

# A REGRA É NÃO TER REGRAS

A Netflix e a cultura  
da reinvenção

REED  
HASTINGS

ERIN  
MEYER

PRIMEIRO  
LIVRO DO  
CEO DA  
NETFLIX

# A REGRA É NÃO TER REGRAS

A Netflix e a cultura  
da reinvenção

**REED HASTINGS**  
**ERIN MEYER**

Tradução de Alexandre Raposo



Copyright © 2020 by Netflix CPX International, B.V.

TÍTULO ORIGINAL  
No Rules Rules

PREPARAÇÃO  
Carolina Rodrigues

REVISÃO  
Luiz Felipe Fonseca  
Milena Vargas

INDEXAÇÃO  
Liliana Secco

DIAGRAMAÇÃO  
Ilustrarte Design e Produção Editorial

DESIGN DE CAPA  
Two Associates

ADAPTAÇÃO DE CAPA  
Julio Moreira | Equatorium Design

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

H285r

Hastings, Reed, 1960-  
A regra é não ter regras / Reed Hastings, Erin Meyer ; tradução  
Alexandre Raposo. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Intrínseca, 2020.  
352 p. ; 23 cm.

Tradução de: No rules rules  
Inclui bibliografia e índice  
ISBN 978-65-5560-031-5

1. Netflix (Firma) - Administração. 2. Netflix (Firma) - Funcionários - Entrevistas. 3. Cultura organizacional. I. Meyer, Erin. II. Raposo, Alexandre. III. Título.

20-64361

CDD: 384.555065  
CDU: 791.242:654.172

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária CRB-7/6439

[2020]  
*Todos os direitos desta edição reservados à*  
EDITORA INTRÍNSECA LTDA.  
Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar  
22451-041 — Gávea  
Rio de Janeiro — RJ  
Tel./Fax: (21) 3206-7400  
www.intrinseca.com.br

# SUMÁRIO

Introdução 7

## ▶ PARTE UM

**Primeiros passos para uma cultura de Liberdade com Responsabilidade**

---

*PRIMEIRO, DESENVOLVA A DENSIDADE DE TALENTO...*

**1** *Um ótimo ambiente de trabalho é composto por colegas incríveis* 25

*EM SEGUIDA, ESTIMULE A SINCERIDADE...*

**2** *Diga o que você realmente pensa (com intuito construtivo)* 37

*AGORA, COMECE A REMOVER OS CONTROLES...*

**3** *a. Elimine a política de férias* 67  
*b. Elimine aprovações de viagens e despesas* 83

## ▶ PARTE DOIS

**Próximos passos para uma cultura de Liberdade com Responsabilidade**

---

*FORTALEÇA A DENSIDADE DE TALENTO...*

**4** *Pague os melhores salários do mercado* 105

AUMENTE A SINCERIDADE...

- 5** *Compartilhe informações organizacionais* 135

AGORA, ELIMINE MAIS CONTROLES...

- 6** *Aprovações para tomada de decisões não são necessárias* 165

▶ **PARTE TRÊS**

**Técnicas para reforçar uma cultura de Liberdade com Responsabilidade**

---

MAXIMIZE A DENSIDADE DE TALENTO...

- 7** *O Teste de Retenção* 205

MAXIMIZE A SINCERIDADE...

- 8** *Um círculo de feedback* 231

E ELIMINE A MAIORIA DOS CONTROLES...!

- 9** *Lidere com contexto em vez de com controle* 251

▶ **PARTE QUATRO**

**Expansão global**

---

- 10** *Leve tudo para o mundo!* 287

Conclusão 317

Agradecimentos 325

Bibliografia selecionada 327

Índice 333

## INTRODUÇÃO



**Reed Hastings:** “A Blockbuster é mil vezes maior do que nós”, sussurrei para Marc Randolph quando entramos em uma sala de reuniões cavernosa no 27º andar da Renaissance Tower em Dallas, Texas, no início do ano 2000. Aquela era a sede da Blockbuster, Inc., na época uma gigante de 6 bilhões de dólares que dominava o ramo de entretenimento doméstico com quase 9 mil locadoras em todo o mundo.

