

A REGRA É NÃO TER REGRAS

**Netflix e a cultura
da reinvenção**

**REED
HASTINGS**

**ERIN
MEYER**

Tradução
José Remelhe

Planeta **ESTRATÉGIA**

Introdução xi

▶ SECÇÃO UM

Primeiros passos para uma cultura de liberdade com responsabilidade

- 1 *PRIMEIRO, ACUMULAR DENSIDADE DE TALENTOS...*
Um excelente local de trabalho são colegas formidáveis 3
- 2 *DEPOIS, AUMENTAR A FRANQUEZA...*
Dizer aquilo que realmente se pensa (com positivismo) 13
- 3 *AGORA, COMEÇAR A ELIMINAR CONTROLOS...*
a. Eliminar a política de férias 39
CONTINUAR A ELIMINAR CONTROLOS...
b. Eliminar aprovações para viagens e despesas 55

▶ SECÇÃO DOIS

Passos seguintes para uma cultura de liberdade com responsabilidade

- 4 *REFORÇAR A DENSIDADE DE TALENTOS...*
Pagar os salários mais elevados do mercado 75

5 AUMENTAR A FRANQUEZA...

Abrir os livros 101

6 AGORA, ELIMINAR MAIS CONTROLOS...

Não são necessárias aprovações para a tomada de decisões 129

▶ SECÇÃO TRÊS

Técnicas para consolidar uma cultura de liberdade com responsabilidade

7 MAXIMIZAR A DENSIDADE DE TALENTOS...

Exercício de retenção de colaboradores 165

8 MAXIMIZAR A FRANQUEZA...

Um círculo de feedback 189

9 E ELIMINAR A MAIORIA DOS CONTROLOS...!

Liderar com contexto, não controlo 207

▶ SECÇÃO QUATRO

Globalização

10 *Dar tudo ao mundo!* 239

Conclusão 267

Agradecimentos 273

Bibliografia seleccionada 275

Índice remissivo 279

**A REGRA
É NÃO TER
REGRAS**

INTRODUÇÃO



Reed Hastings: – A Blockbuster é mil vezes maior do que nós – sussurrei ao Marc Randolph quando íamos a entrar para a cavernosa sala de reuniões no vigésimo sétimo andar da Renaissance Tower em Dallas, no Texas, corria o início do ano 2000. Estávamos na sede da Blockbuster, à época um gigante avaliado em seis mil milhões de dólares que dominava a indústria do entretenimento em casa e que possuía quase nove mil lojas de aluguer espalhadas por todo o mundo.

O CEO da Blockbuster, John Antioco, conhecido por ser um competente estratega, ciente de que uma Internet omnipresente e super-rápida acabaria por revolucionar a indústria, recebeu-nos com amabilidade. Com uma barbicha grisalha e um fato caro, parecia completamente relaxado.

Eu, pelo contrário, estava uma pilha de nervos. Dois anos antes, eu e o Marc fundáramos e agora geríamos uma minúscula *start-up*, a qual permitia às pessoas encomendar DVD num *site* da Internet e recebê-los pelo serviço postal dos EUA. Tínhamos cem colaboradores e apenas trezentos subscritores e tivéramos um início atribulado. Só nesse ano, as nossas perdas ascenderiam aos 57 milhões de dólares. Ansiosos por chegar a acordo, trabalháramos durante meses só para conseguir que o Antioco respondesse aos nossos telefonemas.

Sentámo-nos todos à volta de uma enorme mesa de vidro e, ao fim de alguns minutos de conversa de circunstância, eu e o Marc fizemos a nossa proposta. Sugerimos que a Blockbuster comprasse a Netflix e então desenvolveríamos e trataríamos da gestão do Blockbuster.com enquanto secção de aluguer de vídeos *online*. O Antioco ouviu com atenção, assentiu várias vezes com a cabeça e depois perguntou:



– Quanto é que a Blockbuster teria de pagar pela Netflix? – Quando ouviu a nossa resposta (50 milhões de dólares), recusou terminantemente. Desanimados, eu e o Marc fomos embora.

