

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

Marina Elias Brasileiro do Carmo

Configurações Organizacionais de empresas que operam na Economia
Colaborativa: um Estudo de Caso

São Carlos

2017

Marina Elias Brasileiro do Carmo

Configurações Organizacionais de empresas que operam na Economia
Colaborativa: um Estudo de Caso

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2017

AGRADECIMENTOS.

Ao Prof. Dr. Fernando César Almada Santos, por todo o apoio e orientação durante o período de elaboração do trabalho.

À empresa WeWork, pela abertura em ser estudada, e a todos os funcionários que participaram do estudo, pela disponibilidade em contribuir com o mesmo.

À minha família, por ter sido a base que permitiu que este momento chegasse, e por todo apoio e compreensão durante os anos de graduação.

À turma de Engenharia de Produção Mecânica ingressante no ano de 2012, por todo o incentivo, apoio e auxílio mútuos que foram tão marcantes ao longo de todos estes anos juntos.

EPÍGRAFE

“An effective organization is really a community of human beings, not a collection of human resources.”

Henry Mintzberg

RESUMO

CARMO, Marina Elias Brasileiro do. **Configurações Organizacionais de empresas que operam na Economia Colaborativa: um Estudo de Caso.** 2017. 97 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

Estudo de caso de uma empresa que atua na Economia Colaborativa – um modelo onde recursos são compartilhados entre pessoas e/ou organizações, de forma a beneficiar ambas as partes. Tema de grande relevância por ser uma Economia em ascensão e haver cada vez mais organizações operando nestes moldes. Identificou-se uma lacuna de conhecimento a respeito do *design* organizacional das empresas operantes na Economia Colaborativa, o que levou este trabalho a ter como principal objetivo a identificação do relacionamento entre as práticas destas organizações e as teorias de configuração organizacional de Henry Mintzberg. Foi elaborado um método de pesquisa para um estudo de caso, por meio do qual uma empresa operando no modelo foi analisada pela visão de funcionários entrevistados. O estudo de caso permitiu a identificação de configurações organizacionais que melhor se encaixam a cada uma das dimensões de Mintzberg analisadas. Todas oito as dimensões consideradas foram representadas por apenas duas das configurações: A *Adhocracia* e a configuração *Missionária*. Portanto, concluiu-se que a estrutura organizacional da empresa analisada é um híbrido destas duas configurações. Por fim, o trabalho abre perspectivas para a análise das configurações de outras organizações operantes na Economia Colaborativa, uma vez que o método de pesquisa utilizado pode ser replicado, permitindo assim uma melhor visão do tema.

Palavras-chave: Economia colaborativa. Configurações organizacionais. Mintzberg. Dimensões. WeWork. *Adhocracia*. Configuração *Missionária*.

ABSTRACT

CARMO, Marina Elias Brasileiro do. **Organizational Structure of companies operating in the Collaborative Economy: a Case Study.** 2017. 97 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

Case study of a company that operates in the Collaborative Economy – a model where resources are shared between peoples and/or organizations, in a way that benefits both sides. It is a very relevant subject because it is a rising economy and there are more and more organizations operating on it. A knowledge gap was identified regarding the organizational design of companies working on the Collaborative Economy, which led this work to have as main purpose the recognition of the relationship between the practices of these companies and the organizational configurations' theories of Henry Mintzberg. A research method for a case study was developed, whereby an organization operating on the model was analysed through the employees' point of view. The case study allowed the recognition of the organizational configurations that better fit each of Mintzberg dimensions analysed. All eight dimensions considered were represented by just two of the configurations: Adhocracy and Missionary configuration. Therefore, it was concluded that the organizational structure of the analysed company is a hybrid of these two configurations. Lastly, the paper opens perspectives to the analysis of the structures from other organizations operating in the Sharing Economy, since the used research method can be replicated, allowing a better view of the topic.

Keywords: Collaborative Economy. Organizational Configurations. Mintzberg. Dimensions. WeWork. Adhocracy. Missionary Configuration.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
1.1 Contextualização	8
1.2 Relevância	9
1.3 Objetivos	10
2. Revisão Bibliográfica	11
2.1 A Economia Colaborativa	11
2.2 As Configurações Organizacionais de Mintzberg	13
2.2.1 Dimensões das Cinco Configurações.....	15
2.3 Empresas que operam no modelo de Economia Colaborativa	20
3. Métodos de pesquisa	23
3.1 Classificação do tipo de pesquisa	23
3.2 Descrição da Amostra	23
3.3 Aplicação do Método de Pesquisa	24
4. Estudo de Caso	25
4.1 Análise de Entrevistas	26
4.1.1 Treinamento e Doutrinação	26
4.1.2 Formalização do Comportamento	27
4.1.3 Agrupamento	27
4.1.4 Descentralização	28
4.1.5 Idade e Tamanho.....	28
4.1.6 Sistema Técnico.....	28
4.1.7 Ambiente	29
4.1.8 Poder	29
4.2 Síntese dos Resultados.....	30
5. Conclusão	35
6. Referências Bibliográficas	37
7. Apêndice A – Autorização da empresa WeWork	39
8. Apêndice B – Perguntas do Questionário	40
8. Apêndice C – Entrevistas com Funcionários WeWork	42

1. Introdução

1.1 Contextualização

Durante muito tempo, a humanidade fez uso desenfreado dos recursos aos quais tem acesso. A possível escassez desses recursos e a consequente insustentabilidade da vida humana da forma como a conhecemos não eram temas preocupantes. Entretanto, essa escassez tornou-se um problema iminente, mostrando a grande necessidade de se repensar os modelos de negócio e produção vigentes. Como observam Leismann et al. (2013; p.185), “um dos maiores desafios atualmente enfrentados pela academia, pelos negócios, pela sociedade e setores políticos é a questão da eficiência e conservação de recursos”.

Nesse contexto, busca-se cada vez mais a redução do consumo como um todo, e a economia colaborativa – também conhecida como economia compartilhada – torna-se uma solução interessante ao trazer o conceito definido por Leismann et al. (2013) como “usar ao invés de possuir”. A posse de bens deixa de ser de interesse prioritário, perdendo espaço para a percepção de que, em muitos casos, o acesso aos mesmos é o suficiente e até mais vantajoso àqueles que os consomem.

Segundo Stokes et al. (2014), a economia colaborativa representa um novo modo de se pensar sobre negócios, trocas, valor e comunidade, e está cada vez mais difícil ignorá-la.

Entretanto, as ideias que caracterizam a economia compartilhada não são recentes. “Ao longo da história, as pessoas construíram negócios bem-sucedidos em torno de aluguel, troca e arrendamento de bens e serviços para outras pessoas – de lavanderias a aluguel de carros e agentes imobiliários” (STOKES et al., 2014, p. 7).

O século XX marcou o início da economia colaborativa. Ainda de acordo com Stokes et al. (2014), diversas inovações permitiram às pessoas o maior compartilhamento de bens e serviços. De um lado alguns tipos de organização com cunho social, como cooperativas, ficam fora das estruturas de mercado tradicionais. De outro lado, outras organizações são completamente comerciais, como as que realizam o compartilhamento de carros de luxo.

Porém, foi com a expansão de tecnologias que a economia colaborativa pôde ganhar tanto espaço. A *internet* facilitou radicalmente a conexão entre pessoas e a

coordenação de atividades entre elas. *Peer-to-peer*, par a par em português, é “um conceito altruísta que advém de indivíduos ajudando um ao outro aplicado a redes e recursos de computação” (LAMELA; LEE; LUPU; 2006).

Ainda segundo Lamela; Lee; Lupu (2006), quando a *internet* surgiu seus usuários eram apenas consumidores de informação. Porém, conforme o número de usuários e a frequência de utilização foram crescendo, cada vez mais conteúdo digital foi sendo produzido, o que permitiu a criação de modelos *peer-to-peer*, uma vez que as pessoas passaram a compartilhar cada vez mais este conteúdo.

Pierre Omidyar, fundador do website *Ebay*, foi pioneiro ao perceber esta oportunidade no novo contexto digital em que se inseria. Em 1995 criou o *AuctionWeb*, que mais tarde viria a se tornar o atual símbolo do “potencial de conectar pessoas *online* para negociar e revender bens, traçando o caminho para mercados *peer-to-peer online*” (STOKES et al., 2014, p. 7).

1.2 Relevância

Dentro de todo o contexto já apresentado, o número de organizações operando na Economia Colaborativa foi crescendo. Costa (2015) afirma que “Essas práticas estão se tornando cada vez mais comuns para muitas pessoas e ganhando uma visibilidade que lhes garante o estatuto de fenômeno não negligenciável”.

A difusão deste conceito faz com que surja a necessidade de se entender melhor sobre a Economia Colaborativa. Menezes (2015) afirma que, apesar de várias iniciativas de consumo colaborativo virem conquistando cada vez mais adeptos no Brasil e no mundo, pouco se conhece sobre estas iniciativas. O estudo da forma como estas organizações se estruturam pode auxiliar no entendimento das mesmas, e isto motivou a elaboração deste trabalho permeando esta temática.

1.3 Objetivos

O principal objetivo desta pesquisa é estudar e entender os perfis de organizações que atuam na economia colaborativa, buscando relacioná-las às configurações organizacionais de Mintzberg (2009).

Para se atingir este objetivo, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- Revisão bibliográfica sobre a dinâmica da Economia Colaborativa, buscando identificar seus principais aspectos e particularidades;
- Revisão bibliográfica sobre configurações organizacionais, em particular a Mintzberg (2009);
- Revisão bibliográfica sobre casos práticos de diferentes tipos de empresas ou organizações que operam na Economia Colaborativa;
- Análise do relacionamento entre diferentes modos de operar de organizações com os principais aspectos e particularidades da Economia Colaborativa;
- Elaboração de métodos de pesquisa baseados na interface teórico-prática identificada anteriormente;
- Estudo de caso de uma organização operante na economia colaborativa, analisando os processos e modo de operar da mesma.

A concretização destes objetivos permitiu, então, a realização do objetivo principal: a identificação do relacionamento entre as práticas da organização que opera na Economia Colaborativa com as teorias de configuração organizacional de Mintzberg (2009).

2. Revisão Bibliográfica

2.1 A Economia Colaborativa

A Economia Colaborativa pode ser definida como

[...] um modelo econômico onde a posse e o acesso são divididos entre corporações, startups e pessoas. Isso resulta em eficiências de mercado que levam a novos produtos, serviços e crescimento de negócios (OWYANG; TRAN; SILVA, 2013, p. 5).

Ou ainda como

[...] uma economia construída em canais distribuídos de indivíduos e comunidades conectados *versus* instituições centralizadas, transformando a forma como nós podemos produzir, consumir, financiar e aprender (BOTSMAN, 2013).

Como já citado na contextualização do tema, o conceito de economia compartilhada não é recente, assim, é possível identificar diversas iniciativas ao longo da história que se encaixam nestes moldes. Entretanto, foi com o surgimento da *internet* que a ideia pôde se expandir tanto e atingir proporções nunca antes imaginadas. É na economia colaborativa possibilitada através da tecnologia em que este trabalho será focado.

Owyang; Tran; Silva (2013) ainda afirmam que existem três forças de mercado que impulsionam essa economia: fatores sociais, econômicos e tecnológicos. Dentre os sociais destacam-se o crescimento demográfico, direcionamento a sustentabilidade, desejo por comunidade e altruísmo geracional. Os fatores econômicos englobam monetizar o excesso e inventário ocioso, aumentar a flexibilidade financeira, acesso sobre posse e influxo de fundos de capital. Por fim, as forças tecnológicas são redes sociais, dispositivos móveis e plataformas e redes de pagamento.

Stokes et al. (2014) resumem a economia colaborativa em 5 traços:

1. Possibilitada pelas tecnologias da *internet*;
2. Conecta canais distribuídos de pessoas e bens;
3. Faz uso da capacidade ociosa de bens tangíveis e intangíveis;
4. Encoraja interações significativas e confiança; e
5. Abrange a abertura, a inclusão e bens comuns.

Além disso, ainda categorizam esta economia em 4 principais pilares: Consumo Colaborativo; Produção Colaborativa; Aprendizagem Colaborativa; e Financiamento Colaborativo

Consumo Colaborativo refere-se ao acesso a bens e serviços através de empréstimo, aluguel, troca etc. Composto por mercados de redistribuição (revenda ou redistribuição de bens não mais utilizados), sistema de serviço de produto (pagar para ter acesso ao invés de posse de bens) e estilos de vida colaborativos (compartilhamento de ativos intangíveis, como tempo, habilidades etc.).

Produção Colaborativa trata-se da colaboração para desenvolver, produzir e distribuir bens. Composta por *design* colaborativo (trabalho coletivo para desenvolver um produto ou serviço), “fazer” colaborativo (realização de projeto ou produto fora de organizações formais) e distribuição colaborativa (distribuição de bens direto a pares).

Aprendizagem Colaborativa é compreendida como o compartilhamento de conhecimento e recursos para a aprendizagem coletiva. Composta por cursos abertos (conteúdo educacional grátis e aberto ao público), compartilhamento de habilidades (pessoas dispostas a transmitir um conhecimento ou habilidade) e conhecimento *crowd sourced* (pessoas agregam conhecimento publicamente ou resolvem problemas coletivamente).

Financiamento Colaborativo é realizado por meio de serviços de financiamento, empréstimo e investimento fora das instituições financeiras tradicionais. Composto por *crowdfunding* (pessoas financiam projetos específicos diretamente), empréstimo *peer-to-peer* (pessoas com dinheiro para investir conectadas a pessoas buscando emprestar fundos) e seguro colaborativo (pessoas se reúnem para formar seus próprios agrupamentos de seguros).

Esses quatro pilares estão em total sintonia com os quatro componentes chave da economia colaborativa, afirmados por Botsman (2013): consumo (máxima utilização de ativos através de modelos eficientes de redistribuição e acesso compartilhados); produção (*design*, produção e distribuição de bens através de canais colaborativos); educação (educação aberta e modelos de aprendizado de pessoa a pessoa); e finanças (atividade bancária de pessoa a pessoa e modelos de investimento voltados a “multidões”).

Por fim, Stokes et al. (2104) ainda conceituam a economia colaborativa em quatro modelos:

1. *Business-to-Consumer (B2C)*: Interação entre consumidores e empresas que possuem ou gerenciam seu inventário;
2. *Business-to-Business (B2B)*: Interação entre um negócio e outras empresas que possuem ou gerenciam seu inventário;
3. *Peer-to-Peer (P2P)*: Interação entre uma ou mais pessoas que trocam ou negociam um bem ou serviço, de forma facilitada por uma empresa mas sem envolvimento direto desta na transação; e
4. *Consumer-to-Business (C2B)*: interação entre consumidores e uma empresa onde ela se beneficia de conhecimento ou ativos do consumidor.

2.2 As Configurações Organizacionais de Mintzberg

Henry Mintzberg (1995) realizou um extenso trabalho em torno do *design* de organizações contemporâneas, chegando a cinco partes básicas de uma organização:

- Núcleo Operacional: envolve as pessoas que realizam trabalhos diretamente ligados à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços;
- Cúpula Estratégica: responsável por garantir o cumprimento eficaz da missão da empresa e que ela corresponda aos interesses dos que detém poder sobre a mesma;
- Linha Intermediária: faz a conexão entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, através de gerentes intermediários;
- Tecnoestrutura: membros que buscam a padronização da organização – seja ela de processos de trabalho, *outputs* ou habilidades; e
- Assessoria de Apoio: unidades que apoiam a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Com base nestas partes foram propostas definições que serão utilizadas como base neste trabalho – as cinco configurações organizacionais básicas de Mintzberg (1995):

- Estrutura Simples, caracterizada pela supervisão direta. Sua parte principal é a cúpula estratégica.

Aguiar; Martins (2004) afirmam que nesta estrutura existe uma pequena hierarquia gerencial, com pouca formalização do comportamento e pouco treinamento e doutrinação.

- Burocracia Mecanizada, caracterizada pela padronização dos processos de trabalho. Sua parte principal é a tecnoestrutura.

[...] O trabalho operacional da Burocracia Mecanizada é rotina. A maior parte dele é muito simples e repetitivo; (...) Comunicação formal é favorecida em todos os níveis e a tomada de decisão tende a seguir a cadeia de autoridade formal (SANTOS, 2010, p. 9).

- Burocracia Profissional, caracterizada pela padronização de habilidades. O núcleo operacional é a parte principal.

O treinamento é um ponto chave nesta configuração, visando garantir a padronização de habilidades. Existe pouca padronização do comportamento devido à complexidade do trabalho executado (AGUIAR; MARTINS, 2004).

- Forma Divisionalizada, caracterizada pela padronização dos *outputs*. A linha intermediária é a parte principal.

Configuração baseada no mercado para agrupar unidades no topo da média gerência. As divisões possuem controle sobre as funções operacionais desempenhadas para atender o mercado no qual estão focadas (MINTZBERG, 1995, p. 215-252).

- *Adhocracia*, caracterizada pelo ajustamento mútuo. A parte principal é a assessoria de apoio – em alguns casos, acompanhada do núcleo operacional. Dividida entre Adhocracia Operacional e Administrativa.

Sofisticada inovação com alta variedade, em ambientes competitivos e difíceis de se compreender. Segundo Santos (2010), este é o ambiente da *Adhocracia* – estrutura onde o conhecimento é visto apenas como uma base para a construção de novos conhecimentos.

Mintzberg (2009) defende, ainda, a existência de uma sexta configuração organizacional: **a Configuração Missionária**. Ela seria caracterizada pela socialização, ou padronização das normas, como mecanismo de coordenação, e teria uma sexta parte-chave como principal: a ideologia.

Cada uma das configurações organizacionais citadas será analisada mais profundamente a seguir, com base nas dimensões de Mintzberg (1995) consideradas para este estudo.

2.2.1 Dimensões das Cinco Configurações

Mintzberg (1995) investigou profundamente cada uma das configurações organizacionais propostas. Para isso, utilizou-se de diversos parâmetros, ou dimensões, que possibilitaram uma análise ampla e completa das características das mesmas. Para efeitos deste estudo, foram selecionadas oito dimensões – que se encaixam adequadamente ao contexto das empresas que atuam na economia colaborativa e possibilitam a interface entre ambos os conceitos: (1) Treinamento e Doutrinação; (2) Formalização do Comportamento; (3) Agrupamento de Unidades; (4) Descentralização; (5) Idade e Tamanho; (6) Sistema Técnico; (7) Ambiente; e (8) Poder.

