impressão 3D e a capacidade de modelar muitas coisas on-line, o custo de experimentação caiu em muitas indústrias, às vezes de forma drástica, o que torna um processo de enviar e reiterar viável em muito mais lugares.

A parte mais difícil do processo de enviar e reiterar é reiterar. É fácil arregimentar uma equipe para enviar um novo produto, porém é mais difícil convencê-la a permanecer e fazer o trabalho árduo de melhorá-lo. Uma forma de motivação que descobrimos que funciona é o feedback negativo. Do recado "esses anúncios são horríveis" de Larry às análises negativas de produto coladas por Marissa na parede ao lado da sala dela para serem examinadas com os

gerentes de produto e engenheiros, costumamos usar críticas para inspirar as equipes a reiterar seus produtos. Essa tática é uma corda bamba, e nem sempre acertamos. A crítica certa motiva, mas em excesso ela pode ter o efeito contrário.

Enviar e reiterar nem sempre funciona. Após o lançamento, alguns produtos melhoram e ganham ímpeto, enquanto outros definham. O problema é que, quando um produto vai para o mercado, já houve uma quantidade significativa de recursos e emoção investida nele, e isso pode interferir nas boas decisões. É difícil esquecer o custo empatado; portanto, em um modelo enviar e reiterar, é dever do líder alimentar os vencedores e matar de fome os perdedores, *não importando o investimento prévio*. Produtos que se aprimoram e ganham ímpeto devem ser recompensados com mais recursos, ao contrário daqueles que ficam estagnados.

Para decidir que empreendimentos são vencedores e quais são perdedores, use dados. Sempre foi assim, mas a diferença no Século da Internet é a rapidez com que os dados ficam disponíveis e sua quantidade. Um fator-chave para escolher os vencedores é decidir que dados usar e configurar os sistemas de maneira que as informações possam ser recuperadas e analisadas depressa. Usar dados vai calar a boca da falácia do custo empatado — aquela tendência irracional que a maioria dos humanos tem de contar o montante de recursos já investidos em um projeto como uma das razões para continuar a investir nele ("nós já investimos milhões, não podemos parar agora").[189]

Com grande frequência, a tendência é alimentar os perdedores na esperança de torná-los vencedores. Quando Jonathan era o responsável pela área de produtos na Excite@Home, o portal da empresa, o Excite.com, tinha várias seções, tais como notícias, imóveis, esportes, finanças e por aí vai. Cada uma competia por cliques na página principal, e, quando o tráfego de uma seção caía, a administração da Excite tentava retificar a situação transferindo aquela seção para um lugar *melhor* na página. Ei, finanças, seu tráfego está despencando neste trimestre e você está atrasado com suas metas. Não tem problema, vamos colocá-lo no topo da página! A Excite usava dados para determinar que áreas de conteúdo eram perdedoras, mas, em vez de fazê-las passar fome e forçá-las a melhorar, a gestão as alimentava com um espaço melhor. Em retrospecto, o mantra da Excite não era se concentrar no usuário; era concentrar os usuários em seus piores produtos para que a empresa atingisse objetivos artificiais. O que, como ficou provado, não empolgou ninguém.

Na prática, enviar e reiterar significa que os programas de marketing e a pressão da assessoria de imprensa devem ser mínimos no lançamento. Se você está no ramo de restaurantes, o termo é *soft opening*. Ao tirar os filhotes do ninho, não lhes dê um *jetpack* ou mesmo um paraquedas — deixe que voem por

conta própria. (Observação: *isso é uma metáfora*.) Invista apenas quando eles ganharem alguma força de sustentação. O navegador Chrome do Google é um grande exemplo disso: ele foi lançado em 2008 com o mínimo estardalhaço, quase sem orçamento de marketing, e ganhou ímpeto impressionante sozinho, baseado apenas na excelência. Depois, mais ou menos quando o navegador passou de setenta milhões de usuários, a equipe decidiu jogar lenha na fogueira e aprovou uma estratégia de marketing (e até uma campanha na TV). Mas o produto só foi alimentado depois de ter provado que era um vencedor.

Para deixar claro: enviar e reiterar não quer dizer que você tenha licença para empurrar produtos ruins pela porta e depois torcer para conseguir melhorá-los. De fato, Jonathan costumava alertar a equipe para não lançar produtos ruins se valendo da marca do Google para a adesão inicial dos usuários. Os produtos devem ser ótimos no que fazem, mas não há problema em limitar a funcionalidade no lançamento. Não investir recursos importantes de marketing e assessoria de imprensa no lançamento ajuda, pois há mais chances de os consumidores se decepcionarem com um produto muito badalado do que com um cujo lançamento foi discreto. Aí é possível expandir as funcionalidades com novos recursos (e ajustar os já existentes) mais tarde. Como Eric escreveu para os Googlers em fevereiro de 2006: “Tem que haver planos para um recurso impressionante razoavelmente logo após o lançamento.”[190] Com essa tática, os usuários se acostumam a ver produtos sendo lançados com um conjunto de funções de alta qualidade, ainda que um tanto quanto limitadas, que eles sabem que serão expandidas logo após o lançamento.

Enviar e reiterar é fácil quando seu produto é 100% digital — software, mídia — e os custos de produção física são mínimos. É fácil para nós enviar um novo recurso para o buscador do Google e ajustá-lo com base em dados de uso; é muito mais difícil para uma montadora de automóveis ou fabricante de chips. Mas há outras maneiras de usar o alcance e o poder da internet para coletar informações valiosas do usuário. Por exemplo, enviar designs ou protótipos ou criar um software que permita aos usuários usar o produto virtualmente. Descubra alguma forma de deixar as pessoas experimentarem o produto e use os dados para melhorá-lo.

Fracasse bem

No outro lado da moeda da história de envie e reitere do Chrome está o Google Wave, lançado com estardalhaço em 2009. O Wave foi o exemplo típico da inovação. Foi a criação de uma pequena equipe de engenheiros do nosso escritório em Sydney que dedicou seus 20% do tempo para explorar a questão “Como seria o e-mail se fosse inventado hoje?”. Com o tempo, eles produziram um protótipo muito convincente que surpreendeu a diretoria. Nós demos permissão para os engenheiros irem em frente (embora eles provavelmente tivessem prosseguido mesmo sem a nossa aprovação), e eles produziram uma plataforma e protocolos para propiciar uma nova maneira de as pessoas se comunicarem no Século da Internet.



O Wave foi um prodígio tecnológico, mas um grande fracasso. Nós o lançamos em 2009, mas ele nunca decolou. A equipe do Wave enviou e reiterou loucamente, mas a base de usuários nunca chegou perto de atingir a massa crítica. Um ano após o lançamento para o consumidor, nós anunciamos que o cancelaríamos. A imprensa nos detonou e chamou o Wave de um embuste exageradamente alardeado e um tremendo fracasso.

Eles estavam certos: o Wave foi um tremendo fracasso. E foi rápido: nós paramos de jogar dinheiro fora. O Wave falhou sem ninguém ficar estigmatizado: nenhum integrante da equipe perdeu o emprego, e, na verdade, a maioria dos engenheiros foi promovida dentro do Google após o cancelamento do projeto, exatamente porque eles trabalharam em algo que superou os limites.

E o Wave falhou após ter criado muita tecnologia valiosa: parte da sua plataforma migrou para o Google+ e o Gmail. Como um fracasso, o Wave fracassou bem.

Para inovar, você precisa aprender a fracassar bem. Aprenda com os erros: qualquer projeto malsucedido pode render lições valiosas sobre aspectos técnicos, o usuário e o mercado, lições que podem ajudar no próximo empreendimento. Transforme ideias, não as mate: a maioria das grandes inovações do mundo começou como aplicações completamente diferentes; portanto, quando encerrar um projeto, olhe com cuidado para os componentes, para ver como eles podem ser reaplicados em outro lugar. Como Larry diz, se você está pensando grande o suficiente, é muito difícil fracassar por completo. Em geral há alguma coisa muito valiosa a ser aproveitada. E não estigmatize a equipe que falhou: garanta que os integrantes consigam boas funções dentro da empresa. Os próximos inovadores estarão de olho para ver se a equipe malsucedida é punida. O fracasso não deve ser comemorado, mas é uma espécie de medalha de honra. Pelo menos eles tentaram.

O trabalho da gerência não é diminuir riscos ou prevenir fracassos; é criar um ambiente resistente o bastante para correr esses riscos e tolerar os tropeços inevitáveis. O escritor e professor Nassim Taleb discorre sobre criar sistemas que são "antifrágeis": eles não apenas sobrevivem aos fracassos e choques externos, como também se fortalecem.[191] Não nos entenda mal: o fracasso não é o objetivo. Contudo, se você está medindo a saúde do seu ambiente de inovação, é preciso contar tanto os fracassos quanto os sucessos para se tornar mais "antifrágil". Como diz Scott Adams, o cartunista do Dilbert: "É útil enxergar o fracasso como uma estrada, não como uma parede."[192] Mulla Nasrudin, o sábio tolo do século XIII do folclore sufista, concorda: "Bom senso surge da experiência; experiência surge do mau senso."[193]

O momento correto do fracasso talvez seja o elemento mais complicado do acerto. Um bom fracasso é rápido: assim que nota que o projeto não obterá êxito, você cancela o mais rápido possível, para evitar mais desperdício de recursos e incorrer em custos de oportunidade (aqueles criativos inteligentes trabalhando no projeto condenado podem ser mais bem alocados em um que seja um sucesso em potencial). Entretanto, um dos atributos inconfundíveis de uma empresa inovadora é que ela dá bastante tempo para as boas ideias se desenvolverem. Projetos como carros autoguiados ou o Google Fiber, que levará banda larga de 1Gb para os lares (cerca de cem vezes mais do que o domicílio médio nos Estados Unidos tem hoje), têm o potencial de ser muito lucrativos, mas isso levará muito tempo. Como observa Jeff Bezos: "Apenas por aumentar o horizonte de tempo, você pode se empenhar em empreendimentos que jamais

realizaria. Na Amazon, queremos que as coisas funcionem em cinco a sete anos. Estamos dispostos a plantar as sementes, deixá-las crescer — e somos muito teimosos. Dizemos que somos teimosos na visão e flexíveis nos detalhes."[194]

Então fracasse rápido, mas com um horizonte de tempo bem longo. Hã? Como isso funciona? (Viu, nós dissemos que essa parte era complicada.) A chave é reiterar muito rápido e estabelecer uma medida que ajude a julgar se, a cada reiteração, você está se aproximando do sucesso. Pequenos fracassos devem ser esperados e permitidos, uma vez que eles com frequência apontam o caminho certo a seguir. Mas, quando eles se acumulam e não há caminho aparente para o sucesso (ou, como Regina Dugan e Kaigham Gabriel descrevem, quando obter êxito exige "vários milagres em sequência"),[195] talvez seja hora de dar o projeto por encerrado.

Dinheiro não é a questão

Embora acreditemos em pagar pessoas extraordinárias extraordinariamente bem por um sucesso extraordinário, nós *não* pagamos por projetos bem-sucedidos de 20% do tempo. Dan Ratner pode ter recebido uma remuneração bem generosa por ter feito parte da transformadora equipe de produto do Street View, mas não recebeu nada diretamente ligado ao trabalho nos triciclos.[196] Não damos incentivos financeiros para projetos de 20% do tempo simplesmente porque não precisamos: pode parecer cafona, mas a recompensa vem do próprio trabalho. Vários estudos demonstram que recompensas extrínsecas não encorajam a criatividade e que, na verdade, são um obstáculo, por tornar uma empreitada inerentemente recompensadora em uma tarefa para ganhar dinheiro.[197]

Nosso exemplo favorito de recompensas inerentes que projetos de 20% do tempo podem gerar vem de agosto de 2005, quando o furacão Katrina devastou a costa do golfo dos Estados Unidos. O Google Earth estava no mercado havia apenas oito semanas, e a equipe que desenvolvia nossos produtos "geo" — Maps e Earth — era pequena e estava sobrecarregada de trabalho. Mas, quando o furacão passou, a equipe entrou em ação e lançou mais de oito mil imagens de satélite, atualizadas de minuto a minuto (fornecidas pela Agência Nacional dos Oceanos e da Atmosfera, a NOAA), que mostravam a dimensão do desastre e ofereciam imagens em alta resolução de ruas e bairros. Isso ajudou os socorristas, que tinham dificuldade em se orientar depois de tantos semáforos e placas terem sido arrancados. Também ajudou as agências a distribuir donativos e mais tarde auxiliou os sobreviventes a decidir se voltariam ou não para suas casas.