Nessa noite, quando fui para a cama e fechei os olhos, veio-me à ideia a imagem dos 60 mil funcionários da Blockbuster a desatar à gargalhada pelo ridículo da nossa proposta. É claro que o Antioco não estava interessado. Porque é que um prodígio como a Blockbuster, com milhões de clientes, receitas incalculáveis, um CEO talentoso e uma marca que era sinónimo de cinema em casa, estaria interessado numa pequena empresa tremida com grandes aspirações como a Netflix? O que é que poderíamos ter para oferecer que eles não conseguissem fazer com maior eficácia eles mesmos?

Porém, aos poucos, o mundo mudou e a nossa empresa recuperou e medrou. Em 2002, dois anos após aquela reunião, a Netflix passou a ser cotada na bolsa. Não obstante o nosso crescimento, a Blockbuster continuava a ser cem vezes maior do que nós (5 mil milhões contra 50 milhões de dólares). Além disso, a Blockbuster era detida pela Viacom, que, à época, era a empresa de multimédia mais valiosa do mundo. Porém, em 2010, a Blockbuster declarava insolvência. Em 2019, havia apenas uma loja de vídeo Blockbuster, em Bend, no Oregon. A Blockbuster não conseguira adaptar-se e mudar do aluguer de DVD para o *streaming*.

O ano 2019 também foi digno de nota para a Netflix. O nosso filme *Roma* foi nomeado para melhor filme e laureado com três Óscares, um grande feito para o realizador Alfonso Cuarón, o que sublinhou a metamorfose da Netflix numa empresa de entretenimento qualificada. Há muito tempo que deixáramos de ser uma empresa de aluguer de DVD por correio para nos tornarmos não apenas um serviço de *streaming* pela Internet, com mais de 150 milhões de subscritores em cento e noventa países, mas também uma importante produtora das nossas próprias séries de televisão e filmes por todo o mundo. Tivéramos o privilégio de trabalhar com alguns dos criadores mais talentosos do mundo, incluindo a Shonda Rhimes, o Joel e o Ethan Coen e o Martin Scorsese. Introduzimos uma nova maneira de as pessoas verem e desfrutarem de histórias fantásticas, que, nos seus melhores momentos, derrubaram barreiras e valorizaram vidas.

Perguntam-me muitas vezes: «Como foi que isso aconteceu? Porque é que a Netflix conseguiu adaptar-se várias vezes, mas a Blockbuster não?» Naquele dia em que fomos a Dallas, a Blockbuster tinha todos os trunfos. Tinha a marca, o poder, os recursos e a visão. A Blockbuster batia-nos aos pontos.

Não era evidente naquele momento, nem mesmo para mim, mas nós tínhamos uma coisa que faltava à Blockbuster: uma cultura que valorizava as pessoas em detrimento dos processos, que destacava a inovação em detrimento da eficiência e que tinha muito poucos controlos. A nossa cultura, focada em atingir um desempenho de topo com densidade de talentos e orientação para os colaboradores através do contexto e não do controlo, permitiu-nos um crescimento contínuo e mudar em consonância com o mundo, e as necessidades dos nossos membros também se transformaram à nossa volta.

A Netflix é diferente. Temos uma cultura em que «sem regras é melhor».

A CULTURA DA NETFLIX É ESQUISITA



Erin Meyer: A cultura empresarial pode ser um lodaçal de linguagem vaga e definições incompletas e ambíguas. Pior, os valores da empresa – quando pronunciados – raramente correspondem à maneira como as pessoas se comportam na realidade. Amiúde, os lemas astutos em pósteres ou nos relatórios anuais revelam-se palavras vãs.

Durante muitos anos, uma das maiores empresas americanas ostentou orgulhosamente a seguinte lista de valores no átrio da sua sede: «Integridade. Comunicação. Respeito. Excelência.» Que empresa era essa? A Enron. A empresa gabava-se de ter valores sublimes até ao momento em que caiu a pique naquele que foi um dos casos mais flagrantes de fraude e corrupção empresarial da história.

