

Cultura Weble

Missão

“Tornar útil e agradável o tempo das pessoas durante o transporte nas cidades.”

Visão

“Mobilizar as pessoas a terem uma vida em sociedade com maior consciência coletiva e ambiental.”

Propósito

Transformar a vida em sociedade no mundo

Este documento é sobre nossa cultura e descreve o nosso jeito Weble de ser. Mostrará como pensamos, como queremos ser como grupo e principalmente como indivíduos.

A Weble quer e sempre buscará contratar os melhores profissionais, valorizando a integridade, a excelência, o respeito, a inclusão e a colaboração. Para que isso aconteça, a Weble entende que é primordial:

- 1. Encorajar a tomada de decisão e a proatividade das pessoas na empresa**
- 2. Compartilhar informações aberta, ampla e deliberadamente, promovendo assim um espírito de equipe saudável**
- 3. Ser extraordinariamente sinceros um com o outro em todos os níveis da Weble.**
- 4. Buscar encontrar nas pessoas os seus pontos fortes e maximizá-los, alocando em funções compatíveis com suas habilidades.**
- 5. manter apenas nossas pessoas altamente eficazes**
- 6. buscar sempre simplificar os processos**

Nossa filosofia principal é **o processo das pessoas**. Mais especificamente, temos ótimas pessoas trabalhando juntas como uma **equipe dos sonhos**. Com essa abordagem, somos uma organização mais flexível, divertida, estimulante, criativa, colaborativa e bem-sucedida.

Valores reais

Muitas empresas têm declarações de valor, mas muitas vezes esses valores escritos são vagos e ignorados. Os valores reais de uma empresa são mostrados por quem é recompensado ou solto. Abaixo estão os nossos valores reais, os comportamentos e habilidades específicos que mais nos interessam. Quanto mais esses valores soarem como você e descreverem pessoas com as quais você deseja trabalhar, maior a probabilidade de você prosperar na Weble.

Comunicação

- Você é conciso e articulado na fala e na escrita;
- Você ouve bem e procura entender antes de reagir;
- Você mantém uma postura calma em situações estressantes para extrair o pensamento mais claro;
- Você adapta seu estilo de comunicação para trabalhar bem com pessoas de todo o mundo que talvez não compartilhem seu idioma nativo;
- Você fornece feedback sincero, útil e oportuno aos colegas;
- Você compartilha informações de maneira aberta e proativa;
- Você só diz coisas sobre colegas de trabalho que você falaria a ele cara a cara;
- Você é eficiente para comunicar o que se espera do desempenho dos outros.

Opinião

- Você emite opiniões e toma decisões sábias apesar da ambiguidade;
- Você identifica as causas básicas e vai além do tratamento dos sintomas nas suas opiniões;
- Você pensa estrategicamente, e pode articular o que você é, e não é, tentando fazer;
- Você é bom em usar dados para emitir suas opiniões;
- Você toma decisões com base no longo prazo, não perto do prazo;
- Você diz o que pensa, quando é do interesse da Weble, mesmo que seja desconfortável;
- Você está disposto a criticar o status quo;
- Você toma decisões difíceis sem agonizar;
- Você assume riscos inteligentes e está aberto a possíveis falhas;
- Você questiona ações inconsistentes com nossos valores;
- Você é capaz de ser vulnerável, em busca da verdade;
- Você nutre e abraça diferentes perspectivas para emitir melhores opiniões.

Meritocracia

- Você gera oportunidades iguais oferecendo privilégios ao indivíduo com melhor desempenho;
- Você descobre, direciona e potencializa as habilidades das pessoas;
- Você estabelece com clareza as metas, os objetivos e as virtudes das pessoas, aplicando avaliações que determine as recompensas de maneira objetiva;
- Você busca fazer a diferença na empresa, contribuindo com idéias e posturas inovadoras que mantém a Weble com performances adequadas aos desafios de mercado;
- Você se concentra no talento e nos nossos valores, em vez da semelhança de uma pessoa consigo mesmo;
- Você realiza quantidades surpreendentes de trabalho importante.

Paixão

- Você inspira os outros com sua sede de excelência;
- Você se importa intensamente com nossos membros e com o sucesso da Weble;
- Você é silenciosamente confiante e abertamente humilde;
- Você possui o sentimento de gratidão pelo trabalho, pois reconhece que ele é ferramenta para alcançar seus sonhos;
- Você vive com entusiasmo e paixão pela vida, pois sabe que é apenas assim que se percebe as quantidades de oportunidades que existem ao redor.