Esse foi um clássico projeto de 20% do tempo. A ideia nasceu dentro de uma equipe. Nenhum *hippo* mandou que eles fizessem aquilo. Ninguém sugeriu que eles acampassem no escritório por várias noites seguidas, ninguém pediu que eles entrassem em contato com a crescente comunidade do Google Earth para solicitar a ajuda de voluntários e ninguém disse para que trabalhassem com a NOAA para conseguir as imagens. Na verdade, o único envolvimento executivo ocorreu quando Eric visitou o centro de comando da equipe, olhou em volta e deu a ordem sensata para que eles continuassem a fazer o que estavam fazendo.

Desde o furacão Katrina, esse projeto de 20% do tempo virou uma equipe de gestão de crises no Google.org, a organização que lidera as iniciativas filantrópicas espalhadas por todo o Google. Auxiliados por essa equipe, os Googlers usaram nossas plataformas para ajudar pessoas que sofrem com

desastres naturais que vão desde as nevascas do Ano-Novo Chinês em 2008, que deixaram milhares de viajantes ilhados, ao terremoto e tsunami japoneses de 2011, que mataram milhares e deixaram mais de centenas de milhares de desabrigados. A cada desastre, a equipe propõe novas maneiras de usar nossos produtos para salvar pessoas, com base em experiências anteriores. A maioria não ganha um centavo pelos esforços. Eles são motivados pelo trabalho em si.

---

152 O proprietário do Calafia é o chef Charlie Ayers, que foi o primeiro chef do Google (o refeitório do nosso campus principal foi batizado em homenagem a ele). Entretanto, o motivo de Steve e Eric terem decidido se encontrar ali foi a proximidade do lugar com a casa de Steve.

* *Framework* é um termo de computação sem tradução. Basicamente, é uma abstração que une códigos de programação comuns feitos para facilitar a vida de um programador ao criar um novo software. (N. do T.)

153 Redigida pela Apache Software Foundation, a licença Apache permite que o usuário do software utilize, distribua e modifique o software sob os termos da licença sem ter de pagar royalties.

154 O número exato foi de 33.528 vezes. Ver Leslie Kwoh, "You Call That Innovation?" (*Wall Street Journal*, 23 de maio de 2012).

155 Aplicativos baseados em cliente usam programas que residem no computador ou no aparelho onde rodam. Já os baseados em navegador residem apenas na internet e são acessados por meio de um navegador, como o Internet Explorer, o Firefox, o Safari ou o Chrome.

156 Adi Alon, diretor-geral para a América do Norte do grupo Accenture's Innovation Performance, escreveu esse relatório. Para ler um resumo, ver "10 Ways to Achieve Growth Through Innovation" (*TMC News*, 9 de março de 2010). Ver também Wouter Koetzier e Adi Alon, "You Need a Chief Innovation Officer" (Forbes.com, 16 de dezembro de 2009).

157 A noção geral de seleção natural de ideias remonta pelo menos até 1976, quando Richard Dawkins introduziu o conceito de "meme" em *O gene egoísta*. Contudo, o que estamos falando é mais parecido com o que Jim Collins e Jerry Porras descreveram, em *Feitas para durar*, como "ramificar e podar" — tentar um monte de coisas e manter o que funciona. Ver Jim Collins e Jerry I. Porras, *Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias* (Rocco, 2007). Para outras informações sobre como a variação e a seleção caracterizam a criatividade, ver Dean Keith Simonton, *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity* (Oxford University Press, 1999).

158 Charles Darwin, *A origem das espécies* (Madras, 2011).

159 Para os ateus, isso é uma metáfora. Você pode não acreditar em Deus, mas até mesmo Ele acredita em CEOs.

160 Derek Sivers, "Derek Sivers: How to Start a Movement" (*TED*, fevereiro de 2010), recuperado de http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html.

161 Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley* (Oxford University Press, 2005), p.264.

162 Não apenas confiança, você diria, mas capital também. E quanto às empresas, como a maioria das pequenas e médias, que não têm condições de entregar produtos que possam ter grandes benefícios para o usuário, porém sem nenhuma receita ou lucro associados? Você ainda deve se concentrar no usuário; no entanto, seja o mais agressivo possível e invista o mínimo possível até que a ideia seja comprovada. Nesse ponto, os lucros ainda podem estar longe, mas, se você provou o valor para o usuário, isso se torna uma decisão financeira baseada em dados corretos.

163 Por anos, a biografia de Jeff no site do Google dizia que ele tinha um título de mestre por Harvard. Na verdade, é um MBA, mas Jeff deixou de mencionar o fato para não prejudicar sua reputação como engenheiro.

164 Ver Adam Mann, "Google's Chief Internet Evangelist on Creating the Interplanetary Internet" (Wired.com, 6 de maio de 2013).

165 Não é que as pessoas sofram de falta de imaginação: muita gente tem visões grandiosas. Entretanto, o pragmatismo impede que elas tentem torná-las realidade. Isso é explicado pelo que os psicólogos chamam de teoria do valor de expectativa. Ao decidir que objetivos devem buscar realizar, as pessoas consideram o resultado esperado e as chances de sucesso. Esse cálculo em geral as inibe de tentar os feitos mais ambiciosos, o que obviamente aumenta ainda mais a taxa de fracasso. Como o jogador de hóquei do Hall da Fama Wayne Gretzky observou, você erra 100% das tacadas que não dá. Ver Allan Wigfield e Jacquelynne S. Eccles, "Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation" (*Contemporary Educational Psychology*, janeiro de 2000) e Jacquelynne Eccles e Allan Wigfield, "Motivational Beliefs, Values, and Goals" (*Annual Review of Psychology*, 2002).

166 A Darpa faz parte do Departamento de Defesa dos Estados Unidos.

167 A ideia do Quadrante de Pasteur vem do finado cientista político Donald Stokes, que viu em Louis Pasteur o exemplo de realização simultânea de pesquisa básica e aplicada. O quadrante representa a melhor combinação em uma matriz de 2 x 2 se a pesquisa avança ou não a compreensão básica ou se resolve ou não problemas do mundo real. Ver Donald E. Stokes, *O Quadrante de Pasteur: A ciência básica e a inovação tecnológica* (Unicamp, 2005).

168 Regina E. Dugan e Kaigham J. Gabriel, "'Special Forces' Innovation: How DARPA Attacks Problems" (*Harvard Business Review*, outubro de 2013).

169 Essa ideia foi formulada pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi e sua noção de "fluxo", aquele estado de espírito feliz em que

você está tão absorvido e concentrado no trabalho que o tempo parece parar. “Seu ser inteiro está envolvido, e você usa as suas habilidades ao máximo”, disse Csikszentmihalyi. O fluxo é raro e precioso porque exige a combinação ideal entre uma tarefa muito desafiadora e sua capacidade de encará-la: se a tarefa é extremamente desafiadora e seu nível de habilidade é baixo, você ficará ansioso; já se a tarefa não é páreo para suas habilidades, você ficará entediado. Criar oportunidades para estados de fluxo mais frequentes é uma das tarefas do gestor de criativos inteligentes. Ver John Geirland, “Go with the Flow” (*Wired*, setembro de 1996), e Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (Harper & Row, 1990).

170 Rosabeth Moss Kanter, inspirada na pesquisa sobre o que gera comprometimento com comunidades e organizações, escreve que trabalhadores do conhecimento “são atraídos pela chance de encarar grandes responsabilidades e de levar suas habilidades ainda mais longe. Os ambientes de trabalho mais ‘fixadores’ (aqueles em que as pessoas vão embora com menos frequência e mais hesitação) envolvem oportunidade e aquisição de poder. Trabalho de ponta com as melhores ferramentas para os melhores clientes é importante no presente porque promete responsabilidade ainda maior e recompensas no futuro. Trabalhadores do conhecimento querem desenvolver tanto seu capital humano — o pacote individual de talentos e feitos — quanto o capital financeiro.” Ver Rosabeth Moss Kanter, *Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (Harvard Business School Press, 2001).

171 Em vendas, a prática de definir objetivos artificialmente fáceis e excedê-los por uma grande margem é chamado de *sandbagging* [usar sacos de areia como barreira]. Omid Kordestani, nosso primeiro diretor de vendas, adquiriu uma reputação tão forte de praticar *sandbagging* que ele costumava passar as atualizações trimestrais de vendas para a empresa em cima de um pequeno palco feito de... sacos de areia.

172 Grove discute os OKRs em seu livro *High Output Management* (Random House, 1983).

173 Substituímos WW, XX, YY e ZZ pelos verdadeiros números no OKR que foi compartilhado internamente.

174 A frase “criatividade adora restrições” é uma das favoritas de Marissa Mayer. A ideia absurda de que restrições podem muitas vezes fomentar a criatividade tem sido explorada por vários pesquisadores. Ver, por exemplo, Patricia D. Stokes, “Variability, Constraints, and Creativity: Shedding Light on Claude Monet” (*American Psychologist*, vol. 56, nº 4, abril de 2001).

175 Ver Henry Ford, *My Life and Work* (Doubleday, 1922), p.147.

176 Até 5 de agosto de 2010, pelo menos. Ver “You can count the number of books in the world on 25,972,976 hands” (Blog oficial do Google, 5 de agosto de 2010).

177 A Fry’s é uma loja de equipamentos eletrônicos perto de Mountain View.

178 E a citação continua: “...e, portanto, quando se exigia o máximo de imaginação para sequer conseguir construir. As limitações parecem sempre ter sido o melhor amigo da arquitetura.” Ver Frank Lloyd Wright, *The Future of Architecture* (Horizon Press, 1953), p.55.

179 A lista permite que os integrantes votem nas ideias e automaticamente tabela os votos, de forma que as boas ideias subam no placar. A proposta de Kevin foi chamada de “URL e Preenchimento Automático de Consultas (com Demos)”. Era a 917a sugestão para a lista, que, no fim, conta mais de cinco mil.

180 Não confunda o 20 de “20% do tempo” com o do 70/20/10. Os 20% do tempo são uma questão de liberdade individual, enquanto que 70/20/10 tem a ver com a gestão de recursos. Talvez tivesse ficado menos confuso se tivéssemos adotado 70/19/11 como nossa diretriz de gestão de recursos.

181 Essa é a sensação de liberdade que advém de fazer o que se quer, e não o que é mandado. De acordo com a teoria da autodeterminação (TAD), uma teoria vigente de motivação humana elaborada pelos psicólogos Edward Deci e Richard Ryan, todos os seres humanos têm necessidades intensas de ser autônomos (livres para se comportar por vontade própria em vez de responder à pressão externa), competentes e associados aos outros. A TAD postula que as pessoas consideram o trabalho motivador e gratificante na medida em que o trabalho satisfaça essas necessidades. Ver Richard M. Ryan e Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being” (*American Psychologist*, vol. 55, nº 2, janeiro 2000).

182 O comentário completo foi: “Se você quer contratar pessoas sensacionais que permaneçam trabalhando para você, é preciso deixar que elas tomem muitas decisões, e você deve ser comandado por ideias, não pela hierarquia. As melhores ideias têm que vencer, caso contrário as pessoas boas não ficam.” Citado em Mark Milian, “Why Apple Is More Than Just Steve Jobs” (Blog CNN Digital Biz, 25 de agosto de 2011).