Por seu turno, a cultura da Netflix é famosa – ou infame, dependendo do ponto de vista – por ser terra a terra. Milhões de homens e mulheres de negócios estudaram o *Culture Deck* da Netflix, um conjunto de 127 diapositivos com os valores e a cultura da empresa que se destinavam originalmente a utilização interna, mas que, em 2009, o Reed partilhou amplamente na Internet. Alegadamente, a Sheryl Sandberg, COO do Facebook, disse que o *Culture Deck* «pode muito bem ser o documento mais importante que alguma vez foi produzido em Silicon Valley». Eu adorei o *Culture Deck* da Netflix pela sua honestidade – e odiei-o pelo seu conteúdo.

Na página seguinte, pode encontrar um exemplo para perceber porquê.



**Como qualquer empresa,
tentamos contratar bem**

NETFLIX

22

**Ao contrário de muitas empresas,
praticamos:**

***um desempenho adequado
resulta num generoso pacote de
indenização por despedimento***

NETFLIX

23

As outras pessoas devem conseguir uma generosa indemnização por despedimento agora, de maneira a podermos abrir uma vaga e tentar encontrar uma estrela para ocupar esse cargo

**O exercício de retenção de colaboradores
que os gestores utilizam:**

**Quais dos meus colaboradores,
se me dissessem que nos iam deixar para ocupar
um cargo semelhante numa empresa do mesmo ramo,
me esforçaria com afinco para manter na Netflix?**

NETFLIX

26

Para além da questão de ser ou não ético despedir colaboradores aplicados que não conseguem fazer um trabalho extraordinário, estes diapositivos parecem evidenciar métodos de gestão simplesmente maus. Violam o princípio que Amy Edmondson, docente da Harvard Business School, designa por «segurança psicológica». Na sua obra de 2018, *The Fearless Organization*, explica que, se quisermos fomentar a inovação, devemos desenvolver um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para sonhar, dar a sua opinião e correr riscos. Quanto mais segura for a atmosfera, mais inovação teremos.

Ao que parece, ninguém da Netflix leu esse livro. Procurar contratar o melhor colaborador e depois instigar o medo nos funcionários talentosos dizendo-lhes que serão atirados para a pilha da «indenização generosa» se não tiverem uma prestação de excelência? Pareceu-me uma maneira infalível de travar qualquer esperança de inovação.

Apresento de seguida outro diapositivo do *Culture Deck*:



Não conceder dias de férias aos colaboradores pareceu-me uma verdadeira irresponsabilidade. É uma excelente maneira de criar condições dignas de uma fábrica que explora os trabalhadores, onde ninguém se atreve a tirar um dia de folga – e dar a entender que é uma regalia.

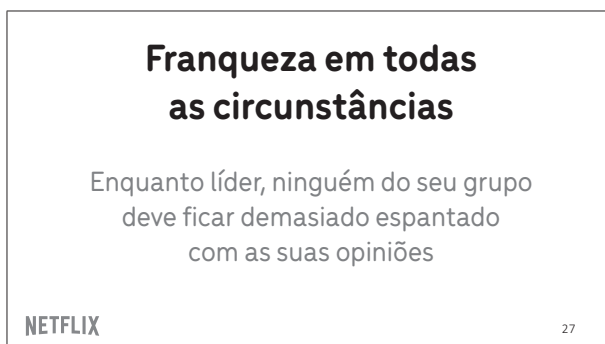
Os colaboradores que têm férias são mais felizes, apreciam mais o trabalho e são mais produtivos. Porém, muitos trabalhadores hesitam em tirar as férias que lhes são atribuídas. Segundo um estudo realizado pela Glassdoor em 2017, os trabalhadores americanos tiraram apenas 54 por cento dos dias de férias a que tinham direito.

É provável que os colaboradores tirem ainda menos férias se eliminarmos completamente a atribuição de férias devido a um comportamento humano bem documentado que os psicólogos denominam «aversão à perda». Os humanos

detestam perder aquilo que já têm, mais ainda do que gostam de receber uma coisa nova. Quando se deparam com a possibilidade de perder alguma coisa, fazem todos os possíveis para evitar que isso aconteça. Por isso, gozam as férias.

