



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**BRENO HENRIQUE TOMIYOSHI NAKAO**

**UMA CONFIGURAÇÃO ALTERNATIVA DO TRABALHO: *COWORKING* E O SEU  
PAPEL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**Florianópolis**

**2017**

**BRENO HENRIQUE TOMIYOSHI NAKAO**

**UMA CONFIGURAÇÃO ALTERNATIVA DO TRABALHO: *COWORKING* E O SEU  
PAPEL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Clarissa Carneiro Mussi

Florianópolis

2017

N15 Nakao, Breno Henrique Tomiyoshi, 1987-  
Uma configuração alternativa do trabalho : coworking e o seu papel no desempenho organizacional / Breno Henrique Tomiyoshi Nakao. – 2017.  
113 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.  
Orientação: Prof. Dra. Clarissa Carneiro Mussi

1. Padrões de desempenho 2. Trabalho à domicílio. 3. Arranjos de trabalho flexíveis. 3. Empreendedor. 4. Criatividade nos negócios I. Mussi, Clarissa Carneiro. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

## RESUMO

Esta pesquisa analisou a teoria e a prática do trabalho em espaços de *coworking* com o objetivo de compreender o seu papel no desempenho das organizações usuárias. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, do tipo estudo de caso. O caso de estudo é uma unidade da rede global Impact Hub. Participaram da pesquisa cinco organizações integrantes do espaço. Para a coleta de dados, foram utilizados dados documentais e entrevistas semiestruturadas com *coworkers*. A pesquisa identificou que as características do *coworking* consideradas relevantes para o desempenho organizacional, segundo a percepção de *coworkers*, podem ser organizadas em quatro categorias: infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho, ações de *hosts*, interação no *coworking*, cultura do *coworking*. Outro resultado da pesquisa foi a constatação de que o *coworking* é um ambiente complexo e, por isso, ele contribui para o desempenho organizacional de formas diferentes para *coworkers* diferentes. Foi utilizado um modelo multidimensional de desempenho organizacional que auxiliou a compreensão as contribuições do *coworking* para os resultados organizacionais considerando: resultados sociais, resultados técnico-operacionais, resultados políticos e resultados econômico-financeiro-mercadológicos. A percepção de cada *coworker* sobre as vantagens do fenômeno é influenciada por suas necessidades organizacionais, personalidade de seus gestores, por condições específicas ao contexto social ao qual o espaço pertence e pela ação dos gestores do espaço de *coworking*. Além das contribuições teóricas, a pesquisa contribui para a prática do *coworking* ao oferecer subsídio às decisões de gestores de espaços de *coworking* sobre quais características do *coworking* possuem maior valor estratégico, e sobre quais tipos de *coworkers* mais se beneficiam destas escolhas.

Palavras-chave: *coworking*, desempenho organizacional, contexto social, *coworker*, empreendedorismo, gestão do desempenho

## ABSTRACT

This research analyzes the influence of coworking space on organizational performance, with the intent of understand coworking's role in the organizational performance of its users. Currently there are few studies about *coworking* in Brazil. The study has a qualitative approach and can be characterized as a case study. The case study is a unit of the global network of coworking spaces, Impact Hub. Five organizations in that coworking space were selected to participate in this research. Data was collected through documentary research and semi-structured interviews with *coworkers* who have managerial responsibilities. This research organized the characteristics of coworking spaces considered relevant to performance management, in the perception of coworkers, in four categories: infrastructure and layout, actions of hosts, interactions in coworking, coworking culture. Amongst the findings is the comprehension that coworking is a complex phenomenon and, therefore, it contributes to organizational performance in different ways for different coworkers. This research used a multidimensional model of organizational performance to better comprehend how coworking spaces contribute to organizational results. The model evaluate performance through social results, technical-operational results, political results and economical-financial-market results. The perception of each coworker is shaped by their organizational needs, the personalities of their managers, by the specific social context the coworking belongs to and by the management of coworking space's hosts. The practical contribution of this study is to inform the decision making of coworking space's hosts. This study can help inform coworking hosts' decision making by identifying which aspects of coworking will have larger strategic implications to coworkers and by identifying which type of coworkers will be the most benefited by those decisions.

Keywords: coworking, organizational performance, social context, coworker, entrepreneurship, performance management

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Formas de trabalho segundo o grau de Proximidade e Abertura .....	21
Figura 2 – Sequência de níveis de análise relacionados ao <i>coworking</i> .....	22
Figura 3 – Configuração de trabalho “bons parceiros” em <i>coworking</i> .....	32
Figura 4 – Modelo de colaboração como relacionamentos.....	34
Figura 5 – Evolução histórica do conceito de desempenho .....	36
Figura 6 - Variáveis organizacionais e teorias de desempenho.....	39
Figura 7 - Esquema geral da estrutura de análise .....	52
Figura 8 - Espaços para relaxamento no <i>coworking</i> .....	66
Figura 9 - Espaço ACATE .....	67
Figura 10 - Mural Impact Hub Floripa.....	70
Figura 11 - Cartazes de decoração no Impact Hub .....	77
Figura 12 - <i>Office</i> do Impact Hub Floripa.....	82
Figura 13 - Modelo multidimensional de resultado organizacional .....	84
Figura 14 - Relação entre características do <i>coworking</i> e desempenho organizacional .....	93

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Bibliografia sobre <i>coworking</i> .....	13
Quadro 2 - Temas e autores dos trabalhos referentes a <i>coworking</i> .....	16
Quadro 3 - Classificações de <i>coworking</i> segundo percepções e objetivos dos usuários .....	25
Quadro 4 - Dinâmicas de colaboração no espaço de <i>coworking</i> .....	29
Quadro 5 – Abordagens conceituais para modelos multidimensionais de desempenho.....	42
Quadro 6 - Dimensões críticas de desempenho.....	43
Quadro 7 - A influência de características do <i>coworking</i> no desempenho .....	47
Quadro 8 - Caracterização dos <i>coworkers</i> .....	51
Quadro 9 - Elementos de análise e descrições do constructo “características do <i>coworking</i> ”	54
Quadro 10 - Estrutura geral do roteiro de entrevista.....	56
Quadro 12 - Características da infraestrutura e <i>layout</i> do espaço de trabalho .....	63
Quadro 13 - Características das ações de <i>hosts</i> .....	68
Quadro 14 - Características da interação no <i>coworking</i> .....	71
Quadro 15 - Características da cultura do <i>coworking</i> .....	75

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 ORIGENS E DEFINIÇÕES DO <i>COWORKING</i> .....	17
2.2 PERSPECTIVAS DE USUÁRIOS E PROPRIETÁRIOS EM ESPAÇOS DE <i>COWORKING</i> .....	23
2.3 CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO EM ESPAÇOS DE <i>COWORKING</i> .....	26
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	35
<b>2.4.1 Modelos multidimensionais de desempenho .....</b>	<b>41</b>
2.5 <i>COWORKING</i> E DESEMPENHO .....	44
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>48</b>
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	48
3.2 ESTRATÉGIA, LOCAL E PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	49
3.3 ESTRUTURA DE ANÁLISE.....	51
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	55
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DE <i>COWORKING</i> IMPACT HUB FLORIPA. ..	60
4.2 PERCEPÇÕES SOBRE O <i>COWORKING</i> .....	62
<b>4.2.1 Infraestrutura e <i>layout</i> do espaço de trabalho .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.2 Ações de <i>hosts</i> .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.3 A interação no <i>coworking</i>.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.4 Cultura do <i>coworking</i> .....</b>	<b>75</b>
4.3 PERCEPÇÃO DOS <i>COWORKERS</i> SOBRE O DESEMPENHO .....	79
4.4 O PAPEL DO <i>COWORKING</i> NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	83
<b>4.4.1 Resultados sociais.....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.2 Resultados técnicos-operacionais .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.3 Resultados políticos.....</b>	<b>89</b>
<b>4.4.4 Resultados econômico-financeiro-mercadológicos.....</b>	<b>92</b>
<b>4.4.5 Características do <i>coworking</i> e desempenho organizacional.....</b>	<b>93</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção contempla a contextualização do tema pesquisado e apresenta o problema que se pretende estudar, os objetivos que direcionam a pesquisa e a justificativa para a realização do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Períodos de crise econômica mundial frequentemente provocam mudanças nas formas de produção de modo a reduzir custos associados ao trabalho, é neste contexto de crise em que ocorreu a proliferação dos espaços de *coworking* (GANDINI, 2015). O termo *coworking* descreve espaços de trabalho compartilhados por diversos atores e organizações, como autônomos, empreendedores, organizações sem fins lucrativos, micro e pequenas empresas (UDA, 2013; GANDINI, 2015). Espaços de *coworking* funcionam como escritórios abertos, onde o cliente contrata uma mesa ou escritório para sua empresa e obtém diversas funcionalidades, como *wi-fi*, impressora, sala de reuniões, entre outras (GANDINI, 2015).

Espaços de *coworking* também podem ser mais do que apenas um local de trabalho ao focarem na construção de comunidades e em sustentabilidade (CAPDEVILA, 2013). O real valor do serviço para aqueles que trabalham nestes espaços pode ser mais abstrato e intangível, como benefícios da socialização, de trabalhar na presença de pares ou pessoas com o mesmo espírito de trabalho, segurança a respeito dos pertences pessoais ou intelectuais, boa localização, a possibilidade de interação ou poder eximir uma aparência de profissionalismo em encontros com clientes (SPINUZZI, 2012). Em outras palavras, estes espaços oferecem estrutura, suporte, conhecimentos e relacionamentos que são de difícil acesso para profissionais autônomos, pequenos negócios ou a profissionais em espaços tradicionais de trabalho (CAPDEVILA, 2013).

O *coworking*, em sua forma atual, originou-se na região de São Francisco em 2005 (SPINUZZI, 2012; GANDINI, 2015). A produção acadêmica sobre este fenômeno ainda é considerada pequena (GANDINI, 2015). Um indício deste estágio incipiente da literatura é a produção de trabalhos acadêmicos recentes que ainda abordam o fenômeno visando descrever ou definir o *coworking* como fenômeno (UDA, 2013; CAPDEVILA, 2013; GANDINI, 2015).

Ainda assim, o *coworking* tem sido abordado por diversas perspectivas. Spinuzzi (2012) buscou avaliar como de fato ocorre o trabalho em espaços de *coworking* e utilizou a

quarta geração da teoria da atividade para fazê-lo, Maurer *et al.* (2015) avalia o fenômeno como um exemplo de consumo colaborativo de espaço de trabalho e Šviráková *et al.* (2015) utiliza técnicas de modelagem para testar modelos de negócios de espaços de *coworking*. A popularização do fenômeno está sendo acompanhada também por pesquisas qualitativas sobre o *coworking* em diferentes contextos culturais, como Barcelona (CAPDEVILA, 2015), Irlanda (FUZI, 2015) e Brasil (MAURER *et al.*, 2015; ROHDEN *et al.*, 2015; DOS SANTOS, 2014), e em diferentes contextos organizacionais, como bibliotecas (BILANDZIC; FOTH, 2013) ou centros multifuncionais (ŠVIRÁKOVÁ *et al.*, 2015). O *coworking* tem sido estudado segundo diversas perspectivas, como Arquitetura e Urbanismo (PINHEIRO, 2014), tecnologia da informação (MESQUITA, 2016), empreendedorismo (MUNHOZ *et al.*, 2014), colaboração (CASTILHO, 2016), co-criação (MILECK; PADOVANI, 2015) e consumo colaborativo (MAURER *et al.*, 2015).

O tema predominante na literatura sobre desempenho organizacional tem sido a pesquisa sobre avaliação de desempenho, mas, como a pesquisa de Nudurupati *et al.* (2011) aponta, ainda há muitas limitações nesta corrente de pesquisa. Por exemplo, os modelos de avaliação de desempenho não levam em consideração (a) as diferenças entre pequeno-médias empresas e grandes empresas, (b) as necessidades das organizações colaborarem em redes globais e multiculturais, e (c) a crescente importância dos serviços na economia (NUDURUPATI *et al.*, 2011). Para Bourne *et al.* (2013) ainda há mecanismos e processos fundamentais da avaliação de desempenho que não são compreendidos, de forma que a mesma não possui uma relação positiva constante com o desempenho organizacional de fato. Essas limitações evidenciam a necessidade de explorar o conceito de desempenho também sob outras perspectivas que não a avaliação do desempenho.

Estudos sobre *coworking* e desempenho organizacional têm abordado como os valores e características presentes em espaços de *coworking* (e.g. o compartilhamento do espaço de trabalho e a riqueza de contatos) podem ter efeitos positivos sobre o desempenho da criatividade, inovação e produtividade de indivíduos e equipes (CAPDEVILA, 2015; SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015). A relação exata entre essas características com o desempenho ainda seja um desafio para a pesquisa, porém a importância das mesmas para o sucesso organizacional é reconhecida pela literatura (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LIEBOWITZ; BECKMAN, 1998; MAZNEVSKI; ATHANASSIOU, 2007). Outra abordagem utilizada é a análise de componentes intermediários ao desempenho, aqueles que fazem o papel de moderador, por exemplo, intermediários entre inovação e o desempenho organizacional. O trabalho de Capdevila (2014) conecta a colaboração interorganizacional em espaços de

*coworking* com teorias tradicionais da economia e gestão - como a teoria econômica de custos transacionais, a gestão do conhecimento sob a visão baseada em recursos, e estudos sobre alianças estratégicas e redes empresariais. Segundo Capdevila (2014), características do espaço de *coworking* associadas à sua área física, ação de gestores e preço de adesão, incentivam colaborações interorganizacionais (o moderador do desempenho) de diferentes intensidades e que produzem resultados (desempenho) potencialmente mais profundos para as empresas.

A pesquisa em *coworking* tem o potencial de contribuir para a mudança da racionalidade dominante que Faria (2009, p. 422) descreve como “individualismo possessivo hobbesiano, [...] na qual o centro do mundo deixa de ser o coletivo e passa a ser o individual”. Os espaços de *coworking* podem contribuir para esta mudança se eles forem capazes de resgatar e nutrir os valores comunitários pertencentes ao espaço público, como por exemplo, o encontro de estranhos, em que pessoas diferentes convivem, colaboram, encontram interesses comuns e dialogam sobre suas diferenças. Sob essas considerações, espaços de *coworking* possuem o potencial tanto para reunir atores capazes de protagonizar o desenvolvimento local, quanto para compartilhar de forma mais profunda os efeitos desse desenvolvimento entre os empreendimentos locais - especialmente se comparado ao modelo tradicional de trabalho.

Os espaços de *coworking* podem ser considerados ambientes complexos (SPINUZZI, 2012), eles são compostos por uma grande variedade de atores, com intenções e expectativas diversas, frequentemente distintas das intenções iniciais dos proprietários dos espaços de *coworking*. O contexto de cada *coworking* é único, e este contexto ajuda a moldar as expectativas dos grupos que o utilizam – os *coworkers*. Dessa forma, cada espaço de *coworking* pode formar uma identidade própria. Este trabalho visa estudar a perspectiva de usuários de um *coworking* específico: o Impact Hub Floripa. O Impact Hub Floripa é atualmente o maior espaço de *coworking* da região da Grande Florianópolis e possui mais de cem usuários cadastrados. O espaço se diferencia por fazer parte de uma rede global de espaços de *coworking*.

Esta pesquisa visa aliar *coworking* e desempenho ao explorar a seguinte questão: como o *coworking* Impact Hub afeta o desempenho das organizações usuárias, na percepção dos *coworkers*?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da presente pesquisa é compreender como o *coworking* Impact Hub afeta o desempenho das organizações que o utilizam, com base na percepção dos *coworkers*. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- caracterizar o espaço de *coworking* Impact Hub Floripa;
- identificar as vantagens e desvantagens do *coworking* reconhecidas pelos *coworkers*;
- analisar a percepção de desempenho organizacional dos *coworkers* e
- analisar as características do *coworking* que afetam o desempenho das organizações usuárias.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se iniciou pela necessidade de compreender o que há publicado sobre *coworking* no Brasil e internacionalmente. Para Uda (2013), a quantidade de explorações teóricas sobre o fenômeno ainda é insuficiente. Para compor o referencial teórico de *coworking* foi utilizado o método estruturado de pesquisa em bases de dados eletrônicas (GERBER *et. al*, 2013) visando identificar os trabalhos escritos sobre o tema. Os termos de busca foram “*coworking*” ou “*co-working*”, aplicados ao título ou resumo ou palavras-chave dos artigos, nas bases de dados acadêmicas nacionais (Scielo e Spell) e internacionais (Web of Science, Scopus, Science Direct, EBSCO *host*, Proquest, Social Science Research Network). Obteve-se 1.169 resultados que foram refinados a artigos acadêmicos ou de conferências, pertencentes a áreas das ciências sociais aplicadas, do período de 2000 a 2016, e nos idiomas inglês ou português, sendo encontrados 156 resultados. O Quadro 1 resume as restrições utilizadas. É importante mencionar que cada base de dados possui um conjunto diferente de restrições que podem ser configuradas, de forma que nem sempre é possível estabelecer um padrão de restrições exato para todas as bases de dados. Após a eliminação de trabalhos duplicados, obteve-se 125 resultados. As bases de dados nacionais, Scielo e Spell, e a base internacional EBSCO *host* não encontraram trabalhos com os termos da pesquisa. Para completar a lacuna de trabalhos nacionais, foi realizada uma pesquisa no agregador Google Acadêmico, limitada a resultados em língua portuguesa e, no mesmo período de 2000 a 2016, foram encontrados 521 resultados.

Em seguida, foram realizadas, de forma sequencial, a leitura de títulos, resumos e do artigo completo, e foi selecionado, ao final de cada etapa, apenas os artigos alinhados com o estudo de espaços de *coworking*. Ao final, foram identificados dezessete (17) artigos que o pesquisador julgou como relevantes para compreensão do objeto de pesquisa. O Quadro 1 apresenta os dezessete artigos selecionados.

Quadro 1 - Bibliografia sobre *coworking*

(continua)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>
<b>ASSENZA, Pauline</b>	If You Build It Will They Come? The Influence of Spatial Configuration on Social and Cognitive Functioning and Knowledge Spillover in Entrepreneurial Co-Working and Hacker Spaces.	Journal of Management Policy and Practice	2015
<b>BILANDZIC, Mark; FOTH, Marcus.</b>	Libraries as <i>coworking</i> spaces: Understanding user motivations and perceived barriers to social learning.	Library Hi Tech	2013
<b>CAPDEVILA, Ignasi.</b>	Co-working spaces and the localized dynamics of innovation in Barcelona.	International Journal of Innovation Management	2015
<b>FUZI, Anita</b>	Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales.	Regional Studies, Regional Science	2015
<b>GANDINI, Alessandro.</b>	The rise of <i>coworking</i> spaces: A literature review*.	Ephemera	2015
<b>SCHOPFEL, Joachim; ROCHE, Julien; HUBERT, Gilles.</b>	Co-working and innovation: new concepts for academic libraries and learning centers.	New Library World	2015
<b>SPINUZZI, Clay.</b>	Working alone together <i>coworking</i> as emergent collaborative activity.	Journal of Business and Technical Communication	2012
<b>ŠVIRÁKOVÁ, E., SOUKALOVÁ, R., BEDNÁŘ, P., &amp; DANKO, L.</b>	Culture managers education: system dynamics model of the <i>coworking</i> design center.	Procedia-Social and Behavioral Sciences	2015
<b>CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique.</b>	ECONOMIA CRIATIVA E LIDERANÇA CRIATIVA: UMA ASSOCIAÇÃO (IM) POSSÍVEL?	Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre Online)	2015
<b>DOS SANTOS, Claudia Maria Neme.</b>	<i>Coworking</i> : contribuições de um modelo de consumo colaborativo e da arquitetura corporativa para o gerenciamento das cidades.	Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades	2014
<b>MAURER, Angela Maria et. al</b>	Yes, we also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil.	Revista de administração e contabilidade da Unisinus	2015
<b>ROHDEN, Simoni Fernanda et. al</b>	Consumo Colaborativo: Economia, Modismo ou Revolução?	Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle	2015
<b>MILECK, Luiz Henrique Strapasson; PADOVANI, Stephania.</b>	Cocriação no mercado: um estudo exploratório de processos criativos de empreendedores.	---	2015
<b>UDA, Tadashi.</b>	What is <i>Coworking</i> ?: A Theoretical Study on the Concept of <i>Coworking</i> .	---	2013
<b>CAPDEVILA, Ignasi.</b>	Typologies of localized spaces of collaborative innovation.	---	2013

Quadro 1 - Bibliografia sobre *coworking*

			(conclusão)
Autores	Título	Periódico	Ano
<b>CAPDEVILA, Ignasi.</b>	Different Inter-Organizational Collaboration Approaches in <i>Coworking</i> Spaces in Barcelona.	---	2014
<b>CAPDEVILA, Ignasi.</b>	How can Living Labs enhance the participants' motivation in different types of innovation activities?	---	2014

Fonte: O autor

Em relação às publicações sobre o fenômeno de *coworking*, apresentadas no Quadro 1, é importante destacar os trabalhos:

- Spinuzzi (2012), o trabalho mais influente, com 146 citações;
- Gandini (2015), a única revisão literária;
- Capdevila (2013, 2014a, 2014b, 2015), único autor com múltiplos trabalhos selecionados;
- Maurer *et. al* (2015), trabalho nacional com o maior número de citações (7).

Foram encontrados apenas 5 artigos científicos nacionais e, todos eles estudam o *coworking* como parte de outros fenômenos, como: co-criação (MILECK; PADOVANI, 2015), economia criativa (CARVALHAL; MUZZIO, 2015), consumo colaborativo (DOS SANTOS, 2014; MAURER *et. al*, 2015; ROHDEN *et. al*, 2015), ou mesmo, outras áreas do conhecimento, como a gestão urbana e arquitetura (DOS SANTOS, 2014).

Considerando que as pessoas são influenciadas por contextos culturais, experiências prévias e características psicológicas, Maurer *et. al* (2015) e Dos Santos (2014) enfatizam a necessidade de mais estudos sobre consumo colaborativo e o *coworking*, no contexto brasileiro, uma vez, que a maioria dos estudos internacionais estuda o contexto europeu ou norte americano. Portanto, uma pesquisa sobre o *coworking* no contexto nacional, com as singularidades da identidade brasileira, e em Florianópolis, torna-se relevante para a construção do conhecimento sobre o tema.

Para Balestrin, Vargas e Fayard (2005), já existem trabalhos brasileiros que tratam sobre colaboração, inovação e relações interorganizacionais, mas ainda não há uma quantidade semelhante de relatos empíricos sobre as dinâmicas de contextos de redes organizacionais. A literatura identificada sobre o *coworking* sugere que o trabalho em espaços compartilhados pode incentivar configurações como a de redes interorganizacionais e, que o *coworking* pode ser um objeto rico para estudar empiricamente uma variedade de dinâmicas sociais, relacionais e

interorganizacionais. Ao se considerar a frequência de interações que os espaços de *coworking* permitem entre organizações de tamanhos e naturezas variadas, e a presença de um sistema de tecnologia da informação que conecta usuários de diferentes espaços de *coworking* Impact Hubs em uma rede global de empreendedores, a possibilidade de que estes ambientes contribuam para o desempenho organizacional daqueles que o utilizam se mostra plausível. Logo, a escolha do espaço de *coworking* Impact Hub Floripa como objeto de estudo é de interesse de pesquisa, a fim de se compreender melhor, o potencial desta configuração de trabalho para o desempenho organizacional.

O estudo possui implicações gerenciais para gestores do espaço e das organizações que o utilizam. Diversos autores relatam casos onde a relação interorganizacional em espaços de *coworking* é mínima ou limitada (SPINUZZI, 2012; CAPDEVILA, 2014; FUZI, 2015). Esses casos sugerem que é necessário haver um esforço dos gestores do espaço em promover a interação em espaços de *coworking* para que ela seja efetiva. A atuação de gestores do espaço pode ser traduzida em medidas como eventos (CAPDEVILA, 2014) e regras de trabalho, funcionamento e convivência (BILANDZIC; FOTH, 2013), ou mesmo questões estruturais, como o design do ambiente de trabalho do *coworking* (ASSENZA, 2015; ŠVIRÁKOVÁ *et. al.*, 2015), a definição da identidade e do propósito do espaço de *coworking* (SPINUZZI, 2012) e a adoção de um foco em construção e gestão de comunidade (DOS SANTOS, 2015; SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015). Ao identificar quais características do *coworking* são consideradas relevantes pelos usuários para seu desempenho organizacional, esta pesquisa poderá auxiliar gestores do Impact Hub Floripa a definir suas prioridades de gestão.

Este trabalho tem relevância para usuários de *coworking* ao contribuir para a maior compreensão de um fenômeno que apresenta experiências significativamente divergentes, o que justifica sua classificação como um fenômeno complexo. Como observado por Spinuzzi (2012), e explorado em maior profundidade no referencial teórico, é possível *coworkers* e proprietários terem perspectivas conflitantes sobre quais devem ser os objetivos do espaço, quais características e funcionalidades encontradas nestes espaços são valiosas e quais devem ser introduzidas ou desenvolvidas. Ao aliar o autoconhecimento organizacional com um entendimento mais profundo das características, benefícios e *trade-offs* dos espaços de *coworking*, o usuário que considera ingressar em um espaço de trabalho compartilhado, terá uma probabilidade maior de encontrar uma opção compatível com seus objetivos organizacionais e relacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção foi estruturada visando contemplar os temas principais desta pesquisa: *coworking* e desempenho organizacional. Em relação à *coworking*, foram identificados três grandes temas. O Quadro 2 reúne estes temas e os autores correspondentes.

Quadro 2 - Temas e autores dos trabalhos referentes a *coworking*

<b>Tema</b>	<b>Autores Internacionais</b>	<b>Autores Nacionais</b>
1. Origens e definições de <i>coworking</i>	Capdevila (2013, 2014, 2015); Gandini (2015); Spinuzzi (2012); Uda (2012)	Maurer <i>et al.</i> (2015); Rohden <i>et al.</i> (2015); Dos Santos (2014)
2. Perspectivas de usuários e proprietários em espaços de <i>coworking</i>	Bilandzic e Foth (2013); Capdevila (2015); Fuzi (2015); Leung (2013); Schopfel, Roche e Hubert (2015); Spinuzzi (2012); Šviráková <i>et al.</i> (2015)	Carvalho e Muzzio (2015); Mileck e Padovani (2015); Rohden <i>et al.</i> (2015)
3. Configurações de trabalho em espaços de <i>coworking</i>	Assenza (2015); Bilandzic e Foth (2013); Capdevila (2014, 2015); Fuzi (2015); Gandini (2015); Leung (2013); Spinuzzi (2012); Schopfel, Roche e Hubert (2015); Šviráková <i>et al.</i> (2015); Uda (2012)	Carvalho e Muzzio (2015);

Fonte: O autor

O primeiro tema, apresentado na seção 2.1, é representado pelas origens e definições do termo *coworking*. O segundo tema, abordado na seção 2.2, trata das diferenças de perspectivas, objetivos e expectativas entre usuários dos espaços - *os coworkers* - e os proprietários e/ou gerentes responsáveis por estes espaços – *os hosts*. O terceiro tema, descrito na seção 2.3, discute como ocorre o trabalho nos espaços de *coworking* e quais as suas potencialidades.

A seção 2.4 apresenta o referencial teórico referente ao desempenho organizacional, ela se inicia com uma introdução da evolução da pesquisa sobre o conceito desempenho e algumas críticas sobre a forma com que se tem conduzido a pesquisa sobre o mesmo. A seção 2.4.1 explora algumas considerações teóricas necessárias ao se utilizar modelos multidimensionais de desempenho na pesquisa e como estes constructos podem representar as características responsáveis por gerar o desempenho. A seção 2.4.2 trata das perspectivas teóricas de desempenho associadas à estratégia organizacional: a Visão Baseada em Recursos, capacidades dinâmicas e vantagem competitiva. A última seção 2.5 *Coworking* e desempenho, une as seções anteriores e, apresenta os recursos identificados pela literatura de *coworking* que podem afetar o desempenho de organizações.

## 2.1 ORIGENS E DEFINIÇÕES DO *COWORKING*

Apesar da distinção entre *coworking* e *co-working*, com hífen, que descreve o trabalho lado a lado em um mesmo projeto, os termos *coworking* e *co-working* ainda são encontrados de forma intercambiável na literatura. (GANDINI, 2015). Spinuzzi (2012), ao entrevistar usuários sobre o significado de *coworking*, descobriu que não há uma definição concisa sobre o que é *coworking*. O formato mais associado ao termo é o modelo de escritórios (*Unoffice*), no qual as pessoas trabalham em projetos individuais enquanto compartilham o espaço e possuem a opção de interação social (SPINUZZI, 2012). Os artigos identificados sobre *coworking* (Quadro 1) exploram o seu conceito em quatro níveis de análise, do mais amplo ao mais específico:

1. *Coworking* como componente de cidades criativas ou cultura criativa (DOS SANTOS, 2014; GANDINI, 2015);
2. *Coworking* como pertencendo ao consumo colaborativo (MAURER *et. al*, 2015) em conjunto com outras atividades de mercado;
3. *Coworking* como um, entre diversos espaços de trabalho compartilhados, e, como, o *coworking* se distingue dos demais. (SPINUZZI, 2012; CAPDEVILA, 2013);
4. *Coworking* em comparação com modelos tradicionais de trabalho, como empreendedores de pequeno porte e trabalho autônomo (UDA, 2013).

O primeiro nível, de análise identificado, é o *coworking* como componente de uma cultura criativa ou cidades criativas. Segundo Gandini (2015), o *coworking* começou em São Francisco na região do Vale do Silício em 2005, onde a interseção de tecnologias, espaço e pessoas, originou conceitos como classe, cidades e culturas criativas, e cidades inteligentes. A tese inicial de cidades criativas de Florida (2002 *apud* PRATT, 2008) é de que a classe de trabalhadores da economia criativa pode rejuvenescer as economias de cidades afetadas pelo processo de desindustrialização. Porém, Pratt (2008) critica esta conclusão, ao afirmar que no mundo digital, a classe criativa e suas ideias possuem uma facilidade de mobilidade (e evasão) ainda maior do que as indústrias, cuja evasão, levou à criação do conceito de cidade criativa em primeiro lugar.

Pratt (2008) e Capdevila (2015) concordam que, a cultura criativa e a vida socialmente ativa em cidades, atraem profissionais criativos; mas, para Capdevila (2015), este conceito de cidades criativas é apenas descritivo, não explicando, como o processo de inovação localizada, devido à concentração de capital intelectual, de fato, ocorre. Para Grandadam *et. al* (2013 *apud* CAPDEVILA, 2015), a concentração de capital intelectual facilita a articulação entre autônomos, organizações, sociedade, mercado e governo. Essa articulação pode ocorrer por

meio de (a) espaços públicos como cafés, restaurantes e museus; (b) eventos como palestras, workshops, seminários; (c) projetos colaborativos; ou por meio de (d) espaços compartilhados como os espaços de *coworking* (CAPDEVILA, 2015).

A identificação do papel de comunidades para a economia, inovação e o desenvolvimento de cidades é relevante, pois, como observou Capdevila (2013), as políticas públicas limitam-se aos níveis de firma, com benefícios fiscais, e no nível de indivíduos, com políticas para atrair talentos e capacitar a população. Segundo o autor, poucas políticas públicas de desenvolvimento comunitário são direcionadas a melhorar o nível intermediário entre estes dois grupos.

O segundo nível de análise explora a semelhança do *coworking* com outras formas de consumo colaborativo. Maurer *et. al.*, (2015, p. 69) descreve o consumo colaborativo como as pessoas: “[...] alugando, emprestando e compartilhando bens, em vez de comprá-los”, o *coworking* seria uma forma de consumir um mesmo espaço físico de trabalho, compartilhando seus custos e obtendo um valor maior do que as organizações seriam capazes de comprar individualmente. Dos Santos (2014, p.85) destaca o potencial do fenômeno em fortalecer laços comunitários:

O consumo colaborativo constitui-se um movimento focalizado no conceito de compartilhamento, que ressalta o senso de comunidade e resgata práticas sociais cooperativas. Possibilita aquisições e o uso de bens, espaços e serviços de forma coletiva, como compras, locações, uso compartilhado de espaços de trabalho, de transporte e de transportes alternativos, dentre outras iniciativas inovadoras.