183 O Google não foi a primeira empresa a usar essa estratégia: em 1948, a 3M deu início a um programa que permitia aos funcionários passar 15% do tempo em projetos fora das suas responsabilidades principais. Talvez o produto mais conhecido oriundo dos 15% de tempo da 3M seja o Post-it, mas o programa também criou a fita adesiva, o protetor de tecido Scotchgard e materiais inovadores como filmes óticos de multicamadas que foram usados em muitos dos produtos da empresa. William McKnight, presidente e integrante do conselho da 3M por décadas, contou que sua abordagem era “contratar pessoas boas e deixá-las em paz”. Ver “A Culture of Innovation” (prospecto corporativo da 3M) e Paul D. Kretkowski, “The 15 Percent Solution” (*Wired*, janeiro de 1998).

184 Citado em Tom Hager, *Linus Pauling and the Chemistry of Life* (Oxford University Press, 1998), p.87.

185 Relatado em Alan G. Robinson e Sam Stern, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen* (Berrett-Koehler, 1997), p.66-70.

186 O *Show do Gongo* foi um show de calouros da televisão americana dos anos 1970 em que a maioria dos calouros era horrível e qualquer apresentação podia ser interrompida com o toque alto de um gongo por um dos juízes.

187 Embora Voltaire de fato tenha escrito esse verso em um de seus poemas (“*Le mieux est l’ennemi du bien*”, literalmente “o melhor é o inimigo do bom”), ele na verdade creditou-o a um sábio italiano (“*Il meglio è l’inimico del bene*”).

188 Para vocês que não conhecem a indústria, talvez seja preciso uma explicação mais detalhada: “enviar” significa mandar um produto para os consumidores. O argumento de Steve era que, embora seja tentador polir um serviço até deixá-lo brilhando, você só terá realizado algo quando o trabalho cair nas mãos dos consumidores de verdade.

189 Com frequência o desejo de recuperar o montante empatado leva as pessoas não só a se manterem fiéis a um péssimo rumo, como também a dobrar o investimento, em um padrão que os estudiosos chamam de “escalonamento do comprometimento”. Na verdade, do ponto de vista pessoal, investir com base no custo empatado pode ser uma decisão racional, uma vez que se manter fiel a um projeto fracassado (e esconder que ele está condenado) protege a reputação do tomador de decisão dentro da organização.

Ver Barry M. Staw, “The Escalation of Commitment to a Course of Action” (*Academy of Management Review*, vol. 6, nº 4, outubro de 1981), e R. Preston McAfee, Hugo M. Mialon e Sue H. Mialon, “Do Sunk Costs Matter?” (*Economic Inquiry*, vol. 48, nº 2, abril de 2010).

190 Isso está em sintonia com o conceito de “prometa de menos, mostre mais resultados”, popularizado por Tom Peters. Ver Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (HarperCollins, 1988), p.118-20.

191 Mais de Taleb: “Algumas coisas se beneficiam das crises; elas prosperam e crescem quando expostas à volatilidade, aleatoriedade, desordem e pressão e amam aventura, risco e incerteza. No entanto, apesar da ubiquidade do fenômeno, não há palavra para o antônimo exato de frágil. Vamos chamar de antifrágil. A antifragilidade vai além da resistência e da robustez. O resiliente resiste aos choques e permanece o mesmo; o antifrágil melhora.” Ver Nassim Nicholas Taleb, *Antifrágil — Coisas que se beneficiam com o caos* (Best Business, 2014).

192 Ver Scott Adams, “Scott Adams’ Secret of Success: Failure” (*Wall Street Journal*, 12 de outubro de 2013).

193 Essa citação costuma ser atribuída ao finado cientista da computação Jim Horning. Porém, ele disse que não é seu autor, e, quando pesquisamos, descobrimos que, na verdade, ela é de Nasrudin. Assim que soubemos disso, decidimos que tudo que queremos como legado é sermos chamados, daqui a séculos, de sábios tolos, porque isso é muito bacana. A história é recontada em Joel Ben Izzy, *The Beggar King and the Secret of Happiness* (Algonquin Books, 2003), p.206-207.

194 Steven Levy, “Jeff Bezos Owns the Web in More Ways Than You Think” (*Wired*, 13 de novembro de 2011).

195 Regina E. Dugan e Kaigham J. Gabriel, “‘Special Forces’ Innovation: How DARPA Attacks Problems” (*Harvard Business Review*, outubro de 2013).

196 Nesse aspecto, Dan tem muito em comum com crianças bem pequenas.

197 Ver, por exemplo, Teresa M. Amabile, “How to Kill Creativity” (*Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1998).



Conclusão: imagine o inimaginável

Eric passou as festas de fim de ano de 2013 de férias com a família. Entre as atividades familiares de sempre, as crianças passaram algum tempo vendo vídeos. O que impressionou Eric foi que aquele tempo não foi passado efetivamente em frente a uma TV; na verdade, a TV permaneceu desligada as férias inteiras, e todos os vídeos foram assistidos em um tablet. As crianças não assistiram a programas no sentido tradicional da palavra — eles não foram feitos para serem exibidos na TV aberta ou fechada. Ao contrário, todos foram criados desde o início para serem transmitidos em sites e aplicativos móveis. A TV, e o ecossistema que a rodeia, simplesmente não faz parte da vida dessas crianças. Isso, nós suspeitamos, não é uma curiosidade isolada, o que é promissor se você é um fabricante de dispositivos móveis ou criador de conteúdo de vídeo para a internet, mas nem tanto se você produz seriados de drama e comédia para a TV aos quais as crianças de hoje não assistirão quando crescerem.

Nós vivemos em um momento de grande otimismo, mas também de grande ansiedade, e não apenas para os executivos de TV. Durante os três anos que passamos escrevendo este livro, o impacto transformador da tecnologia foi sentido por várias indústrias. As questões econômicas levantadas durante a última recessão perduram mesmo com a recuperação das economias mundiais. O ritmo das mudanças provocadas pela tecnologia ultrapassa nossa capacidade de treinar gente em novas habilidades, o que coloca uma grande pressão sobre classes inteiras de trabalhadores e sobre a estrutura econômica de muitas nações. Os empregos estáveis de classe média, que historicamente são a base das economias saudáveis, estão migrando para nações em desenvolvimento, para a internet, ou desaparecendo de vez.

Não há dúvida de que a disrupção de negócios outrora robustos e o impacto econômico resultante serão dolorosos e confusos no curto prazo. Portanto, seria irresponsável encerrar um livro sobre a construção de grandes empresas do século XXI sem oferecer algum conselho sobre como sobreviver às mudanças no horizonte ou como avaliá-las. O que é diferente no cenário dos negócios de hoje? O que acontecerá depois? E o que as empresas e os empreendedores individuais podem fazer para sobreviver e prosperar em períodos de ruptura?

De *Downton Abbey* a Diapers.com

Para entender por que a mudança ameaça as corporações tradicionais, é preciso dar uma olhada em outros momentos na história em que uma forma de eixo econômico passou o bastão para outra. O início do século XXI é um momento de passagem de bastão igual àquele pelo qual o mundo ocidental passou quando evoluiu de uma economia feudal para uma industrial no século XIX. Muitos de nossos amigos e parentes são apaixonados pela série da BBC *Downton Abbey*, que mostra os altos e baixos dos moradores de um casarão inglês e da criadagem que os serve, nos anos da Primeira Guerra Mundial. Os moradores são ricaços da alta sociedade britânica que passam muito tempo se arrumando para as refeições e se preocupando com os criados, enquanto estes são trabalhadores que passam muito tempo, bem, trabalhando e se preocupando com os patrões. Tudo com sotaque britânico encantador e roupas de época maravilhosas.

Caso você não tenha notado porque estava ocupado demais chorando pela prisão de John Bates (ele acaba sendo inocentado) ou pela morte de Matthew (a não ser que ocorra alguma espécie de milagre *à la* Bobby Ewing,[198] ele permanece morto), o mundo de *Downton Abbey* representa a transição de uma era econômica para outra. A instituição pré-industrial definitiva no século XIX era A Mansão; Downton era a fonte de sustentação econômica para as cidades vizinhas graças à demanda por pessoal e serviços.

Após a Revolução Industrial, a instituição definitiva no século XX virou A Corporação. Pense na General Motors, uma montadora cuja produção em massa ocorria em fábricas graças a uma confluência de fatores, incluindo acesso a energia, água e operários. Enquanto isso, tanto os trabalhadores sindicalizados da linha de montagem quanto os administradores nas sedes tinham carreiras seguras e levavam confortáveis estilos de vida de classe média.

No século XXI, A Corporação como eixo da atividade econômica está sendo desafiada pela Plataforma. Nós falamos das plataformas no capítulo de Estratégia, mas pense na Diapers.com (que depois foi comprada pela Amazon). Uma plataforma é um tipo de eixo bem diferente de uma corporação. O relacionamento de uma corporação com os consumidores é de mão única. A GM decide como projetar, fabricar e anunciar um novo produto para os consumidores e vende por meio de uma rede de concessionárias. Em contrapartida, uma plataforma tem uma relação de mão dupla com os consumidores e fornecedores. Há muito mais toma lá dá cá. A Amazon é uma corporação, mas também é um mercado no qual vendedores e compradores se encontram. A Amazon não dita o

que vende para os consumidores. Estes dizem para a Amazon o que desejam, e a empresa procura os fornecedores. Os consumidores têm voz, podem dar notas aos produtos e serviços.

Quem tem sucesso e quem fracassa em um mundo de plataformas?

Graças aos Buggles, sabemos que o videoclipe matou o astro do rádio,* e, graças à falência da livraria Borders em 2011, sabemos que plataformas como a Amazon podem prejudicar corporações consolidadas. A Borders não era nenhum peso leve. Até 2005, valia 1,6 bilhão de dólares.[199] Quando pediu concordata, empregava mais de 17 mil pessoas.[200]

Portanto, parece que as empresas estabelecidas têm uma escolha a fazer. Elas podem continuar a operar como sempre fizeram e existir em um mundo onde a tecnologia é algo a ser utilizado não como uma ferramenta de transformação, mas simplesmente para otimizar a eficiência operacional e maximizar lucros. Em vários desses negócios já estabelecidos, a tecnologia é aquela coisa interessante operada por aquele grupo meio esquisito do outro prédio; não é algo que norteie os planos do CEO toda semana. E a ruptura iminente causada pela entrada de novos rivais em seus mercados é algo a ser combatido por batalhões de lobistas e advogados. Embora possa levar muito tempo (e custar muito dinheiro), essa tática de cavar um fosso e enterrar a cabeça na areia está fadada a terminar de forma trágica. As forças da tecnologia e da mudança são poderosas demais. Por isso, com o tempo, a empresa que seguir essa estratégia acabará fracassando, ou pelo menos se tornará irrelevante. Pelo caminho, ela vai dificultar a escolha dos consumidores e suprimir a inovação em sua indústria, porque esse é exatamente o propósito. Inovação significa mudança; para as empresas consolidadas, o *status quo* é um lugar muito mais confortável.

O investidor e cofundador da Sun Microsystems, Vinod Khosla, que às vezes dá palestras no curso que Eric dá em Stanford, aponta dois motivos simples para isso. Primeiro, em termos corporativos, a maioria das novidades inovadoras são tidas como oportunidades pequenas para uma empresa grande. Elas quase não valem o esforço e o tempo, especialmente porque o sucesso está longe de ser garantido. E, em termos individuais, as pessoas nas grandes companhias não são recompensadas por correr riscos, mas são penalizadas pelos fracassos. O ganho individual é assimétrico, então a pessoa racional opta pela segurança.[201]

Porém, há uma alternativa para as empresas estabelecidas: desenvolver uma estratégia que tire vantagem das plataformas para lançar ótimos produtos de forma consistente. Use essa estratégia como uma base para atrair uma equipe de criativos inteligentes, depois crie um ambiente no qual eles possam escalonar

com sucesso. Simples, certo? Claro que não; não chega nem perto. A própria natureza das empresas maduras é ser avessa a riscos e atacar grandes mudanças como o corpo combate uma infecção. Nós sabemos, porque passamos por isso. Afinal, você está lendo um livro escrito por dois caras que estiveram entre os últimos Googlers a dispensar seus BlackBerrys e caixas de e-mail do Outlook. Nem sempre vemos a mudança surgir e nem sempre lidamos bem com ela. Felizmente, nós nos cercamos de pessoas que fazem isso, tais como nosso ex-colega Vic Gundotra...

