



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MONICA MAC ALLISTER BRITO

***COWORKING: UM ESTUDO SOBRE PRODUÇÃO DE BENS E
SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO COWORKING EM
SALVADOR***

Salvador
2020

MONICA MAC ALLISTER BRITO

***COWORKING: UM ESTUDO SOBRE PRODUÇÃO DE BENS E
SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO COWORKING EM
SALVADOR***

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Monica de Aguiar Mac Allister da Silva

Salvador
2020

Ficha Catalográfica

Brito, Monica Mac Allister.

Coworking: um estudo sobre produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador / Monica Mac Allister Brito. – Salvador, 2020.

162 f.

Orientadora: Monica de Aguiar Mac Allister da Silva.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2020.

1. Organização. 2. *Coworking*. 3. Produção. I. Título. II. Silva, Monica de Aguiar Mac Allister da.

CDD 658

MONICA MAC ALLISTER BRITO

***COWORKING: UM ESTUDO SOBRE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM
ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO COWORKING EM SALVADOR***

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração.

Aprovada em 1 de julho de 2020.

Monica de Aguiar Mac Allister da Silva – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

Fábio Almeida Ferreira _____
Doutor em Rádio, TV e Filme pela University of Texas, Estados Unidos da América.
Universidade Federal da Bahia

Luiz Alex Silva Saraiva _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
Universidade Federal de Minas Gerais

Maria Ângela da Costa Lino Franco Sampaio _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Faculdade Baiana de Direito e Gestão

AGRADECIMENTOS

Essa dissertação de mestrado não é só o resultado do meu esforço pessoal, mas também do apoio das pessoas que estiveram envolvidas direta ou indiretamente nesse processo. A todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

Agradeço primeiramente à minha família, por me incentivarem do início ao fim, apoiando-me das mais diversas formas. Um agradecimento especial à minha filha Sophia, pela paciência e por, mesmo querendo brincar, me deixar estudar.

Meus sinceros agradecimentos também para todas as pessoas de espaços acadêmicos e científicos, em especial aos meus professores do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), pela colaboração e aprendizagem.

Agradeço à minha orientadora Prof.^a Dr.^a Monica Mac Allister pelo apoio, dedicação, orientações e ensinamentos. O mestrado é uma parceria entre o orientando e o orientador, e nossa parceria deu certo.

A equipe administrativa do NPGA, em especial a Anaélia de Almeida, pela constante ajuda, sempre atendendo às demandas que tínhamos.

Agradeço aos meus queridos colegas da turma NPGA de 2018, pelos momentos que passamos juntos, tornando esse percurso mais tranquilo, sempre apoiando uns aos outros.

Agradeço aos *coworkings* e *coworkers* de Salvador, que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta dissertação.

Um agradecimento especial a toda a equipe do *coworking* Rede +, particularmente a Rodrigo Paolilo.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb).

BRITO, Monica Mac-Allister. *Coworking*: um estudo sobre produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador. 2020. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

RESUMO

A organização *coworking*, especializada na produção de serviços de suporte aos *coworkers* nas suas produções de bens e serviços, apresenta uma tendência de crescimento e a literatura científica não acompanha esse fenômeno organizacional. Esta dissertação tem como objetivo geral compreender produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador; e, como objetivos específicos: descrever espaços de organização *coworking* em Salvador; descrever produções de bens e serviços em organização *coworking* em Salvador; interpretar produções de bens e serviços em espaços de organização *coworking* em Salvador. Esses objetivos foram cumpridos com uma abordagem teórica e um estudo sobre produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking*. A abordagem teórica traz uma concepção de produção de bens e serviços como práticas produtivas em espaço de organização *coworking*. No estudo, utilizou-se um método de pesquisa misto, preponderantemente qualitativo. A primeira etapa da pesquisa de campo foi realizada nas duas unidades localizadas em Salvador de um *coworking* identificado por “1”. Os resultados dessa pesquisa qualitativa serviram de base para a pesquisa quantitativa, com *coworkers* que usam *coworkings* localizados em Salvador. As descrições dos espaços físicos e virtuais e das produções de bens e serviços do *Coworking 1* para *coworkers* e desses *coworkers* para clientes foram interpretadas como produções de bens e serviços em espaços da organização *coworking 1*; isto sob 11 temas: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação. Na interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organização *coworking* em Salvador, foram verificados os referidos temas e as convergências e divergências em relação à interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*. A discussão das descrições e interpretações do estudo com a abordagem teórica possibilitou compreender produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador como um emaranhado de práticas produtivas (*coworking* – *coworkers*; *coworkers* – clientes), sendo essas práticas um emaranhado de atividades e ações, que envolvem pessoas – indivíduos e coletividades; gestores e funcionários do *coworking*, e *coworkers* –, espaços (físicos e virtuais) e coisas (isoladamente e em arranjos materiais).

Palavras-chave: *Coworking*. Organização. Espaço. Produção. Prática produtiva.

BRITO, Monica Mac-Allister. **Coworking**: a study on the production of goods and services in space of coworking organization in Salvador. 2020. 162 f. Dissertation (Master's in Management) - Postgraduate Management Center, Management School, Federal University of Bahia, Salvador, 2020.

ABSTRACT

Coworking organization, specialized in providing support services for coworkers in their production of goods and services, has shown an upward trend, and the scholarly literature has not kept up with such an organizational phenomenon. This dissertation aims to comprehend production of goods and services in space of coworking organization in Salvador (Bahia, Brazil) and more specifically it intends to describe spaces of coworking organization in Salvador, to describe productions of goods and services of coworking organization in Salvador, and to interpret productions of goods and services in spaces of coworking organization in Salvador. These goals have been accomplished through a theoretical approach and a study on the production of goods and services in space of coworking organization. The theoretical approach conceives the production of goods and services as productive practices in space of coworking organization. In this study, a mixed, predominantly qualitative research method was employed. The first stage of the field research was carried out at two units of a coworking organization identified by “Coworking 1”, located in Salvador. The results of this qualitative research were the basis for the quantitative research among coworkers using coworking organizations in Salvador. The descriptions of both the physical and virtual spaces and the productions of goods and services of “Coworking 1” for its coworkers and the coworkers’ productions for their customers were interpreted as productions of goods and services in spaces of the “Coworking 1” organization under 11 themes: use of spaces as a workplace; use of spaces for networking and interaction; use of spaces as a “community”; relevance of the location considering the spaces and services offered; priority services and complementary services; use of collective living spaces; use of common and collective spaces; the meaning of coworking for coworkers; adequacy between production and space; virtual space; and innovation and innovation ecosystem. In interpreting productions of goods and services in spaces of coworking organization in Salvador, the above-mentioned themes and the convergences and divergences related to the interpretation of productions of goods and service in spaces of the “Coworking 1” organization were verified. The discussion of the descriptions and interpretations of the study in the light of the theoretical approach led to comprehend production of goods and services in space of coworking organization in Salvador as a bundle of productive practices (coworking–coworkers; coworkers–customers), seen as a bundle of activities and actions involving people – individuals and collectives; coworking managers and employees, and coworkers –, spaces (physical and virtual) and things (in isolation and in material arrangements).

Keywords: Coworking. Organization. Space. Production. Productive practice.

LISTA DE QUADROS

1	Conceitos de <i>coworking</i> na literatura científica	14
2	Síntese dos resultados da análise das revisões de literatura	29
3	Lacunas de pesquisa identificadas em revisões de literatura	31
4	Estudos teóricos e empíricos sobre <i>coworking</i>	32
5	Constructo da pesquisa	34
6	Sistematizações da teoria da prática e do conceito de organização de Schatzki	45
7	Desenho da pesquisa: método misto	55
8	Coleta de dados	55
9	Entrevistados	57
10	Roteiro de entrevistas padrão	57
11	Etapas da pesquisa quantitativa	59
12	Temas, Hipóteses e Perguntas	60
13	Síntese das produções de bens e serviços da organização <i>Coworking 1</i> para os <i>coworkers</i>	78
14	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 1</i>	80
15	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 2</i>	80
16	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 3</i>	81
17	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 4</i>	82
18	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 5</i>	83
19	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 6</i>	84
20	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 7</i>	85
21	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 8</i>	87
22	Síntese de atividades, espaços e coisas – <i>Coworker 9</i>	88
23	Síntese das produções de bens e serviços dos <i>coworkers</i> para clientes	88
24	Relação entre o serviço contratado e a forma de relacionamento	135
25	Relação entre as questões sobre o ambiente do <i>coworking</i> e o motivo do <i>coworking</i> ser inovador	138