Maurer *et. al.* (2015) e Dos Santos (2014) concordam a respeito da origem do consumo colaborativo, ambos veem o fenômeno como relacionado as formas comerciais empregadas pela humanidade antes da economia capitalista, que passa a valorizar a posse de mercadorias. Botsman e Rogers (2011 *apud* MAURER *et. al.*, 2015, p.70) explicam o fenômeno como “[...] uma forma de acomodar necessidades e desejos de uma forma mais sustentável e atraente, com pouco ônus para o indivíduo.”. Dos Santos (2014, p. 93-95) observa o *coworking* também como o atendimento de uma demanda de Arquitetura Corporativa:

A criação de ambientes funcionais adaptados às exigências de economia de tempo, à busca de agilidade e sustentabilidade, à facilidade de comunicação e às necessidades da imagem empresarial, tornou-se um dos principais desafios da Arquitetura Corporativa. [...]. Evidencia-se, [...] o *coworking*, como possível contribuição para solucionar desafios referentes à logística, à sustentabilidade e à qualidade de vida nos grandes centros urbanos.

Sob a perspectiva de espaços urbanos corporativos, o *coworking* é o consumo ou compartilhamento de um ambiente de trabalho por diversas pessoas, semelhante ao consumo

colaborativo de caronas (Zimride<sup>1</sup>, Caronetas<sup>2</sup>), hospedagem (*couchsurfing*<sup>3</sup>), custos de financiamento (*crowdfunding*), ou compartilhamento de ideias e soluções (*crowdsourcing*) (ROHDEN *et. al.*, 2015). O *coworking* como consumo colaborativo é procurado por pessoas que valorizam o uso sustentável de recursos, a redução de custos operacionais, para incrementar a produtividade, e por permitir a descentralização dos locais de trabalho - facilitando o trabalho em regiões remotas (DOS SANTOS, 2014).

O terceiro nível de análise é a comparação do conceito de *coworking* com outros espaços colaborativos. Spinuzzi (2012) descreve o *coworking* como escritórios abertos que organizações e autônomos podem alugar, para compartilhar custos e facilitar o trabalho colaborativo. Para Capdevila (2013, p. 2, tradução do autor), o *coworking* pode ser classificado como um “espaço localizado de inovação colaborativa” e agrupado com outros espaços como *makerspaces*, *hackerspaces*, *fabrication labs*, *clusters*, algumas incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos, ou mesmo locais públicos como cafés e outros *hotspots* de *Wi-fi*.

Capdevila (2013) identifica três características comuns a estes tipos de espaços: 1) eles são abertos ao público, 2) possuem um foco e objetivos coletivos consentidos por seus integrantes e 3) há um encorajamento do compartilhamento livre de conhecimento, ferramentas e informações entre integrantes. As três características podem, ou não, ser encontradas em espaços de *coworking*, mas para Capdevila (2015), as características (2) e (3), o foco em uma comunidade e o compartilhamento de recursos e conhecimentos, são o que diferenciam o fenômeno de *coworking* de simplesmente escritórios compartilhados. Portanto, os espaços de *coworking* têm potencial para formação de redes interorganizacionais e para a ocorrência de cooperação, compartilhamento, co-criação de valor e colaboração.

O *coworking* difere dos demais espaços por seu foco voltado ao mercado – uma vez que os espaços de *coworking* geralmente atraem *startups* ou autônomos que visam o lucro (CAPDEVILA, 2013). Porém, vale mencionar que, também, há espaços de *coworking* voltados à inovação social e, que estes são vantajosos por engajar a população local na prática da cidadania, integração social, da economia sustentável e na criação de uma comunidade autônoma (CAPDEVILA, 2014). Fuzi (2015), por exemplo, explora o potencial de *coworking* como uma alternativa para promover o empreendedorismo em áreas de baixo suporte ao mesmo. A pesquisadora ressalta que nestas regiões o espaço de *coworking* oferece diversas

---

<sup>1</sup>ZIMRIDE. Disponível em: <<https://zimride.com>> Acesso em 06 dez. 2016

<sup>2</sup>CARONETAS. Disponível em: <<https://www.caronetas.com.br/>> Acesso em 06 dez. 2016

<sup>3</sup>COUCHSURFING. Disponível em: <<https://www.couchsurfing.com>> Acesso em 06 dez. 2016

funções de suporte (moral, emocional, profissional, financeiro) e de infraestrutura para permitir que empreendedores comecem e ampliem seus negócios, incorporando funções de aceleradoras ou incubadoras de acordo com as necessidades da comunidade local.

O quarto nível de análise identificado na revisão da literatura é a comparação do *coworking* com as formas tradicionais de trabalho, como pequenos empreendedores, profissionais autônomos e funcionários de organizações. Em sua revisão literária, Gandini (2015, p. 195, tradução do autor) define o termo *coworking*:

[...] um intermediário entre a vida ‘normal’ de trabalho, dentro de um espaço tradicional, bem delineado, em um ambiente quase-comunitário, e a vida de trabalho independente como um autônomo, caracterizada pela liberdade e independência, onde o trabalhador encontra-se isolado em sua casa.

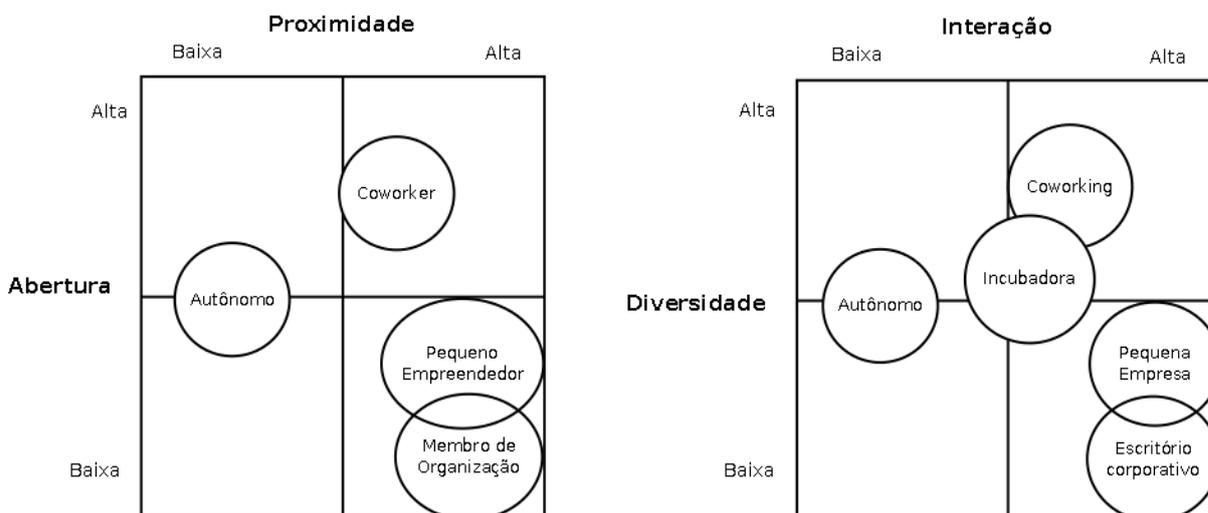
A pesquisa de Uda (2013) evidenciou que os *coworkers* possuem acesso a uma diversidade de capacidades e competências comparável a profissionais autônomos, ao mesmo tempo em que, possuem acesso a um volume maior de contato e comunicações com outras pessoas, típico de pequenos empreendedores e profissionais empregados em organizações tradicionais (Figura 1). Em outras palavras, o espaço compartilhado permite ao *coworker* uma intensidade de contatos semelhante aos profissionais de organizações “fechadas”, sem possuir os mesmos desafios de socialização encontrados por autônomos (UDA, 2013). Este modelo de comparação de formas de trabalho caracteriza o *coworking* como uma combinação dos méritos da autonomia do trabalho individual e da solidariedade das organizações. O *coworking* destaca-se, pois, estas outras formas de trabalho apresentam um *trade-off* entre autonomia do trabalho individual e a solidariedade do trabalho em organizações.

Alguns espaços de *coworking* resultam apenas em escritórios compartilhados, enquanto outros se tornaram hubs inovadores e concentram indivíduos com especialidades ou interesses comuns e específicos. Para Capdevila (2015), o grau de proximidade e o de abertura de espaços de *coworking* facilita o surgimento destes hubs comunitários, especializados e inovadores.

O autor define grau de proximidade entre indivíduos como a proximidade física entre seus espaços de trabalho. Em escritórios tradicionais as mesas de empregados são colocadas lado a lado em uma mesma sala e diversas funções são concentradas em um mesmo edifício, dessa forma, cria-se um espaço de trabalho com alto grau de proximidade entre empregados. O grau de abertura é o quanto o local de trabalho está aberto a influências e pessoas externas (UDA, 2013). No modelo à direita, o grau de interação qualifica o contato físico e a comunicação com outras pessoas. O grau de diversidade se refere a variedade de atributos presentes entre pessoas em um espaço de trabalho. O modelo na Figura 1 permite constatar uma

correspondência entre os graus de proximidade e interação e os graus de abertura e diversidade. Quanto maior o grau de proximidade, maior o grau de interação entre os indivíduos naquele local; e quanto maior o grau de abertura do local de trabalho, maior o grau de diversidade de atributos que o local de trabalho apresenta (UDA, 2013).

Figura 1 – Formas de trabalho segundo o grau de Proximidade e Abertura



Fonte: Uda (2013), tradução do autor

O modelo da Figura 1 ilustra que, nos modos tradicionais de trabalho, há *trade-offs* entre os benefícios associados a proximidade ou abertura e entre os benefícios associados a interação ou diversidade. Por exemplo, entre o trabalho individual, que é solitário, mas demanda a interação com uma grande variedade de pessoas com competências diversas e o trabalho em organizações, em que se interage com uma grande quantidade de pessoas, mas que apresentam menor diversidade de competências por serem empregados pela mesma organização e sujeitos a uma mesma cultura organizacional. O *coworking* possibilita evitar estes *trade-offs* de duas formas:

- a) ao formarem espaços organizacionais bem delimitados (como organizações tradicionais) e com fronteiras e afiliações flexíveis (como fazem profissionais autônomos com redes de contatos ativas) (GANDINI, 2015);
- b) quando *coworkers* não se restringem a um único trabalho, ocupação, organização (UDA, 2013), ou mesmo um único espaço de *coworking* (SPINUZZI, 2012).

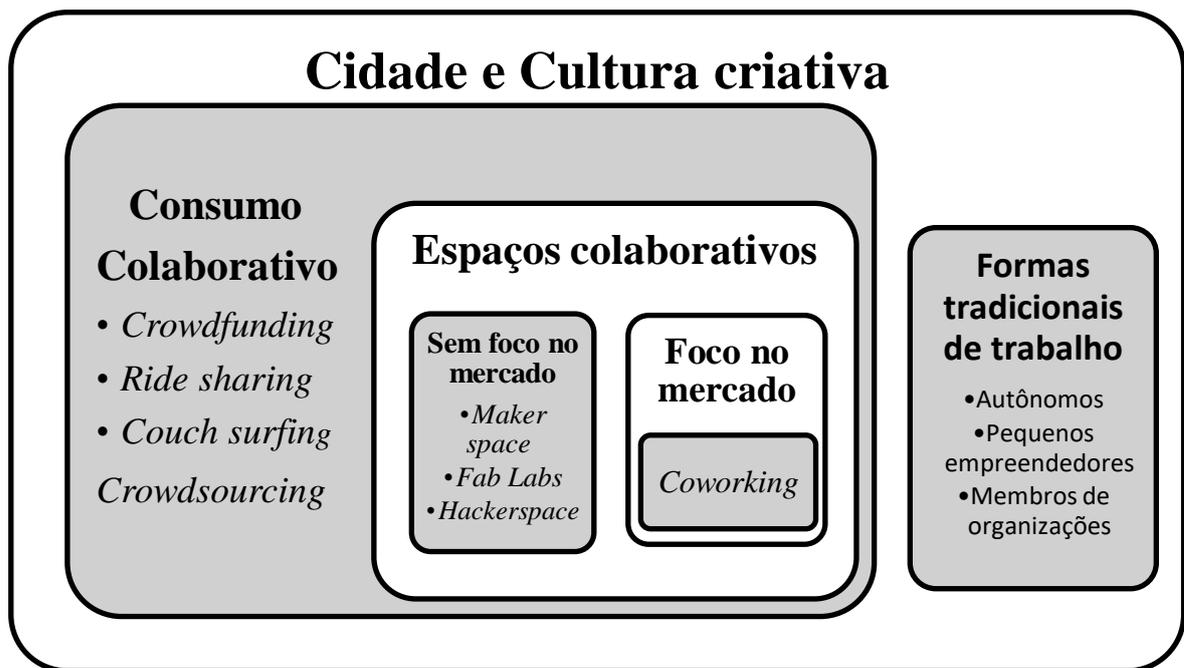
Dessa forma, o trabalho em espaços de *coworking* apresenta-se como um híbrido que possibilita a combinação de méritos do trabalho individual, como a diversidade de contatos, autonomia, independência e liberdade sobre as condições de trabalho, com os méritos do

trabalho organizacional - como a solidariedade, interatividade e proximidade de pessoas (UDA, 2013; GANDINI, 2015).

Uda (2013) reforça que sua caracterização de graus de proximidade e abertura exposto na Figura 1 é teórica e utilizada para descrever um *coworking* típico que simplifica o fenômeno real, sendo natural haver exceções tanto em *coworking* como nos outros modelos de trabalho utilizados em comparações. O autor ainda realça que ao reportar suas experiências de *coworking*, usuários tendem a enfatizar as características positivas do fenômeno, criando um viés que pode omitir características negativas do *coworking*.

A Figura 2 apresenta um esquema conceitual que busca reunir os quatro níveis de análise (do mais amplo ao mais específico) pelos quais o conceito de *coworking* é explorado na literatura.

Figura 2 – Sequência de níveis de análise relacionados ao *coworking*



Fonte: o autor

O primeiro nível de análise, explorado por autores como Gandini (2015) e Capdevila (2015), são o de cidades e cultura criativa, um conceito mais amplo que inclui os espaços de *coworking*. O segundo nível de análise é o consumo colaborativo, que está inserido no contexto de cidade criativa. É abordado por Maurer *et. al* (2015), Rohden *et. al* (2015) e Dos Santos (2014) e segundo os autores, o *coworking* é um tipo de consumo colaborativo, entre vários. O terceiro nível de análise é o de espaços criativos de Capdevila (2015), que incluem outros espaços criativos semelhantes ao *coworking*, mas sem foco no mercado. O quarto e mais

específico nível, é o de espaços com foco em mercado, que compara o *coworking* e as formas tradicionais de trabalho, como empreendedores e autônomos (UDA, 2013). Explorar o fenômeno sobre todas estas conceituações permitem uma compreensão mais holística do fenômeno e auxilia a reconhecer o potencial do *coworking* para servir a um nicho específico e não explorado por outras atividades. Entretanto, estas categorias são teóricas e, frequentemente, a diferença entre espaços não são claras. É possível que dentro de certas condições, o *coworking* pode ser funcionalmente indistinguível de um *home office* ou um escritório tradicional. É possível também que duas empresas possuam experiências de trabalho distintas dentro de um mesmo espaço. A próxima seção explora estas diferentes perspectivas que coexistem no fenômeno de *coworking*.

## 2.2 PERSPECTIVAS DE USUÁRIOS E PROPRIETÁRIOS EM ESPAÇOS DE *COWORKING*

Em um único espaço de *coworking* pode ser necessário conciliar perspectivas e interesses diferentes, sejam elas entre grupos de usuários ou entre usuários e proprietários (SPINUZZI, 2012). Um profissional autônomo que precisa de um ambiente profissional para se encontrar com clientes tem necessidades e expectativas diferentes de um profissional que procura expandir sua rede de contatos e formar contratos de serviço (SPINUZZI, 2012). Essas divergências sugerem que há uma escolha informada e deliberada de usuários do espaço para garantir que a cultura de trabalho do espaço de *coworking* esteja alinhada com suas expectativas e necessidades.

Para se obter o consenso sobre o propósito do espaço, é possível realizar uma construção colaborativa de significado comum a todos os atores sobre os propósitos do espaço de *coworking* (SPINUZZI, 2012). Para Spinuzzi (2012) a identidade do espaço não só pode ser construída em conjunto, como também, pode ser moldada de forma colaborativa e contínua entre usuários e proprietários pela de troca de experiências e de comunicação. Um possível exemplo empírico, deste processo de co-criação, foi observado por Mileck e Padovani (2015, p. 78) quando entrevistaram um proprietário de *coworking* em São Paulo que descreve a co-criação como um processo de tentativa e erro, situado entre as etapas de identificação do problema e a solução do problema que ocorre “[...] sem compromisso com quantidade de pessoas, quantidade de encontros, duração dos encontros definidos e locais onde estes processos podem acontecer.”

Na comunidade de escritórios de *coworking* Indy Cube Venture na região Sul do País de Gales, por exemplo, o principal motivo de adesão dos integrantes era aproveitar as oportunidades que o espaço proporcionava de encontrar investidores e a infraestrutura de ponta do *coworking* (FUZI, 2015). A criação de uma comunidade não era prioridade, na visão desses usuários, logo, a colaboração, socialização e atividades comunitárias eram limitadas (FUZI, 2015). Portanto, ingressar neste *coworking* não seria vantajoso para usuários que desejassem aprimorar suas redes de contatos. A pesquisa de Spinuzzi (2012), assim como a pesquisa de Fuzi (2015), observou que a maioria dos usuários não tinha a colaboração como um dos objetivos centrais ao escolher o *coworking*. O consumo colaborativo, geralmente, se inicia com o objetivo de criar economias de custo, promover a reunião de pessoas, por conveniência, ou por consciência sustentável e social (MAURER *et. al*, 2015)

As entrevistas e conversas informais de Bilandzic e Foth (2013) com usuários do espaço "The Edge" - uma biblioteca com design voltado à socialização que pode ser utilizada para *coworking* - apontaram para possíveis motivos para o uso de espaços de trabalho compartilhados: 1) acesso gratuito a recursos, computadores, Internet, equipamento de multimídia; 2) ambiente de aprendizado informal, com workshops, palestras, exposições e eventos similares; 3) "*third place*" para trabalhar ao lado (*co-working*) de outros indivíduos e grupos. O conceito de "*third place*" de Oldenburg (1982 *apud* BILANDZIC; FOTH, 2013) refere-se a um espaço público sem as distrações da vida doméstica e as pressões do trabalho (e.g. bibliotecas, transporte público, hotéis e cafés). Por ser público, há possibilidade de conhecer pessoas e ter conversas casuais. Segundo Schopfel, Roche e Hubert (2015), o conceito de *third place* pode ser visto como um espaço de trabalho colaborativo fundamentado em princípios como abertura, flexibilidade, facilidade de uso e acessibilidade.

Para Schopfel, Roche e Hubert (2015), quando o foco do *third place* é o trabalho o espaço é caracterizado como "*co-working*". Os *third places* se distinguem em características como o design do ambiente, uma orientação para o cultivo de uma comunidade criativa (FUZI, 2015), o propósito do espaço e as regras e políticas de uso do espaço; o conjunto dessas características cria distinções perceptíveis aos usuários. Isso significa que as pessoas reconhecem diferenças entre espaços de *coworking*, e são atraídas por características diferentes. (FUZI, 2015). Spinuzzi (2012) apoia-se nas diferenças em percepções e objetivos de usuários para classificar o *coworking*, como resumido no Quadro 3:

Quadro 3 - Classificações de *coworking* segundo percepções e objetivos dos usuários

	<b>Espaços de trabalho comunitário</b>	<b>Escritórios (<i>Unoffice</i>)</b>	<b>Espaços de trabalho federativo</b>
<b>Proposta de Valor</b>	Oferta de espaço	Oferta de funcionalidades e interações semelhantes a escritórios tradicionais	Oferta de uma rede local de contratantes potenciais e parceiros de negócios
<b>Perspectiva relacional</b>	Os <i>coworkers</i> são independentes, não se incentiva a colaboração ou a interação	Há discussões e a troca de conhecimentos, mas formar uma comunidade é secundário.	Espaços buscam fomentar o relacionamento entre <i>coworkers</i> e facilitar a colaboração

Fonte: Adaptado de Spinuzzi (2012), tradução do autor

Spinuzzi (2012) utilizou entrevistas com proprietários de *coworking* na região de Austin nos Estados Unidos, para entender como eles definem seu espaço e como eles explicam suas características e objetivos aos usuários. Isso permitiu identificar três tipos de espaços de *coworking*:

- **Espaços de trabalho comunitário:** o serviço é a oferta do espaço, com cada usuário possuindo funções e motivações diferentes. Pode ser gratuito, como no caso do Space 12 - um espaço que visa servir a comunidade, e pertence à igreja local. Apesar de trabalharem no mesmo espaço, não necessariamente se incentiva a colaboração e interação dos *coworkers*;
- **Escritórios (*Unoffice*, em inglês):** espaço para pessoas que desejam as funcionalidades e as interações que o ambiente de escritórios oferece a um custo baixo. Discussões e a troca de conhecimentos são encorajadas, mas estabelecer uma comunidade é secundário. É baseado na ideia de que ao se aproximar pessoas talentosas e criativas, a colaboração ocorre naturalmente. Também procurado para a realização de eventos e encontros empresariais e como alternativa a cafés e outros espaços públicos.
- **Espaço de trabalho federativo (*Federated workspace*, em inglês):** Espaços que buscam fomentar o relacionamento formal e informal entre usuários a fim de facilitar a colaboração. Para os proprietários, o valor desses espaços é reunir uma rede de possíveis contratantes e parceiros de negócios sob um mesmo local, além de providenciar os mesmos benefícios que o modelo de escritórios.

As classificações apresentadas no Quadro 3 envolvem diferentes graus de proximidade e abertura que, como mencionado, influencia positivamente a capacidade de inovação dos *coworkers*, com “Espaços de trabalho comunitário” apresentando um menor potencial de

inovação e “Espaços de trabalho federativo” possuindo um maior potencial de inovação. Essas diferenças entre os espaços implicam que a capacidade inovadora do fenômeno de *coworking* não está apenas em suas características latentes, e que o gestor do espaço tem um papel determinante para a promoção da capacidade inovadora em espaços de *coworking*. Enquanto que a interação dentro de espaços de *coworking* pode ocorrer ao acaso e sem o papel ativo do gestor do espaço, a abertura da organização a atores externos deve ser promovida intencionalmente para ocorrer de forma não esporádica (FUZI, 2015). É o gestor do espaço quem decide, inicialmente, os objetivos e o propósito do espaço, quem cria as regras e políticas que regem a prática da cultura e rotina de trabalho em espaços de *coworking* - fatores que influenciam os graus de proximidade e abertura de um espaço de *coworking*. O gestor também pode influenciar diretamente a proximidade e abertura do espaço, por exemplo, ao atuar como facilitador da colaboração e do *networking*.

Šviráková *et. al* (2015) apontam que a sobrevivência financeira no espaço de *coworking* depende da capacidade do mesmo de oferecer valor agregado aos usuários. O estudo de Šviráková *et. al* (2015) sobre espaços de *coworking* na República Checa notou que a oferta integrada de diversos serviços se traduz em resultados financeiros sustentáveis; serviços como bares para a socialização, exposições de arte, lojas de materiais utilizados pelos *coworkers* e atividades de ensino (e.g. workshops, palestras, conferências). Os espaços que focam suas estratégias na competição por preços baixos, e apenas com o serviço de locação do espaço, encontram dificuldades financeiras com o passar dos anos. A renda adicional da diversificação de serviços permite que o espaço contrate mais funcionários treinados na gestão de comunidades e realize uma quantidade maior de eventos (ŠVIRÁKOVÁ *et. al*, 2015). Com uma renda maior, os proprietários também possuem maior flexibilidade financeira para sobreviver aos períodos de crise e para realizar investimentos que melhorem seus serviços. É importante ressaltar que a proposta de Šviráková *et. al* (2015) é apenas um modelo de negócios possível entre muitos. Não há um modelo de negócios ideal para a gestão de espaços de *coworking*. O fenômeno de *coworking* ainda é recente e ainda há necessidade de experimentação com diversas características do mesmo. A seção seguinte foca nas características associadas ao dia a dia do trabalho de *coworkers*.

### 2.3 CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO EM ESPAÇOS DE COWORKING

Como destacado pelo Quadro 3 na seção 2.2, os espaços de *coworking* possuem diversas configurações possíveis. Esta seção explora outras configurações e como suas

características influenciam o trabalho. Capdevila (2015) evidencia que alguns espaços de *coworking* observados em seu estudo de *coworking* em Barcelona, resultaram apenas em escritórios compartilhados, enquanto outros se tornaram hubs inovadores para indivíduos com interesses específicos e comuns. Uma divisão semelhante foi observada por Šviráková *et. al* (2015), onde o primeiro tipo de *coworking* visa oferecer apenas um baixo custo de escritório aos *coworkers*, enquanto que o segundo possui diversos serviços como workshops e exposições, e atrai *coworkers* com mentalidade e propósitos mais comunitários e colaborativos. Existem duas características de espaços de *coworking* que facilitam o surgimento destes hubs: proximidade e abertura (CAPDEVILA, 2015), e como mencionado na seção 2.1, o *coworking* é capaz de promover ambos simultaneamente, diferente do modelo tradicional de trabalho (UDA, 2013).

A interação não ocorre naturalmente entre as pessoas apenas com a proximidade ou co-localização, ela pode ser facilitada por circunstâncias sociais e espaciais. Promover as interações em *coworking* é uma decisão administrativa de *hosts* (BILANDIZIC e FOTH, 2013; UDA, 2013; FUZI, 2015; SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015). Fuzi (2015) aponta que pode ser necessário um período de adaptação para que as pessoas construam relações de trabalho e que a ação de gestores para coordenar além de suas fronteiras organizacionais teve um papel significativo nesta adaptação.

É importante evidenciar que essa colaboração em contextos descentralizados como os espaços de *coworking* não deve ocorrer como em uma organização tradicional, com gestores realizando a seleção de equipes ou projetos. No *coworking* a motivação de usuários para colaborar é intrínseca (CAPDEVILA, 2015), logo a função do gestor é apenas incentivar e permitir a expressão dessas motivações de *coworkers*. Para Bilandzic e Foth (2013) e Capdevila (2015) isso significa o desenvolvimento dos fatores que condicionam a ocorrência da colaboração, como a criação de visões compartilhadas. Esta ideia é corroborada por Carvalhal e Muzzo (2015) que - em entrevistas com gestores da economia criativa na cidade de Recife-PE - identificaram que a economia criativa demanda uma liderança criativa. Entre as técnicas de gestão utilizadas pelos entrevistados para promover a criatividade, inovação e colaboração estão: a valorização da liberdade e autonomia dos funcionários; a criação de um ambiente de confiança e transparência; a criação de valores compartilhados; e o acionamento da rede de contatos dos seus funcionários com pessoas externas à organização que podem contribuir na solução de problemas (CARVALHAL, MUZZO, 2015).

A possibilidade de que a colaboração não é uma característica latente ao compartilhamento do espaço físico possui implicações concretas, por exemplo, os escritórios

de *coworking* “*Unoffice*” da pesquisa de Spinuzzi (2012) (Quadro 3) são estruturados a partir da suposição dos proprietários de que a colaboração e a interação social vão emergir apenas do compartilhamento do espaço. Enquanto que, espaços classificados como “*Federated workspaces*” por Spinuzzi (2012), adotam esta atitude de incentivar não apenas a interação, mas também a colaboração formal e relações de trabalho entre organizações, como contratos de negócios e indicações a clientes potenciais. Em seu estudo teórico sobre a influência do espaço na atividade do *coworking*, Assenza (2015) utiliza uma definição mais ampla de espaço físico que inclui as estruturas organizacionais de governança. Segundo Assenza (2015), em organizações tradicionais de trabalho, estruturas de governança como hierarquia e a forma como as equipes interagem umas com as outras são decididas de acordo com uma estratégia organizacional específica. Em espaços de *coworking*, o objetivo da governança é ser atraente para empreendedores e outros usuários que se sintam confortáveis com um espaço colaborativo e criativo, para que estes usuários permaneçam como membros (ASSENZA, 2015).

Uma forma de atrair novos membros é criar um espaço colaborativo, propício para o aprendizado e a exposição à novos conhecimentos. Schopfel, Roche e Hubert (2015) identificam tais ambientes como espaços orientados à aprendizagem mútua e a troca de conhecimentos de usuários, e os denomina como centros de aprendizagem (*learning centers*). Estes espaços integram diversos serviços – como o *coworking*, eventos, aconselhamento empresarial e tecnológico - com recursos digitais e da informação. Schopfel, Roche e Hubert (2015) acrescentam que há necessidade de se ter protocolos, ferramentas e sistemas capazes de organizar e catalogar os projetos, pesquisas, equipes, habilidades e conhecimentos dos profissionais presentes no espaço de *coworking*.

Segundo Gandini (2015, p.199), as organizações usuárias de espaços de *coworking* estão sempre em um estado fluído e ambíguo entre a colaboração (para atingir objetivos comuns), cooperação (que amplia sua capacidade de trabalho) e competição por contratos de serviços ou produção, cabendo aos gestores de organizações usuárias o desafio de interpretar esta ambiguidade. Capdevila (2014) apresenta um modelo conceitual sobre as dinâmicas de colaboração encontradas em espaços de *coworking* que ilustra alguns benefícios da adesão a espaços de *coworking* (Quadro 4). O autor aponta esta capacidade colaborativa como uma das principais vantagens da utilização de espaços de *coworking*, e a coloca como uma das fontes da capacidade de inovação do *coworking*. Para Capdevila (2014), ou o espaço de *coworking* se torna mais colaborativo, com uma comunidade eficiente e foca em uma especialidade comum (e.g. *coworking* especializado em design gráfico), ou o espaço corre o risco de ser eliminado do mercado altamente competitivo de espaços de *coworking*.

Quadro 4 - Dinâmicas de colaboração no espaço de *coworking*

Tipo de colaboração	Dinâmicas de colaboração
Colaboração relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamento da comunidade</li> <li>• Transmissão de uma visão inspiradora</li> <li>• Foco em uma especialidade</li> </ul>
Colaboração baseada em recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de recursos</li> <li>• Oferta de <i>coaching</i></li> <li>• Participação em compartilhamento do conhecimento</li> <li>• Dinamização da comunidade</li> </ul>
Colaboração relacionada a custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos de transação</li> <li>• Redução de custos de operação</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Capdevila (2014), tradução do autor.

Apesar de distintas, as três formas de colaboração são complementares, elas podem ocorrer simultaneamente em um mesmo espaço ou o espaço pode evoluir de um formato a outro com o tempo (CAPDEVILA, 2014). Cada abordagem de colaboração implica práticas específicas, tanto para gestores de espaço, como para *coworkers* (CAPDEVILA, 2014). Enquanto que gestores podem potencializar ou iniciar dinâmicas colaborativas, o resultado da dinâmica depende da vontade e ação dos *coworkers* (CAPDEVILA, 2014), o que reforça o argumento a favor do uso da co-criação entre gestores do espaço e *coworkers* para decidir sobre as regras e propósitos de espaços. A seguir, serão abordados os benefícios encontrados em cada tipo de abordagem colaborativa.

O interesse no *coworking* geralmente se inicia com o objetivo de criar economias de custo, de promover a reunião de pessoas, por conveniência, ou por consciência sustentável e social (MAURER *et. al*, 2015). A abordagem de colaboração relacionada a custos abrange *coworkers* que buscam a redução de custos operacionais a partir do compartilhamento de escritórios ou recursos e a redução de custos de transação ao oferecer uma localização privilegiada capaz de aproximar atores em espaços de *coworking* (CAPDEVILA, 2014).

