

"Uma visão ousada, inspiradora e prática que vai transformar o futuro do trabalho.  
Leitura obrigatória para todos os profissionais." – Adam Grant

O QUE O GOOGLE  
FAZ DE DIFERENTE

# UM NOVO JEITO DE TRABALHAR

PARA SER UMA  
DAS EMPRESAS  
MAIS CRIATIVAS  
E BEM-SUCEDIDAS  
DO MUNDO

LASZLO  
BOCK



SEXTANTE

# UM NOVO JEITO DE TRABALHAR

“O livro de Laszlo Bock acessa os bastidores de uma das organizações mais inteligentes do planeta e oferece um plano útil para a criação de uma cultura de criatividade. Deve ser dado a cada líder, cada empresário, cada gerente, cada estudante, cada ser humano que queira entender como construir um local de trabalho eficaz e coeso.”

– Daniel Coyle, autor de *O código do talento*

“Uma obra notável que revela como se tornar uma fábrica de talentos. Bock mostra os muitos benefícios de uma cultura de alta liberdade aliada a uma missão com significado. Ao longo do caminho, ele derruba os pilares da sabedoria convencional sobre contratação, treinamento, avaliação e remuneração.”

– Daniel Pink, autor de *Motivação 3.0* e *Saber vender é da natureza humana*

“*Um novo jeito de trabalhar* cumpre o que promete. Rico em informações e conclusões não intuitivas para quem procura tornar o ambiente de trabalho um lugar melhor.”

– Forbes

“Indicado para todos os gerentes que estão procurando grandes ideias para aumentar o desempenho da equipe. Um clássico instantâneo sobre gestão.”

– Ram Charan, coautor de *Execução: A disciplina para atingir resultados*

“O melhor livro sobre cultura empresarial que já li. Um manual essencial para desenvolver ambientes que liberam os funcionários para realizar o trabalho mais importante.”

– Tom Gardner, fundador e CEO da The Motley Fool

*A Annabelle, Emily e Lila,  
Que vocês sempre amem o que fazem*

*Onde está o trabalho que libertará minhas mãos e a minha alma?*

“WE TAKE CARE OF OUR OWN”,

BRUCE SPRINGSTEEN

# Sumário

Prefácio – O pesadelo do orientador vocacional	11
<i>Como criar o currículo perfeito para o Google</i>	
Por que as regras de trabalho do Google serão úteis para você	17
<i>As empresas surpreendentes (e de sucesso espantoso) que funcionam exatamente como nós</i>	
1. Tornando-se um fundador	25
<i>Da mesma maneira que Larry e Sergey construíram os alicerces do jeito Google de tratar os funcionários, você também pode lançar as bases de como sua equipe trabalha e vive</i>	
2. “A cultura come a estratégia no café da manhã”	36
<i>Se você der liberdade às pessoas, elas o surpreenderão</i>	
3. Lake Wobegon, onde todos os recém-contratados estão acima da média	59
<i>Por que contratar pessoas é a atividade mais importante em qualquer organização</i>	
4. Procurando os melhores	71
<i>A evolução da “máquina autorreplicadora de talentos” do Google</i>	
5. Não confie no instinto	87
<i>Por que o instinto atrapalha na hora das entrevistas e o que fazer para selecionar melhor</i>	
6. Que os internos dirijam o asilo	114
<i>Tire o poder dos gerentes e confie em seu pessoal</i>	
7. Por que todo mundo detesta a gestão do desempenho e o que decidimos fazer a respeito	142
<i>Melhore o desempenho concentrando-se no crescimento pessoal, não em avaliações e recompensas</i>	

8. Os dois extremos	167
<i>As maiores oportunidades estão nos piores e nos melhores funcionários</i>	
9. Construindo uma instituição de aprendizado	191
<i>Os melhores professores já trabalham para você. Deixe-os ensinar!</i>	
10. Pague salários diferenciados	209
<i>Por que é justo pagar salários diferentes a duas pessoas no mesmo cargo</i>	
11. As melhores coisas da vida são de graça (ou quase)	240
<i>A maioria dos programas de pessoal do Google pode ser copiada por qualquer um</i>	
12. Dê um empurrãozinho	260
<i>Pequenos sinais podem provocar grandes mudanças no comportamento. Como um e-mail pode aumentar a produtividade em 25%</i>	
13. Nem tudo é um conto de fadas	292
<i>Os maiores erros na gestão de pessoas do Google e o que fazer para evitá-los</i>	
14. O que fazer para começar amanhã	308
<i>Dez passos para transformar sua equipe e seu ambiente de trabalho</i>	
Epílogo só para os nerds de recursos humanos: Construindo o primeiro departamento de Operações de Equipe do mundo	320
<i>O projeto de um novo tipo de RH</i>	
Dicas do Google para melhorar o trabalho	336
Agradecimentos	340
Créditos das imagens	343
Notas	345

# Prefácio – O pesadelo do orientador vocacional

*Como criar o currículo perfeito para o Google*

**M**eu primeiro contracheque chegou no verão de 1987, quando eu tinha 14 anos. Meu melhor amigo, Jason Corley, e eu havíamos sido convidados pela escola de ensino médio para nos matricularmos na turma de debates de um curso de verão. No ano seguinte, já estávamos dando aula. Ganhamos 420 dólares cada um.

Nos 28 anos seguintes, construí um currículo aleatório, que seria mais bem descrito como o pesadelo do orientador vocacional: trabalhei numa delicatessen, num restaurante e numa biblioteca. Dei aulas particulares a alunos do ensino médio na Califórnia e lecionei inglês a alunos do ensino fundamental no Japão. Fui salva-vidas, primeiro na vida real, na piscina da faculdade, depois na televisão, em um episódio da série *Baywatch* (ou *S.O.S. Malibu*). Ajudei na fundação de uma entidade sem fins lucrativos de apoio a adolescentes problemáticos e trabalhei numa fábrica de materiais de construção. No percurso, surpreendi-me de repente como consultor em remuneração de executivos e, com toda a sabedoria de um jovem de 24 anos, constatei que recursos humanos era uma área estagnada e fugi em busca de um MBA. Dois anos depois, entrei na McKinsey & Company, empresa de consultoria em administração, onde trabalhei pouco com questões de RH. Durante a bolha pontocom, até o começo da década de 2000, assessoriei empresas do setor de tecnologia em desenvolvimento de vendas, usuários e organizações. Quando a bolha estourou, continuei orientando empresas do setor de tecnologia, agora a respeito de como cortar custos, operar com eficiência e entrar em novos negócios.

Em 2003, porém, eu estava frustrado.

Frustrado porque até os planos de negócios mais bem elaborados fracassavam quando as pessoas não acreditavam neles. Frustrado porque os líderes sempre falavam em pôr as pessoas em primeiro lugar, mas, na prática, tratavam-nas como peças substituíveis.

Exerci funções braçais, trabalhei em escritório, recebi salário-mínimo e remuneração de seis dígitos, suei a camisa lado a lado com – e fui gerenciado por – pessoas que não concluíram o ensino médio e outras que fizeram doutorado nas melhores universidades do mundo. Trabalhei em ambientes nos quais o único propósito era mudar o mundo e em contextos onde tudo se resumia a gerar lucro para o dono.