Resiliência

- Você tem a capacidade de adaptação, flexibilidade e habilidade de manter-se estruturado perante à situações estressantes;
- Você é capaz de resolver problemas e aprender com eles sem abandonar seu estado de equilíbrio natural;
- Você consegue lidar bem com pressão e é capaz de superar mesmo as situações mais difíceis;
- Você é capaz de refletir sobre os seus erros e fracassos, entender seus pontos fracos e aprender com isso;
- Você cultiva sua autoestima e confiança, por mais difíceis que estejam os tempos, nunca deixa de acreditar na sua capacidade de superação;
- Você sai da sua zona de conforto, para isso assume riscos e faz apostas, comete erros, enfrenta dificuldade e topa com obstáculos mas sua diferença é que não desiste no meio do caminho em busca das suas metas;

- Você mesmo sendo desestruturado, consegue se reorganizar e continuar buscando seus objetivos.

Organização

- Você evita ao máximo a procrastinação “deixar para depois o que se pode fazer hoje”, termina todas as tarefas ou atividades que se propõe a fazer no prazo planejado;
- Você possui uma agenda onde mantém sob controle todos os seus planos e obrigações;
- Você evita distrações com conteúdo externo ao ambiente de trabalho, durante o dia sua concentração esta focada no que é de fato necessário;
- Você é pontual aos seus compromissos;
- Você tem o habito de deixar cada coisa no seu devido lugar, quando você pega um determinado item, você desenvolve no local adequado, sua mesa está sempre organizada e seus equipamentos de trabalho são extremamente bem cuidados;
- Você respeita o espaço do outro na empresa;
- Você estabelece prioridades, separa suas tarefas por níveis de urgências e importância garantindo que tudo que precisa ser feito seja feito a tempo;
- Você estabelece uma rotina diária ou semanal para fazer as coisas de maneira a manter-se organizado no longo prazo;
- Você não assume mais responsabilidade do que consegue cumprir-las;
- Você sabe pedir ajuda ou delegar tarefas quando sente que não conseguira terminar sozinho;
- Você pratica o desapego de coisas inúteis;
- Você sabe organizar os momentos das pausas para gerar um maior resultado no seu desempenho;
- Você faz o planejamento das suas atividades e estabelece suas metas analisando, preparando e estruturando as melhores estratégias e condições para concretização do estado desejado;
- Você sabe a importância do planejamento no curto, médio e longo prazo, e possui o comprometimento para com a metas, prazos e objetivos traçados;
- Você estabelece prazos em seu planejamento de maneira a cumpri-los;
- Você faz tempo para ajudar colegas;
- Você se concentra nos resultados ao longo do processo.

Mobilização

- Você dá o exemplo e contagia as pessoas ao seu redor;
- Você é tenaz e otimista;
- Você influencia as pessoas a procurarem o que é melhor para a Weble, em vez do que é melhor para você ou para o seu grupo;
- Você trata as pessoas com respeito independente de seu status ou discordância com você;
- Você demonstra um desempenho consistentemente forte para que os colegas possam confiar em você;
- Você faz seus colegas melhor;
- Você motiva as pessoas a se envolverem em prol de um objetivo;
- Você reconhece que todos nós temos preconceitos e trabalhamos para crescer além deles;
- Você intervém se alguém está sendo marginalizado;
- Você colabora efetivamente com pessoas de diversas origens e culturas.

Inovação

- Você cria novas ideias que são úteis;
- Você reconceitualiza os problemas para descobrir soluções para problemas difíceis;
- Você desafia as suposições predominantes e sugere melhores abordagens;
- Você nos mantém ágeis, minimizando a complexidade e encontrando tempo para simplificar;
- Você prospera em mudança;
- Você questiona o impossível.

Sabedoria

- Você teme a Deus;
- Você aprende rapidamente e ansiosamente;
- Você contribui efetivamente fora de sua especialidade;
- Você faz conexões que os outros perdem;
- Você procura entender as pessoas e reconhecer os seus perfis;
- Você procura perspectivas alternativas;
- Você está sempre a busca de mais conhecimento;
- Você é puro, pacífico, moderado, tratável, cheio de misericórdia, imparcial e sem hipocrisia;
- Você afasta a inveja e sentimento ambicioso;

- Você é conhecido pela sinceridade, autenticidade, transparência e ser não-político;
- Você admite erros livremente e abertamente;
- Você é pronto para ouvir e tardio para falar e irar-se;
- Você não age sem pensar;
- Você possui domínio próprio.