LISTA DE FIGURAS

1	Níveis de Análise	28
2	Ideias da teoria da prática de Schatzki (2012)	48
3	Práticas produtivas	49
4	Práticas produtivas em espaço de organização	51
5	Produção de bens e serviços de <i>coworking</i> e <i>coworkers</i>	52
6	Práticas produtivas em espaços de organização <i>coworking</i>	53
7	Foto do andar térreo do <i>coworking</i> - Unidade Barra	67
8	Foto da entrada da Unidade Barra	67
9	Foto da geladeira e micro-ondas - Unidade Barra	68
10	Foto do espaço das mesas compartilhadas e sala de treinamento - Unidade Barra	68
11	Foto da Copa - Unidade Barra	68
12	Foto do armário da Copa - Unidade Tancredo Neves	68
13	Foto da recepção - Unidade Tancredo Neves	69
14	Foto das mesas compartilhadas e sala de treinamento - Unidade Tancredo Neves	69
15	Foto do mural - Unidade Tancredo Neves	69
16	<i>Print</i> do site RD Station	77
17	<i>Print</i> do site da empresa Conexa	71
18	<i>Print</i> do site da empresa Gerencia Net	71
19	<i>Print</i> do site do Loopkey	72
20	<i>Print</i> do site Domínio Atendimento	72
21	<i>Print</i> do site do Whatsapp	72
22	<i>Print</i> do site do Coworking 1	72
23	<i>Print</i> do site do Coworking 1	73
24	<i>Print</i> do site do Instituto	73
25	<i>Print</i> da página do Instagram do Coworking 1	73
26	Localização do <i>coworking</i>	116
27	Tipos de serviços contratados	117
28	Profissão do <i>coworker</i>	117
29	Frequência de uso do <i>coworking</i>	118
30	Vantagens do uso do espaço de <i>coworking</i>	119
31	Atividades promovidas pelo <i>coworking</i>	121
32	Classificação das atividades promovidas pelo <i>coworking</i>	121
33	Aspectos negativos de se estar em um <i>coworking</i>	123
34	Características da localização do <i>coworking</i>	124
35	Classificação por pontuação (pontos mais importantes)	125
36	Classificação por pontuação (pontos menos importantes)	125
37	Classificação sobre a infraestrutura do <i>coworking</i>	126
38	Serviços complementares	127
39	Espaços coletivos de convivência	128
40	Relacionamento dentro do <i>coworking</i>	130
41	Senso de comunidade	130
42	Significados para os <i>coworkers</i>	131
43	Classificação do ambiente do <i>coworking</i>	132
44	<i>Coworking</i> e produção de serviços	133
45	Uso de tecnologias no <i>coworking</i>	134
46	Frequência individual do uso das tecnologias	134

47	Relação do <i>coworking</i> com os <i>coworkers</i>	135
48	Inovação em um <i>coworking</i>	137
49	Eventos	137

LISTA DE TABELAS

1 Caracterização dos resultados

26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REVISÃO DE LITERATURA SOBRE <i>COWORKING</i>	19
2.1	REVISÃO DE LITERATURA NÃO CIENTÍFICA SOBRE <i>COWORKING</i> NO BRASIL E EM SALVADOR (BA)	22
2.2	REVISÃO DE LITERATURA CIENTÍFICA SOBRE <i>COWORKING</i>	22
2.2.1	Revisões de literatura sobre <i>coworking</i>	25
2.2.2	Estudos teóricos e empíricos sobre <i>coworking</i>	31
3	ABORDAGEM TEÓRICA DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO <i>COWORKING</i>	37
3.1	ESPAÇO	38
3.2	PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	40
3.3	PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO	49
3.4	PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO <i>COWORKING</i>	51
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
4.1	PESQUISA QUALITATIVA	55
4.2	PESQUISA QUANTITATIVA	58
5	ESTUDO DE PRODUÇÕES DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇOS DE ORGANIZAÇÕES <i>COWORKING</i> EM SALVADOR	63
5.1	IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO <i>COWORKING</i> 1	63
5.2	DESCRIÇÃO DE ESPAÇOS DA ORGANIZAÇÃO <i>COWORKING</i> 1	65
5.2.1	Espaços físicos da organização <i>Coworking</i> 1	65
5.2.2	Espaços virtuais da organização <i>Coworking</i> 1	73
5.3	DESCRIÇÃO DE PRODUÇÕES DE BENS E SERVIÇOS DA ORGANIZAÇÃO <i>COWORKING</i> 1	74
5.3.1	Produção de bens e serviços da organização <i>Coworking</i> 1: <i>coworking-coworker</i>	74
5.3.2	Produções de bens e serviços da organização <i>Coworking</i> 1: <i>coworkers</i> – clientes	78
5.4	INTERPRETAÇÃO DE PRODUÇÕES DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇOS DE ORGANIZAÇÕES <i>COWORKING</i> EM SALVADOR	88
5.4.1	Produções de bens e serviços em espaços da organização <i>Coworking</i> 1	89
5.4.1.1	<i>Uso do espaço como local de trabalho</i>	89
5.4.1.2	<i>Uso do espaço para networking e interação</i>	91
5.4.1.3	<i>Uso do espaço em “comunidade”</i>	94
5.4.1.4	<i>Importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos</i>	95
5.4.1.5	<i>Serviços prioritários e serviços complementares</i>	97
5.4.1.6	<i>Uso dos espaços coletivos de convivência</i>	101
5.4.1.7	<i>Uso dos espaços comuns e coletivos</i>	104
5.4.1.8	<i>Significado de <i>coworking</i> para os <i>coworkers</i></i>	106

5.4.1.9	<i>Adequação entre produção e espaço</i>	108
5.4.1.10	<i>Espaço virtual</i>	109
5.4.1.11	<i>Inovação e ecossistema de inovação</i>	111
5.4.1.12	<i>Síntese da interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização Coworking 1</i>	115
5.4.2	Produções de bens e serviços em espaços de organizações coworking em Salvador	119
5.4.2.1	<i>Uso do espaço como local de trabalho</i>	120
5.4.2.2	<i>Uso do espaço para networking e interação</i>	123
5.4.2.3	<i>Uso do espaço em “comunidade”</i>	123
5.4.2.4	<i>Importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos</i>	123
5.4.2.5	<i>Serviços prioritários e serviços complementares</i>	125
5.4.2.6	<i>Uso dos espaços coletivos de convivência</i>	127
5.4.2.7	<i>Uso dos espaços comuns e coletivos</i>	129
5.4.2.8	<i>Significado de coworkings para os coworkers</i>	131
5.4.2.9	<i>Adequação entre produção e espaço</i>	132
5.4.2.10	<i>Espaço virtual</i>	133
5.4.2.11	<i>Inovação e ecossistema de inovação</i>	136
5.4.2.12	<i>Síntese da interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações coworking em Salvador</i>	139
5.5	PRÁTICAS PRODUTIVAS EM ESPAÇOS DE ORGANIZAÇÕES COWORKING EM SALVADOR	142
6	CONCLUSÃO	147
	REFERÊNCIAS	150
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	154
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – ETAPA QUALITATIVA	155
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	156
	APÊNDICE D - LISTA COMPLETA DE TEXTOS EXCLUÍDOS	160

1 INTRODUÇÃO

Essa dissertação de mestrado acadêmico em administração trata de *coworking* e, mais especificamente, produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador.

A origem do termo “coworking” não tem consenso, mas duas datas são recorrentes: 1999 e 2005. A primeira data marca o surgimento do termo, com a criação de uma plataforma digital por Bernie De Koven para aperfeiçoar reuniões, deixando visível para todos os participantes os pontos mais importantes. A segunda marca a criação de um espaço nos Estados Unidos, por Brad Neuberg, no qual pessoas se reuniam para trabalhar, com horários e dias definidos. Após a abertura desse espaço, o *coworking* tem se multiplicado nesse e em outros países, com diferentes formatos, características e configurações; assim como tem sido ampliada a quantidade de profissionais que optam por essa forma de trabalho. (GIANNELLI, 2016; ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017).

Na literatura científica sobre *coworking*, encontram-se diversos e diferentes conceitos e características. Dentre os conceitos, destacam-se os que caracterizam *coworking* como “espaço”, também designado como “lugar”; que é “compartilhado” e, no qual, se desenvolvem “trabalho” e “serviço”. (FUZI, 2015; GANDINI, 2015; MEDINA; KRAWULSKI, 2015; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; ZONATTO et al., 2017). (Quadro 1).

Quadro 1 – Conceitos de *coworking* na literatura científica

Conceitos	Referências
“[...] lugares criativos e energéticos, onde pequenas empresas, <i>freelancers</i> e <i>startups</i> , que se cansam do isolamento de seus escritórios domésticos e as distrações de seus cafés locais, podem interagir, compartilhar, construir e co-criar”.	FUZI, 2015, p. 462
Espaço de trabalho compartilhado, que surge “[...] devido à mudança da natureza do trabalho para um perfil mais autônomo e flexível [...]”.	RAMOS; SILVA, 2018, p. 52
Espaços de trabalho compartilhado, utilizados por diferentes profissionais pertencentes à Economia do Conhecimento, que alugam uma mesa com acesso a <i>wi-fi</i> ; oferecem um espaço físico para trabalhadores “nômades”.	GANDINI, 2015
“[...] modalidade de trabalho, na qual, profissionais de diferentes áreas sem local fixo de trabalho buscam ampliar sua rede de contatos, compartilhando espaço e serviços de escritório”.	MEDINA; KRAWULSKI, 2015, p. 181
“[...] (espaço) de trabalho em que um grupo de pessoas se encontram para que possam desenvolver suas atividades laborais ou uma determinada atividade em específico”.	ZONATTO et al., 2017, p. 1134

Fonte: elaboração própria (2019).