O *coworking* representa uma redução em custos operacionais relacionados à locação de um escritório tradicional, mas um aumento em relação aos custos do trabalho em casa. É importante que o preço do serviço de *coworking* balanceie a sensibilidade ao preço de ambos os grupos. A vantagem do compartilhamento do espaço é a possibilidade de *coworkers* contratarem espaços maiores, mais caros e melhor localizados, do que eles teriam acesso individualmente. O compartilhamento do espaço em *coworking* também facilita a colaboração ao reduzir custos associados à procura de colaboradores com habilidades ou serviços complementares, custos do processo de controle necessário para gerenciar uma colaboração e custos relativos ao fracasso de uma colaboração (CAPDEVILA, 2014).

Nesta perspectiva de redução de custos, a colaboração emerge de forma não intencional como consequência da interação social diária em espaços de *coworking* (CAPDEVILA, 2014). A colaboração baseada em recursos consiste em uma prática mais ativa, com atores participando de eventos e atividades a fim de encontrar recursos intangíveis que podem ser aprendidos ou integrados para aumentar suas capacidades organizacionais (CAPDEVILA, 2014). A colaboração baseada em recursos pode ser explorada em três características: a realização de eventos de compartilhamento de conhecimentos, a criação de uma comunidade dinâmica, a oferta de *coaching* e a integração de recursos.

A participação em eventos e atividades pode ser usada para encontrar recursos intangíveis que podem ser aprendidos ou integrados a fim de aumentar as capacidades organizacionais de *coworkers* (CAPDEVILA, 2014). Eventos são uma oportunidade para realizar a articulação entre *coworkers*, sociedade, mercado e governo (CAPDEVILA, 2015).

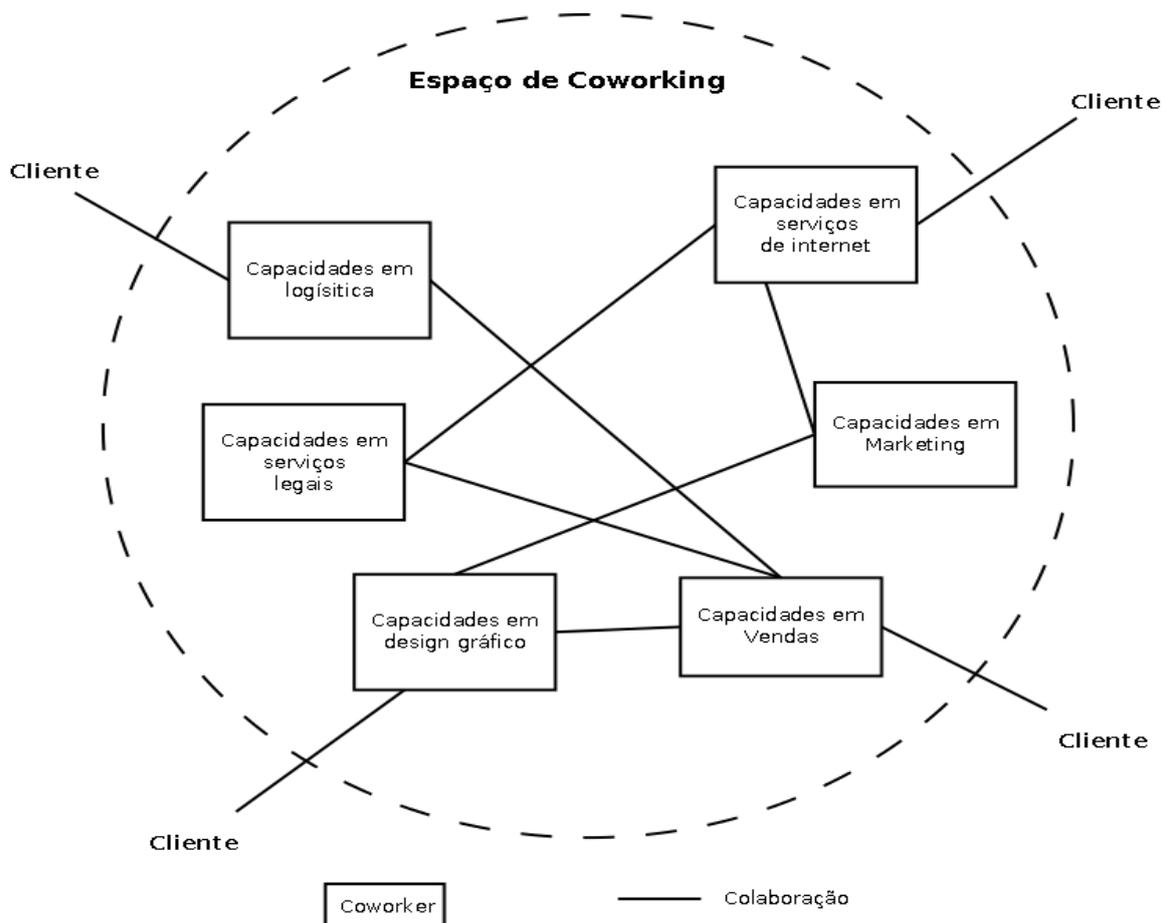
Os eventos facilitam o compartilhamento interno de informações sobre os projetos, interesses e habilidades dos *coworkers*, permitem a polinização cruzada do conhecimento externo, reúnem a comunidade local ao redor de um tema específico e permitem prospectar novos conhecimentos, oportunidades, recursos e contatos (CAPDEVILA, 2015). Para Capdevila (2015) e Schopfel, Roche e Hubert (2015) eventos como palestras, debates, workshops e a realização de pesquisa aplicada, representam uma opção para formar estas comunidades internas e externas que compartilham os mesmos valores, e para atrair a próxima geração de usuários. Segundo Capdevila (2015), estes eventos geralmente são organizados por funcionários dos espaços, e permitem que usuários ofereçam conselhos e apoio uns aos outros, promovendo a confraternização e o compartilhamento do conhecimento.

A diversidade de conhecimentos em espaços de *coworking* pode ter um papel positivo na capacidade de inovação e colaboração de um espaço de *coworking* (UDA, 2013; CAPDEVILA, 2014, 2015). Logo a dinamização da comunidade - a combinação seletiva de diferentes tipos de conhecimentos e recursos – pode ser uma das características que destacam espaços de *coworking* em relação ao trabalho tradicional. Gestores de espaços de *coworking* têm a complexa função de realizar a identificação, seleção, combinação, integração e uso de recursos externos para criar um espaço dinâmico com competências complementares capaz de atrair *coworkers* (CAPDEVILA, 2014).

Outro recurso buscado em espaços de *coworking* é a oportunidade de *coaching*. Em reuniões internas, *coworkers* oferecem sua experiência, conhecimento ou contatos para dar suporte ou assistência uns aos outros (CAPDEVILA, 2014). Estas seções informais de *coaching* também podem envolver questões individuais, como o desenvolvimento de competências

peçoais ou profissionais, ou auxílio no planejamento de carreira de outros *coworkers* (CAPDEVILA, 2014). Este tipo de acompanhamento facilita a disseminação da visão e valores da comunidade e aumentam a familiaridade e confiança necessárias para a colaboração. O *coworking* oferece diversos recursos que podem ser integrados em novos serviços. Apesar destes recursos poderem ser encontrados em outros lugares, a co-locação e a interação cara a cara entre *coworkers* facilitam o processo de integração e coordenação de recursos (CAPDEVILA, 2014). O aspecto relacional da colaboração pode ser observado no trabalho de Spinuzzi (2012) que utilizou a quarta geração da teoria da atividade para entender o fenômeno de *coworking* e examinar os incentivos às colaborações interorganizacionais entre *coworkers*. O modelo de análise investiga quais são as características desta colaboração, quais atividades são conectadas por ela e quais os significados atribuídos por usuários e proprietários aos diversos elementos do *coworking* (SPINUZZI, 2012). Para uma colaboração bem-sucedida, é importante haver compatibilidade entre usuários, e entre usuários e proprietários, no ambiente de *coworking* de forma a incentivar a criação de confiança mútua e possibilitar o surgimento de objetivos comuns. Spinuzzi (2012) modela um exemplo de espaço e organização de trabalho (Figura 3) que pode favorecer a colaboração de alta intensidade e o foco em projetos coletivos com objetivos comuns. Esta forma de organização tem um objetivo similar ao dos espaços altamente inovadores descritos por Capdevila (2015), e ambas são formas de organização que oferecem um contraponto a atividades pessoais ou ao trabalho de apenas uma organização.

Figura 3 – Configuração de trabalho “bons parceiros” em *coworking*



Fonte: Adaptado de Spinuzzi (2012)

Esta forma de colaboração organizacional também foi observada por Gandini (2015, p.199), onde as organizações em espaços de *coworking* se comportavam como uma rede organizacional, alterando o número de associados de cada organização de acordo com a necessidade do serviço prestado, assim como redes de *freelancers*. Outra forma de colaboração de alta intensidade é a união de microempresas sob uma mesma identidade de marca a fim de aumentar a visibilidade e o reconhecimento pelo mercado de cada participante da colaboração (GANDINI, 2015); uma união que se torna logisticamente mais simples quando ocorre em espaços de *coworking*. Para Spinuzzi (2012), estas formas de organização ocorrem apenas devido aos laços formais e informais que as organizações parceiras desenvolveram ao longo do tempo, reforçando a importância da colaboração e da confiança entre *coworkers*.

Um fator essencial para o sucesso da colaboração, mencionado por Spinuzzi (2012), é a existência de um problema comum que leva a colaboração, ou seja, a atuação conjunta de equipes de trabalho é momentânea e transitória, terminando com a resolução do problema. Uma situação que ilustra isso é quando a colaboração ocorre para a realização de um projeto. A pesquisa em Barcelona de Capdevila (2015) identificou a colaboração por projetos como uma

das principais interações entre *coworkers*, ao colaborar é possível aproveitar-se da diversidade de especialidades acessíveis em espaços de *coworking* para aumentar a variedade, quantidade ou qualidade dos produtos e serviços que o *coworker* oferece. Capdevila (2015) encontrou casos onde *coworkers* foram bem-sucedidos em oferecer serviços conjuntos por meio da colaboração em projetos, como por exemplo:

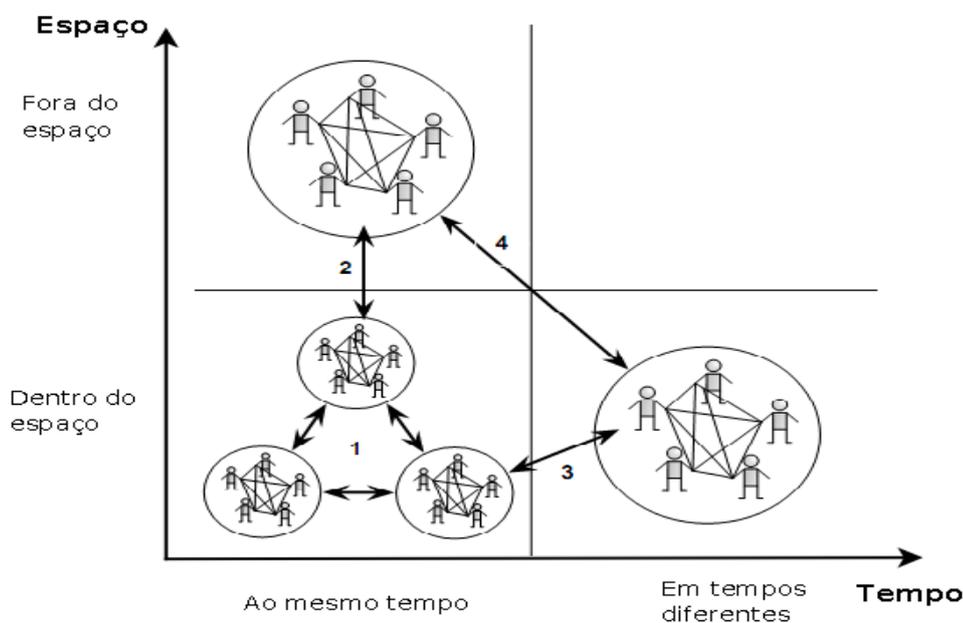
- Um grupo de autônomos de áreas como sociologia, ciência política e psicologia que colaboram para realizar um projeto grande ou complexo demais para ser realizado como autônomos de forma independente (CAPDEVILA, 2015, p.16), ou seja, a colaboração por projetos possibilitou aceitar contratos de trabalho que demandam uma capacidade produtiva superior ao que seria possível realizar individualmente;
- Uma comunidade de programadores se reúne por 36 horas e criam um produto de software, em um tipo de evento conhecido como *hackathon* (um neologismo que significa uma maratona de *hacking*), o relato reproduzido por Capdevila (2015) acrescenta que uma firma poderia levar seis meses para criar o mesmo produto e o custo de desenvolvimento seria superior devido à necessidade de habilidades de funcionários seniores. Neste caso, a motivação, oportunidade e liberdade para colaborar permitiram reduzir prazos e custos de produção.

Enquanto que a relação de trabalho baseada em projetos pode ser transitória e frustrante quando não é bem-sucedida (UDA, 2013), o relacionamento interpessoal entre *coworkers*, formado durante estes projetos colaborativos pode ser duradouro (CAPDEVILA, 2015, p.17). Capdevila (2015) observou que estas atividades colaborativas facilitam o surgimento de comunidades internas que interagem quase diariamente nos espaços de *coworking*.

Os espaços de *coworking* contribuem também para o desenvolvimento de uma comunidade maior que interage de forma esporádica com a comunidade interna do *coworking* (CAPDEVILA, 2015). Capdevila (2015) descreve um cenário onde estas duas comunidades se unem, e o espaço de *coworking* se torna um hub local especializado em um assunto, criando um lugar para indivíduos afins trocarem conhecimentos e interagirem, reforçando a capacidade inovadora da região. O papel de comunidades para a efetividade de colaborações é corroborado por Fuzi (2013) que observou a necessidade de um tempo de adaptação, após a integração de equipes, até as interações e colaborações se tornarem frequentes. Bilandzic e Foth (2013) apresentam um modelo colaborativo em uma biblioteca de *coworking* onde indivíduos

colaboram não apenas simultaneamente e em pessoa, mas também em tempos diferentes e fora do local de *coworking* observado (Figura 4).

Figura 4 – Modelo de colaboração como relacionamentos



Fonte: Bilandzic e Foth (2013)

O modelo sugere que esta colaboração é fundamentada em comunidades e relacionamentos entre os colaboradores, e não está restrita a tarefas ou projetos comuns. Schopfel, Roche e Hubert (2015) colaboram para a validação desta configuração ao apontar que o real valor do fenômeno de *coworking* está na formação de comunidades, nos encontros inesperados ou não intencionais, e nas conversas e relações informais entre *coworkers*.

Esse modelo de Bilandzic e Foth (2013) implica também que para incentivar a interação social é preciso não se limitar a visão de um único gestor, mas sim, criar um espaço que facilite encontrar outros que já compartilham de suas visões e valores, ou que auxilie estes grupos, internos e externos, a co-criarem suas visões e valores compartilhados. Ao buscar as lições que o *coworking* pode ensinar a bibliotecas universitárias, Schopfel, Roche e Hubert (2015) concluíram que é necessário criar uma visão unificada entre usuários e *hosts*, por meio do compartilhamento de valores. Os valores compartilhados são a base de relacionamentos bem-sucedidos, eles renovam as dinâmicas sociais do trabalho tradicional, integram as diferentes redes de contatos dos usuários e incentivam a transferência de conhecimento e inovação (SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015).

Segundo Schopfel, Roche e Hubert (2015), ao adotar uma estratégia organizacional baseada nas necessidades da comunidade - e não apenas nas necessidades dos proprietários

como em modelos tradicionais de trabalho - o espaço obtém dinamismo ao acompanhar as evoluções sociais e tecnológicas de seus ocupantes e das diferentes comunidades que eles fazem parte. O objetivo desta estratégia é fomentar uma cultura de abertura na comunidade onde o espaço está inserido e tornar seus usuários mais receptivos a pessoas fora de suas redes de contatos (SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015). Porém, o processo de transição para um espaço mais social e comunitário com valores compartilhados, pode ser demorado e trabalhoso, além de exigir a conciliação de demandas e expectativas contraditórias dos usuários (SPINUZZI, 2012; FUZI, 2015).

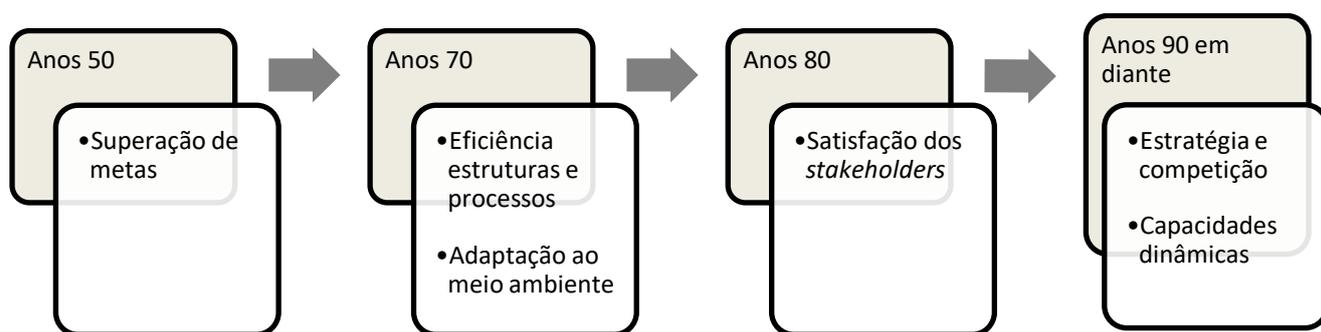
A estratégia de foco em comunidades possui implicações que questionam a estratégia de especialização das funções encontradas em um espaço de *coworking* que é adotada por alguns proprietários de *coworking*, descrita por Capdevila (2015) e promovida pelas forças competitivas e o trabalho tradicional. Enquanto a estratégia de especialização visa concentrar conhecimentos específicos que tenham sinergia entre si a fim de melhorar os produtos e serviços dos *coworkers* (CAPDEVILA, 2015). Essa estratégia possui uma visão semelhante a negócios horizontais que compartilham os mesmos recursos e conhecimentos (SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015), seu objetivo é criar um espaço onde seja possível encontrar soluções para a variedade de problemas que as comunidades venham a enfrentar (SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015; ŠVIRÁKOVÁ *et. al.*, 2015).

As diferentes formas de organizar e utilizar espaços de *coworking*, exploradas até esta seção, influenciam diferentes características do desempenho das organizações *coworkers*. A seção 2.4 explora as definições do conceito de desempenho da teoria organizacional e como características do *coworking* influenciam no desempenho.

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho é um dos conceitos de maior interesse de pesquisa, seja empírica ou teórica, para qualquer área da gestão. (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013; RICHARD *et. al.*, 2009). A pesquisa de diferentes correntes teóricas sobre o conceito de desempenho ocorreu de forma simultânea, coexistindo entre si, mas ainda é possível explorar o conceito de desempenho por meio de uma evolução histórica, ilustrada na Figura 5. (SANTOS, 2008).

Figura 5 – Evolução histórica do conceito de desempenho



Fonte: Adaptado de Santos (2008) e Neely *et. al* (2005)

Santos (2008, p. 19-20) esclarece o desenvolvimento do conceito de desempenho ao longo das décadas de 50 a 80, classificando o conceito de desempenho como a superação de metas, a adaptação ao meio ambiente, em função da eficiência de estruturas e processos de gestão, segundo a satisfação dos *stakeholders* da organização:

[...] Cameron (1981) e Kanter e Brinkerhoff (1981) descrevem que na discussão mais antiga e tradicional, desempenho significa superação das metas. Em meados dos anos setenta, surgiram outras duas correntes. Em uma delas, o desempenho da organização era função da eficiência de suas estruturas e processos e na outra, ele era função da capacidade da empresa de obter recursos do ambiente e se adaptar a ele. Na década de oitenta, surgiu a ideia de que um bom desempenho está associado à satisfação dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização.

Na década de 90, o conceito de desempenho organizacional passou a ser associado ao cumprimento de uma estratégia predefinida e o desempenho competitivo (NEELY *et. al*, 2005) - o desempenho da organização relativo ao desempenho de seus concorrentes no mesmo segmento de mercado ou setor produtivo. Para Neely *et. al* (2005) a pesquisa sobre desempenho neste período se concentrou no desenvolvimento, sofisticação e aplicação eficaz de instrumentos de mensuração em sistemas de avaliação de desempenho. Um exemplo é o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992), que se difere de modelos anteriores devido a sua integração à estratégia empresarial e por agregar diversas variáveis a um conceito de desempenho geral.

Existem dois eixos teóricos sobre vantagem competitiva: como formada por características internas (recursos e capacidades da organização); ou como sendo originada por características externas à organização, como o posicionamento estratégico. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A teoria da visão baseada em recursos (com uma sigla do termo em inglês, RBV) afirma que para conceber e implementar suas estratégias, a organização utiliza recursos tangíveis e intangíveis. (BARNEY; ARIKAN, 2001). Estes recursos apenas são fontes de vantagem competitiva se desenvolvidos, controlados e explorados pelas organizações de forma a criar uma diferenciação. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Os recursos estratégicos frequentemente estão associados a características como a escassez, ser de difícil imitação ou transferência para outras organizações e não serem negociáveis no mercado. Mas, estas características não são pré-requisitos de recursos valiosos, o principal critério é ser capaz de gerar ganhos financeiros superiores à concorrência:

Os recursos são valiosos quando eles permitem à organização implementar estratégias que reduzem seus custos líquidos, ou aumentam suas receitas líquidas, acima do que teria acontecido caso esses recursos não tivessem sido utilizados para desenvolver e implementar a estratégia (BARNEY; ARIKAN, 2001, p. 138, tradução do autor).

No contexto de espaços de *coworking*, isso significa que *coworkers* podem ter acesso a recursos específicos daquele espaço e que não estão disponíveis às empresas tradicionais, autônomos e empresas localizadas em outros espaços de *coworking*. A exploração destes recursos permite que a organização obtenha receitas financeiras consistentemente superiores à concorrência. (BARNEY; ARIKAN, 2001). Esta receita superior sinaliza a presença de uma vantagem competitiva, definida como:

A vantagem competitiva pressupõe que as dotações de recursos das firmas sejam heterogêneas. Por causa dessa heterogeneidade de recursos, as firmas apresentam diferenças de performance econômica, algumas apresentando baixa lucratividade e outras apresentando lucratividade excepcionalmente alta em relação à média do mercado. [...] enquanto durar a relativa raridade dos recursos e não existirem outras combinações de recursos capazes de produzir os mesmos bens ou bens substitutos. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.27).

A disponibilidade de recursos no espaço não implica que o *coworker* faz uso desse recurso ou que ele seja capaz de convertê-lo em uma vantagem competitiva. (BARNEY; ARIKAN, 2001). Um exemplo de vantagem competitiva é um *coworking* de “alto desempenho” (CAPDEVILA, 2015), em que as colaborações são recorrentes e frequentemente se traduziram em inovações. Se os *coworkers* deste espaço não colaborem, ou se a colaboração não for relacionada a sua atividade profissional, o recurso do *coworking* “ambiente de incentivo a colaboração” não produzirá efeito no desempenho, não será uma vantagem competitiva e não irá gerar ganhos superiores às organizações não pertencentes ao *coworking*.

A escassez de recursos estratégicos, somados a dificuldade em adquiri-los, direcionam as organizações a construir estes recursos internamente. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Este processo depende das capacidades dinâmicas, que podem ser definidas como o comportamento da organização de integrar, reconfigurar, renovar, recriar e atualizar seus recursos e capacidades para obter e sustentar a vantagem competitiva. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG, 2007).

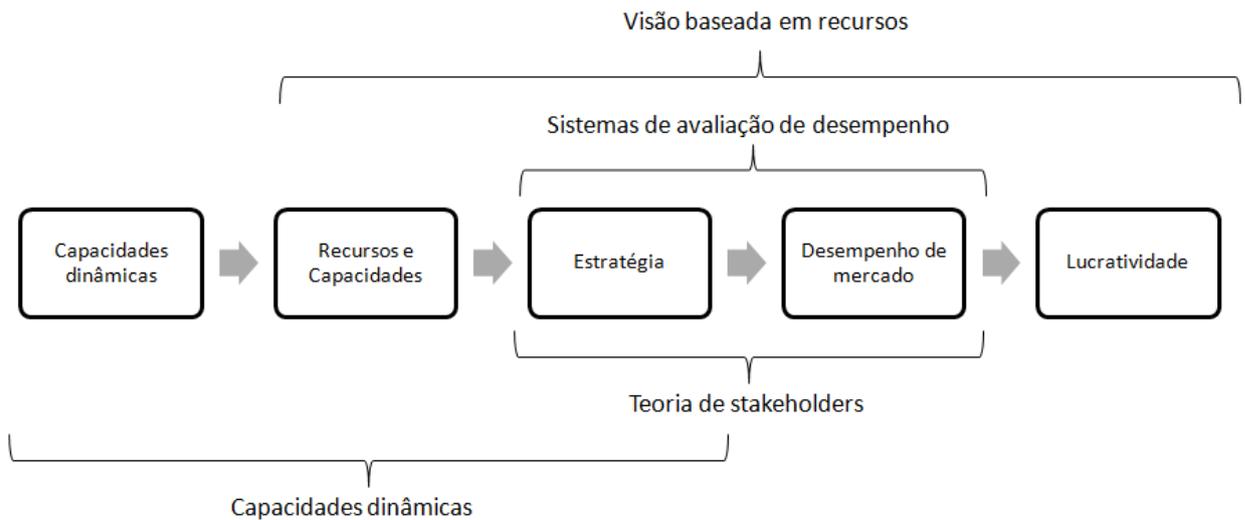
Enquanto que a visão baseada em recursos enxerga o mercado como uma competição por recursos escassos, a perspectiva das capacidades dinâmicas enxerga o mercado como uma competição por habilidades e competências. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). O valor

estratégico das capacidades se encontra em sua adequação às necessidades do cliente, em serem únicas e de difícil imitação. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Quanto mais complexa for a capacidade organizacional, maiores e mais amplos serão os conhecimentos necessários para se de integrar, coordenar e explorar essas capacidades. (GRANT, 1996). Portanto as capacidades organizacionais são, por definição, de difícil imitação e de valor estratégico.

Os processos organizacionais geralmente podem ser explicitados e transferidos com relativa facilidade. (WANG, 2007). As capacidades organizacionais referem-se à capacidade da organização em utilizar seus recursos, frequentemente de forma combinada, e englobam processos explícitos e os elementos tácitos implícitas nos processos organizacionais. (WANG, 2007). As diferentes formas que recursos e competências podem ser combinadas e coordenadas em novas rotinas de trabalho, ajudam a explicar como mesmo mudanças tecnológicas pequenas de novos entrantes podem apresentar resultados de difícil replicação por organizações estabelecidas. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Estas rotinas de trabalho podem ser específicas à organização e mudá-las pode implicar reestruturações sistêmicas em diversas áreas da organização e em suas relações interorganizacionais, o que é mais complexo e demorado em organizações já estabelecidas no mercado. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A teoria das capacidades dinâmicas reconhece que nem todas as capacidades são importantes para a vantagem competitiva. Existe um número limitado de capacidades que uma organização é capaz de se destacar da concorrência, denominadas de competências centrais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A escolha destas capacidades dinâmicas centrais criam e moldam o conjunto de recursos disponíveis à organização (WANG, 2007). Os recursos organizacionais, por sua vez, possuem um impacto direto no desenvolvimento e consolidação de posições estratégicas. (SPANOS; LIOUKAS, 2001). As ações estratégicas são determinantes diretas de desempenho de mercado, o qual é composto pelos resultados em mercado externo da organização, como a participação do mercado e o volume de vendas (SPANOS; LIOUKAS, 2001). Um alto desempenho de mercado, por sua vez, é responsável por uma alta lucratividade. (SPANOS; LIOUKAS, 2001). A Figura 6 resume estes relacionamentos entre as cinco variáveis organizacionais.

Figura 6 - Variáveis organizacionais e teorias de desempenho



Fonte: Adaptado de Jensen (2001), Spanos e Lioukas (2001) e Wang (2007), tradução do autor

A Figura 6 ilustra que os recursos organizacionais possuem um impacto indireto na lucratividade, sendo mediado pela estratégia e, em seguida, o desempenho de mercado; assim como a estratégia tem uma influência indireta na lucratividade sendo mediada pelo desempenho de mercado. (SPANOS; LIOUKAS, 2001). O conceito de desempenho utilizado por esta pesquisa considera todas as cinco variáveis organizacionais como relevantes para a compreensão do desempenho organizacional.

A Figura 6 também expõe teorias de desempenho organizacional que estudam as variáveis organizacionais. Enquanto que as teorias de capacidades dinâmicas e a visão baseada em recursos determinam as possibilidades de posicionamento estratégico, o controle e a execução da estratégia estão apoiados nas teorias de avaliação de desempenho e de gestão de *stakeholders*. Na visão de Bititci, Carrie e McDevitt (1997, p. 531), o sistema de avaliação do desempenho tem duas funções principais:

- Facilitar o alinhamento da organização à estratégia ao permitir o desdobramento correto dos objetivos táticos e estratégicos da organização;
- Facilitar o gerenciamento dos processos de decisão e controle ao direcionar o *feedback* para áreas onde ele é relevante.

De acordo com Otley (1999), a avaliação e a gestão do desempenho são complementares. A avaliação do desempenho tem a finalidade de influenciar o comportamento de gestores e subsidiar os mesmos com o conhecimento e motivação necessários para agir em interesse da organização, enquanto que a gestão do desempenho permite a análise crítica do design, uso e adequação do sistema de avaliação para o contexto específico de uma organização (OTLEY, 1999). Para Kloot e Martin (2000) a gestão do desempenho consiste em explicitar

como ocorre o desempenho, em identificar e gerenciar estes determinantes do desempenho. Para Kloot e Martin (2000), a gestão estratégica do desempenho é uma abordagem capaz de conciliar o foco em resultados da avaliação do desempenho e os meios para se atingir estes resultados.

Nota-se que a mensuração do desempenho pode distrair a organização dos esforços de gestão do desempenho (NEELY *et. al*, 2004), a verdadeira responsável pela entrega de resultados e desempenho. Esse risco pode ser mitigado com os conceitos da teoria de satisfação de *stakeholders*. Na teoria de satisfação de *stakeholders* o desempenho organizacional significa o aumento do valor de mercado da organização ao longo do tempo (JENSEN, 2001). O valor de mercado pode ser mensurado por indicadores tangíveis e intangíveis, como participação do mercado, fidelidade de clientes, índices de rotatividade de colaboradores e fluxo de caixa. (JENSEN, 2001, p.17). Esta teoria permite ampliar a variedade de medidas de desempenho que a organização utiliza, com um conjunto de medidas diferentes para cada *stakeholder*. Isso aumenta a probabilidade de que seja mensurado características relevantes para o desempenho organizacional, pois esta decisão é direcionada pelas necessidades de seus *stakeholders*.

O enfoque da pesquisa acadêmica no tema de avaliação de desempenho teve como consequência a fragilização do aspecto conceitual do termo “desempenho” (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013). Para Miller, Washburn e Glick (2013, p. 951) o desempenho empresarial é discutido pela academia de forma genérica para conceder uma aparência de legitimidade ao conceito, e o uso generalizado do mesmo ocorre em detrimento de um maior rigor teórico e científico sobre desempenho. Uma possível justificativa para esta generalização do termo é apontada por Venkatraman e Ramanujam (1986) ao afirmar que devido à importância do tema, há um grande volume de publicação sobre o mesmo, o qual faz parecer impossível formar um consenso sobre a terminologia básica e as definições relativas ao conceito “desempenho”.