Se não lhes forem atribuídas férias, não temerão perdê-las, pelo que haverá menos probabilidades de as aproveitarem. A regra do «usar ou perder» integrada em muitas políticas tradicionais soa a uma limitação, mas na verdade incentiva as pessoas a fazer uma pausa.

E aqui fica um último diapositivo:



É claro que ninguém apoiaria abertamente um local de trabalho baseado em segredos e mentiras, mas às vezes é melhor ser-se diplomático do que dar opiniões sem rodeios – por exemplo, quando um elemento da equipa está perdido e precisa de um empurrão no moral ou um abanão na autoconfiança. Uma política de «franqueza às vezes» podemos todos apoiar, mas uma política abrangente de «franqueza em todas as circunstâncias» parece uma excelente maneira de arruinar relações, esmagar a motivação e criar um ambiente de trabalho desagradável.

Na globalidade, o *Culture Deck* da Netflix pareceu-me hipermasculino, excessivamente conflituoso e categoricamente agressivo – quiçá um reflexo do tipo de empresa que se espera que um engenheiro com uma visão mecanicista e racionalista da natureza humana crie.

Porém, apesar de tudo isto, uma coisa é certa...

A NETFLIX GRANJEOU UM NOTÁVEL SUCESSO

Em 2019, dezassete anos depois de a Netflix ficar cotada na bolsa, o preço das suas ações passara de um dólar para trezentos e cinquenta. Em comparação, um dólar



investido no índice S&P 500 ou NASDAQ quando a Netflix ficou cotada na bolsa aumentaria três ou quatro dólares ao longo do mesmo período.

Não é apenas o mercado bolsista que adora a Netflix. Os consumidores e os críticos também. Os originais Netflix, como é o caso de *Orange Is the New Black* e *The Crown*, tornaram-se algumas das séries mais apreciadas da década, e *Stranger Things* é provavelmente a série televisiva mais vista do mundo. Séries noutras línguas, como *Elite* em Espanha, *Dark* na Alemanha, *The Protector* na Turquia e *Sacred Games* na Índia, elevaram a fasquia para a narração de histórias nos seus países e deram origem a uma nova geração de estrelas. Nos EUA, ao longo dos últimos anos, a Netflix recebeu mais de trezentas nomeações para os Emmy e arrecadou vários prémios da Academia. Além disso, a Netflix conseguiu dezassete nomeações para os Globos de Ouro, mais do que qualquer outra rede ou serviço de *streaming*, e em 2019 atingiu o lugar cimeiro como empresa mais apreciada na América na classificação nacional anual do Reputation Institute.

Os colaboradores também adoram a Netflix. Num inquérito realizado em 2018 pela *Hired* (um *marketplace* da Internet para talentos no sector da tecnologia), trabalhadores do sector tecnológico classificaram a Netflix como a empresa onde gostariam mais de trabalhar, ultrapassando empresas como a Google (n.º 2), a Tesla de Elon Musk (n.º 3) e a Apple (n.º 6). Noutra classificação de «colaboradores mais felizes» de 2018, baseada em mais de cinco milhões de análises anónimas de colaboradores de quarenta e cinco mil grandes empresas americanas e compilada pela equipa da *Comparably*, um *website* de contrapartidas e carreiras, a Netflix tem os segundos colaboradores mais felizes de entre os muitos milhares classificados (apenas a *HubSpot*, uma empresa de *software* sediada em Cambridge, lhe ficou à frente).

O mais interessante de tudo é que, ao contrário da grande maioria das empresas que fracassam quando a indústria muda, a Netflix respondeu com sucesso a quatro grandes transições no mundo do entretenimento e dos negócios em apenas quinze anos:

- Do DVD por via postal para o *streaming* de séries de televisão e filmes antigos pela Internet.
- Do *streaming* de conteúdos antigos para o lançamento de novos conteúdos originais (tais como *House of Cards*) produzidos por estúdios externos.
- Do licenciamento de conteúdos fornecidos por estúdios externos à inauguração do seu próprio estúdio que cria séries de televisão e filmes

galardoados (como *Stranger Things*, *La Casa de Papel* e *The Ballad of Buster Scruggs*).