As características que se destacam nos estudos sobre *coworking* referem-se ao espaço compartilhado e aos serviços oferecidos. Entre essas características, identifica-se compartilhamento, espaço, serviço, aprendizagem, além de conhecimento, experiência, ideia, tecnologia, valor etc. (FUZI, 2015; MEDINA; KRAWULSKI, 2015; NAKAO; MUSSI, 2018a; ZONATTO et al., 2017).

Considerando a visão de Gandini (2015) de que o trabalho lado a lado com outros profissionais influencia diretamente a produção e a definição de Srouf (1998) de organização como uma coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço, concebe-se *coworking* como uma organização especializada na produção de serviços de suporte aos *coworkers* nas suas produções de bens e serviços, com a oferta de espaço físico, infraestrutura e tecnologia (NAKAO; MUSSI, 2018a).

Essa concepção teórica de *coworking* é respaldada pela legislação brasileira, na qual o *coworking* pertence a um conjunto de empreendimentos regulamentados pela Lei nº 8.300, de 16 de maio de 2018 (BRASIL, 2018, p. 464) que tem como finalidade fornecer serviços administrativos e não apenas domicílio para seus usuários. O empreendimento *coworking* é caracterizado especificamente por compartilhamento de um espaço no qual são desenvolvidas “atividades econômicas diferentes ou similares”. Considerando que essa característica específica não deve contradizer as características gerais, é possível deduzir que o espaço compartilhado é obrigatoriamente suportado por serviços administrativos. (BRASIL, 2018, p. 464). São descritos legalmente como serviços administrativos:

[...] cessão do endereço com registro em órgãos oficiais, prestação de serviços de recepção, de planejamento empresarial, de arquivamento, de recebimento e processamento de correspondência, de secretariado, de atendimento telefônico, entre outros serviços de apoio administrativo [...] e, provisão de espaço físico com salas executivas para reuniões, auditórios e recepção. (BRASIL, 2018, p. 464).

Conceitua-se *coworking* como organização especializada na produção de serviços de suporte aos *coworkers* nas suas produções de bens e serviços. (BRASIL, 2018; FUZI, 2015; GANDINI, 2015; MEDINA; KRAWULSKI, 2015; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; SANTOS, 1985; SILVA; SILVA, 2018; SROUR, 1998; ZONATTO et al., 2017). A organização *coworking* na literatura não científica se evidencia como numerosa e com tendência de crescimento em vários países e inclusive no Brasil, incluindo Salvador (BA); e a literatura científica não acompanha esse fenômeno organizacional no contexto

brasileiro e particularmente soteropolitano. Nesta dissertação, o que se questiona é: como se produz bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador?

O objetivo geral deste estudo é compreender a produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador, o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos: (1) descrever espaços de organização *coworking* em Salvador; (2) descrever produções de bens e serviços em organização *coworking* em Salvador; e (3) interpretar as produções de bens e serviços em espaços de organização *coworking* em Salvador.

Para cumprimento desses objetivos, adota-se uma estratégia metodológica que se constitui, por um lado, de uma abordagem teórica sobre produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* e, por outro, um estudo de produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador. Nessa estratégia metodológica, um lado não prevalece sobre o outro, mas se alternam e se complementam no desenvolvimento da dissertação.

A abordagem teórica sobre produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* envolve uma exploração de concepções de espaço e produção de bens e serviços orientada pela busca de superação dos limites: da concepção inicial de organização (SROUR, 1998); e da abordagem de produção como processo produtivo e, mais exatamente, do mapeamento desse processo, sendo a limitação dessa abordagem verificada na análise preliminar do estudo de produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador. Essa exploração resulta na concepção de produção de bens e serviços como práticas produtivas em espaço de organização e, especificamente, de organização *coworking*. (GIANNELLI, 2016; LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Para o estudo de produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador, utilizou-se um método de pesquisa misto, preponderantemente qualitativo, sendo uma pesquisa de campo composta de uma primeira etapa qualitativa e uma segunda etapa quantitativa. A primeira etapa da pesquisa de campo foi realizada em duas unidades localizadas em Salvador de um *coworking* denominado de *Coworking 1*. Essa primeira etapa resultou em descrições dos espaços e das produções de bens e serviços e interpretação das produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*. Os resultados dessa pesquisa qualitativa e, particularmente, dessa interpretação serviram de base para a pesquisa quantitativa. A segunda etapa da pesquisa de campo foi realizada com *coworkers* que usam *coworkings* localizados em Salvador, sendo esses *coworkings* também identificados por números. Essa segunda etapa resultou na interpretação das produções de bens e serviços em

espaços de organizações *coworking* em Salvador. Os resultados dessas duas etapas foram interpretados com base na abordagem de produção de bens e serviços como práticas produtivas em espaço de organização *coworking*; o que resultou na interpretação das práticas produtivas em espaços de organizações *coworking* em Salvador.

Essa estratégia metodológica – que tem, em seu delineamento, prática (SCHATZKI, 2012) como escolha teórica e método misto preponderantemente qualitativo como escolha metodológica – se aproxima do que Morgan (2007) define como abordagem pragmática. Nessa definição, a abordagem pragmática é caracterizada por abdução-intersubjetividade-transferibilidade, como uma alternativa integradora da abordagem qualitativa, caracterizada por indução-subjetividade-contexto, e da abordagem quantitativa, caracterizada por dedução-objetividade-generalidade. (MORGAN, 2007). Nesta dissertação, ao optar pela abordagem pragmática, fundamenta-se: com abdução, um percurso metodológico que envolve indução e dedução na conexão entre a abordagem teórica e os dados da pesquisa; com intersubjetividade, uma relação entre o sujeito-pesquisador e a pesquisa que se movimenta entre subjetividade e objetividade na descrição e na interpretação; e com transferibilidade, um processo de pesquisa que se desenvolve entre contexto específico e geral, e uma finalidade para a pesquisa que não visa a generalização, mas a possibilidade de transferência do conhecimento assim produzido para outras produções de conhecimento. (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009; MORGAN, 2007).

Nessa perspectiva, procura-se contribuir para a produção de conhecimento científico sobre organização *coworking* no contexto brasileiro e, particularmente, no contexto soteropolitano, e para o desenvolvimento de estudos que relacionem organização, espaço e produção de bens e serviços. Uma possível contribuição teórica desta dissertação para os estudos organizacionais é a concepção de produção de bens e serviços como práticas produtivas em espaço de organização e, especificamente, de organização *coworking*. (GIANNELLI, 2016; LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012). Uma possível contribuição prática desta dissertação é subsídio para planejamento, gestão e uso de *coworkings* em Salvador.

Esta dissertação está dividida em partes. Na “Introdução”, apresenta-se o tema, problema, objetivos, estratégia metodológica, justificativas e a estrutura do texto. Capítulo 2, “Revisão de literatura sobre *coworking*” é composto de duas revisões, uma de literatura não científica sobre *coworking* no Brasil e em Salvador (BA), e outra de literatura científica sobre *coworking*. Nesse capítulo, evidencia-se uma lacuna teórica e fundamenta-se a delimitação do tema, a construção do problema, e a definição dos objetivos. No capítulo 3, “Abordagem

teórica de produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking*”, exploram-se concepções de espaço e produção de bens e serviços para a construção de uma concepção de produção de bens e serviços em espaços de organização e organização *coworking*. Nele, apresenta-se a concepção de produção de bens e serviços como práticas produtivas em espaço de organização e, especificamente, de organização *coworking*. (GIANNELLI, 2016; LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012). No capítulo 4, “Procedimentos metodológicos”, delinea-se a pesquisa de campo, detalhando as pesquisas qualitativa e quantitativa. No capítulo 5, por sua vez, “Estudo de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador” são apresentados os resultados e a discussão da pesquisa de campo. O que se discute nessa seção são práticas produtivas em espaços de organizações *coworking* em Salvador. Por fim, apresenta-se as conclusões e as limitações deste estudo, bem como algumas indicações de possíveis estudos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE *COWORKING*

São apresentadas a seguir duas revisões de literatura sobre *coworking*; que se diferenciam quanto aos objetivos e às pesquisas. A revisão de literatura não científica sobre *coworking* no Brasil e em Salvador (BA) teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre *coworking* situado no tempo e no espaço. Essa revisão resultou de uma pesquisa documental; sendo considerados não científicos as fontes e os documentos levantados e analisados. Essa análise de documentos possibilitou a identificação de *coworkings* no contexto brasileiro e, particularmente, soteropolitano. A revisão de literatura científica sobre *coworking* teve como objetivo mapear o conhecimento produzido e difundido sobre *coworking*. Essa revisão resultou de uma pesquisa bibliográfica; sendo considerados científicos as fontes e os textos levantados e analisados. Essa análise de literatura científica subsidiou a identificação de lacunas de conhecimento, a delimitação do tema, a construção do problema, a definição dos objetivos e as escolhas teóricas e metodológicas.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA NÃO CIENTÍFICA SOBRE *COWORKING* NO BRASIL E EM SALVADOR (BA)

Com o crescimento da quantidade de *coworkings*, cresce também a de *sites*, revistas eletrônicas, páginas em redes sociais que abordam o tema. Internacionalmente, destaca-se a *Deskmag*, uma revista eletrônica com foco somente em *coworking*, incluindo notícias, artigos, pesquisas com dados mundiais sobre *coworking* e *coworkers*, eventos etc. Como referência nacional, destaca-se o *site Coworking Brasil*, criado em 2011 por diversos fundadores de *coworkings* brasileiros; é um *site* bastante citado na literatura brasileira sobre o tema, principalmente sobre os dados divulgados no Censo *Coworking Brasil*, realizado anualmente. No *site*, define-se *coworking* como “[...] uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho [...] sem o isolamento do *home office* ou as distrações de espaços públicos [...] com muito *networking* e custo menor do que teria ao alugar uma sala comercial”. (COWORKING BRASIL, 2019).