A consequência do uso de conceitos genéricos de desempenho é uma quantidade significativa de estudos que apresentam inconsistências a respeito do constructo “desempenho” (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013), seja entre estudos diferentes ou entre a conceituação teórica e o uso empírico de um único estudo. Para Miller, Washburn e Glick (2013), estas inconsistências sugerem que há um desconhecimento sobre as causas das mesmas e, portanto, estudos que enfatizam as questões conceituais sobre o desempenho - e não apenas as questões de mensuração, avaliação e controle - são relevantes para esta área do conhecimento. Segundo Richard *et. al* (2009), um modelo conceitual de desempenho deve tratar de duas questões, a dimensionalidade do desempenho (que estabelece quais medidas são apropriadas para o

contexto pesquisado) e a seleção e combinação de medidas de desempenho (que deixa explícito quais métricas podem ser combinadas para representar o desempenho organizacional e qual o método de seleção das mesmas). A seção 2.4.1 visa explorar a dimensionalidade do conceito de desempenho, seus constructos e os geradores de desempenho.

#### **2.4.1 Modelos multidimensionais de desempenho**

As características de desempenho financeiro, por si só, possuem um poder de explicação limitado para explicar e prever a geração de desempenho organizacional. O desempenho organizacional não pode ser representado por um modelo unidimensional, onde um único aspecto operacional ou financeiro é utilizado para qualificar todo o desempenho empresarial (RICHARD *et. al*, 2009, p.722). Para Santos e Brito (2012), o modelo unidimensional possui uma baixa capacidade explicativa do fenômeno de desempenho empresarial. Modelos multidimensionais complementam os autores, são vantajosos por permitirem a formação de um constructo mais complexo e compreensivo do conceito “desempenho”. O modelo que fundamenta esta pesquisa, apresentado na Figura 6, é multidimensional, com cinco dimensões: capacidades dinâmicas, recursos e capacidades organizacionais, estratégia, desempenho de mercado e lucratividade.

Em sua revisão da literatura Miller, Washburn e Glick (2013, p.950) identificam três tipos de correntes teóricas nas pesquisas sobre o desempenho na perspectiva multidimensional: o desempenho como um constructo latente, como um domínio de constructos separados e como um constructo agregado. As correntes teóricas têm pressupostos diferentes sobre a natureza do desempenho organizacional, o que direciona a condução da investigação do fenômeno de desempenho. Para manter a consistência teórica que confere validade científica à pesquisa sobre desempenho é importante respeitar os pressupostos e implicações teóricas da abordagem escolhida. O Quadro 5 resume estas três correntes teóricas.

Quadro 5 – Abordagens conceituais para modelos multidimensionais de desempenho

<b>Abordagem</b>	<b>Desempenho organizacional como um constructo latente</b>	<b>Desempenho organizacional como um domínio de constructos separados</b>	<b>Desempenho organizacional como um constructo agregado</b>
<b>Descrição básica</b>	O constructo existe em nível mais profundo do que dimensões de desempenho explicitam	Constructos separados e vagamente relacionados compõem a totalidade do desempenho	O constructo é especificado teoricamente como uma combinação de dimensões
<b>Expectativas para o desenvolvimento teórico</b>	Focado em um conceito geral e abstrato de desempenho organizacional	Focado em características específicas de desempenho	Focado em explicitar o desempenho como uma combinação matemática de várias dimensões de desempenho
<b>Expectativas para o trabalho empírico</b>	Baseado em análise de fatores, confiabilidade, e outras ferramentas similares	Baseado na avaliação de variáveis distintas que são analisadas separadamente	Baseado na avaliação da combinação matemática das dimensões especificadas na construção da teoria

Fonte: Adaptado de Miller, Washburn e Glick (2013), tradução do autor

A corrente teórica do desempenho como um constructo latente considera o desempenho como um constructo não observável que se encontra em uma ordem superior às dimensões do modelo (LAW; WONG; MOBLEY, 1998). O constructo latente considera que o desempenho não pode ser observado, apenas inferido com base nos indicadores de desempenho que descrevem as dimensões de primeira ordem. Miller, Washburn e Glick (2013, p. 951) apontam que não há uma fundamentação científica sólida para o modelo latente, apesar de sua popularidade, uma vez que o modelo induz ao uso de um conceito generalizado e abstrato de desempenho.

A corrente do desempenho como um domínio de constructos separados considera que o desempenho não existe como um conceito geral, mas é representado por diversos constructos distintos, separados e pouco relacionados. (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013, p. 952). A pesquisa sob esta perspectiva de desempenho consiste na análise de características específicas do desempenho, por exemplo, os constructos independentes “crescimento da receita” e “retorno sobre ativo” devem ser analisados individualmente e argumentos diferentes devem ser desenvolvidos para cada um, para se preservar o rigor científico da análise. Outro exemplo de constructos separados pode ser observado no estudo de Hudson, Smart e Bourne (2001) que identificaram os termos utilizados na literatura de desempenho e os agruparam em seis dimensões específicas denominadas de “dimensões críticas do desempenho”. O Quadro 6 mostra como estas dimensões críticas podem ser representadas de forma mais tangível ao expor possíveis tipos de variáveis para cada dimensão de negócios (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001).

Quadro 6 - Dimensões críticas de desempenho

Qualidade	Tempo	Flexibilidade	Finanças	Satisfação do Consumidor	Recursos humanos
Desempenho do produto	<i>Lead time</i>	Efetividade da manufatura	Participação do mercado	Participação do mercado	Relacionamento de empregados
Desperdício	Prazo dos processos de transformação	Utilização de recursos	Fluxo de caixa	Serviço	Envolvimento de empregados
Confiabilidade	Prazo de processos	Flexibilidade de volume	Redução de custos indiretos	Imagem	Força de trabalho
Inovação	Prazo de ciclos	Introdução de novos produtos	Desempenho de inventário	Integração com consumidores	Habilidades de empregados
Segurança de entrega	Velocidade de entrega	Sistemas de computação	Controle de custos	Competitividade	Aprendizagem
	Segurança de entrega	Crescimento futuro	Vendas	Inovação	Qualidade de vida no trabalho
	Eficiência do trabalho	Inovação de produto	Lucratividade	Segurança de entrega	Eficiência do trabalho
	Produtividade		Eficiência		Produtividade
	Utilização de recursos		Redução de custos de produção		Utilização de recursos

Fonte: Adaptado de Hudson, Smart e Bourne (2001), tradução do autor.

Segundo Hudson, Smart e Bourne (2001) estas variáveis auxiliam a organização a considerar de forma holística todas as características de um negócio e a desenvolver medidas que apoiam a estratégia empresarial.

A perspectiva de desempenho como um constructo agregado considera o desempenho como um conceito complexo, com múltiplos componentes, que precisam ser conciliados e agregados antes de ser possível qualificar o desempenho de uma organização (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013, p. 952). A abordagem agregada se diferencia das outras duas abordagens, ao deixar explícito como dimensões diferentes se combinam para definir o grau de sucesso da organização como um todo (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013). A implicação empírica é que os pesos matemáticos para cada dimensão - que permitem quantificar o desempenho da organização - não são determinados apenas pela correlação entre dimensões, mas pelo relacionamento entre dimensões e características representados no constructo (EDWARDS, 2001, p. 147) e com os planos e desejos da organização (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013, p.961). O exemplo mais conhecido deste tipo de abordagem é o constructo Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992). O modelo de desempenho organizacional apresentado na Figura 6 é um constructo agregado. A Figura 6 ilustra a relação entre as dimensões, uma relação direta e unidirecional com a dimensão à sua direita (i.e estratégia -> desempenho de mercado), e relações indiretas com as dimensões mais distantes,

sendo mediadas por outras dimensões (i.e estratégia possui uma relação indireta com lucratividade, sendo mediado por desempenho de mercado).

É importante para as pesquisas sobre o desempenho estarem cientes de que há diversos caminhos de se produzir desempenho, não havendo necessidade de se limitar a um tipo de indicador ou dimensão, desde que se mantenha a consistência interna do constructo de desempenho (RICHARD *et. al*, 2009). Há uma demanda por parte de gestores por soluções prontas e modelos genéricos de sistemas de mensuração de desempenho que necessitam de pouco tempo ou esforço por parte de gestores. (BOURNE *et. al*, 2000). Porém, para serem efetivas, as medidas de gestão do desempenho adotadas por uma empresa devem ser específicas para o seu contexto e derivadas de estratégias próprias.

## 2.5 COWORKING E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Esta seção visa conciliar as características apresentadas na seção de *coworking* com as teorias sobre desempenho apresentadas anteriormente. Os primeiros atrativos de espaços de *coworking* percebidos por usuários, são as vantagens de redução de custos e vantagens operacionais obtidas com a **locação do espaço**, sendo citado que o *coworking* é mais barato do que a aquisição de um espaço próprio (CAPDEVILA, 2014; GANDINI, 2015; MAURER *et. al*, 2015; SPINUZZI, 2012). Estas vantagens financeiras são relevantes porque o aspecto financeiro é de grande preocupação para organizações de pequeno porte. As pequenas empresas não contam com a mesma margem de segurança financeira que as grandes empresas possuem. Essa margem de segurança permite que grandes empresas se protejam das flutuações de mercado no curto prazo, causadas por mudanças ambientais e estratégicas (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001).

Entre as características valorizadas por usuários, Spinuzzi (2012) cita a conveniência, boa localização, baixo custo, maior flexibilidade, baixo comprometimento e menos distrações do que o trabalho em *home office*. Esses **serviços de apoio** oferecidos por espaços de *coworking* simplificam a rotina de trabalho e aliviam os *coworkers* de pressões do local de trabalho que não estão relacionadas a suas atividades principais (SAUNILA, 2014) - como limpeza e manutenção do escritório de trabalho, ou a contratação de serviços como telefone, internet e recepção. O desempenho individual é aprimorado à medida que os *coworkers* possuem mais tempo para se concentrar em seus trabalhos e se tornam mais eficientes (SAUNILA, 2014).

A **cultura de abertura** a novos conhecimentos promovida em espaços de *coworking* possui valor estratégico sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, uma vez que o

conhecimento sobre os recursos é específico às organizações. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.29). A abertura permite que o conhecimento compartilhado na rede de contatos seja utilizado de forma eficiente. Segundo a perspectiva da teoria de capacidades dinâmicas, a cultura de abertura em espaços de *coworking* pode contribuir para a velocidade com que novas capacidades são construídas e expandidas ao reduzir o tempo necessário para se transferir e integrar conhecimentos (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). A redução deste tempo é importante caso a organização deseje usufruir das vantagens estratégicas de ser o primeiro a explorar uma nova oportunidade (GRANT, 1996).

A teoria das capacidades dinâmicas entende que as competências emergem de um processo de aprendizagem segundo a experiência coletiva da organização, e que essas experiências determinam os recursos e as capacidades da firma. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.34). No entanto, as oportunidades de aprendizagem disponíveis a uma organização são, geralmente, permitidas e limitadas pelo seu histórico único: (a) as organizações costumam adquirir conhecimentos “próximos” daquilo que já sabem fazer, (b) gerentes se baseiam em suas experiências prévias para antecipar as necessidades de novas competências, (c) as organizações reconhecem apenas conhecimentos identificados por instituições de pesquisa com que já possuem relacionamentos prévios e (d) as escolhas organizacionais prévias têm como consequência a criação de custos fixos, e a alocação atual de recursos em sua produção restringem investimentos futuros em novas configurações produtivas. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A exposição a uma **diversidade de habilidades**, como a encontrada em espaços de *coworking*, é um dos catalisadores para a aprendizagem, desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos (HARRISON, 2001), o que ajuda a mitigar estas limitações criadas pela trajetória histórica da organização. O processo de aquisição e integração de novas capacidades pode ser mais fácil no *coworking* do que em organizações tradicionais, necessitando apenas coordenar, colaborar ou aprender com novos *coworkers* para fazê-lo. Dessa forma, a cultura de abertura e a diversidade de habilidades ao qual o *coworker* tem acesso podem facilitar o processo de expansão de capacidades organizacionais.

Segundo a teoria de capacidades dinâmicas, a mudança organizacional é uma habilidade que deve ser aprendida. Estruturas descentralizadas que distribuem a autoridade para o nível local auxiliam a capacidade da organização de se reconfigurar ou se transformar de forma rápida e barata (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esta capacidade de reconfiguração descentralizada pode ocorrer em espaços de *coworking*, como ilustrado na Figura 3. A Figura 3 mostra como uma estrutura descentralizada - empresas em um mesmo espaço de *coworking* trabalhando com contratos temporários ou por projeto – possuía flexibilidade necessária para

reconfigurar, ou transformar suas capacidades produtivas, segundo demandas específicas de clientes. A **descentralização e autonomia** no *coworking* concedem aos *coworkers* uma maior flexibilidade e agilidade para acompanhar o dinamismo do mercado do que organizações tradicionais, um dos objetivos do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A descentralização e autonomia também apresentam vantagens para o desempenho organizacional sob a perspectiva da teoria de satisfação de *stakeholders*: a maior flexibilidade permite que a organização se adapte às necessidades de seus clientes. A flexibilidade da descentralização permite atender, ao mesmo tempo, uma variedade maior de clientes e com maior qualidade do que organizações tradicionais do mesmo porte.

As **colaborações interorganizacionais** permitem acessar recursos complementares à organização, sem os investimentos financeiros ou compromissos de longo prazo necessários para desenvolvê-los internamente (HARRISON, 2001). As colaborações permitem melhorar o conjunto de recursos estratégicos da organização ao permitirem que estas sejam menos incumbidas pelas restrições de trajetória histórica e pelas estruturas necessárias para explorar recursos estratégicos (HARRISON, 2001).

As colaborações são vantajosas nos casos em que as capacidades organizacionais atuais são insuficientes para obter os resultados desejados. (HARRISON, 2001). Ela permite difundir, entre diversos *coworkers* independentes, o ônus associado à aprendizagem e desenvolvimento de capacidades necessárias para explorar tais recursos. Ao colaborarem, empresas podem produzir uma quantidade maior, e com uma qualidade melhor, na mesma quantidade de tempo ou oferecer produtos que não seriam capazes de produzirem individualmente (CAPDEVILA, 2014). A colaboração pode trazer benefícios no longo prazo, pois como foi mencionado, a exposição a uma diversidade de contatos incentiva a aprendizagem e a aquisição de novos conhecimentos (HARRISON, 2001).

As estruturas relacionais interorganizacionais e **a proximidade física** entre pessoas que ocorrem nos espaços de *coworking* podem facilitar a integração do conhecimento entre *coworkers*. Como aponta Hudson, Smart e Bourne (2001), o processo de integração do conhecimento pode ser mais eficiente se forem reduzidas a amplitude e intensidade de comunicação necessária para a integração. Estas estruturas, também, são úteis para transmitir conhecimentos que não estão embutidos nos produtos ofertados pela organização, e, portanto, são de difícil aquisição por outros mecanismos de mercado (GRANT, 1996). Esta dificuldade em transmitir e disseminar conhecimentos, também significa que estes conhecimentos são raros e estrategicamente valiosos, o que realça o valor dos relacionamentos encontrados em espaços de *coworking*.

Estes relacionamentos, proximidade e colaboração também contribuem para o *networking*, que pode ser observado, por exemplo, no uso das redes de contatos pertencentes a *coworkers* para prospecção de novos clientes (SPINUZZI, 2012). O valor estratégico deste *networking* é maior em pequenas e médias empresas, uma vez que elas frequentemente dependem de um pequeno número de clientes. (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001).

Quadro 7 - A influência de características do *coworking* no desempenho

Característica do <i>coworking</i>	Influência no desempenho
Locação do espaço	Redução de custos
Serviços de apoio	Permitem que <i>coworkers</i> se concentrem em seus trabalhos e sejam mais eficientes
Cultura de abertura a novos conhecimentos	Reduz o tempo necessário para se transferir e integrar conhecimentos; uso mais eficiente do conhecimento em rede
Diversidade de habilidades dos <i>coworkers</i>	Amplia as oportunidades de aprendizagem e o desenvolvimento de capacidades
Descentralização e autonomia	Concede maior flexibilidade e agilidade para acompanhar o dinamismo de mercado e melhor se adaptar às necessidades de seus clientes
Colaboração interorganizacional	Permite produzir em maior quantidade, com melhor qualidade e oferecer novos produtos e serviços; reduz prazos e custos de produção; incentiva o aprendizado de novas capacidades
Proximidade física	Facilita a transmissão, disseminação e integração do conhecimento entre <i>coworkers</i> .
<i>Networking</i>	Facilita a prospecção de novos clientes, fornecedores, parceiros e investidores.

Fonte: O autor

Estas características do *coworking* que influenciam o desempenho, destacadas no Quadro 7, são utilizadas para subsidiar o desenvolvimento de uma estrutura de análise para esta pesquisa, que por sua vez é utilizada para elaborar o roteiro semiestruturado de entrevistas com os *coworkers*. A seção 3 descreve como foi realizada a pesquisa e apresenta a estrutura de análise.

### 3 METODOLOGIA

O problema enfrentado pela ciência não é em relação ao método, mas com a realidade, uma vez que nem sempre está evidente a relação entre teorias, concepções sobre a realidade e a realidade em si (MARTINS, 2009). A metodologia consiste em estratégias de investigação científica, com técnicas gerais e particulares, voltadas a conceber e abordar a realidade de formas diferentes (MARTINS, 2009).

As seções seguintes descrevem o delineamento metodológico desta pesquisa, são elas: a abordagem da pesquisa; o tipo, o local e os participantes do estudo; a estrutura de análise; e a coleta e análise de dados.

#### 3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, uma abordagem que para Chizzotti (2010) visa demonstrar a complexidade e contradições de fenômenos singulares e a imprevisibilidade e originalidade das relações interpessoais e sociais, e a evidenciar significados da vida social que são ignorados. Chizzotti (2010, p. 79) destaca os diversos pressupostos que conduzem a pesquisa qualitativa:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre sujeito e objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Por ser um tema pouco estudado no contexto brasileiro (MAURER *et. al*, 2015), se faz necessário mais pesquisas exploratórias que contribuam para o entendimento das características do *coworking*. Segundo Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa exploratória permite aumentar a familiaridade do pesquisador com o assunto, formular questões ou problemas de investigação, desenvolver hipóteses sobre o tema pesquisado e modificar ou esclarecer conceitos. Com a pesquisa exploratória o pesquisador aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, busca antecedentes e mais conhecimentos, para em um momento futuro, realizar outras pesquisas descritivas ou experimental sobre o tema (TRIVIÑOS, 2013).

A pesquisa foi iniciada por conversas informais, não estruturadas, com gestores e usuários de espaços de *coworking* no município de Florianópolis e pela pesquisa bibliográfica em bases de dados acadêmicas, cujo resultado está registrado na seção de referencial teórico.

Ao final desta etapa foi formulada a pergunta de pesquisa: “como o *coworking* Impact Hub afeta o desempenho das organizações usuárias, na percepção dos *coworkers*?”

### 3.2 ESTRATÉGIA, LOCAL E PARTICIPANTES DO ESTUDO

O trabalho utiliza a estratégia de estudo de caso. O estudo de caso contribui para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais e organizacionais. Ele permite que investigadores retenham as características holísticas e significativas de eventos da vida real (YIN, 2001, P.21). O estudo de caso é frequentemente utilizado para o estudo de casos críticos, extremos, únicos, típicos ou para analisar fenômenos pouco explorados (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2009, p. 146).

Na região da Grande Florianópolis foram identificados treze espaços de *coworking*, por meio de recursos online<sup>4</sup> e de contatos informais com a comunidade empreendedora da região. O Impact Hub Floripa foi escolhido como objeto de estudo devido a suas características que o tornam um caso único.

O espaço de *coworking* estudado, Impact Hub Floripa, está localizado no Centro de Inovação ACATE (CIA) Primavera, na rodovia SC-401 km 4. Atualmente o Impact Hub Floripa é o maior espaço de *coworking* da região da Grande Florianópolis, ele possui dois salões disponíveis para *coworking*, cujas áreas somadas são maiores que 300 m<sup>2</sup>, além de possuir uma área de 900 m<sup>2</sup> destinada à realização de eventos. Há indícios de que o tamanho do *coworking* proporciona ganhos de escala e que estes ganhos podem ser uma variável importante para viabilizar financeiramente a operação de um espaço de *coworking*. Muitos espaços de *coworking* encontram-se com dificuldades financeiras, operando com margens pequenas, nenhum lucro ou em situação de prejuízo (ŠVIRÁKOVÁ, 2015).

O contato inicial com o espaço foi realizado por meio do sistema de contato do site do Impact Hub Floripa<sup>5</sup>. Neste momento foi informada a identidade do mestrando, sua instituição de ensino e o desejo de realizar uma pesquisa com *coworkers* sobre a relação entre desempenho e espaços de *coworking*. O contato com o espaço de *coworking* prosseguiu com a troca de *e-mails* com o gerente de comunidade do Impact Hub Floripa. Foram realizadas perguntas

---

<sup>4</sup>GOOGLE MAPS. Pesquisado: **coworking+Florianópolis**. Disponível em:

<<https://www.google.com.br/maps/search/coworking+florianópolis/>> Acesso em 06 dez. 2016.

COWORKING BRASIL. Pesquisado: **Florianópolis**. Disponível em:

<<https://coworkingbrasil.org/espacos/?city=Florianópolis>> Acesso em 06 dez. 2016.

<sup>5</sup> IMPACT HUB FLORIPA. Disponível em < [floripa.impacthub.com.br](http://floripa.impacthub.com.br) > Acesso em 19 set 2017/

técnicas sobre o espaço de *coworking* ao gerente de comunidade, como informações a respeito da área total do *coworking*, o número de *coworkers*, o processo de seleção de novos *coworkers*, quais os planos de pagamento existentes e perguntas sobre termos específicos que o espaço usa. Após estas perguntas de caracterização, foi agendada uma reunião presencial para apresentar a proposta da pesquisa, e conhecer o espaço de *coworking* e o *host* que realizaria a mediação, quando necessário, entre pesquisador e *coworkers*.

O contato com *coworkers* foi realizado com a participação do pesquisador em dois eventos *Sexy Coffee*, um *coffee break* semanal realizado no Impact Hub Floripa. Em cada evento, foi possível apresentar para grupos de aproximadamente trinta pessoas, em dez minutos, a identidade do pesquisador e sua instituição, a proposta e a relevância desta pesquisa a *coworkers* e comentar sobre outras pesquisas realizadas sobre o tema de *coworking*. Estes eventos de socialização também permitiram interagir informalmente com *coworkers*. Após os eventos, foi realizado um contato individual com diversas empresas que estavam presentes no *coworking* naquele mesmo dia e que possuíam disponibilidade de tempo para ouvir a proposta da pesquisa. Neste contato foi novamente explicado o propósito da pesquisa, confirmando-se o interesse em participar da pesquisa. Foram coletados os dados dos *coworkers* que tinham interesse em participar do estudo; dados como informações de contato, frequência com que se encontra no *coworking*, o tamanho da empresa e quantos de seus membros utilizam o *coworking*. Nesta etapa, foram coletadas as informações de treze *coworkers* ao todo.

Para selecionar os participantes da pesquisa foram utilizados os critérios: (1) possuir alguma responsabilidade de gestão na empresa; (2) estar há mais de seis meses no Impact Hub Floripa; (3) pertencer a empresas com mais do que um integrante; (4) estar presente no espaço de *coworking* ao menos três vezes por semana. Segundo esses critérios, foram selecionadas cinco *coworkers* para participar do estudo.

Os participantes da pesquisa serão referidos neste estudo como *Coworker* 1 até *Coworker* 5 (ou C1, C2, C3, C4 e C5). O Quadro 8 resume as informações gerais dos *coworkers* entrevistados.

Quadro 8 - Caracterização dos *coworkers*

	Idade	Idade da empresa	Áreas de atuação	Tipo de clientes	Experiência com outros espaços de trabalho
C1	Entre 30 e 40 anos	2 anos	Desenvolvimento de softwares de educação	Instituições de ensino e alunos-usuários	<i>Home office</i> , escritórios tradicionais e Impact Hub
C2	Acima de 40 anos	2 anos	Plataforma digital da área da saúde	Agentes do sistema de saúde e pacientes-usuários	<i>Home office</i> , Impact Hub e outros espaços de <i>coworking</i>
C3	Entre 30 e 40 anos	Mais de 5 anos	Gestão de sistemas de tecnologia da informação	Mercado corporativo	<i>Home office</i> , escritórios tradicionais e Impact Hub
C4	Abaixo de 30 anos	6 meses	Arquitetura de interiores (residencial)	Indivíduos	Escritório tradicional e Impact Hub
C5	Entre 30 e 40 anos	2 anos	Desenvolvimento de <i>website</i> e criação de conteúdo	Público geral	<i>Home office</i> , escritórios tradicionais e Impact Hub

Fonte: O autor

### 3.3 ESTRUTURA DE ANÁLISE

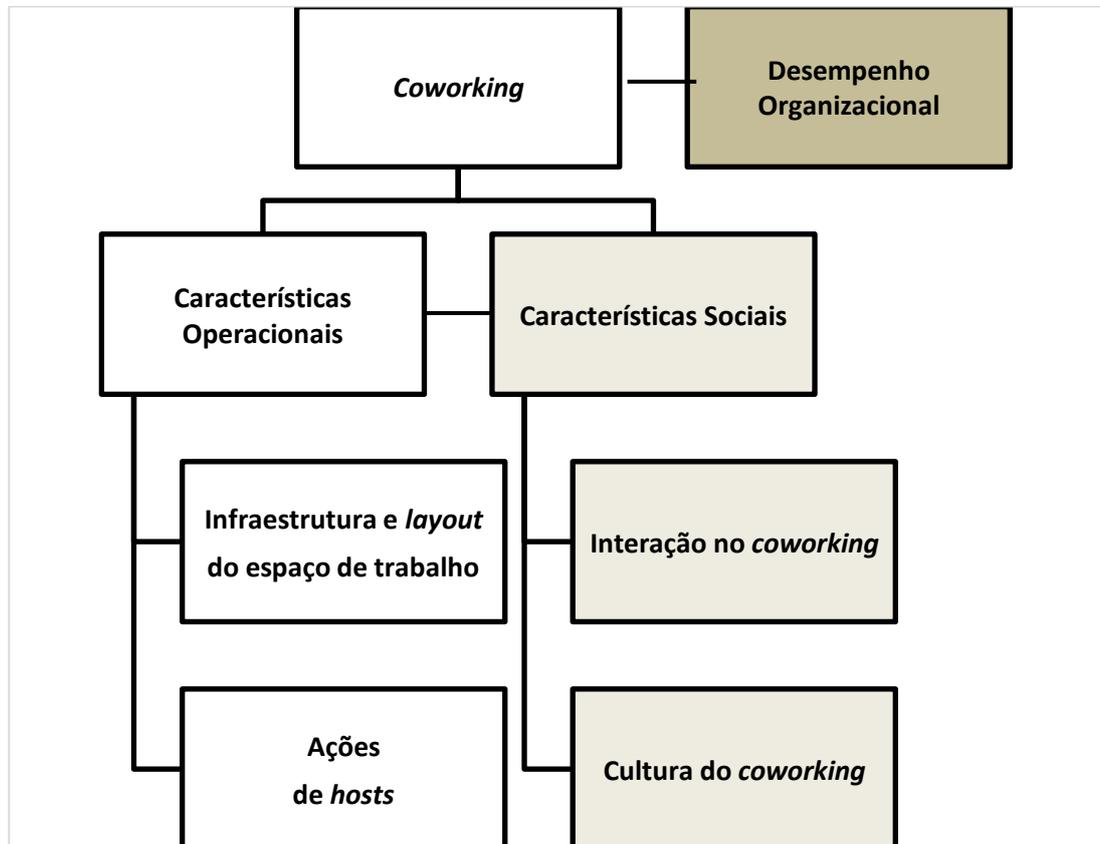
A estrutura utilizada para analisar o papel do *coworking* no desempenho das organizações usuárias, baseia-se na revisão da literatura sobre *coworking* apresentada na seção 2. Mais especificamente, a seção 2.5 explora as características do *coworking* que podem influenciar o desempenho organizacional. A estrutura de análise visa, ainda, enunciar as características do fenômeno de *coworking* cuja investigação é relevante para atender os objetivos geral e específicos.

Esta pesquisa contempla duas dimensões de análise: uma dimensão que explora as características do fenômeno *coworking* e uma dimensão que representa o desempenho organizacional de *coworkers*. A dimensão de desempenho organizacional foi explorada a partir da percepção subjetiva de desempenho utilizada pelos entrevistados.

A dimensão de *coworking* foi desenvolvida com base na teoria explorada na seção 2. Na literatura, foram identificadas características do *coworking* relacionadas à operação do dia a dia do empreendimento e aquelas associadas às relações sociais do empreendedor. A **Erro! Autoreferência de indicador não válida.** ilustra as dimensões desempenho organizacional e

*coworking* - com suas duas perspectivas de análise inter-relacionadas: “Características Operacionais” e “Características Sociais”.

Figura 7 - Esquema geral da estrutura de análise



Fonte: O autor

A característica operacional “**infraestrutura e layout do espaço físico**” explora as características que diferem o *coworking* do trabalho tradicional. Spinuzzi (2012) e Saunila (2014) observam que os serviços de apoio oferecidos por espaços de *coworking*, como limpeza e internet, contribuem para o desempenho ao simplificar a rotina de trabalho e aliviar os *coworkers* de pressões do local de trabalho que não estão relacionadas as suas atividades principais. Esta estruturação visa avaliar os efeitos percebidos da proximidade entre empresas com sinergias ou afinidades (UDA, 2013; CAPDEVILA, 2015) e do compartilhamento de áreas comuns (ASSENZA, 2015) na interação entre *coworkers*.

O segundo elemento de análise das características operacionais é a influência das **ações de hosts**. As decisões de *hosts* podem ter um impacto importante sobre os *coworkers*. Os *hosts* decidem sobre as regras e protocolos que ditam as condições sob as quais os *coworkers* trabalham, como: o horário, local e preço do espaço (BILANDZIC; FOTH, 2013). Quanto ao preço do espaço, Maurer *et al.* (2015) e Šviráková *et al.* (2015) identificaram que modelos de negócios e monetização do *coworking* podem influenciar o tipo de *coworker* que o espaço atrai,

e decisões de adesão ou evasão de *coworkers*. Os gestores do espaço são responsáveis pela promoção de eventos, manutenção e melhoria do espaço de *coworking* e podem conectar *coworkers* (LEUNG, 2013; CAPDEVILA, 2015).

As características sociais possuem dois elementos: a interação no *coworking* e a cultura do *coworking*. A **interação entre *coworkers*** permite reduzir custos e prazos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos (CAPDEVILA, 2015). A análise realizada busca entender se foi percebido, ou não, algum benefício após a interação com outros *coworkers*, e de que forma essas interações impactaram o empreendimento. O *networking* inclui a prospecção de novos clientes (SPINUZZI, 2012), cujo valor estratégico deste *networking* é maior em pequenas e médias empresas, uma vez que elas frequentemente dependem de um pequeno número de clientes (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). A diversidade de contatos pode ter um impacto positivo na inovação e colaboração, se ela for acompanhada de diversificação dos conhecimentos aos quais o *coworker* tem acesso (UDA, 2013; FUZI, 2015).

O outro elemento das características sociais é a **cultura do *coworking***. O compartilhamento da cultura, valores e objetivos com outros *coworkers* e *hosts* é uma opção para conciliar as diferentes expectativas destes atores sobre os objetivos e o futuro de um espaço de *coworking* (BILANDZIC; FOTH, 2013). Este compartilhamento pode reduzir o tempo necessário para transferir e integrar conhecimentos (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). O

Quadro 9 apresenta todos os elementos de análise e suas descrições.