Semeadura

- Você planta somente aquilo que deseja colher;
- Você cultiva relacionamentos saudáveis com todos ao seu redor;
- Você planta amor, alegria, paz, paciência, bondade, fidelidade, amabilidade, generosidade, cordialidade, etc.

Ousadia

- Você tem a mente aberta em busca das melhores ideias;
- Você pratica a conexão dos pontos entre duas idéias aparentemente desvinculadas;
- Você é altamente curioso buscando sempre entender o por que das coisas;
- Você pratica a observação das coisas para captar repertório para novas conexões;
- Você estabelece networking para expandir sua bolha para incluir indivíduos e ideias de todos os âmbitos da vida, não se atendo apenas a sua especialidade, está constantemente buscando coisas novas;
- Você acredita em si mesmo e na vida;
- Você tem autoestima e autoconfiança;
- Você tem a cabeça nas nuvens e os pés bem plantados no chão;
- Você não precisa correr pois pode voar;
- Você está liberto de padrões e limitações;
- Você não tem medo;
- Você encara desafios;
- Você vai além do comum.

Sustentabilidade

- Você desenvolve a capacidade de satisfazer suas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades;
- Você defende o uso consciente dos recursos naturais do planeta e fiscaliza a forma como são utilizados pela sociedade;

- Você se preocupa e defende pessoas com as condições de vida desfavoráveis, tais como: pessoas com necessidades especiais, falta de educação, acesso a saúde, vítimas de violência, falta de moradia, vítimas de abandono, falta de lazer, entre outros aspectos;
- Você busca contribuir para que a cadeia produtiva considere aspectos sociais e ambientais;
- Você trabalha para sustentar e recebe contrapartidas para atender suas necessidades pessoais e daqueles que compõe o seu núcleo familiar;
- Você cuida da sua saúde física e mental.

Nossos valores reais são **COMPROMISSOS** que assumiremos para nortear nossa cultura organizacional a aplicação deles servirá como baliza para nossas ações e atitudes.

É fácil escrever valores admiráveis; é mais difícil vivê-los. Ao descrever a **opinião**, dizemos: *“Você questiona ações inconsistentes com nossos valores”*. Queremos que todos ajudem uns aos outros a viver os valores e responsabilizem uns aos outros por serem modelos. É um processo contínuo de aspiração.

Ao descrever a **comunicação**, dizemos: *“Você só diz coisas sobre colegas de trabalho que fala na cara deles”*. Esse atributo é um dos mais difíceis para pessoas novas acreditarem - e aprenderem a praticar. Na maioria das situações, tanto sociais quanto de trabalho, aqueles que consistentemente dizem o que realmente pensam sobre as pessoas são rapidamente isolados e banidos. Vamos trabalhar sempre duro para fazer com que as pessoas se dêem feedback profissional, construtivo - para cima, para baixo e em toda a organização - em uma base contínua. Os líderes precisam demonstrar que somos todos falíveis e abertos ao feedback. As pessoas devem frequentemente perguntar a outras pessoas: “O que eu poderia estar fazendo melhor?” E a si mesmas: “Qual feedback eu ainda não compartilhei?”

Acreditamos que aprenderemos mais rapidamente e seremos melhores se pudermos dar e receber feedback menos estressante e uma parte mais normal da vida profissional. O feedback é uma parte contínua de como nos comunicamos e trabalhamos uns com os outros versus um exercício formal ocasional. Nós construímos a confiança aplicando a rotina de dar feedback aos nossos colegas mesmo que seja desconfortável fazê-lo. O feedback nos ajuda a evitar mal-entendidos e a necessidade de regras. O feedback é mais facilmente trocado se houver um forte relacionamento subjacente e confiança entre as pessoas, o que é parte do motivo pelo qual estamos investindo tempo no desenvolvimento dessas relações profissionais. Nós

celebramos as pessoas que são muito sinceras, especialmente para aqueles em posições mais poderosas. Sabemos que esse nível de franqueza e feedback pode ser difícil para novos contratados e pessoas em diferentes partes do mundo onde o feedback direto é incomum. Nós queremos ajudar ativamente as pessoas a aprenderem como fazer isso na Weble através de conversas, treinamento, palestras e da aplicação do livro “Descubra Seus Pontos Fortes” que queremos ver o perfil de cada pessoa.