Organizações buscam definir quais são os conhecimentos e habilidades que os funcionários devem possuir ao ocupar determinados cargos, além das normas que devem ser por eles cumpridas. Para garantir que os colaboradores apresentem estas características, dois diferentes caminhos podem ser seguidos: o estabelecimento de processos de recrutamento e seleção que garantam a existência prévia das mesmas nos candidatos; ou o desenvolvimento de programas que possibilitem o desenvolvimento destas características nas pessoas já contratadas.

“Treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho, enquanto doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas” (Mintzberg, 2009).

A Formalização do Comportamento refere-se à regulamentação e padronização do trabalho a ser executado. As organizações podem possuir diferentes graus de formalização do comportamento, e ainda ter grande diferenciação interna – de acordo com as particularidades do trabalho realizado em cada uma de suas várias partes. De acordo com este grau de formalização, estruturas podem ser classificadas como burocráticas ou orgânicas. As burocráticas possuem um comportamento previsível ou predeterminado – ou seja, padronizado. Já as orgânicas são marcadas pela ausência de padronização na organização.

O Agrupamento de Unidades é essencial em uma organização, pois permite a coordenação do trabalho, estabelece um sistema de supervisão comum entre as unidades, requer que as mesmas compartilhem recursos comuns, cria medidas de desempenho e encoraja o ajuste mútuo. Mintzberg (1995) identifica duas principais

formas de agrupamento: por função e por mercado. O agrupamento por função reflete grande preocupação por interdependências de processo e escala, às custas da interdependência do fluxo de trabalho. Já o agrupamento por mercado reflete a relação contrária.

No que se refere à Descentralização, uma estrutura é considerada centralizada quando todo o poder para a tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização. Por outro lado, quando este poder está disperso nas mãos de muitas pessoas, a estrutura é descentralizada. Apesar da Centralização ser a forma mais segura de gerenciar a tomada de decisão em uma empresa, nem todas as decisões podem ser entendidas em um único centro. Além disto, a Descentralização ainda pode estimular a motivação e permite respostas rápidas às condições locais.

Existem diferentes modos de Descentralização: a vertical (dispersão do poder formal cadeia abaixo de autoridade); a horizontal (extensão em que os não-gerentes controlam processos de decisão); seletiva (poder sobre os vários tipos de decisões em locais diferentes da organização) e paralela (dispersão do poder para muitos tipos de decisões no mesmo local),

O autor considera quatro fatores situacionais: Idade e Tamanho; Sistema Técnico; Ambiente; e Poder

Mintzberg (1995) trata da Idade e Tamanho de organizações com base em três diferentes estágios de desenvolvimento estrutural. É comum que as empresas comecem suas trajetórias como estruturas orgânicas, não elaboradas – algumas no estágio de artífice, e depois passam ao estágio empreendedor quando começam a crescer, enquanto outras já começam neste último estágio. Neste momento, as organizações são jovens e pequenas. Conforme envelhecem e crescem, elas passam a formalizar suas estruturas e atingem o estágio de estrutura burocrática – apresentando tarefas padronizadas, hierarquias construídas etc. Aqui as companhias já são consideradas antigas e grandes. Em um terceiro momento, marcado por maior envelhecimento e crescimento, as organizações diversificam-se e podem se dividir em unidades baseadas no mercado ou em divisões – atingindo o estágio da estrutura divisionalizada. Neste ponto elas são consideradas antigas e muito grandes.

Sistema Técnico refere-se aos “instrumentos usados no núcleo operacional para transformar *inputs* em *outputs*” (Mintzberg, 2009). Este sistema pode ser simples,

regulado (separado em tarefas simples e especializadas, trabalho mais rotineiro e previsível podendo ser formalizado), ou sofisticado (tarefas ainda mais reguladas, chegando ao estágio de automatização das mesmas).

Ambiente em que a organização está inserida é um fator externo de grande influência em suas estruturas. Ambiente compreende virtualmente tudo que está fora da companhia – tecnologia (base de conhecimento que deve seguir), natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, posição geográfica, clima econômico etc. Neste estudo, assim como no estudo de Mintzberg (1995), o ambiente será analisado com base em quatro dimensões: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. Alguns fatores de Poder influenciam nas estruturas organizacionais, “notadamente a presença do controle externo da organização, as necessidades pessoais de seus vários membros e a moda do dia, inseridos na cultura em que ela se encontra” (Mintzberg, 2009). Este poder pode, portanto, estar centralizado através do controle do executivo principal; ser tecnocrático, ser controlado por operadores, linha intermediária ou especialistas. Ele pode, ainda, ter uma liderança forte e carismática, e seguir ou não à moda – que pode ser definida como o poder das normas culturais em que a organização se insere.

A interface entre as Dimensões e as Configurações Organizacionais de Mintzberg (1995) é apresentada no Quadro 1, agregando a sexta configuração proposta pelo autor e não inserida no quadro em sua obra original.

Quadro 1 - Interface entre as Dimensões e as Configurações Organizacionais

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional
Treinamento e Doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Muito treinamento e doutrinação
Formalização do Comportamento	Pouca formalização, orgânica	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática
Agrupamento	Geralmente funcional	Geralmente funcional	Funcional e por mercado
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical
Fatores situacionais: Idade e tamanho	Tipicamente jovem e pequena (primeiro estágio)	Tipicamente antiga e grande (segundo estágio)	Variadas
Sistema técnico	Simples, não regulado	Regulado, mas não automatizado nem sofisticado	Não regulado ou sofisticado
Ambiente	Simples e dinâmico, às vezes hostil	Simples e estável	Complexo e estável
Poder	Controle do executivo principal; não segue a moda	Tecnocrático e, às vezes, controle externo; não segue a moda	Controle de operadores profissionais; segue a moda

Continua

	Forma Divisionalizada	<i>Adhocracia</i>	Configuração Missionária
Treinamento e Doutrinação	Algum treinamento e doutrinação (dos gerentes divisionais)	Muito treinamento	Muita doutrinação
Formalização do Comportamento	Muita formalização (dentro das divisões), burocrática	Pouca formalização, orgânica	Pouca formalização, burocrática (sem o controle da burocracia convencional)
Agrupamento	Por mercado	Funcional e por mercado	Por mercado (missão)
Descentralização	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva	Forma mais pura de descentralização
Fatores situacionais: Idade e tamanho	Tipicamente antiga e muito grande (terceiro estágio)	Tipicamente jovem (<i>Adhocracia Operacional</i>)	Variadas
Sistema técnico	Divisível, caso contrário igual à Burocracia Mecanizada	Muito sofisticado, frequentemente automatizado (Administrativa); não regulado ou sofisticado (Operacional)	Simples, não regulado
Ambiente	Relativamente simples e estável, mercados diversificados	Complexo e dinâmico; às vezes diferentes (Administrativa)	Complexo e dinâmico
Poder	Controle da linha intermediária; segue a moda	Controle de especialistas; muito sujeita à moda	Liderança forte e carismática (semelhante à Estrutura Simples)

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2009, p.310-313)

2.3 Empresas que operam no modelo de Economia Colaborativa

Airbnb

O Airbnb é a maior plataforma online de hospedagem alternativa do mundo. Ela une pessoas procurando alugar quartos em suas casas ou até mesmo casas inteiras àquelas em busca de acomodação na mesma região. Encaixa-se no pilar de consumo colaborativo e no modelo *peer-to-peer*. Tanto proprietários quanto inquilinos possuem perfis online no website do Airbnb, através dos quais realizam todo o processo de oferta e reserva dos imóveis. Também é possível fornecer avaliações recíprocas e dar recomendações depois da estadia. O valor e o período disponível para aluguel são decididos pelo morador, e isto geralmente torna esta opção mais econômica do que as formas de hospedagem tradicionais. Desde o seu surgimento em 2008, mais de 150 milhões de pessoas já encontraram acomodações através da plataforma, em mais de 65 mil cidades espalhadas por 191 países. A empresa possui atualmente 18 escritórios ao redor do mundo, e estrutura-se em pequenas equipes atuando em áreas como Engenharia, Análise e Ciência de Dados, Finanças e Contabilidade, Desenvolvimento de Negócios, Experiência do Usuário, etc.

Dados disponíveis em <<https://www.airbnb.com.br>>, acessado em 19/06/2017.

Blablacar

Blablacar é uma plataforma online que facilita a oferta e busca de caronas, conectando pessoas interessadas em reduzir suas despesas em viagens àquelas que buscam formas alternativas, e também mais econômicas, de viajar. É atualmente a maior comunidade mundial de compartilhamento de viagens, contando com mais de 35 milhões de membros e presente em 22 países. Encaixa-se no pilar de consumo colaborativo e no modelo *peer-to-peer*. O motorista cria um anúncio com detalhes de sua viagem e os interessados podem solicitar a reserva de uma ou mais vagas no automóvel. É, então, uma decisão do motorista a de aceitar ou recusar a solicitação. Estas decisões são facilitadas através da análise da “reputação” dos usuários na plataforma, que também conta com a opção de avaliações recíprocas após as viagens. A plataforma surgiu em 2003 e “foi chamada de BlaBlaCar porque quando os membros se inscrevem, eles indicam no seu perfil se são mais “Bla”, “BlaBla” ou “BlaBlaBla”, de acordo com o quanto gostam de conversar.” A sede da empresa está localizada em Paris, contando ainda com 12 escritórios internacionais.

Dados disponíveis em <<https://www.blablacar.com.br>>, acessado em 19/06/2017.

eBay

eBay é uma organização pioneira na economia colaborativa, tendo surgido em 1995. O eBay é uma plataforma online que facilita processos de vendas e leilões, onde é possível comprar ou vender basicamente qualquer tipo de bem. Encaixa-se no pilar de consumo colaborativo e no modelo *peer-to-peer*. Os preços e condições de venda são definidos pelo próprio usuário e a plataforma foi uma das precursoras na utilização do sistema de avaliações recíprocas dos usuários. Atualmente conta com 169 milhões de compradores ativos em 190 mercados.

Dados disponíveis em <http://www.ebay.com/?_ul=BR>, acessado em 19/06/2017.

Pegcar

Pegcar é uma empresa atuante no setor de *car sharing* – conectando proprietários de automóveis que desejam alugá-los a pessoas interessadas no aluguel dos mesmos. Todo o processo é feito através de uma plataforma *online*, onde proprietário e condutor possuem seus perfis e podem fazer ofertas e solicitar locações, respectivamente. Encaixa-se no pilar de consumo colaborativo e no modelo *peer-to-peer*. A Pegcar oferece seguro ao automóvel e assistência 24 horas, garantindo que eventuais contratemplos não se tornem um grande problema ao proprietário e facilitando a resolução também para o condutor. Tendo iniciado suas operações no ano de 2015, no estado de São Paulo, a empresa atingiu em 2016 uma média de 3 mil diárias de locações. Encontra-se em momento de expansão para outras regiões do país.

Dados disponíveis em <<https://pegcar.com/>>, acessado em 19/06/2017.

Waze

Waze é um aplicativo de trânsito e navegação através do qual dados sobre o tráfego nas vias percorridas é compartilhado com outros usuários realizando o mesmo trajeto. Os usuários contribuem passivamente após inserir o endereço de destino simplesmente dirigindo com o aplicativo aberto, mas também podem contribuir “compartilhado alertas sobre acidentes, perigos, polícia e outros eventos ao longo do percurso”. Encaixa-se no pilar de produção colaborativa e no modelo *consumer-to-business*. Além dos motoristas locais utilizando o aplicativo, o Waze conta ainda com

editores de mapas que garantem que os mesmos estejam sempre atualizados. A empresa foi fundada em Israel e pertence hoje ao Google.

Dados disponíveis em <<https://www.waze.com/pt-BR/about>>, acessado em 19/06/2017.

Wikipedia

“É um projeto de enciclopédia colaborativa, universal e multilíngue estabelecido na internet sob o princípio wiki”. Wiki é um software colaborativo que permite que o conteúdo seja publicado sem passar por revisão. Todos os editores são voluntários, e podem tanto criar um novo artigo como editar um já existente, desde que sigam as regras estabelecidas pela comunidade. Encaixa-se nos pilares de aprendizagem colaborativa e produção colaborativa, e no modelo consumer-to-business. “O conteúdo é disponibilizado sob a licença Creative Commons BY-SA e pode ser copiado e reutilizado sob a mesma licença, mesmo para fins comerciais, desde que respeitando os termos e condições de uso”. A Wikipedia é um dos projetos da Fundação Wikimedia, uma entidade sem fins lucrativos que gera diversos projetos de conteúdo livre. A fundação está baseada em São Francisco (EUA), e é isenta de impostos no país. Além disso, conta com 280 funcionários e financia-se através de doações.

Dados disponíveis em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/>>, acessado em 19/06/2017.

Catarse

É o primeiro e maior projeto de *crowdfunding* do Brasil. É uma plataforma onde qualquer pessoa pode divulgar suas ideias e projetos e pedir financiamento para os mesmos. Da mesma forma, qualquer um que considerar o projeto interessante pode contribuir financeiramente para que ele seja concretizado. Encaixa-se no pilar de financiamento colaborativo e no modelo *business-to-consumer*. A empresa surgiu em 2011 e hoje conta com 16 funcionários, espalhados por 8 cidades de 3 países (Brasil, Canadá e Países Baixos). 61 milhões de reais já foram investidos em mais de 4600 projetos através da Catarse.

Dados disponíveis em <https://www.catarse.me/?ref=ctrse_header>, acessado em 02/11/2017.

3. Métodos de pesquisa

3.1 Classificação do tipo de pesquisa

Terence; Filho (2006) afirmam que as pesquisas podem ser classificadas em dois grupos distintos: o quantitativo e o qualitativo. Dentro do contexto organizacional, a quantitativa é utilizada para mensurar opiniões e reações por meio de uma amostra que represente o universo estatisticamente. Já a qualitativa “ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação” (BULMER, 1977 apud TERENCE; FILHO, 2006, p. 3).

Para efeitos deste estudo optou-se pela utilização de uma pesquisa qualitativa – uma vez que a autora do trabalho possui experiência empírica no ambiente considerado como amostra por estar participando de um programa de estágio na empresa. Acredita-se que com este formato de pesquisa é possível obter bons resultados neste caso, pois os mesmos abrangem toda e qualquer opinião coletada.

3.2 Descrição da Amostra

WeWork

A empresa WeWork fornece espaços de trabalho compartilhados e inspiradores (coworking), construindo dentro destes espaços uma rede de empreendedores, grandes empresas, startups etc – tendo o conceito de Comunidade muito forte em seu propósito. A WeWork se encarrega de toda a estrutura física do escritório, sua manutenção e atendimento das organizações clientes – que pagam um aluguel pelo espaço utilizado. Diferentes soluções são apresentadas pela empresa, se adequando às necessidades dos mais diversos clientes: desde empresas de grande porte até pessoas em busca de espaço de trabalho apenas para si mesmo. A empresa encaixa-se no pilar de consumo colaborativo e no modelo business-to-business. Fundada em 2010 em Nova Iorque, nos Estados Unidos, a organização já conta com escritórios em 17 países e mais de 50 cidades ao redor do mundo. É considerada a maior empresa do ramo de coworking e a quinta startup mais valiosa do mundo. As operações no Brasil começaram no ano de 2017, e o primeiro espaço foi inaugurado no mês de julho. Já existem outros dois espaços em operação, ambos na cidade de São Paulo, e a previsão de inauguração de mais 5 espaços até janeiro de 2018 – dois ainda em

São Paulo e três no Rio de Janeiro. Os planos de expansão pelo país são grandiosos para os próximos anos, e a América Latina é atualmente a região onde a empresa mais cresce. Os espaços da WeWork são extremamente bonitos e agradáveis de se estar, fugindo do layout tradicional de escritórios. Entretanto, não é apenas o espaço físico que a empresa fornece – ela ainda conta com uma rede social interna que busca conectar todos os mais de 170 mil membros que existem ao redor do mundo, e tem como meta ajudar estas empresas a crescer. O networking e o senso de comunidade são muito fortes dentro da WeWork, o que demonstra uma relação ainda maior com a economia compartilhada do que a apresentada por coworkings “tradicionais”.

Dados disponíveis em <<https://www.wework.com/pt-BR/>>, acessado em 02/10/2017.

3.3 Aplicação do Método de Pesquisa

Um questionário foi elaborado com base nas dimensões das configurações organizacionais estudadas – e pode ser encontrado no Apêndice A deste trabalho. Ele foi aplicado, em forma de entrevista, a um total de 13 funcionários da empresa WeWork no Brasil. Estas pessoas pertenciam a diferentes áreas e possuíam diferentes cargos dentro da organização, e estes se relacionam com as partes da organização definidas por Mintzberg (1995) de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização das pessoas entrevistadas

Parte da Organização	Cargo da pessoa entrevistada	Nível
Núcleo Operacional	<i>Community Associate</i> <i>Community Lead</i>	<i>Operacional</i> <i>Tático</i>
Cúpula Estratégica	<i>General Manager WeWork Brasil</i>	<i>Estratégico</i>
Linha Intermediária	<i>Construction Manager</i> <i>Sales Manager</i> <i>Security Director</i>	<i>Tático</i> <i>Estratégico</i> <i>Estratégico</i>
Tecnoestrutura	<i>Facilities Manager</i> <i>Operations Director</i>	<i>Operacional</i> <i>Tático</i>
Assessoria de Apoio	<i>Billing Associate</i> <i>Real Estate Associate</i> <i>Marketing Lead</i>	<i>Operacional</i> <i>Operacional</i> <i>Estratégico</i>

Fonte: A própria autora.

Além das 11 posições citados acima, ainda foram entrevistados dois funcionários que ocupam a posição de estagiários. O programa de estágio da empresa

conta com um *Job Rotation*, de forma que estes colaboradores se movimentam por diversas áreas da empresa e não podem ser classificados em uma área específica.

Visando facilitar a identificação de cada funcionário, as entrevistas foram numeradas como se segue no Quadro 3.