O surgimento da Web social (e uma start-up chamada Facebook)

A internet se desenvolveu em três fases distintas. A Web 1.0 começou nos anos 1990 com o advento do navegador, o HTML e essas coisas chamadas sites. Durante a fase da Web 1.0, os usuários podiam ler textos, ver pequenas imagens e completar transações básicas, mas, tirando isso, a funcionalidade era bem limitada. Aí, no início dos anos 2000, surgiram novas tecnologias que geraram sites mais potentes e uma infraestrutura mais robusta para o meio virtual. A banda larga se proliferou em vários países, o vídeo on-line decolou e ficou mais fácil para as pessoas não apenas consumirem coisas *saídas* da internet, como também publicarem *nela*. Na Web 2.0, ela se tornou mais do que um shopping gigantesco e uma enciclopédia virtual; era um lugar onde as pessoas podiam *fazer* todo tipo de coisa. Bilhões de pessoas no mundo todo ficaram on-line, e frequentemente uma das primeiras coisas que elas faziam ao entrar na internet era realizar uma busca.

Antes do verão de 2010, era ali que nós no Google vivíamos: felizes na Web 2.0. Enquanto isso, a Web social estava surgindo. Enquanto a Web 1.0 permitia ler e comprar coisas e a Web 2.0 possibilitava fazer coisas, a Web social permitia compartilhar e falar sobre as coisas. Nós observamos essa vertente crescer por um tempo, primeiro quando o Friendster e depois o Myspace foram as grandes novidades, e consideramos parcerias com duas das empresas líderes no espaço social, Twitter e Digg. No entanto, essas ideias de parceria não foram muito longe e talvez tenham nos distraído de um concorrente que jamais esperávamos. De repente, a Web social não estava chegando; estava bem aqui, e era liderada por uma nova plataforma chamada Facebook.

O Google não tinha de fato entrado nesse jogo. O sucesso do Orkut, nosso primeiro empreendimento em rede social, ficou em grande parte limitado aos mercados brasileiro e indiano. Nós havíamos lançado o Wave, aquela nova forma de e-mail muito alardeada, que empolgou os usuários avançados (eram poucos) e confundiu todos os outros humanos (muitos). Também lançamos o Buzz, um produto que os Googlers amaram em testes internos, mas que no fim das contas provocou preocupação com questões de privacidade. No verão de 2010, nós paramos de trabalhar no Wave, e o Buzz também estava perdendo fôlego, o que nos deixou perdendo de 2 x 0 na arena da Web social.

Vic Gundotra ficou incomodado com essa situação. Ele era o responsável pelo

departamento de produtos móveis; era o cara que ajudava a fazer todos os grandes serviços do Google prosperarem nas pequenas telas móveis que logo se tornaram uma importante rampa de acesso à internet para centenas de milhares de pessoas. Vic enxergara o potencial dos smartphones bem no início e ajudara a montar a equipe que forçou o Google a tornar "dispositivo móvel primeiro" um mantra comum. Nossos tropeços na Web social não tinham nada a ver com Vic, exceto pelo fato de que ele era um funcionário do Google e um acionista que estava preocupado com o problema de estarmos perdendo uma mudança histórica na internet. Então decidiu fazer algo a respeito. Ele convidou Bradley Horowitz para almoçar.

Bradley era o responsável por mídias sociais, e, quando o almoço com Vic virou uma reunião seguida de outra, os dois começaram a arquitetar um novo plano para reinventar o Google para a Web social e levar um bando de inovações para os consumidores. Cuidar de rede social não fazia parte das atribuições do cargo de Vic, e, embora nós fôssemos os pretensos chefes dele (ele era subordinado a Urs Hölzle, que era subordinado a Eric e participava das reuniões de diretoria de Jonathan), nós não o mandamos desenvolver uma nova plataforma social ou mesmo oferecer ideias sobre o tópico. Em vez disso, ele percebeu que tínhamos um problema, achou que poderia contribuir com a criação de uma solução e decidiu fazer acontecer.

Em pouco tempo, o projeto de Vic e Bradley, com codinome "Emerald Sea" [mar verde-esmeralda], ganhou ímpeto na empresa e cerca de um ano depois foi lançado como o projeto Google+, uma das apostas mais ambiciosas da história da empresa. O Google+ costuma ser descrito na mídia como uma resposta competitiva ao Facebook, mas não é bem assim. É mais correto dizer que o Google+ é a resposta à mudança da Web 2.0 e ao surgimento da Web social. É uma teia social que abrange todas as várias plataformas do Google, do AdWords ao YouTube. E começou porque uma pessoa viu que uma grande mudança estava a caminho, com o potencial de abalar o nosso negócio, e decidiu fazer algo a respeito. Embora não fosse sua função.

Faça as perguntas mais difíceis

Vic começou sua missão social ao se perguntar: o que representaria para o Google a internet ser usada predominantemente como uma plataforma social? Será que a Web social tornaria os buscadores obsoletos? Às vezes, a maneira mais eficiente de ajudar a mudança e a inovação vencerem os anticorpos da entropia corporativa é simples: faça as perguntas mais difíceis. Na compreensão que você tem do futuro, o que você percebe sobre os negócios que os demais talvez não veem, ou que eles veem mas escolhem ignorar? (O professor da Harvard Business School e consultor de negócios Clayton Christensen afirma: "Mantenho a atenção nas perguntas que preciso fazer para que eu possa descobrir as questões do futuro.")[202] Quando a informação for de fato onipresente, quando o alcance e a conectividade forem completamente globais, quando os recursos de computação forem infinitos e todo um novo conjunto de impossibilidades não apenas for possível, mas estiver acontecendo, o que isso fará com o seu negócio? O progresso tecnológico segue uma tendência ascendente inexorável. Siga essa tendência até um ponto lógico no futuro e faça a pergunta: o que isso significa para nós?

Nos anos 1990, quando Eric trabalhava na Sun, a empresa fazia estações de trabalho que ofereciam o melhor custo-benefício na indústria. Era uma empresa movida a tecnologia, confiante de que poderia manter sua vantagem de preço para sempre, mas ela também era ameaçada pelas capacidades cada vez melhores dos PCs "Wintel", montados com processadores Intel e que rodavam o sistema operacional Microsoft Windows. Naquela época, a pergunta mais difícil para a Sun foi o que aconteceria com o seu negócio quando o custo-benefício da Wintel enfim superasse o seu. O que a empresa faria quando a vantagem que lhe garantia a maior parte do sucesso e da lucratividade desaparecesse? Quando Eric fez essa pergunta a Owen Brown, o presidente da Sun, e a Scott McNealy, o CEO, a conclusão foi a de que a Sun jamais poderia baixar os custos para ser competitiva com a indústria do PC. Em outras palavras, nenhum dos dois (nem Eric) tinha uma boa resposta. Isso foi um problema, é claro, mas um maior ainda aconteceu depois: nada. Ninguém tomou uma iniciativa concreta. Em abril de 2000, o valor de mercado da Sun era de 141 bilhões de dólares. Em 2006, os servidores baseados em Windows haviam tomado o mercado, enquanto a participação das máquinas da Sun minguou para menos de 10%. A Sun foi vendida para a Oracle em 2009 por 7,4 bilhões de dólares.

Em empresas estabelecidas sempre há perguntas difíceis, que não costumam

ser feitas porque não há boas respostas, e isso incomoda as pessoas. Mas é exatamente por isso que elas devem ser feitas: para deixar as equipes incomodadas. Melhor que o incômodo surja do fogo amigo do que de um concorrente com a intenção de matá-lo de verdade — como Eric aprendeu na Sun. Se não há boas respostas para as perguntas mais difíceis, então pelo menos há um lado positivo. As perguntas mais difíceis para as quais não há respostas fáceis podem ser muito boas para aliviar a tendência de evitar riscos e combater as mudanças na cultura das grandes corporações. Elas são o enforcamento iminente que, como observou Samuel Johnson, mantém a mente concentrada de maneira tão maravilhosa.[203]

Comece questionando o que pode ser verdade daqui a cinco anos. Larry Page costuma dizer que a função de um CEO não é apenas refletir sobre a atividade principal, mas também sobre o futuro; a maioria das empresas fracassa porque fica muito acomodada fazendo o que sempre fez, realizando apenas pequenos incrementos. E isso é especialmente fatal hoje, quando as mudanças provocadas pela tecnologia estão desenfreadas. Portanto, a pergunta a ser feita não é o que *será* verdade, mas o que *poderá* ser verdade. Indagar o que será verdade leva a uma previsão, o que é uma loucura em um mundo em rápida mutação.[204] Questionar-se o que poderá ser verdade demanda imaginação: que coisa inimaginável, levando-se em conta o pensamento convencional, é na verdade imaginável?

Como Vinod Khosla afirma, em 1980 era difícil imaginar que os microprocessadores estariam em toda parte, não apenas em computadores, mas em carros, escovas de dente e em quase tudo.[205] Em 1990, quando os celulares eram do tamanho de uma máquina de costura e custavam uma fortuna, era difícil imaginar que eles seriam menores que um maço de cartas e custariam menos do que uma ida ao cinema. Em 1995, era difícil imaginar que a internet teria mais de três bilhões de usuários e mais de sessenta trilhões de endereços exclusivos. Microprocessadores, celulares e a internet hoje são onipresentes, mas praticamente ninguém previu isso nos estágios iniciais. E, no entanto, todos nós ainda cometemos o erro: a reação geral quando anunciamos o carro autoguiado do Google foi de incredulidade. Carros que dirigem sozinhos não podem existir de verdade, não é? Nós não podemos acreditar que isso não aconteça.

Então, abandone o pensamento convencional, dê um gás na imaginação e pergunte-se o que *poderia* acontecer na sua indústria nos próximos cinco anos. O que poderia mudar mais depressa e o que não mudará de forma alguma? Quando você tiver uma ideia do que o futuro pode guardar, aqui estão mais algumas perguntas difíceis que devem ser consideradas:

Como um concorrente muito inteligente e capitalizado pode atacar a atividade

principal da empresa? Como um rival poderia tirar vantagem de plataformas digitais para explorar suas fraquezas se beneficiar dos segmentos mais lucrativos orientados para consumidores? O que a empresa está fazendo para gerar uma mudança no próprio negócio? A canibalização ou a perda de receita são motivos frequentes para aniquilar uma possível inovação? Há oportunidade para desenvolver uma plataforma que possa oferecer retornos e valores crescentes à medida que seu uso aumenta?

Os líderes da empresa usam seus produtos regularmente? Eles gostam dos produtos? Dariam para a esposa como presente? (É claro que isso obviamente não se aplica a um monte de casos, mas é um poderoso exercício de raciocínio.) Os consumidores gostam dos seus produtos ou estão presos a eles por outros fatores que podem desaparecer no futuro? Se os consumidores não estivessem presos, o que aconteceria? (Corolário interessante para essa pergunta: se você forçasse sua equipe de produto a facilitar para os consumidores a troca de seu produto pelo do concorrente, como estes reagiriam? Será que a equipe conseguiria fazer produtos tão sensacionais que os consumidores prefeririam ficar, mesmo que não fossem obrigados?)

Quando você examina o fluxo de novos produtos e recursos importantes que serão lançados, que porcentagem foi desenvolvida a partir de inspirações técnicas únicas? Quantos integrantes do departamento de produto fazem parte da diretoria? A empresa recompensa e promove de forma ousada as pessoas que têm o maior impacto na criação de produtos excelentes?