Time dos sonhos

Uma equipe dos sonhos é aquela em que todos os seus colegas são extraordinários no que fazem e são colaboradores altamente eficazes. O valor e a satisfação de estar em uma equipe dos sonhos são tremendos. Nossa versão do excelente local de trabalho não é composta por almoços de sushi, grandes ginásios, escritórios sofisticados ou festas frequentes. Nossa versão do excelente local de trabalho é uma equipe dos sonhos em busca de metas comuns ambiciosas, pelas quais gastamos muito. É nessa equipe que você aprende mais, realiza seu melhor trabalho, melhora o mais rápido e se diverte mais.

Ter uma empresa inteira composta pela equipe dos sonhos (em vez de apenas alguns pequenos grupos) é um desafio. Inquestionavelmente, temos que contratar bem. Também temos que fomentar a colaboração, abraçar uma diversidade de pontos de vista, apoiar o compartilhamento de informações e desestimular a política. Se você pensar em um time de futebol profissional, cabe ao treinador para garantir que *todos os* jogador no campo é incrível na sua posição, e joga muito bem com os outros. Nós nos modelamos em ser uma equipe, não uma família. Uma família é sobre amor incondicional, apesar do comportamento incomum de seus irmãos. Um time dos sonhos é sobre se esforçar para ser o melhor companheiro de equipe que você pode ser, se importando intensamente com seus companheiros de equipe, e sabendo que você pode não estar na equipe para sempre.

Pode-se supor que, com o foco da equipe dos sonhos, as pessoas têm medo de cometer erros. Na verdade, é o oposto. Tentamos todos os tipos de coisas e cometemos muitos erros à medida que procuramos melhorias.

Dentro de uma equipe onírica, a colaboração e a confiança funcionam bem porque seus colegas são excepcionalmente qualificados no que fazem e trabalham bem com os outros. Ao descrever **organização e comunicação**, dizemos: *“Você faz o tempo para ajudar os colegas. Você compartilha informações de maneira aberta e proativa”*. Queremos que os novos colegas

se sintam muito bem-vindos e obtenham todo o apoio de que precisam para serem eficazes.

Conseguir um time dos sonhos é ser eficaz, não trabalhar duro. O desempenho sustentado “4”, apesar de um “10” para esforço, recebe um pacote de rescisão respeitoso. O desempenho sustentado “10”, mesmo com um nível modesto de esforço, é recompensado. É claro que, para ser grande, a maioria de nós precisa fazer um esforço considerável, mas o trabalho duro não é como medimos a contribuição.

Embora nossos colegas de equipe sejam fantásticos e trabalhemos juntos muito bem, sabemos que sempre podemos fazer melhor. Nós nos esforçamos para ter uma confiança calma e, ainda assim, ansiamos por melhorar. Nós somos ruins em comparação com o quão grande queremos nos tornar.

Liberdade e Responsabilidade

Existem empresas onde as pessoas andam pelo lixo no chão do escritório, deixando para outra pessoa buscá-lo, e há empresas onde as pessoas se inclinam para pegar o lixo que vêm, como se estivessem em casa. Nós nos esforçamos para ser o último, uma empresa onde todos sentem o senso de responsabilidade de fazer a coisa certa para ajudar a empresa em cada conjuntura. Apanhar o lixo é a metáfora para cuidar de problemas, pequenos e grandes, como você os vê, e nunca pensar “esse não é meu trabalho”. Não temos regras sobre pegar o lixo real ou metafórico. Tentamos criar o senso de propriedade, responsabilidade e iniciativa para que esse comportamento ocorra naturalmente.

Nosso objetivo é inspirar as pessoas mais do que gerenciá-las. Confiamos em nossa equipe para fazer o que eles acham que é melhor para a Weble - dando-lhes muita liberdade, poder e informações para apoiar suas decisões. Por sua vez, isso gera um senso de responsabilidade e autodisciplina que nos leva a fazer um ótimo trabalho que beneficia a empresa.

Acreditamos que as pessoas prosperam sendo confiáveis, livres e capazes de fazer a diferença. Por isso, fomentamos a liberdade e a capacitação sempre que podemos.