John Antioco, CEO da Blockbuster, um habilidoso estrategista ciente de que o mercado logo seria afetado por uma internet onipresente e super-rápida, nos recebeu com gentileza. Ele apareceu com seu cavanhaque grisalho e um terno caro, e sua expressão era bastante tranquila.

Eu, por outro lado, estava uma pilha de nervos. Havia dois anos, Marc e eu cofundáramos e dirigíamos uma pequena startup que permitia às pessoas escolherem DVDs em um site, recebendo-os pelo serviço postal dos Estados Unidos. Contávamos com cem funcionários e meros 300 mil assinantes, e nosso começo foi bem difícil. Só naquele ano, nossas perdas totalizariam 57 milhões de dólares. Ansiosos para fechar um acordo, trabalhamos durante meses só para que Antioco respondesse às nossas ligações.

Sentamo-nos ao redor de uma enorme mesa de vidro e, depois de alguns minutos de papo, Marc e eu apresentamos nossa proposta. Sugerimos que a Blockbuster comprasse a Netflix para que, em seguida, desenvolvêssemos e executássemos o Blockbuster.com como seu braço de aluguel de vídeos online. Antioco ouviu com atenção, balançou afirmativamente a cabeça várias vezes e perguntou: “Quanto a Blockbuster teria de pagar pela Netflix?” Quando ouviu a nossa resposta — 50 milhões de dólares —, ele recusou categoricamente. Marc e eu fomos embora, desapontados.

Quando me deitei naquela noite e fechei os olhos, visualizei todos os 60 mil funcionários da Blockbuster explodindo em gargalhadas com nossa proposta ridícula. Claro que Antioco não estava interessado. Por que uma potência como a Blockbuster, com milhões de clientes, receitas consideráveis, um CEO talentoso e uma marca que era sinônimo de filmes em casa estaria interessada em uma aspirante fraca como a Netflix? O que tínhamos a oferecer que eles mesmos não pudessem fazer com mais eficiência?

Pouco a pouco, entretanto, o mundo mudou e nosso negócio se firmou e cresceu. Em 2002, dois anos após aquela reunião, abrimos o capital da Netflix. Apesar do nosso crescimento, a Blockbuster ainda era cem vezes maior do que nós (5 bilhões contra 50 milhões de dólares). Além disso, a Blockbuster era propriedade da Viacom, que na época era a empresa de mídia mais valiosa do mundo. Em 2010, contudo, a Blockbuster declarou falência. Em 2019, apenas uma única locadora de vídeo da rede ainda permanece aberta — em Bend, Oregon. A Blockbuster não conseguiu migrar do aluguel de DVDs para o streaming de vídeo.

O ano de 2019 também foi digno de nota para a Netflix: nosso filme *Roma* foi indicado na categoria de melhor filme e ganhou três Oscars, uma grande conquista para o diretor Alfonso Cuarón, o que ressaltou a nossa transformação em uma empresa de entretenimento completa. Há muito tempo, saímos de nosso negócio de DVDs por correio para nos tornarmos não apenas um serviço de streaming com mais de 180 milhões de assinantes em 190 países, mas uma grande produtora de nossos próprios filmes e programas de televisão para o mundo to-

do. Tivemos o privilégio de trabalhar com alguns dos criadores mais talentosos da indústria, como Shonda Rhimes, Joel e Ethan Coen e Martin Scorsese. Introduzimos uma nova maneira de as pessoas assistirem e apreciarem ótimas histórias que, em seus melhores momentos, quebraram barreiras e enriqueceram vidas.

Muitas vezes me perguntam: “Como isso aconteceu? Por que a Netflix conseguiu se adaptar diversas vezes e a Blockbuster não?” Naquele dia em que fomos a Dallas, a Blockbuster estava com as cartas na mão. Eles possuíam a marca, o poder, os recursos e a visão. A Blockbuster ganhava de nós sem mexer um dedo.