Ao longo desse tempo, percebi que, para onde quer que eu me voltasse, as pessoas não eram bem tratadas no trabalho, e isso não fazia o menor sentido para mim. Você passa mais tempo trabalhando do que fazendo qualquer outra coisa na vida.<sup>1</sup> Não é justo que a experiência no trabalho, mesmo em algumas das melhores empresas, seja tão desmotivadora e desumana quanto se vê por aí.

Concluí que tinha dois caminhos pela frente. O primeiro era tratar melhor minhas equipes, ajudá-las a aumentar a produtividade e esperar que, com o passar do tempo, o meu exemplo fosse seguido. O segundo era encontrar um jeito de influenciar a maneira como empresas inteiras tratam as pessoas. Escolhi a segunda alternativa, pois acreditava que ela me proporcionaria as melhores chances de exercer um impacto maior, e decidi encontrar um emprego em recursos humanos.

Meus colegas de consultoria acharam que eu estava cometendo suicídio profissional, mas eu tinha feito o dever de casa. Na época, havia mais de 5 mil pessoas no banco de dados de ex-alunos da McKinsey, mas apenas uma centena deles trabalhava em recursos humanos, quase todos como consultores ou recrutadores. Concluí que meu treinamento e minha formação me destacariam no pool de talentos em RH e me ajudariam a encontrar novas soluções. E talvez, quem sabe, também me levassem a progredir com mais rapidez na carreira em vez de me arrastar durante 20 ou 30 anos na escalada da hierarquia organizacional. Quem sabe eu até chegasse a algum lugar onde viesse a exercer mais impacto em menos tempo.

Eu queria trabalhar onde pudesse aprender o máximo possível sobre RH, e, na época, Pepsi e General Electric eram os melhores laboratórios. Procurei com a cara e a coragem oito executivos de RH das duas empresas,



mas só Anne Abaya, da GE, retornou minhas ligações. Anne, sempre disposta a arrumar alguns minutos para ajudar os outros, interessou-se pelo meu currículo e me apresentou a outros executivos da GE.

Seis semanas depois, eu era o novo vice-presidente de remuneração e benefícios da divisão de financiamento de equipamentos comerciais da GE Capital da General Electric Company. Eu estava entusiasmado por estar lá, embora meus amigos olhassem para o meu cartão de visita e achassem que eu estava louco. Meu primeiro chefe, Michael Evans, me deu enorme liberdade para explorar a empresa e me ajudou a compreender como a GE lidava com o talento.

As pessoas eram importantes para Jack Welch, presidente do conselho de administração e CEO da GE de 1981 a 2001. Jack dedicava mais de 50% do tempo a questões de pessoal<sup>2</sup> e, junto com Bill Conaty, superintendente de RH, desenvolveu um aclamado sistema de gerenciamento de pessoas, classificando rigorosamente os funcionários pelo nível de desempenho e estabelecendo mudanças de cargos para os melhores talentos a cada 12 ou 18 meses. Além disso, a empresa criou um centro de treinamento em Crotonville, em Nova York. Jack passara as rédeas para um novo CEO, Jeff Immelt, dois anos antes de minha entrada na empresa, o que me permitiu apreciar o que ele desenvolvera e observar como tudo havia mudado depois que Immelt deslocou o foco para outras áreas.

Welch e Conaty haviam adotado o critério de classificação do desempenho 20-70-10, pelo qual os funcionários da GE eram incluídos em três grupos: os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores. Os melhores eram recompensados com as melhores tarefas, programas de treinamento e opções de ações. Os 10% inferiores eram demitidos. Sob a direção de Immelt, a distribuição forçada foi atenuada e os rótulos objetivos “20% superiores”, “70% intermediários” e “10% inferiores” foram substituídos pelos eufemismos “talentos superiores”, “muito valorizados” e “em aprimoramento”. Os colegas me disseram que o alardeado processo de análise dos talentos, que durava um ano e envolvia 300 mil pessoas, “perdera a garra” e “não era a mesma coisa sem o foco de Jack”.<sup>3</sup>

Eu não tivera o privilégio de trabalhar no tempo dos dois presidentes-executivos, mas constatei como a personalidade e o foco do gestor moldam profundamente as instituições. Os CEOs, na maioria, são muito bons em muitas coisas, mas tornam-se CEOs por se distinguirem pela excelência

em um ou dois aspectos, que tendem a se adequar às necessidades da empresa na época. Welch é mais lembrado pelo Seis Sigma – um conjunto de ferramentas para melhorar a qualidade e a eficiência – e pelo foco nas pessoas. Immelt enfatizou vendas e marketing, sobretudo por meio de iniciativas da marca ecomagination, um esforço para tornar a empresa conhecida pela criação e fabricação de produtos mais verdes e sustentáveis.

Em 2006, depois de três anos na GE, fui selecionado para trabalhar no Google como chefe de Operações de Equipe. Lembro-me da recrutadora, Martha Josephson, tentando me convencer a não usar terno para a entrevista. “Ninguém usa terno”, ela me garantiu, “e vão achar que você não conhece a cultura da empresa se o virem assim.” Aceitei seu conselho, mas ainda estava em dúvida, por isso meti uma gravata no bolso do casaco, só por precaução. Anos depois, entrevistei um candidato que obviamente tinha comprado um belo terno listrado para o evento, mas o cara era tão excepcional que eu tinha certeza de que ele seria contratado. Encerrei a entrevista mais ou menos nos seguintes termos: “Brian, tenho boas e más notícias. A boa notícia é que, embora você tenha outras entrevistas pela frente, posso afirmar que receberá uma oferta. A má notícia é que você nunca mais vai usar esse terno.”

Entre no Google dois anos depois da oferta pública inicial de ações para a abertura de capital: o faturamento crescia ao ritmo de 73% ao ano; o Gmail acabara de ser lançado, com armazenamento gratuito inédito de um gigabyte (500 vezes mais espaço que os serviços de webmail então disponíveis – algo tão louco que muita gente imaginou ser uma brincadeira de Primeiro de Abril).<sup>4</sup> O Google tinha 6 mil funcionários e queria dobrar de tamanho a cada ano. Também anunciava a missão bastante ambiciosa de organizar as informações do mundo – todas elas! – e torná-las mundialmente acessíveis e úteis.

Essa missão, para mim, era de longe a mais arrebatadora. Nasci em 1972, na Romênia comunista, país comandado pelo ditador Nicolae Ceausescu e impregnado de segredos, mentiras e medos. É difícil imaginar isso hoje, mas a Romênia, na época, era muito parecida com a Coreia do Norte atual. De uma hora para outra, amigos e familiares desapareciam por terem criticado o governo. Os membros do Partido Comunista tinham acesso a roupas elegantes, bens de consumo e frutas e verduras do Ocidente, enquanto meus pais só foram provar uma banana depois dos 30 anos. Os filhos eram

estimulados a espionar os pais. Os jornais e as rádios disseminavam pouco mais que mentiras sobre as qualidades do governo e sobre como os Estados Unidos eram opressores e malvados. Minha família fugiu da Romênia em busca de liberdade, do direito de ir aonde quisessem, de pensar e dizer o que achassem melhor e de se associar a qualquer pessoa.