Quadro 9 - Elementos de análise e descrições do constructo “características do *coworking*”

<b>Características operacionais</b>	<b>Infraestrutura e layout do espaço físico</b>	Efeitos da proximidade física com outros <i>coworkers</i> (UDA, 2013) e das áreas de lazer compartilhadas (ASSENZA, 2015).
	<b>Ações de hosts</b>	Como as regras, protocolos (BILANDZIC e FOTH, 2013), eventos e o papel dos gestores do espaço de <i>coworking</i> (LEUNG, 2013; CAPDEVILA, 2015; SCHOPFEL, ROCHE e HUBERT, 2015) contribuem ou interferem na interação entre <i>coworkers</i> e no <i>desempenho das organizações usuárias</i> .
<b>Características sociais</b>	<b>Interação no <i>coworking</i></b>	A influência do <i>coworking</i> na diversidade de seus contatos (UDA, 2013; FUZI, 2015), como profissionais de outras áreas, investidores, fornecedores, e os impactos dessas relações sobre o desempenho de seu negócio.
	<b>Cultura do <i>coworking</i></b>	Como o compartilhamento da cultura, valores e objetivos com outros <i>coworkers</i> e <i>hosts</i> (CAPDEVILA, 2015) influenciam a interação e colaboração entre <i>coworkers</i> (BILANDZIC e FOTH, 2013) e o <i>desempenho das organizações usuárias</i> .

Fonte: o autor

É importante destacar o caráter inter-relacional das características operacionais e sociais. Isso significa que características operacionais podem influenciar características sociais do fenômeno. Um exemplo, é a proximidade física entre indivíduos no *layout* de espaços de *coworking*. Este modelo de organização de pessoas, por si só, torna inevitável a interação entre *coworkers* (UDA, 2013). As questões a serem avaliadas pela pesquisa são se essa proximidade motiva as pessoas a interagirem ou é percebida apenas como um incômodo? Essas interações são reconhecidas como tendo valor para seus negócios? De que forma estas interações contribuem para o desempenho organizacional? Outras inter-relações entre as características operacionais e sociais podem ser identificadas na seção 4 que inclui a análise de dados.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho utilizou documentos e entrevistas semiestruturadas como fontes de dados para estudar, na perspectiva de *coworkers*, como sua presença no Impact Hub Floripa influencia o desempenho de suas empresas.

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa documental utiliza dados primários, escritos ou não, que podem ser feitos no momento que o fenômeno ocorre, ou depois. Esta pesquisa utilizou fotografias do ambiente do Impact Hub Floripa, tiradas pelo autor com a autorização dos gestores do Impact Hub Floripa, e sites sobre *coworking*, do Impact Hub Floripa e das empresas entrevistadas. Para Lakatos e Marconi (2010), as fotografias são uma forma de documentação por imagem que permitem a reconstituição do ambiente, estilo de vida e do cotidiano do objeto de estudo. Os sites de empresas podem ser classificados como publicações administrativas. Enquanto que estas fontes produzem informações menos fidedignas, permitem observar o registro da imagem que a organização projeta para o público em geral. (LAKATOS; MARCONI, 2010). Yin (2001, p. 112) afirma que o uso mais importante de documentos é na corroboração com evidências de outras fontes; documentos estão sujeitos a edição e vieses, não devendo ser a única fonte ou interpretados como descrições literais dos eventos.

Para Vergara (2012) a entrevista é um diálogo complexo que inclui a subjetividade e a objetividade, entrevistador e entrevistado:

“[...] uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo. [...] A entrevista é uma situação social complexa que representa uma teia de elementos de toda ordem, que dizem respeito à objetividade e à subjetividade do entrevistador e do entrevistado, bem como das realidades nas quais estão inseridos.”

Segundo Lincoln e Guba (1985), entrevistas permitem a compreensão de um contexto sob a perspectiva das pessoas que o vivenciam. O objetivo do pesquisador é tentar desenvolver um constructo que se aproxime da realidade do entrevistado e que também esteja alinhado com as teorias existentes sobre o assunto pesquisado (LINCOLN, GUBA, 1985). A estrutura de análise deste trabalho foi desenvolvida para alinhar a teoria existente e o instrumento de investigação da realidade vivida pelo *coworker*. Este instrumento é o roteiro de entrevistas, apresentado no Apêndice 1. As entrevistas semiestruturadas são vantajosas porque permitem aproveitar insights que surgem durante a entrevista para recompor o roteiro e enriquecer a coleta das informações. (VERGARA, 2012).

O roteiro de entrevistas foi estruturado em quatro partes: (1) caracterização da empresa entrevistada; (2) tópicos norteadores, questões orientadas pelos elementos de análise da pesquisa; (3) sugestões do entrevistado e informações complementares; e (4) notas do pesquisador. O Quadro 10 apresenta esta estrutura e oferece uma descrição de cada parte.

Quadro 10 - Estrutura geral do roteiro de entrevista

Partes do roteiro de entrevista	Descrição
---------------------------------	-----------

<b>PARTE 1 – Caracterização da empresa</b>	Questões a fim de caracterizar a empresa entrevistada (área de atuação; tempo de adesão ao espaço de <i>coworking</i> ; experiências prévias com outros espaços de trabalho).
<b>PARTE 2 – Tópicos norteadores</b>	Esta parte é composta por tópicos norteadores desenvolvidos a partir dos elementos de análise e por questões de apoio a cada um destes tópicos.
2.1 Conceito, avaliação e geradores do desempenho	Visa compreender como o gestor define e como ele avalia o desempenho de seu negócio. Nesta parte, o gestor também é questionado sobre quais características do espaço de <i>coworking</i> ele considera que afetam o desempenho de sua empresa.
2.2 Infraestrutura e layout do espaço de trabalho	Visa identificar a percepção de <i>coworkers</i> sobre os efeitos percebidos da proximidade entre empresas, do compartilhamento de áreas comuns, dos serviços de apoio que o espaço oferece e outras características que não estão presentes em outros espaços de trabalho.
2.3 Ações de <i>hosts</i>	Visa identificar a percepção de <i>coworkers</i> de como a gestão do espaço por <i>hosts</i> impactam seus negócios. Este tópico inclui as diversas atividades de responsabilidade de <i>hosts</i> , como a realização de eventos, a formulação de regras e protocolos de incentivo à interação.
2.4 Interação no <i>coworking</i>	Visa identificar a percepção de <i>coworkers</i> de como as interações naturais e o <i>networking</i> entre <i>coworkers</i> influenciam suas empresas.
2.5 Cultura do <i>coworking</i>	Visa identificar a percepção de <i>coworkers</i> da presença do compartilhamento de valores e cultura e como eles influenciam suas empresas.
<b>PARTE 3 – Sugestões, informações complementares e parecer</b>	Seção para que o entrevistado apresente sugestões para o <i>coworking</i> no que se refere à influência do fenômeno sobre o desempenho de sua empresa; para averiguar se o entrevistado deseja fazer considerações adicionais ao tema da entrevista e para solicitar o parecer do entrevistado quanto à pesquisa que está sendo realizada.
<b>PARTE 4 – Notas do Pesquisador</b>	Destinada ao uso do pesquisador para expressar seus sentimentos e <i>insights</i> durante e, principalmente, logo após a realização da entrevista.

Fonte: Adaptado de Mussi (2008)

Antes do início das entrevistas, os participantes da pesquisa assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice 2) que apresenta os princípios éticos da pesquisa, como participação voluntária, anonimato dos entrevistados e de fidelidade das informações utilizadas na pesquisa. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas cara a cara nas áreas comuns do Impact Hub. O tempo de duração de cada entrevista variou de quarenta minutos a uma hora e meia. O roteiro das entrevistas é apresentado na íntegra no Apêndice 1.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da análise de conteúdo, com técnicas de codificação e categorização (BARDIN, 2011; MINAYO, 2010). A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, a fim de representar o conteúdo e esclarecer as características do mesmo. (BARDIN, 2011). Para a categorização dos dados das entrevistas de campo, foram utilizados dois tipos de categorias: categorias abertas que emergem dos dados e categorias identificadas no referencial teórico (SAUNDERS, LEWIS e

THORNHILL, 2009). No caso do constructo “*coworking*” foram utilizadas categorias prévias, identificadas no referencial teórico, com a possibilidade do surgimento de novas categorias. Neste tipo de categorização, é fornecido o sistema de categorias de acordo com os funcionamentos teóricos hipotéticos, e reparte-se os elementos à medida que vão sendo encontrados (BARDIN, 2011). No caso do constructo “desempenho organizacional” não foram utilizadas categorias prévias. Segundo Bardin (2011), neste processo o sistema de categorias não é fornecido, resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos, e o título conceitual de cada categoria somente é definido no final da operação.

Por fim, o processo de análise de conteúdo, permitiu que as categorias fossem reorganizadas de forma a evidenciar as relações entre diferentes categorias - e.g. relações entre “desempenho” e “características do *coworking*” - e criar oportunidades para o desenvolvimento de pressupostos gerais (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2009) que auxiliam no entendimento sobre o papel do *coworking* no desempenho de organizações usuárias do Impact Hub Floripa.

A análise de conteúdo utilizada pode ser classificada como uma análise interpretativa, cujo objetivo “[...] é uma compreensão mais profunda do texto [...] superar a estrita mensagem do texto, ler nas entrelinhas [...]”. (SEVERINO, 2002, p. 56). Este tipo de análise capta a ideia essencial da mensagem e verifica como ela se relaciona com o pensamento teórico sobre o assunto. (SEVERINO, 2002). Segundo Severino (2002, p.57), a análise envolve aproximações e associações de ideias do texto com outras ideias semelhantes de outras fontes, e a comparação com ideias temáticas afins. Ainda segundo o autor, por ser interpretativa, é necessária uma tomada de posição, uma avaliação ou um juízo crítico, sobre o tema estudado, de forma que se contribua para o estudo do mesmo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo da pesquisa é compreender como o Impact Hub afeta o desempenho das organizações que o utilizam. Para isso foram determinados quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo específico é caracterizar o espaço de *coworking* Impact Hub Floripa. A seção 4.1 caracteriza o espaço segundo os diversos contextos ao qual ele pertence, como o contexto do polo tecnológico de Florianópolis e o de uma cidade universitária, além de apresentar a história de como o Impact Hub Floripa foi constituído.

O segundo objetivo específico é identificar as vantagens e desvantagens do *coworking* reconhecidas pelos *coworkers*. A seção 4.2 “Percepções sobre as características do *coworking*” descreve as percepções dos *coworkers* de acordo com as categorias de *coworking* apresentadas na estrutura de análise (Esta pesquisa contempla duas dimensões de análise: uma dimensão que explora as características do fenômeno *coworking* e uma dimensão que representa o desempenho organizacional de *coworkers*. A dimensão de desempenho organizacional foi explorada a partir da percepção subjetiva de desempenho utilizada pelos entrevistados.

A dimensão de *coworking* foi desenvolvida com base na teoria explorada na seção 2. Na literatura, foram identificadas características do *coworking* relacionadas à operação do dia a dia do empreendimento e aquelas associadas às relações sociais do empreendedor. A **Erro! Autoreferência de indicador não válida.** ilustra as dimensões desempenho organizacional e *coworking* - com suas duas perspectivas de análise inter-relacionadas: “Características Operacionais” e “Características Sociais”.

Figura 7): infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho, ação de hosts, interação no *coworking* e a cultura do *coworking*.

O terceiro objetivo específico é analisar a percepção de desempenho organizacional dos *coworkers*. A seção 4.3 apresenta como *coworkers* compreendem o conceito de desempenho e este conceito foi comparado com a teoria organizacional sobre desempenho. Foi identificado que fatores como o estágio no ciclo de vida organizacional e o tipo de atividade do *coworker* podem influenciar a definição de desempenho utilizada pela organização.

O quarto objetivo específico une o segundo e terceiro objetivos e analisa as características do *coworking* que afetam o desempenho das organizações usuárias. Este objetivo é explorado na seção 4.4 que aborda o papel das características do *coworking* na geração dos resultados de desempenho organizacional. Os resultados de desempenho, que emergiram das entrevistas com *coworkers*, foram organizados segundo categorias de resultado organizacional apresentadas no “Modelo Multidimensional de Análise do Conceito de Desempenho” de Matitz e Bulgacov (2011) (Figura 13).

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DE *COWORKING* IMPACT HUB FLORIPA.

Espaços de *coworking* possuem potencial para aproximar pequenos negócios, empreendedores e autônomos, e podem representar um importante ator no processo de incentivo à inovação de uma região (CAPDEVILA, 2014). O *coworking* pode servir de ponto de conexão entre empreendedores isolados, com o contexto local de empreendedorismo.

Toda organização pertence a diversos contextos específicos a sua localização, a sua cidade, a uma comunidade de empreendedorismo, a sua sociedade, entre outros. O Impact Hub Floripa se encontra em um local de fácil acesso (encontra-se em uma rodovia estadual). Entretanto, a sua distância do centro da cidade e da ponte que liga a ilha de Florianópolis ao continente aumentam os custos associados ao transporte das empresas *coworkers* e de seus funcionários. Na opinião de C5, a localização do *coworking* em um polo tecnológico como Florianópolis, reduziu a oferta de profissionais altamente qualificados. Esta mão de obra estaria sendo absorvida pelos seus concorrentes de grande porte:

*[...] os profissionais muito bons já trabalham em grandes empresas, mais atrativas e então, esses não se candidatam em pequenas empresas. [...] na contratação de estagiários temos encontrado currículos bem qualificados, teoricamente, para a pouca experiência deles. Para um profissional que ainda não começou a carreira é mais fácil, interessar-se por empresas do nosso porte. (C5)*

Por estar inserido em um contexto de cidade universitária, a contratação de estagiários bem qualificados é facilitada. Estes contextos diversos no qual o fenômeno de *coworking* está inserido influenciam os benefícios disponíveis a *coworkers*, suas necessidades e os resultados que eles obtêm com o *coworking*.

Impact Hubs são espaços de *coworking* que fazem parte de uma rede global com mais de onze mil membros em mais de sessenta e seis localidades. A rede se descreve como um híbrido entre<sup>6</sup>:

*Um laboratório de inovação. Uma rede de negócios. Uma incubadora de empresas. Um centro comunitário de empreendedores sociais [...] um ecossistema único de recursos, inspiração e oportunidades de colaboração para aumentar o impacto [das organizações ali inseridas].*

Atualmente o Impact Hub Floripa é o maior espaço de *coworking* da região da Grande Florianópolis, com uma área disponível para *coworking* maior que 300 m<sup>2</sup>, com 900 m<sup>2</sup> destinados a realização de eventos. O tamanho do *coworking* pode proporcionar ganhos de escala que viabilizam financeiramente espaços de *coworking*. Muitos espaços de *coworking*

---

<sup>6</sup> IMPACT HUB SÃO PAULO. Disponível em: <<http://saopaulo.impacthub.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 06 dez. 2016.

encontram-se com dificuldades financeiras, operando com margens pequenas, nenhum lucro ou em situação de prejuízo (ŠVIRÁKOVÁ, 2015). Além disso, para C2, o tamanho do *coworking* influencia a experiência do usuário, espaços menores não oferecem uma proposta de valor igual a *coworking* maiores:

*Também, acho que no coworking pequeno ele não se propõe àquilo o que é um coworking. Ele vira um quebra galho para você não gastar dinheiro. Como foi para a gente no início. O coworking que realmente se realiza como proposta de coworking, ele precisa que ter tamanho. (C2)*

O Impact Hub Floripa oferece três categorias de espaço: área rotativa com mesas compartilhadas entre *coworkers*, de uso individual e de alta rotatividade (geralmente representam a maior parte da receita do serviço de *coworking*); mesas fixas para usuários regulares e pequenos grupos; e os *offices*, salas privadas geralmente utilizadas por empresas que privilegiam maior privacidade e um ambiente mais calmo.

Atualmente, o Impact Hub Floripa possui cadastrado 181 *coworkers* e 29 usuários do serviço de endereço jurídico (210 no total), com aproximadamente cem empresas diferentes no local. A visão predominante no Impact Hub Floripa é que a diversidade de *coworkers* é um fator estratégico que deve ser promovido, portanto, até o momento, o espaço não possui planos para adotar um processo seletivo na escolha de *coworkers*, comum em incubadoras e alguns espaços de *coworking* de grande porte. A intenção é possuir no mesmo espaço uma grande variedade de serviços, e, portanto, uma grande diversidade de soluções. O espaço não busca apenas adquirir novas capacidades, mas, também, dispõe de mecanismos para desenvolver os talentos diversos que já possui, mecanismos como o programa de mentoria, em colaboração com o SEBRAE, e a consultoria Semente, uma usuária do *coworking*, especializada em atender empreendedores e negócios inovadores.

Para tentar viabilizar o Impact Hub Floripa, o empreendimento mitigou uma parcela dos riscos financeiros ao viabilizar um espaço de grande capacidade de ocupação e compartilhar seus custos entre diversos atores. O grupo Impact Hub é responsável apenas pela gestão do espaço físico de escritórios em que se encontra, arcando com os custos operacionais e de decoração do espaço, enquanto que investidores externos e a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) foram os responsáveis pela aquisição e construção do prédio “Centro de Inovação ACATE – Primavera”, em que o *coworking* está localizado. O compartilhamento do ônus financeiro reduziu os custos de cada ator envolvido no processo e mitigou os riscos financeiros de todos. No momento em que esta pesquisa foi realizada, as finanças do espaço Impact Hub Floripa encontravam-se equilibradas, com aproximadamente metade de sua receita originando do serviço de *coworking* e metade da realização de eventos.

Para obter ganhos de escala e oportunidades de crescimento, o Impact Hub Florianópolis tem a intenção de abrir novas unidades de *coworking* em outros pontos da Grande Florianópolis em futuro próximo.

#### 4.2 PERCEPÇÕES SOBRE O COWORKING

Entre as necessidades que motivaram a busca pelo *coworking*, é possível destacar: a necessidade de um espaço barato, ou ao menos acessível ao orçamento do empreendedor, como se ilustram os depoimentos dos *coworkers*:

*No começo [a motivação para ingressar no coworking] foi custo, porque não tínhamos recursos para alugar uma sala, e a busca por flexibilidade. (C2)*

*Eu precisava de algo que fosse financeiramente possível, que eu conseguisse bancar. [...] O que me motivou a vir para cá é porque em casa eu não consigo estudar ou trabalhar. Eu precisava de espaço que eu pudesse chamar de meu, eu precisava sair de casa, um lugar que tivesse um custo baixo. Eu conheci vários espaços de coworking e, o Impact Hub foi o que me saiu mais em conta financeiramente. (C4)*

Diversos autores como Capdevila (2015), Spinuzzi (2012) e Fuzi (2015), mencionam que a redução de custos é um dos benefícios de espaços de *coworking*, mas eles também afirmam que existem outras características do fenômeno que podem ser ainda mais benéficas. Para C5, o *coworking* foi benéfico além do esperado:

*Na verdade, o trabalho superou as expectativas. O esperado era, apenas uma mesa para trabalhar. Mas, encontramos um ambiente de inovação. O Impact Hub promovendo networking e eventos. Então, as expectativas foram superadas, neste sentido. (C5)*

O depoimento de C5 evidencia as características operacionais e sociais do *coworking*, conforme prevê a estrutura de análise (seção 3.3). C5 ilustra a afirmação de Capdevila (2015) de que o *coworking* incentiva a inovação ao criar um ambiente inovador (ou seja, a partir de características sociais).

Na avaliação de C3 o *coworking* foi uma experiência “neutra”, com pontos positivos e negativos e que ao final não impactaram significativamente seu negócio: “[...] nada é um empecilho pra alguma coisa, nem uma coisa que tu diga ‘uau, eu quero trabalhar num coworking’.” Mesmo que não explicitamente valorize as contribuições que o *coworking* oferece, em outros momentos de seu relato, C3 cita como relevante para seu negócio características do *coworking* que estão associadas à infraestrutura do espaço de trabalho: o conforto do espaço e a responsabilidade reduzida que o *coworker* possui sobre o cuidado e manutenção do espaço. Os dois últimos itens também foram identificados por *coworkers* entrevistados por Spinuzzi (2012).

As seções seguintes exploram os relatos de *coworkers* de maneira mais detalhada para identificar outras características consideradas relevantes por *coworkers*.

#### 4.2.1 Infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho

Nesta seção foram reunidas descrições de características do *coworking* relacionadas a sua infraestrutura e *layout*, destacadas pelos *coworkers*. Essas características foram organizadas em três categorias - serviços de apoio, serviços agregados e espaços lúdicos - e apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Características da infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho

Serviços de apoio
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Disponibilidade de café ilimitado</li> <li>•Manutenção do espaço (faxina, recepção, segurança e decoração)</li> <li>•Equipamentos de trabalho em escritório, como internet de alta velocidade, impressora, <i>lockers</i> e o mobiliário</li> </ul>
Serviços agregados
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Serviços de alimentação (padaria, restaurante e cafeteria)</li> <li>•Locação de salas de reuniões e de eventos</li> </ul>
Espaços lúdicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Áreas comuns, com sofás, redes e arquibancadas , propícias para leitura e encontros informais</li> <li>•Espaços de relaxamento com balanços, futebol de mesa, área com travesseiros e massagem <i>shiatsu</i></li> <li>•Áreas externas com bancos à sombra de árvores</li> </ul>

Fonte: O autor

Para avaliar os benefícios da infraestrutura e *layout* do *coworking*, a literatura o compara com outras formas de trabalho (CAPDEVILA, 2013; UDA, 2013). Ao comparar o conforto doméstico e a informalidade do *home office* com a infraestrutura e os serviços de apoio do *coworking*, C1 e C5 consideram o *coworking* mais vantajoso para sua empresa:

*Em questão de praticidade, a gente não precisa se preocupar com internet, com manutenção, limpeza, faxina, nenhuma conta para pagar, nenhuma manutenção física no espaço, enfim, preocupação zero. [...] o coworking cuida de tudo para nós. Então, em aspectos práticos é muito melhor que o escritório. (C1)*

*Em casa você fica mais relaxado, mas não tem ninguém para fazer o café, eu tenho que preparar. No coworking o ambiente é mais formal. [...] o que temos no Impact Hub em termos de conveniência é muito diferente do home office. [...] Então, essa infraestrutura pesa positivamente para o Impact Hub. [...] O patrocínio [...] para o café [coado], foi inesperado: café ilimitado. A internet, também, superou positivamente. Eu achava que tinha internet rápida em casa, até chegar aqui: em casa tinha plano de 60 mega; aqui é de 100 mega, muito rápido, muito legal! (C5)*

O espaço proporciona diversos **serviços de apoio**, que estão inclusos no preço de locação do espaço de *coworking*. Estão inclusos serviços como o patrocínio para café ilimitado, a manutenção do espaço físico (como faxina, recepção, caixa de correio, segurança e decoração), e equipamentos de trabalho em escritório (mobiliário, *lockers*, impressora e internet rápida). Estes serviços podem permitir que *coworkers* não se preocupem com questões auxiliares e se concentrem na atividade principal de suas empresas (SAUNILA, 2014).

Como mencionado na descrição dos entrevistados, C1, C2, C3 e C5 são empresas de tecnologia, todos precisam de uma conexão estável de internet. A internet é uma característica da infraestrutura do *coworking* que funciona como equipamento do trabalho. A velocidade da internet é valorizada por *coworkers* porque o espaço abriga muitas empresas de tecnologia que demandam uma conexão melhor do que a utilizada pela maioria dos brasileiros.

Para C4 um ponto negativo do Impact Hub em relação à oferta de equipamentos de trabalho é a necessidade de um local maior para o armazenamento de seus pertences: *“Uma coisa de que eu sinto falta, é um lugar para deixar as coisas. A gente, como arquiteta, está sempre cheia de amostras, catálogo, às vezes os catálogos são gigantes; então um locker para mim é muito pouco. Os lockers deles são altos e não são muito ergonômicos.”*

Além dos serviços de apoio, há outros serviços disponíveis aos *coworkers* que não estão inclusos no preço do uso do Impact Hub Floripa, classificados como **serviços agregados**. O acesso a serviços como cafeteria, padaria, restaurante, estacionamento e salas de reunião privadas é considerado positivo, como afirmou C5: *“Para alimentação temos café, padaria, restaurante. Essa infraestrutura pesa positivamente para o Impact Hub: ao contrário do home office.”* Ao mesmo tempo, a desvantagem do Impact Hub Floripa mais mencionada foram as despesas relacionadas a estes serviços agregados:

*Tudo é caro. O almoço é caro; um lanche é caríssimo; estacionamento, muitas vezes a gente tem que entrar com o carro pra carregar alguma coisa, para carregar um material, a gente paga. [...] Se vem trabalhar e estaciona o carro aqui dentro, tu vai pagar vinte reais. [...] Aí junta isso uma semana de trabalho, vai pagar 100 reais. É inviável. O preço de uma vaga fixa aqui é mais caro que estacionamento no centro. E o bairro é totalmente isolado. (C3)*

Mesmo quando não impactam negativamente no orçamento do *coworker*, estas despesas não previstas na contratação do *coworking* podem causar um desgaste psicológico e frustração que prejudicam a imagem do espaço na percepção de seus consumidores. C4 expressou um sentimento de frustração: *“O fato de eu ter que pagar para imprimir, eu também não concordo; [...] a empresa em espaço coworking, não deveria pagar por sala de reunião, por exemplo, e [deveria] ter convênio para estacionamento.”* A percepção de que estes preços

são altos diminui a satisfação e atratividade do *coworking*, C3 afirma que: “*Tudo é caro. O almoço é caro; um lanche é caríssimo; estacionamento[...]*”.

As despesas adicionais podem contribuir para ofuscar a lógica da precificação da proposta de valor do *coworking*. Para C4, a relação “qualidade do *coworking*” e “preço do *coworking*” entre os diversos espaços de *coworking* em Florianópolis, é confusa: “*Eu não entendo porque o preço dos espaços de coworking é muito diferenciado. Enquanto, aqui eu pago R\$ 478,00 com meu pacote limitado mais meu locker, em outro lugar, custa R\$ 700,00. Eu não sei como diferenciar*”. A comparação de preços é dificultada pela existência de despesas adicionais e de diversos planos de *coworking*. Cada plano de contratação do espaço possui um conjunto de benefícios agregados e cada espaço de *coworking* na região oferece diferentes pacotes de serviços que precisam ser comparados quando se avalia a atratividade do espaço. Decidir qual é a modalidade de trabalho mais adequada (*home office*, *coworking*, sala comercial), qual o melhor espaço (No centro? Em um local de fácil estacionamento?) e, além disso, entender como o plano 1 do *coworking* A é comparável ao plano 3 do *coworking* B, pode ser uma atividade complexa. O relato de C4 indica que uma simplificação da proposta de valor é desejada: “*Digamos, eu pagaria até R\$ 600,00, [por um plano] com tudo livre.*” Como aponta Šviráková et. al (2015), o *coworking* ainda é um fenômeno novo e cujo modelo de negócios ideal ainda não foi encontrado; é importante espaços de *coworking* estarem dispostos a considerar novas proposições de valor, novos pacotes de serviços e novos modelos de aquisição de renda.

Outra característica que distingue o Impact Hub Floripa de espaços tradicionais de trabalho é a presença de **espaços lúdicos**. Espaços lúdicos, termo utilizado por C4, descrevem locais que facilitam a realização de outras atividades que não o trabalho: [...] *eu já utilizei bastante, [...] os sofás e a arquibancada para ler, para deitar [...] e os balanços, também, quando eu posso, costumo utilizar bastante.* (C4)

Estes espaços incluem balanços, área com travesseiros, área reservada para atividades como massagem shiatsu (Figura 8), uma área comum com mesas, sofás, almofadas e uma arquibancada.

Figura 8 - Espaços para relaxamento no *coworking*



Fonte: Impact Hub Floripa

O saguão de entrada, um grande espaço aberto com mobília colorida (Figura 9 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**), é considerado, por *coworkers*, um espaço moderno e atraente. As mesas com bancos verdes ao fundo, os sofás e cadeiras coloridas são mencionadas como locais agradáveis para realizar encontros informais com equipes de trabalho ou outros *coworkers* e como locais adequadamente profissionais para atender clientes.

Figura 9 - Espaço ACATE



Fonte: Impact Hub Floripa

Para C4, estes espaços lúdicos do *coworking* são importantes para aliviar as pressões do trabalho:

*Eu acho que é sinônimo de relaxamento. Digamos, se você tem um chefe [...] e você está aqui relaxando, [o chefe] sabe que você está aqui e não vai incomodar. Tira um pouco da pressão: “Ai, meu Deus, estou aqui, não trabalhando”. [Quando dentro destes espaços] estou em um momento de relaxamento. (C4)*

Mas, há certo constrangimento e receio em utilizá-los:

*[...] eu vejo que muitas pessoas não utilizam [os espaços lúdicos]. Tem um espaço em cima [área com travesseiros na parte superior da Figura 8] para relaxar, mas eu vi só uma pessoa utilizando em todo tempo que eu estou aqui. Mas, eu acho que mais por vergonha. Por exemplo, depois que uma pessoa usa o balanço, todos vão. (C4)*

Estes espaços de relaxamento promovem a visão de que o horário de trabalho não é isolado de necessidades da vida como o relaxamento e o entretenimento. O trabalho tradicional ainda é influenciado por visões mecanicistas e funcionalistas que reduzem a complexidade do ser humano a algo análogo a uma máquina ou apenas a sua função enquanto ele se encontra no local ou tempo de trabalho (MORGAN, 1996). Portanto, apesar de serem utilizados por poucas pessoas, a existência de espaços lúdicos neste local de trabalho apresenta a possibilidade do

*coworker* suprimir ou amenizar um dos aspectos responsáveis pelo efeito alienador do trabalho: a separação em tempo para trabalho e tempo para viver.

#### 4.2.2 Ações de *hosts*

Nesta seção foram reunidas descrições de características do *coworking* relacionadas à ação de *hosts*, os colaboradores do Impact Hub Floripa responsáveis pela gestão do espaço de *coworking*. As características, mencionadas pelos *coworkers*, foram organizadas em três categorias: ações de integração externa, as ações de incentivo à socialização entre *coworkers* e as ações de comunicação utilizadas pelos *hosts*. As características das ações de *hosts* foram resumidas no Quadro 12.

Quadro 12 - Características das ações de *hosts*

<p>Ações de integração externa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos com palestrantes diferenciados</li> <li>• A quantidade e qualidade dos eventos que realiza</li> </ul>
<p>Ações de incentivo à socialização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de socialização; como o <i>coffee break</i> semanal, <i>Sexy Coffee</i></li> <li>• Processo para a socialização de <i>coworkers</i> novos ("<i>on boarding</i>")</li> <li>• Seleção de <i>coworkers</i> para facilitar a formação de sinergias entre eles</li> </ul>
<p>Ações de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mural de fotos e mesa com cartões de <i>coworkers</i></li> <li>• <i>Newsletter</i> de e-mails</li> <li>• Regras e protocolos do espaço</li> </ul>

Fonte: O autor

Para C1 o Impact Hub Floripa é um espaço que se diferencia de outros espaços de *coworking* pelas suas **ações de integração externa**:

[O Impact Hub] Já tem muitos contatos, fazem muitos eventos, trazem muitos eventos, trazem muitas oportunidades de interagir e até colaborar com outras iniciativas de empreendedorismo aqui em Florianópolis. (C1)

Essa capacidade de integração externa diferenciada do Impact Hub Floripa também foi reconhecida pelo *coworker* 5, na capacidade do espaço em realizar eventos com palestrantes considerados diferenciados: “[...] logo depois de chegar aqui, assistimos uma palestra da vice-presidente mundial da Intel, que veio para um evento em Florianópolis e, deu uma palestra aqui, no espaço: é um evento que eu, nunca, ficaria sabendo se estivesse em outro lugar.” (C5).

Como menciona Capdevila (2015), os eventos permitem a polinização cruzada do conhecimento externo e permitem prospectar novos conhecimentos, oportunidades, recursos e contatos.