Quadro 3 – Numeração das entrevistas

	Área	Cargo
Entrevista 1	<i>Billing</i>	<i>Associate</i>
Entrevista 2	Vendas	<i>Lead</i>
Entrevista 3	Construção	<i>Manager</i>
Entrevista 4	<i>Facilities</i>	<i>Manager</i>
Entrevista 5	Operações	<i>Director</i>
Entrevista 6	Comunidade	<i>Lead</i>
Entrevista 7	<i>Real Estate</i>	<i>Associate</i>
Entrevista 8	Comunidade	<i>General Manager</i>
Entrevista 9	Segurança	<i>Director</i>
Entrevista 10	Marketing	<i>Lead</i>
Entrevista 11	Comunidade	<i>Associate</i>
Entrevista 12	<i>Job Rotation</i>	<i>Intern</i>
Entrevista 13	<i>Job Rotation</i>	<i>Intern</i>

Fonte: A própria autora.

Na opinião da autora desta pesquisa, as configurações que provavelmente terão maior relação com a Economia Colaborativa serão a *Adhocracia* e a Configuração Missionária, devido ao fato das empresas atuantes neste ramo serem tipicamente jovens e inovadoras, por estarem explorando uma nova área e proporcionando produtos e serviços diferenciados. O estudo de caso permitirá a comprovação ou reprovação desta hipótese.

4. Estudo de Caso

1. Nome da Empresa: WeWork
2. Setor: Serviços de Escritório
3. Ano de Fundação: 2010
4. País de Origem: Estados Unidos
5. Número de Funcionários: mais de 2000

Os dados acima consideram a empresa em um âmbito global. Para efeitos deste estudo, será considerada a realidade das unidades da empresa em território brasileiro - uma vez que o momento em que a organização se encontra no país é diferente do que é vivenciado globalmente, e este é o contexto com o qual os funcionários entrevistados estão mais familiarizados.

4.1 Análise de Entrevistas

Todas as questões da entrevista elaborada foram aplicadas aos funcionários. Estas entrevistas foram gravadas e a transcrição das mesmas pode ser encontrada neste trabalho, na sessão 7 – “Apêndice A – Entrevistas com Funcionários WeWork”.

Nesta sessão serão discutidos os resultados obtidos através das entrevistas. Para isto, as respostas dadas pelos funcionários serão analisadas de acordo com cada uma das 8 dimensões organizacionais definidas por Mintzberg, que vêm sendo utilizadas neste trabalho.

4.1.1 Treinamento e Doutrinação

Dentre os dois caminhos citados por Mintzberg (1995) como possíveis dentro da dimensão de treinamento, ficou claro que na organização em questão o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários nos funcionários já contratados é priorizado em relação à busca por candidatos que já possuam os mesmos no processo de recrutamento. Acredita-se que a empresa possui um programa de treinamento razoável, e tem como premissa básica a identificação dos colaboradores com sua cultura e propósito – o que demonstra alto grau de doutrinação. Isto pode ser comprovado através dos depoimentos a seguir:

- “A gente recebe um treinamento inicial, mas temos uma métrica de 60-20-10, onde 10% do que aprendemos é nos cursos, 20% de "shadowing" e 60% "getting hands dirty", ou seja, com a mão na massa mesmo! ” (*Community Lead*), e
- “(...) Então, aderência cultural, de tudo que a gente procura, é o elemento mais importante hoje quando vamos contratar. ” (*Community General Manager*)

Sendo assim, pode-se inferir que a empresa é caracterizada por algum treinamento e muita doutrinação, se aproximando mais da Configuração Missionária nessa dimensão.

4.1.2 Formalização do Comportamento

De forma geral, foi possível perceber que os funcionários da empresa acreditam que existem processos bem definidos e padronização do trabalho, mas ao mesmo tempo, existe grande liberdade para se adaptar estes processos de acordo com cada contexto e situação. Como foi dito pela *Construction Manager* na Entrevista 3:

“Esse foi o meu maior choque na WeWork. Ao mesmo tempo que existe processo para tudo e está tudo muito bem definido, você acaba tendo uma liberdade de atuar muito grande”.

Por conta desta liberdade, os colaboradores de algumas áreas não chegam a enxergar os processos como bem definidos e acreditam haver pouca formalização.

O número de plataformas e sistemas utilizados no dia-a-dia do trabalho é muito grande, o que acaba “burocratizando” a rotina. Porém, essa liberdade de atuação demonstra que não existe o controle da burocracia convencional.

Desta forma, conclui-se que existe alguma formalização e muita burocracia, mas sem o controle convencional, o que caracteriza a Configuração Missionária também para esta dimensão.

4.1.3 Agrupamento

Na visão dos funcionários entrevistados, a organização está estruturada de forma matricial – havendo áreas agrupadas por mercado e outras, de apoio, agrupadas por unidades funcionais. Isto pode ser verificado no trecho da Entrevista 2, com o *Sales Lead*:

- “[o *Community Manager* de uma unidade] é responsável pelas vendas, pelo P&L, pela Comunidade, pela satisfação, por tudo. Só que obviamente ele não vai fazer tudo - ele pede suporte de outras áreas, o time de vendas, de operações, financeiro, RH, o *General Manager*. É a estrutura de uma matriz em que cada prédio tem os times transversais de suporte”.

O agrupamento é, portanto, um *mix* entre unidades funcionais e com base no mercado. Isto é uma característica da configuração de *Adhocracia*, a que melhor se aplica a esta dimensão.

4.1.4 Descentralização

A empresa é considerada descentralizada porque os processos de decisão estão dispersos por diferentes áreas e posições. Essa dispersão ocorre, portanto, em diferentes locais da empresa, e o nível de liberdade na tomada de decisão varia pois existem limites dependendo da posição e contexto da situação. Uma pessoa que ocupa a posição estagiária, que é considerada a mais baixa na hierarquia de qualquer organização, disse:

- “Existe, sim, uma descentralização horizontal. Eu, por exemplo, sou estagiária e já tomei várias decisões sozinha. Porém, algumas decisões sempre passam pelos gerentes de cada área, o que é bem compreensível”.

Assim, conclui-se que o modelo predominante é a descentralização seletiva – o que faz com que esta dimensão esteja mais relacionada à *Adhocracia*.

4.1.5 Idade e Tamanho

Essa dimensão é um fato objetivo sobre a empresa, independendo da visão dos funcionários. Ela é considerada jovem - por ter sido fundada em 2010 e, ao analisar-se a situação no Brasil, ter iniciado as operações apenas em 2017.

Quanto ao tamanho, globalmente a organização pode ser considerada grande, pois conta com mais de 2000 funcionários. Porém, no cenário brasileiro existem atualmente cerca de 70 colaboradores, o que pode configurar uma empresa pequena.

Sendo considerada jovem, mas havendo duas interpretações a respeito do tamanho, a configuração que melhor se encaixa a esta dimensão é a *Adhocracia*.

4.1.6 Sistema Técnico

Com as informações coletadas nas entrevistas, nota-se que a padronização de processos e uso de diversos sistemas e plataformas para a realização dos mesmos é uma característica marcante da empresa. Como já citado na dimensão de Formalização do Comportamento, muitos funcionários enxergam a organização como burocrática por conta de todos estes sistemas, processos e reportes. Entretanto, os processos em si não são considerados complexos, mas sim toda essa estrutura que os organiza, como comprova a fala do *Operations Director*.

- “Os processos são bastante simples, não são complexos. As ferramentas que nós usamos, tecnológicas, para fazer as entregas, é que são bastante complexas”.

A existência de todas as plataformas demonstra grande sofisticação no sistema técnico. Isto está relacionando, novamente, a dimensão em questão à configuração de *Adhocracia*.

4.1.7 Ambiente

São diversos os fatores que podem ser considerados na análise do ambiente em que a empresa está inserida – de forma que a área de cada funcionário pode influenciar a visão que ele tem sobre este contexto. Porém, de forma geral, os colaboradores da WeWork consideram que o ambiente que a cerca é:

- “Bem dinâmico, nada de estável. O Brasil já não é muito estável quando comparado a outros países em que estamos, e o nosso negócio é dinâmico mesmo em países mais estáveis”. (*Community General Manager*)
- “Complexo, pois existe uma série de variáveis que não se controla (mercado de *Real Estate* principalmente), cadeia de tomadas de decisão que não são simples” (*Sales Lead*)
- “Diversificado pois temos diversos tipos de empresas, e o desafio é a integração.” (*Construction Manager*)
- “Amigável, porque não existe concorrência direta, e também porque a WeWork se propõe a ajudar o ecossistema empreendedor da cidade.” (*Marketing Lead*)

Essas características demonstram forte ligação da dimensão “Ambiente” à configuração Missionária.

4.1.8 Poder

Por fim, ao analisar as respostas obtidas para a questão da entrevista que abordava a dimensão Poder, percebeu-se que ela não permitiu mensurar a realidade da empresa sob esta ótica da melhor forma possível e se configurou como uma limitação da pesquisa. A questão (Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?) Trouxe respostas relacionadas ao equilíbrio dos processos de tomada de decisão entre diferentes áreas, e não das cinco partes básicas de uma organização. Visando trazer maiores evidências da dimensão, ela poderia ser

reformulada da seguinte forma (explicando previamente as cinco partes consideradas):

- Você acredita que alguma das partes da organização detém maior controle sobre o poder? Qual?

Entretanto, dois dos funcionários entrevistados trouxeram respostas satisfatórias dentro da definição da dimensão. Esses funcionários possuem cargos de relevância dentro da companhia (*Marketing Lead* e *General Manager*), o que faz com que suas visões possam ser consideradas uma fração do todo.

- “No nosso caso temos nosso CEO, que é uma personalidade muito forte. Então os fundadores ainda estão na empresa e eles exercem uma influência muito importante em todo o nosso negócio.” (*General Manager*)

Ambos acreditam que existe uma liderança forte e carismática na empresa, o que é uma forte característica da Configuração Missionária.

4.2 Síntese dos Resultados

O quadro a seguir apresenta a interpretação das respostas de cada uma das 13 entrevistas. Com isto, foi possível relacionar cada uma das dimensões de Mintzberg às evidências encontradas nas respostas dos funcionários. Os resultados foram compilados para chegar-se às configurações que mais se encaixam na apresentam a interpretação das respostas de cada uma das 13 entrevistas. Com isto, foi possível relacionar cada uma das dimensões de Mintzberg às evidências encontradas nas respostas dos funcionários. Os resultados foram compilados para chegar-se às configurações que mais se encaixam na empresa – *Adhocracia* e Configuração Missionária.

O híbrido entre estas duas configurações demonstra uma organização jovem, orgânica, mas já bem estruturada – com processos definidos e sistema técnico sofisticado. Ela apresenta, ainda, um propósito forte (que se reflete pela intensa doutrinação e pela liderança carismática). Este resultado comprovou a hipótese previamente levantada pela autora.

Quadro 4 – Síntese dos Resultados da Pesquisa

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Área	Billing	Vendas	Construção	Facilities
Cargo	Associate	Lead	Manager	Manager
Treinamento e Doutrinação	Um bom treinamento e muita doutrinação.	Algum treinamento e muita doutrinação.	Um bom treinamento e muita doutrinação.	Algum treinamento e uma boa doutrinação.
Formalização do Comportamento	Muita formalização, burocrática (sem o controle da burocracia convencional).	Pouca formalização, orgânica.	Alguma formalização, muito burocrática (sem o controle da burocracia convencional).	Alguma formalização e alguma burocracia.
Agrupamento	Com base no mercado.	Estrutura matricial (mix entre unidades funcionais e base no mercado).	Estrutura matricial (mix) com mais foco em unidades funcionais.	Estrutura matricial (mix) com mais base no mercado.
Descentralização	Descentralização seletiva.	Descentralização vertical e horizontal.	Descentralização seletiva.	Descentralização vertical e horizontal.
Idade e tamanho	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.
Sistema técnico	Sofisticado.	Muito sofisticado.	Sofisticado.	Muito sofisticado.
Ambiente	Estável Simples Diversificado Amigável.	Dinâmico Complexo Meio termo Hostil.	Dinâmico Complexo Diversificado Amigável.	Dinâmico Complexo Integrado Hostil
Poder				

Continua

	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7
Área	Facilities	Operações	Comunidade	Real Estate
Cargo	Manager	Director	Lead	Associate
Treinamento e Doutrinação	Algum treinamento e uma boa doutrinação.	Algum treinamento e uma boa doutrinação.	Algum treinamento e muita doutrinação.	Algum treinamento e muita doutrinação.
Formalização do Comportamento	Alguma formalização e alguma burocracia.	Muita formalização, burocrática.	Uma boa formalização, muito burocrática (sem o controle da burocracia convencional).	Muita formalização, muito burocrática (sem o controle da burocracia convencional).
Agrupamento	Estrutura matricial (mix) com mais base no mercado.	Com base no mercado.	Estrutura matricial (mix entre unidades funcionais e base no mercado).	Unidades funcionais.
Descentralização	Descentralização vertical e horizontal.	Descentralização vertical limitada.	Descentralização pura.	Descentralização seletiva.
Idade e tamanho	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.
Sistema técnico	Muito sofisticado.	Alguma sofisticação.	Muito sofisticado.	Mais simples do que sofisticado.
Ambiente	Dinâmico Complexo Integrado Hostil	Dinâmico Simples Diversificado Hostil	Dinâmico Complexo Diversificado Amigável	Dinâmico Complexo Diversificado Hostil
Poder				

Continua

	Entrevista 8	Entrevista 9	Entrevista 10	Entrevista 11
Área	Comunidade	Segurança	Marketing	Comunidade
Cargo	General Manager	Director	Lead	Associate
Treinamento e Doutrinação	Muito treinamento e muita doutrinação.	Muito treinamento e uma boa doutrinação.	Algum treinamento e uma boa doutrinação.	Um bom treinamento e muita doutrinação.
Formalização do Comportamento	Uma boa formalização, burocrática (sem o controle da burocracia convencional).	Muita formalização, burocrática.	Alguma formalização e alguma burocracia.	Alguma formalização, burocrática (sem o controle da burocracia convencional).
Agrupamento	Estrutura matricial (mix) com mais base no mercado.	Estrutura matricial (mix) com mais foco em unidades funcionais.	Mix entre unidades funcionais e base no mercado.	Com base no mercado
Descentralização	Descentralização seletiva.	Descentralização pura.	Descentralização seletiva.	Descentralização seletiva.
Idade e tamanho	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.
Sistema técnico	Alguma sofisticação.	Alguma sofisticação.	Muito sofisticado.	Alguma sofisticação.
Ambiente	Dinâmico Complexo Diversificado Amigável	Dinâmico Simples Integrado Amigável	Dinâmico Complexo Meio termo Amigável	Estável Meio termo Meio termo Amigável
Poder	Liderança forte e carismática.		Liderança forte e carismática.	

Continua

	Entrevista 12	Entrevista 13	Configuração à qual melhor se encaixa
Área	Job Rotation	Job Rotation	
Cargo	Intern	Intern	
Treinamento e Doutrinação	Pouco treinamento e muita doutrinação.	Pouco treinamento e muita doutrinação.	Missionária
Formalização do Comportamento	Pouca formalização, orgânica.	Pouca formalização, orgânica.	Missionária
Agrupamento	Estrutura matricial (mix) com mais base no mercado.	Unidades funcionais.	Adhocracia
Descentralização	Descentralização seletiva.	Descentralização seletiva.	Adhocracia
Idade e tamanho	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Jovem. Pequena no Brasil, grande no mundo.	Adhocracia
Sistema técnico	Alguma sofisticação.	Simples.	Adhocracia
Ambiente	Dinâmico Simples Diversificado Amigável	Dinâmico Complexo Integrado Hostil	Missionária
Poder			Missionária

Fonte: A própria autora.

5. Conclusão

O conceito de Economia Colaborativa está cada vez mais difundido. Busca-se cada vez mais entender melhor este modo de operar de algumas empresas, o que demonstra a relevância e atualidade do tema tratado neste trabalho. Conceitos teóricos previamente adquiridos – as configurações organizacionais do autor Mintzberg – foram utilizados juntamente a estas novas definições, buscando uma análise relevante do tema em questão.

Na revisão bibliográfica foram levantadas as principais características da Economia Colaborativa e empresas operantes na mesma, assim como as configurações de Mintzberg e as dimensões relacionadas a elas. Esta revisão foi altamente satisfatória, uma vez que possibilitou a elaboração de um método de pesquisa posteriormente utilizado para investigar a realidade de uma das empresas ali citadas.

A aplicação do método de pesquisa, feita na forma de entrevistas presenciais com funcionários da empresa, trouxe resultados positivos. Foi possível absorver a visão de cada colaborador, e assim traçar a correlação entre cada uma das oito dimensões de Mintzberg e a realidade da organização sendo estudada. Esta correlação trouxe à tona quais configurações melhor se encaixariam na companhia, permitindo que a mesma fosse analisada de forma inovadora.

Apesar dos resultados positivos, foi identificada uma limitação no método de pesquisa aplicado: uma das questões elaboradas – que abordava a dimensão de poder – não trouxe as respostas esperadas para a maioria dos entrevistados. Esta limitação reduziu drasticamente o número de respostas a serem consideradas para analisar a dimensão em questão, porém as respostas satisfatórias demonstraram opiniões de pessoas de grande relevância na organização – o que permitiu que fossem consideradas na identificação da configuração organizacional que melhor se relacionava ao Poder na empresa.

Vale ressaltar que estes resultados não podem ser generalizados. Uma vez que o estudo foi feito para um único caso, ainda não é possível considerar as configurações organizacionais *Missionária* e *Adhocracia* como as ideais para qualquer organização operando na Economia Colaborativa.

Entretanto, existem grandes oportunidades de replicabilidade do estudo. O método de pesquisa elaborado permite que outras empresas operantes na Economia

Compartilhada também sejam analisadas sob o mesmo espectro. A partir da realização de novos estudos de caso, seria possível se obter uma noção mais abrangente e global da configuração destas organizações.

É possível que existam diferentes configurações organizacionais se relacionando a empresas que atuam na Economia Colaborativa. Isto porque existem empresas com diferentes perfis atuando neste cenário: algumas com um lado realmente mais comunitário, outras visando mais o lucro – ou ainda aquelas semelhantes à organização estudada, onde estes dois lados convivem por se tratar de uma empresa capitalista, mas com forte senso de comunidade.