A ideia de trabalhar numa empresa que cultivava o objetivo de tornar a informação disponível para todos me empolgava, porque a liberdade de expressão depende do acesso à informação e à verdade. Vivi e trabalhei em todos os tipos de ambiente e vivenciei muitos exemplos do que não funciona. Se esse lugar for de fato real, pensei, será o melhor emprego do mundo.

Desde que entrei no Google, a empresa cresceu de 6 mil para 60 mil funcionários, passando a ter mais de 70 escritórios em mais de 40 países. A *Fortune* elegeu o Google a “Melhor Empresa para Trabalhar” cinco vezes nos Estados Unidos (algo sem precedentes), assim como em numerosos outros países, como Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, França, Índia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia do Sul, Países Baixos, Polônia, Suíça e Reino Unido. É o lugar mais cobiçado para trabalhar no planeta, de acordo com o LinkedIn,<sup>5</sup> e recebemos mais de 2 milhões de pedidos de emprego todos os anos, de candidatos com os mais diversos perfis e das mais variadas partes do mundo. Desses, o Google contrata somente vários milhares por ano,<sup>6</sup> o que o torna 25 vezes mais seletivo do que Harvard,<sup>7</sup> Yale<sup>8</sup> ou Princeton.<sup>9</sup>

Longe de ser suicídio profissional, meus dias no Google têm sido uma aventura vibrante de criação e experimentação – às vezes exaustiva, às vezes frustrante, mas sempre avançando no sentido de criar um ambiente de propósito, liberdade e criatividade. Este livro é a história de como pensamos em nossos funcionários, do que aprendemos nos últimos 15 anos e do que é possível fazer para pôr as pessoas em primeiro lugar e transformar a maneira como vivemos e lideramos.

# Por que as regras de trabalho do Google serão úteis para você

*As empresas surpreendentes (e de sucesso espantoso)  
que funcionam exatamente como nós*

*Um bilhão de horas atrás, surgia o moderno Homo sapiens.*

*Um bilhão de minutos atrás, nascia o cristianismo.*

*Um bilhão de segundos atrás, era lançado o computador pessoal da IBM.*

*Um bilhão de buscas no Google atrás... raiava esta manhã.*

– HAL VARIAN, ECONOMISTA-CHEFE DO GOOGLE, 20 DE DEZEMBRO DE 2013

O Google completou 16 anos em 2014, mas tornou-se parte de nossa vida muito antes. Não fazemos buscas na internet – nós “jogamos no Google”. Mais de 100 horas de vídeo são carregadas no YouTube a cada minuto. A maioria dos dispositivos móveis, smartphones ou tablets, depende do sistema operacional Android, do Google, gratuito e de código aberto,\* que não existia no mercado antes de 2007. Mais de 50 bilhões de aplicativos já foram baixados da loja Google Play. O Chrome, lançado em 2008 como um browser de código aberto mais seguro e mais rápido que os demais, tem mais de 750 milhões de usuários ativos e é hoje o sistema operacional que roda nos laptops Chromebook.<sup>10</sup>

E o Google está apenas começando a explorar os limites do possível, de veículos autônomos ou autodirigíveis ao Projeto Loon, cujo objetivo é fornecer acesso à internet aos lugares mais remotos do planeta por meio de um balão; de produtos de computação que funcionam como acessórios, como o Google Glass, que funde a rede e o mundo numa lente minúscula instalada acima do olho direito (estamos trabalhando numa versão para

---

\* “Código aberto” significa que o software é gratuito e pode ser modificado. Por exemplo, o leitor de e-books da Amazon, o Kindle, roda com uma versão modificada do sistema operacional Android.

canhotos), às Google Smart Contact Lens, lentes de contato que também atuam como monitor do nível de glicose no sangue para diabéticos.

Todos os anos, dezenas de milhares de pessoas visitam nossas instalações em todo o mundo. Aí se incluem empreendedores sociais e de negócios, estudantes do ensino médio e de nível superior, CEOs e celebridades, chefes de Estado, reis e rainhas. E, evidentemente, nossos amigos e familiares, que sempre se sentem felizes por poderem nos encontrar e almoçar conosco. Todos perguntam como dirigimos este lugar, como o Google funciona. Qual é a cultura por aqui? Como de fato conseguimos trabalhar em meio a tantas distrações? De onde vêm as inovações? As pessoas podem mesmo usar 20% do seu tempo para fazer o que quiserem?

Até os nossos funcionários, os “googlers”, como se autodenominam, às vezes se perguntam por que fazemos as coisas de certa maneira. Por que passamos tanto tempo recrutando? Por que oferecemos alguns benefícios, e não outros?

*Um novo jeito de trabalhar* é a minha tentativa de responder a essas perguntas.

No Google, não temos muitos códigos nem manuais de conduta, portanto este livro não é a orientação oficial da empresa. Na verdade, trata-se da minha interpretação de por que e como o Google funciona, a partir da perspectiva do que acredito ser verdadeiro – e do que revelam as mais recentes pesquisas em economia comportamental e psicologia – sobre a natureza humana. Como vice-presidente sênior de Operações de Equipe, para mim continua a ser um privilégio e um prazer contribuir, ao lado de milhares de googlers, para a maneira como os funcionários vivem e lideram.

A primeira vez que o Google foi eleito Melhor Empresa para Trabalhar nos Estados Unidos ocorreu um ano depois da minha entrada (não graças a mim – mas o momento não poderia ter sido mais oportuno). Os patrocinadores do prêmio, a revista *Fortune* e o Great Place to Work Institute, me convidaram para participar de um debate com Jack DePeters, vice-presidente sênior de operações de loja da Wegmans – rede de mercearias com 84 unidades no Nordeste dos Estados Unidos, que durante 17 anos seguidos integrou a lista de melhores empresas para trabalhar da *Fortune*, chegando à liderança em 2005 e, desde então, destacando-se sempre nas cinco primeiras posições.<sup>11</sup>

O objetivo do encontro foi falar sobre nossas filosofias gerenciais distantes e deixar claro que há mais de um caminho para se tornar um ótimo empregador. A Wegmans é uma varejista regional de capital fechado que opera num setor em que a margem de lucro é de 1% e cuja força de trabalho, que é em grande parte local, tem escolaridade média de ensino médio. Está no mercado desde 1916, todo esse tempo como empresa familiar. O Google, uma empresa global do setor de tecnologia, de capital aberto, tinha nove anos de existência e uma margem de lucro de mais ou menos 30%; seus funcionários, oriundos de todo o mundo, colecionam títulos de Ph.D. As duas empresas não poderiam ser mais diferentes.

Fiquei impressionado quando descobri que as duas tinham mais em comum do que se poderia imaginar.

Jack explicou que a Wegmans adota praticamente os mesmos princípios do Google:

Nosso CEO, Danny Wegman, diz que “liderar com o coração pode construir uma empresa de sucesso”. Nossos funcionários são empoderados por essa visão para dar o melhor de si e não deixar nenhum cliente sair insatisfeito. E nos guiamos por ela ao tentar tomar as melhores decisões em relação às nossas pessoas, seja qual for o custo.

A Wegmans, que dá plena liberdade aos funcionários para cuidar da clientela, concedeu-lhes, em 2013, bolsas de estudos no valor de 5,1 milhões de dólares<sup>12</sup> e até encorajou um deles a abrir a própria confeitaria no interior de uma das lojas, ao reconhecer a qualidade de seus biscoitos caseiros.

