



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



MARIANA FERREIRA STEPHAN

# **A CRIAÇÃO DE COMUNIDADES EM ESPAÇOS DE COWORKING:**

Caso WeWork

Limeira  
2020



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MARIANA FERREIRA STEPHAN

# **A CRIAÇÃO DE COMUNIDADES EM ESPAÇOS DE COWORKING**

Caso WeWork

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Adriana Bin

Limeira  
2020

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

St43c Stephan, Mariana Ferreira, 1995-  
A criação de comunidades em espaços de coworking : caso WeWork / Mariana Ferreira Stephan. – Limeira, SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Adriana Bin.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Comunidade. 2. Trabalho colaborativo. 3. Canvas. I. Bin, Adriana, 1977-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** The creation of communities in coworking spaces: WeWork case

**Palavras-chave em inglês:**

Community

Coworking

Canvas

**Área de concentração:** Administração de Empresas

**Titulação:** Bacharel em Administração

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 13-07-2020

**Autor:** Mariana Ferreira Stephan

**Título:** A criação de comunidades em espaços de coworking: caso WeWork

**Natureza:** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas

**Instituição:** Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

**Aprovado em:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof(a). Dr(a). Nome (Orientador(a)) – Presidente  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

---

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Coorientador(a))  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

---

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Avaliador  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

---

Prof(a). Dr(a). Nome (Orientador(a))  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

STEPHAN, Mariana. A criação de comunidades em espaços de coworking: caso WeWork. 2020. n.ºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

## RESUMO

Este relatório aprofundado de estágio aborda e analisa os principais desafios encontrados pelo time de comunidade do prédio da WeWork ao oferecer espaços de trabalho compartilhados que tem a proposta de ser muito mais do que um simples escritório bonito e descolado. Trata-se dos desafios encontrados na criação de uma comunidade onde são criadas conexões, negócios de impacto e oportunidades; na qual seus membros compartilham experiências, conhecimentos, aprendizados e sentimentos como o de partilha, confiança, colaboração e integração. Além disso, o trabalho apresenta os desafios que o time de comunidade tem em criar a percepção de valor nos membros em estarem inseridos nessa comunidade. Para isso, são apresentados os conceitos de *coworking* e comunidade, bem como como deve ser estruturada uma comunidade, com base no *Community Canvas*. Ademais, são propostas ações de melhoria que visam aprimorar a estrutura da comunidade WeWork, de forma a melhorar o convívio, respeito e confiança entre os seus membros, bem como ações que visam possibilitar que sejam criadas conexões e negócios entre eles.

**Palavras-chave:** Comunidade. Coworking. WeWork. Community Canvas.

STEPHAN, Mariana. A criação de comunidades em espaços de coworking: caso WeWork - 2020. n.º. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

## **ABSTRACT**

This in-depth internship report addresses and analyses the key challenges faced by the WeWork community team in offering shared workspaces that have the proposition of being much more than just a beautiful, detached office. These are the challenges encountered in creating a community where connections, business impact and opportunities are created; where members share experiences, knowledge, learning and feelings of sharing, trust, collaboration and integration. In addition, the work presents the challenges that the community team has in creating the perception of value in the members to be inserted in this community. For this, the concepts of coworking and community are presented, as well as how a community should be structured, based on the Community Canvas. In addition, improvement actions are proposed that aim to improve the structured WeWork community, in order to improve coexistence, respect and trust among its members, as well as actions that aim to enable the creation of connections and business between them.

**Keywords:** Community. Coworking. WeWork. Community Canvas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma WeWork.....	13
Figura 2: Explicação dos tipos de cliente de acordo com a pontuação dada no NPS..	16
Figura 3: Pontuação do NPS.....	18
Figura 4: As 3 estruturas do Community Canvas .....	22
Figura 5: O Community Canvas .....	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Temas discutidos acerca da identidade de uma comunidade. ....	23
Quadro 2: Temas acerca da experiência oferecida por uma comunidade. ....	25
Quadro 3: Temas acerca da estrutura de uma comunidade. ....	26

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>NPS</b>	<i>Net Promoter Score</i>
<b>NMO</b>	<i>New Member Orientation</i>

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	10
2.	DESCRIÇÃO DETALHADA DA ORGANIZAÇÃO / ÁREA.....	11
3.	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	14
4.	BREVE REVISÃO DA LITERATURA.....	20
5.	SOLUÇÃO PROPOSTA E PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO .....	28
6.	RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO .....	32
7.	CONCLUSÃO .....	34
8.	REFERÊNCIAS .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

A WeWork, uma startup fundada em Nova Iorque e que chegou ao Brasil em 2017, tem como objetivo ser muito mais de um simples *coworking*: se trata da criação de uma comunidade onde as pessoas vivam por um propósito e consigam impactar o mundo positivamente, através da criação de negócios e conexões.

Cada prédio da WeWork tem um time de Comunidade que, além de ser responsável por administrá-lo, tem o objetivo de criar e desenvolver essa comunidade, tendo como foco dois principais pilares: a experiência do membro e a captação de receita. Quanto à experiência do membro, é possível falar que existem dois tipos: aquela tangível, e aquela intangível. A experiência tangível tem a ver com o que a WeWork oferece que é palpável, como, por exemplo, o espaço físico, a infraestrutura, a decoração e o bom funcionamento do prédio, ou seja, todas as suas operações. Já a experiência intangível é o principal fator que diferencia a WeWork dos demais *coworkings*: é a percepção de valor em estar inserido em um lugar que, além de ser um escritório bonito e descolado, no qual você não precisa se preocupar com mais nada além de focar no seu trabalho, é um ambiente de conexão, de colaboração, de conhecimento, de empreendedorismo, de networking, de oportunidades, de interação e experiências.

O objetivo desse trabalho é abordar e analisar os desafios encontrados na criação dessa comunidade, bem como na criação de percepção de valor pelos seus membros. Complementarmente, deverá propor como essa percepção de valor pode ser criada e mensurada, ou seja, quais são as métricas que podem ser utilizadas para medir o sucesso do trabalho do time de Comunidade, com ênfase na cidade de São Paulo.

## 2. DESCRIÇÃO DETALHADA DA ORGANIZAÇÃO / ÁREA

A WeWork foi fundada em 2010, em Nova Iorque, por Adam Neumann, Rebekah Neumann e Miguel McKelvey com o propósito de criar uma comunidade onde as pessoas vivam por um propósito e consigam impactar o mundo positivamente. A missão da empresa não é ser um simples espaço de trabalho compartilhado: é criar um mundo onde as pessoas trabalhem para viver, e não apenas para pagar as contas (nas palavras dele, "*create a world where people work to make a life, not just a living*").

