

UPDATER NO GOOGLEPLEX

Walter Longo

Quem, como eu, tem a oportunidade de passar alguns dias na sede do Google, localizada em Mountain View ao lado de Palo Alto no Silicon Valley, percebe logo que se trata de uma empresa sui generis que em apenas 7 anos foi capaz de consolidar uma cultura empresarial sólida e coerente baseada em valores de saudabilidade, responsabilidade social e proteção ambiental. O que descrevo a seguir é um pouco dessa experiência inusitada de conviver em um verdadeiro "melting pot" de culturas, experiências e quebra de paradigmas.

Quando se chega pela primeira vez ao Googleplex, acreditamos à primeira vista que se trata de uma Universidade, pelo ambiente e estrutura física, ou então uma empresa do ramo de alimentos, pelo número de cafés e restaurantes espalhados pela área. Parece tudo, menos uma empresa. Pelo menos nos padrões tradicionais que estamos acostumados e que precisamos revisar urgentemente.

Os habitantes do Googleplex lembram aquele famoso bar de aeroporto do Star Wars. São pessoas de todas as nacionalidades, roupas e idiomas e há muitos chineses e indianos por todo lado. A roupa oficial da empresa é casual displicente. Tanto Sergey Brin quanto Larry Page, os fundadores da empresa, usam jeans com sandálias e camisetas surradas. Só uma pessoa usa terno: o CEO Eric Schimidt.

A primeira coisa que chama a atenção é a fartura e liberdade de consumo. Em cada um desses centros de alimentação espalhados por todos os edifícios qualquer pessoa pode entrar, comer e beber o que quiser, a hora que der vontade. Eles funcionam o dia todo e não há hora certa para as refeições. Além dos restaurantes há cafés em cada divisão da empresa. É um local para conversar e trocar idéias e tudo por lá também é grátis.

Passeando pelo Campus, encontramos dezenas de pessoas simplesmente deitadas no gramado tomando sol a qualquer hora do dia. Ao lado de cada uma delas, porém, há sempre um laptop (a maioria Mac ou IBM). Em resumo, todos estão trabalhando com a cabeça e não com o corpo... Há mesas de bilhar, academia de ginástica e várias outras atrações distribuídas por toda a área. Equipamentos esportivos são usadas durante o horário de trabalho.

Encontrei numa terça-feira, às 3 da tarde, funcionários do Google jogando vôlei de praia bem embaixo da janela do Presidente.

Enquanto isso, as ações da companhia chegavam ao valor recorde de 635 dólares!(hoje estão em 670 dólares) Acho que esse é mais um exemplo de que precisamos repensar todos os manuais de produtividade e gestão de recursos humanos...

As áreas de trabalho de cada colaborador do Google são personalizadas e cada um traz o que quiser de casa. Bicicletas são estacionadas na sala e cães passam o dia com seus donos. A lista de *fringe benefits* é imensa – massagens, cabeleireiro, lavanderia bio-degradável, etc. - e cada item reforça o posicionamento socialmente responsável e a cultura não-hierarquizada da empresa.

Energia no teto

No Googleplex, toda superfície voltada para o céu é uma área captadora de energia solar e cada vaga de automóvel tem uma tomada para abastecer os carros híbridos ou elétricos da moçada. É a visão da empresa que não está apenas pregada na parede mas transformada em ação efetiva... O Google subsidia 5 mil dólares para qualquer funcionário que queira adquirir um Prius, o veículo híbrido da Toyota.

Bikes para todos

O transporte entre os edifícios pode ser feito por centenas de bicicletas azuis com bandeirinha laranja que estão disponíveis para quem quiser utilizá-las. Estão lá para uso comum, indiscriminado e qualquer pessoa pode rodar e estacionar onde quiser, a qualquer hora do dia. Sem correntes nem cadeados...Bicicleta é, junto com o patinete, o transporte oficial da maioria.