A contratação é uma prioridade importante para os diretores? Os principais executivos de fato investem tempo nisso? Entre os melhores funcionários, quantos se veem na empresa daqui a três anos? Quantos iriam embora por 10% de aumento em outra empresa?

Seus processos de tomada de decisão levam às melhores decisões ou às mais aceitáveis?

Quanta liberdade seus funcionários têm? Se houver alguém que seja realmente inovador, essa pessoa tem a liberdade de levar as ideias adiante, não importa o nível do cargo? As decisões sobre novas ideias são baseadas na excelência do produto ou no lucro?

Quem se dá melhor na empresa: os acumuladores de informações ou os roteadores? Os silos impedem o livre fluxo de informações e pessoas?

Essas são perguntas difíceis, e provavelmente não há soluções óbvias para os problemas que elas revelam. Mas, sem dúvida, não haverá soluções se as perguntas nunca forem feitas. Em geral, empresas estabelecidas não compreendem a rapidez com que podem ser aniquiladas, mas fazer essas perguntas pode ajudá-las a descobrir a realidade. Também é uma ótima maneira

de atrair e revigorar os melhores criativos inteligentes, que são seduzidos não apenas pelo desafio, mas pela honestidade do desafio. “Graças a Deus alguém aqui finalmente está fazendo as perguntas difíceis!”, dirão eles. “Agora podemos começar a encontrar as respostas.”

No entanto, isso nos leva a mais perguntas difíceis. Você está no lugar certo para atrair os melhores criativos inteligentes? Um dos efeitos interessantes da tecnologia da internet, dos celulares e da nuvem é que os eixos de negócios se tornaram mais poderosos e influentes. Nós costumávamos achar que o advento da internet e de outras tecnologias de comunicação levaria ao surgimento de mais eixos e reduziria a importância dos existentes, mas a verdade é que acontece justamente o contrário. De fato, pode haver novas e pequenas concentrações de atividade em várias indústrias, mas as concentrações que já existiam apenas ganharam mais importância. Quando se trata de criativos inteligentes, a localização física tem mais peso do que nunca.

É por isso que, por exemplo, mesmo que países no mundo inteiro tentem recriar a magia tecnológica do Vale do Silício, muitos dos criativos inteligentes nascidos em seu território e que tentam carreiras em tecnologia migrarão para o Vale do Silício. (Sempre nos surpreendemos com a quantidade de línguas que ouvimos nas cafeterias do Google.) Eles descobrem que podem provocar um impacto bem maior na Califórnia do que nos países de origem, e o encantamento de se reunir com outros criativos inteligentes da mesma espécie muitas vezes supera a vontade de ficar próximo à terra natal. O mesmo vale para os eixos de finanças (Nova York, Londres, Hong Kong, Frankfurt, Cingapura), moda (Nova York, Paris, Milão), entretenimento (Los Angeles, Mumbai), diamantes (Antuérpia, Surate), biotecnologia (Boston, Basel), energia (Houston, Dhahran), navegação (Cingapura, Xangai), carros (sul da Alemanha) e muitas outras indústrias. Qualquer empresa que queira desenvolver um novo empreendimento precisa se fazer a pergunta: eu irei até os criativos inteligentes ou arranjarei um jeito de eles virem até mim?

O papel do governo

Os governos também têm decisões importantes a tomar. Eles podem ficar lado a lado com as empresas estabelecidas, gastando energia para tentar conter as forças da mudança. Esse é o caminho natural dos políticos, já que as empresas consolidadas tendem a ter muito mais dinheiro do que as inovadoras e são especialistas em usá-lo para subjugar a vontade política de qualquer governo democrático. (Novos desafiantes em geral não compreendem a extensão das ferramentas legais e regulatórias que as empresas estabelecidas possuem como arsenal.) Mas, assim como as empresas, os governos têm a opção de encorajar a ruptura e criar ambientes nos quais criativos inteligentes prosperem. Eles podem escolher ter uma tendência favorável à inovação.

O processo começa com educação, e não apenas no formato tradicional de ensino infantil, fundamental, médio e superior. A educação vai mudar, e os governos deveriam favorecer a mudança (hoje eles fazem exatamente o contrário). As plataformas tecnológicas vão nos ajudar a identificar nossos pendores e fraquezas individuais com maior precisão e vão nos fornecer opções de educação adaptadas ao que quisermos fazer. Como provedores da educação pública, os governos podem praticar esse modelo de educação vitalícia personalizada e flexível, especialmente para adolescentes e adultos após o ensino médio.

Uma infraestrutura digital é imprescindível, assim como uma política favorável à imigração. O mais importante, porém, é a liberdade para inovar. A regulamentação é criada prevendo problemas, mas, se você cria um sistema que prevê tudo, não há espaço para inovação. Além disso, as empresas estabelecidas têm uma grande influência na criação de regulamentos, e costuma haver muito movimento entre os setores público e privado. Dessa forma, as pessoas que hoje criam e aplicam regras que matam a inovação amanhã se tornam os executivos no setor privado que se beneficiam dessas mesmas regras. É preciso que sempre haja espaço no ambiente regulatório para a entrada de uma nova empresa.

Por exemplo, uma estreante na indústria automotiva americana, a Tesla, está esbarrando em obstáculos regulatórios em vários estados americanos que impedem que a empresa pratique o modelo de venda direta ao consumidor.[206] A regulamentação protege as concessionárias e reduz a escolha do consumidor nesses estados. Durante a próxima rodada de inovação automotiva — os carros autoguiados —, haverá um acidente. Alguém vai se ferir ou morrer, o que pode provocar dúvidas sobre toda a indústria de carros autoguiados. Quando isso

acontecer, os governos devem resistir ao impulso de decretar regulamentos muito restritivos, similares à Red Flag Act [lei da bandeira vermelha][207] do Reino Unido no século XIX, que forcem a nova tecnologia a passar por mais obstáculos de segurança do que os carros normais, operados por pessoas (que também batem, com uma frequência e consequências assustadoras). Se os dados demonstram empiricamente que uma nova maneira de fazer as coisas é melhor do que a antiga, então o papel do governo não é impedir a mudança, mas permitir que ela ocorra.

Grandes problemas são problemas de informações

À medida que as indústrias explodirem e forem reformuladas, as empresas estabelecidas se adaptarem ou definharem e os novos empreendimentos crescerem, movidos por líderes visionários e seus colegas inteligentes e ambiciosos, as coisas vão melhorar. Somos otimistas tecnológicos. Acreditamos no poder da tecnologia de fazer do mundo um lugar melhor. Onde outros enxergam um futuro distópico como *Matrix*, nós vemos o dr. Leonard McCoy curando o vírus sauriano com um gesto do *tricorder* (e comemorando com uma dose de conhaque sauriano e um gole de *tranya*).[208] Consideramos que a maioria dos grandes problemas são problemas de informação, o que significa que, com dados suficientes e a capacidade de analisá-los, praticamente qualquer desafio que a humanidade encara hoje pode ser resolvido. Achamos que os computadores servirão ao comando das pessoas — de todas as pessoas — para melhorar e facilitar suas vidas. E temos certeza de que nós, dois caras do Vale do Silício, sofreremos muitas críticas por essa visão Poliana sobre o futuro. Mas isso não importa. O que importa é que existe uma luz no fim do túnel.

Há motivos sólidos que fundamentam nosso otimismo. O primeiro é a explosão de dados e uma tendência ao livre fluxo de informação. De sensores geológicos e meteorológicos aos computadores que registram cada transação financeira, passando pela tecnologia vestível (como as lentes de contato inteligentes do Google)[209] que mede continuamente os sinais vitais de uma pessoa, vários tipos de dados que estão sendo coletados nunca estiveram disponíveis antes, em uma escala que era coisa de ficção científica há apenas alguns anos. E existe agora um poder computacional praticamente ilimitado para analisar tais informações. Dados e poder computacional infinitos criam um playground sensacional para que os criativos inteligentes do mundo inteiro resolvam grandes problemas.

Isso resultará em uma colaboração maior entre criativos inteligentes — cientistas, médicos, engenheiros, designers, artistas — que tentam resolver os grandes problemas do mundo, uma vez que é muito mais fácil comparar e combinar diferentes conjuntos de dados. Como Carl Shapiro e Hal Varian observam em *Information Rules*, custa caro produzir informação, mas reproduzi-la é barato.[210] Portanto, se você cria informação que pode ajudar a resolver um problema e a oferece a uma plataforma na qual ela possa ser compartilhada (ou ajuda a criar a plataforma), você permite que muitos outros usem essa informação por um custo zero ou baixo. O Google tem um produto chamado

Fusion Tables, feito para “arrancar seus dados do silo” ao permitir que conjuntos de dados relacionados possam ser reunidos e analisados como um único conjunto, ao mesmo tempo que mantém a integridade do conjunto original de dados. Pense em todos os pesquisadores do mundo trabalhando em problemas similares, cada um com o próprio conjunto de informações em seus próprios bancos de dados e planilhas. Ou governos locais tentando abordar e resolver problemas de infraestrutura e ambientais, acompanhando o seu progresso em sistemas instalados em suas próprias mesas ou no porão. Imagine o poder de desfazer esses silos de informações para combinar e analisar os dados de maneiras novas e diferentes.

A velocidade é outro fator que dá esperança. Graças à tecnologia, a latência — o tempo entre ação e reação — está ficando muito menor. Mais uma vez, essa é uma questão em que analisar a perspectiva histórica pode ajudar a compreender o conceito. O que os economistas chamam de “tecnologia de uso geral” (o motor a vapor e a eletricidade são bons exemplos) levou muito tempo entre a invenção, o uso prático e a transformação do estilo de vida das pessoas e de como os mercados operam. O motor a vapor de James Watt foi desenvolvido em 1763, mas levou quase duzentos anos até que as ferrovias fizessem de Kansas City, antes ponto de partida de uma rota de gado, uma metrópole que abrigava um mercado para negociação de gado. Em comparação, o Netscape Navigator foi lançado em 1994, e Jonathan se orgulha de ter instalado alguns dos primeiros modems a cabo do mundo para a Excite@Home em 1998. Menos de uma década depois, essas tecnologias modernas da comunicação transformaram a forma como nos comunicamos, namoramos, compramos, pedimos comida e chamamos táxis. A beleza da velocidade, porém, depende do ponto de vista: parece ruim quando você está sofrendo disrupção, uma vez que tudo avança muito rápido; mas, quando se está desenvolvendo um novo empreendimento, a aceleração de todas as coisas trabalha a seu favor.

E o advento das redes está dando origem a uma sabedoria e inteligência coletivas maiores. Quando o campeão mundial Garry Kasparov perdeu a partida de xadrez para o computador Deep Blue, da IBM, em 1997, todos nós pensamos que estávamos testemunhando a passagem do bastão. Mas, na verdade, a partida anunciou uma nova era de campeões de xadrez: não computadores, mas pessoas que aprimoram suas habilidades colaborando com eles. Os grão-mestres de hoje (e agora há o dobro do que havia em 1997)[211] usam computadores como parceiros de treino, o que faz dos humanos jogadores ainda melhores. Assim surge um ciclo virtuoso de inteligência auxiliada por computador: os computadores forçam os humanos a melhorarem ainda mais, e aí os humanos programam computadores ainda mais inteligentes. Isso claramente está

acontecendo no xadrez; por que não em outras áreas?

O futuro é tão brilhante...

É difícil para nós olhar para uma indústria ou área e não ver um futuro brilhante. Na saúde, por exemplo, sensores pessoais em tempo real permitirão o monitoramento sofisticado e a medição de sistemas humanos complexos. Combine todos esses dados com um mapa de fatores de risco gerado por uma análise genética minuciosa e teremos capacidades sem precedentes (*apenas* com o consentimento da pessoa) para identificar e prevenir ou tratar problemas individuais de saúde bem mais cedo. Reunir esses dados pode criar plataformas de informações e conhecimento que permitam pesquisas mais efetivas e moldem políticas de saúde mais inteligentes.