Conforme a comunidade foi crescendo, foi percebido que a procura pela WeWork não se restringia apenas à startups e profissionais autônomos, mas sim a todos os tipos de negócio. Assim, começaram a focar também em grandes empresas. No final de 2016 foi percebido que 30% das empresas da Fortune 500 faziam parte da comunidade WeWork e que essas empresas apresentaram um efeito cascata na economia dos bairros e cidades ao redor de onde estavam inseridas. Neste mesmo período, as pequenas e médias empresas da comunidade WeWork apresentaram um crescimento anual de 18%, enquanto a taxa média de crescimento global era de aproximadamente 1,7%. Com esses resultados, a WeWork conseguiu um investimento do SoftBank no valor de U\$ 6 bilhões e, em 2018, foi criada a The We Company, diversificando os negócios originais da empresa.

A ideia de negócio, que surgiu em 2009, envolvia muito mais do que aspectos de trabalho - envolvia todos os aspectos da vida. Sendo assim, a WeWork, como já falado, tem a missão de construir um mundo onde as pessoas trabalhem por um propósito, não apenas para pagar contas; a WeLive, a missão de criar um mundo onde ninguém se sinta sozinho, e a WeGrow, a missão de estimular os superpoderes de cada pessoa. Desse modo, é possível elevar não somente os indivíduos, mas também o mundo.

Em 2019, a WeWork divulgou seu primeiro Relatório Global de Impacto Econômico. Os dados do relatório mostram o impacto da comunidade global da empresa na economia mundial: cerca de 680 mil empregos foram gerados e uma contribuição de U\$122,3 milhões para o PIB Global. Em São Paulo, a contribuição no ano de 2019 foi equivalente a R\$1,2 bilhão para o PIB do município. Quando se diz respeito à geração de emprego, o relatório mostra que a Economia WeWork

(refere-se aos empregos e ao PIB gerados pelos membros da WeWork, incluindo os indiretos que, de alguma maneira, foram estimulados por sua comunidade) gera um multiplicador econômico de 1,7 - isso significa que para cada membro WeWork, outros 0,7 empregos são criados na cidade. Em São Paulo, esse multiplicador foi de 1,1, ou seja: aproximadamente 13.000 empregos em São Paulo estão, de alguma forma, ligados à WeWork (2300 membros da WeWork + 200 empregos atribuídos ao fator multiplicador).

A principal área da WeWork é a área de Comunidade. Cada prédio da WeWork tem um time de Comunidade responsável por ele, enquanto todas as outras áreas servem de suporte para que Comunidade consiga fazer seu trabalho. O time de Comunidade é composto por Estagiário, Associado de Comunidade, Líder de Comunidade e Gerente de Comunidade, e trabalha em cima de dois principais pilares: a experiência do membro e o aumento de receita. Apesar de ser uma estrutura vertical, cada um do time tem muita autonomia e responsabilidade, fazendo com que pareça ser uma estrutura bem horizontalizada no dia a dia. O estagiário, além das suas obrigações básicas como, por exemplo, atuar no *front desk* no *Community Bar* (local de atendimento do time de Comunidade), tem seus próprios projetos nos quais lidera e atua, assim como o Associado de Comunidade e Líder de Comunidade.

O Gerente de Comunidade de cada prédio responde para um Gerente de Comunidade Sênior que, por sua vez, responde para o Gerente de Comunidade que, no caso do Brasil, existe somente um. o organograma da WeWork segue do seguinte modo:

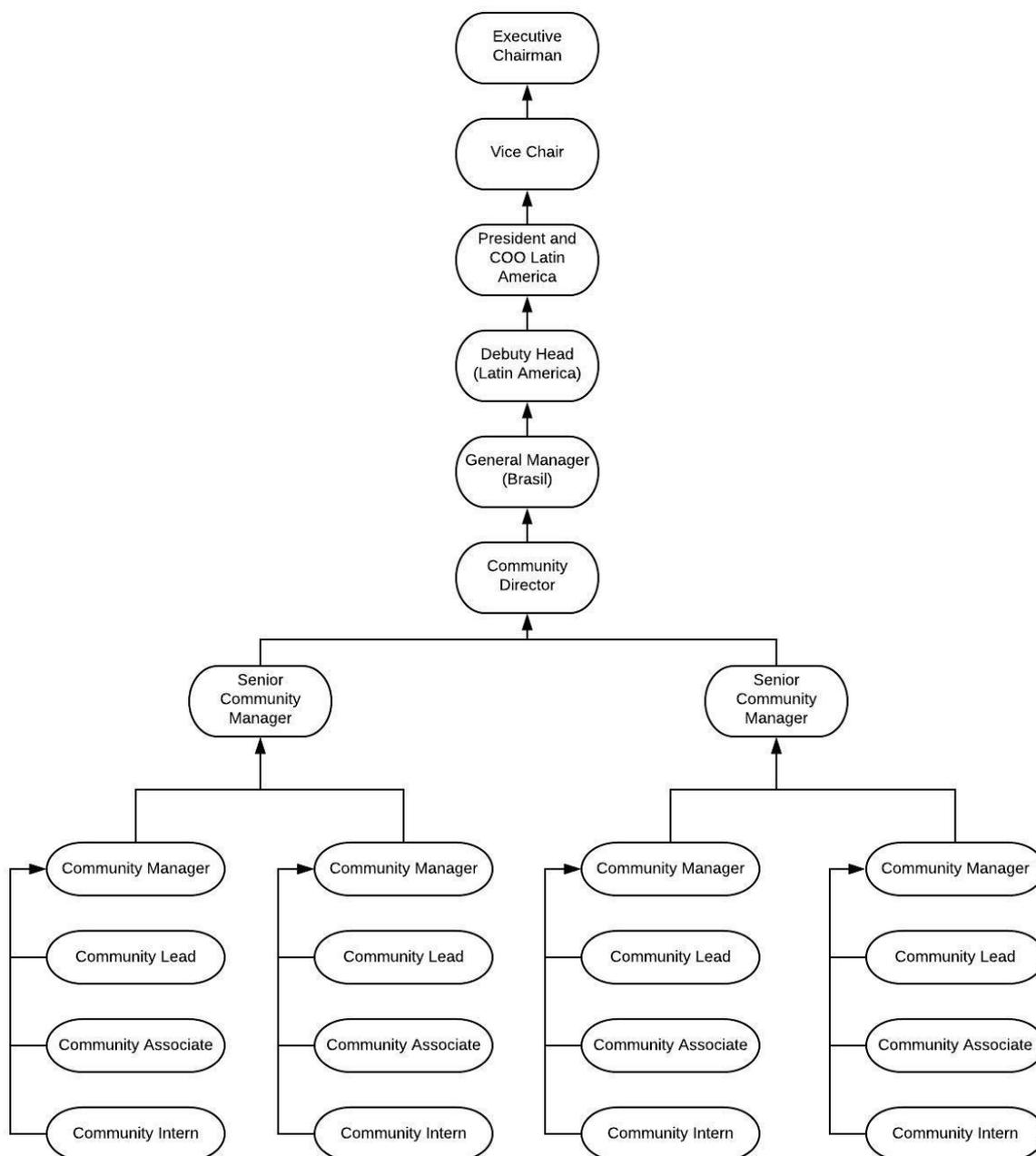


Figura 1: Organograma WeWork

Fonte: Elaboração própria

### 3. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A WeWork encontra um desafio muito grande ao oferecer espaços de trabalho não com o objetivo de ser simplesmente um espaço bonito e descolado, mas sim com o objetivo de oferecer espaços em uma comunidade onde são criados conexões e negócios de impacto.