Em relação às associações, foi localizado o *site* da Associação Nacional de Coworking e Escritórios Virtuais (Ancev), com sede em São Paulo e, de acordo com o *site*, é a única associação oficial no Brasil que “[...] reúne e congrega *coworking* e escritórios virtuais no cumprimento de suas atividades de oferta de escritórios compartilhados”. Para a Ancev, o *coworking* é um escritório compartilhado, mesma categoria de *business center*,

centro de negócios, escritório inteligente, centro de apoio, escritório terceirizado e escritório de conveniência. Escritório compartilhado seria “[...] uma empresa destinada a prestar serviços de cessão de salas completamente mobiliadas e decoradas, para uso temporário ou permanente, com infraestrutura completa”. (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE COWORKING E ESCRITÓRIOS VIRTUAIS, 2019).

O *Censo permanente* datado de 2016, no qual foi credenciado “[...] a grande maioria dos espaços existentes no Brasil por meio do levantamento real nos meios digitais [...]”, calcula que existem no Brasil, aproximadamente, um mil “escritórios compartilhados” legalizados, e que esse número cresceu em média 20% nos três anos que antecederam o Censo; estimando, no setor, um faturamento de R\$ 540 milhões anuais. (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE COWORKING E ESCRITÓRIOS VIRTUAIS, 2019).

Em 2018, foram divulgados dois Censos *Coworking* Brasil 2018 – dos espaços [*coworkings*] e dos *coworkers* –, com objetivo de traçar um panorama do mercado brasileiro. Foram investigados os municípios com mais de 150 mil habitantes, encontrando-se *coworkings* em 169 deles. São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais foram os estados com maior número de *coworkings*, de acordo com a pesquisa. Na Bahia, em nono lugar de quantidade de *coworkings* no país, foram identificados 34 espaços; destes, 20 localizados em Salvador. (COWORKING BRASIL, 2019).

No *Censo dos espaços [coworkings] 2018*, destacam-se alguns resultados. Houve um crescimento de 48% em relação a 2017 do número de *coworkings*. Do total de 1.194 *coworkings*: 76% dos espaços têm como atividade principal o *coworking*; 57% dos planos são mensais (em relação ao aluguel de mesas/salas); 75% não possuem segmento de mercado específico, não priorizando algum tipo de profissão ou atividade específica (como por exemplo, há *coworking* segmentado por profissionais da indústria criativa ou área de TI); somente 7% são considerados maduros ou estáveis em relação ao mercado; 94% têm fins lucrativos; somente 38% tiveram a lucratividade dentro do esperado, sendo a lucratividade anual média 7% menor em 2018 do que em 2017; 73% têm endereço fiscal; 57% ficam em zona comercial e 40% em zona residencial; 68% funcionam em casa ou conjunto comercial, variando de 50 a 5 mil metros quadrados; 55% têm espaço ao ar livre; 24% têm espaço para *pets* (animais de estimação); 4% têm espaço *kids* (para crianças); 52% têm bar/café; 42% têm estacionamento próprio; 32% funcionam 24h; 54% promovem com frequência eventos nos próprios espaços. (COWORKING BRASIL, 2019).

No *Censo dos Coworkers 2018*, participaram os que utilizaram o *coworking* ao menos uma vez ao mês, podendo ser profissional autônomo ou funcionário de empresas sediadas

nesses espaços. Foram pesquisados 578 *coworkers* de todo o Brasil, destacando-se as seguintes características: não há uma predominância de gênero; a maioria não possui filhos; menos da metade costuma viajar para o exterior; 79% têm nível superior e/ou pós-graduação; 74% são empresários ou profissionais independentes – têm o perfil de pequenas e médias empresas; somente 19% dos negócios estão em fase madura.

Os principais frequentadores de *coworkings* são das áreas de comunicação e *marketing* e Tecnologia da Informação (TI); quanto à renda mensal, 43% dos profissionais independentes e funcionários de empresas recebem até R\$ 3 mil reais; em relação ao faturamento das empresas, 37% apresenta faturamento de até R\$ 5 mil, enquanto 32% varia R\$5 a R\$15 mil; 65% utilizam as mesas rotativas ou fixas; 28% utilizam as salas privadas; quanto ao histórico da prática laboral, 46% trabalhavam em *home office*, 37% em escritórios tradicionais antes de trabalhar em um *coworking*; 99% dos entrevistados não trocariam o *coworking* mesmo por um custo igual em relação a um escritório tradicional; 33% foram contratados por outro *coworker*; 46% conhecem os *hosts* e conversam com estes; 28% se consideram apenas clientes e 27% os consideram amigos; 73% aprenderam algo novo, novos trabalhos.

Além disso, 62% “melhoraram” ou “melhoraram muito” a qualidade de vida; 67% “melhoraram” ou “melhoraram muito” a vida social; 52% não melhoraram a sua renda mensal; 72% “melhoraram” ou “melhoraram muito” seu *networking*; 59% não tiveram mudança no relacionamento com a família; 63% “melhoraram” ou “melhoraram muito” sua organização pessoal; 77% “melhoraram” ou “melhoraram muito” a produtividade no trabalho; consideram que as principais propagandas de um *coworking* são indicação de amigos e Google, os principais motivos da escolha por um *coworking* para 29% é localização, para 18% é estrutura física e para 15% é *networking*; e os serviços mais importantes oferecidos pelos *coworkings* são qualidade da internet, sala de reunião, espaço de convivência e copa ou cozinha. (COWORKING BRASIL, 2019).

O crescimento e o amadurecimento do *coworking* em Salvador acompanham o resto do país. Em uma busca por *sites* e redes sociais, foram encontrados 30 *coworkings* em Salvador, localizados em diversos bairros. Dos dados retirados dos *sites* e redes sociais, destaca-se: a maioria possui *site* ou redes sociais; em relação ao tempo de mercado, não é sinalizado na maioria dos *sites*, entretanto, com a pesquisa de campo, observa-se que os primeiros *coworkings* de Salvador surgiram há cerca de sete anos; há somente um *coworking* internacional, com filial em diversos estados do Brasil; há bairros que têm uma maior concentração de *coworking*, como, por exemplo, a região da Avenida Tancredo Neves,

considerada uma região empresarial; há um *coworking* público, sendo uma parceria entre a Prefeitura de Salvador e outras instituições, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) da Bahia; há um *coworking* localizado na região portuária de Salvador, também uma parceria da prefeitura da cidade e um *coworking* privado.

Em relação aos espaços e aos serviços oferecidos, dos *sites* e redes sociais dos *coworkings*, destacam-se:

- a) **Espaços:** recepção; salas de reuniões; sala de atendimento; sala de atendimento médico; salas fixas; estações de trabalho individuais; sala para seções de *coaching*; copa e cozinha; auditório; estacionamento; espaços para cursos e eventos varandão (com área verde); mobiliário e material de escritório de acordo com o espaço alugado; bicicletário; *lounge*; estúdio, estúdio fotográfico, biblioteca, gastronomia (espaço *gourmet*, cafeteria, bar e restaurante), horta coletiva, churrasqueira e jardim.
- b) **Serviços administrativos:** atendimento telefônico; abertura de empresas contratação de endereço (fiscal e comercial); apoio administrativo (caixa postal, recepção e suporte, secretariado); consultoria (financeira, administrativa, jurídica e contábil); escritório virtual; *office on demand* (serviços de escritório); internet e *wi-fi*; copeira; impressão e digitalização, gaveteiros e *lockers* (armários com chaves), acesso 24 horas, serviços básicos (energia elétrica, tributos, telefone, secretária, limpeza); serviço de café e água durante as reuniões; segurança.
- c) **Outros serviços:** acesso à comunidade virtual, aceleração (*startups*), acesso à rede global; *happy hour*, palestras, *workshops*, oficinas, encontros e confraria.