Orgânicos

Mas o Google não é apenas uma empresa, é uma filosofia, um estado de espírito, uma cultura extremamente definida. E faz parte dessa cultura a valorização do orgânico e dos produtos naturais. Por isso, espalhado por todo o campus existem mini-plantações onde se cultiva verduras sem agrotóxico que são utilizadas nos vários restaurantes dos colaboradores. Num ambiente tão tecnológico, é interessante perceber o outro lado da moeda cultural dessa organização.

Identidade dinâmica

O Google utiliza o conceito de marcas evolutivas pelo qual não só é permitido como até estimulado sua recriação constante. São os Google Doodles que estão espalhados por todo o Campus, aparecem no portal e em todos os materiais impressos e digitais da organização já fazendo parte da própria cultura da empresa. Existe até um grupo que é responsável pela criação deles.

A principal razão desse estímulo à identidade dinâmica é que a consistência é menos efetiva num mundo de mudanças constantes e numa sociedade que padece de ADD (*Attention Deficit Disorder*). "Se uma marca não é evolutiva e mutante, ela se torna estática e isso pode ser a morte da imagem" segundo Bruce Mau, Designer.

Dinossauro

Muita gente acha que aquela figura gigantesca separando os edifícios 42 e 43 do Googleplex é apenas um brinquedo comprado pelo Sergey Brin para decorar a sede do Google. E para um jovem que possui uma fortuna avaliada em 20 bilhões de dólares, até que não seria nenhuma extravagância. Na verdade, é uma réplica pré-histórica em tamanho natural de um dinossauro com a carga simbólica de lembrar a todos que quem não se adapta rapidamente às mudanças está sempre sob o risco da extinção.

Zeitgeist 2007

Durante o mês de outubro o Google realiza o evento anual conhecido por Zeitgeist. São 400 participantes de todo o mundo convidados para discutir e analisar as tendências do universo digital. Entre os presentes estão figuras conhecidas como Steve Case (ex-AOL) que agora mora no Havaí, o omnipresente Al Gore, o combativo correspondente da NBC, Tom Brokaw, alguns líderes de grandes agências como Hamish McLennan da Young & Rubicam e Maurice Levy da Publicis além dos criadores do Facebook, Wikipedia e muitas outras estrelas do universo digital. Isso sem contar, é claro, com os três mosqueteiros do Google, Sergey Brin, que parece um jovem trainee da Unilever, Larry Page, que se recusa a ser fotografado com os chatos de plantão e Eric Schmidt, o mais velho do trio.

Zeitgeist pode ser traduzido como "Sinal dos Tempos". É a referência que o evento busca trazer de atualidade e contemporaneidade. "Não estamos falando de futuro. Estamos tratando do agora" reafirma o coordenador do encontro.

Nesta terceira versão, o Zeitgeist'07 tanto pelos convidados quanto pelos temas selecionados, optou por uma tendência de análise mais humanista, generalista e pós-modernista. Com isso, projetou uma abordagem mais política e ambientalista, e menos tecnológica.

O mais interessante de todo o Zeitgeist é a completa falta de hierarquia no processo e a multiplicidade de perfis e *backgrounds*. É uma verdadeira fauna de CEO's a estudantes, jornalistas a blogueiros, políticos a religiosos, filósofos a antropólogos.

O evento tem a duração de três dias e seu tema central deste ano foi "Collaborate & Connect" numa alusão à capacidade de interação como ferramenta de contribuição social e democratização da informação.

Al Gore

No dia da sua apresentação no Zeitgeist'07 ele recebeu a notícia do Prêmio Nobel da Paz. Claro que o tema de Al Gore não poderia ser outro: meio ambiente. Só que dessa vez, ele apresentou uma perspectiva diferente. Para Gore, se a internet se mantiver suficientemente livre, a força coletiva dos indivíduos será capaz de salvar o nosso planeta: "Nossa geração deveria lutar pela liberdade da internet com o mesmo fervor que nossos antepassados lutaram pela liberdade da imprensa". Arrancou aplausos até das recepcionistas...