Consumidores do sistema de saúde sofrem de carência de informações: eles quase não possuem dados sobre resultados de procedimentos e desempenhos de médicos e hospitais e com frequência têm dificuldade em acessar informações sobre a própria saúde, especialmente se essas informações são mantidas em instituições diferentes. Além disso, o preço de serviços médicos, remédios e materiais é desregrado e varia muito de paciente para paciente e de hospital para hospital. Levar ao menos um nível básico de transparência de informações ao serviço de saúde poderia provocar um impacto positivo tremendo, diminuindo custos e melhorando os resultados.

O transporte será outra indústria cheia de inovação e oportunidade. O que acontecerá quando todo carro for autoguiado? Modelos de propriedade mudarão, uma vez que serviços de transporte pessoal diminuirão de preço e até se tornarão mais receptivos. A única razão para *ter* um carro será o prazer, não a locomoção. Isso forçará os planejadores a repensar as redes de transporte.

Nos serviços financeiros, informações mais detalhadas significam mais serviços personalizados. Hoje, por exemplo, seguradoras de automóveis estão começando a usar informações como distância percorrida e localização para avaliar as chances de um motorista sofrer um acidente. Como as seguradoras seriam mais inteligentes se concordassem em baixar o valor do seguro em troca do acesso a *todos* os dados do seu carro: velocidade, localização, horário de uso, distância percorrida, condições de tráfego e registros de manutenção? Talvez você não aceitasse a oferta, mas será que toparia para o jovem motorista da família, na esperança de que ele dirigisse com mais segurança?

Nas indústrias criativas, há mais conteúdo e talento extraordinários do que nunca, e a demanda por isso (pelo menos quando medida pelo consumo de mídia) nunca esteve tão grande. Apesar da enorme quantidade de filmes de ação

ruins movidos a CGI,[212] a tecnologia também criou novas possibilidades para cada um de nós curtir seriados que dependem da narrativa tradicional, como *House of Cards* e *Game of Thrones*, como a hora em que queremos assistir — e no aparelho à nossa escolha, seja uma TV de tela plana, um laptop ou um dispositivo vestível no formato de óculos. A internet dizimou modelos de negócio tradicionais para a mídia, mas novos surgiram e continuarão a surgir em seu lugar. O resultado será um mercado bem maior, mais fragmentado e caótico para criadores e com escolhas infinitas para os consumidores.

Seja no combate ao crime (analisando padrões de criminalidade para permitir "policiamento preventivo"), na agricultura (mapas de solo cheios de dados para ajudar agricultores pobres), na indústria farmacêutica (compartilhamento de informações para acelerar o desenvolvimento de remédios), na área de defesa, na energética, na aeroespacial ou na educação, todas essas atividades serão transformadas pelas forças da tecnologia na primeira metade do século XXI, criando novos produtos espetaculares, gerando novos negócios e substituindo o mal-estar econômico com novos empregos e desenvolvimento. E cada uma dessas mudanças será fomentada por uma pequena equipe de criativos inteligentes determinados e com liberdade de ação.

É nisso que acreditamos.

O próximo criativo inteligente

Nós dois não somos imunes a essas forças de mudança. Apesar de tudo o que aprendemos e depois fomos forçados a reaprender, há muitas coisas que não sabemos. Por mais que tentemos ficar antenados sobre tecnologia e como ela impactará a nossa indústria, não conseguimos compreendê-la da forma como a nova geração de criativos inteligentes a entende. Nós somos de uma época em que se usava um telefone fixo para chamar alguém para sair (e se chamava "namoro", não apenas "ficar"), *ia-se* ao cinema, e banda larga era quando alguém tinha uma caixa de correio maior. Dia sim, dia não, vemos a nova geração e ficamos maravilhados com sua confiança e inteligência. Os novos criativos inteligentes nos dizem o que está acontecendo e o que virá depois, e, quando a questão é decidir o que fazer a seguir, eles nos dizem tanto quanto nós dizemos a eles. Esse é o nosso destino, cercados por criativos inteligentes promissores.

Temos certeza de que, para cada um desses astros do rock que encontramos dia a dia no trabalho, há dezenas ou até mesmo centenas que estão fazendo o possível para nos tirar do poleiro. Talvez todos eles falhem, mas provavelmente não. É possível que, em alguma garagem, alojamento de faculdade, laboratório ou sala de reuniões, um corajoso líder de negócios tenha reunido uma equipe pequena e dedicada de criativos inteligentes. Talvez ele tenha um exemplar do nosso livro e esteja usando nossas ideias para ajudar a criar uma empresa que, com o tempo, tornará o Google irrelevante. Absurdo, certo? Só que, como nenhuma empresa vence sempre, isso é inevitável.

Alguns achariam isso assustador. Nós achamos inspirador.



198 No seriado *Dallas*, sucesso dos anos 1980, o personagem Bobby Ewing, interpretado por Patrick Duffy, morreu tragicamente ao ser atropelado pela cunhada, mas voltou à vida na temporada seguinte. Revelou-se que a morte dele fora apenas um sonho. Quem dera que todos nós tivéssemos essa sorte.

* Os Buggles são uma dupla musical britânica formada em 1977 cujo maior sucesso é *Video Killed The Radio Star*, que argumenta que o advento do videoclipe destruiu a carreira dos astros que cantavam no rádio. (N. do T.)

199 "Examining the Books" (*Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2005).

200 Joseph Checkler e Jeffrey A. Trachtenberg, "Bookseller Borders Begins a New Chapter…11" (*Wall Street Journal*, 17 de fevereiro de 2011).

201 Vinod Khosla, "The Innovator's Ecosystem", 1º de dezembro de 2011, http://www.khoslaventures.com/wp-content/uploads/2012/02/InnovatorsEcosystem_12_19_111.pdf.

202 Art Kleiner, "The Discipline of Managing Disruption" (*strategy+business*, 11 de março de 2013).

203 Citado originalmente na biografia do escritor inglês Samuel Johnson escrita por James Boswell: "Acredite, senhor, quando um homem sabe que será enforcado em duas semanas, isso deixa a mente concentrada de uma maneira maravilhosa." Ver James Boswell, *Life of Johnson* (Oxford World's Classics / Oxford University Press, 2008), p.849.

204 Mesmo os especialistas são péssimos videntes a respeito de eventos muito incertos, como o psicólogo Philip Tetlock demonstrou no seu estudo de vinte anos sobre previsões de centenas de especialistas. Por exemplo, os especialistas não se saíram melhor do que uma pessoa culta comum (e nem melhor do que o acaso) em prever corretamente desenlaces em suas áreas, tais como se o *apartheid* acabaria de forma pacífica, se o Quebec se separaria do Canadá e coisas do gênero. Ver Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton University Press, 2005).

205 Ver Vinod Khosla, "Maintain the Silicon Valley Vision" (Blog Bits, *New York Times*, 13 de julho de 2012).

206 Steve Chapman, "Car Buyers Get Hijacked" (*Chicago Tribune*, 20 de junho de 2013).

207 A lei, decretada no Reino Unido em 1865 como uma das Locomotive Acts [Leis das Locomotivas], exigia que os carros fossem precedidos por um pedestre com uma bandeira vermelha para alertar cavalos e cavaleiros que a engenhoca estava vindo. A mesma lei determinava o limite de velocidade para essas "locomotivas de rua" em três quilômetros por hora nas cidades, e seis quilômetros por hora no campo. Foi revogada em 1896. Ver Alasdair Nairn, *Engines That Move Markets: Technology Investing from Railroads to the Internet and Beyond* (John Wiley & Sons, 2002), p.182-83, e Brian Ladd, *Autophobia: Love and Hate in the Automotive Age* (University of Chicago Press, 2008), p.27.

208 Tanto o *tranya* quanto o conhaque sauriano eram bebidas da série *Jornada nas Estrelas* original. Torcemos para que aqueles que entenderam as referências tenham curtido tanto quanto nós. E prometemos que essa é a nossa última referência a *Jornadas nas Estrelas*.

209 As lentes de contato inteligentes, em desenvolvimento pelo Google[x], são feitas para monitorar o nível de glicose no sangue ao medir a glicose nas lágrimas. Isso evitaria que os diabéticos tivessem que fazer exames de sangue regulares com picadas de agulha dolorosas ou usar um sensor de glicose subcutâneo o tempo todo.

210 Carl Shapiro e Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Harvard Business Review Press, 1998).

211 Christopher Chabris e David Goodman, “Chess-Championship Results Show Powerful Role of Computers” (*Wall Street Journal*, 22 de novembro de 2013).

212 Computação gráfica.

Agradecimentos

Começamos agradecendo a Larry Page e Sergey Brin pela sabedoria e amizade e pela empresa incrível que eles fundaram. Os fundadores do Google são tão bons como os descrevemos. O privilégio de trabalhar diariamente com os dois e de aprender e compreender o futuro é uma dádiva única na vida. Muitas das coisas brilhantes que tornam o Google tão sensacional — a estratégia, a cultura, a ênfase na excelência da contratação — foram determinadas bem antes de nós entrarmos na empresa. Imagine ter, com vinte e poucos anos, a presença de espírito e a visão para enxergar o que o Google seria e o que poderia fazer. Vez após vez, Larry e Sergey batalharam para desafiar as convenções, questionar autoridades e tradicionalismos e seguir pelo próprio caminho na construção de uma empresa grande de verdade. O Google não apenas mudou nossas vidas; ele mudou e continua mudando a vida de bilhões de pessoas, todos os dias, em todos os lugares. Não há maneira adequada de agradecer aos dois pelo que fizeram por nós a não ser dizer que somos gratos pelo apoio e por tudo que fazem.

Assim como o próprio Google, este livro só foi possível graças à ajuda de pessoas sensacionais, interessantes, afetuosas, divertidas e boas. Agradecemos a ajuda, mas agradecemos mais ainda por termos tido o privilégio de trabalhar com elas e por conhecer esses criativos inteligentes tanto como colegas quanto como amigos. Obrigado a...

Ann Hiatt, Brian Thompson e Kim Cooper, que sempre arrumaram tempo entre os horários loucos para se encontrar conosco e nos dar muitas opiniões boas. Vocês administram o caos com serenidade.

Pam Shore, que começou a jornada com Eric na Novell e participou muitíssimo do desenvolvimento do Google e da equipe de Eric.

Scott Rubin, Meghan Casserly e Emily Wood, que são assessores de imprensa que sabem ter conversas interessantes. Estamos ansiosos por muito mais conversas assim.

Rachel Whetstone, que era a outra pessoa no campo dos destinatários quando Eric enviou o e-mail para Jonathan sugerindo que escrevêssemos este livro. Rachel é nossa parceira de comunicação há quase uma década e uma parceira neste livro desde a sua concepção. Ela é uma defensora incansável não apenas do Google, mas também de sempre fazer a coisa certa pelas pessoas. Nossa gratidão a Rachel vai muito além de sua assistência neste livro.

Kent Walker e Marc Ellenbogen, dois advogados brilhantes que desceram do cavalo, arregaçaram as mangas e nos ajudaram a fazer o livro ficar bem melhor. Marc foi especialmente prestativo, e seus conselhos pareceram ainda mais inteligentes na semana que ele trabalhou conosco durante suas férias no Caribe.

Dennis Woodside, que de alguma forma encontrou tempo para ler o livro e nos dizer o que achou dele enquanto comandava a Motorola.

Urs Hölzle, o fundador de muitas das práticas de gestão de pessoal e de contratação do Google.

Alison Cormack, que simplesmente é a melhor leitora de todos os tempos e talvez a Googler mais gentil que existe.

Jared Cohen, parceiro de Eric em *A nova era digital*, que aprendeu tudo sobre edição de livros bem a tempo de nos ajudar.

Laszlo Bock, que ajudou a preservar a cultura e os padrões do Google à medida que crescíamos, cujo livro sobre talento aborda os detalhes fundamentais sobre como fazer tudo isso acontecer, e que sempre parece estar sorrindo, talvez porque ele costumava aparecer em *S.O.S Malibu*.

Nikesh Arora, cujo convite para falar com sua equipe deu início a todo este projeto.