2.2 REVISÃO DE LITERATURA CIENTÍFICA SOBRE *COWORKING*

Realizou-se uma busca por artigos científicos, dissertações e teses, com os seguintes critérios: a palavra-chave “coworking”, não sendo a grafia do termo considerada como critério de exclusão; línguas inglês e português e nos últimos cinco anos, isto é, no período de 2014 a 2019. Os bancos de dados acessados foram: Spell, Scielo, Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), banco de dissertações e teses Capes e Anais de eventos científicos. Essa pesquisa utilizou o gerenciador de referência *Mendeley*, que auxilia na busca por artigos científicos, organização dos trabalhos selecionados e na inserção das referências. Ao total, foram localizados 400

trabalhos, entre artigos científicos e dissertações ou teses. A maioria dos trabalhos em língua portuguesa utilizava como grafia a palavra “coworking”; na língua inglesa foram encontrados trabalhos com a grafia “co-working” e “co working”. Desse total, foi realizada uma primeira seleção, a partir das leituras de títulos, resumos e palavras-chave, sendo excluídos os textos que não abordassem “coworking” como: (1) espaço, ambiente e/ou local de trabalho compartilhado; (2) uma nova forma ou modalidade de trabalho; e (3) como modelo de negócio. Resultaram dessa primeira seleção 39 artigos científicos e 16 teses ou dissertações.

Em uma segunda análise, identificaram-se as revisões de literatura sobre o tema, totalizando quatro artigos científicos, que resultaram no tópico “Revisões de literatura sobre *coworking*” (2.2.1), no qual foi possível traçar um panorama geral sobre o tema *coworking*. Em um segundo momento, foram aprofundadas as leituras dos demais artigos científicos, não sendo utilizadas nesse momento as dissertações ou teses. Nessa análise, identificaram-se a abordagem do tema, se estudo teórico ou empírico, e, do estudo empírico, a metodologia e os resultados encontrados, sendo considerados para o tópico “Estudos teóricos e empíricos sobre *coworking*” (2.2.2), analisados quanto aos objetos e às abordagens teóricas e metodológicas.

Com o entendimento de *coworking* como uma organização, que possui um “modelo de negócio” configurado como um “espaço, ambiente ou local de trabalho compartilhado”, não foram utilizados os textos que abordassem o tema *coworking* como: “consumo colaborativo”, “economia colaborativa”, “rede de colaboração” e/ou “economia criativa”. Dessa forma, foram excluídos¹ os textos: *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces* (MORISSET, 2014); *Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building?* (CASTILHO; QUANDT, 2017); *Compartilho, logo existo? A (re)construção da identidade do consumidor por meio do consumo colaborativo* (PINTO et al., 2016); *Consumo colaborativo e sustentabilidade: uma análise da atitude pró-ambiental dos coworkers* (ABU-MARRUL; HEIMBECKER; SOARES, 2018); *Consumo colaborativo: economia, modismo ou revolução?* (ROHDEN; ROSSI, 2015); *Consumo colaborativo: relação entre confiança e cooperação* (MENEZES, 2015); *Coworking: contribuições de um modelo de consumo colaborativo e da arquitetura corporativa para o gerenciamento das cidades* (SANTOS, 2014); *Coworking: compartilhando mais que espaços?* (CISNE; ARASAKI; SANTOS, 2015); *Criatividade aberta: experiências sobre a ação em rede em ambientes de coworking* (GONÇALVES;

¹ Lista completa de textos excluídos no Apêndice D.

BARROS; COSTA, 2019); *Criatividade aberta: proposição teórica de análise a partir dos espaços de coworking* (MUZZIO, 2019); *Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos estudando?* (SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016); *Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im)possível?* (CARVALHAL; MUZZIO, 2015); *Qual o futuro dos espaços de coworking? As mudanças no modelo de espaço colaborativo* (FACCIO; ANTUNES, 2019); *Yes, We also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil* (MAURER et al., 2015); *Inovação e redes de colaboração em espaços de coworking* (BATISTA; LOPES, 2018); *Redes de cooperação, coworking e escritórios de contabilidade: uma investigação dos principais motivos da dissolução de parcerias* (SOUZA; OLIVEIRA; PEREIRA, 2018); *Coworking spaces and the localized dynamics of innovation in Barcelona* (CAPDEVILA, 2015); *Different inter-organizational collaboration approaches in coworking spaces in Barcelona* (CAPDEVILA, 2014); *Coworking in the city* (MERKEL, 2015).

Outros textos foram descartados por apresentarem aspectos que os afastam do foco dessa revisão de literatura, como tema, abordagem teórico-metodológica e contexto: *Construindo espaços de interação social a partir de relações e práticas de trabalho compartilhado* (MESQUITA; POZZEBON; PETRINI, 2020); *Relações e práticas que sustentam o trabalho colaborativo e qual o papel das novas tecnologias: GOMA, um espaço de coworking inovador* (MESQUITA; POZZEBON, 2016); *Descriptive Statistics on Coworking Spaces in Japan* (UDA; ABE, 2015); *Coworking como novo modelo de negócio: um estudo de qualidade percebida pelo consumidor e suas expectativas* (SANTOS; COELHO, 2018); *Coworking Spaces: conceitos, tipologias e características* (CAMPOS; TEIXEIRA; SCHMITZ, 2015); *Coworking, uma forma de organização do trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo* (SOARES; SALTORATO, 2015); *Coworking Spaces: a source of social support for independence professionals* (GERDENITSCH et al., 2016); *Coworking: A Transdisciplinary Overview* (WATERS-LYNCH et al., 2016); *Priorities of Coworking Space Operation Based on Comparison of the Hosts and Users Perspectives* (SEO et al., 2017); *The new office: how coworking changes the work concept* (LECLERCQ-VANDELANNITTE; ISAAC, 2016); *The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination.* (WATERS-LYNCH; POTTS, 2017).

2.2.1 Revisões de literatura sobre *coworking*

São analisadas a seguir as seguintes revisões de literatura sobre *coworking*: *The rise of coworking spaces: A literature review* (GANDINI, 2015); *Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica* (MEDINA; KRAWULSKI, 2015); *Coworking: estudo bibliométrico no estabelecimento de um novo modelo de negócio* (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017); e, *Uma nova configuração do trabalho: análise interpretativa da literatura de coworking* (NAKAO; MUSSI, 2018b). A apresentação dessas revisões permite uma visão geral sobre o conceito e as características do *coworking*, identificando como se tem estudado esse tipo de organização no Brasil e no mundo.

Gandini (2015) contextualiza a expansão de *coworkings* a partir da crise econômica mundial de 2007, que transformou as práticas de trabalho na economia do conhecimento. Tais transformações acarretaram o aumento de empregos não formais, precarização do trabalho e aumento de autônomos e *freelancers*. O *coworking* surge, assim, como uma alternativa promissora para melhorar as condições socioeconômicas dos trabalhadores na economia do conhecimento, oferecendo um espaço físico para trabalhadores “nômades”. (GANDINI, 2015). O *coworking* seria então um “[...] novo modelo de trabalho no contexto da economia colaborativa e de compartilhamento”. (BOTSMAN; ROGERS, 2011 apud GANDINI, 2015, p. 194, tradução nossa). Devido a esse entusiasmo, como aconteceu nos anos 2000 sobre a ascensão da classe criativa, Gandini (2015) propõe uma reflexão na qual o *coworking* é visto como uma inovação positiva inevitável, entretanto com poucos estudos empíricos e compreensão crítica. O autor cita os estudos de Moriset (2014 apud GANDINI 2015, p. 196) que, ao mapear *coworkings* pelo mundo, percebe que é um fenômeno global, com maior expansão em ambientes urbanos em torno de “cidades criativas” e chama atenção para o risco de uma “bolha de *coworking*”, cuja expansão não acarreta em uma inclusão de todos os profissionais, mas de um grupo seletivo. (GANDINI, 2015).

Medina e Krawulski (2015) realizaram um estudo bibliométrico sobre o tema *coworking* como sinônimo de “modalidade de trabalho” e “espaço compartilhado de trabalho”; excluindo da pesquisa estudos que relacionassem o tema como “trabalhar em conjunto” ou “relação de trabalho em geral”. Nesse estudo, os autores conceituam o *coworking* como “[...] modalidade de trabalho, na qual, profissionais de diferentes áreas sem local fixo de trabalho buscam ampliar sua rede de contatos, compartilhando espaço e serviços de escritório”. (MEDINA; KRAWULSKI, 2015, p. 181). Selecionaram oito artigos, entre os anos de 2008 e 2015, com predominância no ano de 2012, sendo que não localizaram estudos

em português. A Tabela 1 apresenta a caracterização dos resultados com os dados quantitativos encontrados.

Tabela 1 – Caracterização dos resultados

Características		
Ano	Número de artigos	%
2008	1	12,75
2012	3	37,5
2013	2	25
2015	2	25
Países	Número de artigos	%
Austrália	2	25
Alemanha	2	25
Espanha	1	12,5
Estados Unidos	1	12,5
França	1	12,5
Inglaterra	1	12,5
Área de pesquisa	Número de artigos	%
Tecnologia da Informação	5	62,5
Ciências Sociais	2	25
Engenharia	1	12,5

Fonte: Medina e Krawulski (2015, p. 184).

Em uma análise qualitativa do material, subdividiram o tema em cinco categorias de análise: a) relações de trabalho, no que tange às relações no ambiente de *coworking* ou a formas facilitadoras de relações nesses espaços; b) novas formas de trabalho, tratando sobre as diferentes configurações de trabalho; c) espaço de trabalho, abordando o modo como os espaços se organizam em seu aspecto físico e suas influências no desenvolvimento do trabalho e sua caracterização; d) perfil dos *coworkers*, buscando caracterizar o perfil dos trabalhadores desses espaços, suas expectativas e a forma como o percebem como nova modalidade de trabalho; e) responsabilidade social, referindo-se a questões sustentáveis relativas ao compartilhamento. (MEDINA; KRAWULSKI, 2015).