O gestor do espaço pode realizar **ações de incentivo a socialização entre coworkers**. O Impact Hub Floripa utiliza principalmente os eventos regulares como o *Sexy Coffee*, um *coffee break* semanal realizado todas as quintas-feiras ao final da tarde, para incentivar a socialização de *coworkers*. No *Sexy Coffee*, os *coworkers* se reúnem, comem e têm a sua disposição uma plataforma para interagirem cara a cara entre si e com *hosts*. Este evento é uma oportunidade para *coworkers* se comunicarem face a face e desenvolverem seus relacionamentos. Além deste encontro semanal, o espaço realiza outros eventos de confraternização, por exemplo, algumas semanas antes da realização das entrevistas desta pesquisa, foi realizada uma festa junina entre os *coworkers*. Segundo o *coworker* 4, há também um evento formalizado para incentivar a interação entre novos *coworkers*:

*Tem um processo chamado de “on boarding” que eles fazem: [a fim de] saber o que a empresa faz, conhecer um pouco mais o lado profissional de cada participante, o que o Impact Hub pode trazer para a empresa, o que a empresa pode fazer pelo Impact Hub; isto causa impacto. [...] Acontece, normalmente, mas comigo foi diferente. As meninas explicaram que reúnem 5 empresas que entraram e fazem essas apresentações em uma roda. Mas, para mim foi eu e uma host, porque no dia em que marcaram, eu não podia. A host apresentou-se e eu me apresentei, foi só. (C4)*

A ação dos gestores na seleção de *coworkers* pode ter valor estratégico para o espaço de *coworking*. *Hosts* têm a complexa função de realizar a identificação, seleção, combinação, integração e uso de recursos externos para criar um espaço dinâmico com competências complementares. (CAPDEVILA, 2014). A possibilidade de encontrar diferentes tipos de conhecimentos e recursos reunidos em um mesmo local de trabalho pode ser o que destaca o *coworking* em relação ao trabalho tradicional. Na experiência de C4, o valor desta diversidade de usuários também pode ser pessoal, e não profissional: “[...] não esperava conhecer novas pessoas com olhares diferentes, com valores diferentes; esse tipo de coisa foi o que mais ganhei este ano. [...]”. Encontrar sinergias empresariais e trabalhar rodeado por seus pares, são consideradas possibilidades atraentes por *coworkers*. Atrair novos usuários pode contribuir para a geração de receitas superiores de espaços de *coworking*. Estas receitas superiores seriam um indicador de que o processo de seleção de *coworkers* possui valor estratégico para o espaço.

Outra ação de *hosts* abordada por *coworkers* diz respeito as **ações de comunicação** do espaço. Segundo a visão de Schopfel, Roche e Hubert (2015), os *hosts* devem criar protocolos, ferramentas e sistemas capazes de organizar e catalogar os projetos, pesquisas, equipes, habilidades e conhecimentos dos profissionais presentes no espaço de *coworking*. Atualmente,

o Impact Hub utiliza um mural que informa apenas nomes de empresas, de *coworkers* e informações de contatos (Figura 10) e um espaço para expor cartões de apresentação. Mas, estes instrumentos são limitados, uma vez que não evidenciam as habilidades, conhecimentos ou os projetos atuais dos *coworkers*.

Figura 10 - Mural Impact Hub Floripa



Fonte: Impact Hub Floripa

Para otimizar o uso do mural de *coworkers* C1 sugere realizar reuniões periódicas de *feedback* para catalogar informações sobre os *coworkers*:

[...] o espaço de *coworking* pudesse fazer uma reunião com alguma frequência com cada empresa [...] [reuniões individuais] de algum membro do *coworking*, com chefe da empresa, diretor da empresa; por exemplo uma reunião mensal para saber como estão indo as coisas, se está tudo certo, se estão precisando de algo, enfim, ou seja, um acompanhamento. (C1)

A principal ferramenta de comunicação utilizada por *hosts* é uma *Newsletter* de *e-mail*. Para C1, apenas este canal de comunicação é insuficiente, e como consequência, é necessária a proatividade individual para conversar com diversas pessoas dentro do espaço de *coworking* como forma de compensação. Frequentemente, esta interação ocorre durante eventos de socialização como o *Sexy Cofffee*. Para Schopfel, Roche e Hubert (2015) este esforço de comunicação deve ser institucional, uma responsabilidade dos *hosts* de espaços de *coworking*.

As ações de comunicação no Impact Hub Floripa podem apresentar deficiências e ser prejudicial para as organizações. C3 ilustra um caso no qual dois *hosts* diferentes interpretavam as regras do espaço de forma diferente:

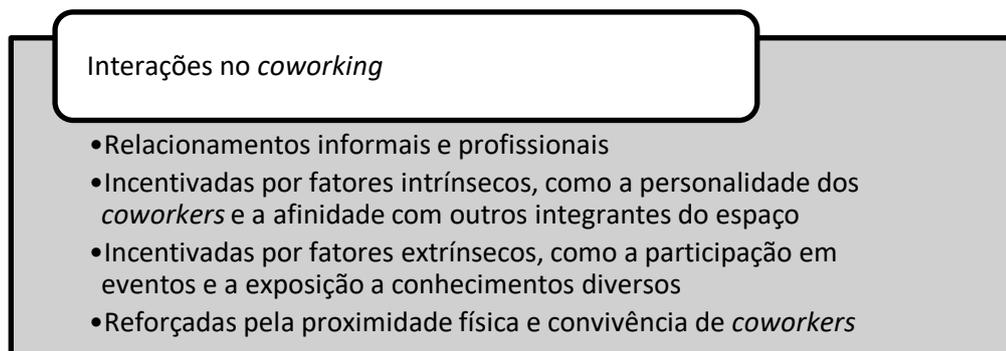
*Não tinha uma regra muito clara se podia ou não. Aí um host disse que não, vocês não podem instalar [...] dentro do espaço. [...] Falei com outro [host] e ele disse "tá beleza, pode instalar então". É uma regra que não tá muito clara, mas impacta no negócio. (C3)*

Neste caso houve falhas em comunicar claramente as regras do espaço para usuários e na comunicação entre *hosts*, de modo a criar um consenso a respeito da interpretação das regras do espaço e maior consistência em sua aplicação. Para mitigar estes erros de *hosts*, C4 sugere maior padronização dos processos e protocolos da gestão do espaço de *coworking*: “*Realização de reunião mensal de alinhamento de equipe que atua no coworking; compartilhamento de informações, para que todos possam ajudar [...]*”

### 4.2.3 A interação no *coworking*

Nesta seção foram reunidas descrições de características sociais do *coworking* relacionadas à interação no espaço que foram consideradas relevantes pelos *coworkers*. Essas características foram resumidas no Quadro 13.

Quadro 13 - Características da interação no *coworking*



Fonte: O autor

O fenômeno de *coworking* possui diversos benefícios relacionais. O grau de interação entre *coworkers*, a capacidade do *coworking* em promover a colaboração e troca de conhecimentos são alguns dos fatores que tornam o *coworking* um ambiente de inovação (CAPDEVILA, 2014). Para usufruir destes benefícios é necessário haver interação entre pessoas. Essas relações podem se manter superficiais, apenas com laços momentâneos, ou podem ser criados relacionamentos de colaboração e inovação, que continuam fora do espaço de *coworking*. Foram identificados dois tipos de relacionamentos no *coworking*: **relacionamento informal e relacionamento profissional**. Enquanto que os relacionamentos informais possuem impactos no nível de indivíduos e podem ser mais abstratos, os relacionamentos profissionais visam contribuições para a empresa do *coworker* - como a troca de conhecimentos técnicos - e, portanto, criam impactos mais concretos.

Os dois tipos de relacionamentos não estão dissociados, como mencionado por Capdevila (2015, p.17) os relacionamentos informais podem ser formados e desenvolvidos a partir de interações profissionais. Ou, como no caso de C2, pode haver uma complementariedade entre os relacionamentos informal e profissional:

*Então foi um relacionamento muito bom, aprendemos um com o outro, posso ficar na casa dele e não gastar hotel quando for para Palo Alto, ou seja, desenvolveu um relacionamento a partir da [proximidade física]. [Por exemplo, também] tem um ex-funcionário nosso que eu indiquei para trabalhar com ele. Tem uma sinergia boa ali. (C2)*

Os relacionamentos informais podem ser duradouros e irem além do escopo do relacionamento profissional de um projeto ou uma colaboração, e mesmo além do contexto de *coworking* no qual o relacionamento se originou (CAPDEVILA, 2015, p.17). Na experiência de C4, o *coworking* permitiu o desenvolvimento de um relacionamento informal que não está restrito apenas a interações rotineiras ou interações dentro do espaço de *coworking*:

*Eu conheci uma pessoa que trabalha aqui no Impact Hub, que me surpreendi muito com a história de vida dela. Eu tenho um contato com ela um pouco maior. Sempre que posso, eu tento ajudá-la em tudo, tanto pessoal quanto profissionalmente. Se tiver algum outro tipo de ajuda com a família dela costumo ajudar bastante. Ela é uma amiga para mim. (C4)*

Para os *coworkers*, as interações e relacionamentos são, ou devem ser, espontâneos. O *Coworker 2* menciona um caso em outro espaço de *coworking* em que a socialização teve um impacto negativo e foi incômoda por não ter ocorrido de forma “natural”:

*[...] tive uma experiência negativa em outro coworking onde esse tipo de coisa [a socialização] era quase uma obrigação. E aí fica ruim... quando você sai de algo espontâneo e natural para uma obrigação. Por exemplo, tinha festa de aniversário do João do coworking que você não conhece e tinha obrigação de ir. Aí você confunde o profissionalismo do espaço de coworking com uma coisa mais tribal ou familiar que aí peca por excesso. Acho que o Impact Hub tem uma postura na medida certa. Já sofremos incômodo no outro coworking com esse pecado pelo excesso. Na obrigação de ter coisas juntas. (C2)*

Essa espontaneidade da interação no *coworking* indica que a interação pode originar a partir de **fatores intrínsecos aos *coworkers***, ou seja, a interação ocorre a partir de fatores como a iniciativa, a autonomia e a motivação do *coworker*. Um fator intrínseco de incentivo a frequência e intensidade da interação, observado no caso de pesquisa de Capdevila (2015), é a personalidade do *coworker*. A personalidade de C4 pode ter sido um fator que contribuiu para sua experiência positiva de interação dentro do *coworking*:

*Como eu gosto de falar, gosto de conhecer pessoas, toda vez que eu vou na copa tento puxar assunto com quem não conheço e, isso vai fazendo com que eu conheça um maior número de pessoas. [...] Eu sou o tipo de pessoa que passa cumprimentando todo mundo. Esse simples ato de simpatia vai progredir em um Sexy Coffee, [as pessoas] vão conversar mais, conhecer e saber um pouco um do outro. (C4)*

A interação influenciada por fatores intrínsecos indica que o *coworker* pode evitar a interação com outros *coworkers*. Um exemplo foi relatado por C5, que afirmou não sentir necessidade de interagir em situações informais, concentrando-se em relações profissionais: “*Nenhuma interação [com outros coworkers]. [...] Se eu precisar de alguma coisa, eu vou interagir, tirando isso, não tenho motivo que me faça interagir com outra pessoa.*” (C5)

Isso corrobora a constatação de Pratt (2008) de que a simples proximidade de pessoas semelhantes – ou seja, um ambiente em que a interação está apenas sob a influência de fatores intrínsecos - foi incapaz de gerar colaboração e inovação de forma consistente.

Enquanto que os fatores intrínsecos não incentivam o C5 a interagir no dia a dia, o *coworker* afirma que sua interação é influenciada pelo **fator extrínseco** da participação em eventos de sociais. “*Nosso negócio não depende de clientes ou de outros participantes do coworking, então interagimos pouco. Conhecemos alguns. A interação é em eventos sociais, mas no dia a dia é muito pouco.*” (C5). Este depoimento realça a importância da ação de *hosts* em organizar eventos regulares de socialização, como o *coffee break* semanal, uma vez que *coworkers* como C5 utilizam a participação em tais eventos como sua principal forma de interação informal com outros *coworkers*.

A influência de fatores extrínsecos na interação também pode ser observada no relato de C2, no qual ele considera que o evento de socialização ocorrido em outro *coworking* “*era quase uma obrigação*”:

[...] *tive uma experiência negativa em outro coworking onde esse tipo de coisa [a socialização] era quase uma obrigação. E aí fica ruim... quando você sai de algo espontâneo e natural para uma obrigação. Por exemplo, tinha festa de aniversário do João do coworking que você não conhece e tinha obrigação de ir. Aí você confunde o profissionalismo do espaço de coworking com uma coisa mais tribal ou familiar que aí peca por excesso. Acho que o Impact Hub tem uma postura na medida certa. Já sofremos incômodo no outro coworking com esse pecado pelo excesso. Na obrigação de ter coisas juntas.* (C2)

Esta sensação de “obrigação” significa que este evento de socialização possuía poder de coerção social, um fator extrínseco ao *coworker* que o influenciou a participar do evento e interagir com outros *coworkers*. O mecanismo da coerção social foi efetivo em incentivar a interação apesar de ser lembrada por C2 como uma experiência negativa.

Para que a interação seja espontânea, o estímulo extrínseco da ação de *hosts* não pode ocorrer como em uma organização tradicional, com gestores impondo projetos e selecionando equipes. Portanto, a ação de *hosts* do espaço (um fator extrínseco aos *coworkers*) para incentivar a interação, deve atender a dois critérios:

- a) Permitir a expressão das motivações intrínsecas de *coworkers*;

- b) Desenvolver os fatores que condicionam a ocorrência da interação (BILANDZIC; FOTH, 2013; CAPDEVILA, 2015).

A realização de eventos é uma ação de *hosts* capaz de atender ambos os critérios. O primeiro critério é atendido porque a participação no evento é uma decisão autônoma do *coworker*, e por isso, algo espontâneo, natural e intrínseco. O segundo critério é atendido porque a participação em eventos permite que *coworkers* se reunirem ao mesmo tempo, para uma mesma finalidade e para discutir um mesmo assunto (CAPDEVILA, 2015); este propósito comum facilita a interação.

Outro possível fator externo que pode incentivar a interação é o grau de diversidade de conhecimentos no espaço de *coworking*, o qual pode ter um papel positivo na capacidade de inovação e colaboração de *coworkers* (UDA, 2013; CAPDEVILA, 2014, 2015). A ação dos gestores de espaços de *coworking* na seleção de *coworkers* tem valor para *coworkers*, porque expõe o *coworker* a um ambiente intelectualmente estimulante. Este tipo de ambiente aumenta a criatividade individual, e ao mesmo tempo, apresenta oportunidades coletivas, como a colaboração em projetos e a formação de sinergias (CAPDEVILA, 2014).

Ao comparar a interação em diferentes formas de trabalho, é possível avaliar que os *Coworkers 2* e *5* associaram *home office* com isolamento e alienação, a mesma constatação de Spinuzzi (2012). Como características que diferenciam o *coworking* do *home office*, os entrevistados citam a possibilidade de interagir com toda a equipe de trabalho e proximidade física com outras pessoas:

*[...] você não tem interação em equipe no home office. Você não pode levar todo mundo para sua casa. Aqui conseguimos trabalhar em equipe, juntar a empresa e ter um trabalho de verdade. (C2)*

*Trabalhando em casa, você fica muito isolado do restante do mundo. Quando você vem para o coworking, [...] você precisa estar disposto a falar com outras pessoas, a conversar. No caso, a minha sócia, sentia muito mais a falta dessa interação do que eu. Não me importo em trabalhar muito tempo sozinho, mas ela precisa de pessoas interagindo para o trabalho ter sinergia, uma coisa do dia a dia. (C5)*

Os relatos de C2 e C5 corroboram com a afirmação de Uda (2013) de que o *coworking* tem o potencial para amenizar as desvantagens do *home office* como a falta de espaço para acomodar diversas pessoas e a dificuldade de uma equipe de trabalho interagir quando cada membro trabalha em sua própria casa. Mas, na visão de C2, a interação organizacional esperada dos espaços de *coworking* está mais presente no marketing deste modelo de trabalho do que em sua prática. Para C2, a sinergia entre relacionamentos interpessoais e organizacionais em espaços de *coworking* não é definitiva:

*[...] acho que na venda do espaço de coworking [a interação com outros coworkers] é super valorizada. Quando as pessoas dizem que vão para o coworking elas acham*

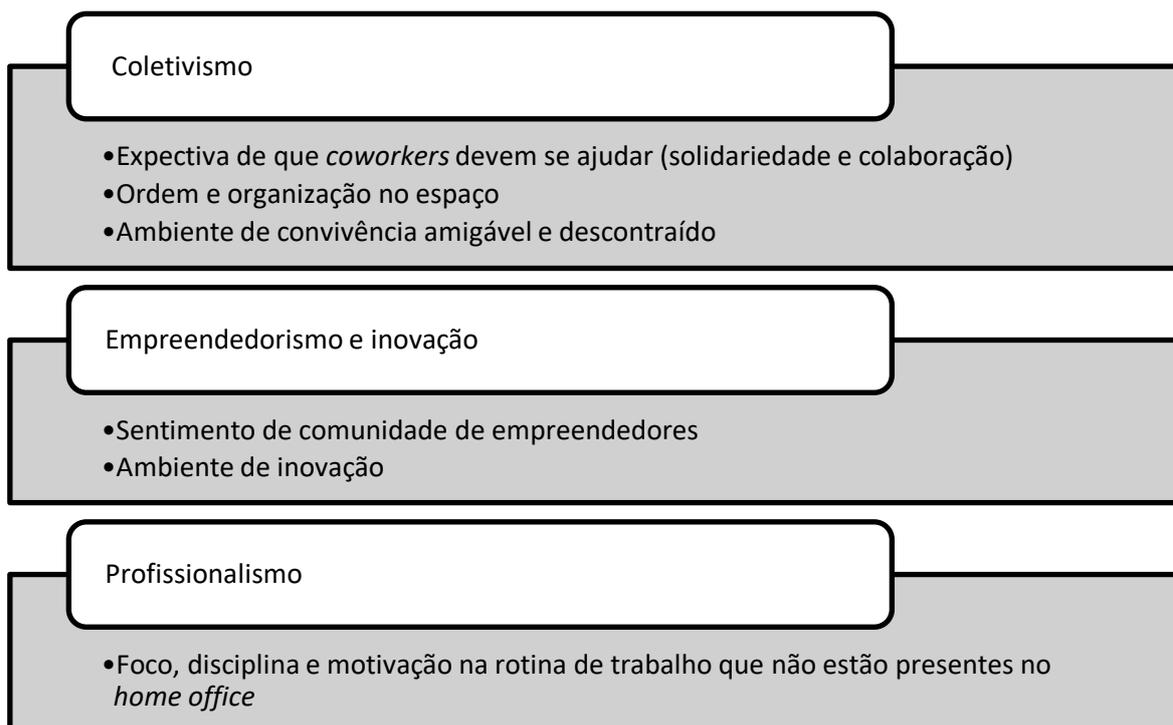
*que vão resolver todos os problemas de relacionamento e às vezes até na busca de clientes dentro do coworking - isso não vai acontecer. (C2)*

O *Coworker 2* exibe cautela em relação ao sentimento de otimismo existente na interação dentro do *coworking*. Como Gandini (2015) menciona, devido à condição de novidade do fenômeno de *coworking*, a literatura corre o risco de ser mais otimista do que a realidade do *coworking*.

#### 4.2.4 Cultura do *coworking*

Nesta seção foram reunidas descrições de características do *coworking* relacionadas a sua cultura do *coworking* segundo a percepção dos *coworkers*. Essas características foram organizadas em três categorias – cultura do *coworking*, coerção social e mentalidade de trabalho - e apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Características da cultura do *coworking*



Fonte: O autor

A naturalidade da interação entre indivíduos em espaços de *coworking* pode ser interpretada como parte de um ciclo cultural internalizado pelos usuários do espaço. Há sinais de uma cultura de **coletivismo** entre *coworkers*. Esta cultura aparenta possuir traços de colaboração, de ordem e organização do espaço e de um estilo de convivência amigável e descontraída.

O relato de C1 afirma que a presença no *coworking* incentivou a formação de um sentimento de comunidade e de solidariedade entre *coworkers*, um desejo de ajudar seus iguais:

*Eu diria que, o principal que eu observo para nossa empresa, a gente incorporando esse aspecto [...] do Impact Hub é de compartilhar e colaborar mais, mesmo. [...] seja a ativamente fazer coisas, participar de eventos, colaborando, Impact Hub acaba ensinando a gente a ir ao encontro com essa maneira de pensar. [...] toda empresa que chega no coworking, recebe muita ajuda dos demais coworkers e depois, com o tempo a balança tende a ir invertendo e mais para a frente, é possível que as empresas que estão há mais tempo ajudem os novos e não recebam tanta ajuda. [...] Eu diria que agora, [...] a gente está chegando neste ponto, começando a [...] colaborar mais do que ser ajudado. (C1)*

Esta cultura coletivista, tem características como a preocupação com o próximo e em não incomodar o seu trabalho, por exemplo, ao manter o silêncio: “*Existe a parte de valores clássicos. Às vezes a gente não se dá conta, mas todos tem aspecto de preocupar-se com outro, de manter ordem, silêncio, de organizar sempre as coisas.*” (C1)

Outra característica da cultura do Impact Hub Floripa é um estilo de convivência amigável e descontraída, semelhante à configuração de *coworking* que Spinuzzi (2012) denomina de “bons vizinhos”. C4 valoriza esta descontração no local de trabalho e afirma que este estilo de convivência auxilia em aliviar as pressões do trabalho:

*[...] as pessoas te cumprimentam quando passam, conhecem, ou de vez em quando, quando você está lá trabalhando, elas interagem contigo, fazem brincadeiras. Não é uma coisa que tenha uma pressão, é algo muito mais leve. É muito bom, você trabalhar com isso. Trabalhar com pessoas assim. (C4)*

Um dos motivos pelo qual C4 valoriza esta cultura amigável, é por causa do contraste com a cultura de seu ambiente de trabalho anterior. O relato de C4 afirma que o ambiente rígido e de baixa interação com colegas de trabalho, reduziu sua satisfação no local de trabalho:

*As minhas experiências em outros espaços de trabalho [...] não foram experiências muito boas. [...] eu trabalhava em uma empresa de arquitetura com uma cultura que era o oposto disso. [...] era uma escravidão; eu não podia mexer no celular, não podia chegar 5 minutos atrasada, não podia conversar com outras pessoas, com outros colegas... tudo isso era [considerado] perda de tempo. [...] pessoas que não valorizavam o trabalho que a gente fazia, com uma carga gigante de trabalho, com pouca remuneração e não valorizava teu esforço, o que tu faz. (C4)*

É possível que a cultura em comum seja determinada pela natureza do trabalho em *coworking*. Para o *Coworker 2* há um processo de auto seleção entre *coworkers* em potencial, em outras palavras, existe uma cultura comum entre *coworkers* porque a atividade de *coworking* atrai pessoas que já possuíam valores ou cultura semelhantes. Há expectativas e condições preconcebidas (*a priori*) no momento em que o indivíduo ingressa no *coworking*:

*Não acho que as pessoas vão para o coworking e adotam novos valores. Acho que elas já se atraem porque tem alguns valores em comum, mas não saberia te dizer como isso muda a convivência no coworking. [...] Acho que todo mundo que se dispõe a trabalhar em um coworking é mais aberto, de uma maneira geral. Ou seja, ele aceita que não vai ter armários; gavetas cheias de arquivos secretos, pastas e papeladas;*

*que ele vai discutir os assuntos da empresa em um espaço aberto onde outras pessoas podem ouvir. Acho que são pessoas de mente mais aberta de uma maneira geral. (C2)*

Mesmo que a cultura do *coworking* seja influenciada principalmente por valores que os *coworkers* já possuem antes de ingressar no espaço, o *coworking* ainda utiliza artefatos capazes de influenciar a cultura *a posteriori*. Por exemplo, a decoração do espaço inclui cartazes com mensagens que divulgam os valores dos gestores do espaço. Ao redor das salas é possível identificar mensagens que promovem valores de ordem e assiduidade (Figura 11), como manter limpa a louça disponível no local (no cartaz à esquerda na Figura 11: “*Você sabia que as pessoas que lavam louça são consideradas mais sexy? #FICAADICA*”), de ambiente e comunidade inovadora (com a mensagem “[...] *vivemos hoje o que acreditamos e queremos ver no mundo*”) e de convivência amigável, com a sugestão de iniciar conversas casuais com outras pessoas do local.

Figura 11 - Cartazes de decoração no Impact Hub



Fonte: Impact Hub Floripa

Além dos mecanismos explícitos como os cartazes, há mecanismos implícitos de coerção social que reforçam determinados valores culturais do *coworking*. Entre os mecanismos

de coerção social identificados nas entrevistas estão as experiências em comum entre *coworkers* - sejam essas experiências hobbies, profissionais, de empreendedorismo ou socioeconômicas. As experiências em comum são um componente importante para a cultura de espaços de *coworking* pois reforçam o sentimento de solidariedade entre *coworkers* e os incentivam a colaborar.

Este senso de união comunitária e a colaboração facilitam a disseminação de uma cultura de **empreendedorismo e inovação**. C1 identifica a cultura do Impact Hub Floripa como uma comunidade de empreendedores, ao afirmar “*Somos todos startups*”:

*Somos todos startups, empreendedores, uma vez que se é empreendedor, a gente entende muito bem o que cada um está passando, o que cada um vai passar ainda, sabe mais ou menos a etapa que cada um está. Como a gente já passou por muito destas coisas, e a gente já passou por muitas delas, a gente sente se motivado a ajudar. (C1)*

O *Coworker* 5 descreve a experiência compartilhada no Impact Hub Floripa como um “ambiente de inovação” e afirma que esta experiência o motiva a inovar também:

*E, essas ideias inovadoras acabam contaminando e levam você a tentar a inovação em seu negócio, não diretamente, mas ao buscar soluções, você acaba sendo influenciado por esse ambiente de inovação e que achei bem interessante. [...] O esperado era, apenas uma mesa para trabalhar. Mas, encontramos um ambiente de inovação. (C5)*

A exposição a uma diversidade de conhecimentos de espaços de *coworking* incentiva a colaboração e inovação (ALEGRE; CHIVA, 2008; UDA, 2013; FUZI, 2015). Para Capdevilla (2014), o *coworking* tem potencial como ambiente de inovação por facilitar que empresas compartilhem conhecimentos e experiências e a colaborem em projetos.

Os discursos de C2 e C5 também sugerem que a cultura do *coworking* influencia o *coworker* individualmente. O *coworking* condiciona uma mentalidade de **profissionalismo** que auxilia na foco, disciplina e motivação, os quais podem não estar presentes no contexto cultural do *home office*. Segundo C2, o *home office* possui muitas distrações, e, frequentemente, as pessoas não possuem a disciplina necessária para trabalhar em casa:

*[Em home office] você é interrompido, não tem disciplina de horário para trabalhar, ou seja, a vida doméstica invade seu trabalho muito fácil. Tem até questões de motivação também. Você acorda em casa e fica de preguiça, não se arruma, você está trabalhando [e logo] não está [mais], você se distrai. Não é trabalho de verdade. (C2)*

Diferente do *home office*, o *coworking* possui a função principal de ser um de espaço de trabalho. Isso condiciona o *coworker* a adotar uma mentalidade de que o tempo dentro do *coworking* é destinado a trabalhar - o preparando para focar melhor no trabalho e a evitar as distrações e o ócio que surgem no *home office*.

Na experiência de C5, esta cultura de profissionalismo cria uma maior disciplina no trabalho e influencia comportamentos, como o cuidado pessoal (“fazer a barba ou cortar o cabelo”): “O coworking trouxe um pouco mais de disciplina para a nossa rotina: precisa respeitar o horário, tem um pouco mais de formalidade do que trabalhar em casa. [...] Você não se importa em fazer a barba ou cortar o cabelo.”

Na percepção de C4, esta cultura de profissionalismo é influenciada possui aspectos psicológicos e sociais como sentir-se motivado ao “ver as pessoas trabalhando”:

*A principal função do coworking é o psicológico, motivando as pessoas a trabalharem. [...] as pessoas estão aqui te vendo, elas sabem o que eu faço... falam pra todo mundo o que eu faço. [...] Eu acho mais saudável ver as pessoas trabalhando, ver elas crescendo; isso te motiva a trabalhar e a não desistir. [...] Eu acho que é o fato de ver as pessoas trabalhando – isso faz com que tu queiras trabalhar mais. Ver as coisas dando certo, motiva a trabalhar para dar certo. (C4)*

O coworker 4 menciona duas formas de coerção social: ter seu comportamento observado (“as pessoas estão aqui te vendo”) e ser julgado pela forma como se comporta (“falam pra todo mundo o que eu faço”). Estas formas de pressão motivam o coworker a adotar o mesmo comportamento que ele observa em seus pares: profissionalismo, empreendedorismo, foco e dedicação no trabalho (“isso faz com que tu queiras trabalhar mais.”). Em outras palavras, as pessoas são incentivadas a se conformarem com uma cultura do *coworking*.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS COWORKERS SOBRE O DESEMPENHO

Para identificar como os *coworkers* compreendem o conceito de desempenho foram realizadas duas perguntas: “O que você entende como o desempenho de sua empresa?” e “O que significa para a sua empresa possuir um bom desempenho?”.

Os *coworkers* 1, 2 e 4 entendem o conceito de desempenho como a capacidade de atingir as metas estabelecidas pelo planejamento:

*Tem muitos fatores, mas a gente segue um modelo bem clássico, a gente define metas todos os meses e nosso desempenho é atrelado a atingir essas metas. (C1)*

*Para mim desempenho podem ser duas coisas: capacidade de atingir resultados que você se propôs anteriormente, ou seja, cumprir um plano de negócios e resultado financeiro. (C2).*

*Para mim é sinônimo de produtividade. [...] [Um sinal de bom desempenho é a] finalização de projeto, etapa de projetos finalizados, porque a gente trabalha com etapa de projetos. [...] [O desempenho é mensurado como] tempo, basicamente. (C4).*

Para Bourne *et. al* (2000, p.1130) esta definição compreende o desempenho em termos de eficácia, eficiência e produtividade. Segundo Santos (2008, p. 19-20), este conceito de desempenho como metas é “a definição de desempenho mais antiga e tradicional” e foi

explorada pela academia a partir da década de 50. O uso de definições tradicionais de desempenho contrasta com as percepções do *coworking* como um ambiente de inovação de C5 (“*O esperado era, apenas uma mesa para trabalhar. Mas, encontramos um ambiente de inovação.*”) e de Capdevila (2014). Segundo a classificação de Hudson, Smart e Bourne (2001), a inovação pode estar associada às dimensões de qualidade, flexibilidade ou satisfação do cliente. É possível que ao utilizar as dimensões mais amplas de eficácia, eficiência e produtividade, não seja dada consideração o suficiente a questões específicas das dimensões mais diretamente relacionadas à inovação.

O *Coworker 5* compreende o desempenho como o crescimento da empresa, seja em número de usuários de sua plataforma on-line ou em faturamento: “*Um bom desempenho é quando há crescimento de um ano para outro. [...] tanto em visitas ao site, como em faturamento.*” Esta definição de desempenho está associada à categoria de desempenho de mercado (SPANOS; LIOUKAS, 2001), que é composta pelos resultados em mercado externo da organização, neste caso, a participação do mercado, medido pelo número de usuários e o volume de vendas, medido pelo faturamento.

O *Coworker 3* enfatiza o desempenho como sinônimo de resultado financeiro: “*A forma mais padrão de medição seria aquele crescimento financeiro. Basicamente medir o lucro líquido de tempo em tempo.*” Apesar do entrevistado C3 reconhecer que o desempenho de sua organização é determinado principalmente pela dimensão financeira, ele afirma não ser capaz de controlar ou mensurar a mesma como gostaria:

*O nosso administrativo financeiro é terrível. [...] A gente tem uma empresa terceirizada que faz isso, e eu não acompanho de perto. [...] É uma zona, eu não tenho tempo de controlar como deveria o financeiro. Então é impossível medir o sucesso porque eu não consigo mensurar. [...] Agora, quanto? Se tá melhor ou pior que mês passado? Quantos por cento melhor? [...] Tenho uma vaga ideia daquele controle básico feito a partir de planilha: quanto que tem em caixa; o que eu preciso comprar; quantas vezes eu posso fazer esse produto; mas é um controle extremamente básico (C3)*

Ao mesmo tempo, seu negócio sobrevive: “*Eu sei que a gente tá bem, porque eu tenho dinheiro.*” (C3). O que ele de fato mensura e controla são a retenção de seus clientes e as características operacionais que garantem, em suas palavras, que “*a gente trabalha bem*”:

*[...] nós temos a parte técnica, nós temos um sistema que controla [...] as demandas técnicas. [...] eu consigo saber quantas coisas a gente tá fazendo, porque não terminou uma coisa [mas terminou] outra (C3).*

A gestão do desempenho consiste em explicitar como ocorre o desempenho e identificar e gerenciar estes determinantes do desempenho (KLOOT; MARTIN, 2000). Sob essa definição, o fator estratégico para o desempenho de C3 são a satisfação dos funcionários e

clientes e a qualidade das atividades operacionais de sua empresa - as quais determinam a manutenção e retenção de seu conjunto de clientes.