Em muitas organizações, há uma ênfase doentia no processo e não muita liberdade. Essas organizações não começaram dessa forma, mas a python do processo ficou cada vez mais difícil quando algo deu errado. Especificamente, muitas organizações têm liberdade e

responsabilidade quando são pequenas. Todos se conhecem e todos pegam o lixo. À medida que crescem, no entanto, o negócio se torna mais complexo e, às vezes, o nível médio de talento e paixão diminui. À medida que a organização informal e fluida começa a desmoronar, surgem bolsões de caos, e o clamor geral é "crescer" e adicionar gerenciamento e processos tradicionais para reduzir o caos. À medida que regras e procedimentos proliferam, o sistema de valores evolui para o seguimento de regras (isto é, como você é recompensado). Se esta abordagem de gerenciamento padrão é bem feita, então a empresa se torna muito eficiente em seu modelo de negócios - o sistema é à prova de falsificação e os pensadores criativos são instruídos a parar de questionar o status quo. Este tipo de organização é muito especializado e bem adaptado ao seu modelo de negócio. Eventualmente, no entanto, ao longo de 10 a 100 anos, o modelo de negócios inevitavelmente tem que mudar, e a maioria dessas empresas não consegue se adaptar.

Para evitar a rigidez da superespecialização e evitar o caos do crescimento, mantendo a liberdade, trabalhamos para ter um negócio tão simples quanto possível, considerando nossas ambições de crescimento e para manter a excelência do funcionário em ascensão. Trabalhamos para ter uma empresa de pessoas autodisciplinadas que descubram e consertem os problemas sem que sejam instruídos a fazê-lo.

Dedicamo-nos a aumentar constantemente a liberdade dos funcionários para combater o processo de python. Alguns exemplos de como operamos com quantidades incomuns de liberdade são:

- Compartilhamos documentos internamente de forma ampla e sistemática. Quase todos os documentos são totalmente abertos para qualquer um ler e comentar, e tudo é reticulado. Memos sobre o desempenho de cada título, sobre todas as decisões de estratégia, sobre todos os concorrentes e sobre todos os testes de recursos de produtos estão abertos para todos os funcionários lerem. Apesar desse enorme acesso, tivemos poucos vazamentos, devido ao nosso espírito de autodisciplina e responsabilidade.
- Não há praticamente nenhum controle de gastos ou controles de assinatura de contrato. Espera-se que cada funcionário busque orientação e perspectiva conforme apropriado. "Use bom senso" é o nosso princípio básico.
- Nossa política para viagens, entretenimento, presentes e outras despesas é de 6 palavras: "aja no melhor interesse da Weble".
- Nossa política de férias é "tirar férias". Não temos regras ou formulários em torno de quantas semanas por ano. Francamente, nós misturamos bastante o trabalho e o tempo pessoal, fazendo e-

mails em horários estranhos, tirando as tardes de semana para jogos infantis, etc. Nossos líderes certificam-se de dar bons exemplos tirando férias, muitas vezes voltando com idéias novas, e encorajando o resto da equipe para fazer o mesmo.

- Nossa política de licença parental é: “cuide do seu bebê e de você mesmo”. Novos pais geralmente levam de 4 a 8 meses.
- Cada funcionário escolhe a cada ano quanto de sua remuneração eles querem em salário versus opções de ações. Você pode escolher todo o dinheiro, todas as opções, ou qualquer combinação que mais lhe convier. Você escolhe quanto risco e vantagem você quer. Essas opções de ações de 10 anos são totalmente adquiridas e você as mantém mesmo se sair da Weble.
- Não há algemas de compensação (vesting) exigindo que você fique para obter seu dinheiro. As pessoas são livres para sair a qualquer momento, sem perda de dinheiro, e ainda assim optam por permanecer. Queremos que os gerentes criem condições em que as pessoas adorem estar aqui, pelo ótimo trabalho e pelo ótimo salário.

Você pode pensar que tal liberdade levaria ao caos. Mas também não temos uma política de vestuário, mas ninguém veio trabalhar nu. A lição é que você não precisa de políticas para tudo. A maioria das pessoas entende os benefícios de usar roupas no trabalho.

Existem algumas exceções importantes à nossa filosofia anti-regras pró-liberdade. Somos rigorosos em questões éticas e questões de segurança. Assédio de funcionários ou negociação de informações privilegiadas são questões de tolerância zero, por exemplo. Alguns problemas de segurança de informações, como manter as informações de pagamento de nossos membros seguras, têm controles rígidos sobre o acesso. A transferência de grandes quantias de dinheiro das contas bancárias da nossa empresa tem controles rígidos. Mas estes são casos de ponta.