O time de comunidade, além de ser responsável por toda a parte operacional e por captar receita para o prédio, também é responsável por desenvolver essa comunidade, realizar conexões que façam sentido entre os membros e ajudá-los a se desenvolver e a crescer, tanto os negócios quanto as pessoas. Mas essa tarefa é uma via de mão dupla: o time de comunidade pode fazer todas as ações e projetos possíveis, mas de nada adianta se os membros também não se engajarem nelas. Atualmente, são poucos os membros engajados na comunidade. São poucos aqueles que respondem às ações que são feitas, são poucos os membros que comparecem aos eventos oferecidos, são poucos os membros que usam o aplicativo da WeWork (que funciona como uma rede social). O engajamento por parte dos membros é, portanto, essencial para a criação de uma comunidade onde são criados conexões e negócios de impacto. Além disso, vale ressaltar que quanto mais os membros são engajados na comunidade, mais conexões serão criadas entre eles. Do mesmo modo, as conexões instigam o membro a se manter engajado, uma vez que os membros veem valor nessas conexões.

Existem pessoas que procuram a WeWork simplesmente pelo espaço físico e facilidades, e existem as pessoas que a procuram para fazer seu negócio crescer e se desenvolver. Inicialmente, ao ser inserido na comunidade, o primeiro tipo de pessoa não tem tanto interesse assim em se engajar nas atividades criadas e desenvolvidas pelo time de comunidade, uma vez que seu objetivo ali era somente o espaço físico. Desse modo, o time de comunidade tem que criar ações para instigar o engajamento por parte desse membro e fazer com que ele enxergue a proposta de valor, apresentando-lhe este universo de possibilidade de conexões que podem ser formadas na comunidade. O segundo, por sua vez, é muito mais fácil de engajar naturalmente, uma vez que ele já estava alinhado com os objetivos do time de comunidade e da empresa.

O engajamento também depende muito da identificação do membro com a cultura, com os valores e a missão da WeWork. A partir do momento que essa pessoa se afilia à WeWork, ela vira membro. Estando dentro dessa comunidade, o membro, caso se identifique com a cultura da WeWork, vai ver a proposta de valor e vai se interessar em participar, de fato, dessa comunidade. Caso esse membro não se identifique com a cultura, ele não vai fazer questão de participar da comunidade WeWork: ele não terá interesse em explorar as plataformas online, não terá interesse em comparecer aos eventos e não irá usufruir das conexões que pode criar e aproveitar e, muitas vezes, não vai seguir com as regras de boa convivência da comunidade. Esse membro, muitas vezes, não vai nem saber quais são as regras da comunidade e como tudo funciona. O membro vai, muitas vezes, agir de uma maneira que não é a esperada e, como consequência, a convivência com os outros membros e o com o time de comunidade, além da boa fluidez dos processos, é dificultada.

É percebido, portanto, que o desafio do time de comunidade em criar conexões e projetos de impacto depende diretamente do engajamento por parte dos membros e do senso de comunidade de cada um. Trabalhando esses dois pontos, as ações criadas para criar conexões entre os membros para que eles se desenvolvam e cresçam vão trazer resultados, do mesmo jeito que, trabalhando o senso de comunidade de cada um, o dia-a-dia em comunidade vai ser facilitado e os membros, conseqüentemente, vão gostar mais de viver naquela comunidade e vão se engajar mais nos eventos, no aplicativo e nas ações criadas pelo time de comunidade.

A ferramenta utilizada para metrificar o nível de satisfação dos membros e as ações criadas pelo time de comunidade, bem como a satisfação diante das operações e espaço físico é o NPS (*Net Promoter Score*). O NPS é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa com uma simples pergunta: "*Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Empresa X para um amigo ou colega?*". De acordo com a pontuação dada, a pessoa é considerada detratora, neutra ou promotora da marca.

## What is NPS?

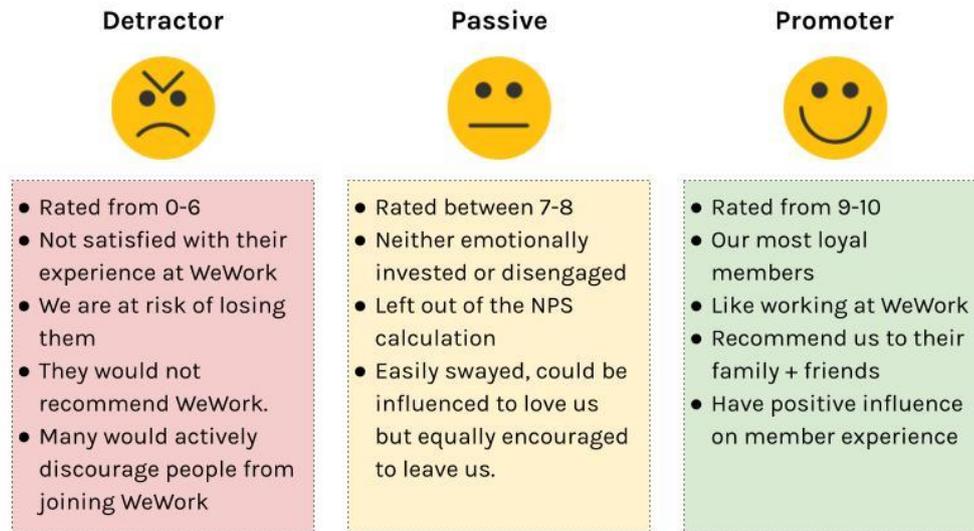


Figura 2: Explicação dos tipos de cliente de acordo com a pontuação dada no NPS

Fonte: elaboração feita pela WeWork

- Clientes detratores: aqueles que dão nota de 0 a 6. São clientes insatisfeitos com a experiência na WeWork, que têm alto risco de sair da comunidade e que, além de não recomendar a WeWork à um amigo, pode até desencorajar as pessoas a se filiarem na comunidade.
- Clientes neutros: aqueles que dão nota 7 ou 8. São clientes que nem gostam nem desgostam da WeWork mas que podem facilmente vir a amar ou a odiar a empresa. Por esse motivo, representam uma grande oportunidade em aumentar a pontuação no NPS, uma vez que é mais fácil encantar uma pessoa "neutra" do que uma pessoa que já tem um posicionamento detrator. Não entram no cálculo do NPS.
- Clientes promotores: aqueles que dão nota 9 ou 10. São clientes fiéis à marca e que recomendam fortemente a empresa à um amigo e/ou familiar, que influenciam positivamente quanto à experiência do membro na comunidade e que gostam de trabalhar na WeWork.