*O nosso sucesso é o bem estar do funcionário. [...] o nosso indicador vai além do financeiro - que a gente não consegue controlar. Vai na medição do bem estar dos funcionários e o crescimento no sentido de ter mais clientes. E os nossos clientes são muito um medidor de qualidade porque a gente quase não tem rodízio. Os clientes que entram geralmente são nossos clientes pra vida inteira. Geralmente a gente não tem aquele "ah o cliente saiu porque a gente fez um mal trabalho, e aí esse mês vão entrar 2 e vão compensar aquele que saiu". [...] existe uma curva de aprendizado quando entra um cliente novo, pra gente aprender tudo [sobre] ele [...] Pra mim não é vantagem ter rodízio de cliente. (C3)*

É possível que o desempenho organizacional de C3 esteja mais próximo da definição de desempenho como a satisfação de *stakeholders*, cuja pesquisa foi predominante a partir da década de 80 (SANTOS, 2008); uma perspectiva diferente de seu discurso inicial: “Basicamente medir o lucro líquido [...]”.

Enquanto há semelhanças nas definições de desempenho entre os entrevistados, C2 menciona que o aspecto financeiro não é o mais relevante para sua empresa neste momento: “Na fase em que estamos, estamos mais focados no primeiro aspecto de desempenho [metas do plano de negócios] porque [a fase da empresa] é uma fase onde não nos preocupamos em ter resultado financeiro agora.” Este relato implica que os *coworkers* de um mesmo espaço podem se encontrar em “fases” diferentes do ciclo de vida organizacional. A ênfase menor no desempenho financeiro de C2 pode evidenciar que este se encontra em fase de aquisição e consolidação de uma base de clientes. Em contraste, C3 mensura seu desempenho pela retenção do conjunto atual de clientes, e não pela prospecção e aquisição de novos clientes: “Um ‘indicador de sucesso’ é a retenção de clientes. É o quanto tempo eles permanecem nossos clientes. Pode entrar um cliente por ano, mas eles vão ser meus clientes pra sempre. Porque a gente trabalha bem pra isso.” (C3).

Um possível fator determinante destas fases é o tempo de atuação dos *coworkers* no mercado. As empresas de C1, C2 e C4 foram fundadas nos últimos dois anos e a empresa de C5 nos últimos quatro anos, enquanto que C3 afirma que sua empresa está no mercado há mais de duas décadas.

Outra possível explicação para as diferenças entre C2 e C3 é de que existe tipos de empresas mais adequados para se beneficiarem do *coworking*. E, devido a essas divergências C3 enfrenta problemas diferentes que os outros *coworkers*, como a ausência de um espaço para depósito:

*Se tu for ver a nossa é a única empresa de produtos aqui dentro. No sentido de comércio. Então nós temos uma característica que foge um pouco do convencional do coworking. Não é comum, uma empresa de comércio estar dentro do coworking, é comum uma empresa de serviço, trabalho de escritório. Pessoal chega com laptop,*

*coloca na mesa, liga na tomada e começa a trabalhar. Nós não, nós temos uma bancada com uma bagunça imensa, um monte de equipamento aberto, é peça de reposição, é estoque, se a gente vende um projeto que envolve um monte de produto, a gente não tem nem onde receber esses produtos. A nossa sala já é pequena e a gente empilha até o teto de caixa pra daqui a uma semana levar para o cliente. Mas eu reconheço que a gente é um peixe fora d' água. Esse não é o nosso ambiente ideal de trabalho. Nós estamos aqui por uma comodidade, não é o nosso ambiente correto.*  
(C3)

Existe a possibilidade de que as diferenças sejam específicas a C3 e não de seu perfil de empresa comerciante de produtos físicos. Outra peculiaridade, é que o *Coworker 3* possui um espaço diferenciado dentro do *coworking* – um *office*, semelhante ao apresentado ao fundo da Figura 12. Ambas características específicas do C3 podem ter contribuído para a sua percepção de inadequação ao *coworking*; uma perspectiva não compartilhada pelos outros *coworkers* entrevistados. Em conversas informais, C3 mencionou que está à procura de um outro espaço de trabalho há alguns meses.

Figura 12 - *Office* do Impact Hub Floripa



Fonte: Impact Hub Floripa

Um problema identificado por C3 neste *office* é que ele oferece menor flexibilidade na expansão do quadro de funcionários. Atualmente a empresa de C3 possui três membros, com o intento de contratar mais um no curto prazo. Segundo o entrevistado, foi necessário transformar um cômodo de sua casa em *home office* para que o espaço disponível no *coworking* fosse capaz de acomodar mais uma pessoa. Em contraste, a experiência de C2 é de maior flexibilidade, de modo que para o seu negócio o *coworking* parece que será sempre atraente:

[...] *eu posso expandir ou encolher meus custos de acordo com o número de pessoas na minha empresa. Hoje eu tenho oito pessoas trabalhando, eu já tive quinze, e eu não preciso alugar outro imóvel ou comprar mobília ou fazer investimentos de ativo imobilizado. Eu consigo crescer ou inclusive encolher, se necessário, dentro do coworking. O custo fica variável junto do custo de pessoal, ele não fica engessado como em uma sede que fica apertada quando tem mais gente e você precisa se mudar, uma mudança que você segura porque não sabe se o momento vai durar de expansão, ou seja, o coworking é muito mais ágil nesse sentido.* (C2)

A flexibilidade na oferta de espaço físico do *coworking*, permite que *coworkers* se comportem de forma semelhante a redes organizacionais e de redes de *freelancers* (GANDINI, 2015, p.199), que possuem flexibilidade em número de colaboradores. Redes organizacionais são capazes de alterar seu número de integrantes de acordo com a necessidade do serviço prestado. Como mencionado por C2, hoje ele possui oito colaboradores, ele já possuiu até quinze colaboradores e não teve de arcar com custos associados a ativos imobilizados para fazê-lo.

As diferentes experiências de *coworkers* implicam que é necessário considerar que as características de desempenho e os recursos que os *coworkers* valorizam em um momento são específicos para a fase de desenvolvimento do negócio em que se encontram. As necessidades dos *coworkers* podem se alterar em um futuro próximo. Isto sugere que o espaço de *coworking* precisa (1) desenvolver um novo conjunto de habilidades para atender as diferentes fases de desenvolvimento em que *coworkers* podem se encontrar; ou (2) o espaço deve buscar novos *coworkers* que se encontram em fases de negócio que ele está apto a apoiar, e estar preparado para o eventual desligamento das empresas que se encontram em fases nas quais o espaço não está preparado para oferecer suporte. A segunda opção oferece maior controle aos gestores do espaço ao permitir selecionar empresas que se adequam ao espaço e “graduar” empresas que avançam para fases que os gestores não oferecem suporte. Capdevila (2015) defende que este controle permite que gestores de espaços de *coworking* facilitem o surgimento de sinergias, ao escolher manter *coworkers* em fases semelhantes ou complementares do ciclo de vida organizacional em um mesmo espaço, o que incentivaria a inovação.

#### 4.4 O PAPEL DO COWORKING NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

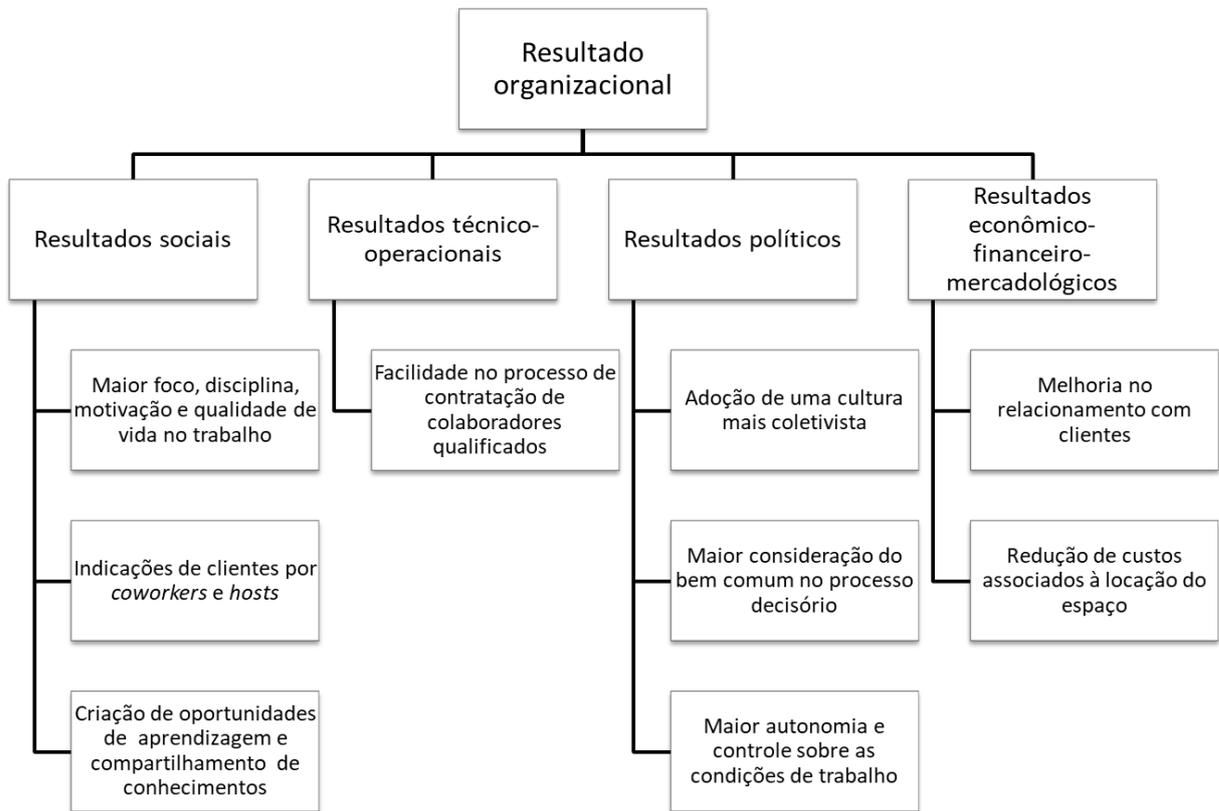
O *coworking* foi discutido até o momento de acordo com suas características operacionais e sociais. Nesta seção 4.4, o fenômeno foi explorado segundo as influências destas características sobre o desempenho organizacional. A partir das análise dos dados coletados identificou-se que a presença no *coworking* trouxe às organizações investigadas alguns resultados. Estes resultados são aderentes ao previsto no “Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho Organizacional”, proposto por Matitz e Bulgacov (2011).

Segundo Matitz e Bulgacov (2011, p.582): “Um Modelo Multidimensional de Análise é um recurso de apoio à representação de conceitos complexos, sob o ponto de vista conceitual e operacional.” O modelo compreende o conceito de desempenho como composto por três aspectos: aspectos conceituais, aspectos formais e aspectos funcionais. Cada aspecto é dividido em áreas, sendo que a área relacionada aos resultados citados por *coworkers* é a “área de resultado”. O modelo afirma que a área de resultado descreve a “Natureza do conceito de desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto e/ou avaliação das ações organizacionais [...]” (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 587). A “área de resultado” do modelo, identifica diferentes tipos de resultado que, juntos, compõem os resultados organizacionais:

- (a) Econômico-financeiro-mercadológica: avaliação do desempenho com base nos resultados da aplicação dos recursos de produção em termos de geração de valor econômico, financeiro e/ou mercadológico.
- (b) Social: avaliação do resultado com base em mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais.
- (c) Ambiental-natural: avaliação do desempenho com base no uso e/ou conservação de recursos naturais.
- (d) Técnico-operacional: avaliação do desempenho com base em processos ou atributos internos.
- (e) Política: avaliação do resultado com base no poder de influência.
- (f) Mista: utilização simultânea de duas ou mais áreas de resultado organizacional. (MATITZ; BULGACOV, 2011, p.587)

As categorias de resultados, que emergiriam das entrevistas, apresentaram semelhança a quatro tipos de resultados apresentados no modelo de Matitz e Bulgacov (2011): “resultados sociais”, “resultados técnico-operacionais”, “resultados políticos” e “resultados econômico-financeiro-mercadológicos”. A relação entre as categorias emergentes e os tipos de resultados foi esquematizada na Figura 13.

Figura 13 - Modelo multidimensional de resultado organizacional



Fonte: O autor; adaptado de Matitz e Bulgacov (2011).

As categorias de resultados de desempenho que emergiram em entrevistas com *coworkers* são explicitadas e discutidas nas seções 4.4.1 a 4.4.4. Nestas seções, as categorias emergentes são organizadas segundo as categorias do modelo de resultado organizacional apresentado na Figura 13, adaptado de Matitz e Bulgacov (2011).

#### 4.4.1 Resultados sociais

Os resultados sociais remetem à avaliação do desempenho com base nas “[...] *mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais*”. (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 587). Esta mudança foi identificada em *coworkers* com relação ao **foco, disciplina e motivação individuais, qualidade de vida no trabalho** e o grau de interação com outras pessoas. Os entrevistados descrevem como o *coworking* influencia o trabalho individual e melhora o desempenho organizacional. Diversos *coworkers* entrevistados mencionaram como o *coworking* permite:

- Focar no trabalho (C1, C2, C4 e C5) seja ao não possuir as distrações do *home office*, seja ao não demandar preocupação com questões secundárias, como a limpeza do espaço;

- Aumentar a disciplina no trabalho (C2 e C5), ao criar uma rotina de trabalho;
- Aumentar a motivação no trabalho (C1, C4 e C5), seja pelo espaço agradável ou pelo exemplo de outros *coworkers*;
- Contribui para a qualidade de vida no trabalho (C2, C3 e C4) ao evitar o isolamento do *home office*.

Outro resultado social é a **indicação de clientes por *coworkers* e *hosts***. C4 menciona como exemplo um processo de seleção para um serviço que lhe foi indicado por um *host* do *coworking*. Uma empresa que trabalhou previamente com o Impact Hub Floripa pediu recomendações de profissionais de Arquitetura, a área de atuação de C4. Ao final do processo seletivo e entrevistas, C4 foi contratado para aquela obra. Este *networking* pode ser melhorado com a participação em eventos e pela proximidade com indivíduos semelhantes e que possuem sinergias entre si. O valor estratégico do *networking* para a aquisição de clientes é maior em pequenas e médias empresas, uma vez que elas frequentemente dependem de um pequeno número de clientes (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001).

Os relacionamentos pessoais e profissionais formados no *coworking* proporcionaram resultados sociais como a **criação de situações de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos**. Como afirma C2, há uma troca de conhecimentos que ajuda a resolver problemas: “*you know entrepreneurs in the same situation as you, you exchange ideas, you have people that help you solve problems, people that provide learning in the convivência*”. A experiência de C4 ilustra que o espaço também permite oportunidades de aprendizagem com outras organizações, como o SEBRAE, e de conhecimentos técnicos, como em *marketing* ou gestão:

[A partir da interação foram obtidos] *resultados pessoais [...] conhecer pessoas boas, pessoas que te incentivam, que estão sempre dispostas a colaborar, a ajudar; e conhecimento também. Estando aqui, você sabe que o SEBRAE te ajuda a fazer marketing da sua empresa por um preço baixo, consultoria, isso foi algo bem positivo.*  
(C4)

C1 relata sobre a facilidade em acessar conhecimentos externos à organização, aqueles que se encontram em outros *coworkers*: “[...] *simplesmente levanto da minha cadeira e vou até a mesa ao lado [...]*”. A vantagem do *coworking* neste quesito é que o acesso ao conhecimento pertencente a outros *coworkers* pode ser tão rápido ou fácil quanto acessar o conhecimento interno da organização. A exposição a uma diversidade de conhecimentos pode incentivar a inovação e colaboração (UDA, 2013; FUZI, 2015). O acesso facilitado a uma diversidade maior de conhecimentos, cria mais oportunidades para a transmissão de conhecimentos valiosos. Recursos e capacidades estrategicamente valiosas são de difícil transmissão e aquisição por

mecanismos de mercado (GRANT, 1996) Estes recursos e capacidades valiosos são capazes de contribuir para o desempenho, ao gerar receitas financeiras acima da média do mercado.

Foram identificados casos em que as interações com outros *coworkers* eram esporádicas e de contribuição limitada para suas organizações. Os benefícios da interação entre *coworkers* são, muitas vezes, abstratos, e por isso, alguns *coworkers* possuem a impressão de que de que essas interações são inconsequentes. Enquanto que o *Coworker 1* afirma que a interação é composta por “[...] *pequenas coisas* [...]”, o seu relato permite identificar situações de troca de informações e *networking* com outros *coworkers*:

*A gente consegue fazer perguntas e tirar dúvidas com outras pessoas de outras empresas de forma mais fácil. As vezes, eu tenho uma dúvida, eu simplesmente, levanto da minha cadeira e vou até a mesa ao lado e consulto uma outra pessoa. [...] Se a empresa trabalha com algo parecido, como desenvolvimento de software, a gente sai para tirar dúvidas, consegue pedir indicação de profissionais, programador bom, de alguém que pode me ajudar com algo específico. A gente indica profissionais, tira dúvidas técnicas mesmo. [...] Nada é muito específico, nada muito grande, mas são essas pequenas coisas. [...] [a proximidade permite] ver, acompanhar o estágio em que outras empresas estão [...] (C1)*

Estes diálogos de C1 com outros *coworkers* podem ser importantes, no futuro, para melhorar a capacidade de aprendizagem organizacional – capacidade que influencia no desempenho da inovação em produtos. (ALEGRE; CHIVA, 2008). Mesmo que os benefícios atuais não sejam reconhecidos como estratégicos para suas organizações, é possível que esteja sendo construída a estrutura relacional necessária para subsidiar inovações no futuro.

#### 4.4.2 Resultados técnicos-operacionais

Os resultados técnico-operacionais remetem à avaliação do desempenho com base em processos ou recursos internos. (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 587). O *coworking* **facilita o processo de contratação de colaboradores qualificados**. Como notam C2 e C5, as pessoas se interessam por vagas de trabalho neste *coworking* porque o Impact Hub Floripa é mais atraente que outras modalidades de trabalho:

*As pessoas se motivam para vir trabalhar aqui porque o espaço da ACATE é cool, é legal, tem um hype associado a isso. [...] É uma grife que se vende da empresa. [O Impact Hub Floripa é] Mais do que um Impact Hub, mais do que um coworking normal também. [...] Porque você entra aqui e se sente em um lugar completamente diferente do resto. Você se sente como se estivesse dentro do Vale do Silício. [...] O Celta [Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas, localizada na mesma rodovia SC-401 que o Impact Hub Floripa] é uma incubadora e não tem o mesmo apelo. Ele tem, sei lá, 40% do apelo. (C2)*

*Eu acho que a coisa que mais compensa é a atratividade da empresa estando aqui. Na verdade, descobrimos, na época em que fizemos a entrevista para seleção de funcionários: o candidato sentia-se muito motivado a trabalhar neste ambiente, não só no Impact Hub, mas na ACATE que tem essa infraestrutura tão bacana! Colocaria*

*como ponto número 1, de repente, se a empresa estivesse em outro prédio comercial, não seria tão atrativo quanto estar aqui. (C5)*

O saguão de entrada do espaço ACATE é grande, aberto e possui mobília colorida. Ele é considerado um espaço moderno, agradável e atraente, com diversas mesas, os sofás e cadeiras coloridas que são utilizados para encontros informais de *coworkers*.

A contratação de funcionários foi um processo crítico para viabilizar seus negócios, logo, esta atratividade do Impact Hub Floripa como futuro local de trabalho teve valor estratégico para os *coworkers* C2 e C5:

*[...] ajudaria a motivar pessoas a trabalhar pra gente, a recrutar pessoas novas. Em termos de recrutamento e equipe, fez toda a diferença. [...] Foi decisivo. A gente teria tido muitas dificuldades de contratar, de manter a equipe... e se tivéssemos optado por uma sala comercial a gente provavelmente teria tido um aperto muito grande. O uso do dinheiro foi muito mais racional. (C2)*

*Todo processo de contratação é bem difícil. A oferta de profissionais não qualificados é muito grande! Fizemos um processo de seleção [...] [o difícil] foi encontrar bons profissionais, bons portfólios. A maioria dos candidatos era “show de horror”, gente que exercia a profissão sem ter a qualificação esperada. [...] pessoas com diploma, sem a qualificação desejada; quando você olhava o trabalho no detalhe, ele pecava em conceitos básicos. [...] (C5)*

Além de contratações tradicionais, o *coworker* 5 mencionou casos em que formou parcerias com outros *coworkers* do espaço para a criação de conteúdo digital em seu *website* e que contratou outros *coworkers*. Como mencionado, estas parcerias permitem aumentar a variedade, quantidade ou qualidade dos produtos e serviços que a organização oferece (CAPDEVILA, 2015) e reduzir custos associados à procura e contratação de colaboradores com habilidades desejadas (CAPDEVILA, 2014).

A contratação é mais crucial para *startups*, que é a situação de muitos *coworkers*. Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), muitos *coworkers* se encontram em fase de aquisição e desenvolvimento das capacidades que os permitirão competir no mercado. Sob a perspectiva da visão baseada em recursos (BARNEY; ARIKAN, 2001), a atratividade do local de trabalho é um recurso que permite *coworkers* competirem com empresas de tecnologia de médio a grande porte, localizadas na Grande Florianópolis, pela aquisição dos melhores recursos humanos e capacidades profissionais da região. É importante considerar que o contexto em que a organização está inserida pode determinar as possibilidades estratégicas que ela tem acesso. Por exemplo, o contexto de Florianópolis como uma cidade universitária contribuiu para que C5 encontrasse estagiários qualificados.

#### 4.4.3 Resultados políticos

Os resultados organizacionais políticos avaliam o resultado organizacional com base no poder de influência. (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 587). O poder de influência encontra-se nas relações sociais entre forças dispare e com interesses divergentes:

Nas relações de poder há um desequilíbrio de forças entre duas partes com interesses divergentes, onde uma impõe sua vontade sobre a outra e faz com que esta faça coisas que de outra forma não faria. Estas relações ocorrem nas relações sociais, se baseiam na posse de recursos, muitas vezes assimétricos, produzem um efeito na mesma relação social, possuem tendência a se ocultar, sendo ambíguas e ainda abarcam conflitos de interesses divergentes. (MACÊDO, 2002, p.5).

Avalia-se as mudanças nas relações de poder entre grupos ou indivíduos, como mudanças na(o):

- Cultura organizacional individualista, presente no mercado competitivo, para a cultura mais coletivista do *coworking*.
- Processo de tomada de decisão, em que o *coworker* deve considerar o bem comum e a necessidade de outras organizações;
- Relacionamento entre empregado e empregador, em que o *coworker* concede mais poder ao seu colaborador contratado sob a forma de maior autonomia, controle do tempo e maior balanço entre vida e trabalho;

A presença de valores culturais compartilhados entre os *coworkers* é implícita e de difícil definição, mesmo por parte dos entrevistados que vivenciam esta cultura. C1 reconhece que essa adoção de uma cultura comum do *coworking* pode ocorrer de forma subconsciente:

*É algo que acontece assim, com uma certa naturalidade, a gente não pensa muito, que a gente vai começar a adotar essa cultura que eles já têm, nesse espaço que a gente está chegando, mas mesmo assim isso acontece! É algo tão natural, que eu diria que pelos e-mails que a gente recebe, pelas Newsletters, pelo que a gente observa os outros fazendo, pelas conversas que a gente tem, com os próprios membros dos coworkers, com os responsáveis pelo coworking, pelas pequenas correções que eles fazem. Se a gente está fazendo algo errado, eles conversam com a gente, indicam qual o melhor jeito de fazer. (C1)*

Uma explicação para a subjetividade da cultura comum, a sua naturalidade, é que esta é construída pelas experiências em comum entre *coworkers*. As experiências em comum realizam a função de coerção social, desenvolvendo empatia e confiança entre *coworkers* e reforçando uma **cultura coletivista**. Esta mentalidade reforça o desejo de *coworkers* compartilharem seus conhecimentos e contribuir para o aprendizado organizacional de seus pares, como constatado nos relatos de C1 e C4:

*[...] uma vez que se é empreendedor, a gente entende muito bem o que cada um está passando [...] Como a gente já passou por muito destas coisas, [...] a gente sente se motivado a ajudar. (C1)*

*E o pensamento das pessoas aqui é legal! Um tem a contribuir com o outro, eu acho que ganho muito aqui, no Impact Hub, sempre que conheço mais as pessoas. Eu tenho muito essa vontade de querer ajudar os outros, aqui eu consigo fazer bastante isso e as pessoas me ajudam bastante, também. (C4)*

Segundo Cegarra-Navarro *et. al* (2016) o compartilhamento de uma cultura positiva tem o potencial de substituir os vícios e os conhecimentos desatualizados herdados de uma cultura prévia. Sob esta perspectiva uma cultura de bem comum pode substituir os valores egocêntricos de uma cultura individualista por uma cultura de disciplina no trabalho, sem algumas desvantagens do trabalho em *home office*, como as distrações e o isolamento.

O site do Impact Hub Floripa<sup>7</sup>, um documento de publicação organizacional, promove a imagem de uma cultura compartilhada. O Impact Hub Floripa se descreve como uma “comunidade” e utiliza frases que evidenciam a união entre *coworkers*, como: “*Nós acreditamos que um mundo melhor é criado através das realizações conjuntas de indivíduos criativos, comprometidos, apaixonados e focados em propósito comum.*”. Como mencionam Lakatos e Marconi (2010), este tipo de publicação não tem como objetivo ser fidedigna, e como reconheceu C2, a interação entre *coworkers* pode estar mais presente em seu marketing do que no dia a dia do *coworking*. Ainda assim, há indícios da existência de uma cultura que visa o bem comum, como a preocupação de *coworkers* em satisfazer necessidades de outros *coworkers*. O discurso de C2 revela uma preocupação com o bem comum, e não apenas com o benefício próprio, durante um processo de tomada de decisões que impactam a todos:

*Todo mundo vai dizer "podia ter um telão, ter mais cabines, mais espaço", podia ter mais um monte de coisas, mas é sempre no campo das necessidades ilimitadas. [...] Não adianta eu achar que seja possível ou factível fazer algo só para minha necessidade, porque tem uma diversidade muito grande de pessoas ali [...] precisam atender a todos. Se fizer o que é interessante para mim e mais três [coworkers] também não vai atingir ao objetivo, não vai atingir a todo mundo. (C2)*

O processo de tomada de decisão está relacionado à política porque envolve o conflito entre interesses:

A tomada de decisão organizacional é política em sua natureza, e ocorre no sentido do conflito ou luta de poder em torno das preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou do resultado de uma decisão. (MACÊDO, 2002, p.5).

Diferente de uma organização tradicional há uma consideração do **bem comum no processo de tomada de decisão**, dos desejos e necessidades de outras organizações, como afirma C2: “*Se fizer o que é interessante para mim e mais três [coworkers] também não vai atingir ao objetivo, não vai atingir a todo mundo.*” (C2)

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://floripa.impacthub.com.br/quem-somos/>> Acesso em: 10 dez. 2017

O compartilhamento da cultura também pode representar uma limitação do espaço de *coworking*. O *Coworker 1* expressa como essa falta de controle altera o dia a dia da empresa:

*Mas, por outro lado, priva a empresa de criar a sua própria cultura, o seu próprio jeito de ser, no momento seguinte. A gente não consegue modelar o espaço ali do jeito que gente quer, a gente não pode modificar nada, a gente não pode fazer uma festa, não pode falar alto, não pode assistir um vídeo em conjunto ou seja muitas coisas que seriam algo praticado dentro de uma empresa, a gente é forçado a fazer fora. Esse seria um ponto. (C1)*

O fato das empresas possuírem menos controle sobre o espaço que utilizam, também é uma mudança política: o poder que a organização tradicional tem sobre seu espaço e cultura, neste caso, é cedido a outra organização - os espaços de *coworking*. Em contra partida, a organização se torna parte de uma comunidade e tem acesso a seus sistemas de apoio, como uma cultura que possui valores de disciplina no trabalho e empreendedores dispostos a oferecer ajuda.

Os benefícios do *coworking* para a **qualidade de vida no trabalho** também pode ser considerado um aspecto político. Frequentemente, a qualidade de vida é uma consideração secundária em espaços tradicionais de trabalho. Portanto, a preocupação do *coworking* com a qualidade de vida no trabalho representa uma mudança de prioridades da gestão. A experiência de C5 ilustra como o *coworking* contribui para a qualidade de vida ao tentar aplacar as necessidades, tanto da vida profissional quanto da vida pessoal:

*Eu, ainda, participei de um workshop sobre - meditação. Aliás, aqui fazem eventos sobre os temas mais variados que se possa imaginar. [...] estamos em um momento muito desgastante profissionalmente. A empresa existe, se remunera, já se paga. E, agora, estamos tentando transformá-la em algo maior. E essa mudança, exige trabalhar, com frequência, 12 horas por dia e trabalho em fins de semana. [...] Estamos vivendo um período muito desgastante. Esse workshop mostrou-me que existe um caminho para ter uma válvula de escape, sem medicamentos. [...] O workshop foi bom para tentar aliviar um pouco a carga profissional. (C5)*

Os espaços lúdicos podem contribuir com a qualidade de vida no trabalho ao permitir uma maior autonomia ao colaborador, controle sobre seu tempo de trabalho e um maior balanço entre vida profissional e pessoal. É possível que a existência de espaços lúdicos no local de trabalho cria um contrato social implícito, que concede ao empregado controle o sobre seu tempo de trabalho. Estes espaços conferem poder o suficiente para que o empregado tenha a autonomia de interromper seu trabalho e dizer a seu empregador: “[...] *estou em um momento de relaxamento.*” (C4). Espaços lúdicos representam a perspectiva de que o horário de trabalho não é segregado de outras atividades necessárias a vida, como relaxamento e entretenimento.

#### 4.4.4 Resultados econômico-financeiro-mercadológicos

Os resultados econômico-financeiro-mercadológicos podem ser avaliados com base nos resultados da “aplicação dos recursos de produção na geração de valor econômico, financeiro ou mercadológico”. (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 587). Foi relatado que a presença no espaço de *coworking* contribuiu para o desempenho ao **melhorar o relacionamento com clientes e reduzir custos associados à locação de espaço**.