- De uma empresa a operar apenas nos EUA para uma empresa global que disponibiliza entretenimento em cento e noventa países.

O sucesso da Netflix é mais do que invulgar. É incrível. É evidente que está a acontecer alguma coisa sem precedentes, que não estava a acontecer na Blockbuster quando abriu falência em 2010.

UM LOCAL DE TRABALHO DIFERENTE



Reed: A história da Blockbuster não é uma anomalia. A grande maioria das empresas fracassa quando a sua indústria muda. A Kodak não conseguiu adaptar-se das fotografias em papel para a tecnologia digital. A Nokia não conseguiu adaptar-se dos telefones de abrir e fechar para os *smartphones*. A AOL não conseguiu adaptar-se da Internet de ligação por *modem* para a banda larga. A minha própria primeira empresa, a Pure Software, não conseguiu adaptar-se às alterações na sua indústria por a cultura da empresa não estar otimizada para a inovação ou por falta de flexibilidade.

Criei a Pure Software em 1991. No início, tínhamos uma excelente cultura. Éramos uma dúzia de pessoas a criar uma coisa nova e a divertir-nos à brava. Tal como muitas pequenas iniciativas empresariais, tínhamos muito poucas regras ou políticas a inibir-nos as ações. Quando o nosso responsável de *marketing* decidiu trabalhar a partir da sua sala de jantar porque comer uma tigela de cereais *Lucky Charms* sempre que tinha vontade o «ajudava a pensar», não teve de obter autorização da administração. Quando a nossa responsável de manutenção quis comprar catorze cadeiras de escritório com padrão de leopardo para a nossa equipa porque estavam em saldo no Office Depot, não teve de preencher uma nota de encomenda nem de obter a aprovação do CFO.

Depois, a Pure Software começou a crescer. À medida que contratávamos novos colaboradores, alguns iam fazendo coisas estúpidas que resultaram em erros que acarretaram custos para a empresa. Sempre que tal acontecia, eu implementava um processo para não permitir que o erro se repetisse. Por exemplo, certo dia, o nosso responsável de vendas na Pure, o Matthew, foi a Washington, D. C., encon-

trar-se com um potencial cliente. O cliente estava hospedado no Willard Inter-Continental Hotel, de cinco estrelas, pelo que o Matthew fez o mesmo... o que custou 700 dólares por noite. Quando descobri, fiquei chateado e pedi ao nosso responsável de RH para redigir uma política de viagens a descrever quanto os colaboradores podiam gastar em passagens aéreas, refeições e hotéis, e exigindo a aprovação da administração para ultrapassar determinado limite de despesas.

A nossa responsável pelos serviços financeiros, a Sheila, tinha um *poodle* preto que às vezes levava para o escritório. Certo dia, cheguei ao trabalho e percebi que o cão tinha feito um enorme buraco no tapete da sala de reuniões. Um tapete novo custou uma fortuna e eu criei uma nova política: não era permitido levar cães para o trabalho sem uma autorização especial dos recursos humanos.

As políticas e os processos de controlo tornaram-se tão fundamentais para o nosso trabalho que aqueles que eram bons a cumprir as regras foram promovidos, enquanto muitos indisciplinados criativos se sentiram sufocados e foram trabalhar para outras empresas. Tive pena de os ver partir, mas estava convencido de que isso era normal quando as empresas cresciam.

Então, aconteceram duas coisas. A primeira foi que não conseguimos inovar depressa. Tínhamo-nos tornado cada vez mais eficientes e menos criativos. Para crescer, tivemos de adquirir outras empresas que realmente tinham produtos inovadores, o que conduziu a mais complexidade empresarial, o que, por seu turno, resultou em mais regras e métodos.

A segunda foi que o mercado mudou de C++ para Java. Para sobreviver, tínhamos de mudar, mas tínhamos selecionado e condicionado os nossos colaboradores para seguirem processos, não para pensarem com atrevimento ou para mudarem com celeridade. Não conseguimos adaptar-nos e, em 1997, acabámos por vender a empresa ao nosso maior concorrente.