Com o passar do tempo, aprendi que a Wegmans e o Google não estavam sozinhos na adoção desses métodos. O Brandix Group é uma empresa do Sri Lanka do setor de confecção de roupas com mais de 40 fábricas no país e operações de grande porte na Índia e em Bangladesh. Ishan Dantarayana, gerente de RH, me disse que o objetivo deles era “inspirar a grande força de trabalho de mulheres”, estimulando-as a “explorar todo o seu potencial”. Além de garantir que o CEO e o conselho estejam acessíveis a todos os funcionários, a Brandix fornece suplementos alimentares e medicamentos às gestantes; oferece um programa de treinamento com direito a diploma e até os prepara para serem empreendedores e iniciarem os próprios negócios; constitui grupos de representação dos trabalhadores em todas as fábricas; e

financia bolsas de estudos para os filhos dos empregados. A empresa também retribui à comunidade, através, por exemplo, do programa Água & Mulheres, que constrói poços nas aldeias. “Isso aumenta a importância de nossas colaboradoras na comunidade e lhes dá acesso a água limpa, que é escassa.”

Todas essas iniciativas transformaram a empresa no segundo maior exportador do Sri Lanka e lhe renderam vários prêmios pelas condições de emprego, pelo envolvimento com a comunidade e pelas práticas ambientais. “Quando os funcionários confiam nos líderes, tornam-se embaixadores da marca, algo que, por sua vez, leva a mudanças progressivas nas famílias, na sociedade e no meio ambiente. O retorno do investimento para a empresa é automático, com o aumento da produtividade e da satisfação dos clientes, além do crescimento do negócio.”

A abordagem da Brandix contrasta com o que levou ao desastre no edifício Rana Plaza em Bangladesh, em 24 de abril de 2013. Quinze confecções, um banco e várias lojas ocupavam o prédio de oito andares. Na véspera, apareceram rachaduras nas paredes e o edifício foi esvaziado. No dia seguinte, o banco e as lojas instruíram os funcionários a se afastarem do local. Já as confecções chamaram de volta os trabalhadores. Mais de 1.100 pessoas perderam a vida, inclusive crianças que estavam na creche de uma empresa no edifício.<sup>13</sup>

O filme de 1999 *Como enlouquecer seu chefe*, que ironizou os rituais e a burocracia sem sentido de uma empresa fictícia de tecnologia, tornou-se um sucesso *cult* por ter sido logo reconhecido como uma caricatura da realidade. No filme, o programador Peter Gibbons descreve seu trabalho para um hipnoterapeuta:

*Peter:* Eu estava sentado à minha mesa hoje e percebi que, desde que comecei a trabalhar, cada dia de minha vida tem sido pior que o anterior. Então isso significa que todo dia que você me vê aqui é o pior dia da minha vida.

*Dr. Swanson:* E quanto a hoje? É o pior dia de sua vida?

*Peter:* É.

*Dr. Swanson:* Nossa, está ruim mesmo!<sup>14</sup>

Pensei nesses exemplos bastante diferentes quando uma repórter da CNN International me entrevistou para um artigo sobre o futuro do tra-

balho. Ela argumentou que o modelo exemplificado por lugares como o Google – o que denomino abordagem de “alta liberdade”, em que os funcionários desfrutam de muita autonomia – era o caminho para o futuro. Os modelos de administração de cima para baixo, de comando e controle – os contextos de “baixa liberdade” – em breve desapareceriam.

Algum dia, talvez. Mas em breve? Eu não tinha tanta certeza. A administração por comando e controle, que oferece pouca liberdade, é comum, não só por ser lucrativa e exigir menos esforço, mas também pelo fato de a maioria dos gerentes morrer de medo da alternativa a isso. É fácil dirigir uma equipe que faz o que se pede. Ter que explicar a todos por que devem fazer isso e não aquilo e deixar que debatam se o que fazem está certo ou errado é outra conversa. E se discordarem de mim? E se a minha equipe não quiser fazer o que estou pedindo? É mais rápido e eficiente apenas dizer à equipe o que fazer e, então, acompanhar o andamento para ter certeza de que entregarão o serviço. Certo?

Errado. As pessoas mais talentosas do planeta dispõem de cada vez mais mobilidade física, estão cada vez mais conectadas por meio da tecnologia e, o mais importante, tornam-se mais e mais visíveis para os empregadores. Esses profissionais querem atuar em contextos de alta liberdade, razão por que fluirão para organizações que desenvolvem e cultivam esse tipo de ambiente.

É difícil, porém, construir esse lugar, porque a dinâmica do poder atua contra a liberdade. Os funcionários dependem dos gerentes e querem agradá-los. O foco em agradar o chefe, no entanto, significa que pode ser perigoso manter discussões honestas com ele. Mas, se não agradá-lo, talvez você se sinta receoso ou inseguro. Ao mesmo tempo, ele é responsável pelos resultados que você apresenta. E ninguém alcança os melhores resultados quando se perde nesse emaranhado de interesses e emoções, expressas ou tácitas.

A abordagem do Google procura desatar esses nós. De maneira deliberada, remanejamos o poder e a autoridade, deslocando-os dos gerentes para os subordinados. Entre as decisões que os gerentes do Google não podem tomar unilateralmente estão: contratações; demissões; avaliação de desempenho; aumento salarial, bônus e opções de ações; premiação do melhor gerente; promoções; sugestões a serem incluídas na base de código dos aplicativos da empresa; design final de um produto; e data de lançamento.

Cada uma dessas decisões compete a um grupo de pares, a um comitê ou a uma equipe específica. Muitos gerentes recém-contratados estranham



essa política. Depois de se familiarizarem com os processos de contratação de pessoal, chega a hora das promoções, e eles ficam perplexos ao descobrirem que não podem promover por decisão unilateral as pessoas que consideram as melhores. O problema é que você e eu podemos definir de maneira diferente o “melhor funcionário”. Se o critério é fazer o que for o mais adequado para toda a organização – contribuindo para o aumento da confiança na empresa e fazendo com que as recompensas tenham mais significado –, os gerentes devem abrir mão do poder individual e permitir que os benefícios variem entre os grupos.

O que os gerentes podem fazer sem as tradicionais recompensas e punições? A única coisa que lhes resta fazer. De acordo com Eric Schmidt, nosso presidente do conselho, “Os gerentes servem às equipes”. Como em qualquer lugar, também abrimos exceções e cometemos erros, mas o estilo de liderança predominante no Google consiste em orientar os gerentes a se concentrarem não nos prêmios e castigos, mas, sim, na eliminação dos obstáculos e na inspiração das equipes. Um de nossos advogados descreveu sua gerente, Terri Chen, nos seguintes termos: “Você se lembra daquela tirada famosa do filme *Melhor é impossível*, em que Jack Nicholson diz a Helen Hunt: ‘Você faz com que eu queira ser um homem melhor’? É o que eu sinto em relação a Terri como gerente. Ela faz com que eu queira ser – e me ajuda a tentar ser – um googler melhor, um advogado melhor e uma pessoa melhor!”

Soa irônico, mas a melhor maneira de praticar uma gestão eficaz é descartar todas as ferramentas convencionais de gestão.