As entrevistas com *coworkers* identificaram que a atratividade do espaço de *coworking* contribuiu para o resultado mercadológico. Na percepção de C5, a qualidade do espaço atrai clientes, por exemplo, ao permitir que o *coworker* transmita uma imagem de profissionalismo:

*O fato de receber as empresas anunciantes do nosso site em um local corporativo como o Impact Hub [melhora o relacionamento com as mesmas], é muito diferente de marcar o encontro em um café ou outro local externo. Hoje, em dia, podemos receber qualquer parceiro no Impact Hub, sabendo que vai dar certo e que a infraestrutura é adequada para isso. (C5)*

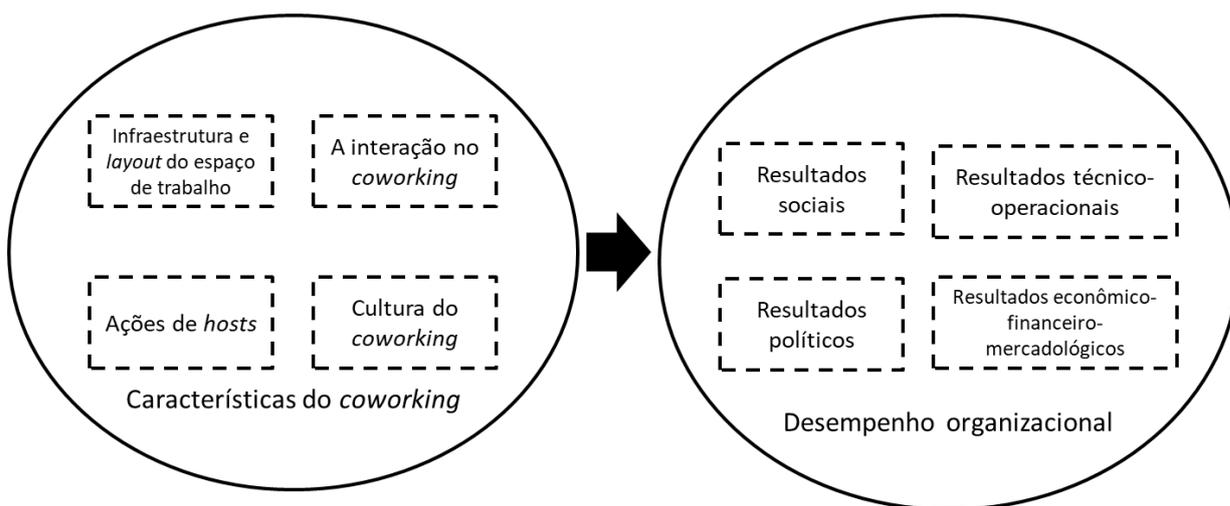
Esta imagem de profissionalismo contribuiu para a melhoria do relacionamento com clientes. No caso de C4, a atratividade do *coworking* é valorizada por seus clientes: “*O que conta bastante, principalmente para mim que trabalho com arquitetura, é a estética do lugar; querendo ou não, meus clientes avaliam isso.*” (C4). Como mostra C4, a relevância da atratividade no espaço de trabalho pode ser específica de sua área de atuação e das expectativas de clientes que buscam serviços de arquitetura.

A literatura aponta que o *coworking* contribui para o desempenho organizacional ao reduzir custos operacionais com a locação do espaço (SPINUZZI, 2012; CAPDEVILA, 2014; GANDINI, 2015; MAURER *et. al*, 2015). As finanças são um aspecto crítico para organizações de pequeno porte, pois elas não contam com a mesma margem de segurança financeira que as grandes empresas. As pequenas empresas não são capazes de se proteger das flutuações de mercado no curto prazo, como fazem as grandes empresas (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). O impacto do custo de locação variou entre os entrevistados. Para C1 e C4, o preço do *coworking* foi fator indispensável para a viabilização de suas atividades. Uma das características mais valorizadas por C2 é a flexibilidade do *coworking*: “*Eu consigo crescer ou inclusive encolher, se necessário, dentro do coworking. O custo fica variável junto do custo de pessoal [...]*”. Em sua opinião, esta flexibilidade permite que o *coworking* se mantenha financeiramente viável no longo prazo. Para C3 e C5, o custo de locação foi secundário, havendo outros resultados considerados mais relevantes a favor e contra o *coworking*, mencionados anteriormente.

#### 4.4.5 Características do *coworking* e desempenho organizacional

A análise do *coworking* a partir dos resultados organizacionais permite uma compreensão mais holística da relação entre *coworking* e desempenho organizacional. Com isso, o modelo da estrutura de análise (Figura 7) é complementado e reorganizado na Figura 14.

Figura 14 - Relação entre características do *coworking* e desempenho organizacional



Fonte: O autor

A dimensão de *coworking* foi desenvolvida com base na teoria sobre *coworking*, explorada na seção 2. Na literatura, foram identificadas características do *coworking* que podem influenciar o desempenho organizacional. Esta influência é representada pela seta unidirecional entre características do *coworking* e o desempenho organizacional.

Essas características foram divididas em quatro grupos: infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho, a interação no *coworking*, ações de *hosts* e cultura do *coworking*. Em seguida, a pesquisa identificou a existência de tais características no espaço Impact Hub Floripa e as organizou segundo esses grupos (seção 4.2).

É importante destacar o caráter inter-relacional das características do *coworking*. Dado o alto grau inter-relacional entre características consideradas sociais e operacionais na estrutura de análise (Figura 7), optou-se por não fazer a distinção entre ambos. Isso significa que, por exemplo, características associadas à infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho podem influenciar àquelas relacionadas à interação no *coworking*. Esta inter-relação está representada no contorno pontilhado das características do *coworking*.

Uma inter-relação semelhante está presente entre os resultados organizacionais, por exemplo:

- O resultado social de facilidade em acessar os conhecimentos externos à organização possui implicações para o resultado econômico-financeiro-mercadológico ao reduzir

custos, aumentar a produtividade e reduzir o tempo necessário para se adquirir conhecimento. Os conhecimentos externos podem impactar os resultados técnico-operacionais, permitindo oferecer produtos ou serviços em uma quantidade maior, ou uma qualidade melhor, ou oferecer novos produtos e serviços.

- Os resultados políticos de preocupação com o bem comum no processo de tomada de decisões e qualidade de vida no trabalho, estão relacionados com uma mudança de mentalidade em indivíduos ou grupos, característica de resultados sociais.

A análise simplifica o conceito de desempenho organizacional. Nesta análise, o resultado organizacional é compreendido como a manifestação do desempenho organizacional. Porém, o desempenho é um conceito mais amplo que resultado. Para uma análise mais profunda, a interpretação do desempenho pode levar em consideração outros fatores (MATITZ; BULGACOV, 2011).

Os resultados organizacionais foram identificados a partir dos depoimentos de *coworkers*. As categorias emergentes de resultado foram identificadas como pertencentes a quatro categorias de Matitz e Bulgacov (2011): “resultados econômico-financeiro-mercadológicos”, “resultados sociais”, “resultados técnico-operacionais” e “resultados políticos”. A relação entre as categorias emergentes e o modelo proposto pela literatura foi descrita na seção 4.4.

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa constatou que espaços de *coworking* são ambientes complexos no qual visões de mundo diferentes convivem, colaboram e conciliam em favor de um bem maior que a soma de suas partes. A pesquisa foi motivada pelo desejo de compreender de que forma o *coworking* pode ser mais do que apenas um local de trabalho.

A pesquisa sobre o tema *coworking* tem sido realizada principalmente na União Europeia e nos Estados Unidos. Esse fato demanda a realização de mais pesquisas no Brasil, porque um dos benefícios do fenômeno de *coworking* é que ele serve de ponto de conexão entre empreendedores isolados, com o contexto local de empreendedorismo. Os contextos diversos no qual o fenômeno de *coworking* está inserido determinam os benefícios oferecidos a *coworkers*, as necessidades que os mesmos possuem e os resultados que eles obtêm com o *coworking*. É possível observar que os diferentes contextos a que o Impact Hub pertence têm influência sobre os *coworkers*. Por exemplo, o contexto de polo tecnológico brasileiro de Florianópolis reduz a oferta de profissionais altamente qualificados, necessários para construir uma empresa e ingressar no mercado. O contexto de cidade universitária de Florianópolis, por sua vez, facilita a contratação de estagiários bem qualificados.

As características do *coworking*, reconhecidas pelos entrevistados como relevantes, foram organizadas em quatro categorias: infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho, ações de *hosts*, a interação no *coworking* e cultura do *coworking*.

A infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho foram analisados em comparação com o trabalho tradicional. O relato de *coworkers* revelou que a procura pelo *coworking* foi motivada por necessidades de espaço suficiente para reunir a equipe de trabalho, a um preço acessível e sem os vícios do *home office*. O Impact Hub Floripa possui diversos espaços lúdicos, espaços de relaxamento que promovem a visão de que o horário de trabalho não é isolado de necessidades da vida como o relaxamento e o entretenimento. O acesso a serviços agregados como cafeteria, padaria, restaurante, estacionamento e salas de reunião privadas é considerado positivo. Ao mesmo tempo, a principal desvantagem mencionada são as despesas adicionais incorridas por estes serviços agregados. A pesquisa revelou que estes custos imprevistos podem ter um efeito de desgaste psicológico relevante. A frustração causada pela inconveniência dos custos adicionais pode reduzir a atratividade da marca Impact Hub Floripa na percepção de novos usuários.

As ações de *hosts* foram consideradas como relevantes por *coworkers* devido a sua capacidade de realizar ações de integração externa, de incentivo a socialização entre *coworkers*

e de comunicação. As ações de integração externa, como a realização de eventos de qualidade e com palestrantes considerados interessantes, foram consideradas um dos diferenciais do Impact Hub Floripa. As ações de *hosts* têm o potencial de incentivar a socialização entre *coworkers*, como o evento que *hosts* realizam entre novos *coworkers* e os eventos de socialização. Os *hosts* também realizam ações relacionadas à comunicação como a manutenção de um mural com informações sobre *coworkers* e uma *newsletter* de *e-mail* entre os *coworkers*.

Foi identificado que as interações no *coworking* podem ser tanto pessoais quanto profissionais, e que com o tempo, relacionamentos pessoais podem gerar oportunidades profissionais e vice-versa. A interação pode ser motivada por fatores intrínsecos, como a personalidade dos *coworkers*, ou por um fator extrínseco, como a participação em eventos de socialização. O *coworking* é uma lida com duas desvantagens do *home office* relacionados com a interação: a falta de espaço para acomodar diversas pessoas e a dificuldade de trabalho em equipe quando cada membro trabalha em sua própria casa.

Diversos entrevistados afirmam que os valores e a cultura do *coworking* são determinados pela personalidade dos *coworkers* e que o tipo de espaço de trabalho atrai um tipo de personalidade: o perfil tipicamente associado ao empreendedorismo. A pesquisa identificou sinais da existência de outras influências culturais no contexto interno do espaço de *coworking*. Há indícios de uma cultura coletivista que incentivam *coworkers* a considerarem as situações a partir da perspectiva do “bem comum”, e a fazer considerações que vão além do interesse individual da sua empresa no processo de tomada de decisões sobre o espaço. Um forte mecanismo de coerção, mencionado por mais de um *coworker*, é a oportunidade de observar o exemplo de outros *coworkers*. Ao presenciar o sucesso e a determinação de outros, o *coworker* obtém inspiração, motivação e esperança para o seu próprio negócio.

A pesquisa investigou o entendimento de *coworkers* sobre o conceito de desempenho e constatou que estes compreendiam o desempenho como sinônimo de produtividade, cumprimento de metas e resultados financeiros. Isso implica que ao investigar os recursos presentes no Impact Hub Floripa que afetam o desempenho de *coworkers*, é necessário considerar que as características de desempenho e os recursos que estas organizações buscam no momento são específicas para uma fase de desenvolvimento do negócio, e podem se alterar em um futuro próximo. As necessidades diferentes implicam que os benefícios do *coworking* não são usufruídos da mesma forma, ou ao mesmo tempo, por todos os *coworkers*. Os benefícios da atratividade do espaço na contratação de colaboradores, percebidos por C1, C2 e C5, não são aproveitados ou percebidos por C4 que não tem necessidades de contratação no momento. O mesmo pode ocorrer com outras características do *coworking*. Neste caso, ou (1)

pode ser necessário que o espaço de *coworking* desenvolva um novo conjunto de habilidades que atendam a evolução das necessidades de seus *coworkers* atuais; ou, (2) o espaço deve buscar novos *coworkers* que se encontram em uma mesma fase e permitir que os *coworkers* que avançarem para estágios de maior de maturidade no ciclo de vida organizacional se desliguem do Impact Hub Floripa. A segunda opção é a mais comum entre espaços de *coworking*, com empresas eventualmente “graduando” do espaço. São necessárias mais pesquisas para avaliar as razões do desligamento, ele ocorreu devido à um aumento nos custos de locação, à medida que o quadro de funcionários cresceu, ou esteve relacionado à uma mudança nas necessidades associadas ao ciclo de vida da empresa? Qual das duas situações é melhor para espaços de *coworking*? E para *coworkers*?

A pesquisa analisou as contribuições do *coworking* tanto sob a perspectiva das características de *coworking*, quanto sob a perspectiva do desempenho organizacional. Esta pesquisa buscou compreender como um espaço de *coworking* específico contribui para o desempenho das organizações que o integram, na percepção de *coworkers*. A combinação destas duas perspectivas de análise ofereceu uma visão mais compreensiva da relação entre a percepção de desempenho organizacional de *coworkers* e as características do *coworking* que são percebidas como relevantes por *coworkers*. Foram identificadas quatro dimensões de resultados organizacionais influenciados por características do *coworking*: “resultados sociais”, “resultados técnico-operacionais”, “resultados políticos” e “resultados econômico-financeiro-mercadológicos”.

As contribuições do *coworking* para os resultados sociais de seus usuários foram: maior foco, disciplina e motivação de individuais, mais qualidade de vida no trabalho, a indicação de clientes por parte de *coworkers* e *hosts* e o maior grau de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos com outras pessoas. Enquanto que a interação é percebida como pouco relevante por alguns *coworkers*, é possível que essas interações estejam construindo a estrutura relacional necessária para subsidiar inovações futuras.

A dimensão de resultados organizacionais técnico-operacionais explorou como a presença no espaço de *coworking* facilitou o processo de contratação de mão de obra qualificada e a formação de parcerias. Como relataram alguns entrevistados, pequenas empresas possuem dificuldades na contratação e retenção de talentos e o Impact Hub Floripa contribui para este processo durante a fase de construção das capacidades do empreendimento. O *coworking* é propício para a formação de parcerias pela facilidade de encontrar colaboradores com as habilidades ou serviços desejados, pela redução nos custos associados ao controle do gerenciamento de uma parceria e nos custos relativos ao fracasso de uma colaboração.

A análise dos resultados organizacionais sob a ótica política constatou que o *coworking* apresenta uma mudança nas relações de poder quando comparados com o trabalho tradicional. A cultura organizacional coletivista do *coworking*, é uma mudança política em relação à cultura individualista, presente no mercado competitivo. Há mudança política no processo de tomada de decisão, em casos de decisões sobre o espaço, os *coworkers* devem considerar o bem comum e a necessidade de outras organizações. Outro resultado político observado, é uma mudança no relacionamento entre empregado e empregador, com uma maior preocupação com a qualidade de vida. Em espaços de *coworking*, o contratado possui maior autonomia, controle do tempo e maior balanço entre vida e trabalho do que em modalidades tradicionais de trabalho.

Quanto à dimensão de resultados econômico-financeiro-mercadológicos foi relatada que o *coworking* contribuiu para o desempenho ao melhorar o relacionamento com clientes e com a redução de custos associados à locação do espaço. Também foi constatado que *coworkers* podem não compreender a lógica da precificação do valor de *coworking*, sendo recomendado simplificar a oferta de opções de preços e incluir uma opção mais cara com diversos serviços agregados inclusos.

Esta pesquisa teve como limitação a lacuna de estudos sobre *coworking* e desempenho. Como sugestões futuras, recomenda-se a pesquisa sobre desempenho em múltiplos espaços de *coworking*, pesquisas quantitativas com a totalidade de organizações *coworking* e com seus gestores, e pesquisas sobre o desempenho de *coworkers* que utilizam categorias pré-concebidas de desempenho, cujo significado para os *coworkers* é menos ambíguo.

Um outro tema que demanda mais estudos é sobre a relação de espaços de *coworking* e empresas em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Esta pesquisa não esclareceu qual a melhor estratégia de seleção de *coworkers* com base no ciclo de vida organizacional. Não foi possível identificar se o fenômeno é mais adequado para empresas em estágios iniciais ou se o espaço de *coworking* continua atraente durante o estágio de maturidade. A mudança de estágio no ciclo de vida não implica que a empresa mude sua classificação de tamanho, de micro, para pequena, média e se torne uma grande empresa em estágios de maior maturidade. Como nem toda empresa tem a necessidade de se tornar uma grande empresa, parece possível que um espaço de *coworking* grande o suficiente seria capaz de atender uma organização ao longo de toda a sua existência. O mesmo pode ser afirmado para empreendedores individuais. Logo, sugere-se pesquisas que avaliem a presença de empresas no *coworking* ao longo de sua maturação, quais as mudanças nas necessidades de *coworkers* ao longo desse processo, como o espaço deve reagir à essas mudanças e se o grau de maturidade influencia a relação de espaços de *coworking* com profissionais autônomos.

Também, sugere-se outros estudos de diferentes áreas do conhecimento em espaços de *coworking*, principalmente, as áreas de estudos organizacionais e estudos das ciências sociais. A proximidade de diferentes empresas facilita e reduz o custo da tarefa de coleta de dados. A possibilidade de conversar pessoalmente com gestores e fundadores aumentam a probabilidade de as organizações aceitarem participar de pesquisas científicas. Espaços de *coworking* são especialmente propícios para a realização de estudos que envolvem relações interorganizacionais e comunidades de empreendedorismo. O fenômeno apresenta diversas questões que podem ser exploradas na área da sociologia: quais as influências do *coworking* em indivíduos, grupos, comunidades e sociedades? Como os benefícios do fenômeno pode ser aplicado para contextos não empresariais?

Esta pesquisa permitiu melhor analisar a teoria e a prática do trabalho em espaços de *coworking*, e permitiu estudar o fenômeno sob a luz da teoria administrativa da gestão do desempenho. Este trabalho pode contribuir para elucidar as diferentes perspectivas e objetivos presentes em espaços de *coworking* e, até mesmo, subsidiar gestores de *coworking* sobre quais características do espaço possuem maior valor estratégico para os negócios de seus *coworkers*.

## REFERÊNCIAS

- ALEGRE, Joaquín; CHIVA, Ricardo. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.
- \_\_\_\_\_, Joaquín; PASAMAR, Susana. Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, p. 1-13, 2017.
- ASSENZA, Pauline. If You Build It Will They Come? The Influence of Spatial Configuration on Social and Cognitive Functioning and Knowledge Spillover in Entrepreneurial Co-Working and Hacker Spaces. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 16, n. 3, p. 35, 2015.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 3, 2005.
- BARDIN, Laurence Análise de conteúdo ; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. -- São Paulo : Edições 70, 2011. 2• reimp. da 1ª edição de 2011
- BARNEY, Jay B.; ARIKAN, Asli M. The resource-based view: Origins and implications. **Handbook of strategic management**, v. 124188, 2001.
- BILANDZIC, Mark; FOTH, Marcus. Libraries as *coworking* spaces: Understanding user motivations and perceived barriers to social learning. **Library Hi Tech**, v. 31, n. 2, p. 254-273, 2013.
- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live**. London: Collins, 2011.
- BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20 n. 7, p. 754-71, 2000.
- \_\_\_\_\_, M., NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 5 n. 1, p. 1-24, 2003.
- \_\_\_\_\_,M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. **International journal of operations & production management**, Vol. 33.11/12, p. 1599-1622, 2013.
- CAMERON, Kim. Domains of organizational effectiveness in Colleges and Universities. **Academy of Management Journal**, Nova Iorque, v. 24, n.1, p. 25-47, 1981.
- CAPDEVILA, Ignasi. Typologies of localized spaces of collaborative innovation. 2013. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2414402>>.

\_\_\_\_\_. Different Inter-Organizational Collaboration Approaches in *Coworking* Spaces in Barcelona. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2502816>>. 2014

\_\_\_\_\_. Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 03, p. 1540004, 2015.

CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. ECONOMIA CRIATIVA E LIDERANÇA CRIATIVA: UMA ASSOCIAÇÃO (IM) POSSÍVEL?. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 3, p. 659-688, 2015.

CASTRO, C. M. **A prática da Pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CASTILHO, Marcelo Ferreira de. Collaborative Capability in *Coworking* Spaces: Meaning and Challenges for Stakeholders. **Bahia: XL EnANPAD – Encontro da ANPAD, 2016**.

CEGARRA-NAVARRO, Juan-Gabriel; SÁNCHEZ-VIDAL, Maria-Eugenia; CEGARRA-LEIVA, David. Linking unlearning with work–life balance: an initial empirical investigation into SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 54, n. 1, p. 373-391, 2016.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 11 ed. São Paulo : Cortez, 2010.

COWORKING BRASIL. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/brasil/sc/>>. Acesso em: 27 jun. 2016

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes ; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3 ed. 296 p. Porto Alegre : Artmed, 2010.

DESKMAG. **Coworking in the U.S.:** results of the global *coworking* survey. gcucall. Los Angeles, May, 2016. Disponível em:<<https://bitly.com/deskmagUSA16>>.

DOS SANTOS, Claudia Maria Neme. *Coworking*: contribuições de um modelo de consumo colaborativo e da arquitetura corporativa para o gerenciamento das cidades. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, v. 2, n. 12, 2014.

EDWARDS, Jeffrey R. Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. **Organizational Research Methods**, v. 4, n. 2, p. 144-192, 2001.

FUZI, Anita. Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales. **Regional Studies, Regional Science**, v. 2, n. 1, p. 462-469, 2015.

GAJDA, Rebecca. Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. **American journal of evaluation**, v. 25, n. 1, p. 65-77, 2004.

GANDINI, Alessandro. The rise of *coworking* spaces: A literature review\*. **Ephemera**, v. 15, n. 1, p. 193, 2015.

GERBER, J., MIRANDA, R., BORNIA, A. e FREIRES, F. Organização de referenciais teóricos sobre diagnóstico para a previsão de demanda. **GESTÃO.Org**. Vol. 11, No. 1 p. 160 - 185 Jan./Abr. 2013. Recife/PE. Brasil. Disponível em: <[www.revista.ufpe.br/gestaoorg](http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg)>

GRANT, Robert M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

HARRISON, Jeffrey S. et al. Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 679-690, 2001.

HUDSON, Mel; SMART, Andi; BOURNE, Mike. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of applied corporate finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

KANTER, Rosabeth M.; BRINKERHOFF, Derek. Organizational performance: recent development in measurement. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, v. 7, p. 321 – 349, 1981

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. O Balanced Scorecard: medidas que impulsionaram a performance. **Harvard Business Review**, 1992.

KLOOT, Louise; MARTIN, John. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 2, p. 231-251, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica** - 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAW, Kenneth S.; WONG, Chi-Sum; MOBLEY, William M. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 741-755, 1998.

LIEBOWITZ, J., BECKMAN, J. Knowledge organizations: what every manager should know. Nova York: St. Lucie, 1998

LINCOLN, Yvonna S; GUBA, Egon G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills: Sage, p. 416, 1985.

LUCA, Márcia Martins Mendes De *et al.* Intangible assets and superior and sustained performance of innovative Brazilian firms. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 4, p. 407-440, 2014.

MAURER, Angela Maria *et. al.* Yes, we also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. **Revista de administração e contabilidade da Unisinos**. UNISINOS accounting and administration journal. São Leopoldo, RS. Vol. 12, n. 1 (jan./mar. 2015), p. 68-80, 2015.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2011, vol.15, n.4, pp.580-607. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000400003>.

MAZNEVSKI, M., ATHANASSIOU, N. Bringing the Outside In: Learning and Knowledge Management Through External Networks. In: ICHIJO, K. e NONAKA, I. **Knowledge**

**creation and management:** new challenges for managers. Nova York: Oxford University Press, Inc. 2007.p. 69-82.

MESQUITA, Luiza Affonso Ferreira. As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de *coworking* e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação: Estudo de caso da Goma. 2016. 155 f.

MILECK, Luiz Henrique Strapasson; PADOVANI, Stephania. Cocriação no mercado: um estudo exploratório de processos criativos de empreendedores. 2015.

MILLER, C. Chet; WASHBURN, Nathan T.; GLICK, William H. Perspective — The myth of firm performance. **Organization Science**, v. 24, n. 3, p. 948-964, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais).

MORGAN, G. “**Imagens da Organização**”. trad: Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.

MUNHOZ, Anny Carolina Cantarero *et al.* *Coworking e Crowdsourcing: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de startups*. São Paulo: XVI SEMEAD – Seminários em Administração, 2013.

MUSSI, C. C. **Frames tecnológicos e avaliação de sistemas de informação: uma perspectiva interpretativista**. Tese (Doutorado)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em 14 jun. 2016.

NEELY, A.D., KENNERLEY, M., MARTINEZ, V. “Does the balanced scorecard work: an empirical investigation”, **Proceedings of the 4th International Conference on Performance Measurement**, Edinburgh. 2004.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUDURUPATI, Sai S. *et al.* State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

OLDENBURG, R., BRISSETT, D. (1982). The third place. **Qualitative sociology**, 5(4), p. 265-284.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PINHEIRO, Philippe de Sousa. QG espaço de *coworking*: o espaço de trabalho contemporâneo e a influência do conceito colaborativo. Natal, RN, 2014. 81f. : il.

PRATT, Andy C. Creative cities: the cultural industries and the creative class. **Geografiskaannaler: series B, human geography**, v. 90, n. 2, p. 107-117, 2008.

- RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S., & Johnson, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practices. **Journal of Management**, 35(3), p. 718-804. 2009.
- ROHDEN, Simoni Fernanda *et. al.* Consumo Colaborativo: Economia, Modismo ou Revolução? **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 4, n. 2, p. p. 09-24, 2015.
- SALAS-VALLINA, Andres *et al.* Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organisational learning a missing link?. *International Journal of Manpower*, v. 38, n. 3, p. 470-488, 2017.
- SANTOS, Juliana Bonomi. *Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial*. 2008. 126 f. **Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo**. 2008.
- SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. Pearson Education, 2009.
- SAUNILA, Minna. Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. **Journal of Advances in Management Research**, v. 11, n. 2, p. 163-175, 2014.
- SCHOPFEL, Joachim; ROCHE, Julien; HUBERT, Gilles. Co-working and innovation: new concepts for academic libraries and learning centres. **New Library World**, v. 116, n. 1/2, p. 67-78, 2015.
- SPANOS, Y.E. and LIOUKAS, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907–934.
- SPINUZZI, Clay. Working alone together *coworking* as emergent collaborative activity. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 26, n. 4, p. 399-441, 2012.
- STRAUSS, A., CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.
- ŠVIRÁKOVÁ, E., SOUKALOVÁ, R., BEDNÁŘ, P., & DANKO, L. Culture managers education: system dynamics model of the *coworking* design centre. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 174, p. 1684-1694, 2015.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação*. 1 ed. São Paulo : Atlas, 2013.
- UDA, Tadashi. **What is Coworking?: A Theoretical Study on the Concept of Coworking**. Discussion Paper, Series A, n. 265, p. 1-15, 2013.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, 1(4), p. 801-814. 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### PARTE 1 – Caracterização da empresa

1. Qual a área de atuação da empresa?
2. Quem são os clientes da empresa?
3. Há quanto tempo a empresa está no *coworking*?
4. Qual a experiência da empresa e do entrevistado com outros espaços de trabalho? (por exemplo: *home office*, escritório tradicional e outros espaços de *coworking*)

### PARTE 2 – Tópicos norteadores

#### Tópico 1: Conceito, avaliação e geradores do desempenho

5. O que você entende como o desempenho de sua empresa? O que significa para a sua empresa possuir um bom desempenho?
6. Como é avaliado o desempenho de sua empresa? O que é mensurado para avaliar o desempenho?
7. Quais características do espaço de *coworking* afetam o desempenho de sua empresa? Por que essas características são importantes para você e seu negócio?
8. O que motivou a sua empresa a ingressar em um *coworking*? Foram considerados outros espaços de trabalho para a empresa? Por que o Impact Hub Floripa foi escolhido no lugar deles?
9. Como o trabalho em *coworking* se compara a outros espaços em que você já trabalhou? Em que ele é melhor e em que é pior?
10. Como o trabalho no *coworking* correspondeu a suas expectativas? Por que aquelas expectativas foram importantes para a empresa?

11. O que foi diferente do esperado? Como isso afetou o negócio?

### **Tópico 2: Infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho**

12. Como a proximidade física entre *coworkers* influenciou seu relacionamento com outras empresas?

13. De que forma a proximidade física entre *coworkers* modifica o trabalho na empresa? Qual a influência dessa proximidade sobre o desempenho do negócio?

14. Houve alguma experiência em que as áreas comuns ou de lazer facilitaram ou melhoraram os relacionamentos com outras empresas? Como melhorou?

### **Tópico 3: Ações de *hosts***

15. Há algo que os *hosts* fazem que causou impacto em seu negócio? O que os *hosts* fazem que eles poderiam fazer melhor?

16. Há regras ou protocolos do espaço que facilitam ou atrapalham o seu negócio? De que forma? Como estes podem ser melhorados?

17. Houve alguma experiência em que um evento contribuiu para seu negócio? Como? Quais características destes eventos mais contribuem para seu negócio?

### **Tópico 4: Interação no *coworking***

18. Que tipo de interação você e sua empresa mantem com outros *coworkers*? Que tipos de resultados já foram obtidos a partir destas interações? Como o resultado dessas interações impactou o seu negócio?

19. O que motiva você a interagir com outros *coworkers*? Que fatores o incentivam a interagir com outros *coworkers*? De que forma estes incentivos podem ser aumentados?

20. Como a presença no *coworking* influenciou a sua rede de contatos? Que tipos de contatos foram adquiridos (diversidade de áreas do conhecimento, quantidade, tipo de contato – investidores, fornecedores, serviços de apoio, etc.)? O que o ajudaria a melhorar sua rede de contatos?
21. Como essa mudança na rede de contatos influenciou o seu negócio?

### **Tópico 5: Cultura do *coworking***

22. É percebido um compartilhamento de valores ou cultura com outros *coworkers* e com os *hosts*? Quais são os valores e cultura compartilhados? Quais os efeitos desse compartilhamento?
23. Diferenças de visão com outros *coworkers* ou *hosts* já causaram dificuldades de convivência ou colaboração? Quais foram as consequências dessa ausência de compartilhamento de valores e da cultura?
24. Como ocorre este compartilhamento de valores e cultura? Como ele pode ser incentivado?

### **PARTE 3 - Sugestões, informações complementares e parecer**

#### **Sugestões para o espaço de *coworking***

- Além do mencionado, você tem mais alguma sugestão para dar ao espaço de *coworking* sobre o que eles podem fazer para contribuir como desempenho de sua empresa?

#### **Informações complementares**

- Você deseja acrescentar algum comentário sobre o tema da entrevista?

#### **Parecer sobre a pesquisa**

- Por favor, dê seu parecer sobre esta pesquisa

### **PARTE 4 – Notas do Pesquisador**

## APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu \_\_\_\_\_, carteira de identidade nº \_\_\_\_\_, declaro que **estou esclarecido** (a) sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa “Uma configuração alternativa do trabalho: *coworking* e o seu papel no desempenho organizacional”, desenvolvida pelo mestrando Breno Henrique Tomiyoshi Nakao, sob orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Clarissa Carneiro Mussi, (PPGA/UNISUL). **Concordo** em participar como entrevistado e **autorizo** a publicação e/ou apresentação dos resultados da pesquisa, **desde que sejam respeitados os princípios éticos** que me foram apresentados pelo pesquisador, a saber:

- *o participante tem o livre arbítrio para participar ou desistir, a qualquer momento, do processo da pesquisa;*
- *o anonimato do participante será mantido em todos os registros da pesquisa;*
- *não serão publicados dados que possam identificar o participante, bem como pessoas por ele citadas;*
- *a privacidade do participante será respeitada durante todo o processo de pesquisa, evitando a exposição desnecessária ou situação que possa causar constrangimentos;*
- *não serão publicados dados cuja divulgação o participante não autorize;*
- *o participante não será exposto a riscos de nenhuma natureza que possam ferir sua integridade física, mental e emocional;*
- *serão respeitadas as expressões culturais e emocionais dos participantes em relação ao conteúdo do estudo;*
- *o processo da pesquisa não poderá interferir no cotidiano da vida do participante e nem do local onde está sendo realizada a pesquisa;*
- *todos os momentos de integração pesquisador-sujeito serão acordados com antecedência entre ambos e avaliados a cada fim de encontro;*
- *o estudo será apresentado de forma fidedigna, sem distorções de dados;*
- *os resultados da pesquisa serão apresentados aos sujeitos participantes envolvidos no estudo sob a forma de relatório ou outra modalidade, conforme acordado entre as partes.*

Autorizo para gravação: ( ) Sim ( ) Não

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Breno Henrique Tomiyoshi Nakao

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2017.