Com a minha empresa seguinte, a Netflix, esperava promover a flexibilidade, a liberdade dos colaboradores e a inovação, ao invés da prevenção de erros e o cumprimento de regras. Ao mesmo tempo, compreendi que, consoante uma empresa cresce, se não a gerirmos com políticas ou processos de controlo, é provável que a organização se torne caótica.

Mediante uma evolução gradual, ao longo de muitos anos de tentativa e erro, encontrámos uma abordagem para fazer com que isto resultasse. Se dermos aos colaboradores mais liberdade em vez de desenvolvermos processos para os impedir de pensar por si próprios, eles tomarão melhores decisões e será mais fácil responsabilizá-los. Isto também contribui para uma equipa mais feliz e mais motivada, bem



como para uma empresa mais ágil. Mas, para desenvolver os alicerces que potencializam este nível de liberdade, primeiro é preciso aumentar dois outros elementos:

+ *Acumular densidade de talentos.*

Na maioria das empresas, as políticas e os processos de controlo são implementados para lidar com colaboradores que apresentam comportamentos desleixados, pouco profissionais ou irresponsáveis. Porém, se evitarmos ou expulsarmos essas pessoas, não precisamos das regras. Se criarmos uma organização constituída por elementos capazes de alto desempenho, poderemos eliminar a maior parte dos controlos. Quanto maior for a densidade de talentos, maior será a liberdade que poderemos oferecer.

+ *Aumentar a franqueza.*

Os colaboradores talentosos têm muito que aprender uns com os outros, mas as regras de boas maneiras normais muitas vezes impedem os colaboradores de darem o *feedback* necessário para elevar o desempenho até outro patamar. Quando os elementos da equipa talentosos ganham o hábito de dar *feedback*, todos eles se tornam melhores naquilo que fazem à medida que implicitamente têm de responder uns perante os outros, reduzindo ainda mais a necessidade de controlos tradicionais.

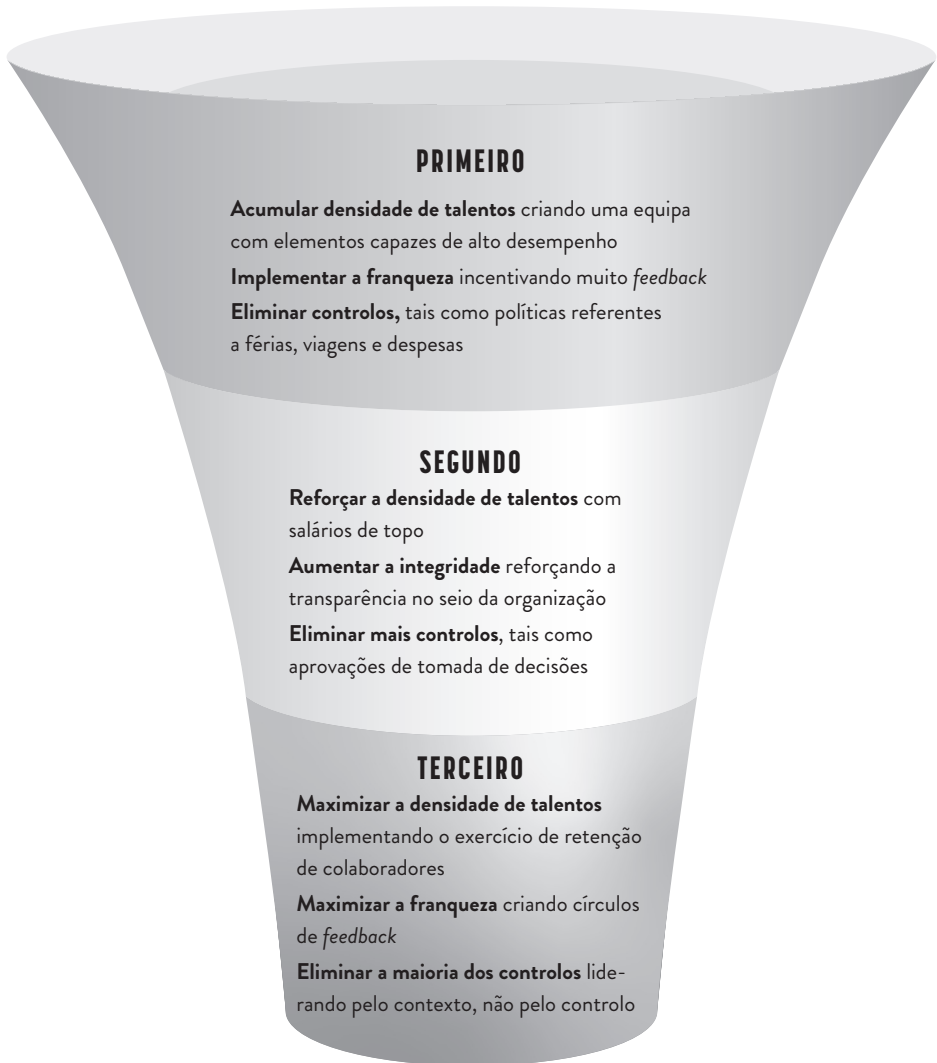
Com estes dois elementos implementados, agora será possível...