O NPS, então, é calculado através da seguinte equação:

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ CLIENTES PROMOTORES} - \% \text{ CLIENTES DETRATORES} = \% \text{NPS.}$$

Para melhor compreensão, imagine o seguinte cenário: a empresa XYZ aplica a pesquisa com 100 clientes para saber qual seu NPS, e obtém os seguintes resultados:

Detratores	30
Neutros	45
Promotores	25
Total	100

O NPS desta empresa será calculado da seguinte forma:

$$\text{NPS} = 45/100 - 30/100 = - 0.05 = - 5\%$$

A pontuação do NPS vai de -100 a 100. No intervalo de -100 a -1, significa que a marca se encontra em um estado crítico, no qual existem muitos clientes falando mal sobre a má experiência que ela gerou. De 0 a 49, a empresa se encontra em um estado de aperfeiçoamento. De 50 a 74, a empresa se encontra em estado de qualidade e, de 75 a 100, a empresa em estado de excelência. Seguindo esse raciocínio, a empresa fictícia XYZ, do exemplo dado, estaria na zona de estado crítico.

No período de janeiro ao dia 16 de maio, 119 pessoas responderam à pesquisa. Dentre eles, 25 detratores, 42 neutros e 51 promotores. Deste modo, o prédio da WeWork localizado na Av. das Nações Unidas 12901 está na zona de aperfeiçoamento, com 22,7 pontos. Ou seja, ele está em um momento no qual é necessário entender o motivo pelo qual os membros falam: “*Minha experiência foi boa, mas...*”, a fim de rever e aprimorar seus processos.

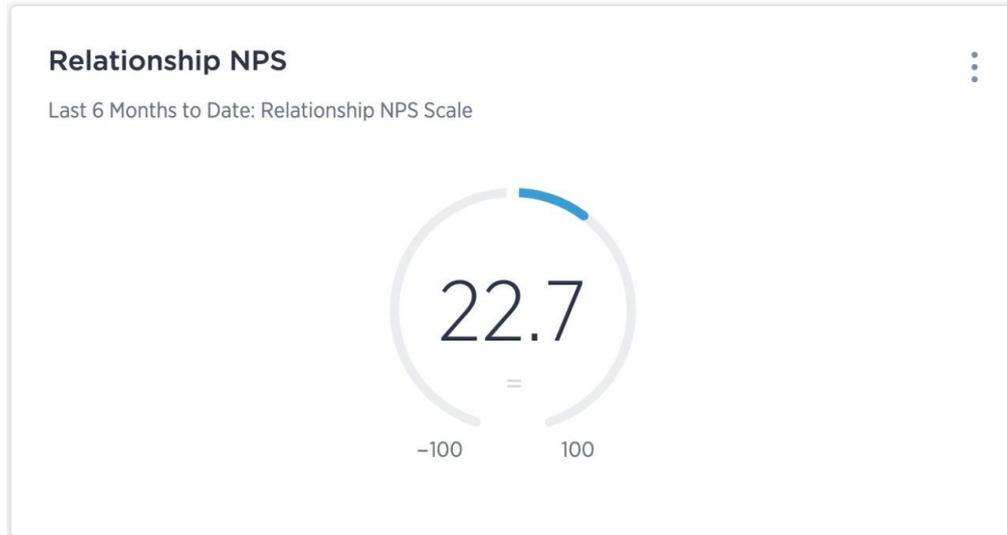


Figura 3: Pontuação do NPS

Fonte: Medallia (plataforma utilizada pela WeWork)

A WeWork começou a utilizar essa metodologia em janeiro de 2020, com um ciclo de pesquisa de três meses. Ou seja, a cada 3 meses o membro responde à pesquisa novamente. Além de responder à pergunta "*Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Empresa X para um amigo ou colega?*" a pesquisa aborda questões de *Building Operations, Overall Vibe and Energy, Ability to Work Productive*. Apesar da pontuação do NPS depender apenas da resposta da pergunta principal, ao perguntar sobre perguntas que dizem respeito ao senso de comunidade dos outros membros, aos eventos oferecidos e a questões operacionais e estruturais, é possível entender melhor os motivos acerca da pontuação dada. Com isso, é possível perceber os pontos que precisam ser aprimorados e mudados, a fim de garantir a satisfação do membro e mensurar as ações criadas pelo time de comunidade.

Ainda não há um indicador que diga respeito de fato às conexões criadas entre os membros no NPS. Porém, além de dar a pontuação para cada item abordado de acordo com a seu ponto de vista, a pessoa também pode adicionar comentários. Através dos comentários e da análise das notas dadas em cada questão abordada na pesquisa, foi percebido que os membros consideram o preço da afiliação muito alto para o que é de fato oferecido pela WeWork. Das 119 respostas obtidas com a pesquisa *Relationship*, foram comentadas 25 vezes acerca do preço. Analisando o porquê de as pessoas considerarem o preço da afiliação muito caro, foi percebido que não está sendo entregue ao membro aquilo que gera valor ao nosso serviço,

que é o diferencial da WeWork: as conexões criadas entre os membros que possibilitam o crescimento das empresas-membros.

Outro ponto levantado diversas vezes nos comentários e notas dadas diz respeito à barulho. Muitos membros se incomodam de trabalhar na área comum devido ao alto volume da conversa de outros membros. Com isso, pode-se perceber que muitos membros não respeitam o fato de que naquele espaço há outras pessoas trabalhando e que, portanto, precisam se concentrar.

Tendo em vista que é um espaço de trabalho compartilhado e que é necessário justamente fazer com que a convivência seja facilitada e que seja possível ser produtivo trabalhando da área comum, existem várias cabines telefônicas pelo prédio, que devem ser usadas para realizar ligações e vídeo conferências. Porém, muitos membros não respeitam o uso das cabines: por ser o único lugar no qual você pode ficar sozinho, muitas pessoas aproveitam para passar o dia inteiro trabalhando nas cabines. Com isso, os membros que precisam realizar ligações e vídeo conferências acabam ficando sem cabines disponíveis para utilizar, o que faz com que esses membros tenham que realizar suas ligações na área comum, o que faz com que aumente o barulho na área comum, prejudicando outros membros que estão ali trabalhando. Pode-se perceber que essas atitudes, tanto de não ter consciência do volume da conversa e da má utilização da cabine telefônica, fica claro que os membros não têm consciência de que estão em um espaço compartilhado.

Fica claro, com as respostas e comentários obtidos, a necessidade de criar mais conexões entre os membros, oferecer uma programação, através de eventos e ações, que ajudem as empresas-membro a se desenvolver, além de criar e aprimorar o senso de comunidade dos membros, para que a convivência em um espaço compartilhado seja facilitada.

## 4. BREVE REVISÃO DA LITERATURA

O mundo do trabalho tradicional vem se transformando há tempos, deixando para trás o modelo tradicional. Em meados de 2005, um grupo de programadores realizou um movimento contra as grandes empresas que restringem o fluxo de informação, asfixiando a inovação, a aprendizagem e o crescimento da base de conhecimentos. Após o *Open Source Movement*, foi fundado o primeiro *coworking* nos Estados Unidos, pelo grupo *Spiral Muse Coworking*, com o objetivo de ser uma alternativa ao escritório tradicional e ao *home office*. Além disso, também visava ser um novo tipo de espaço de trabalho, no qual eram compartilhados os valores do movimento: colaboração, abertura, comunidade, sustentabilidade e acessibilidade.