A autora sugere que, em estudos futuros, empresas com perfis diferentes desta já analisada sejam consideradas: aquelas que operam na Economia Colaborativa mas não possuem as mesmas características da WeWork (consumo colaborativo e modelo *business-to-business*). Desta forma, seria possível identificar se diferentes configurações se aplicam a diferentes organizações. Em um momento futuro, a fim de validar estudos já realizados sobre organizações de diferentes perfis dentro da Economia Compartilhada, seria interessante também a análise de outras empresas com o mesmo perfil de estudos já existentes. Isto poderia comprovar se os resultados obtidos nos primeiros estudos realmente se aplicariam a outras companhias semelhantes.

Por fim, é possível sintetizar os resultados alcançados com este TCC em cinco principais pontos:

1. Aprofundamento de conhecimentos em área do curso de Engenharia de Produção Mecânica (mais especificamente na área de Organização do Trabalho);
2. Busca por novos conhecimentos, que não haviam antes sido explorados pela autora – todo o conceito de Economia Colaborativa e as empresas atuantes;
3. Integração dos conhecimentos através da construção teórica e elaboração do método de pesquisa;
4. Aumento da capacidade de investigação da realidade, através da aplicação do método de pesquisa no estudo de caso; e
5. Possibilidade de replicabilidade - abertura de perspectiva para estudo de diferentes tipos de empresa atuantes na Economia Colaborativa e suas respectivas configurações

6. Referências Bibliográficas

AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A.; **A Teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: Um estudo das ONGs paulistas.** In: XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004, Porto Seguro – BA.

BOTSMAN, R. **The Sharing economy lacks a shared definition.** Fast Company Website, 2013. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>. Acesso em 20 de maio de 2017.

COSTA; R. B.; **Sobre o papel da confiança e das tecnologias digitais de comunicação nas experiências de economia colaborativa.** 2011. 15f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

LAMELA, D. F.; LEE, K. H; LUPU, M. **Peer-to-peer business models.** Term Paper: 15.358: The Software Business, 2006.

LEISMANN, K.; SCHMITT, M.; ROHN, H.; BAEDEKER, C. **Collaborative consumption: towards a resource-saving consumption culture".** Alemanha, Friedberg: Trifolium–Beratungsgesellschaft mbH, 2013.

MENEZES, U. G.; “Consumo Colaborativo: Relação entre confiança e cooperação”. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade;** São Paulo Vol 5, Iss. 2, (Maio – Agosto 2015); 95-111.

MINTZBERG, H. **“Criando organizações eficazes”.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. **“Criando organizações eficazes”.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OWYANG, J.; TRAN, C.; SILVA, C. **The Collaborative Economy:** products, services and market relationships have changed as sharing startups impacts business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain. Estados Unidos: Altimeter Group, 2013.

SANTOS, F. C. A.; **Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg.** In: XVII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, 2010, Bauru – SP.

STOKES, K.; CLARENCE, E.; ANDERSON, L.; RINNE, A. **Making sense of the UK Collaborative Economy**. Londres: Nesta, Collaborative Lab, 2014.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E.; **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. In: XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza – CE.

7. Apêndice A – Autorização da empresa WeWork

DECLARAÇÃO

A Empresa WeWork, representada neste documento pela Sra. Camila Weber, que ocupa o cargo de *Public Affairs Manager*, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Configurações Organizacionais de Empresas que operam na Economia Colaborativa: Um Estudo de Caso”, realizado pela aluna Marina Elias Brasileiro do Carmo, graduanda no curso de Engenharia de Produção Mecânica na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC – USP), com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São Paulo, 01 de Dezembro de 2017

Camila Weber
(Assinatura)

Public Affairs Manager
(Cargo)

WeWork

(Nome da Empresa)

8. Apêndice B – Perguntas do Questionário

Itens Gerais

1. Nome da Empresa:
2. Setor:
3. Ano de Fundação:
4. País de Origem:
5. Número de Funcionários:

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários? Qual a frequência destes treinamentos?
2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?
3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?
4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?
5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?
2. Como é a divisão das áreas da empresa?
 - a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho
 - b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?
4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?
2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?
3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?
2. Simples ou Complexo?
3. Integrado ou Diversificado?
4. Amigável ou Hostil?

8. Apêndice C – Entrevistas com Funcionários WeWork

Entrevista 1

Área: *Billing* (Financeiro)

Cargo: *Associate*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

Sim. Bom, pra *Billing*, quando eu entrei, como aqui ainda estava no começo, eu fui pra Argentina e tive um treinamento de 3 dias com o *Billing* de lá. Nós também temos em nossa plataforma tudo de cada área - então também tem um overview de tudo que *Billing* faz, e tudo mais, que ajuda bastante. Depois ainda passei 2 semanas em Nova Iorque, então eles estão sempre mandando as pessoas, principalmente das áreas novas, para onde já tem WeWork - onde a empresa já existe - para entender como é a rotina diária, os processos, e entender bem a dinâmica da empresa. Então, eu tive esses dois treinamentos que foram muito válidos e me prepararam para ir pra *Billing* - e mais todo o suporte de documentos que a gente tem, que é feito pelo HQ, que a gente consegue entender bastante.

- E você sente que as pessoas que estão entrando agora estão tendo essa mesma oportunidade de viajar para fazer treinamento?

Não. Agora está um pouco mais conturbado e as pessoas que entram agora não estão tendo tanta oportunidade de ir conhecer e ter treinamento com as pessoas de fora, que estão na empresa há mais tempo, porque como os prédios já estão acontecendo entende-se que agora o treinamento já pode ser dado aqui, e conforme as pessoas vão entrando vão tendo treinamento onde já estamos operando. Eu acho que sempre lá fora, principalmente em Nova Iorque onde tudo já existe há mais tempo, é mais válido - mas, mesmo assim, as pessoas (aqui) estão preparadas e conseguem dar o treinamento necessário.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Eles são priorizados, sempre focam em todos os *skills* que o funcionário tem para área, mas uma vez dentro ajuda-se a melhorar estes *skills*. Mas conta bastante, olha-se bastante para os *skills* que a pessoa já tem.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Bom, dentro da WeWork eu acho que é fundamental você estar na cultura da empresa, pensar muito em Comunidade, ser dinâmico e uma pessoa bem aberta pra estar sempre interagindo com os membros, é o que a gente foca, esse canal de Networking que é a nossa plataforma... Eu acho que a pessoa tem que estar na dinâmica da empresa e tem que ter esse perfil mesmo pra estar aqui dentro e conseguir conectar os membros - os clientes - entre eles, pra gerar negócio e fazer tudo funcionar e fazer existir a Comunidade, que é o objetivo da empresa.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Eu acho que eles visam muitos os dois, mas o fit cultural é mais importante do que o conhecimento - porque o conhecimento aqui dentro pode ser passado através de treinamento, mas essa questão cultural é bem pessoal e acho que o foco principal é mais cultural. O conhecimento depois eles dão treinamentos, um ajuda o outro, mas o lado cultural é mais importante.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Bom, o time de Comunidade está sempre muito em contato com os membros, realmente conhece os membros, então acho que é mais nessa questão de conversação. Pelo *ZenDesk*, pelos tickets abertos, a gente também consegue avaliar qualquer ponto que o membro toca, qualquer reclamação ou problema que venha ter, comunicação que queira ter com o time da WeWork, depois é possível avaliar também a satisfação com o atendimento - assim é possível medir por lá se os membros estão felizes, se a gente está atendendo às expectativas. E também recebemos muito e-mail de agradecimento, pessoas falando e postando coisas boas. Acho que é mais no "boca a boca", ali no feeling quando eles vão até o time de Comunidade que a gente tem essa noção.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Tem procedimentos a serem seguidos em todas as áreas, os processos são basicamente feitos por Nova Iorque (que é a matriz, onde tudo começou). E por ser uma empresa global todos os países tem que seguir aquele padrão, até porque a gente tem um padrão único no mundo, então em qualquer lugar que você vá em uma WeWork no mundo tem que ser o mesmo padrão. Os processos internos são feitos por lá (NY), a gente tem liberdade de comentar e analisar - o que também pode ser uma melhoria, pra WeWork global - mas temos os processos que precisamos seguir.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

É a segunda opção - todo mundo se ajuda, eu mesmo, principalmente no primeiro prédio onde o time era muito menor, você tem que ser “*multitask*” e ajudar todo mundo. Cada um tem sua função, mas se ajuda bastante e é mais ou menos assim - você faz de tudo um pouco.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Tem. Mesmo em níveis mais baixos, tem-se bastante autonomia e liberdade para trabalhar - lógico que você tem que ter o feeling ali, saber o limite das coisas - mas eles dão autonomia para você na tomada de decisão. Devido ao volume muito intenso de trabalho, eles falam "você tem que sentir o que você pode fazer, você tem autonomia pra tomar decisão se você tá com um problema imediato", muitas coisas temos que seguir o nível hierárquico na tomada de decisão mas temos muita autonomia na WeWork.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Sim. O Time de Comunidade tem mais liberdade para a tomada de decisão, até porque eles que estão ali no front em contato com os clientes - os membros. Eles são o carro chefe da empresa, é tudo que a empresa acredita, a maior parte passa por Comunidade e é claro que existem todas as outras áreas envolvidas, mas é Comunidade quem faz a roda girar. Eles tem mais autonomia pra tomada de decisão, e quando vão falar com membro tem total liberdade pra isso, e devido aos treinamentos que já fizeram e sabendo o que pode ser acarretado ou não, eles tem essa liberdade pra tomar decisão.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Sim, tem bastante padrão, eu tenho que seguir no meu dia-a-dia, tenho um calendário e tudo tem que fluir de acordo. É bem padronizado.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Assim, deveriam ser, mas como é muita coisa que surge de emergência, às vezes algum problema de membro acaba fugindo um pouco. É tudo bem padronizado e regulamentado, mas o ambiente é muito dinâmico e podem acontecer problemas imprevisíveis e eles tem que saber lidar com isso.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Eu considero que às vezes um pouco complexos, porque como tudo é feito em NY, às vezes os processos não fluem tão bem em outros países por diferenças culturais e de ambiente. Ter uma visão global ainda é muito bom, mas isso deveria ser um pouco mais adaptado para cada local. Por exemplo, a cultura asiática é muito diferente, então a forma como o prédio flui, como os membros são abordados e abordam, a dinâmica dos prédios, os eventos que acontecem ou não, é tudo muito diferente. Por Nova Iorque ter sido o começo e estarmos expandindo muito agora, indo pra Ásia agora, América Latina agora, ainda é um pouco travado nesse sentido.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Estável.

2. Simples ou Complexo?

Simples.

3. Integrado ou Diversificado?

Diversificado.

4. Amigável ou Hostil?

Amigável.

Entrevista 2

Área: Vendas

Cargo: *Manager*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

Assim, tem o *Onboarding* de todos os colaboradores da WeWork focado no guarda-chuva completo - então ele pega todas as vertentes, desde Comunidade, Vendas, Operações, Financeiro, etc. É mais um "Boas Vindas" para pessoa se situar. Saindo daí, a gente não tem hoje nenhum programa de capacitação regular para o colaborador. Dentro do time de Vendas estamos criando agora uma posição que vai ser uma pessoa responsável por treinamento de vendas - novas técnicas, ferramentas, etc. Estamos criando essa posição justamente porque vimos essa necessidade, não só dos novos colaboradores, mas também de nós, mais antigos, de estar sempre reciclando - já que todo dia sai algo novo, uma ferramenta nova, um produto novo. Então estamos criando agora esse time responsável por sempre capacitar os colaboradores.

- E essa posição está sendo criada para o Brasil?

Vai ter uma responsável por treinamentos de vendas LatAm, e aí a gente crescendo, a ideia é ter uma por país. Mas por enquanto uma pessoa, só focada em treinamento de vendas para a América Latina.

- E a WeWork em outras regiões já tem algo parecido?

Já, isso começou no início do ano, uma área focada só em treinamentos de vendas. Agora tá começando a ter o “cascateamento” para LatAm.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Com certeza pode desenvolver, a gente foca muito mais em *soft skills* - cultura e valores - do que *hard skills*. Por exemplo, Excel é algo que eu consigo ensinar uma pessoa em uma ou duas semanas dependendo da criticidade, outras ferramentas ou técnicas de negociação também consegue-se desenvolver em uma pessoa, mas cultura e valores não. Então é algo que a gente cada vez mais está olhando com mais cuidado, porque é algo que é intrínseco em cada uma das pessoas e temos que trazer pessoas que estão de acordo com o que acreditamos e queremos propagar. É muito mais soft skills do que hard skills, sem dúvidas.

- Então uma pessoa que nunca trabalhou com vendas tem a mesma chance de alguém que já tem experiência na área?

Com certeza.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

100%. Assim, se a pessoa estiver desalinhada em performance, por exemplo, é possível voltar pros trilhos, através de feedback, treinamento, etc, a gente consegue voltar pro "caminho ótimo". Entrando em desalinhamento de cultura, é algo que não é negociável. Se vermos algum desalinhamento de cultura no nosso dia-a-dia, é imediata uma atitude mais drástica. Isso a gente tem que viver no dia-a-dia - o que a gente acredita e fala, tem que ser vivido no dia-a-dia. Tem que ser recíproco pra todo mundo, pra todos os colaboradores.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Fit cultural, com certeza. Obviamente, se eu estou preenchendo uma vaga em Finanças, vou procurar uma pessoa que gosta, tem um viés, uma tendência pra área financeira. Mas passando esse critério básico, é somente cultura.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Acho que sim, existem áreas que tem voz mais ativa aqui dentro. Falando da minha, o principal KPI da organização é o número de mesas vendidas, então a área que mais sofre pressão é a de Vendas. Consequentemente, a área que tem mais voz ativa. Por exemplo, se estivermos falando de construção e o *Community Manager* quer construir um palco para fazer eventos, e eu (Sales Lead) falar que precisamos construir mais mesas pra vender, a empresa olharia de forma diferente por estarmos falando de venda. É mais achismo do que certeza também, mas talvez o time de Marketing e Vendas, sempre focado em mercado e aquisição de membros, de certa forma tem voz mais ativa do que uma área de suporte. Eu acho que faz sentido justamente porque somos nós quem direcionamos o crescimento da empresa por estar olhando o mercado.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Não tem processos claros, é algo que a gente trabalha diariamente pra construir - só que este é um trade-off que estamos "ok" em ter. Porque com o crescimento na velocidade que precisamos ter, é impossível controlar tudo e ter 100% de visibilidade de tudo que está acontecendo. Vou falar um pouquinho da minha área: todas as vendas estão acontecendo, a quantidade de descontos está sendo dada porque hoje a gente está trabalhando com 6 prédios abertos, com 25 pessoas vendendo e amanhã eu quero ter 200 pessoas, quero ter 70 prédios. Então, pra você conseguir ter esse crescimento acelerado é necessário abrir mão do controle e isso é super "ok", até certo ponto. Então estamos super tranquilos com isso e diariamente estamos mitigando os principais problemas que conseguimos enxergar - um processo minimamente "higiênico" nas vendas, saber o que deve ser feito, que tipo de informação temos que ter, como mandar proposta etc. – mas não somos loucos por

controle justamente porque nós temos outras prioridades e estamos bem com isso. Só que o controle tem que ser feito diariamente, consertar o avião enquanto ele está voando. É um trade off com o qual estamos satisfeitos e pretendemos seguir com ele por um bom tempo.

- Você acredita que quando a empresa estiver em um momento mais estável, vai acabar padronizando mais estes processos?

Sem sombra de dúvidas. São momentos. Na verdade, acho que é tudo cíclico. Agora estamos em uma vertical de crescimento bem acelerado - e isso não é sustentável, uma hora não vamos conseguir manter assim. E aí vamos sim precisar de um tempo para estabilizar, aparar aresta, enxugar a empresa e entender o que “performa” e o que não “performa” - e a partir do momento que se ajeitar tudo, voltar a crescer. Isso é comum em todas as organizações e não só na WeWork.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

Eu colocaria como Unidades Funcionais. Porque eu acho que a forma como a WeWork trabalha consegue dar uma autonomia bem grande para as pessoas, pois cada prédio é como se fosse uma empresa diferente, então vou pegar o exemplo daqui: o Hugo é o responsável aqui pela Faria Lima, e ele é responsável pelas vendas, pelo P&L, pela Comunidade, pela satisfação, por tudo. Só que obviamente ele não vai fazer tudo - ele pede suporte de outras áreas, o time de vendas, de operações, financeiro, RH, o Lucas (GM), É a estrutura de uma matriz - cada prédio tem os times transversais de suporte. Isso funciona porque existe uma pessoa focada 100% do dia em uma unidade nossa. É muito mais fácil de entender o que cada prédio está precisando, e assim você "pluga e despluga" - adequa o suporte ao momento pelo qual o prédio está passando. É possível equilibrar as necessidades de forma mais ágil.

- Você acredita, então, que os CMs são mais com base no mercado e os outros times são mais unidades funcionais?

Exato.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

É algo que não é claro e precisamos melhorar. Vai muito mais do bom senso de cada um e bom senso é algo muito complicado. Ainda não temos essas regras claras, até onde cada um pode chegar na sua decisão ou não. Mas vide todos os problemas que temos hoje eu diria que isto tem uma prioridade bem baixa, até porque obviamente vai chegar um momento em que vamos precisar resolver isso, mas é algo que me incomoda porque dependendo de quão rígido você é, acaba podando a inovação, a autonomia. É muito melhor pedir desculpas do que por favor, e é isso que a gente prega aqui. Sim, a gente precisa ter níveis de decisão mais claros, mas é algo que precisa ser tratado com muito cuidado porque a linha é muito tênue - pra não chegarmos a matar nossa autonomia e virar uma empresa com um perfil mais antigo e tradicional, e também não virar uma bagunça. Então é constante, temos que observar e entender, criar níveis de tomada de decisão, mecanismos e formas de mitigar isso não necessariamente podando os funcionários.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Acho que sim, existem áreas que tem voz mais ativa aqui dentro. Falando da minha, o principal KPI da organização é o número de mesas vendidas, então a área que mais sofre pressão é a de Vendas. Consequentemente, a área que tem mais voz ativa. Por exemplo, se estivermos falando de construção e o *Community Manager* quer construir um palco para fazer eventos, e eu (*Sales Lead*) falar que precisamos construir mais mesas para vender, a empresa olharia de forma diferente por estarmos falando de venda. É mais achismo do que certeza também, mas talvez o time de Marketing e Vendas, sempre focado em mercado e aquisição de membros, de certa forma tem voz mais ativa do que uma área de suporte. Eu acho que faz sentido justamente porque somos nós quem direcionamos o crescimento da empresa por estar olhando o mercado.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Não, mas é algo que me incomoda e a gente precisa melhorar o quanto antes. Antes era muito tranquilo, apenas 4 pessoas, todo mundo sabia o que cada um estava fazendo e era muito fácil, a comunicação fluía de forma simples. Hoje com o crescimento, distância até geográfica por já termos um time no Rio, não dá mais para termos esse controle. Para evitar que se torne uma bagunça precisamos de um mínimo de processo - saber como se manda uma proposta, como faz um contrato, coloca informações no sistema etc., porque ele não vai ter ninguém do lado dele todo dia. Se não houver um mínimo de processo e fluxo de informação, não dá. Hoje ainda não tem muito, mas estamos começando a criar para evitar que se torne um problema relevante.