Não era óbvio na época, nem mesmo para mim, mas nós tínhamos uma coisa que a Blockbuster não tinha: uma cultura que colocava as pessoas acima dos processos, que enfatizava mais a inovação do que a eficiência e que mantinha pouquíssimos controles. Nossa cultura — focada em alcançar o melhor desempenho com a densidade de talento e em liderar as nossas equipes com contexto em vez de com controle — nos permitiu crescer e mudar continuamente à medida que o mundo e as necessidades de nossos assinantes se transformavam à nossa volta.

A Netflix é diferente. Temos uma cultura em que a regra é não ter regras.

## A CULTURA NETFLIX É ESTRANHA



**Erin Meyer:** Cultura corporativa pode ser um pântano cafona de linguagem vaga e diretrizes incompletas e ambíguas. O que é pior: os valores da empresa — como são articulados — quase nunca correspondem à maneira como as pessoas se comportam na realidade. Slogans descolados em cartazes ou em relatórios anuais muitas vezes acabam se revelando palavras vazias.

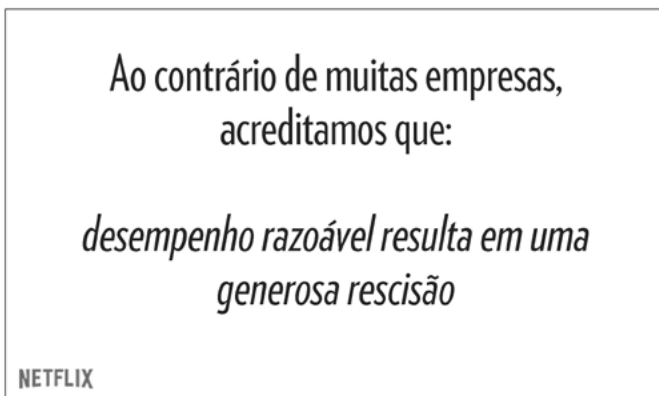
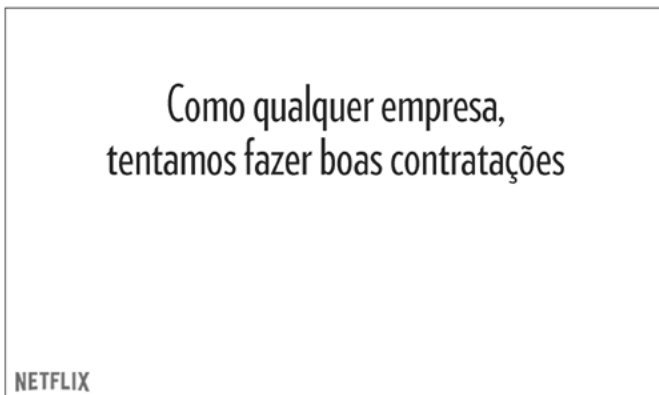
Durante muitos anos, uma das maiores empresas americanas exibiu orgulhosamente a seguinte lista de valores no saguão de sua sede: “Integridade. Comunicação. Respeito. Excelência.” A empresa?



A Enron. A companhia se gabava de seus valores ilustres até desabar em um dos maiores escândalos de fraude e corrupção corporativa da história.

A cultura Netflix, por outro lado, é famosa — ou infame, dependendo do ponto de vista — por sua sinceridade. Milhões de executivos já estudaram o Netflix Culture Deck, um conjunto de 127 slides destinados originalmente para uso interno, mas que Reed compartilhou na internet em 2009. Dizem que Sheryl Sandberg, diretora de operações do Facebook, afirmou que o Culture Deck “pode muito bem ser o documento mais importante já produzido no Vale do Silício”. Eu adorei o Netflix Culture Deck por sua honestidade. E o detestei por seu conteúdo.

Eis uma amostra para que vocês possam entender por quê:



As outras pessoas devem receber generosas rescisões agora para que possamos abrir uma vaga a fim de encontrar uma estrela para aquela função

## O Teste de Retenção aplicado por gestores:

Por quais dos meus funcionários, caso pedissem demissão para trabalharem em um cargo equivalente em outra companhia, eu lutaria, no sentido de mantê-los na Netflix?