Susan Wojcicki, Salar Kamangar, Marissa Mayer e Sundar Pichai, que ensinaram a Jonathan que às vezes um bom gestor precisa apenas sair do caminho dos seus funcionários. Se o fruto do trabalho de um gestor é a soma do fruto do trabalho de seus comandados, então Jonathan está no topo de uma montanha criada por esses quatro.

Lorraine Twohill, que ajudou a nos mostrar a abordagem típica dos criativos inteligentes do Google para criar uma arte realmente maravilhosa e inspirada disfarçada de marketing.

Clay Bavor, um dos criativos mais inteligentes que conhecemos e cujo trabalho atesta a cultura do Google. (Pesquise no Google seus projetos de fim de semana: “logo do Google em 884 fotografias 4x6” e “retrato de Lincoln por Clay Bavor”.)

Brian Rakowski, que teve o bom senso de incluir numeração nas páginas e sequências de palavras pesquisáveis nos vários conjuntos de comentários que providenciou.

Margo Georgiadis, cujo ponto de vista sobre como a diretoria de grandes empresas pensa foi uma fonte constante de ideias.

Colin McMillen, cuja invenção do Memegen é apenas uma das muitas coisas bacanas que ele fez.

Prem Ramaswami, que nos deu a perspectiva de um professor da Harvard Business School e fez sugestões sobre como tornar o trabalho acessível aos

estudantes.

Devin Ivester, nosso especialista residente em tudo sobre livros e filmes; os gênios criativos Gary Williams, Ken Frederick e Lauren Mulkey, que contribuíram com um monte de ideias ótimas que não usamos; e Jonathan Jarvis, cujo design criou um livro que parece mais bonito e elegante do que os autores jamais parecerão. E isso é fato.[213]

Hal Varian, que faz com que economia seja interessante. E isso é fato também.[214]

Alan Eustace, que personifica tanto a Googleza que, com a ajuda de Jonathan, escreveu o primeiro manual do Googler.

Shona Brown e David Drummond, que por dois anos foram os outros dois integrantes do comitê de avaliação de contratações de gestores junto com Jonathan.

Cathay Bi e Chadé Severin, que calmamente apoiaram Jonathan no papel de comandar a linha de produtos do Google e foram críticos ponderados desde o início deste projeto.

Jeff Huber, que trabalhou com Jonathan na Excite@Home e surgiu no Google para desenvolver um mecanismo robusto de anúncios e receita, para que Jonathan pudesse se concentrar em comandar criativos inteligentes.

Patrick Pichette, cujo rigor operacional, suscetibilidades típicas de um Googler, mochila laranja e atitude vou-de-bicicleta-para-o-trabalho-mesmo-quando-está-chovendo continuam a nos inspirar.

Gopi Kallayil, que não apenas é o melhor palestrante que já vimos, mas também um crítico constante, com sugestões inspiradas de melhorias.

Jill Hazelbaker, a quem Jonathan sempre apela, principalmente quando ele cria um problema de relações públicas (o que é frequente).

Jared Smith, que nos ajudou com detalhes sobre a China e também é um grande líder de criativos inteligentes.

Bill Campbell, que é o mais talentoso de todos os instrutores de administração, com uma clareza sobre as pessoas e um tino sobre o funcionamento das organizações. Não sabíamos que precisávamos de um técnico até termos um. Bill foi uma pessoa fundamental no sucesso da Apple e do Google, hoje duas das corporações mais valiosas dos Estados Unidos. Todo mundo sorri quando Bill entra na sala, e sua capacidade de contar uma grande história só é superada pela humildade em recusar o crédito pelo papel extraordinário que teve no Vale do Silício e no sucesso de gerações de empreendedores.

John Doerr, Mike Moritz, Ram Shriram, John Hennessy, Art Levinson, Paul Otellini, Ann Mather, Diane Greene e Shirley Tilgham, integrantes e ex-

integrantes do conselho de administração do Google que sempre aceitaram a visão de longo prazo de nosso impacto no mundo, e em nossos consumidores, parceiros e acionistas. Como deveria ser.

Aos vários outros Googlers, atuais e antigos, que nos ajudaram a contar direito as histórias enquanto continuavam a nos ensinar alguns dos detalhes sobre o comando de criativos inteligentes: Krishna Bharat, Jeff Dean, Ben Gomes, Georges Harik, William Farris, Vic Gundotra, George Salah e Martha Josephson (tecnicamente não uma Googler, mas uma legítima colega).

À família de Jonathan — a esposa, Beryl, e os filhos, Joshua e Hannah —, que sempre o lembram de que ele precisa seguir, tanto no trabalho quanto em casa, a sua linha gerencial de dar autonomia aos outros e sair do caminho. Essa lembrança ajuda a mantê-lo humilde, e por causa disso todos que o conhecem devem agradecer à sua família.

À mãe de Jonathan, Rina Rosenberg, que foi uma grande defensora das mulheres e comandou a Commission on the Status of Women for Santa Clara County. É em homenagem a ela que começamos nossa descrição dos criativos inteligentes como “ela”. Ao pai de Jonathan, prof. Nathan Rosenberg, citado formalmente nas notas de rodapé como um dos principais especialistas em inovação tecnológica. Que maior reconhecimento um filho pode oferecer a um pai do que mostrar que durante todos aqueles anos ele estava de fato ouvindo?

A Karen, Gordon e David Rosenberg, irmãos de Jonathan, com quem ele aprendeu muito sobre a tomada de decisões. Os quatro ainda estão tentando chegar a um consenso sobre quem deve ganhar o título de maior criativo inteligente da família. Francamente, crianças, é hora de mamãe e o papai baterem o martelo.

Ao dr. Lorne Rosenfield, que costuma discutir com Jonathan sobre grandes citações e sabedoria de vida. Várias referências no livro surgiram dessas conversas. À filha de Lorne, Lauren, que fez mais correções do que o necessário para provar o argumento de que ela é uma crítica literária mais culta que Jonathan. E ao irmão dela, Michael, que fez valer sua carteirinha de criativo inteligente ao nos dar muitos exemplos que, ele garante, serão entendidos pelos universitários.

Dan Chung, que teve o insight de que o manuscrito original tinha sido “escrito com os empreendedores em mente”, mas que poderia ser expandido para ser “útil a qualquer executivo”.

Matt Pyken, que ajudou a revisar os artigos de Jonathan na faculdade e nos deu um “olhar hollywoodiano” para o tom dramático da narrativa.

Glenn Yeffeth, da BenBella Books, que foi o único especialista em edição de livros a quem Jonathan pôde pedir ajuda quando embarcou no projeto.

Adam Grosser, que rejeitou as piadas equivocadas e sem graça e, no geral, ajudou a elevar o tom e nos encorajou a sermos mais rigorosos nas definições.

Aos professores Susan Feigenbaum e Gerald Eyrich, que foram previdentes na insistência para que Jonathan aprendesse estatística e providenciaram a supervisão adulta necessária para ajudá-lo a terminar a faculdade.

Ao professor e reitor Jeff Huang e sua colega Julia Easley, que leram o original "como se fosse a tese de um estudante", fizeram várias correções e felizmente não deram nota.

Ao prof. David Teece, que leu o original do ponto de vista de um economista acadêmico e nos indicou muitas das excelentes obras de referência adicionais.

Gary Leight, Betsy Leight, Dora Futterman, Libby Trudell, Cathy Gordon, James Isaacs, Dean Gilbert e Richard Gingras, que são todos ex-chefes de Jonathan. Ele é eternamente grato por sua sabedoria e paciência.

Ao prof. Jeff Ullman, que pegou um adolescente desengonçado de Princeton chamado Eric Schmidt e o transformou em um cientista da computação praticamente antes que tal coisa existisse.

Bill Joy, Sue Graham e Bob Fabry, que, em Berkeley, confiaram tanto em Eric como cientista da computação que formaram uma equipe em torno dele.

Mike Lesk e Al Aho, que, enquanto trabalhavam em Unix, no Bell Laboratories, ensinaram a Eric o valor de volume, código-fonte aberto e escalonamento.

Jim Morris, Butler Lampson, Bob Taylor e Roy Levin, do Centro de Pesquisa de Palo Alto (Parc) da Xerox, que inventaram o futuro.

Scott McNealy, Andy Bechtolsheim, Bill Joy, Vinod Khosla, Bernie Lacroute e Wayne Rosing, da Sun, que proporcionaram a Eric sua primeira experiência prática como administrador de um negócio. Só no ramo da tecnologia alguém sem nenhuma experiência prévia em gestão seria tão bem treinado.

Raymond Nasr e John Young, da Novell, onde a jornada foi a recompensa.

Peter Wendell, que deu a Eric a oportunidade de lecionar na Faculdade de Administração de Stanford, e aos milhares de estudantes para quem Eric formalizou suas ideias sobre "lições aprendidas da pior maneira".

Nishant Choksi, cujas lindas e divertidas ilustrações captam com perfeição nossos argumentos de formas que não poderíamos ter imaginado.

Melissa Thomas, uma mestra da verificação de informações que nós nunca, jamais queremos enfrentar em uma partida de *Jeopardy!*

Marina Krakovsky, nossa pesquisadora, que sempre vai dois passos além do que esperamos. Ela é tão perspicaz e cuidadosa quanto aplicada e meticulosa. Só coisa boa! Ela é a melhor.

David Javerbaum, um escritor de humor de primeira classe que também nos

ajudou a sermos engraçados, ou pelo menos mais engraçados. Um de nossos momentos de maior orgulho foi quando David viu uma das piadas que havíamos escrito e a considerou “não tão ruim”. Obrigado, David, pela ajuda e especialmente por aquele elogio.

Jim Levine, nosso agente, que nos ajudou a entender o mundo da publicação de livros, e nosso editor, John Brodie, que nos orientou com sabedoria desde o original bruto até o trabalho finalizado, da abertura com a Microsoft para a conclusão com *Downton Abbey*. E nós orientamos John para que ele visse como é sensacional trabalhar com o Google Docs.

Em algum momento em meados da década de 1970, dois garotos se conheceram enquanto metiam fichas no primeiro fliperama do mundo, o *Galaxy Game*, que ficava no café Coffee House, no grêmio estudantil de Stanford, o Tresidder. Jonathan costumava arrasar com Alan Eagle no *Galaxy*, mas os dois eram mais parelhos nas aulas do colégio Gunn. Enquanto batalhavam pela supremacia no espaço e enfrentavam química e matemática, eles não podiam prever que, trinta anos depois, trabalhariam juntos em uma empresa chamada Google. Ou que, quase quarenta anos depois, eles colaborariam em um livro sobre negócios e administração. No entanto, foi exatamente isso o que aconteceu. Imagine o inimaginável, realmente. Obrigado ao nosso coautor, Alan Eagle.

---

213 Não é.
214 É sim.

Glossário

Aberto
Compartilhar propriedade intelectual, como códigos de software e resultados de pesquisas, aderir a padrões abertos em vez de criar os próprios e dar aos consumidores a liberdade de sair facilmente de sua plataforma.

AdSense
O produto de propaganda que insere anúncios em uma grande variedade de sites.

AdWords
O carro-chefe dos produtos de anúncios do Google. Esse mecanismo gera a maior parte da renda da empresa.

Ah'cha'rye
Interpretação em inglês para a expressão em hebraico "siga-me", o grito de guerra do Exército israelense.

Animal capaz de aprender
Pessoas que têm a inteligência para lidar com grandes mudanças e a característica de amá-las: eles gostam tanto de aprender que não têm medo de fazer perguntas idiotas ou de ouvir respostas erradas.

Android
O sistema operacional móvel de código-fonte aberto do Google.

API
Application Programming Interface, a interface com a qual outros aplicativos podem interagir.

APM
Associate Product Manager, ou gerente adjunto de produto; os APMs em geral fazem dois rodízios de um ano antes de se tornarem gerentes de produto plenos.

Capitalização de mercado

O valor total de mercado das ações de uma empresa de capital aberto.