- E pensando em WeWork global, você acredita que essa padronização já existe?

Não, não existe. Quando você vai para os EUA, por exemplo, o processo é totalmente diferente do que temos em Latam. Lá cada um faz de um jeito, usam até sistemas diferentes. É algo que na minha visão precisa mudar. Não sei dizer se é uma prioridade da empresa, mas acredito que sim.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Eu acho que sim, principalmente pelo funcionamento do prédio - precisa ter. É algo mais maduro na empresa, desde o “day zero” já existe - a operação de um prédio, como ele funciona, o que pode ou não ser feito, etc. Com certeza temos coisas extremamente específicas do Brasil, mas eu enxergo que Comunidade é mais bem estruturado do que outras áreas.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

São simples.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Dinâmico.

2. Simples ou Complexo?

Complexo - existe uma série de variáveis que não se controla (mercado de *Real Estate* principalmente), cadeia de tomadas de decisão que não é simples (local onde a empresa está situado afeta o dia a dia das pessoas, então existem vários pontos a serem considerados).

3. Integrado ou Diversificado?

Meio termo (neutro): mercado de *Real Estate* é maduro e integrado, mas WeWork está quebrando isso e trazendo modelos mais diversificados.

4. Amigável ou Hostil?

Hostil.

Entrevista 3

Área: Construção

Cargo: *Senior Project Manager*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários? Qual a frequência destes treinamentos?

A WeWork é uma empresa cheia de processos muito bem definidos, para todas as áreas, inclusive para a minha - eu tive treinamentos bem específicos e estou tendo mais uma vez, porque realmente é tanta informação logo no começo que muitas vezes você não entende como tudo funciona ainda, e depois quando já está um pouco mais familiarizada acaba absorvendo mais. Tudo tem aplicativo, plataforma, muito bem definido e organizado. No caso de projeto, existem muitas coisas que são "standard". Então, o pessoal quando começa a desenhar um projeto tem que seguir estas coisas que estão pré-determinadas. Todos que entram em determinada área tem treinamentos específico para poder atender o padrão WeWork.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Não. Bom, pelo menos pensando em Brasil, é um mercado novo - a empresa entrou com funcionários de outras localidades, que já tinham conhecimento, e depois

começou a montar o time. E querendo ou não, esse tipo de trabalho (arquitetura, construção) exige um conhecimento local, de normas etc, então precisa sempre de uma equipe local.

- Mas pensando, por exemplo, em uma pessoa que nunca trabalhou com projetos, construção, você acha que ela teria chances de entrar na sua área?

Não. Difícil entrar assim direto por ser uma área muito específica, não tem como a pessoa não ter algum background. Porém, depois que você já está dentro da empresa, existe a possibilidade de se movimentar, fazer treinamentos e ir para alguma área assim. Vai muito mais da pessoa mostrar o interesse e buscar o conhecimento. Para algumas funções não existe uma exigência de background específico, como em Comunidade, Vendas, é possível encaixar tendo um *feeling* disso.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Muito importante. Acho, inclusive, que nos recrutamentos é inclusive o que mais se olha - às vezes até mais do que a capacidade específica da pessoa. É a capacidade da pessoa entrar na cultura, entendê-la e continuar nela.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Acredito que o fit cultural é um pré-requisito, e para alguns cargos não é necessário ter o background da área. Mas sem o fit cultural o candidato não passa em uma entrevista. Eu mesma fiz algumas e declinei pessoas por não acreditar que se encaixariam no perfil da empresa.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

O pessoal de Comunidade, que faz o *front desk*, pode ter uma sensação melhor, mas isso tudo é medido através do Zen Desk - aplicativo onde os membros abrem tickets para solicitar suporte, reportar problemas etc. Nós somos medidos - Comunidade, *Facilities*, até Construção - pelos tickets abertos no Zen Desk: agilidade na resposta e outros indicadores. Essa é uma forma de medir isso, mas obviamente não é uma métrica completa - a outra métrica é o pessoal de Comunidade realmente escutar os membros, saber e entender como estão nesse sentido. Não sei se o time tem alguma outra ferramenta usada para saber isso, mas acho que se houver é algo muito mais local, de um prédio.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Esse foi o meu maior choque na WeWork. Ao mesmo tempo que existe processo pra tudo e está tudo muito bem definido, você acaba tendo uma liberdade de atuar muito grande. Você sabe o que tem que ser feito, o momento que deve ser feito, quando deve entregar, para quem entregar - isso está muito bem desenhado em todos os níveis, em todas as partes do desenvolvimento de projeto e em todas as áreas, inclusive. Mas existe uma liberdade na forma como você entrega isso. Sempre existe a parte burocrática (botar informações em sistema), por ser muita gente na empresa e tudo ter que ser repassado de uma mesma maneira, porém isto não significa que a forma como cada um desenvolve as atividades seja a mesma. A parte de projeto, de criação, é bem padronizada no mundo inteiro. Existe um cronograma de desenvolvimento de projeto muito bem definido e assim é feito no mundo inteiro.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

A primeira opção. A empresa segue um modelo matricial, temos as caixinhas de "conhecimento" - por exemplo, eu estou na parte de produto. Dentro de produto temos arquitetura, decoração, gerenciamento de projeto, construção... Estas áreas estão relacionadas a conhecimentos específicos, que é o desenvolvimento do produto em si, a parte física. Aí temos também outras áreas, em outras caixinhas, com outra diretoria lá de cima que vem todo mundo abaixo. Temos bem claro as diretorias, mas trabalhamos em paralelo com outras equipes que estão sob outro guarda-chuva de "comando", que tem outras funções, outros processos, utiliza outras plataformas etc. É bem segmentado mesmo, mas acho que a troca é muito grande entre as áreas - todo mundo se conversa e é muito aberto nesse sentido.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Existe. Acho que cada posição sabe até onde pode ir, é claro, e também é muito claro com quem deve se buscar as respostas caso não seja possível tomar a decisão na sua posição. É muito bem definido: os grupos, as áreas envolvidas nas decisões - nenhuma área pode tomar uma decisão que vai afetar o cliente ou outras áreas sem alinhamento e comunicação.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Não. É totalmente descentralizado, a tomada de decisão nunca é de uma área só - normalmente os líderes das áreas são quem tomam a decisão.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?
2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?
3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Brasil é sempre dinâmico. WeWork acabou pegando um momento ótimo (mercado imobiliário em baixa, país em crise com mais pessoas empreendendo).

2. Simples ou Complexo?

Complexo, por estar relacionado ao mercado imobiliário.

3. Integrado ou Diversificado?

Diversificado - temos diversos tipos de empresas, e o desafio é a integração.

4. Amigável ou Hostil?

Amigável. O pessoal de administração de condomínio, por exemplo, sempre é super solícito.

Entrevista 4

Área: *Facilities*

Cargo: *Manager*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

Quando a gente olha para a área de Facilities, a maioria dos profissionais já vem (ou devem vir) com uma formação técnica externa, porque é uma área um pouco mais técnica, mais específica. Os treinamentos da empresa, hoje, pensamento muito na questão cultural, ou pensando nos procedimentos da WeWork, estão bem limitados para a área. Nós tivemos um treinamento formatado, e teremos outros no futuro, mas ainda está numa fase embrionária. Quando a gente olha para as áreas que estão mais à frente, junto com os membros, que são as áreas de Vendas - que estão captando os clientes - e a área de Comunidade - que está no dia-a-dia com os clientes - já existe uma estrutura de treinamentos muito mais sólida, com uma abrangência muito maior nestes temas, pensando na experiência do cliente, pensando em como reportar as soluções, problemas, as dúvidas que eles têm. Então, olhando hoje, eu vejo que algumas áreas estão um pouco mais estruturadas e outras ainda estão se estruturando, principalmente a nossa de facilites.

- E você enxerga que este é um contexto geral no mundo, ou mais específico das áreas onde a empresa está crescendo agora?

Eu acho que é um pouco dos dois. Quando a gente fala, por exemplo, de Comunidade, quando iniciou a WeWork lá em 2010, 2011, onde existiam ainda poucos prédios, mas a área de Comunidade era a base, acabaram criando uma estrutura de procedimentos e treinamentos muito mais rapidamente. Quando você fala de *Facilites*, que é uma área onde as pessoas foram contratando funcionários para cuidar de manutenção, de limpeza, e chega um momento onde a empresa cresce e surge a necessidade de

haver procedimentos para isso, a visão muda um pouco. Então, olhando hoje para as áreas como Facilites, Operações, algumas questões até de TI, acho que é muito do quanto a empresa foi crescendo. Quando pensamos em Comunidade ou Vendas, eu vejo que os treinamentos foram se aperfeiçoando com o tamanho da empresa e com o crescimento da operação local. Olhando para o Brasil, que tem uma operação nova (de 3 meses), você vê que a equipe de Comunidade tem uma base de treinamento e procedimento bem solidificada, porque a WeWork no mundo já está bem sólida nesse ponto. Para *Facilites*, que há pouco tempo passou a existir uma diretoria global - que não existia, era tudo dentro de Operações - percebe-se que teve que haver o crescimento da empresa para ter o crescimento da área (que é Back Office). Então, depende da área para haver o desenvolvimento de cada coisa.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Eu acho que a WeWork olha muito, sim, para o perfil e para o conhecimento técnico, mas ela olha muito para a questão comportamental também. Porque a base da empresa não é alugar mesa e cadeira para as pessoas trabalharem, a base é trabalhar no sentido de Comunidade. E não é qualquer pessoa que consegue, hoje, sentar aqui e trabalhar para fomentar essa Comunidade. Então, dependendo da área, mas na maioria delas, uma pessoa técnica que não tem o comportamento adequado, não é uma pessoa que vai passar no processo de seleção da WeWork, entendeu? É óbvio que também não dá para selecionar alguém que não vai entender nada da área e esperar que se consiga treinar a pessoa e desenvolver completamente aqui. A WeWork procura muito o equilíbrio disto - ela olha os requisitos técnicos, mas também a questão comportamental. Isto é muito forte aqui.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

A sinergia da maneira que a pessoa pensa, do ideal que ela tem de vida - tanto para o trabalho como a maneira pessoal de viver - tem que ter uma sinergia muito grande com a WeWork. Porque, dando o exemplo do evento que tivemos agora (o *Summer Camp*): quando você senta em um gramado para ouvir o CEO da empresa falar em um evento global, que teve um alto investimento, e você não ouve ele falando de meta - e sim de felicidade no trabalho, de Comunidade, de experiência - você começa a ver mais claramente como a empresa preza que os funcionários se identifiquem com a

cultura. Seria muito fácil identificar alguém que, caso passasse no processo seletivo e não se identificasse com a cultura, como essa pessoa se sentiria "fora do ninho", sabe? Então, se alguém vem para cá pensando que é um absurdo sentar em uma sala de reunião e não ter alguém para servir, ou que virá aqui para fazer exatamente o próprio trabalho sem colaborar com outras áreas, a pessoa não serve pra estar na WeWork. O senso de coletividade e comunidade é muito forte. Quando entrei aqui, já no recrutamento isso já foi muito forte para mim, e eu me identifiquei muito com isso. Se existe um trabalho para ser feito ele vai ser feito, independente da função de cada um. Eu acho que os funcionários WeWork até confundem os papéis às vezes. Isso tem que estar no DNA de cada um, e eu não imagino alguém que não entenda isso vindo trabalhar aqui - a pessoa vai ficar algumas semanas e não conseguir mais ficar aqui dentro.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Quando penso no cultural, eu acredito que a pessoa deve ter uma proposta de vida muito ligada à proposta da WeWork, porque a questão de cultura - ninguém vai entrar na empresa 100% com a cultura dela, até porque, por mais que a WeWork seja diferente de muitas outras empresas, todas elas têm uma cultura formatada e ninguém vai ter isso completamente desenvolvido. E é normal que os funcionários discordem de uma coisinha aqui ou outra ali, mas a base, o conceitual, tem que estar muito ligada ao nosso propósito de vida. Então, eu acho que hoje a proposta de cultura, do que a WeWork espera de um profissional, é muito mais forte que as questões técnicas. Mas é impossível uma coisa não estar atrelada à outra - não dá para a pessoa só ter o DNA da empresa e não ter nenhum conhecimento técnico para o que ela vai fazer. Claro que quando pensamos em uma vaga de estágio ou outras com nível de senioridade mais baixo, é possível desenvolver isso um pouco melhor, mas para cargos de liderança é necessário ter esse background. Agora, eu não vejo o contrário: a pessoa ter só o conhecimento e não ter a questão da cultura - é um casamento que não acontece.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Eu não vejo nenhuma pesquisa formatada para entender a satisfação dos membros. Isso fica muito na quantidade de reclamações recebidas, e na questão de quanto isso retorna de negócios para a gente. Até mesmo o caso de um membro se fidelizar

conosco e contratar postos de trabalho em outras unidades, ou mesmo de fazer o nosso marketing boca a boca - ele indicar outros membros para entrarem aqui. A WeWork não faz nenhum tipo de questionário avaliando a satisfação do cliente - acho que isso fica muito nas nossas ferramentas de trabalho mesmo. E acho que pensando no futuro, isto deveria ser melhor formatado, porque perdemos oportunidade de ouvir alguns membros que preferem não falar. O perfil das empresas com as quais atuamos mais são de pessoas que costumam falar bastante, o que nos dá elementos para avaliar, mas deveria haver uma ferramenta um pouco mais formatada pra receber esses indicadores.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Eu acho que isso volta um pouco em uma das questões que a gente falou. Em algumas áreas principais - quando falo principais quero dizer as áreas de Front Office, que estão mais em contato com o membro - acho que elas têm procedimentos muito bem definidos e que funcionam melhor em uma caixinha, como em Comunidade e Vendas. Acho que outras áreas, de Back Office, ainda faltam alguns procedimentos que estão sendo criados e adaptados. Mas acho que em todas as áreas - falando do Brasil um pouco - existe uma tropicalização, porque a gente recebe alguns procedimentos que vem do HQ e que funcionam muito bem nos Estados Unidos, mas que quando trazemos para cá não funcionam tão bem. Então, algumas coisas relacionadas a pagamentos, terceirização, aqui temos que adaptar, e eu não diria que é bem atuar de uma maneira livre, porque a WeWork é uma empresa muito grande e não dá para trabalhar de forma livre, mas a gente acaba tendo que usar algumas brechas e adaptações para poder fazer com que a operação rode bem.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

Eu acho que está mais relacionado com a segunda opção - porque, pensando em Comunidade, por exemplo, temos uma equipe que se fala muito, temos o Lucas (General Manager) que está nesse guarda-chuva puxando muito, mas a gente acaba tendo os prédios trabalhando de uma maneira independente, cada prédio atuando de uma forma independente de ser tudo Comunidade. Todos eles têm o mesmo conhecimento, os mesmos processos, mas atuam de maneira independente. Já outras áreas, que são de apoio, como é a área de Facilites, a gente acaba em uma linha abaixo de tudo suportando a operação - como é TI, como é operações... E aí sim, essas áreas acabam atuando de uma forma um pouco mais consolidada. Mas conforme temos a expansão da operação brasileira, como já é em Nova Iorque, por exemplo, mesmo nas áreas de Back Office existe uma pessoa que faz a junção de tudo, mas as áreas acabam atuando por nichos ou prédios. Então eu acho que a gente trabalha muito mais nessa segunda opção, não em uma linha de conhecimento - mas por grupos.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Pensando na operação brasileira, ainda estamos descobrindo um pouco como é essa tomada de decisão. Claro que temos, à frente de todas as operações, um gerente ou diretor, e à frente de cada prédio um gerente de Comunidade - que acabam centralizando as decisões. E isso, outra vez falando dos treinamentos da equipe de Comunidade, ou de Vendas, isso vai descendo para que outros níveis também possam tomar algumas decisões. Mas acho que por ainda estarmos muito no início das operações, e ainda nem termos todas as áreas formatadas, ainda estamos aprendendo como vai ser a tomada de decisão. Muitas vezes, uma decisão que eu poderia tomar sozinho, acabo envolvendo outros níveis muito mais por uma questão de formatar como vai ficar a operação brasileira do que por uma questão de cultura, onde você pode tomar essa decisão. Mas essa questão é muito bem fomentada - o Lucas inclusive sempre nos disse que temos que tomar decisões sim, ir à frente. É melhor fazer e dar errado, aprender com o erro, do que se omitir. Só que também temos que lembrar que toda vez que tomamos uma decisão isso é feito pela WeWork e não por cada um pessoalmente, então muitas vezes por ser o início temos trocado muita informação antes de tomar uma decisão para que todos pensem no que é melhor para experiência do usuário e para operação como um todo. Então acho que

sim, é fomentada a questão de descer os níveis para tomada de decisão, mas ainda estamos andando a passos lentos para entender como vai funcionar no Brasil.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Acho que depende muito da situação. Por exemplo, no Brasil temos uma liderança muito atuante, mas a gente recebe algumas premissas da matriz que não temos muito como fugir. Então existem pontos onde temos que seguir alguns padrões que "vêm de cima". E por mais que em algumas situações a gente se sinta "engessado" com isso, demora para dar vazão a algumas situações por ter que seguir as premissas lá de fora, ao mesmo a gente entende: a WeWork, nos últimos sete anos, tomou uma proporção tão grande, que se não houver algumas premissas vindo de cima uma hora se perde o controle - cada unidade vai funcionar de um jeito totalmente diferente. É claro que, em cada uma das regiões ou países existem particularidades, mas algumas premissas básicas temos que receber de fora. Mas uma coisa muito importante na empresa é que, por mais que seja muito grande, as linhas de hierarquia são muito compactas: então alguém de um nível hierárquico um pouco mais baixo, ou até mesmo um estagiário, consegue falar claramente e diretamente com um gerente ou diretor da operação, tanto no Brasil como fora. Então, o principal ponto nesse caso é a questão de ser ouvido - todas as linhas de hierarquia conseguem se comunicar bem e rapidamente para que se possa tomar decisões.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Como eu estava falando, em *Facilities* muda um pouquinho o conceito, porque quando estamos falando de WeWork, nós temos alguns processos e padronizações que vem dos EUA e que funcionam muito bem lá por ser uma operação grande e sólida. Olhando pra operações mais jovens e menores, nem todas as padronizações funcionam muito bem. Temos que ir adaptando algumas coisas em relação aos padrões que vem de fora. Algumas dificuldades que temos para fazer funcionar a operação de *Facilities* diz respeito a fatores como a legislação brasileira ou a cultura brasileira (normas reguladoras ou estrutura de ensino, por exemplo).