Segundo o monotemático ex-vice-presidente americano, sempre achamos que o melhor conselho para caminhar rumo ao futuro seria: se precisar ir rápido vá sozinho, mas se precisar ir longe, vá junto com todos. Agora, para salvar nosso planeta, precisamos ir longe e depressa ao mesmo tempo. E é aí que reside o grande desafio de nossa geração.

Simples é melhor

Yvon Chouinard é o fundador da famosa marca Patagonia e foi entrevistado por Tom Brokaw (NBC), revelando-se uma personalidade carismática e totalmente diferente do seletivo grupo presente ao evento. Yvon não usa celular, não sabe o que é um Blackberry e jamais colocou a mão num teclado de computador. Apesar disso, sua empresa é hoje uma das gigantes do comércio eletrônico. Para quem começou vendendo produtos de montanhismo por catálogo na década de 50, trata-se de um exemplo de crescimento e evolução empresarial. Apesar disso, sua visão particular do mundo é digna de destaque. Para Yvon, "quem não suja as mãos não muda o mundo. Pessoas que escalam uma montanha rodeados de assistentes e GPSs sobem idiotas e descem igualmente idiotas".

Ele dirige sua vida rumo à simplicidade e não à complexidade. Acha que o mundo está homogeneizado e que como raça estamos a caminho da extinção. Apesar do pessimismo, é um sujeito alegre e bem humorado, cheio de vida e com um mantra único: "*Eat locally, drink globally*". Yvon acredita que um produto é mais sofisticado quanto mais se retira dele, e não quanto mais se coloca ou adiciona. Quando lançou a linha Capilene de *underwear* para esportes de neve, determinou que o produto chegasse às lojas sem embalagem nenhuma, contrariando a recomendação de toda sua

área de marketing. As vendas superaram a previsão em 40%. Apesar de sua aversão à tecnologia, Yvon Choinard pode ser considerado um visionário das novas tendências da produção e do consumo.

Wikipedia

Jimmy Wales quis deixar claro que seu projeto Wikipedia não é apenas uma ação benemerente, e sim um objetivo de vida. Apesar de não ter função lucrativa, acaba ganhando um bom dinheiro com sua empresa Wikia que se dedica a modelos colaborativos na internet. Apresentado pela *Fast Company* como o pior pesadelo do Google, Jimmy não se vê assim e considera Wikipedia apenas o começo de uma revolução colaborativa nos meios digitais. Um bom exemplo é o Muppet Wiki que foi criado por ele recentemente para consolidar artigos e matérias sobre Jim Henson e já ultrapassou 15 mil colaborações intelectuais espontâneas. Ele acha que o próximo grande sistema colaborativo será o de documentários, produzidos e editados por milhares de pessoas em todo o mundo simultaneamente.

Surpresa

Apesar de todos os escândalos cometidos no poder, ele continua possuidor de um enorme carisma e magnetismo pessoal. Foi com surpresa que os participantes do Zeitgeist'07 receberam via satélite em alta definição a presença de Bill Clinton na conferência que antecedeu Al Gore. Ambos realçaram as diferenças de visão de mundo que os separa dos Republicanos e utilizaram o palco para um pouco de propaganda política. Apesar disso, foram celebrados com reverência por parte do público e Clinton deixou uma mensagem final: Cidadania e engajamento em atividades sociais deve ser apenas um suplemento e jamais uma substituição do papel das empresas responsáveis e principalmente do governo.

Pepsico

Elegante e contundente, sem ser agressiva, Dawn Hudson é Presidente e CEO da Pepsico North America. Sua visão do marketing espelha a modernidade e criatividade da empresa na área de comunicação. Para ela, marcas são performance com propósito, e a relação dos produtos com o público final tem que revelar essa missão implícita. É também uma evangelista do CGM (*Consumer Generated Media*) e da colaboração do consumidor em múltiplas áreas de atividade. Em 2008, por exemplo, todas as latas temáticas da Pepsi (e elas serão centenas) terão sua criação totalmente gerada pelos consumidores através de múltiplas promoções.