NETFLIX

Independentemente da ética questionável na demissão de funcionários esforçados que não conseguem realizar um trabalho extraordinário, esses slides me pareceram pura má administração. Eles violam o princípio que Amy Edmondson, professora da Harvard Business School, chama de “segurança psicológica”. Em seu livro, *The Fearless Organization*, lançado em 2018, ela explica que, se você deseja incentivar a inovação, precisa criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para sonhar, falar e correr riscos. Quanto mais segura a atmosfera, mais inovação você obterá.

Ao que parece, ninguém na Netflix leu esse livro. Contratar os melhores e, em seguida, injetar medo em seus funcionários talentosos dizendo que eles serão descartados na pilha da “generosa rescisão” caso não se destaquem? Essa me parecia uma maneira infalível de acabar com qualquer esperança de inovação.

Eis outro slide do conjunto:

## Diretrizes e Controle de Férias da Netflix

“não há diretriz nem controle”

Também não há diretrizes de vestimenta na Netflix,  
mas ninguém vai ao trabalho pelado

Lição: você não precisa de diretrizes para tudo

NETFLIX

Não atribuir dias de férias aos funcionários parece completamente irresponsável. É uma ótima maneira de criar condições de trabalho extenuantes, onde ninguém ousa tirar um dia de folga. E apresentar isso como um benefício.

Funcionários que tiram férias são mais felizes, gostam mais de seu trabalho e têm maior produtividade. No entanto, muitos hesitam em tirar as férias que lhes são atribuídas. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Glassdoor em 2017, os trabalhadores americanos tiram apenas 54% dos dias de férias a que têm direito.

Se você remover por completo a atribuição de férias, é provável que seus funcionários tirem ainda menos tempo de folga devido a um comportamento humano bem documentado, que os psicólogos chamam de “aversão à perda”. Nós, seres humanos, detestamos mais perder o que já temos do que gostamos de ganhar algo novo. Diante da possibilidade de perder algo, faremos tudo o que pudermos para evitar essa perda. Então, tiramos férias.

Por outro lado, sem a atribuição de férias, não há medo de perdê-las e é menos provável que um funcionário as tire por conta própria. A regra do “use ou perca”, incorporada a muitas políticas tradicionais, parece uma limitação, mas, na verdade, incentiva as pessoas a darem um tempo.

Eis aqui um último slide:

**Honestidade Sempre**

Como líder, ninguém de seu grupo  
deveria ser significativamente surpreendido  
por suas opiniões

É claro que ninguém apoiaria abertamente um local de trabalho baseado em segredos e mentiras. Mas às vezes é melhor ser diplomático do que oferecer opiniões de forma brusca — por exemplo, quando um integrante da equipe precisa de apoio moral ou de uma dose de autoconfiança. Todos concordamos com “honestidade às vezes”. Mas uma política geral de “honestidade sempre” parece uma ótima maneira de destruir relacionamentos, acabar com a motivação e criar um ambiente de trabalho desagradável.

No geral, o Netflix Culture Deck me pareceu hipermasculino, uma política agressiva e de muito confronto — talvez um reflexo do tipo de empresa que se espera ter sido construída por um engenheiro com visão racionalista e mecanicista da natureza humana.

Entretanto, apesar de tudo isso, não se pode negar um fato...

## A NETFLIX TEM SIDO EXTREMAMENTE BEM-SUCEDIDA

Em 2019, dezessete anos depois de a Netflix abrir o capital, o preço de suas ações subiu de 1 para 350 dólares. Em comparação, 1 dólar investido no índice S&P 500 ou na NASDAQ quando a Netflix abriu o capital teria rendido de 3 a 4 dólares no mesmo período.