A boa notícia é que qualquer equipe pode se desenvolver em torno dos princípios adotados pelo Google. Mesmo na indústria de vestuário, o método funciona, conforme constatou Richard Locke, do MIT.<sup>15</sup> Para tanto, ele comparou duas fábricas de camisetas Nike, no México. A Fábrica A dava mais liberdade aos trabalhadores, pedindo que participassem da definição de metas de produção, que se organizassem em equipes, que resolvessem entre si como dividir o trabalho e autorizando-os a parar a produção quando identificassem problemas. Já a Fábrica B controlava com rigor a mão de obra, exigindo que os trabalhadores se limitassem à execução das próprias tarefas e fixando regras austeras para os processos de produção. Locke descobriu que os trabalhadores da Fábrica A eram quase duas vezes mais produtivos (150 versus 80 camisetas por dia), ganhavam salários mais altos e

representavam custos 40% mais baixos por camiseta (US\$ 0,11 versus US\$ 0,18) que os trabalhadores da Fábrica B.

O Dr. Kamal Birdi, da Universidade de Sheffield, e seis outros pesquisadores estudaram a produtividade de 308 empresas durante 22 anos e chegaram a conclusões semelhantes. Todas as empresas analisadas adotavam métodos de produção usuais, como “gestão da qualidade total (TQM)” e “controle de estoque *just in time*”. Birdi e sua equipe verificaram que esses programas às vezes aumentavam a produtividade em uma ou outra empresa, mas não detectaram “efeitos sobre o desempenho total” quando as empresas eram consideradas em conjunto. Em outras palavras, não havia evidências de que algum desses métodos melhorava o desempenho de maneira constante.

O que acontecia, então? O desempenho melhorava apenas quando as empresas implementavam programas para empoderar os funcionários (por exemplo, transferindo a autoridade para tomar decisões da gerência para os subordinados individualmente ou para as equipes), oferecendo oportunidades de aprendizado mais amplas que as necessárias para o exercício da função, promovendo a confiança no trabalho em equipe (concedendo mais autonomia às equipes e permitindo que se auto-organizassem) ou uma combinação de tudo isso. Esses fatores “explicavam 9% de aumento em valor agregado por funcionário em nosso estudo”. Em síntese, só quando as empresas agiam para dar ao seu pessoal mais liberdade o desempenho de fato melhorava.<sup>16</sup>

Isso não significa dizer que a abordagem do Google é perfeita nem que não cometemos nossa cota de erros. Também nos demos mal no percurso, como você verá no Capítulo 13. Espero que meus exemplos e argumentos sejam recebidos com certa dose de ceticismo em alguns contextos. Tudo o que posso dizer em minha defesa é que de fato é assim que as coisas funcionam no Google, e que é realmente por isso que dirigimos a empresa dessa maneira. Além disso, métodos semelhantes funcionam na Brandix, na Wegmans e em dezenas de outras organizações e equipes, grandes e pequenas.

Certa vez, dei uma palestra em Chicago, para um grupo de diretores de recursos humanos, sobre a cultura do Google. Depois da apresentação, um deles se levantou e comentou: “Tudo isso é muito bom e útil para o Google, que tem margens de lucro enormes e pode tratar as pessoas tão bem assim. Não temos condições de fazer isso.”

Eu me preparava para explicar que grande parte do que fazemos na verdade custa pouco ou nada. E que mesmo em época de achatamento salarial ainda é possível melhorar o trabalho e deixar as pessoas mais felizes. De fato, é justamente quando a economia vai mal que tratar bem as pessoas ganha mais importância.

Antes de eu articular a resposta, porém, outro participante retrucou: “O que você está dizendo? A liberdade é gratuita. Todos nós podemos agir assim.”

Ele estava certo.

Tudo de que precisamos é acreditar que as pessoas são essencialmente boas e ter coragem suficiente para tratá-las como donos, em vez de como máquinas. As máquinas executam as tarefas para as quais estão programadas; os donos fazem o que for necessário para garantir o sucesso de suas equipes e empresas.

Os profissionais passam grande parte da vida no trabalho, mas o trabalho é uma experiência opressiva e tediosa para a maioria deles – nada mais que um meio para alcançar os fins. Mas não precisa ser assim.

Não temos todas as respostas, mas fizemos algumas descobertas fascinantes sobre as melhores maneiras de encontrar, desenvolver e manter pessoas competentes em um ambiente de liberdade, criatividade e diversão.

Os segredos do sucesso dos funcionários do Google podem ser repetidos em organizações grandes e pequenas, pelos profissionais de baixo escalão e pelos CEOs. Nem todas as empresas terão condições de oferecer os mesmos benefícios, mas todas podem copiar o que torna o Google incrível.

## Tornando-se um fundador

*Da mesma maneira que Larry e Sergey construíram os alicerces do jeito Google de tratar os funcionários, você também pode lançar as bases de como sua equipe trabalha e vive*

**T**oda grande narrativa começa com uma história da origem. Os meninos Rômulo e Remo, abandonados às margens do rio Tibre, são cuidados por uma loba, alimentados por um pica-pau e criados por pastores bondosos. Quando jovem, Rômulo funda a cidade de Roma.

Com o planeta Krypton prestes a explodir, o bebê Kal-El é enviado à Terra em um foguete e aterrissa em Smallville, no Kansas, onde é criado pelos magnânimos Martha e Jonathan Kent. Ao se mudar para Metrópolis, ele veste a capa de Super-Homem.

Thomas Alva Edison abre um laboratório em Menlo Park, Nova Jersey, em 1876. Leva consigo um matemático americano, um mecânico inglês, um vidraceiro alemão e um relojoeiro suíço e, juntos, desenvolvem a lâmpada incandescente, que ilumina por mais de 13 horas,<sup>17</sup> fundando a Edison General Electric Company.

Oprah Winfrey nasceu em um lar carente, foi vítima de abusos quando criança e rejeitada em sucessivas casas. Tornou-se uma aluna brilhante e, mais tarde, viria a ser a mais jovem e a primeira âncora negra de telejornais da WLAC-TV, em Nashville, uma das mais bem-sucedidas comunicadoras e empresárias, além de fonte de inspiração em todo o mundo.<sup>18</sup>

Narrativas muito diferentes, mas similares em vários aspectos. O mitólogo Joseph Campbell argumenta que algumas poucas histórias arquetípicas estão por trás de grande parte dos mitos de todo o mundo. Somos convocados para uma aventura, enfrentamos uma série de proações, fi-

camos mais sábios e, por fim, encontramos alguma forma de maestria ou a paz. Nós, humanos, vivemos por meio de narrativas, vendo a História através das lentes das pequenas histórias que contamos a nós mesmos. Não admira que encontremos pontos em comum nas tapeçarias da vida uns dos outros.

O Google também tem uma história da origem. A maioria das pessoas supõe que tudo começou quando Larry Page e Sergey Brin, fundadores do Google, se conheceram durante um tour para calouros pelo campus da Universidade Stanford. A verdade, porém, é que o pontapé inicial ocorreu muito antes.