O estudo bibliométrico de Isnard, Neves e Mesquita (2017) objetiva “[...] fundamentar o surgimento, crescimento e fixação do *coworking* como modelo de negócio de sucesso”. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017, p. 2). Trata-se de uma revisão sistemática da literatura – identificando os autores principais, as bases de dados e principais publicações –, com uso de indicadores bibliográficos estatísticos de dados quantitativos. Para a identificação dos autores mais importantes foi utilizado o índice H^2 do Google Scholar, identificando os autores Moriset (2014), Spinuzzi (2012) e Kojo e Nenonem (2016). Para

² Índice H - seleção com base no *ranking*, elaborado a partir do Google Scholar. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017).

conhecer o núcleo de periódicos que publicam sobre *coworking*, foi utilizada a Lei de Bradford,³ sendo identificados os periódicos: *Deskmag* e *Ephemer*.

Com a Lei de Lotka⁴ foram identificadas as publicações mais relevantes: Moriset (2014), Spinuzz (2012), Kojoe Nenonem (2016) e Leclercq-Vandelannoitte e Isaac (2016). A Lei de Zipf⁵ mensurou a “[...] frequência com que o *string coworking* aparece nos trabalhos científicos, justificando sua representatividade [...]” (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017, p. 4); sendo verificados os *strings*: *co-working*, *co working* e *coworking*. Nesse artigo, o *coworking* é considerado, dentre os modelos de trabalho coletivos, “[...] uma tendência global [...] uma prática de trabalho compartilhado em que há frequentemente cooperação, intencional ou não (GRANOVETTER, 1973), entre os usuários”. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017, p. 5). Para Isnard, Neves e Mesquita (2017), o surgimento do *coworking* e a perspectiva de crescimento desse modelo de negócio são indícios de que esse fenômeno terá continuidade.

A revisão sistemática e análise interpretativa da literatura de *coworking* de Nakao e Mussi (2018b, p. 55) têm como objetivo “[...] compreender o escopo teórico do conceito e, com isso, mapear as diferentes percepções sobre ele”. É uma pesquisa qualitativa, descritiva, com método estruturado de pesquisa em bases de dados eletrônicos, pelo qual foram selecionados 16 artigos publicados em periódicos, cinco trabalhos em estágio inicial no Social Science Research Network (SSRN) e três trabalhos apresentados em conferências. Em uma análise de conteúdo interpretativa, com categorização aberta, foram encontradas quatro categorias: (1) “Origens e definições de *coworking*”; (2) “Perspectivas de usuários (*coworkers*) e proprietários (*hosts*) em espaços de *coworking*”; (3) “A inovação do espaço de trabalho”; e (4) “Configurações de trabalho em espaços de *coworking*”. (NAKAO; MUSSI, 2018b).

Na categoria “Origens e definições de *coworking*”, os autores identificam quatro níveis de análise do conceito; sendo *coworking* abordado, em um primeiro nível, como cidade e cultura criativa, em decorrência da expansão das classes criativas; no segundo nível, como uma modalidade de consumo colaborativo, dentre outros tipos; no terceiro, como um espaço de trabalho compartilhado, com a diferença que o *coworking* teria foco no mercado,

³ A Lei de Brandford mostra que a seleção a partir de um grupo de periódicos dispostos em ordem decrescente pode identificar um *cluster* principal de títulos. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017).

⁴ A Lei de Lotka propõe que um número restrito de pesquisadores produz muito em determinada área de conhecimento, enquanto um grande volume de pesquisadores produz pouco. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017).

⁵ A Lei de Zipf trabalha com palavras tratadas isoladamente. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017).

mesmo os de cunho social; e, no quarto nível, como uma nova forma de trabalhar, diferente das formas tradicionais de trabalho. A Figura 1 apresenta de forma sintética esses quatro níveis. (NAKAO; MUSSI, 2018b).

Figura 1 – Níveis de Análise



Fonte: Nakao e Mussi (2018b, p. 68).

Na categoria “Perspectivas de usuários (*coworkers*) e proprietários (*hosts*) em espaços de *coworking*”, os autores acusam que dentro de um espaço de *coworking* pode ser necessário conciliar os interesses entre os *coworkers* e entre os *coworkers* e os proprietários do *coworking*. (NAKAO; MUSSI, 2018b).

Na categoria “A inovação do espaço de trabalho”, os autores entendem que o avanço da tecnologia, especialmente da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), é uma explicação para o aumento da quantidade de *coworkings*, e do trabalho remoto. (NAKAO; MUSSI, 2018b). O *coworking*, para os autores, teria vantagens em relação ao trabalho *home office*, que seriam a “[...] compra das tecnologias, estruturas e serviços necessários para realizar seu trabalho e o isolamento do trabalhador individual”. (NAKAO; MUSSI, 2018b, p. 72). Para os autores, o *coworking* tem duas dimensões: de oferta de espaço e equipamentos, na qual se viabiliza aos *coworkers* um espaço de trabalho com infraestrutura, tecnologias – internet, impressora etc. –, salas, cozinha etc., uma preocupação com a parte física; na dimensão social, o *coworking* teria como diferencial um ambiente de inovação, na qual “[...] a troca de conhecimentos com outros *coworkers* é um aspecto importante da experiência de compartilhamento do espaço de trabalho [...]”, espaços que têm esse diferencial social “[...] se tornaram *hubs* inovadores e concentraram indivíduos com especialidades ou interesses comuns e específicos.” (NAKAO; MUSSI, 2018b, p. 72).

Na categoria “Configurações de trabalho em espaços de *coworking*”, Nakao e Mussi (2018b) listam três possíveis configurações de trabalho em *coworking*: espaços compartilhados de trabalho, com objetivo de redução de custos em relação aos escritórios tradicionais; espaços mais comunitários ou colaborativos; e, os *hubs*, como espaços inovadores de alto desempenho. Os autores destacam duas estratégias adotadas pelos *hubs*: concentração em áreas específicas (projetos diferentes em uma mesma área); e “bons parceiros”, com a criação de uma rede de cooperação para algum trabalho em conjunto.

No Quadro 2, apresenta-se uma síntese dos principais resultados da análise das revisões de literatura.

Quadro 2 – Síntese dos resultados da análise das revisões de literatura

Categoria	Observação	Autores
Escrita do termo “coworking”	<i>Coworking, Co-working, Coworking-space</i>	Gandini (2015); Isnard, Neves e Mesquita (2017)
	<i>Co-working</i> : trabalhar lado a lado em um mesmo projeto; <i>Coworking</i> : trabalho compartilhado e possível de interação social.	Nakao e Mussi (2018b).
Surgimento e expansão	Crises econômicas e aumento de desemprego, além da novidade do fenômeno;	Nakao e Mussi (2018b).
	Mudança na forma e espaço de trabalho, possibilitadas pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação.	Nakao e Mussi (2018b); Isnard, Neves e Mesquita (2017); Gandini (2015); Medina e Krawulski (2015).
	Posição extremamente positiva em relação ao surgimento e expansão do <i>coworking</i>	Medina e Krawulski (2015) e Isnard, Neves e Mesquita (2017).
	Reflexão crítica em relação ao entusiasmo em relação à expansão do fenômeno <i>coworking</i> .	Gandini (2015).
<i>Coworkers</i>	Busca por senso de comunidade, trabalho em rede, reputação profissional e <i>networking</i> .	Gandini (2015).
	Valores de cooperação e colaboração.	Gandini (2015); Nakao e Mussi (2018b).
	Desempenho da criatividade, inovação e produtividade de indivíduos e equipes	Nakao e Mussi (2018b).

Fonte: elaboração própria (2019).

Isnard, Neves e Mesquita (2017) identificaram na literatura o termo citado de diversas formas, *coworking, coworking-spaces, co-working, co working*. Apesar de a literatura utilizar as grafias *co-working, coworking* e *co working*, os trabalhos utilizam a grafia “coworking” – sem o hífen – para definir o objeto de estudo, levando em consideração que essa grafia representa a nova configuração desse espaço de trabalho. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2018). O uso do hífen na escrita da palavra “coworking” é “[...] útil para diferenciar o uso

específico do termo *coworking* dos antigos significados de ‘co-trabalho’, como um sinônimo genérico para colegas, ou membros da mesma organização”. (ISNARD; NEVES; MESQUITA, 2017, p. 5). Nakao e Mussi (2018b) destacam a diferença entre *co-working*, visto como trabalhar lado a lado em um mesmo projeto e, *coworking*, como trabalho compartilhado e possível de interação social.

Em relação ao contexto em que surge o *coworking*, são citados nos trabalhos uma mudança na forma e espaço de trabalho, possibilitadas pelo avanço das TICs. A proliferação dos *coworkings* é devido a fatores como: as crises econômicas e ao aumento de desemprego, além da novidade do fenômeno. (NAKAO; MUSSI, 2018b). Além da estrutura física e dos serviços oferecidos, os espaços de *coworking* trazem valores abstratos e intangíveis, como a socialização com outros profissionais, a localização, visão por parte dos clientes de um maior profissionalismo etc. (NAKAO; MUSSI, 2018b). Os estudos de Medina e Krawulski (2015) e Isnard, Neves e Mesquita (2017) têm uma posição extremamente positiva em relação ao surgimento e expansão do *coworking*; sendo essa posição uma característica comum entre os trabalhos sobre o tema.