Não é apenas o mercado de ações que adora a Netflix. Consumidores e críticos também adoram. Os programas originais da Netflix, como *Orange Is the New Black* e *The Crown*, se tornaram alguns dos mais amados da década, e *Stranger Things* provavelmente é a série de televisão mais assistida em todo o mundo. Programas como *Elite*, na Espanha, *Dark*, na Alemanha, *The Protector*, na Turquia, e *Sacred Games*, na Índia, elevaram o nível da narrativa ficcional em seus países de origem e produziram uma nova geração de estrelas globais. Nos Estados Unidos, nos últimos anos, a Netflix recebeu mais de trezentas indicações ao Emmy e arrebatou vários prêmios da Academia. Além disso, a Netflix foi indicada a dezessete categorias do Globo de Ouro, mais do que qualquer outra rede ou serviço de streaming, e em 2019 conquistou o primeiro lugar entre as empresas

mais conceituadas dos Estados Unidos no ranking nacional anual do Reputation Institute.

Os funcionários também adoram a Netflix. Em uma pesquisa de 2018 realizada pelo Hired (uma plataforma online para talentos em tecnologia), profissionais da área tecnológica classificaram a Netflix como a empresa na qual mais gostariam de trabalhar, superando companhias como a Google (2<sup>a</sup>), a Tesla (3<sup>a</sup>) e a Apple (6<sup>a</sup>). Em outro ranking de “Funcionário Mais Satisfeito” de 2018, com base em mais de cinco milhões de avaliações anônimas de funcionários de 45 mil empresas norte-americanas de grande porte compiladas pela equipe do Comparably — um site de salários e carreiras —, a Netflix foi classificada como a segunda empresa com funcionários mais satisfeitos entre as milhares avaliadas. (Só ficou atrás da HubSpot, uma firma de software com sede em Cambridge.)

O mais interessante é que, diferentemente de boa parte das empresas que fracassam quando a indústria muda, a Netflix respondeu de forma bem-sucedida, ao longo de apenas quinze anos, a quatro grandes transições que transformaram o ramo do entretenimento e dos negócios:

- De DVDs por correio ao uso da internet para streaming de séries e filmes já lançados;
- Do streaming de conteúdo antigo ao lançamento de conteúdo novo e original (como *House of Cards*) produzido por estúdios externos;
- Do licenciamento de conteúdo de estúdios externos à construção do próprio estúdio interno, criando programas de televisão e filmes premiados (como *Stranger Things*, *La Casa De Papel* e *The Ballad of Buster Scruggs*.)
- De uma companhia dos Estados Unidos a uma empresa internacional que entretém pessoas em 190 países.

O sucesso da Netflix vai além do incomum. É incrível. Evidentemente, algo singular está acontecendo, algo que não aconteceu com a Blockbuster, que declarou falência em 2010.

## UM TIPO DIFERENTE DE LOCAL DE TRABALHO



A história da Blockbuster não é uma anomalia. Boa parte das empresas fracassa quando o mercado muda. A Kodak não conseguiu se adaptar à mudança das fotos em papel para as digitais. A Nokia não teve sucesso na transição dos celulares dobráveis aos smartphones. A AOL não conseguiu se adaptar ao uso da banda larga em detrimento da internet discada. Meu primeiro negócio, a Pure Software, também não conseguiu se adaptar às mudanças da indústria, porque a cultura da nossa empresa não foi otimizada para inovação nem flexibilidade.

Fundi a Pure Software em 1991. No começo, tínhamos uma cultura ótima. Éramos uma dúzia de pessoas criando algo novo e nos divertindo muito. Como vários empreendimentos pequenos, tínhamos pouquíssimas regras ou diretrizes que inibissem nossas ações. Quando o cara do marketing decidia trabalhar em sua sala de jantar porque se servir de uma tigela de cereal quando quisesse “o ajudava a pensar”, ele não precisava pedir permissão à gerência. Quando a encarregada das instalações desejava comprar catorze cadeiras de escritório com estampa de oncinha para os integrantes de nossa equipe porque elas estavam em liquidação na Office Depot, ela não precisava preencher um pedido de compra ou obter a aprovação do diretor financeiro.