A mentalidade de Larry foi moldada pela história da família: “Meu avô trabalhava numa montadora de automóveis, e eu tinha uma arma que ele fabricara e que levava para o trabalho. É um grande tubo de ferro com um pedaço de chumbo na ponta.”<sup>19</sup> E explicou: “Os operários as construíam durante as greves para se proteger da empresa.”<sup>20</sup>

A família de Sergey fugiu da União Soviética em 1979 em busca de liberdade e de uma trégua para o antissemitismo do regime comunista. “Acho que minha rebeldia é consequência de eu ter nascido em Moscou”, explicou Sergey. “Eu diria que é um sentimento que me acompanhou na idade adulta.”<sup>21</sup>

As ideias de Larry e Sergey sobre como poderia ser o trabalho também foram influenciadas por suas experiências na escola. Como disse Sergey: “Ganhei muito com o método educacional Montessori, que, sob alguns aspectos, dá aos alunos muito mais liberdade para fazerem as coisas no próprio ritmo.” Marissa Mayer, na época diretora de gerência de produto do Google e hoje CEO do Yahoo, disse a Steven Levy, no livro *Google – A biografia*: “Você não pode compreender o Google sem saber que Larry e Sergey foram crianças de escolas montessorianas.”<sup>22</sup> Esse ambiente de ensino é ajustado sob medida às necessidades de aprendizado e à personalidade da criança, e os alunos são estimulados a questionar tudo, a agir de acordo com a própria vontade e a criar.

Em março de 1995, Larry Page, então com 22 anos, visitou a Universidade Stanford em Palo Alto, na Califórnia. Ele estava concluindo o curso de graduação na Universidade de Michigan e pensava em se matricular no programa de Ph.D. de Stanford em ciência da computação. Sergey, com 21 anos, se formara pela Universidade de Maryland dois

anos antes\* e já estava no programa de Ph.D. Era voluntário como guia de excursões pelo campus, para candidatos a alunos. Evidentemente, Larry foi incluído no grupo de Sergey.<sup>23</sup>

Eles logo começaram a conversar e, poucos meses depois, Larry reapareceu, agora como aluno. Ele era fascinado pela rede mundial de computadores e, em especial, pela maneira como as páginas da internet se interconectavam.

Em 1996, a web era um emaranhado caótico. Em termos simples, os mecanismos de busca pretendiam mostrar as páginas mais relevantes e úteis, mas as classificavam principalmente comparando o texto de uma página da web com o objeto de pesquisa digitado. Isso deixava uma brecha. O dono da página poderia reforçar sua classificação nos mecanismos de busca por meio de alguns truques, como ocultar os termos de busca mais frequentes em textos invisíveis dentro da página. Quem quisesse atrair os usuários para um site de alimentos para animais de estimação poderia escrever “comida para cachorro” em azul, sobre um fundo da mesma cor, umas 100 vezes ou mais, para que o site se destacasse nas pesquisas. Outro truque era repetir sucessivas vezes a mesma palavra no código-fonte que gera a página mas que é invisível para o usuário.

Larry percebeu que havia um sinal importante sendo ignorado: o que os usuários achavam da página na internet. As páginas mais úteis seriam as mais redirecionadas a partir de outros sites. Esse sinal se revelaria, de longe, muito mais poderoso que as palavras escritas na página em si.

No entanto, criar um programa capaz de identificar todos os links na web e, então, tabular a força de todas as ligações entre todos os sites ao mesmo tempo era um problema de complexidade sobre-humana. Felizmente, Sergey considerou o desafio cativante. Assim, os dois criaram o BackRub, uma referência aos backlinks, ou links de entrada.

Em agosto de 1998, Andy Bethtolsheim, um dos fundadores da Sun Microsystems, emitiu um cheque de US\$ 100 mil para a “Google, Inc.” antes mesmo da constituição da empresa. Momentos depois, eles receberam um segundo cheque de US\$ 100 mil de David Cheriton, professor de Stanford, em cuja varanda tinham conhecido Andy.<sup>24</sup>

---

\* Sergey concluiu o ensino médio um ano mais cedo e cursou a faculdade em três anos.

Relutantes em deixar Stanford para criar uma empresa, Larry e Sergey tentaram vender o Google, mas não conseguiram. Ofereceram-no à Alta-Vista por US\$ 1 milhão. Em vão. Recorreram à Excite e, pressionados por Vinod Khosla, sócio da empresa de capital de risco Kleiner Perkins Caufield & Byers, reduziram o preço para US\$ 750 mil. A Excite declinou.\*

Isso foi antes dos seguintes lançamentos: AdWords, o primeiro sistema de anúncios do Google (2000); Grupos (2001); Imagens (2001); Livros (2003); Gmail (2004); Apps (planilhas eletrônicas e documentos para empresas, 2006); Street View (2007); e dezenas de outros produtos que usamos todos os dias. Também foi antes de a pesquisa do Google estar disponível em mais de 150 línguas e de abirmos nosso primeiro escritório internacional, em Tóquio (2001). E muito antes de o seu telefone Android avisá-lo antecipadamente de que seu voo está atrasado ou de você poder dizer ao Google Glass, na armação de seus óculos, “Glass, tire uma foto e envie-a para Chris” e saber que Chris verá o que você está vendo.

As ambições de Larry e Sergey iam além do desenvolvimento de um ótimo mecanismo de busca. Desde o início sabiam como queriam que os funcionários fossem tratados. Por mais quixotesco que pareça, ambos desejavam criar uma empresa onde o trabalho tivesse significado, onde os profissionais se sentissem livres para perseguir suas paixões e onde houvesse uma preocupação com as pessoas e suas famílias. “Quando você é aluno de pós-graduação”, observou Larry, “pode trabalhar no que quiser. E os projetos realmente bons atraem muita gente. Levamos essa lição para o Google, e aqui ela tem sido muito útil. Se você trabalha em projetos relevantes e impactantes, sente que está mudando o mundo e fica empolgado ao levantar de manhã. Acho que no Google ainda temos isso.”

---

\* Uma das grandes lições da história do Google é que, para alcançar o sucesso, é preciso ter uma ideia brilhante, ótimo senso de oportunidade, pessoas excepcionais... e sorte. Embora não tenha sido essa a impressão na época, não conseguir vender a empresa foi um grande lance de sorte, como foram o encontro ao acaso entre Larry e Sergey e dezenas de outros acontecimentos. Seria fácil argumentar que nosso sucesso foi consequência de sermos um pouco mais inteligentes e de trabalharmos com um pouco mais de afinco, mas isso não seria verdade. Inteligência e trabalho árduo são condições necessárias, mas não suficientes, para o sucesso. Também tivemos sorte. O que confere ao botão “Estou com sorte” de nossa home page um significado totalmente novo.

Muitas das práticas importantes, amadas e eficazes do Google relacionadas a pessoas brotaram de sementes lançadas por Larry e Sergey. Nossas reuniões semanais com todos os funcionários começaram quando “todos” nós éramos apenas um punhado de pessoas e continuam até hoje, embora agora sejamos do tamanho de uma cidade. Larry e Sergey sempre insistiram em que as decisões sobre contratações fossem tomadas em grupo em vez de apenas por um único gerente. As reuniões convocadas por funcionários simplesmente para expor o projeto em que estavam trabalhando se converteram nas centenas de Tech Talks que realizamos todos os meses.

A generosidade inicial dos fundadores resultou no compartilhamento quase inédito da propriedade da empresa: o Google é um dos poucos empreendimentos do nosso porte a distribuir ações a todos os funcionários. Os esforços para atrair mais mulheres para a ciência da computação começaram quando ainda não tínhamos 30 empregados, por solicitação direta de Sergey. A política de aceitar cachorros no trabalho surgiu com as primeiras 10 pessoas.<sup>25</sup> E, evidentemente, a tradição de refeições gratuitas começou com cereais matinais de graça e uma enorme tigela de M&Ms.