Os espaços de *coworking* visam, assim, recriar o espaço físico que permite aos indivíduos maximizarem a sua produtividade através da combinação dos elementos do espaço de trabalho: produtividade, funcionalidade, socialização, energia e criatividade. Desde então, a ascensão de espaços de *coworking* têm sido muito grande, assim como a aderência à este tipo de espaço por grande parte dos empreendedores, pequenos e médios empresários e grandes corporações.

No artigo publicado na revista *Slovenia, Teorija In Praksa* (RUS, A.; OREL, M, 2015) é abordada a história e o conceito de espaços de *coworking*, bem como a visão dos seus diferentes tipos. Foram realizados estudos em diversos espaços de *coworkings* na cidade de Austin, no Texas, a fim de classificar os diferentes tipos de espaço de trabalho compartilhado. De acordo com Spinuzzi (2012, apud RUS, A.; OREL, M, 2015, p. 1017–1038), foi concluído que os *coworkings* dividiam-se em dois modelos: *The Good Partners* e *The Good Neighbours*. No primeiro modelo, foi percebido que a comunidade é resultado do espírito de colaboração entre seus membros. Já no segundo, a colaboração é o resultado consciente dos esforços dos gerentes da comunidade e de seus membros, a fim de se criar uma comunidade. Fica claro, portanto, de que o sucesso de uma comunidade depende tanto dos gerentes (no caso da WeWork, representados pelo time de comunidade) e o engajamento de seus membros. O sucesso de qualquer comunidade é uma via de mão dupla e, por isso, a necessidade de fazer com que os membros sejam engajados: para que, através das ações criadas pelo time de comunidade, seja possível criar conexões entre os membros, de modo a ajudá-los a desenvolver e crescer seus negócios.

De acordo com a sociologia, o conceito de comunidade se baseia em quatro pilares: funcional, estrutural, cultural e territorial (apud RUS, A.; OREL, M, 2015, p. 1017–1038). O funcional envolve componentes sociais, econômicos e emocionais compartilhados na mesma rede social. O estrutural envolve a interação entre um conjunto limitado de participantes que formam padrões estáveis de relacionamento e proporcionam uma base organizacional para a comunidade. O pilar cultural é baseado em valores, símbolos e crenças partilhadas que moldam a identidade colectiva e o sentido emocional de pertencimento. Já o territorial, é a delimitação de uma comunidade de membros que compartilham o mesmo território. O conceito de comunidade em *coworkings* (RUS, A.; OREL, M, 2015) vai um pouco além do conceito de comunidade apresentado pela sociologia: são espaços que também apresentam características como a partilha, o sentimento de pertencimento, a reciprocidade e a confiança entre seus membros, e que abraçam a abertura à novas pessoas, novas ideias, inovação, e à outras comunidades. A integração entre seus membros não depende da homogeneidade deles, mas sim sobre a diversidade de pessoas com diferentes competências e conhecimentos que estão dispostos a partilhar e a colaborar.

Nesta perspectiva, são necessários certos valores dentro de uma comunidade, como, por exemplo, o respeito, confiança, identidade, solidariedade, reciprocidade, confiança e empenho. A confiança é essencial para o compartilhamento de informações, conhecimentos e conselhos entre os membros. Solidariedade e mutualidade são as bases para o compartilhamento dos recursos materiais, incluindo o tempo dos membros que estão dispostos a dedicar-se a ajudar os seus colegas na resolução dos seus problemas e para sustentar a própria comunidade. Estas características, proporcionadas por uma comunidade vibrante (RUS, A.; OREL, M, 2015), são os principais pilares estruturais da colaboração criativa, que é também a principal razão pela qual as pessoas se afiliam à um espaço de *coworking*. Só através da construção de uma comunidade, os membros de um espaço de trabalho compartilhado podem esperar beneficiar de um acesso desinibido a ideias criativas, ajuda e apoio de outros membros da comunidade. Ou seja, é só com a criação de uma comunidade que os membros de um espaço de *coworking* podem se desenvolver e crescer, juntos. A criação de uma comunidade, portanto, se torna clara e necessária dentro de um *coworking*.

Nesta perspectiva, fica clara a necessidade de que os membros precisam ter consciência de que estão inseridos em um espaço de trabalho compartilhado. Precisam ter respeito e empatia pelo próximo. Com isso, os membros irão criar confiança uns nos outros, o que faz com que eles se engajem mais e que tenham um bom convívio, catalisando e facilitando, assim, a criação de conexões e negócios entre eles. Esse pensamento também é trabalhado no *Community Canvas*, ferramenta que ajuda na criação de comunidades e nas estratégias para a criação de percepção de valor dos membros sobre a mesma.

Uma comunidade (Pfortmüller et al., 2010) é um tipo de organização que une pessoas e faz com que elas se sintam pertencentes à ela, de modo a oferecer uma identidade pela qual os seus membros orgulhosamente compartilham, e oferecer uma estrutura para que eles se apoiem, colaborem e construam relações significativas.

O *Community Canvas* é dividido em três sessões: Identidade, Experiência e Estrutura, que juntos se dividem em dezessete temas, como pode-se perceber pelas Figuras e descrição abaixo:



Figura 4: As 3 estruturas do Community Canvas

Fonte: Material disponível em: <<https://community-canvas.org/>>



Figura 5: O Community Canvas

Fonte: Material disponível em: <<https://community-canvas.org/>>

### I. IDENTIDADE:

Fortes comunidades apresentam uma forte identidade e têm bem claro quem são, o porquê de existirem e qual é o seu propósito, que são questões que influenciam todas as partes da mesma.

Quadro 1: Temas discutidos acerca da identidade de uma comunidade.

Fonte: Criação própria.

IDENTIDADE	
Propósito	Todos os personagens, atividades e processos de uma comunidade estão voltados na mesma direção, que é o seu propósito. Ele pode ser interno e/ou externo. Enquanto o primeiro envolve apenas a comunidade e seus membros, o segundo envolver um impacto no mundo exterior à comunidade. Geralmente, os membros de uma comunidade se importam mais com os propósitos internos, por isso é de extrema importância que o propósito externo seja bem explícito e claro, de modo que o membro veja o valor dele.