- *Reduzir os controlos.*

Comece por arrancar páginas do manual do colaborador. Políticas relativas a viagens, políticas sobre despesas, políticas para as férias – podem ser todas eliminadas. Mais tarde, consoante o talento se tornar gradualmente mais denso e o *feedback* mais frequente e sincero, poderá eliminar os processos de aprovação em toda a organização, ensinando aos seus gestores princípios como: «Liderar com contexto, não controlo», e dando formação aos colaboradores com linhas de orientação como: «Não procures agradar ao teu chefe.»

O melhor de tudo é que, assim que começar a desenvolver este tipo de cultura, dará ensejo a um ciclo virtuoso. A eliminação dos controlos cria uma cultura de «liberdade com responsabilidade» (expressão que os colaboradores da Netflix utilizam tanto que agora só dizem «L e R»), o que atrai talentos de topo e possibilita

ainda menos controles. Tudo isto nos conduz a um nível de rapidez e inovação que a maioria das empresas não consegue igualar. Porém, não é possível chegar a este nível de uma assentada.



Os primeiros nove capítulos desta obra tratam esta abordagem de implementação em três etapas através de três ciclos, sendo que cada ciclo constitui uma secção. O décimo capítulo aborda o que aconteceu quando começámos a levar a nossa cultura para diversas culturas *nacionais* – uma transição que abriu portas a interessantes e importantes novos desafios.



É claro que praticamente todos os projetos experimentais têm sucessos e fracassos. A vida na Netflix – tal como a vida em geral – é um pouco mais complicada do que este diagrama em forma de furacão sugere. Foi por isso que pedi a uma pessoa de fora para estudar a nossa cultura e escrever este livro comigo. Queria que um especialista imparcial observasse de perto o modo como a cultura de facto se desenrola, dia a dia, dentro das nossas paredes.

Lembrei-me da Erin Meyer, cuja obra *The Culture Map* acabara de ler. Professora na faculdade de gestão de empresas INSEAD, nos arredores de Paris, a Erin fora recentemente seleccionada pela Thinkers50 como uma das pensadoras empresariais mais influentes do mundo. A Erin escreve com frequência sobre a sua investigação das diferenças culturais no local de trabalho para a *Harvard Business Review* e fiquei a saber pelo seu livro que também foi professora voluntária no Sul de África através do Peace Corps dez anos antes de mim. Enviei-lhe uma mensagem.



Erin: Em fevereiro de 2015, li no *Huffington Post* um artigo intitulado «Um Motivo para o Sucesso da Netflix – Trata os Colaboradores como Crescidos». O artigo explicava:

A Netflix parte do princípio de que os colaboradores têm um bom senso notável... e o bom senso é a solução para quase todos os problemas ambíguos. Não o processo.

O reverso da medalha... é que se espera que as pessoas trabalhem a um nível extremamente exigente, senão vão para a rua (com uma generosa indemnização).