Computação em nuvem

Tecnologia que permite aos usuários da internet acessar arquivos e rodar aplicativos que residem em computadores em outra localidade. Esses computadores remotos, que às vezes são chamados de servidores, em geral são reunidos em grandes data centers que contêm milhares de computadores individuais.

Criativo inteligente

Uma pessoa que combina profundo conhecimento técnico na sua área de atuação com inteligência, tino comercial e inúmeras qualidades criativas.

Dory

Um sistema interno do Google no qual são postadas perguntas a executivos, e vota-se nas perguntas dos outros, formando um ranking.

Escalonar / Escalonamento

Fazer algo crescer muito rápido e globalmente (escalonar) ou crescimento rápido e global (escalonamento).

Excite@Home

Empresa onde Jonathan trabalhou, formada quando a Excite, uma pioneira em portais da internet, fundiu-se com a @Home, que ajudou a popularizar o acesso à internet via modems de cabo.

Googlegeist

A pesquisa anual de feedback dos funcionários do Google.

Google[x]

Uma equipe que trabalha em alguns dos projetos mais ambiciosos do Google, incluindo carros autoguiados, Google Glass, Projeto Loon e lentes de contato inteligentes.

***HiPPO* (ou simplesmente "*hippo*")**

Highest-Paid Person's Opinion. Opinião da pessoa com o maior salário.

Interface com o usuário

A parte de um produto com a qual o usuário interage.

Lei de Coase

O princípio expressado pelo economista ganhador do Prêmio Nobel Ronald Coase que explica que as grandes empresas surgiram porque, quando os custos de transação são levados em consideração, muitas vezes é mais eficiente fazer as coisas dentro da empresa do que terceirizar no mercado. Como a internet diminuiu os custos de transação, a lei de Coase diz que hoje costuma ser mais eficiente terceirizar o trabalho do que realizá-lo internamente.

Lei de Moore

A previsão, feita pelo cofundador da Intel Gordon Moore, de que o número de transistores em um chip — e, portanto, o poder computacional — dobraria a cada dois anos. Em 1965, Moore a princípio previu que a duplicação ocorreria todo ano, mas depois, em 1975, revisou a previsão para cada dois anos.

Mandatocracias

Empresas nas quais o poder advém do tempo de serviço, não do mérito.

Memegen

Um site interno do Google que permite aos Googlers criar memes na forma de legendas concisas sobre imagens; essa é uma forma divertida de os funcionários comentarem sobre o estado da empresa.

Mercados multilaterais

Lugar onde diferentes grupos de usuários podem se conectar e oferecer serviços benéficos uns aos outros.

Moma

A intranet do Google, usada para compartilhar todo tipo de informação da empresa entre os Googlers.

Noogler

Novo + Googler (novo funcionário do Google).

Obrigação de discordar

A expectativa de que, se alguém acha que há algo errado com uma ideia, é preciso dar voz à preocupação.

OKRs

Objectives and Key Results, um sistema de gestão de desempenho usado com eficiência no Google e em outras empresas.

Período de retorno

O período de tempo necessário para recuperar o custo de um investimento.

Plataforma

A base de tecnologias ou a infraestrutura na qual tecnologias, processos ou serviços adicionais podem ser desenvolvidos.

Reunião especial das sextas-feiras

A reunião geral do Google, que originalmente ocorria todas as sextas-feiras à tarde e que agora acontece às quintas-feiras, para que os Googlers nos escritórios do Pacífico asiático possam participar.

ROI

Return of investment, ou retorno de investimento.

Sistema operacional de código-fonte aberto

Um sistema operacional, como o Linux ou o Android, cujo código está disponível de graça para o público usar e modificar. O oposto é um sistema operacional fechado, cujo código é fortemente controlado pela empresa proprietária.

Wave

O Google Wave foi um sistema que permitia que grupos de usuários se comunicassem e colaborassem em tempo real. O Google parou de trabalhar no Wave em 2010 e converteu o código-fonte em código aberto.

Web 2.0

O conjunto de tecnologias que fazem a Web ser o que é hoje (um upgrade da Web 1.0 da década de 1990).

Uma observação sobre os autores

Weinberg-Clark Photography



Eric Schmidt entrou no Google em 2001 e ajudou a transformá-lo de uma start-up do Vale do Silício em um líder global da tecnologia. Como presidente executivo, ele é responsável pelas questões externas da empresa: desenvolver parcerias e relacionamentos de negócios mais amplos, conexão com o governo e liderança baseada em tecnologia, além de aconselhar o CEO e a diretoria em questões de negócios e política. De 2001 a 2011, Eric foi o CEO do Google.

Antes de entrar para a empresa, Eric ocupou cargos de liderança na Novell e na Sun Microsystems, Inc. Ele é bacharel em engenharia elétrica pela Universidade de Princeton, além de mestre e PhD em ciência da computação pela Universidade da Califórnia em Berkeley. É integrante do Conselho de Consultores de Ciência e Tecnologia do presidente dos Estados Unidos e do Conselho de Consultores do Reino Unido e participa dos conselhos de administração do grupo Economist, da Mayo Clinic e da Khan Academy. Suas atividades filantrópicas, por meio da Schmidt Family Foundation, concentram-se na questão da mudança climática e incluem o apoio aos estudos da vida marinha e oceânica, bem como na educação, especificamente na pesquisa e na tecnologia avançadas nas ciências naturais e engenharia.

Jonathan Rosenberg conheceu Larry Page e Sergey Brin em 2000 e enfim aceitou trabalhar no Google na terceira vez que eles fizeram o convite, mais de

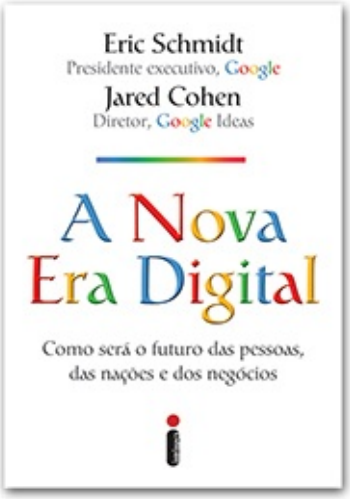
dois anos depois. Ele foi vice-presidente executivo e comandou a equipe de produto da empresa até abril de 2011. Nesse cargo, supervisionou o design, o desenvolvimento e a evolução dos produtos do Google para consumidores, anunciantes e parceiros. Ajudou a desenvolver o processo de contratação e influenciou a implementação das práticas de comunicação e marketing. Hoje Jonathan é conselheiro de Larry Page, o CEO do Google.

Antes de entrar para a companhia, Jonathan foi responsável por produtos e serviços na Excite@Home, comandou a linha de produtos eWorld para a Apple Computer e dirigiu o marketing de produto da Knight Ridder Information Services. Jonathan tem um MBA pela Universidade de Chicago e formou-se com honras em economia pelo Claremont McKenna College, na sociedade acadêmica Phi Beta Kappa.

Alan Eagle é diretor de comunicações do Google desde que entrou na empresa em 2007. Nesse cargo, foi responsável pelos discursos e outras atividades de comunicação de vários executivos do Google, incluindo Eric e Jonathan.

Alan ocupou cargos de vendas e gestão de produto em várias start-ups do Vale do Silício, incluindo a Tellme Networks e a Octel Communications. É formado em ciência da computação pelo Dartmouth College e tem um MBA pela Wharton School.

Conheça outro livro de Eric Schmidt



A nova era digital

Leia também



Bilionários por acaso
Ben Mezrich



O efeito Facebook
David Kirkpatrick



Briga de cachorro grande
Fred Vogelstein

Table of Contents

Folha de rosto
Créditos
Mídias sociais
Dedicatória
Sumário
Prefácio
Introdução: lições aprendidas da primeira fila
- “Fale com os engenheiros”
- O plano da Finlândia
- Quando o surpreendente não é surpreendente
- Velocidade
- As “criativas inteligentes”
- Um projeto divertido para nós dois
- Pirâmides ainda não construídas

Cultura: acredite nos próprios slogans
- Mantenha todo mundo apinhado
- Trabalhem, comam e vivam juntos
- Seus pais estavam errados: a bagunça é uma virtude
- Não dê ouvidos aos hippos
- A regra dos sete
- Cada panela (sem) a própria tampa
- Faça todas as reorganizações em um dia
- A regra das duas pizzas de Bezos
- Organize a empresa em torno de pessoas que têm o maior impacto
- Expulse os trapaceiros, mas lute pelas divas
- Com excesso de trabalho, no bom sentido
- Estabeleça uma cultura do Sim
- diversão, não Diversão
- Você tem que vestir alguma coisa
- Ah’cha’rye
- Não seja mau

Estratégia: seu plano está errado
- Aposte em inspirações técnicas, não em pesquisa de mercado
- Um período de inovação combinatória
- Não procure cavalos mais rápidos

- Otimize para o crescimento
- Coase e a natureza da empresa
- Especialize-se
- Mantenha uma plataforma aberta, não fechada
- Mantenha uma plataforma aberta, exceto quando...
- Não siga a concorrência
    - Apontamentos de Eric para uma reunião sobre estratégia

Talento: contratar é a coisa mais importante que você faz

- O efeito rebanho
- Pessoas apaixonadas não dizem que amam
- Contrate animais capazes de aprender
- O teste LAX
- Inspiração é algo que não se ensina
- Abra o diafragma
- Todo mundo conhece alguém incrível
- Entrevistar é a habilidade mais importante
- Marque entrevistas de trinta minutos
- Tenha uma opinião
- Amigos não deixam que amigos contratem (ou promovam) amigos
- A urgência de preencher a vaga não é tão importante assim para comprometer a qualidade da contratação
- Recompensas desproporcionais
- Troque os M&Ms, mantenha as passas
- Se você os ama, deixe-os ir (mas apenas após dar estes passos)
- Demitir é horrível
    - O que fazer e o que evitar na contratação, segundo o Google
    - Carreira: escolha o F-16
        - Trate a sua carreira como se estivesse surfando
        - Sempre dê ouvidos àqueles que entendem de tecnologia
        - Planeje a carreira
        - A estatística é a nova plástica
        - Leia
        - Saiba seu papo de elevador
        - Viaje para o exterior
        - Combine paixão com contribuição

Decisões: o verdadeiro significado de consenso

- Decida com base em dados
- Cuidado com o sim dos cabeças de mola
- Saiba quando tocar o sinal

- Tome menos decisões
- Faça reuniões todos os dias
- “Vocês dois estão certos”
- Toda reunião precisa de um dono
- Lei do caubói
- Gaste 80% do seu tempo em 80% da sua receita
- Tenha um plano sucessório
    - Os melhores atletas do mundo precisam de técnicos, mas você não?

Comunicação: seja um roteador muito bom

- Mantenha as comunicações abertas
- Conheça os detalhes
- Contar a verdade precisa ser seguro
- Puxe conversa
- A repetição não estraga a prece
- Como foi em Londres?
- Faça uma autoanálise
- Sabedoria ao usar o e-mail
- Tenha um manual
- Relacionamentos, não hierarquia

Inovação: crie a sopa primordial

- O que é inovação?
- Entenda seu contexto
- O CEO precisa ser o CIO
- Concentre-se no usuário...
- Pense grande
- Determine objetivos (quase) inalcançáveis
- 70/20/10
- Vinte por cento do tempo
    - O projeto de 20% do tempo favorito de Jonathan
- Ideias surgem de qualquer lugar
- Envie e reitere
- Fracasse bem
- Dinheiro não é a questão

Conclusão: imagine o inimaginável

- De Downton Abbey a Diapers.com
- Quem tem sucesso e quem fracassa em um mundo de plataformas?
- O surgimento da Web social (e uma start-up chamada Facebook)
- Faça as perguntas mais difíceis

O papel do governo
Grandes problemas são problemas de informações
O futuro é tão brilhante...
O próximo criativo inteligente
Agradecimentos
Glossário
Uma observação sobre os autores
Conheça outro título de Eric Schmidt
Leia também