Gandini (2015) faz uma reflexão crítica em relação a essa posição, destacando que, assim como se supervalorizou as classes criativas e cidades criativas, pode haver uma supervalorização do *coworking*. Para Gandini (2015), os *coworkers* buscam esses espaços pelo senso de comunidade, trabalho em rede, reputação profissional e *networking*, valores procurados de forma estratégica para os seus negócios. O autor cita a teoria de espaços de *coworking* como “microclusters” de Capdevila (2013 apud GANDINI, 2015, p. 199), destacando o argumento de “[...] que espaços de *coworkings* são territórios onde pequenas empresas e *freelancers* coexistem e colaboram em uma variedade de ações e tarefas”. Assim, os *coworkers* se envolvem em relações comunitárias de confiança em contraposição a quadros competitivos e, nesses espaços, coexistiriam antigas e novas práticas organizacionais. (GANDINI, 2015).

“Cooperação” e “colaboração” são termos utilizados nos estudos, como uma característica intrínseca ao *coworking* que podem trazer ganhos aos *coworkers* em relação à criatividade e produtividade. Contudo, ressalta-se que há diferenças quanto ao grau de cooperação entre um *coworking* e outro, e entre os *coworkers*. O compartilhamento de espaços e a socialização podem desenvolver outras características positivas nos *coworkers*, como o desenvolvimento da criatividade, inovação e produtividade de quem faz parte de um *coworking*. (NAKAO; MUSSI, 2018b). Com a colaboração em projeto, há a possibilidade de formação de comunidades internas e, essa confiança facilita a colaboração também com a

comunidade externa (uma comunidade maior que interaja de forma esporádica). (NAKAO; MUSSI, 2018b).

Nos estudos preliminares sobre *coworking* na literatura científica, identifica-se como lacuna teórica a escassez de estudos brasileiros e estudos no contexto brasileiro e a ausência de estudos no contexto soteropolitano. Essa escassez e essa ausência se apresentam nas revisões de literatura sobre *coworking* analisadas; notadamente as de Medina e Krawulski (2015) e Isnard, Neves e Mesquita (2017), que inclusive não mencionam estudos e periódicos em português que abordem o tema. Isnard, Neves e Mesquita (2017, p. 10) ainda destacam que no Brasil, “[...] devido à limitação de publicações específicas [...], o assunto é restrito e normalmente relacionado e comparado ao mercado americano e europeu”. Na revisão de literatura realizada por Nakao e Mussi (2018b), dos 24 trabalhos selecionados para o estudo, somente sete são brasileiros. Os estudos de Nakao e Mussi (2018b) e Medina e Krawulski (2015) sugerem como pesquisas futuras trabalhos que abordem o *coworking* no contexto brasileiro (Quadro 3). Nos estudos sobre *coworking* no Brasil, são confirmadas essa escassez e essa ausência (NAKAO; MUSSI, 2018b; RAMOS; SILVA, 2018; ZONATTO et al., 2017), indicando que a produção de conhecimento científico não acompanha o fenômeno *coworking*.

Quadro 3 – Lacunas de pesquisa identificadas em revisões de literatura

Categoria	Lacuna	Autores
Estudos brasileiros	Não são mencionados estudos e/ou periódicos em português.	Medina e Krawulski (2015); Isnard, Neves e Mesquita (2017).
	Dos 24 estudos selecionados, somente sete são brasileiros.	Nakao e Mussi (2018b).
	Modalidade de trabalho na cultura brasileira.	Nakao e Mussi (2018b); Medina e Krawulski (2015).

Fonte: elaboração própria (2018).

2.2.2 Estudos teóricos e empíricos sobre *coworking*

No Quadro 4, são apresentados os estudos teóricos e empíricos sobre *coworking*, analisados quanto aos objetos e às abordagens teóricas e metodológicas.

Quadro 4 – Estudos teóricos e empíricos sobre *coworking*

Autor(es) / Ano	Objeto	Conceitos e teorias	Metodologia
Ramos e Silva (2018)	2 <i>coworkings</i> – Manaus (AM)	Cultura organizacional – modelo teórico de Cameron e Quinn (1999)	Estudo qualitativo: estudo de caso
Nakao e Mussi (2018a)	1 <i>coworking</i> – Florianópolis (SC)	Desempenho organizacional – modelo teórico de Matitz e Bulgalov (2011)	Estudo qualitativo: estudo de caso
Zonatto et al (2017)	13 <i>coworkings</i> – Florianópolis (SC)	Competências empreendedoras – Modelo de Lenzi (2008)	Estudo quantitativo: questionários
Fuzi (2015)	2 <i>coworkings</i> – País de Gales	Empreendedorismo	Estudo quali-quanti: entrevistas e questionário
Oliveira, Freitas Filho e Lanzer (2016)	1 <i>coworking</i> – São Paulo	Empreendedorismo, empreendedorismo no Brasil	Estudo qualitativo – pesquisa documental e entrevistas

Fonte: elaboração própria (2019).

Ramos e Silva (2018) realizaram um estudo qualitativo de dois *coworkings* da cidade de Manaus, considerando que há a presença de uma cultura colaborativa nesses espaços e objetivando analisar como os *coworkings* influenciam a cultura de seus clientes (*coworkers*). “[...] Desde 2013 esta modalidade de escritórios compartilhados vem sendo desenvolvida [...] e, em relação a 2016, o número de *coworkings* duplicou em 2017, o que aponta significativo desenvolvimento neste ramo de negócio na cidade”. (RAMOS; SILVA, 2018, p. 50). Para essa pesquisa, Ramos e Silva (2018) trazem conceitos de cultura e cultura organizacional, como valores internos às empresas, não sendo algo uniforme, mas que dita à relação tanto dentro da empresa, quanto com seus outros públicos. Como modelo teórico os autores utilizam Cameron e Quinn (1999), conhecido como *Competing Values Framework* e estruturado com quatro tipos de características de empresas que representam os possíveis conteúdos, ou seja, crenças e valores, de suas respectivas culturas: colaboração, criação, controle e competição. Essas características são a base do instrumento de diagnóstico da cultura organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Como resultado dessa pesquisa, os autores concluem que a cultura do *coworking* influencia seus membros tanto na realização de atividades, como nos resultados das empresas e, perceberam a predominância da cultura do Clã – de acordo com a classificação do modelo teórico utilizado –, que se caracteriza por um local amigável para trabalhar, no qual há o compartilhamento, ambiente familiar, liderança como tutoria, união mantida pela lealdade e compromisso. (RAMOS; SILVA, 2018).

Nakao e Mussi (2018a) realizaram uma pesquisa no Impact Hub, na cidade de Florianópolis, o maior da região, com o objetivo de responder à pergunta: “[...] como o

coworking Impact Hub afeta o desempenho das organizações que o utilizam, com base na percepção dos próprios *coworkers*”? (NAKAO; MUSSI, 2018a, p. 2). As categorias de análise do *coworking* foram retiradas da literatura sobre o tema; sendo as categorias do desempenho organizacional relacionadas aos resultados organizacionais dos autores Matitz e Bulgacov (2011). Nakao e Mussi (2018a, p. 13) destacam que “[...] uma mesma categoria de características do *coworking* pode gerar diferentes resultados organizacionais [...] Assim como características do *coworking*, pertencentes a categorias diferentes podem se combinar para afetar os resultados organizacionais” e, concluem que “[...] as características presentes no espaço podem propiciar resultados organizacionais”. (NAKAO; MUSSI, 2018a, p. 14). “A análise buscou evidenciar essas relações entre categorias a fim de compreender o papel do *coworking* no desempenho de organizações usuárias do *Impact Hub* Floripa”. (NAKAO; MUSSI, 2018a, p. 7).

Em relação às categorias de análise, as características do *coworking* foram: infraestrutura e *layout* do espaço de trabalho, a interação do *coworking*, ações de *hosts* e cultura do *coworking*; em relação ao desempenho organizacional, as categorias foram: resultados sociais, resultados técnicos-operacionais, resultados políticos e resultados econômico-financeiro-mercadológicos. Com base nas categorias apresentadas em relação ao desenvolvimento organizacional, foram encontrados os seguintes resultados: como resultados sociais: maior foco, disciplina e motivação no trabalho; maior qualidade de vida no trabalho; mais oportunidade de aprendizagem. Como resultados técnicos-operacionais há: maior facilitação de contratação; diversidade e quantidade de conhecimentos; maior quantidade ou qualidade de produtos ou serviços. Como resultados políticos há: maior poder do empregador nos processos de contratação e demissão; maior autonomia e controle sobre as condições de trabalho de empregados; maior consideração do bem comum e das necessidades de outros *coworkers*. Como resultados econômico-financeiro-metodológicos: redução dos custos da locação do espaço; aumento de despesas devido aos serviços agregados; melhor relacionamento com o cliente; maiores oportunidades de aquisição de novos clientes.