Em geral, a liberdade e a recuperação rápida são melhores do que tentar evitar erros. Estamos em um negócio criativo, não um negócio crítico para a segurança. Nossa grande ameaça ao longo do tempo é a falta de inovação, por isso devemos ser relativamente tolerantes a erros. A recuperação rápida é possível se as pessoas tiverem um bom julgamento. A sedução é que a prevenção de erros soa tão bem, mesmo que muitas vezes seja ineficaz. Estamos sempre atentos se a prevenção de erros em demasia dificulta o trabalho inventivo e criativo.

Somos tolerância zero na hipótese de identificarmos propinas por qualquer indivíduo da organização em qualquer tipo de contrato.

Alguns processos são sobre aumento de produtividade, ao invés de evitar erros, nós gostamos de processos que nos ajudam a fazer mais. Um desses processos que fazemos bem é a realização de reuniões agendadas eficazes. Temos uma cadência regular de muitos tipos de reuniões; começamos e terminamos no horário e temos agendas bem preparadas. Usamos essas reuniões para aprender umas com os outros a fazer mais, em vez de evitar erros ou aprovar decisões.

Capitães informados

Para cada decisão significativa, há um capitão responsável pelo navio que faz um julgamento após compartilhar e digerir as opiniões dos outros. Evitamos as comissões tomarem decisões porque isso nos atrasaria e dispersaria a responsabilidade. Nós "cultivamos a dissidência". A dissidência não é natural ou fácil, por isso fazemos um esforço conjunto para estimulá-la. Muitas vezes, os grupos se reúnem sobre os temas e os debatem, mas depois alguém precisa tomar uma decisão e ser esse "capitão". Pequenas decisões podem ser compartilhadas apenas por e-mail, as maiores merecerão um memorando com discussão das várias posições, e por que o capitão tomou tal decisão. Quanto maior a decisão, mais extensa a reunião de dissidência / assentimento, geralmente em um documento compartilhado aberto. Estamos claros, no entanto, que as decisões não são tomadas por maioria ou pelo voto da comissão. Não esperamos por consenso, nem tomamos decisões rápidas e desinformadas. Quando o capitão de qualquer decisão em particular está razoavelmente confiante na aposta certa para nós, eles decidem e nós aceitamos essa aposta. Depois, é importante para nós refletir sobre a decisão e ver se poderíamos fazer ainda melhor no futuro.

Discordo abertamente

Se você não concordar com uma questão material, é sua responsabilidade explicar por que você discorda, idealmente, tanto na discussão quanto na redação. O debate e a discussão podem esclarecer as diferentes visões, e a redação concisa das questões centrais ajuda as pessoas a refletirem sobre o que é o curso mais sábio, além de facilitar o compartilhamento de opiniões amplamente. O capitão informado sobre essa decisão tem a responsabilidade de acolher, entender e considerar suas opiniões, mas pode não concordar. Quando o capitão toma uma decisão, esperamos que todos ajudem a torná-lo o mais bem sucedido possível. Mais tarde, se novas informações significativas estiverem disponíveis, não há problema em pedir ao capitão para revisitar o tópico. Desacordo silencioso é inaceitável e improdutivo.

Contexto não controle

Queremos que os funcionários sejam grandes tomadores independentes de decisão e consultem apenas o líder quando não tiverem certeza da decisão correta. O trabalho do líder em todos os níveis é definir um contexto claro para que outros tenham as informações certas para tomar decisões geralmente importantes.

Nós não acreditamos no conhecimento dos CEOs, ou outros líderes seniores, que estão tão envolvidos nos detalhes que seu produto ou serviço se torna surpreendente. A lenda de Steve Jobs era que seu microgerenciamento fazia do iPhone um ótimo produto. Outros levam a novos extremos, orgulhosamente chamando-se nano-gerentes. Os responsáveis pelas principais redes e estúdios tomam muitas decisões no processo criativo de seu conteúdo. Nós não emulamos esses modelos top-down porque acreditamos que somos mais eficazes e inovadores quando os funcionários de toda a empresa tomam suas próprias decisões.