A vez dos publicitários

Um dos debates mais aquecidos do Zeitgeist'07 foi entre a ênfase presunçosa de Rich Silverstein, Co-Chairman da Goodby, Silverstein & Partners e o estilo zen de Bob Greenberg, chairman da agência digital R/GA. Para variar, Rich tentou mostrar que a publicidade nos meios tradicionais vai continuar reinando soberana por muito tempo. Segundo ele, "o problema da internet não é o meio, é o conteúdo que é muito ruim".

Calmamente e sem histrionismos, Bob foi derrubando todos os argumentos de Rich e deixou claro que essa postura não-evolutiva exige profunda revisão imediata. Mostrou com dados irrefutáveis que a internet já é o maior fenômeno de mídia da história. Dez anos depois de seu surgimento, a TV a Cabo havia conseguido 3.5% do bolo publicitário. Enquanto isso, a internet, dez anos depois, já alcança em 2007 cerca de 9% do investimento geral de mídia nos EUA. As previsões indicam que a mídia digital deve crescer neste ano 20% enquanto a Big Media deve estacionar ou até regredir por lá. Ainda segundo Bob, o grande desafio desse novo mercado da comunicação digital é a busca e retenção de talentos, que estão sendo atraídos e absorvidos quase que totalmente pelos grandes *players* como Google, Yahoo, etc. Enquanto isso, as escolas de comunicação continuam formando pessoas para a propaganda do passado, e não do futuro.

Saia Justa

Eric Schmidt, Chairman do Google, foi o moderador da excelente participação de Richard Parsons no Zeitgeist'07. Richard é simplesmente Chairman e CEO da Time Warner e durante muitos anos teve participação relevante na política americana como um dos principais assessores durante a administração Gerald Ford. Para ele, o mundo da política anda desestimulante: "custa caro entrar, sua vida é devassada totalmente e, pior que tudo, você pode fazer muito pouco enquanto está por lá". Por outro lado, tem uma visão otimista do futuro da Time Warner pois quanto mais a sociedade se afasta das preocupações com a sobrevivência, mais informação e entretenimento ela busca. "Uma sociedade melhor é algo positivo para nossa indústria" diz ele. O momento "saia justa" do evento ocorreu quando ele foi perguntado sobre a fusão com a AOL e, sem parar para pensar um só segundo, revelou que esse foi o "negócio mais estúpido da história". Steve Case, que estava sentado exatamente ao meu lado, não gostou do que ouviu e imediatamente deixou o auditório sob comentários discretos dos presentes.

O novo conservador

Apesar de líder do Partido Conservador inglês, David Cameron é a favor do casamento gay e preocupado com o aquecimento global. E durante sua palestra no Zeitgeist'07 ele se auto-definiu como

socialmente progressista e fiscalmente conservador. Não aceita a idéia de um estado poderoso e cultua a livre iniciativa. Defende o surgimento de um Estado Pós-Burocrático onde a tecnologia digital tem um papel central.

Segundo ele, Max Weber foi o pai do estado burocrático defendendo a transição de um foco em vilas e famílias para um estado centralizado: "Passamos o ultimo século sob essa orientação e o resultado disso foi a diminuição da liberdade individual". A visão pós-burocrática devolve aos indivíduos, empresas e comunidades a responsabilidade sobre seus destinos. "Só é responsável de verdade quem vê ou vive com proximidade o resultado de suas ações ou decisões".

Essa mesma visão se aplica às empresas, com dramáticas consequências na gestão de grandes multinacionais. Em vez de *top-down*, tudo vai ser *bottom-up*. E a internet é o agente transformador para essa nova fase do mundo: Transparência e *accountability* onde cada cidadão ou funcionário é um auditor com poder de avaliar ações e influenciar decisões. David resume sua visão futura em: "*small government, free enterprise and public responsibility*". Se morasse na Inglaterra eu votaria nele.