Então a Pure Software começou a crescer. Quando contratamos novos funcionários, alguns cometeram deslizes que trouxeram prejuízo à empresa. Toda vez que isso acontecia, eu implantava um processo para impedir que aquele erro voltasse a ocorrer. Por exemplo, certo dia um de nossos vendedores, Matthew, viajou para Washington a fim de se encontrar com um cliente em potencial. O cliente estava hospedado no Willard InterContinental Hotel, de cinco estrelas, então Matthew também se hospedou lá, e pagou uma diária de 700 dólares. Quando descobri, fiquei frustrado. Pedi ao RH que elaborasse uma política de viagens determinando quanto os funcionários poderiam gastar em passagens, refeições e hotéis e exigindo a aprovação da gerência, além de um limite de gastos específico.

Nossa contadora, Sheila, tinha um poodle preto, que às vezes trazia consigo para o escritório. Certo dia, cheguei ao trabalho e descobri que o cachorro fizera um enorme buraco no tapete da sala de reuniões. Substituir aquilo custaria uma fortuna. Criei uma nova diretriz: nada de cães no trabalho sem autorização especial do RH.

As diretrizes e os processos de controle tornaram-se tão fundamentais para o trabalho que aqueles que eram bons em dançar conforme a música foram promovidos, enquanto os muitos rebeldes e criativos se sentiram sufocados e foram trabalhar em outros lugares. Lamentei por vê-los partir, mas acreditava que era o que acontecia quando uma empresa cresce.

Então duas coisas ocorreram. A primeira foi que fracassamos em inovar com rapidez. Nós nos tornáramos cada vez mais eficientes e cada vez menos criativos. Para crescer, tivemos que comprar outras empresas que possuíam produtos inovadores. Isso gerou uma maior complexidade dos negócios, o que por sua vez nos levou a criar mais regras e processos.

A segunda foi que o mercado mudou de C++ para Java. Para sobreviver, era preciso mudar. Mas nossos funcionários haviam sido treinados para seguir protocolos; a orientação não era pensar com ousadia ou mudar com rapidez. Ou seja, não conseguimos nos adaptar, e, em 1997, acabamos vendendo a empresa para nosso maior concorrente.

Em minha empresa seguinte, a Netflix, eu esperava promover a flexibilidade, a liberdade dos funcionários e a inovação em vez de estimular a prevenção de erros e o respeito às regras. Ao mesmo tempo, estava ciente de que, à medida que uma empresa cresce, se você não a administra com diretrizes ou processos de controle, é provável que a organização mergulhe no caos.

Por meio de uma evolução gradual ao longo de muitos anos de tentativa e erro, descobrimos uma abordagem para fazer isso funcionar. Se você der mais liberdade aos funcionários em vez de desenvolver processos que os impeçam de exercer o próprio discernimento, eles tomarão decisões melhores e será mais fácil responsabilizá-los. Isso também cria uma força de trabalho mais feliz e motivada, além de uma empresa

mais ágil. Contudo, para desenvolver uma base que permita esse nível de liberdade, primeiro você precisa expandir dois outros elementos:

**+ *Desenvolva a densidade de talento.***

Na maioria das empresas, as diretrizes e os processos de controle são implementados para lidarem com comportamento desleixado, falta de profissionalismo ou irresponsabilidade por parte dos funcionários. Mas, se você evitar essas pessoas ou demiti-las, não precisará de regras. Se criar uma empresa composta por funcionários com alto desempenho, você poderá eliminar a maioria dos controles. Quanto maior for a concentração de talentos, maior a liberdade que você poderá oferecer.

**+ *Estimule a sinceridade.***

Funcionários talentosos têm muito a aprender uns com os outros. Mas os protocolos de etiqueta vigentes geralmente impedem os funcionários de fornecer o feedback necessário para elevar o desempenho a outro nível. Quando integrantes talentosos da equipe adotam o hábito de fornecer feedback, todos melhoram no que fazem enquanto se tornam implicitamente responsáveis uns pelos outros, reduzindo ainda mais a necessidade de controles tradicionais.

Com esses dois elementos estabelecidos, você agora pode...