Identidade	<p>Os membros de uma comunidade são caracterizados por um grupo de pessoas antes desconectadas, que apresentam características/interesses em comum. Eles podem ser geográficos, ideológicos, experiências, sociais, afinidades ou pessoais.</p> <p>Necessariamente pelo menos uma dessas características deve representar a identidade de cada membro. Neste ponto é importante frisar que quanto maior a diversidade da comunidade, maior a sua força, contanto que estejam presentes essas características em comum.</p>
Definição de Sucesso	<p>Primeiro passo é ter definido o que é sucesso para a comunidade e criar boas métricas para mensurá-lo. Pode-se <i>linkar</i> o sucesso também com o nível de confiança entre seus membros e o nível de engajamento em longo prazo. As métricas utilizadas podem ser divididas por 3 áreas: atividades e retenção de membros (taxa de abertura de newsletter, presença em eventos, taxa de uso das plataformas online e engajamento voluntário dos membros), quantidade de membros (crescimento por localização), experiência do membros (nível de confiança na comunidade e entre os membros, celebração de datas comemorativas, taxa de suporte entre os membros) e captação de receita.</p>
Marca	<p>A comunidade manifesta através da sua marca o seu propósito, seus valores e sua identidade no geral. Isso ocorre de três maneiras: através da linguagem, do design (estrutura física), e do jeito que a comunidade narra suas atividades. A linguagem utilizada diz muito sobre os seus valores, então é de extrema importância que a comunicação seja pensada de acordo com eles e que seja feita do jeito mais pessoal e humanizada possível. Fortes comunidades apresentam uma boa estética e representam sua marca diariamente por meio de seus interiores, adesivos, roupas da marca, etc. O jeito que a comunidade registra suas atividades também diz muito sobre ela e sobre seus valores (como ela divulga o registro dos seus eventos e atividades).</p>
Valores	<p>Fortes comunidades traçam ações para fazer com que seus valores apareçam na prática.</p>

## II) EXPERIÊNCIA:

Nesta seção é analisada a perspectiva que os membros têm sob a comunidade: o que acontece na comunidade e como ela cria percepção de valor para o membro.

Quadro 2: Temas acerca da experiência oferecida por uma comunidade.

Fonte: Criação própria.

EXPERIÊNCIA	
Seleção	Uma comunidade pode ser aberta (qualquer pessoa pode virar membro) ou fechada (apenas pessoas selecionadas podem vir a virar membro). Quando aberta, é importante ter em mente o que diferencia um membro de um não-membro e como que o membro tem a percepção de ser um membro da comunidade. Quando fechada, a seleção de membros pode ser feita por convites/nominação, inscrição, indicação e restrições geográficas. O jeito como é realizada a entrada e inclusão do membro também é muito importante para fazer com que o membro se sinta parte da comunidade e que ele entenda as "regras da casa" e como pode explorar ao máximo a comunidade e tudo o que ela oferece. Quanto ao crescimento da comunidade, é importante que exista um plano consciente de crescimento e de uma renovação contínua da base de membros.
Rituais	São ações recorrentes que têm o objetivo de aumentar o senso de pertencimento à comunidade, que tem valor simbólico e caráter bastante pessoal. Os rituais podem ter objetivo de fortalecer o vínculo entre os membros, incorporar os valores coletivos da comunidade e criar marcos na afiliação e experiência do membro.
Regras	É necessário que a comunidade tenha regras que guiam a experiência do membro e fazem com que as interações sejam facilitadas. É muito importante que seja definido o que é esperado do membro e quais serão as medidas tomadas em caso de conflito.
Experiências compartilhadas	As experiências que os membros compartilham são o elo que mantém a comunidade, sejam elas <i>happy hours</i> semanais, <i>summits</i> anuais ou qualquer outra atividade coletiva feita de modo consistente pelos "gestores" da comunidade ou pelos próprios membros. É muito importante pensar na diversidade da comunidade e criar eventos/experiências nos quais todos podem participar e compartilhar.

Conteúdo	Toda comunidade, inevitavelmente, produz e consome uma grande quantidade de conteúdo (histórias, conhecimentos, etc). Muitas comunidades tendem a usar esses conteúdos como uma ferramenta para estruturar a experiência do membro, de forma a criar valores. Assim, os membros se inspiram em outros membros, criam intimidade e sentem orgulho de pertencer à comunidade.
Função / cargo	Conforme o membro vai vivendo as experiências da comunidade, o seu papel vai mudando. É importante que as expectativas sejam bem definidas e que haja transferência e conhecimento durante o tempo.
Transição	Diz respeito à maneira que os membros saem da comunidade e o modo como é feita essa transição, se existe uma estrutura para ex-membros e o modo como se encerra a afiliação.

### III) ESTRUTURA

A estrutura é o que faz com que a organização tenha estabilidade a longo prazo.

Quadro 3: Temas acerca da estrutura de uma comunidade.

Fonte: elaboração própria.

ESTRUTURA	
Organização	O ambiente de uma comunidade muda com certa agilidade e, com isso, mudam-se os líderes. Portanto, é muito importante que a organização saiba realizar a transferência adequada de conhecimento, para que o que tenha sido aprendido não seja perdido quando um líder sai. Além disso, é muito importante incentivar a liderança para que outras pessoas sintam vontade de ser líderes e saibam que serão recompensadas por todo seus desafios. Outro ponto importante é a consistência de motivação e realização das atividades da gestão da comunidade. São exemplos de atividade: comunicações internas e externas, processo de entrada (inclusão) de novos membros, gestão de afiliações e dados e criação de conexões entre os membros.
Governança	As decisões podem ser realizadas do tipo <i>top-down</i> (pela alta liderança, o que faz com que o processo seja mais centralizado, eficiente, claro e rápido), ou <i>bottom-up</i> (descentralizado, menos rápido e mais bagunçado, porém mais fácil de ser escalado e mais fácil de ser aceito por todos da base). Fortes comunidades tendem a equilibrar bem entre esses dois tipos de processos decisórios, de modo a ter os

	benefícios dos dois tipos de governança. É importante que a governança tenha estratégias pré-definidas para possíveis casos conflitantes.
Finanças	É necessário que a comunidade tenha um modelo de negócio sustentável. Existem dois tipos de captação de receita: externa (receita gerada externamente com marketing, por exemplo) e interna (receita com afiliações, entre outros). Em comunidades fortes, percebeu-se que o tipo mais eficiente para estabilidade a longo prazo da comunidade é a interna. Além disso, a captação interna de receita mostra a percepção de valor do membro sob a comunidade e é um jeito de medir o sucesso dela.
Gerenciamento de dados	A base de dados e informações sobre os membros precisa ser constantemente atualizada. Informações sobre gostos e interesses pessoais, experiências e histórias são muito úteis e que servem de insights para criação de estratégias de melhoria da experiência do membro.
Canais e plataformas	É de extrema importância que a comunidade tenha uma plataforma online na qual os membros possam manter uma atividade consistente, fácil e regular.

## 5. SOLUÇÃO PROPOSTA E PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO

Conforme já explicado anteriormente, o time de comunidade de cada prédio da WeWork encontra um desafio muito grande em oferecer espaços de trabalho compartilhado inseridos em uma comunidade na qual são criadas conexões entre suas empresas-membro e negócios de impacto, possibilitando que elas cresçam e se desenvolvam. Essa proposta de valor é o real diferencial da WeWork.

A fim de entregar o que de fato é proposto e a fim de fazer com que os membros vejam e abracem essa proposta de valor, é necessário que o time de comunidade crie projetos e ações que desenvolvam esse senso de comunidade em cada membro, bem como a confiança, respeito e empatia entre eles. Apenas assim a comunidade WeWork será, de fato, uma comunidade baseada na colaboração e na partilha.