Quando o Google abriu o capital, em 19 de agosto de 2004, Sergey incluiu uma carta em nosso prospecto para os investidores descrevendo como os fundadores se sentiam em relação aos 1.907 funcionários da época. Os destaques em itálico são dele:

*Nossos funcionários, que se automearam googlers, são tudo. O Google se organiza em torno da capacidade de atrair tecnólogos e gerentes excepcionais e de aproveitar o talento deles. Tivemos a sorte de recrutar muitos profissionais brilhantes, que se destacam pela criatividade, pelos princípios e pela dedicação ao trabalho. Esperamos arrematar muitos outros no futuro. Nós os trataremos bem e os recompensaremos com generosidade.*

Oferecemos muitos benefícios incomuns aos nossos funcionários, como refeições gratuitas, assistência médica e serviços de lavanderia. Temos o cuidado de considerar, no longo prazo, as vantagens decorrentes disso para a empresa. A expectativa deve ser a de acrescentarmos benefícios em vez de reduzi-los com o passar do tempo. Acreditamos que é válido investir em recursos capazes de poupar muito tempo para os empregados, além de melhorar a saúde e a produtividade deles.



A participação acionária expressiva dos funcionários nos tornou o que somos hoje. Em razão do talento deles, o Google vem realizando um trabalho incrível em quase todas as áreas da ciência da computação. Atuamos em um setor muito competitivo, onde a qualidade de nossos produtos é primordial. Nosso principal benefício é um espaço de trabalho com projetos importantes, onde as pessoas podem contribuir e crescer. Nosso foco se concentra em fornecer um ambiente em que profissionais talentosos e esforçados são recompensados por suas contribuições para o Google e para tornar o mundo um lugar melhor.

O Google teve a sorte de nossos fundadores nutrirem crenças fortes sobre o tipo de empresa que queriam criar.

Mas Larry e Sergey não foram os primeiros.

Henry Ford é mais conhecido pela ampla adoção da linha de montagem. Nem todos sabem, porém, que a filosofia dele de reconhecer e de recompensar o trabalho era muito progressista na época:

O trabalhador que oferece à empresa o melhor de si é o melhor tipo de trabalhador que a empresa pode ter. E não se pode esperar que ele aja assim por tempo indefinido sem o reconhecimento adequado... Se o funcionário sentir que a jornada de trabalho não só está suprimindo suas necessidades básicas, mas também lhe oferecendo certa margem de conforto, criando condições para que dê à família oportunidades justas, o trabalho dele lhe parecerá bom e ele terá condições de continuar dando sua contribuição máxima. Isso é ótimo para ele e para a empresa. A pessoa que não extrai nenhuma satisfação da jornada de trabalho está perdendo a melhor parte da remuneração.<sup>26</sup>

Tudo isso é totalmente compatível com a visão do Google, embora Henry Ford tenha escrito essas palavras mais de 90 anos atrás, em 1922. E não se limitou a escrevê-las, mas também as colocou em prática ao dobrar o salário dos trabalhadores da fábrica em 1914 para US\$ 5 por dia.

Ainda mais cedo, em 1903, Milton S. Hershey não só fincou as fundações do que viria a ser a Hershey Company como também construiu a cidade de Hershey, na Pensilvânia. Os Estados Unidos tinham mais de 2.500 cidades-fábrica no século XIX e no começo do século XX, abrigando no

auge 3% da população do país.<sup>27</sup> Ao contrário do que acontecia na maioria dessas localidades, porém, Hershey “evitou construir uma cidade-fábrica sem rosto, composta de sucessivos conjuntos habitacionais. Ele queria ‘cidades autênticas’, com ruas arborizadas, casas de tijolos para uma ou duas famílias e jardins bem cuidados... O sucesso de Milton Hershey veio acompanhado de um senso de responsabilidade moral e benevolência. As ambições dele não se limitavam a produzir chocolate. Hershey imaginou uma comunidade completa em torno da fábrica e, nessas condições, construiu uma cidade-modelo para os funcionários, com casas confortáveis, transporte público barato, sistema de escolas públicas de qualidade e numerosas oportunidades de cultura e lazer”.<sup>28</sup>

Não é por isso que se deve concluir que todas as visões de Ford e Hershey eram aceitáveis. Algumas eram repulsivas. Ford foi muito criticado por publicar trabalhos antisemitas e depois se retratar.<sup>29</sup> Hershey também permitiu a publicação de comentários racistas no jornal da cidade.<sup>30</sup> Mas certamente não há dúvida de que – pelo menos para certo grupo de pessoas – esses dois fundadores valorizavam os trabalhadores e não os consideravam apenas números.

Um exemplo mais recente, e menos ambíguo do ponto de vista moral, é o de Mervin J. Kelly, que entrou na Bell Labs em 1925 e foi presidente da empresa de 1951 a 1959.<sup>31</sup> Durante seu mandato, a Bell Labs inventou lasers e baterias solares, construiu os primeiros cabos telefônicos transatlânticos, desenvolveu novas tecnologias cruciais que possibilitaram o desenvolvimento do microchip e fundamentou a teoria da informação por meio de trabalhos inovadores sobre sistemas de códigos binários, tudo com base em trabalhos anteriores da Bell Labs, inclusive a invenção do transistor, em 1947.

Ao assumir a presidência, Kelly adotou métodos de gestão heterodoxos. Primeiro, revolucionou o projeto arquitetônico do laboratório de Murray Hill, em Nova Jersey. Em vez do layout tradicional, em que cada andar se dividia em seções para cada área de pesquisa especializada, Kelly insistiu em plantas baixas que forçassem a interação entre os departamentos: as salas se distribuíam ao longo de corredores por todo o andar, de modo que os encontros entre colegas fossem quase inevitáveis e eles ficassem curiosos com os trabalhos uns dos outros. Em segundo lugar, Kelly formou equipes híbridas, ou “*Franken-teams*”, compostas de “pensadores

e executores”, além de incluir especialistas de diversas áreas no mesmo grupo. Jon Gertner descreveu uma dessas equipes em seu livro sobre a história da Bell Labs, *The Idea Factory* (A fábrica de ideias):<sup>32</sup> “Estavam reunidos, de propósito, no projeto do transistor, físicos, engenheiros metalúrgicos e engenheiros eletricitas; lado a lado, interagiam especialistas em teoria, experimentação e fabricação.”

Em terceiro lugar, Kelly deu liberdade às pessoas. Gertner continua:

Kelly acreditava que a liberdade era crucial, sobretudo na área de pesquisa. Alguns de seus cientistas tinham tanta autonomia que ele praticamente ignorava o andamento de um projeto deles anos depois de o haver aprovado. Quando constituiu a equipe de pesquisadores que trabalharia no que veio a ser o transistor, por exemplo, mais de dois anos se passaram até a invenção ser concluída. Mais tarde, ao formar outra equipe para a fabricação em massa de transistores, ele atribuiu a missão a um engenheiro e o instruiu a voltar com um plano, dizendo que viajaria para a Europa no meio-tempo.