**- *Reduza os controles.***

Comece arrancando páginas do manual do funcionário. Políticas de viagem, políticas de despesas, políticas de férias — tudo isso pode ir para o lixo. Mais tarde, à medida que o talento se tornar mais denso e o feedback, mais frequente e sincero, você poderá eliminar os processos de aprovação de toda a empresa, ensinando a seus gestores princípios como “Lidere com contexto em vez de com controle” e treinando seus funcionários a usarem diretrizes como “não tente agradar ao chefe”.

O melhor de tudo é que, quando você começa a desenvolver esse tipo de cultura, dá início a um ciclo virtuoso. A retirada dos controles cria



uma cultura de “Liberdade com Responsabilidade” (expressão que os funcionários da Netflix usam tanto que em inglês dizemos “F&R”, abreviação de *Freedom and Responsibility*), o que atrai talentos de ponta e possibilita o uso de menos controles ainda. Tudo isso leva a um nível de agilidade e inovação que a maioria das empresas não é capaz de igualar. Mas você não pode atingir esse nível de uma só vez.



Os nove primeiros capítulos deste livro cobrem, ao longo de três ciclos, tal abordagem de implementação em três etapas, cada ciclo for-

mando uma parte. O décimo capítulo analisa o que aconteceu quando começamos a levar nossa cultura corporativa a uma variedade de culturas *nacionais* — uma transição que levou a uma série de novos desafios interessantes e importantes.

Obviamente, quase todo projeto experimental inclui sucessos e fracassos. A vida na Netflix — assim como a vida em geral — é um pouco mais complicada do que sugere esse diagrama em forma de tornado. Por isso pedi a alguém de fora que estudasse nossa cultura e escrevesse este livro comigo. Queria que um especialista imparcial visse de perto como a cultura de fato se desenrola, dia após dia, dentro da empresa.

Pensei em Erin Meyer, cujo livro *The Culture Map* eu acabara de ler. Professora da escola de administração INSEAD, nas redondezas de Paris, Erin fora recentemente eleita pelo Thinkers50 uma das mais influentes intelectuais da área de negócios. Ela escreve com frequência a respeito de sua pesquisa sobre diferenças culturais no ambiente de trabalho para a *Harvard Business Review*, e ao ler seu livro descobri que ela também tinha sido professora voluntária do Corpo da Paz no sul da África dez anos depois de mim. Enviei uma mensagem para ela.



Em fevereiro de 2015, li uma matéria no *Huffington Post* intitulada “Uma razão para o sucesso da Netflix: a empresa trata os funcionários como adultos”. A matéria explicava:

A Netflix supõe que você tem uma incrível capacidade de discernimento (...) E discernimento é a solução para quase todo problema ambíguo. Não os processos.

O outro lado da moeda (...) é que se espera que as pessoas tenham um desempenho de alto nível, senão rapidamente são jogadas no olho da rua (com uma generosa rescisão).

Fui ficando cada vez mais curiosa sobre como uma empresa poderia operar com sucesso na vida real seguindo a metodologia apresentada. A ausência de processos está fadada a gerar pandemônio, e mostrar a porta da rua para funcionários que não tenham desempenho de alto nível costuma instigar terror na força de trabalho.

Então, alguns meses depois, acordei e encontrei o seguinte e-mail em minha caixa de entrada:

De: Reed Hastings

Data: 31 de maio de 2015

Assunto: Corpo da Paz e livro

Erin,

Fui membro do Corpo da Paz na Suazilândia (1983–85). Hoje, sou CEO da Netflix. Adorei seu livro, e agora todos os nossos líderes o estão lendo.

Gostaria de tomar um café com você algum dia. Vou a Paris várias vezes.

Mundo pequeno!

Reed

Reed e eu aprofundamos mais a nossa relação, e em dado momento ele sugeriu que eu entrevistasse os funcionários da Netflix para eu ter uma ideia em primeira mão de como é de fato a cultura da empresa, além de coletar dados com o intuito de escrever um livro com ele. Era uma oportunidade de descobrir como uma empresa com uma cultura em oposição direta a tudo o que sabemos sobre psicologia, negócios e comportamento humano alcançou resultados tão notáveis.