Abaixo são propostas ações para que o time de comunidade da WeWork consiga entregar o real diferencial da empresa. Essas ações foram pensadas e estruturas através da análise e compreensão dos conceitos de espaços de *coworking* que são abordados no estudo realizado por Andrej RUS e Marko OREL, e dos conceitos de comunidade apresentados pelo *Community Canvas*.

**Reformulação do NMO (*New Member Orientation*):** O NMO é o evento de boas-vindas aos novos membros, realizado uma vez ao mês. Até o final de 2019, o NMO era feito de forma nada assertiva: o time de comunidade reservava uma sala, convidava os novos membros e realizava o *onboarding* deles na comunidade através de uma apresentação das "regras da casa" e benefícios oferecidos pela comunidade que eles podem explorar. Pouquíssimos membros compareciam e os que compareciam não interagiam. Com a experiência ao realizar o evento diversas vezes e depois de ter realizado uma pesquisa de satisfação acerca do evento, foi percebido que, de fato, o jeito que o NMO era realizado não era assertivo. O NMO é uma ótima oportunidade de fazer o *onboarding* do membro de maneira estratégica, de forma a desenvolver nele o senso de comunidade, o respeito, a confiança e a empatia com os outros membros. Além disso, é apresentado a ele um mundo de possibilidades de negócios e conexões. Desse modo, no início de 2020

foi proposto a reformulação do NMO: o novo modelo consiste em um café da manhã realizado na área comum. Serão convidados tanto novos membros quanto membros "antigos", para que haja, justamente, essa interação entre membros novos e antigos. Será disponibilizado um painel para que os novos membros escrevam, em um post-it, seu nome, empresa, e o que espera na comunidade, e o coleem nele. O time de comunidade, posteriormente, utilizará o que foi escrito para saber quais as pessoas que compareceram e saber o que cada uma espera da comunidade, a fim de ter insumos para criar projetos, ações e conexões assertivas, de acordo com o que cada membro falou. Será realizado um acompanhamento periódico com esses membros. Além disso, durante o café da manhã, todos do time de comunidade irão se apresentar aos novos membros, conhecê-los e apresentá-los uns aos outros, para que eles já percebam que, na WeWork, eles estão inseridos em uma comunidade e que podem confiar, colaborar e partilhar conhecimentos com os outros membros.

Para que seja possível mensurar o sucesso do novo modelo de NMO, será enviado um formulário de satisfação no dia seguinte ao evento, e será realizada, como já foi dito, conversas periódicas de acompanhamento com os membros participantes.

**T-Shirt Friday:** Toda sexta-feira, o time de comunidade irá, literalmente, vestir a camisa de uma empresa-membro da comunidade. Além de vestir sua camisa, o time irá decorar o *pitch* de 30 segundos da empresa para que, toda vez que algum membro passar pelo balcão de atendimento do time ou por alguém, ter a oportunidade de conhecer mais um pouco sobre o que aquela empresa faz. Além disso, será disponibilizado um espaço na área comum para, caso o membro queira, montar um estande ou realizar algum outro tipo de ação para a captar clientes na própria comunidade. O objetivo do projeto é aumentar a visibilidade das empresas-membro dentro da comunidade e ajudá-las a crescer através da possibilidade de captação de clientes. Para a realização desse projeto, será enviado um e-mail à todos os membros primários (aqueles responsáveis pela conta da empresa), apresentando o projeto e perguntando sobre o interesse da empresa em participar. Será determinado, juntamente com os membros de demonstraram interesse em participar do projeto, em qual sexta-feira será realizada a apresentação de cada

empresa e qual será ação que será realizada para cada empresa, de acordo com o que elas propuseram.

A mensuração do sucesso deste projeto será realizada de duas formas. A primeira, será avaliando o e-mail enviado: quantos membros responderam e, dos que responderam, quantos tiveram interesse em participar. A segunda será enviar uma pesquisa de satisfação do evento, a fim de saber quantos leads foram gerados pela ação, na segunda-feira seguinte à ação e um mês depois.

**Member Directory:** atualmente, os membros podem ver quais são as outras empresas presentes na comunidade através do aplicativo. Porém, essa funcionalidade do aplicativo não é muito boa e acaba não sendo utilizada pelos membros. Sendo assim, o *Member Directory* é a base de empresas da comunidade do prédio da Av das Nações Unidas 12901 da WeWork. Nela, terá a descrição do que cada empresa-membro faz, bem como a área de atuação, o ponto de contato, apresentação institucional e link para o site. Desse modo, os membros terão acesso à essa base através de um link e senha, que será disponibilizada e divulgada no aplicativo, no e-mail de boas-vindas que é enviado e em pôsteres pelo prédio. Com isso, espera-se que os membros, quando precisem de algum serviço ou quando quiserem criar parcerias, procurem essas empresas no *Member Directory* e que, com as informações fornecidas na base, essa conexão seja realizada de forma facilitada. Além disso, o projeto visa, também, aumentar a visibilidade da empresa-membro frente à comunidade e criar conexões e negócios entre elas, além de apresentar-se como um diferencial da WeWork.

**Contrate da sua comunidade:** Através dos insumos colhidos com o *Member Directory* e com as expectativas dos membros obtidas em pesquisas e 1:1s (conversa entre membro e alguém do time de comunidade), é proposto que o time de comunidade crie ações para incentivar os membros a procurem por serviços/ produtos dentro da própria comunidade, bem como tornar possível que isso seja feito. Para tanto, foi proposto colocar um painel "ofereço X procuro" na área comum, para que os membros possam colocar nele os serviços, produtos, ou até mesmo conhecimentos que estão dispostos a compartilhar, prestar ou contratar.

**Coffee Roulette:** Para fazer com que os membros da comunidade se conheçam, foi proposto o *Coffee Roulette*. Os membros que desejarem participar podem se inscrever e, toda quarta-feira, será realizado um sorteio aleatório para selecionar duplas. Essas duplas ganharão da WeWork, como forma de incentivo, um vale café para usufruírem na loja da Copenhagen, que fica no térreo do prédio. Assim, membros que antes não se conheciam terão a oportunidade de tomar um café juntos e se conhecer. Quando os membros se conhecem, eles criam respeito, empatia e confiança entre si, de modo a facilitar o convívio na comunidade e a possibilitar, no caso de haver sinergia entre as partes, a criação de negócios entre eles.

**Eventos de *networking* e de conteúdo:** Através de pesquisas de satisfação a fim de saber a percepção dos membros sobre os eventos oferecidos na comunidade, foi percebido que é necessário oferecer mais eventos de conteúdo, bem como eventos de *networking*, que sejam rápidos e dentro do horário de trabalho. Sendo assim, é proposto que sejam procuradas parcerias com palestrantes/empresas com domínio de conhecimentos relacionados à negócios e desenvolvimento profissional e pessoal. Essas parcerias podem ser realizadas com os próprios membros da comunidade. Além disso, é proposto que sejam oferecidos mais *Pitch Nights*, o evento no qual as empresas inscritas apresentam seu *pitch*, com o objetivo de aumentar a visibilidade da empresa frente à comunidade e ajudar a empresa que apresenta o *pitch* a gerar leads. O sucesso dos eventos será mensurado através de um formulário de satisfação enviado no final de cada evento, além de continuar sendo mensurado através da pesquisa do NPS.