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

A Comunidade tem as tarefas muito mais padronizadas. É claro que existem situações onde eles também precisam criar procedimentos novos, por conta principalmente da cultura dos membros brasileiros. Mas eles têm alguns procedimentos que vem de fora e que funcionam muito bem, uma padronização muito mais estruturada e eficiente, que na minha visão funciona muito bem.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Eu acho que os processos são, em suma, simples. Tem um ou outro mais complexo, mas de forma geral não. Acho que o que ainda temos dificuldade na operação brasileira - exceto em Comunidade, que tem um treinamento mais forte - é na disseminação destes processos. Temos a facilidade de sistemas, mas faltou um pouco de *Onboarding* - ainda temos falhas devido ao início da operação no país e acredito que isso vá ser resolvido em breve. Mas em linhas gerais, os processos são simples.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Está mais ligado ao dinamismo pela nossa proposta de negócio - empresas que mudem a forma de trabalhar, deixando de ter seu próprio espaço. Isso é um pouco dinâmico porque podemos nos deparar com empresas que não se adaptem a isso e a nossa proposta ficar um pouco vulnerável. Mas o principal ponto é a questão econômica do Brasil, que passa por muitos altos e baixos em muito pouco tempo.

2. Simples ou Complexo?

Complexo, pois no Brasil temos muitas variáveis.

3. Integrado ou Diversificado?

Integrado, porque no mercado imobiliário, por exemplo, é inteiro muito suscetível às questões socioeconômicas e afetado por isso.

4. Amigável ou Hostil?

Hostil, porque o tipo de negócio é muito suscetível a outros concorrentes (que não fornecem necessariamente o mesmo produto).

Entrevista 5

Área: Operações

Cargo: *Manager*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

A gente é uma empresa *Startup*, e consequentemente nossos processos de treinamento estão em constante construção. Nós temos uma ferramenta tecnológica que é usada para o processo de treinamento, e esse treinamento cumpre todas as etapas necessárias para o envolvimento do nosso staff, que vai desde a parte de cultura da empresa, comportamental e algumas áreas técnicas. Porém, ele é muito mais voltado para a área de Comunidade e área comercial. Quando partimos para uma área um pouco mais técnica, como a administrativa e a de finanças, por exemplo, temos uma carência nestes treinamentos. Eles são feitos in loco, pelos funcionários mais velhos capacitando os mais novos. Não existe um calendário exato de treinamento, é feito à medida que se sente a necessidade de capacitar os funcionários com os treinamentos. E a gente também tem alguns treinamentos de ferramentas de uso do dia-a-dia, tecnológicas - relacionadas a solicitações, parte administrativa, contratos, financeira - ferramentas globais. A comunicação é muito pouco feita por e-mail, pois todos os pedidos são realizados através de sistemas e temos uma diversidade grande deles. Para estes sistemas existem muitos treinamentos, mas a maioria deles de forma online e já sendo oferecidos pelos provedores do serviço. O que fazemos é prover o acesso para os funcionários e eles, de forma independente, fazem os treinamentos sem a necessidade de um tutor (collega de trabalho que está treinando os mesmos nos processos da empresa).

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Acho que a empresa é composta por áreas diferentes e com perfis diferentes, o que é refletido no processo de recrutamento. Fatiando a empresa, temos as áreas de Comunidade, que são maiores e estão relacionadas com a construção e gestão da comunidade e relacionamento com os clientes, e também a área comercial - que são apartadas das áreas administrativas. Nestas, existe a possibilidade de desenvolver a pessoa sem ela necessariamente ter uma capacidade técnica prévia. Existe a possibilidade de se desenvolver a pessoa dentro da cultura da empresa e do escopo de trabalho que ela terá no dia-a-dia. Diferentemente da área mais técnica, do operacional, onde as pessoas têm que ter formação dentro de suas áreas e alguma carga de experiência. A cultura é possível treinar, mas a capacitação técnica e a experiência profissional é necessário possuir. Obviamente com a evolução da empresa, os programas de estágio, vamos começar a capacitar pessoas diretamente na empresa.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Eu acho que isso é muito importante em qualquer que seja a empresa - o funcionário terá um rendimento melhor e não vai se cansar muito rápido da posição a ser ocupada. Se alguém trabalha em uma empresa onde a identidade pessoal não vá de encontro com a cultura da empresa, as chances de se cansar da empresa e não se sentir satisfeito é muito grande. Portanto, é importante que no processo de recrutamento identifique-se esse perfil para que se consiga fazer retenção de funcionários. Para áreas de atendimento direto ao cliente (Comunidade e Comercial), têm-se isso muito mais forte do que nas outras, porque eles estão representando a cara da empresa e mostrando como é a empresa para o mercado. Mas as pessoas que estão dentro do escritório também precisam ter isso porque se não, elas não conseguem ligar com estas áreas. A cultura é extremamente importante nas empresas.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um "fit" cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Eu acho que é o "fit" cultural, no contexto geral. Na minha área não, por ser totalmente técnica. Se eu tiver que escolher entre uma pessoa que possua o perfil cultural ou a capacidade técnica, vou ter que escolher a parte técnica porque se não, não consigo

entregar o trabalho. Mas quando se coloca o contexto WeWork, a grande maioria da empresa é mais o lado cultural, e o resto se desenvolve.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Hoje não temos uma pesquisa direta com membros. Temos uma com funcionários, que é bem afiada e acaba coletando muitas informações de membros, mas do ponto de vista dos funcionários. O membro tem ferramentas por onde ele pode dar opiniões sobre a empresa, website, o aplicativo e enfim, existem canais onde ele pode expressar sua percepção em relação aos serviços que está recebendo. Mas não é feita hoje uma pesquisa onde ele possa transmitir isso. Conseguimos medir através de: qualquer comunicação que é feita com a empresa através destes meios, a geração de tickets (demandas por serviços abertas eletronicamente), que traz pesquisas de satisfação específicas da requisição gerada. É uma forma de ler a satisfação do membro em relação às demandas que ele levantou. Mas se você disser que está interessado em saber sobre uma pesquisa que vá simplesmente dizer se ele está feliz com a WeWork ou não, isso ainda não é realizado.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Não, os processos são extremamente bem definidos. O Brasil é um mercado novo e ainda estamos aprendendo como estes processos funcionam, mas a empresa é muito bem estruturada no sentido de processos. Tanto de Back Office quanto de Front. Tudo é muito padronizado, existe uma "assinatura" global de como tudo deve ser entregue e existe um controle de qualidade através de uma equipe (que ainda não está formada no Brasil), cuja função é circular através das unidades e avaliar a qualidade das entregas que estão sendo feitas. Os processos estão extremamente bem definidos, falta realmente conseguirmos aplicar tudo no Brasil.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho

b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.

Difícil, porque somos uma mistura de tudo isso. A empresa está num ritmo de crescimento tão grande, que torna os mercados muito independentes no sentido de como gerir o negócio. Eu acho que depende do mercado - tudo que fazemos é adequado para o mercado. Não temos necessariamente uma regra de como isso deve funcionar. Temos os resultados aos quais temos que chegar, mas a forma da organização varia muito de acordo com o mercado.

- E pensando especificamente no Brasil, você acredita que segue qual caminho?

Acredito que seja mercado. A empresa é estruturada em unidades funcionais, mas hoje no Brasil nós adaptamos as necessidades de acordo com o mercado - tanto que aqui temos muitas funções que em outros mercados não existem.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Eu acho que a tomada de decisão ainda é centralizada. Existem diferentes níveis de tomada de decisão, mas eu diria que ainda é centralizada. As pessoas que têm funções que não são de gestão podem tomar algumas decisões, desde que não impactem questões financeiras ou de padrões de serviço, mas tudo que fuja a isso ainda é centralizado. Digo isso pensando no Brasil, porque a WeWork global tem uma gestão horizontal, onde cada gestor regional tem total liberdade de tomada de decisão. Conforme a operação no Brasil for crescendo, será necessário descentralizar isso e dar liberdade de tomada de decisão para níveis mais baixos.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

É difícil entender exatamente o que é poder, né? Talvez você esteja falando de uma pirâmide, onde existe uma pessoa "controlando o barco", e neste caso a América Latina funciona assim. Mas, de novo, a WeWork na América Latina inteira está dentro deste contexto e é um mercado que começou nesta estrutura de pirâmide, então o poder é centralizado ainda. Existe o VP regional, que toma as decisões para os países quando se pensa em decisões de impacto. Não existem barreiras para chegar até ele, mas é centralizado. Pensando globalmente isto não existe - existem polos que tomam

decisões independentes e reportam para um *Headquarter* (HQ), mas não necessariamente dependem desta matriz para tomar sua decisão.

Eu não sei se em todos os países da América Latina é assim, mas é uma particularidade dos países latinos esse perfil mais centralizador em relação a poder, e este é um desafio de empresas de fora que chegam a estes países.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Sim, totalmente. Novamente, na minha área estão Tecnologia, *Facilities* e um pouco de Segurança. Essas áreas possuem papéis bem definidos, funções bem definidas, e inclusive o *job description* é muito bem definido para essas áreas.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Eu acho que existe um *job description*, mas com uma flexibilidade muito maior para cada edifício, de como eles vão desempenhar suas funções. Percebe-se que as mesmas funções em edifícios diferentes não executam exatamente as mesmas tarefas, apesar do *job description* ser padrão, eles têm funções diferenciadas de acordo com o que acontece naquela comunidade e o perfil do líder dela - a forma como ele gosta de gerir isto. O gestor de cada unidade tem suas particularidades e não existe um direcionamento que force os gestores a seguir o mesmo padrão neste sentido. Eles têm as mesmas entregas mas pode variar a forma como estas entregas serão feitas.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Os processos são bastante simples, não são complexos. As ferramentas que nós usamos, tecnológicas, para fazer as entregas, é que são bastante complexas. Elas demandam muito treinamento, erros e acertos, e acaba gerando retrabalho. Isto porque a WeWork tomou um tamanho tão grande e está em uma fase de adaptação tão grande, que quando começamos a nos adaptar a uma ferramenta ela muda por não dar mais vazão à dimensão do processo que temos.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Extremamente dinâmico. Principalmente no Brasil, porque temos uma demanda de crescimento extremamente alta e não temos formas de estabilizar este processo - não dá tempo de fazer um estudo de médio a longo prazo para definir formas de agir que necessariamente vão dar certo.

2. Simples ou Complexo?

Simples, porque demanda muito menos energia para se estabelecer em um ambiente - mas os riscos são muito maiores. Foi a escolha da empresa, ser menos conservadora e arriscar mais, e crescer numa velocidade muito grande.

3. Integrado ou Diversificado?

Diversificado, pois temos o mesmo negócio se aplicando em várias localidades diferentes e o contexto acaba sendo muito diversificado em cada região ou cidade.

4. Amigável ou Hostil?

Acho que todo ambiente é hostil, porque tratando de mercado estamos sempre: concorrendo com alguém ou quebrando paradigmas. Mesmo que não concorra diretamente, isso vai gerar empresas interessadas em participar do mercado que terão concorrência (concorrência entre fornecedores, por exemplo). No Brasil temos uma concorrência bastante acirrada e grande, mas temos um formato de entrega único e exclusivo no mercado, o que traz uma força grande e vantagem em relação a essa concorrência.

Entrevista 6

Área: Comunidade

Cargo: *Lead*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

A gente recebe um treinamento inicial, mas temos uma métrica de 60-20-10, onde 10% do que aprendemos é nos cursos, 20% de "shadowing" e 60% "getting hands dirty", ou seja, com a mão na massa mesmo! Na WeWork a gente é incentivado a se responsabilizar e descobrir formas mais autênticas de atingirmos os objetivos pela clareza com que metas e métodos são desenvolvidos e compartilhados entre todos.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

É claro que a parte técnica é levada em conta, mas o essencial é a personalidade, a essência de cada um. Existe uma avaliação muito mais forte dentro de fit cultural do que de currículo, e cada equipe é formada levando em consideração as relações possíveis e construtivas entre cada indivíduo. O meu caso, por exemplo: o processo era para sub-gerência, mas como demonstrei que não era forte em vendas, acabei entrando para o time como recepcionista pela grande experiência em assessoria, mas principalmente porque ali eu teria melhor cuidado - já que sou a mais velha e me preparando pra ser mãe - e exercendo uma função de *coaching* e convergente de todos os processos da unidade. Acabei sendo promovida em 6 meses por ter desenvolvido a parte técnica, e cada vez mais exerce funções maternais, de gestão de pessoas e gerenciamento de conflitos.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

É vital! Já entrevistamos pessoas com excelentes currículos, mas com uma aderência mediana a cultura da empresa, e que, apesar da força técnica, colocariam toda a operação a perder. É uma empresa muito sinérgica, alinhada e coerente na sua personalidade, e a personalidade de cada um precisa ser compatível com o que vivemos aqui, porque isso também afeta e consome muito das pessoas - por isso precisamos estar felizes e literalmente amarmos o que fazemos!

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um "fit" cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Pesa muito mais para o "fit" cultural, embora o conhecimento técnico e formal não possa ser ignorado ou relevado. Mas uma coisa acaba levando a outra: pessoas fortes e dinâmicas tendem a estar melhor preparadas ou propensas a quebrar barreiras e aprender novas atividades com maior entusiasmo e destreza.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Como o principal produto da WeWork é a formação de comunidade, e nosso papel como Gestores de Comunidade é entender cotidianamente oportunidades de impulsionar o crescimento dos nossos membros, além de métricas como tickets de situações operacionais, engajamento da comunidade em eventos e pela rede virtual global, rotatividade saúde financeira, realizamos reuniões de 1:1, caso a caso, com empresas que sentimos precisarem ou desejarem de uma atenção pontual.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Temos rotinas padronizadas e atividades estruturadas que mantem a homogeneidade de toda a rede - são mais de 200 prédios ao redor do mundo, onde todos os mais de 150 mil membros podem usar qualquer uma dessas unidades sem grande atrito entre as operações. Entretanto, como um dos nossos valores é a autenticidade, cada prédio acaba adaptando as atividades com a dinâmica da sua comunidade - seja focando mais em determinada área, ou redesenhando cargos de acordo com a identificação de cada time. O equilíbrio entre padrão e regionalização tem sido muito bem apreciado e inclusive ajuda a otimizar outras operações pelo compartilhamento dessas mesmas diferenças e experiências.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

Temos setores específicos que são responsáveis por determinadas rotinas - Finanças, Marketing, Vendas, Operações, *Real Estate*, Comunidade, TI. Mas todas têm um engajamento correlacionado e convergente nas ações de todos - Comunidade precisa entregar o que foi pensado por *Real Estate*, executado por Operações e anunciado por Vendas, que precisa alimentar o Marketing, que depende de *Real Estate*, que

otimiza as escolhas pelo feedback de Comunidade e Operações, que influenciam Vendas, etc. Todo mundo precisa acreditar que trabalhamos juntos para que o setor de cada um funcione melhor. Estes setores se encaixam melhor na definição de unidades funcionais.

Entretanto, a Comunidade é pensada localmente, para se atender com o melhor entendimento possível as especificidades daquele mercado. Os setores de BackOffice trabalham em conjunto e de maneira global - e com a expansão do mercado, o setor se fragmenta para ter pontos de apoio locais dando maior proximidade ao produto final. Estas estruturas se relacionam com base no mercado.

Portanto, acredito ser uma mistura dos dois.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Sim, e ela é cotidiana e sinérgica. Decisões de impacto local são tomadas localmente e independente da hierarquia. Como a comunicação é intensa e transparente, a confiança em si mesmo e no grupo se torna essencial para darmos conta de toda a atividade diária.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

O poder é descentralizado e coletivo. Cada um tem em si o poder da decisão e a responsabilidade das consequências. Certamente há uma organização e um controle de alçadas, mas somos incentivados a não depender da hierarquia para que as ações sejam executadas.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Temos uma responsabilidade coletiva com o resultado final, e atividades designadas a cada um, entretanto todos temos a capacidade operacional de executar qualquer uma, e a comunicação e compartilhamento é feito para que na ausência de qualquer um, nenhuma atividade seja prejudicada ou haja dificuldade na execução por outra pessoa.

2. **As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?**

Sim, há processos e padrões de realização, que são mantidos mesmo com a troca de pessoas da equipe. Como todos estão alinhados dentro da cultura organizacional e sabem do processo operacional como um todo, o padrão é mantido com o mínimo de variação.

3. **De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?**

São simples e claros, mas com um volume imenso e intrincado que precisa ser compreendido pra além da tarefa isolada.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

- 1. Estável ou Dinâmico?**

Dinâmico.

- 2. Simples ou Complexo?**

Complexo.

- 3. Integrado ou Diversificado?**

Diversificado.

- 4. Amigável ou Hostil?**

Amigável.

Entrevista 7

Área: *Real Estate*

Cargo: *Associate*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários? Qual a frequência destes treinamentos?