Realizei mais de duzentas entrevistas com funcionários e ex-funcionários da Netflix no Vale do Silício, Hollywood, São Paulo, Amsterdã, Singapura e Tóquio, conversando com funcionários de todos os níveis, desde executivos a assistentes administrativos.

A Netflix no geral não acredita no anonimato, mas insisti que todos tivessem a opção de fornecer as respostas anonimamente. Aqueles que assim escolheram são mencionados neste livro apenas por um

primeiro nome fictício. No entanto, fiéis à cultura de “honestidade sempre” da Netflix, muitos assumiram a identidade abertamente, felizes em compartilhar todo tipo de opiniões e histórias surpreendentes, e às vezes pouco lisonjeiras, sobre si mesmos e seu empregador.

## VOCÊ PRECISA LIGAR OS PONTOS DE MANEIRA DIFERENTE

Em seu famoso discurso de cerimônia de formatura na Universidade de Stanford, Steve Jobs disse: “Não dá para ligar os pontos olhando para a frente; você só consegue ligá-los olhando para trás. Precisa confiar que eles vão se conectar de algum modo no seu futuro. Você precisa confiar em algo — intuição, destino, vida, carma, o que for. Essa abordagem nunca me decepcionou e fez toda a diferença na minha vida.”

Jobs não está sozinho. Dizem que o mantra de Sir Richard Branson é “A-B-C-D” (*Always be connecting the dots* em inglês, ou “Sempre esteja ligando os pontos”). E David Brier e a Fast Company lançaram um vídeo fascinante em que afirmam que a maneira como ligamos os pontos de nossa vida define como vemos a realidade e, portanto, como tomamos decisões e chegamos a conclusões.

O objetivo é incentivar as pessoas a questionarem como os pontos são conectados. Na maioria das empresas, as pessoas unem os pontos da mesma maneira que todos fazem e sempre fizeram. Isso preserva o *status quo*. Um dia, porém, alguém aparece e liga os pontos de outra forma, o que leva a uma compreensão completamente diferente de mundo.

Foi o que aconteceu na Netflix. Apesar da experiência de Reed na Pure Software, ele não se propôs exatamente a montar uma empresa com um ecossistema único. Em vez disso, buscou flexibilidade organizacional. Então, alguns acontecimentos o levaram a ligar os pontos da cultura corporativa de maneira diferente. Aos poucos, à medida que esses elementos se agrupavam, ele foi capaz — apenas retrospectivamente — de entender o que na cultura foi crucial para impulsionar o sucesso da Netflix.



Neste livro, ligaremos os pontos capítulo a capítulo, na ordem em que os descobrimos na Netflix. Também veremos como eles se desenrolam no atual ambiente de trabalho da Netflix, o que aprendemos ao longo do caminho e como você pode implementar sua própria versão de Liberdade com Responsabilidade em sua empresa.

Nunca houve uma empresa como a Netflix. De um serviço de locação de DVDs por correio a uma superpotência de streaming, em vinte anos a companhia se tornou um dos principais nomes das indústrias de entretenimento do mundo. Com mais de 180 milhões de assinantes em 190 países e uma receita anual de bilhões de dólares, a Netflix causou uma verdadeira revolução com sua filosofia corporativa nada convencional. Cofundador, presidente e CEO da empresa, Reed Hastings se une à especialista no mundo dos negócios Erin Meyer para falar pela primeira vez sobre a cultura que transformou a marca em um exemplo inigualável de criatividade e adaptação.

A partir de centenas de entrevistas com funcionários da Netflix e relatos nunca antes compartilhados, Hastings explica como seus princípios controversos fizeram da Netflix um exemplo de inovação e sucesso global. Uma obra fascinante sobre uma empresa que desafiou tradições e expectativas e dominou as premiações do cinema e da TV, além do imaginário de milhões de pessoas, uma tela por vez.

**Saiba mais em:**

[www.intrinseca.com.br/livro/984/](http://www.intrinseca.com.br/livro/984/)