Vale ressaltar que, para mensurar o sucesso do *Member Directory*, do Contrate da sua Comunidade e do *Coffee Roulette*, será acrescentada uma pergunta na pesquisa do NPS que diz respeito à criação de conexões e negócios entre os membros. Ou seja, o quanto a WeWork impacta no crescimento da empresa-membro com as ações que visam criar conexões entre os membros.

## 6. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO

Durante a realização deste trabalho, o mundo inteiro enfrenta a pandemia gerada pela COVID-19 e, portanto, devido às orientações dos órgãos governamentais e de saúde acerca do isolamento social que visam combater a COVID-19, não foi possível a implementação da maioria das ações que foram aqui propostas. Considerando que são ações que precisam ser realizadas *in loco*, e o fato de que todos estavam trabalhando em suas próprias casas, as ações propostas estão prontas para serem executadas quando a situação normalizar.

Antes da pandemia, o novo modelo do NMO já tinha sido realizado uma vez e o resultado foi excelente. Os membros que estavam presentes, tanto antigos quanto novos, gostaram bastante, ficaram super empolgados de estarem lá e, logo de cara, já fizeram amizades e conversaram sobre os seus negócios. Após 2 dias do evento, foi enviada uma pesquisa de satisfação do evento. A pesquisa foi enviada para os 25 novos membros presentes e, 15 deles responderam à pergunta "de 0 a 10, o quanto você indicaria esse evento para um amigo?". Das 15 respostas, 8 pessoas deram nota 10, enquanto 5 deram nota 9 e 2 deram nota 8. Ficou claro, com os resultados, que o evento foi excelente. A apresentação com "regras da casa" e benefícios oferecidos pela WeWork, no novo modelo do NMO, é enviado aos membros por e-mail, juntamente com o convite para o evento de boas-vindas, de forma bem pessoal, de modo a desenvolver a aproximação entre o membro e o time de comunidade.

Com o objetivo de que, quando a situação da COVID-19 normalizar, o time de comunidade já consiga realizar o *T-shirt Friday*, foi enviado, para 3 membros, um e-mail que explica o projeto e convida a empresa-membro a participar quando a situação normalizar. Deste modo, a empresa já pode ir pensando na ação que deseja fazer, além de ver que, com essa ação, o time de comunidade está aumentando o valor no serviço prestado pela WeWork. Apesar de que até o momento da realização deste projeto, apenas 1 membro respondeu ao e-mail, essa resposta foi bastante positiva e nos mostra que estamos no caminho certo.

Para que o acesso ao *Member Directory* seja disponibilizado aos membros, é necessário que essa base de dados esteja pronta. A ideia é que, para as próximas empresas que entrarem na comunidade, o próprio membro envie as informações, através de um formulário, diretamente para a base de dados do *Member Directory*.

Porém, para as empresas que já estão na WeWork, o time de comunidade ficou responsável por captar e validar as informações sobre cada uma, antes de disponibilizar o acesso. Apesar do acesso ainda não ter sido disponibilizado até o momento da realização deste trabalho, o retorno positivo dos membros durante a validação das informações também indica que essa ação agrega bastante valor no serviço da WeWork e possibilita, sim, que sejam criados mais conexões e negócios entre os membros da comunidade.

## 7. CONCLUSÃO

O time de comunidade do prédio da WeWork, localizado na Av. das Nações Unidas 12901, têm o desafio de fazer com que os membros da sua comunidade tenham a percepção do valor de estarem inseridos em um espaço de trabalho compartilhado que vai muito além de ser um simples espaço de trabalho compartilhado. Ou seja, criar um espaço físico que permite aos indivíduos maximizarem a sua produtividade através da combinação dos elementos do espaço de trabalho: produtividade, funcionalidade, socialização, energia e criatividade.

Para fazer com que as empresas-membro tenham a percepção de valor de estarem inseridos em uma comunidade na qual são possíveis conexões que impactam diretamente no seu crescimento, fica claro, através das bibliografias e conceitos apresentados, a necessidade de estruturar uma comunidade baseada em princípios como a colaboração, a partilha, o respeito e a empatia. Além disso, é necessário a estruturação de uma identidade forte e bem definida, para que os membros se identifiquem com a cultura e a comunidade WeWork, a ponto de se engajarem na comunidade e de modo a aproveitarem as possibilidades criadas através das ações estruturadas e executadas pelo time de comunidade.

A experiência que a comunidade oferece também se mostra crucial. É necessário ter um processo bem estruturado de *onboarding* no qual é possível apresentar a cultura WeWork e as regras da casa para o bom convívio em comunidade. Eventos e ações que visam aumentar o senso de pertencimento à comunidade, bem como oferecer experiências compartilhadas, também se mostram essenciais para desenvolver a perspectiva que os membros têm sob a comunidade e para criar a percepção de valor. Por último, a comunidade precisa ser bem estruturada para que organização tenha estabilidade a longo prazo, de modo a ter uma boa governança, um controle financeiro bom, além de um bom gerenciamento de seus dados, plataformas e canais.

Devido à pandemia da COVID-19, não foi possível a execução das ações de melhoria propostas neste trabalho, salvo o novo modelo de NMO, que já foi percebido ótimos resultados. Ficou claro que esse novo modelo de *onboarding* do membro na comunidade é essencial para que sejam apresentadas a identidade WeWork e para que sejam desenvolvidos os principais sentimentos que os membros da comunidade devem compartilhar. Além disso, pode-se concluir que o

time de comunidade está no caminho certo. Durante a realização deste trabalho, as ações aqui propostas *T-shirt Friday* e *Member Directory* foram apresentadas aos membros durante o período de estruturação delas. Muitos membros deixaram claro a percepção de valor nessas ações que visam promover a integração entre as empresas-membro e a criar conexões significativas entre elas.

## 8. REFERÊNCIAS

NEWMAN, Adam; NEWMAN, Rebekah; MCKELVEY, Miguel. *The Beginning of a new story* - 2019 - <https://www.wework.com/newsroom/posts/wecompany> - Acesso em: 10/09/2019

PFORTMULLER, Fabian; LUCHSINGER, Nico; MOMBARTZ, Sascha. *The Community Canvas* - 2019 - Disponível em: <https://community-canvas.org/> - Acesso em: 05/11/2019

WeWork - *WeWork's 2019 Global Impact Report* - Disponível em: <https://impact.wework.com/> - Acesso em 15/12/2019

Satisfação de clientes. Net Promoter Score. 2018. Disponível em: <https://satisfacaodeclientes.com/net-promoter-score/> - Acesso em: 30/03/2020

RUS, A.; OREL, M. Coworking: A Community of Work. *Teorija in praksa*, v. 52, n. 6, p. 1017–1038, 1244, 2015.