Eu não sei se sou o melhor exemplo, porque eu entrei no time em um momento muito atulado e tudo correu muito rápido. Tive um treinamento de uma semana em Nova Iorque no HQ, que é onde fica nosso time central. Foi muito corrido, bastante coisa, mas acho que voltei tendo um conhecimento muito maior. E no final, acho que é bem um termo que gostamos de falar, "*to hit the ground running*", vão te passar o que tem que ser feito e você vai aprender "na marra", na hora, fazendo acontecer. Mas eu tenho sorte de ter gestores muito bons e que me ajudam muito, então acho que o meu treinamento acaba sendo muito no dia-a-dia mesmo.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Não, eu não acho. Me usando como exemplo, eu vim do Direito, tinha acabado de me formar e sempre tinha trabalhado em escritório de advocacia, nunca tinha trabalhado com imobiliária antes. O que meu gestor me falava bastante quando me contratou era que me achava boa pelas minhas qualidades, e não necessariamente pela minha experiência. Então eu acho que o bom desta empresa, que eu vi bastante com as pessoas que convivo aqui e também senti quando fui pro HQ é que eles prezam bastante pela pessoa em si, ver que é uma pessoa que vai se esforçar bastante pra aprender, mais do que a experiência. Obviamente a experiência é ótimo, mas eu senti que quanto mais diferente, aqui, é melhor, porque você acaba tendo algo novo pra adicionar, um outro ponto de vista.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Nossa, muito. Principalmente porque a empresa está presente em muitos países diferentes, cidades diferentes, então a cultura acaba sendo passada pelos funcionários. Cada um tem que saber exprimir isso do jeito que foi sonhado pelo fundador. Contratar uma pessoa que não vai repassar essa mensagem significaria não repassar o que se espera que a companhia seja. Acho essa identificação muito importante.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um "fit" cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

O "fit" cultural, com certeza.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Na minha área eu não participo dessa etapa pós-venda, então minha experiência com os membros é basicamente nula - a não ser os que eu encontro eventualmente aqui em nosso espaço, por isso acho legal ficarmos todo mundo nos mesmos prédios e ter essa interação. Na minha visão, acho que essa questão de feedback poderia ser mais desenvolvida. Querendo ou não, são poucas pessoas de Comunidade em cada prédio e a forma de analisar isso é apenas pelos tickets, o que demora um pouco pra conseguir ver - principalmente porque são prédios novos, ainda temos problemas estruturais sendo resolvidos. Então, acho que podíamos melhorar um pouco nesse quesito. Falta um pouco este feedback.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Eu acho que é tudo bem burocrático, na minha área pelo menos. Ainda estamos bem centralizados nos EUA, que é onde tudo começou, e cada passo que nós damos precisa de autorização. Isso chega a demorar bastante e muitos times de Real estate comentam sobre isso - tudo precisa ser aprovado lá fora por um único comitê. Existem muitos processos, acho que até exageradamente, mas considerando que a empresa está em todo lugar isto faz sentido. É uma forma de organizar, e quanto mais formos crescendo vamos ter que começar a mudar isso - ter que delegar.

- Pensando nas suas atividades do dia-a-dia, existem processos muito bem definidos ou é mais livre?

Neste caso acho bem livre, nós nos aproveitamos de *networking*, e temos bastante liberdade neste sentido.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho

b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.

A primeira opção - temos áreas bem definidas, cada uma faz sua parte do processo para atingirmos o mesmo objetivo.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Eu acho que os níveis hierárquicos mais baixos têm bastante liberdade, mas uma vez que vai subindo o nível não tem tanta - existe um grupo específico que precisa aprovar tudo. Pra passos grandes precisamos de autorização, mas para passos pequenos é mais livre pra tomar as decisões.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Eu acho que temos um poder central no HQ, mas não vejo muito um poder dividido por áreas. Todas elas têm seu escopo e colaboram com sua parte, e todas são importantes, então acho que cada área vai ter obviamente seu líder, mas não vejo muito uma hierarquia entre as áreas- até porque uma no final não intercala muito com a outra nas funções.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Sim. Eu acho que quando começamos a procurar um prédio a liberdade é infinita, mas temos muitas regras para seguir - quando começamos na área é até difícil de entender, precisamos de um tempo pra entender tudo. Precisamos de autorização de times diferentes, temos um processo bem específico e um passo a passo bem definido. Acho incrível como eles são bem organizados nisto, mas no Brasil ainda estamos chegando lá.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Sinceramente, até hoje ainda não entendi as funções de cada um dentro da equipe de Comunidade. Eu sinto que é um pouco reativo, quando o problema chega quem estiver disponível vai resolver. Mas eu estou aqui há pouco tempo, e não acompanhei muito ainda.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Eu acho que os processos são bem complexos. É muito difícil falar quando estamos nesse momento de início da operação de uma unidade, porque já temos uma carga de processos à qual temos que nos adaptar. Então, para nós que ainda não temos os times completos, é muita coisa. Acho que faz parte de toda companhia grande, se não tiver processos completos o negócio não anda. São muitas localizações, se não estiver todo mundo seguindo acaba se perdendo.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Dinâmico, porque nós somos uma *startup* imobiliária e dependemos muito do mercado - que sempre sobe e desce. Nossos concorrentes estão crescendo cada vez mais, então temos que analisar preço, prédio, localização, tudo. Nossos membros crescem, tudo está mudando o tempo todo.

2. Simples ou Complexo?

Complexo, porque temos muitas coisas a considerar, são muitas variáveis.

3. Integrado ou Diversificado?

Acho muito diversificado. Pensando no mercado como um todo, *coworkings* estão todos só crescendo agora, mas a ideia toda da WeWork é trazer essa nova experiência de trabalho, e querendo ou não no mercado imobiliário. Encontra-se todo tipo de empresa neste ramo.

4. Amigável ou Hostil?

Hostil. No meu ponto de vista, o mercado imobiliário no Brasil tem muita flutuação e cada um ganha de um lado. Para encontrar informação é muito difícil, ninguém quer falar muito sobre, tudo é confidencial e tem que ser assim.

Entrevista 8

Área: Comunidade

Cargo: *General Manager*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

O processo de capacitação é contínuo e, para a pessoa ser promovida, ela tem que ter feito todo o processo de capacitação da função dela. Ele tem 3 etapas: o período inicial, quando você entra na empresa e vai ter um pedaço de base teórica, um pedaço de aprender vendo outra pessoa fazer (que a gente chama de espelho, ou "shadowing" em inglês), e um outro pedaço que é você mesmo fazendo e aprendendo com os erros, feedbacks etc. Junto com isso existe uma plataforma de treinamento online que tem cursos, e no final dos cursos tem que fazer uma prova online com uma pessoa que já fez isso e sabe operar, e vai avaliar o seu desempenho. Estes treinamentos em tese servem para a pessoa conseguir operar, mas este é um processo sempre em construção.

- Não existe um treinamento de reciclagem?

Depois que a pessoa passa por essa fase de treinamento, ela tem um período de até 6 meses para completar todos os treinamentos que a sua função pede. Existe uma plataforma com estes treinamentos e em até 6 meses é necessário terminar este ciclo. Depois disto, se a pessoa for subindo de cargo ela tem que fazer outros níveis de treinamento; se trocar de cargo, ainda que não seja subindo mas para uma outra função, é a mesma coisa. A partir disto existem as avaliações anuais onde é possível colocar treinamentos e outras capacitações como pontos a se desenvolver.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Nós tentamos, na medida do possível, usar a aderência cultural e habilidades pessoais como primeiro critério. Principalmente para cargos de entrada - ainda mais

pra estágio - não avaliamos muito conhecimento, mas muito mais características de perfil e aderência com a empresa. Alguns elementos eram requisitos obrigatórios, como falar inglês já que a maioria das plataformas exigem este idioma. Mas fora isso, toda a base técnica e de habilidades específicas a gente acredita que dá para desenvolver.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Bom, no caso da WeWork, nós vendemos um estilo de vida - um jeito da pessoa encara o trabalho e, no final, a própria vida. Se nós, como funcionários, não acreditarmos nisto e não abraçar estes valores, acho que é difícil conseguirmos cumprir esta missão com os clientes. Então, aderência cultural, de tudo que a gente procura, é o elemento mais importante hoje quando vamos contratar. A gente sabe que não é todo mundo que vai acreditar e praticar estes valores, e aí achamos mais fácil desenvolver a pessoa tecnicamente do que ter que convencê-la de que esta cultura faz sentido para ela.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um "fit" cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Assim, sim... Mas cada função nossa tem conhecimentos específicos necessários. Temos advogados, arquitetos, *designers*, diversas funções onde a pessoa precisa ter conhecimento técnico para atuar na respectiva área. Na área de Comunidade, por exemplo, que é a área "coração" da empresa, gente que trabalhou com hospitalidade e que lida bem com pessoas tem habilidades importantes. Mas concordo que, no final, tendo o "fit" cultural é possível desenvolver estas habilidades para a maioria das vagas, apesar de existirem outras tantas onde é preciso ter conhecimento técnico, experiência neste setor, porque não dá tempo de desenvolver todo mundo em tudo.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Nós temos uma plataforma de suporte junto ao ZenDesk (plataforma onde são subidos os tickets dos membros). Lá é possível ver todo tipo de reclamação que o cliente tem, e com isto medir um pouco quais são os principais pontos de "dor" do cliente, pensando mais em operação, mas o nosso produto também não é só operação, então pensando em Comunidade, medimos pelas interações em redes sociais, a quantidade de pessoas indo aos eventos, etc. Estas métricas trazem um score mais alto pro time de Comunidade de um determinado prédio, e o crescimento deste time vai depender

destas duas coisas: como funciona a operação do prédio e como a Comunidade do prédio funciona. Tudo isto tem métrica e não tem nada de "feeling". Tudo bem que os times têm autonomia pra, dependendo de como estiverem vendo o prédio, tratar um ou outro cliente de maneira diferente para manter a satisfação alta.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

No momento em que a empresa está crescendo e escalando, damos cada vez mais importância para os processos, e tentamos usar os processos que funcionam bem em outros lugares do mundo em todos os países - inclusive no Brasil. Aqui, a cada prédio que a gente lança, tentamos aprender com as coisas que não deram tão certo no prédio anterior. Como ideia, queremos sim ter processos que sabemos que funcionam - não porque são melhores ou piores, mas porque já vimos eles funcionando. Mas, na prática, os times têm muita autonomia e o importante é que quando melhoramos um processo ou criamos um novo, compartilhamos com outros times e prédios, pra que uma coisa que funcionou bem possa ser espalhada. Aqui no Brasil, por exemplo conseguimos criar processos de pré-venda utilizando eventos que já são utilizados na América Latina inteira. Então, cada vez mais a gente quer ter processos, mas os times podem melhorá-los e queremos que todos copiem os que estiverem dando certo.

O estilo de gestão que temos na WeWork privilegia a autonomia. Então, temos estas referências e utilizando as métricas comentadas anteriormente é possível checar se os processos que estão sendo utilizados estão tendo bons resultados, e em caso negativo, mudar.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

O DNA da empresa é a segunda opção. Os prédios têm autonomia, e a função é vender, operar o prédio, criar a comunidade como uma unidade autônoma de negócio - inclusive com um CNPJ próprio.

Então, a princípio é com base no mercado, cada prédio como uma unidade autônoma e tendo um time que deveria cuidar de tudo. Mas, com a empresa crescendo, estamos criando cada vez mais áreas de suporte que funcionam de maneira funcional - como marketing, financeiro, segurança, TI - que servem para apoiar o dia-a-dia deste prédio. Mas a maioria dos nossos funcionários estão alocados com base no mercado.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Existe bastante liberdade, todo mundo que tá na empresa pode tomar decisões, e acreditamos que boas decisões. Claro que, a partir do momento que tem negócios mais complexos, a gente envolve estruturas que às vezes estão até fora do Brasil, para conseguir desenvolver o produto e fazer a entrega. Mas todo mundo tem bastante nível de autonomia.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Acho que o poder é bastante dividido. No nosso caso temos nosso CEO, que é uma personalidade muito forte - então os fundadores ainda estão na empresa e eles exercem uma influência muito importante em todo o nosso negócio. Claro que uma parte razoável das decisões mais importantes fica no HQ, mas cada país e cada prédio tem bastante autonomia para tomar suas decisões. Desta forma, o poder é bem mais descentralizado do que em muitas outras organizações.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Nós temos todas as plataformas de treinamento pra tentar dar alguma padronização, mas isto "não está escrito em pedra". É muito mais um guia de princípios e ideias para que as pessoas possam tomar as melhores decisões em cada situação.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Como a pessoa faz parte do time de Comunidade, a resposta é a mesma do item anterior.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Considero que temos muitas plataformas, que em tese todas são simples, mas quando se junta tudo fica complexo. Isto é algo que a organização está tentando melhorar, tentando unir mais processos nas mesmas plataformas. Às vezes, contratar várias coisas diferentes para ser mais simples acaba gerando uma complexidade, e aí a gente volta e muda pra buscar simplificar novamente.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Bem dinâmico, nada de estável. O Brasil já não é muito estável quando comparado a outros países em que estamos, e o nosso negócio é dinâmico mesmo em países mais estáveis. É um negócio em forte ascensão, dobrando de tamanho todo ano.

2. Simples ou Complexo?

Complexo, porque está lidando com pessoas o tempo todo, e existem muitas variáveis que não controlamos.

3. Integrado ou Diversificado?

Diversificado, pois cada região que estamos tem comportamentos diferentes e por mais que tentemos repetir os bons padrões, vai ser sempre diversificado.

4. Amigável ou Hostil?

Amigável. A nossa cultura é de que estamos a forma que as pessoas trabalham. Não somos a única empresa fazendo isso, achamos que estamos liderando este movimento - mas é um movimento que vai atingir diversas outras empresas e não é só nosso. A relação que temos com eventuais concorrentes é sempre pensando que

quem estiver participando desta revolução está ajudando a criar este mundo novo, e no fundo está contribuindo com isto mesmo que não seja conosco.

Entrevista 9

Área: Segurança

Cargo: *Director*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

- 1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários? Qual a frequência destes treinamentos?**

Bom, quando alguém é contratado tem um período de treinamento, que pode ser feito aqui ou fora do país. Eu fiquei a minha primeira semana em Nova Iorque, e lá eu recebi uma série de treinamentos, desde como mexer nas plataformas da WeWork, como mexer nos sistemas de segurança especificamente, sobre a empresa em si etc. Nosso time de segurança é treinado para poder ajudar em diversos cenários, desde explicar para pessoas o que é WeWork até lidar com diferentes catástrofes e crises. Dentro dos treinamentos específicos, estamos focados em 4 áreas: controle de acessos, monitoramento, capacitação dos guardas (que são terceirizados), e solução de crises e resposta a emergências.

Existe uma plataforma de treinamentos online, e tudo ali é pensado para que o funcionário entenda plenamente qual é a concepção da empresa.

- 2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?**

Isto foi algo que me chamou atenção na WeWork. O processo de recrutamento tem muitas fases, eu por exemplo fiz 7 entrevistas, onde tudo é avaliado - a parte técnica, inteligência emocional, perfil que se encaixe no time, habilidades para trabalhar na empresa, falar inglês. Existem vagas onde não é necessário ter um background definido, mas para outras é necessária uma formação específica e isto é considerado.

- 3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?**

Isso é um "must" para a WeWork. Extremamente importante.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Como eu falei, existem áreas em que é necessário ter uma experiência prévia. Por exemplo, na área de construção, a partir do momento que o time de *Real Estate* pega as chaves de um prédio é necessário entregar uma unidade WeWork pronta em 10 semanas. Sendo assim, um gerente de projetos desta área precisa ter experiência para conseguir lidar com este prazo tão curto, mas talvez em um cargo de nível mais baixo seja possível ir desenvolvendo. Existem áreas em que a vontade de aprender e o perfil pessoal da pessoa contam mais do que qualquer outra coisa, como em Comunidade. Uma área assim pode, inclusive, ser porta de entrada para empresa - e a partir daí, ir se desenvolvendo e buscar outras áreas com as quais se identifique. É muito difícil, inclusive, um funcionário ser despedido por deficiência técnica, pois acredita-se que essa pessoa pode ser realocada ou capacitada para melhorar neste sentido.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Uma das melhores coisas para avaliar a satisfação dos membros é, primeiro: se ele faz referência da WeWork para o networking dele. A WeWork tem um incentivo muito grande para isso, e ninguém indica uma empresa conhecida pra algo que não esteja satisfeito né? A segunda métrica é "Move in/Move out" - como os contratos são mensais, as empresas têm muita liberdade para deixar o espaço e a taxa de ocupação é uma forma de medir isto.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Temos procedimentos e padrões para quase tudo e nós somos medidos por isso - o quanto seguimos estes procedimentos, precisamos atingir um padrão mínimo. Claro que com o desenvolvimento de novos mercados muitos processos precisam ser adaptados por serem mercados muito distintos dos EUA. Vejo que os times de Vendas, *Real Estate*, por exemplo, tem suas atividades muito bem mapeadas e o processo que deve ser seguido muito claro.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

A primeira opção. Acredito que no início da empresa era mais relacionado à segunda - um dos fundadores da empresa conversou com minha turma de treinamento em Nova Iorque e comentou sobre o primeiro prédio, onde os dois sócios e algumas outras pessoas faziam de tudo um pouco para conseguir realmente montar a empresa. Mas no momento em que a empresa está agora já está tudo mais organizado e as áreas bem definidas.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Existe. Independentemente da posição, se algo tem que ser feito e você puder fazer, você não vai esperar alguém dizer para fazer. Se errar, a empresa aceita o erro - um dos nossos valores é ser honesto, então aceitar que se cometam erros, mas sempre ali tentando fazer. Pessoas de níveis mais baixos vão ter a mesma liberdade para tomar decisão do que um diretor. As pessoas têm poder decisório e muitos pontos são inclusive discutidos com todo mundo. Mas se no dia-a-dia surgem problemas e a pessoa sabe como resolver, não é necessário esperar alguém para perguntar, ela simplesmente faz. Tem que ser um solucionador.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Eu usaria a palavra energia - ela flui. Um prédio tem uma vida, e em cada momento uma área diferente está mais envolvida com ele. No início o time de *Real Estate* detém esta energia, até o momento em que se fechou o contrato do prédio. Aí entram os times de construção, arquitetura, que vão dar vida ao prédio, e depois é entregue à Comunidade. Em cada momento esta energia está com um time.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Sim. Nós somos medidos por várias métricas, os treinamentos que fazemos, como passamos para os diretores o que está sendo feito e o próprio SLA (*Service Level Agreement*) das nossas tarefas - que é de 95% no time de Segurança, e se alguém não estiver atingindo isto vai passar por treinamentos para evoluir. Somos medidos por tickets, por nossas entregas, etc. Isto mostra que tudo é bem regulado.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Até existe padronização, mas o time de Comunidade tem que se identificar depois com o prédio dele. Cada prédio tem uma quantidade de empresas, pessoas, e elas vão formar um ambiente - e cada ambiente destes vai ser distinto. Temos dois prédios operando no Brasil atualmente e eles diferem muito um do outro. Este time tem o treinamento mais completo na WeWork, mas precisa acabar moldando os processos para a Comunidade em que estão inseridos.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Os processos são simples, mas detalhados - existem várias etapas que precisam ir "subindo", treinamentos em vários blocos, sistemas, etc.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Dinâmico, porque é uma empresa de gerações Y e Z, onde as coisas acontecem muito rápido. Se não houver dinamismo para entender as mudanças do mundo, a empresa deixaria de existir. Não é possível se acomodar.