Nós nos esforçamos para desenvolver bons músculos de decisão em toda a empresa. Nós nos orgulhamos de quão poucas, e não quantas, decisões da alta administração fazem. Nós não queremos gerenciamento de mãos-off, no entanto. O papel de cada líder é ensinar, contextualizar e estar bem informado sobre o que está acontecendo. A única maneira de descobrir como a definição de contexto precisa melhorar é explorar uma amostra de todos os detalhes. Mas, diferentemente do microgerenciador, o objetivo de conhecer esses detalhes não é alterar certas pequenas decisões, mas aprender a ajustar o contexto para que mais decisões sejam tomadas.

Há algumas pequenas exceções ao “contexto que não controla”, como uma situação urgente na qual não há tempo para pensar sobre o contexto e princípios adequados, quando um novo membro da equipe ainda não absorveu o contexto suficiente para ser confiante ou quando é reconhecido que a pessoa errada está em um papel de tomada de decisão (temporariamente, sem dúvida).

Dizemos às pessoas que não procurem agradar seu chefe. Em vez disso, procure servir o negócio. Não há problema em discordar do seu gerente. Nunca é legal esconder nada. Não há problema em dizer ao seu gerente: “Sei que você não concorda, mas vou fazer X porque acho que é uma solução melhor. Deixe-me saber se você deseja substituir especificamente a minha decisão.” O que não queremos é que as pessoas adivinhem o que o gerente faria ou o que queriam e, em seguida, executariam essa suposição.

Altamente Alinhado, Ligeiramente Acoplado

Conforme as empresas crescem, elas geralmente se tornam altamente centralizadas e inflexíveis. Os sintomas incluem:

- A gerência sênior está envolvida em muitas pequenas decisões
- Existem inúmeras reuniões com buy-ins entre departamentos para socializar táticas
- Agradar outros grupos internos tem precedência sobre agradar os clientes
- A organização é altamente coordenada e menos propensa a erros, mas lenta e frustrante

Evitamos isso sendo altamente alinhados e fracamente acoplados. Gastamos muito tempo debatendo a estratégia juntos e depois confiamos uns nos outros para executar as táticas sem aprovações prévias. Frequentemente, dois grupos que trabalham com os mesmos objetivos não sabem ou não aprovam suas atividades. Se, depois, as atividades não parecem corretas, temos uma discussão franca. Podemos achar que a estratégia era muito vaga ou as táticas não estavam alinhadas com a estratégia acordada. E nós discutimos geralmente como podemos fazer melhor no futuro.

O sucesso de um ambiente de trabalho “Altamente Alinhado e Ligadamente Acoplado” depende dos esforços colaborativos de indivíduos de alto desempenho e do contexto efetivo. Em última análise, o objetivo final é aumentar os negócios para um impacto maior, aumentando a flexibilidade e a agilidade. Procuramos ser grandes, rápidos e ágeis.

Buscando Excelência

Nós vivemos e criamos nossa cultura juntos. Na verdade, cada pessoa da nossa equipe contribui para formatação deste documento.

Nós não procuramos preservar nossa cultura - procuramos melhorá-la. Cada pessoa que se junta a nós ajuda a moldar e evoluir ainda mais a cultura. Encontramos novas maneiras de realizar mais juntos. Queremos que a cada anos possamos sentir uma diferença real em quanto mais efetivos estamos trabalhando do que no passado.

Estamos aprendendo mais rápido do que nunca porque temos pessoas mais dedicadas, com perspectivas diversas, tentando encontrar maneiras melhores para que nossa equipe talentosa trabalhe em conjunto de maneira mais coesa, ágil e eficaz.

Resumo

Como escrevemos no começo, o que é especial sobre a Weble:

- 1. Encorajar a tomada de decisão e a proatividade das pessoas na empresa**
- 2. Compartilhar informações aberta, ampla e deliberadamente, promovendo assim um espírito de equipe saudável**
- 3. Ser extraordinariamente sinceros um com o outro em todos os níveis da Weble.**
- 4. Buscar encontrar nas pessoas os seus pontos fortes e maximizá-los, alocando em funções compatíveis com suas habilidades.**
- 5. manter apenas nossas pessoas altamente eficazes**
- 6. buscar sempre simplificar os processos**

Finalmente

Antoine de Saint-Exupéry, autor de *O Pequeno Príncipe*, mostra-nos o caminho:

*Se você quer construir um navio,
não anima as pessoas
para recolher madeira, dividir,
trabalhar e dar ordens.
Em vez disso, ensine-os a ansiar
para o vasto e infinito mar.*