Larry e Sergey

A palavra final do evento coube, obviamente, aos principais responsáveis por tudo: os fundadores do Google, Larry Page e Sergey Brin. Larry deixou bem clara sua obsessão por contribuir de alguma maneira para criar um mundo melhor. Claro que com sua posição no ponto mais alto da pirâmide de Maslow, é normal esse tipo de preocupação. Mas no caso dele ultrapassa muito a simples intenção. Ele realmente está decidido a fazer algo pelo planeta, e convida todos a fazer o mesmo. Pessoas acham que fazer algo pelo planeta, e por nós, exige sacrifício. Isso era verdade, mas não é mais. Trata-se da moral cristã maniqueísta que ainda influencia nossas mentes. Alimentos sem agrotóxico são tão saborosos quanto os outros. O Prius da Toyota é um automóvel muito confortável e prático e não deixa nada a desejar em relação aos modelos a gasolina. As lâmpadas econômicas não iluminam menos que as incandescentes, e assim por diante. "Ninguém quer o sacrifício de ninguém. Podemos mudar o mundo sem sofrer" diz Larry.

Sergey Brin é o mais falante da dupla. Bastante informal e atlético, usando camiseta, jeans e um calçado Croc's durante todo o evento, está atualmente bastante dedicado ao tema de energia. No ano passado, sua preocupação era o enorme desperdício de dinheiro no mundo pela falta de equalização das tomadas e fontes de eletricidade dos computadores e outros aparelhos. Agora parece

que essa ênfase se expandiu, e ele está estudando com profundidade tudo que é ligado ao universo da geração e consumo das alternativas energéticas. Esteve no Brasil visitando usinas de etanol, está subsidiando estudos para ampliar o tempo de carga das baterias, foi responsável pela implantação de energia solar no Googleplex, etc. Mais concentrado que Larry nesse assunto, tem uma obsessão ecológica e ambiental muito acima da média. Mas não chega a ser um eco-chato.

Em resumo

Se fosse possível condensar tudo que essa visita ao Googleplex nos inspira, quatro questões afloram nessa análise:

Devemos estabelecer o poder dos amadores: Todos são criativos, todos podem fazer diferença e isso deve significar em nossa gestão empresarial o fim das hierarquias rígidas e fundamentalistas.

Precisamos implantar a transparência radical: Não existe mais o conceito de segredos empresariais e níveis de informação disponibilizada. Todo mundo deve poder ter acesso a tudo. É o fim da confidencialidade explícita, e o surgimento da administração de portas e mentes abertas, mesmo que isso gere conflitos e até crises internas.

Podemos tangibilizar o intangível: Temos que tirar a missão da parede, dar mais importância aos detalhes, cultivar o valor do gesto e dos sinais discretos, entender o poder das entrelinhas. Transformar em real o que hoje é apenas letra morta das organizações.

E, finalmente, estimular a coopetição: a capacidade de cooperar e competir simultaneamente. Todos nós sabemos que existem duas formas de gestão empresarial definidas pela posição das cenouras, às vezes na frente, estimulando e motivando, outras vezes atrás, aterrorizando e pressionando nossos colaboradores. Em outras palavras, liderança por companheirismo, espírito de equipe e colaboração ou administração por conflito e competitividade.

O que essa empresa parece ter conseguido é quebrar essa dicotomia e estabelecer modelo de gestão inédito por "coopetição". Pessoas são estimuladas simultaneamente a competir e cooperar através de mecanismos de compensação e motivação financeira além de outras formas de reconhecimento. É a meritocracia aplicada no individual e coletivo ao mesmo tempo. Não é sem razão que o Google se tornou em tão pouco tempo uma das empresas mais admiradas e valorizadas do mundo.

Walter Longo é Mentor de Estratégia e Inovação do Grupo Newcomm e Vice-Presidente de Planejamento da Young & Rubicam. É, também, sócio do Updaters, empresa de tendências e comunicação digital.