2. Simples ou Complexo?

Simples.

3. Integrado ou Diversificado?

Integrado.

4. Amigável ou Hostil?

Amigável, pois só vamos para lugares *premium*. Nem mesmo em competição temos hostilidade por não existirem competidores claros.

Entrevista 10

Área: Marketing

Cargo: *Lead*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

O processo é simples: temos, em tese, um mês de treinamento; e é como acontece em qualquer outra empresa - você aprende com quem já está fazendo a mais tempo que você. Quando eu entrei fiz o treinamento no México, e todos que entraram na mesma época também, porque era a única cidade com prédios operando na América Latina. Os contratados posteriormente à abertura do primeiro prédio no Brasil foram treinados localmente, por uma questão de custos e praticidade. Esta forma de treinamento é comum a diversas empresas, porém o que vejo como diferença no momento em que a WeWork se encontra hoje (fase inicial de operação no Brasil) é que as pessoas contratadas ficam divididas entre treinamentos e atividades da sua função - porque já existe uma série de demandas das quais ele não consegue ser "poupado" neste momento inicial. Outro caso é o treinamento já ser durante a resolução destas demandas, e a pessoa aprende já vivenciando a realidade da área. Uma filosofia bem comum entre startups é "consertar as máquinas durante o voo", porque primeiro é necessário "voar", e depois ir ajustando as falhas.

Os treinamentos contemplam um conhecimento básico. A maioria dos conhecimentos necessários acabam vindo com o tempo de operação - nós temos 8 meses de WeWork no Brasil, e nem eu que estou aqui há 7 tenho todo o conhecimento. Então, com certeza vamos aprendendo juntos. Acho que a melhor coisa da empresa é poder testar: agir de determinada forma e ver se funciona; caso contrário, mudar a estratégia.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Acho que sim, mas o fato de um candidato não ter estes conhecimentos não significa que ele "não está mais no páreo". Busca-se muito mais que a pessoa tenha um perfil que combine com a empresa - quem procura trabalhar na WeWork geralmente tem muita energia, muita vontade de aprender - o que chamamos de "fit" cultural e faz mais sentido para a empresa do que as habilidades propriamente ditas. Claro que existem áreas mais técnicas, onde é imprescindível ter estas habilidades, e outras mais genéricas, onde é possível dar as ferramentas para a pessoa e fazer com que ela se desenvolva. Não acho que isto seja um fator determinante para uma contratação. É um requisito, mas existem outros.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Imprescindível. É muito, muito importante. Acho que não só a cultura da WeWork global, mas também da WeWork América Latina e a cultura do General Manager. Como uma extensão da matriz americana, acaba sendo o diretor local quem dá este tom da cultura. Acho que nosso diretor no Brasil é uma pessoa que tenta reproduzir bem esta cultura forte e presente no dia-a-dia dos funcionários - ele gosta que as pessoas sejam apaixonadas pelo produto, acreditem na proposta da empresa.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um "fit" cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Eu diria que é meio a meio - acho um tão importante quanto o outro. Já tive alguns embates aqui dentro por pensar assim, existem pessoas que consideram o "fit" cultural mais importante - e eu considero ele muito importante, mas considero a parte de habilidades muito importante também. Mas isto é para a minha área, e acho que depende do nível de senioridade que está sendo buscado - os candidatos a vagas mais sênior precisam ter uma determinada bagagem, uma experiência que vai ajudá-lo a tomar decisões em momentos de incerteza ou coisas assim.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Gosto muito dessa pergunta, pois durante muito tempo na minha carreira estive em ambientes que não utilizavam métricas claras para isso. A partir do momento em que eu entrei em um tipo de cultura que me exigiu um *mindset* mais voltado para a medição

de KPI (*Key Performance Indicator*), me tornei obcecada por isto. Em geral é muito difícil para as empresas ter escalabilidade e conseguir manter padrões de qualidade e métricas em todas as unidades, mas a diferença na WeWork é que cada prédio funciona de maneira independente. Assim, é mais fácil manter as métricas e um nível de satisfação interessante. A WeWork tem um departamento que se chama *User Experience*, que é "inventado" pela tecnologia. Este departamento mede a naveabilidade dos membros nos meios digitais da empresa. Os membros precisam ter à disposição um serviço de excelência, pois a proposta é viver a experiência de hotel em um ambiente de trabalho. Alguns dos KPIs utilizados são: tempo de resposta médio dos tickets no ZenDesk, quantidade de eventos na unidade, participação nestes eventos etc.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Eu acho que hoje ainda é muito de forma mais livre. Deveríamos ter processos muito mais claros, que vão acontecer no decorrer do tempo - até porque sem processos definidos não é possível escalar a empresa. Precisamos deixar os processos muito bem desenvolvidos e claros na WeWork. Este é um trabalho que já está sendo feito em diversas áreas, mas como estamos começando muitas coisas não foram definidas ainda. À medida que vamos nos deparando com novas situações vamos criando novos processos.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

Acredito que é uma mistura das duas opções. Todas as áreas estão muito interligadas. Temos muito bem definidos o que cada área deve fazer, mas dependendo do momento em que estivermos, estas funções se misturam - antes do prédio ser

inaugurado, por exemplo, o time de Comunidade se dedica às vendas juntamente com o time de Vendas em si.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Existe. O fato de sermos uma empresa tão nova e estarmos testando tantas coisas acaba sendo um facilitador disto. Além disto, o estilo de trabalho do *General Manager* é de empoderamento de todas as pessoas que trabalham aqui. Ele acredita que todas as pessoas precisam ter algum nível de tomada de decisão - porque isso torna a pessoa mais engajada, o trabalho parece mais importante, etc.

Acho, ainda, que isto é devido ao momento que estamos vivendo agora. À medida que formos crescendo e desenvolvendo processos, e as coisas não forem mais tão "corridas", isto tende a diminuir um pouco.

Mas mesmo assim, pelo próprio estilo da empresa, qualquer um pode tomar decisões importantes em algum nível.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Totalmente descentralizado. Pensando na minha área, eu sou um fornecedor interno da área de Vendas (forneço leads para eles). Mas nunca aconteceu alguma situação onde tive atritos com o time de Vendas. A colaboração é maior do que a centralização de poder. Talvez não existe visibilidade para todo mundo sobre tudo que está acontecendo, mas até pelo formato horizontal da empresa, o poder se mantém descentralizado.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Estou tentando fazer com que os processos fiquem mais bem definidos. As tarefas não são reguladas nem padronizadas, mas como ainda estamos em uma fase de "teste", estamos avaliando o que funciona e o que não. Acho que o mais importante dentro da área no momento é ter um *mindset* voltado para resultados. Nunca podemos fazer algo, qualquer que seja a iniciativa, sem uma meta bem definida. Precisamos ter bem claro qual é o objetivo, como vamos alcançar este objetivo e como medir isto

depois. 100% dos processos não estão muito claros para nós, mas o maior *mindset* é retorno sobre investimento.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Sim, e existe uma razão para isso: a empresa tem 7 anos e muitas áreas surgiram apenas no último ano da mesma. Antes, tudo era feito por Comunidade e ao longo destes 7 anos deu tempo de desenvolver todos os processos, ter clareza sobre tudo que o time precisa ter e desenvolver. Inclusive, o treinamento para quem entra na WeWork em Comunidade é muito mais bem estruturado do que qualquer outra área - os novos funcionários de outras áreas também fazem os treinamentos de Comunidade. Eu diria que o processo de organização do time de Comunidade é 100%, enquanto de outros departamentos estão em 30, 40% e sendo otimizados.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Eu acho que os processos são simples, mas nós ainda não temos uma forma eficiente de medir - pensando em Marketing, pelo menos. Mesmo que sejam definidos os melhores processos do mundo para a área e tenhamos todas as "engrenagens azeitadas", pode ser que ainda não saibamos quais são os resultados finais de algumas coisas. É muito difícil saber, se não for online nunca saberemos 100% ao certo.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Dinâmico. Pensando em Brasil, jamais será estável por conta da instabilidade política e econômica do país. Mas isto, para a WeWork, não é necessariamente ruim - a crise econômica faz com que as empresas busquem cada vez mais flexibilidade nos espaços de trabalho, o que colabora para nosso negócio.

2. Simples ou Complexo?

Complexo, pelo fato de ser uma empresa americana operando no Brasil. Ela naturalmente enfrenta dificuldades para se estabelecer aqui.

3. Integrado ou Diversificado?

Os dois. É um ambiente com muitas diferenças, mas integrado porque as pessoas conseguem trabalharem juntas apesar disto.

4. Amigável ou Hostil?

Amigável, porque não existe concorrência direta, e também porque a WeWork se propõe a ajudar o ecossistema empreendedor da cidade.

Entrevista 11

Área: Comunidade

Cargo: *Associate*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários? Qual a frequência destes treinamentos?

Todos os funcionários têm acesso a um portal de treinamentos intensivos que dispõe de todo o conhecimento da empresa. Além de, nas primeiras semanas, os funcionários participarem de treinamentos por vídeos e até viagens.

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

É priorizado o candidato que tenha a mesma energia da empresa. Claro que isso está indiretamente ligado a várias capacitações, mas especialmente à cultura.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Todos os funcionários são considerados muito responsáveis por entrar em uma missão e resolvê-la do início ao fim. Por isso é importante que o funcionário se identifique ao máximo com essa cultura. E, para ajudar, os funcionários mais antigos estão sempre muito bem preparados para dar esse apoio para iniciantes.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Os dois são importantes, mas com certeza um “fit” cultural.

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Existe - a atmosfera de Comunidade continuar fluindo e garantir que além de bem os membros se desenvolvam lá dentro. Essa é uma das métricas usadas para avaliar os serviços oferecidos.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

No geral é tudo bem padronizado, mas cada time se organiza da forma mais otimizada para aquele grupo. Tanto em horários como formato de rotina.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

Todos temos nossos cargos, mas todos trabalhamos juntos em tudo. Apesar de parecer uma bagunça, é onde no começo podemos aprender fortemente um pouco de algumas áreas completamente desconhecidas, nos encontrarmos e depois seguir com aquilo que nos identificamos melhor. Isto se identifica mais com a divisão com base no mercado.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização horizontal?

Existe uma grande liberdade para tomadas de decisão, mas para que isso seja sempre feito com bastante responsabilidade, conversamos e equilibramos todos os pontos antes de qualquer decisão ser tomada.

4. **Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?**

Tem um pouco de poder nas mãos de todos. Assim equilibradamente o poder não está centralizado em um lugar só.

Sistema técnico

1. **As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?**

Existem padrões para otimizar os processos, porém mensalmente alteramos alguns formatos de resolução e procedimento para aperfeiçoamento.

2. **As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?**

Como faço parte do time de Comunidade, a resposta é a mesma que a anterior.

3. **De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?**

São muitos processos. Alguns simples e alguns mais longos. Todos já testados e aprovados para entregarem o melhor resultado.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. **Estável ou Dinâmico?**

Estável.

2. **Simples ou Complexo?**

Simples e Complexo.

3. **Integrado ou Diversificado?**

Integrado e Diversificado.

4. **Amigável ou Hostil?**

Amigável.

Entrevista 12

Área: *Job Rotation*

Cargo: *Intern*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários?

Qual a frequência destes treinamentos?

Quando eu comecei o estágio, tive um treinamento de um dia. Não sei exatamente como foi o início dos outros estagiários, mas no meu caso acho que não foi suficiente. Grande parte das coisas que eu sei sobre a empresa, aprendi na prática (o que não deixa de ser válido, muito pelo contrário, mas senti falta de alguma coisa a mais). Agora parece que o *training* dos *new hires* está bem mais estruturado, e espero que continue melhorando!

2. No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?

Sim. No processo seletivo dos estagiários era mandatório ter inglês fluente, e isso faz todo o sentido por conta da realidade da empresa e a rotina que temos aqui. No entanto, outros critérios relevantes também foram priorizados como, por exemplo, a diversidade de pessoas e de cursos de graduação. Foi o melhor processo seletivo do qual eu já participei, muito coerente com a missão da empresa.

3. A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?

Extremamente importante. Se você não se identifica com a empresa e com o seu propósito, não vai se sentir motivado o suficiente para trabalhar aqui.

4. Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?

Fit cultural é um conhecimento específico, que é o domínio do idioma inglês (espanhol é altamente desejável).

5. Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?

Não sei responder a essa pergunta.

Organização do Trabalho

1. Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?

Como a empresa é muito nova no Brasil, não há processos definidos - o que, na minha opinião, é um aspecto positivo. A equipe está crescendo junto com a empresa e os membros têm total liberdade e autonomia para resolver as situações que aparecem. Aqui, é melhor você pedir desculpas do que pedir permissão. Se você acha que o problema deve ser resolvido de certa maneira, vá lá e resolva. Se não der certo, você procura soluções. Mas pelo menos você tentou e deu o seu melhor.

2. Como é a divisão das áreas da empresa?

- a) Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**
- b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.**

A divisão se dá por unidades funcionais. Temos uma equipe designada para cada unidade, e outras equipes gerenciais que não tem uma unidade fixa.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Existe, sim, uma descentralização horizontal. Eu, por exemplo, sou estagiária e já tomei várias decisões sozinha. Porém, algumas decisões sempre passam pelos gerentes de cada área, o que é bem compreensível.

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

O poder está bastante diluído. A equipe de cada prédio, por exemplo, tem total autonomia para tomar as decisões referentes àquela unidade. A equipe de vendas também tem o poder de decisão relativo a esse segmento da empresa.

Sistema técnico

- 1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?**

Não, zero processos. Eu gosto bastante desse esquema, primeiro porque eu tenho mais liberdade e autonomia e segundo porque eu posso contribuir ainda mais com o crescimento da empresa.

- 2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?**

Ainda não passei pela equipe de comunidade, mas imagino que eles tenham alguns processos sendo definidos.

- 3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?**

Simples, alguns são uma planilha do Google Sheets e conseguem resolver as nossas demandas.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

- 1. Estável ou Dinâmico?**

Muito dinâmico.

- 2. Simples ou Complexo?**

Simples.

- 3. Integrado ou Diversificado?**

Diversificado.

- 4. Amigável ou Hostil?**

Muito amigável.

Entrevista 13

Área: *Job Rotation*

Cargo: *Intern*

Conhecimento, Capacitação e Cultura da Organização

1. **Como é o processo de capacitação dos funcionários na empresa? Os treinamentos oferecidos contemplam todos os conhecimentos necessários? Qual a frequência destes treinamentos?**

Não tenho conhecimento.

2. **No processo de recrutamento e seleção, candidatos que já possuam os conhecimentos e habilidades necessários para exercer o cargo são priorizados?**

Não, é necessário antes priorizar a identificação com os valores e perfil da empresa.

3. **A empresa possui uma forte cultura organizacional. O quanto importante é que os funcionários se identifiquem com ela?**

Muito importante.

4. **Para a empresa, é mais importante que os candidatos possuam um “fit” cultural ou os conhecimentos necessários no cargo?**

É mais importante ter o “fit” cultural do que os conhecimentos necessários.

5. **Como a empresa avalia a satisfação dos clientes (membros) com o serviço oferecido? Existe alguma pesquisa formal?**

Não.

Organização do Trabalho

1. **Como é o nível de padronização do trabalho? Os processos são bem definidos e estimula-se que se siga os procedimentos ao realizar as atividades ou age-se de forma mais livre de acordo com cada situação?**

Não, os processos não são estruturados e é possível agir de forma livre

2. **Como é a divisão das áreas da empresa?**

- a) **Unidades funcionais – agrupando por conhecimento, habilidade, processo ou função de trabalho**

b) Com base no mercado – unidades que desempenham todas - ou a maioria - das funções para determinado conjunto de produtos, serviços clientes ou locais.

A divisão se encaixa mais na primeira opção – unidades funcionais.

3. Na sua visão, como é o processo de tomada de decisão na empresa? Está disperso em diferentes unidades e níveis de autoridade? Existe liberdade na tomada de decisão em níveis hierárquicos mais baixos –descentralização?

Existe liberdade na tomada de algumas decisões, mas outras estão centralizadas no primeiro escalão da empresa (*headquarters*).

4. Como você enxerga o poder na organização – está centralizado em determinada(s) área(s)? Segue as normas culturais em que a empresa se insere?

Está centralizado em grande parte no HQ da empresa, ou com o primeiro escalão no Brasil.

Sistema técnico

1. As tarefas executadas pelo seu time são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Não.

2. As tarefas executadas pelo núcleo operacional (time de Comunidade) da empresa são reguladas e especializadas – existe padronização do trabalho, processos bem definidos e estabelecidos?

Não.

3. De forma geral, você considera que os processos são simples ou complexos?

Complexos.

Contexto da Organização

As questões abaixo devem ser respondidas considerando o ambiente em que a empresa está inserida – fatores econômicos, posição geográfica, natureza de seus produtos, clientes e concorrentes, etc.

1. Estável ou Dinâmico?

Dinâmico.

2. Simples ou Complexo?

Complexo.

3. Integrado ou Diversificado?

Integrado.

4. Amigável ou Hostil?

Hostil.