Fiquei cada vez mais curiosa por perceber como uma organização poderia funcionar com sucesso, na vida real, aplicando a metodologia declarada. Uma ausência de processo está destinada a criar o pandemónio, e mandar para a rua os colaboradores caso estes não trabalhem a um nível extremamente exigente está destinado a instigar o terror na equipa.

Depois, uns meses mais tarde, ao acordar, deparei-me com o seguinte *e-mail*:

De: Reed Hastings
Data: 31 de maio de 2015
Assunto: Peace Corps e livro

Erin,
Estive no Peace Corps na Suazilândia (1983-85). Agora sou o CEO da Netflix. Adorei o teu livro e pusemos todos os nossos líderes a lê-lo. Adoraria tomar um café contigo um dia. Vou a Paris muitas vezes. O mundo é pequeno!
Reed

Eu e o Reed conhecemo-nos e ele acabou por sugerir que eu entrevistasse colaboradores da Netflix para ficar a conhecer em primeira mão a verdadeira cultura da Netflix e para reunir dados que me permitissem escrever um livro com ele. Era uma oportunidade de ficar a saber como uma empresa com uma cultura completamente divergente de tudo aquilo que sabemos sobre psicologia, negócios e comportamento humano pode ter resultados tão admiráveis.

Realizei mais de duzentas entrevistas a colaboradores atuais e antigos da Netflix em Silicon Valley, Hollywood, São Paulo, Amesterdão, Singapura e Tóquio, tendo falado com funcionários de todos os níveis, dos executivos aos assistentes administrativos.

De uma forma geral, a Netflix não acredita no sigilo, mas eu insisti que, durante as minhas entrevistas, todos os colaboradores tivessem a opção de as realizar sob anonimato. Aqueles que optaram pelo anonimato são tratados apenas por nomes fictícios. Porém, fiéis à cultura de «franqueza em todas as circunstâncias» da Netflix, muitos não se importaram de partilhar todos os tipos de opiniões e histórias surpreendentes e por vezes pouco lisonjeiras sobre si mesmos e a sua entidade patronal, sem esconderem a sua identidade.

É PRECISO UNIR OS PONTOS DE MANEIRA DIFERENTE

No seu famoso discurso de formatura na Universidade de Stanford, Steve Jobs disse: «Não é possível unir os pontos com os olhos postos no futuro, mas sim olhando para o passado. Por isso, temos de confiar que os pontos se ligarão de alguma maneira no nosso futuro. Temos de confiar em alguma coisa – no nosso



instinto, no destino, na vida, no carma, seja no que for. Esta abordagem nunca me desiludiu e fez toda a diferença na minha vida.»

Jobs não é o único a pensar assim. Consta que o mantra de Sir Richard Branson é «ESUP», ou «Estar sempre a unir os pontos». Além disso, David Brier e a *Fast Company* publicaram um vídeo fascinante que afirma que a maneira como unimos os pontos da vida define o modo como vemos a realidade e, por conseguinte, o modo como tomamos decisões e chegamos a conclusões.

O objetivo é incentivar as pessoas a questionar como os pontos se ligam. Na maioria das organizações, as pessoas unem os pontos da mesma maneira que toda a gente faz e sempre fez. Deste modo, preserva-se o estado atual das coisas. Mas um dia aparece alguém que une os pontos de uma maneira diferente, o que conduz a uma compreensão totalmente diferente do mundo.

Foi isso que aconteceu na Netflix. Não obstante a experiência do Reed na Pure Software, ele não se prontificou exatamente a criar uma empresa com um ecossistema incomparável. Pelo contrário, procurou flexibilidade organizacional. Depois aconteceram algumas coisas que o levaram a unir os pontos da cultura empresarial de maneira diferente. Gradualmente, consoante estes elementos se uniram, ele conseguiu – apenas em retrospectiva – compreender que aspetos da cultura ajudaram a potenciar o sucesso da Netflix.



Reed: Neste livro, uniremos os pontos capítulo a capítulo, pela ordem em que os descobrimos na Netflix. Também veremos como decorrem no atual ambiente laboral da Netflix, aquilo que aprendemos pelo caminho e como o leitor poderá aplicar a sua própria versão de liberdade com responsabilidade na sua organização.