A história de Kelly é ainda mais fascinante por ele não ter sido o fundador da Bell Labs nem por se destacar como uma estrela em rápida ascensão. Em vez disso, pedira demissão duas vezes por achar que seus projetos não contavam com os financiamentos necessários (e, nas duas ocasiões, foi atraído de volta com a promessa de mais fundos). Era inconstante e mal-humorado. H. D. Arnold, um gerente da empresa a quem Kelly esteve subordinado no início da carreira, “manteve-o durante muito tempo em funções administrativas de nível inferior por não confiar na capacidade de julgamento dele”.<sup>33</sup> Em consequência, Kelly progrediu com lentidão. Trabalhou como físico durante 12 anos antes de se tornar diretor de desenvolvimento de válvulas a vácuo e demorou outros seis anos para ser promovido a diretor de pesquisas. Foi nomeado presidente da Bell Labs 26 anos depois de entrar na empresa.

O que mais aprecio nessa história é o fato de Kelly ter atuado como fundador. Como dono. Ele não se importava apenas com o resultado da Bell Labs; também se preocupava com o ambiente de trabalho. Fazia questão de que o talento atuasse longe dos olhos vigilantes da administração, embora fosse acessível a todos. Não lhe competia cuidar de proje-

tos arquitetônicos nem dos padrões de circulação nos escritórios, mas, ao agir assim, ele se tornou o fundador espiritual de uma das organizações mais inovadoras da história.\*

Retornando ao Google, Larry e Sergey deixaram espaço, deliberadamente, para que outros profissionais agissem como fundadores. Pessoas de visão tinham a oportunidade de criar o próprio Google. Durante anos, Susan Wojcicki, Salar Kamangar e Marissa Mayer foram chamadas de “minifundadoras”, googlers pioneiras que desenvolveriam e liderariam a publicidade, o YouTube e iniciativas de pesquisa em parceria com cientistas de computação brilhantes, como Sridha Ramaswamy, Eric Veach, Amit Singhal e Udi Manber. Craig Nevill-Manning, engenheiro notável, abriu nosso escritório de Nova York porque preferia a cidade grande aos subúrbios do Vale do Silício. Omid Kordestani, ex-executivo de vendas da Netscape, foi contratado para desenvolver e liderar a equipe de vendas do Google e é com frequência chamado de “fundador do negócio” Google por Larry, Sergey e Eric Schmidt. Avance mais de uma década e os googlers ainda agem como donos: Craig Cornelius e Rishi Khaitan decidiram desenvolver uma interface para o Google em linguagem cherokee, contribuindo para preservar uma língua ameaçada de extinção.<sup>34</sup> Ujjwal Singh e AbdelKarim Mardini se associaram a engenheiros do Twitter logo após o fechamento da internet pelo governo egípcio, no começo de 2011, para criar o Speak<sub>2</sub>Tweet, produto que capta mensagens de um correio de voz e as transcreve em transmissões de tuítes para o mundo.<sup>35</sup> Dessa maneira, os egípcios conseguiram se comunicar em massa e, ao entrar no correio de voz, ouvir uns os outros.

## Você é um fundador

A construção de equipes e instituições excepcionais é iniciada pelos fundadores. Mas, para ser um fundador, você não precisa criar uma nova empresa. Qualquer um pode ser fundador e criador da cultura da própria

---

\* Não eram apenas os homens que estavam construindo um tipo diferente de ambiente de trabalho. Em Paris, Madeleine Vionnet, estilista e empreendedora, começou a trabalhar como aprendiz de costureira aos 11 anos. Em 1912, aos 36 anos, fundou a casa de moda com o seu nome e, na década seguinte, lançou o corte enviesado, substituindo os espartilhos por tecidos estreitos que se moldavam ao corpo. Mesmo em plena Grande Depressão, as funcionárias recebiam “assistência médica e odontológica gratuita, licença-maternidade e serviços de creche, além de férias remuneradas”, de acordo com a professora Deborah Cohen, da Northwestern University. [Fontes: <http://www.vionnet.com/madeleine-vionnet>; <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-way-we-look-now/359803/>.]

equipe, seja você o primeiro funcionário ou apenas mais um integrante de uma empresa existente há décadas.

No Google, não achamos que descobrimos o único modelo para o sucesso. Sabemos que não temos todas as respostas. E, sem dúvida, fazemos besteira com muito mais frequência do que gostaríamos. No entanto, temos mostrado que muitas das primeiras intuições de Larry e Sergey estavam certas, temos desmentido parte das crenças tradicionais sobre gestão e, ao mesmo tempo, descobrimos algumas coisas surpreendentes no percurso. Esperamos que, de alguma maneira, ao compartilhar as lições que aprendemos, possamos melhorar a experiência das pessoas no trabalho.

Leon Tolstói, romancista russo, escreveu: “Todas as famílias felizes se parecem umas com as outras.”\* Todas as organizações bem-sucedidas se assemelham também. Em sua cultura organizacional, elas têm uma noção clara não só do que produzem, mas também do que são e querem ser. Na visão delas, consideram não apenas a própria origem, mas também o seu destino.

Uma de minhas expectativas ao escrever este livro é estimular o leitor a se ver como fundador. Talvez não de toda uma empresa, mas de uma equipe, de uma família ou de uma cultura. A lição fundamental da experiência do Google é que você primeiro precisa escolher se quer ser fundador ou empregado. Não é uma questão de propriedade no sentido literal, mas de atitude.

Nas palavras de Larry:

Penso em como nos distanciamos das empresas daqueles dias em que os trabalhadores precisavam se proteger do próprio empregador. Meu trabalho como líder é garantir que todos aqui tenham ótimas oportunidades e que sintam estar exercendo um impacto significativo e estar contribuindo para o bem da sociedade. Meu objetivo é que o Google lidere em vez de seguir.<sup>36</sup>

É assim que pensa um fundador.

Não importa se você é um trainee ou um executivo sênior: ser parte de um contexto em que você e as pessoas ao seu redor tenham condições de prosperar começa com a sua disposição de assumir a responsabilidade

---

\* Leon Tolstói, *Anna Karenina*. E concluiu com melancolia: “Toda família infeliz é infeliz à sua própria maneira.”

por esse contexto. Não importa se isso está ou não em sua descrição de cargo e se é ou não permitido pela organização.

Um dia, a sua equipe terá uma narrativa da origem, um mito de fundação, assim como Roma, Oprah ou o Google. Reflita sobre como você quer que seja essa história, sobre o que quer que ela represente. Pense em que histórias as pessoas contarão sobre você, seu trabalho e sua equipe. Hoje você tem a oportunidade de se tornar o arquiteto dessa história, de escolher entre ser um fundador ou ser um empregado.

---

### **DICAS DO GOOGLE PARA SE TORNAR UM FUNDADOR**

- Escolha se ver como um fundador.
  - Agora aja como tal.
-

## INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da EDITORA SEXTANTE,  
visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)  
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.



[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)



[facebook.com/esextante](https://facebook.com/esextante)



[twitter.com/sextante](https://twitter.com/sextante)



[instagram.com/edorasextante](https://instagram.com/edorasextante)



[skoob.com.br/sextante](http://skoob.com.br/sextante)

Se quiser receber informações por e-mail,  
basta se cadastrar diretamente no nosso site  
ou enviar uma mensagem para  
[atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)

Editora Sextante  
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo  
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil  
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)