Em um estudo quantitativo, Zonatto e demais autores (2017, p. 1135) investigam “[...] o desenvolvimento de competências empreendedoras entre profissionais que atuam em escritórios de *coworking*, caracterizados nesse trabalho como ambientes colaborativos, avaliando-se tais relacionamentos”. Zonatto e demais autores (2017, p. 1134) entendem o *coworking* dentro do conceito de ambiente colaborativo, referindo-se a “[...] (espaço) de trabalho em que um grupo de pessoas se encontra para que possam desenvolver suas

atividades laborais ou uma determinada atividade em específico”. Esse estudo parte da hipótese de que escritórios colaborativos de *coworking* favorecem o desenvolvimento de competências empreendedoras, já que “[...] nestes ambientes, indivíduos de diferentes empresas e segmentos possam aproximar-se e interagir, o que favorece o compartilhamento de conhecimentos, experiências, ideias e aprendizagem organizacional contínua”. (ZONATTO et al., 2017, p. 1135).

Para essa pesquisa, Zonatto e demais autores (2017) utilizam o modelo de Lenzi (2008) que propõe uma categorização de dez competências empreendedoras básicas, elaboradas a partir dos estudos desenvolvidos por Cooley (1990, 1991), o qual contempla a identificação de 30 diferentes tipos de competências (em nível de indivíduo). Os dados foram coletados junto a 49 empreendedores que atuam em um dos 13 espaços de *coworking* que estão localizados na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, por meio de um questionário objetivo com 37 questões. No Quadro 5, há o constructo da pesquisa e os autores utilizados. Com os resultados encontrados, os autores concluem que os *coworkers*, mesmo estando em um ambiente propício a colaboração, “[...] apresentam comportamentos distintos, sendo uns mais e outros menos propensos a interagirem e compartilhar informações entre si.” (ZONATTO et al., 2017, p. 1147); visto que a análise das competências empreendedoras evidenciou que em sua maioria, os entrevistados não planejavam suas atividades, não costumavam revisar os planos de trabalho, não possuíam registros financeiros, e não tomavam decisões a partir de dados.

Quadro 5 – Constructo da pesquisa

Constructos	Variáveis	Autor
Perfil do indivíduo	Gênero Faixa Etária	Nassif, Andreassi e Simões (2011)
Competências Empreendedoras	BOI – Busca de oportunidades e Iniciativa CRC – Correr Riscos Calculados EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência PER – Persistência COM – Comprometimento BDI – Busca de Informações EDM – Estabelecimento de Metas PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemáticos PRC – Persuasão e Rede de Contatos IAC – Independência e Autoconfiança	Lenzi (2008)
Preferências de Coworking	Tempo de Coworking Horas de trabalho por semana no coworking	Strauss (2013)

Fonte: Zonatto e demais autores (2017, p. 1140).

Fuzi (2015, p. 462, tradução nossa) estuda dois *coworkings* no País de Gales, e os descreve como “[...] lugares criativos e energéticos, onde pequenas empresas, *freelancers* e *startups*, que se cansam do isolamento de seus escritórios domésticos e as distrações de seus

cafés locais, podem interagir, compartilhar, construir e co-criar”. Foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa em dois espaços: IndyCube e o WelshInnovation Centre for Enterprise (ICE galês). Na primeira fase, foram realizadas entrevistas com fundadores e proprietários sobre as motivações, filosofias e modelos, assim como as ferramentas utilizadas para dar suporte às empresas para o desenvolvimento, interação e colaboração; na segunda etapa, realizou-se uma aplicação de questionários junto aos membros, para compreender as motivações de ir para um *coworking*, os benefícios, as áreas que poderiam ser desenvolvidas e as ferramentas usadas para estimular suas atividades. Para esse estudo, Fuzi (2015) escolheu o País de Gales por ser um local com pouca tradição de empreendedorismo, mas que a partir de 2011 deu início a uma série de incentivos do governo (agenda política) para o desenvolvimento do empreendedorismo – acesso ao financiamento, apoio a empresas, estímulo de empreendedorismo em jovens etc.

Os *coworkings* estudados têm pontos de vista diferentes em relação à promoção da interação entre seus membros, um considera a formação de comunidade como algo “natural” e o outro que promove ações para desenvolver esse relacionamento entre os membros (*coworkers*). Nesse artigo, a autora buscou conhecer se os *coworkings* podem promover o empreendedorismo em regiões com ambientes escassos em relação ao empreendedorismo. Fuzi (2015) descreve que a atividade empreendedora precisa de um clima de negócios favorável e produtivo, um ambiente físico que aflore a criatividade e a inovação, uma base de conhecimento diversa e forte, redes empresariais e sociais bem desenvolvidas e uma capacidade de identificar oportunidades. A autora conclui que os *coworkings* que tenham uma abordagem híbrida, combinando características de aceleradoras e incubadoras podem sim promover o empreendedorismo em pequenas cidades. A autora também conclui que só estar em um *coworking* não é suficiente para interação com outros *coworkers*, assim, a figura do “facilitador” é importante para estimular encontros, colaboração, engajamento etc. O modelo de *coworking*, que pode promover o empreendedorismo, é desenhado para “[...] encorajar a colaboração, a criatividade, o compartilhamento de ideias, networking, socialização e geração de novas oportunidades de negócios para pequenas empresas, startups e freelancers”. (FUZI, 2015, p. 462).

Oliveira, Freitas Filho e Lanzer (2016) no artigo “Espaços de *coworking* como fomentadores ao ecossistema empreendedor: o caso brasileiro do CUBO”, estudam o *coworking* concebido pela organização Itaú Unibanco em parceria com a Redpoint e ventures, a coleta de dados se deu por meio de análise documental e entrevistas. Os autores entendem que para os empreendedores, é necessária uma rede de conexões e um ambiente de

trabalho agradável, para que os negócios possam ter sucesso. Dessa forma, surgem e amplia-se a quantidade de *coworkings*, como “[...] uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho [...] empreendedores e *startups*, os espaços de *coworking* podem reunir diversas pessoas a fim de trabalhar em um ambiente inspirador”. (OLIVEIRA; FREITAS FILHO; LANZER, 2016, p. 2). Abordando teoricamente os temas “empreendedorismo”, “empreendedorismo no Brasil”, “*coworking*” e “econômica colaborativa”, os autores objetivaram explicar como os *coworkings* podem colaborar para o desenvolvimento do empreendedorismo e apresentaram o *coworking* CUBO como um conceito diferenciado de *coworking* no Brasil, por ser um local que “[...] possibilita a reunião de *startups*, empreendedores, investidores, estudantes, universidades, empresas grandes e todas as pessoas interessadas no ambiente de inovação e empreendedorismo. (OLIVEIRA; FREITAS FILHO; LANZER, 2016, p. 11).

3 ABORDAGEM TEÓRICA DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO *COWORKING*

Ao definir organização como coletividade especializada na produção de bens e serviços, Srour (1998) considera que esta seja formada por agentes coletivos e estruturada por relações coletivas, classificadas como: relações estruturais, que remetem aos processos de produção; relações de consumo, que remetem aos processos de transferência desses produtos ao consumidor final; e relações interpessoais, que acontecem entre os agentes individuais e, diferente das anteriores, não têm a mediação dos meios de produção. Por outro lado, Srour (1998, p. 109) afirma que a organização forma “[...] um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos [...]”.

Para Srour (1998), a organização integra as dimensões: econômica, composta de infraestrutura, objetos naturais e sociais, e bens e serviços; política, composta de sistemas de poder, interesses sociais e decisões imperativas; e simbólica, composta de universos simbólicos, representações mentais e mensagens cognitivas. Trata-se de dimensões analíticas que servem não apenas para “diferenciar as organizações em função da dominância de uma delas”, como também para “demarcar espaços internos”. (SROUR, 1998, p. 122-123):

[...] toda organização se comporta, a um só tempo, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica. Dito de outra maneira, toda organização comporta espaços variados. Em termos econômicos, as relações de haver (ou de produção), articulam uma espécie de praça em que se produzem e intercambiam bens e serviços. Em termos políticos, as relações de poder articulam em espécie de arena em que se defrontam diferentes forças sociais. E, em termos simbólicos, as relações de saber articulam uma espécie de palco em que se elaboram e difundem representações imaginárias (discursos e mensagens).

Nessa concepção de Srour (1998), identifica-se produção de bens e serviços em espaço de organização, isso predominantemente na dimensão econômica, sem que se desconsiderem as dimensões política e ideológica.

Para ampliar essa concepção de organização e avançar na compreensão de produção de bens e serviços em espaço de organização, exploram-se, antes e separadamente, as subseções deste capítulo “(3.1.) espaço” e “(3.2.) produção de bens e serviços”. Integrando as concepções de espaço e produção de serviços, desenvolve-se a concepção “(3.3.) produção de bens e serviços em espaço de organização” e, com base nessa concepção, constrói-se uma

abordagem teórica em “(3.4) produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking*”.

3.1 ESPAÇO

Diversas áreas do conhecimento como a geografia, a sociologia, e antropologia estudam o espaço; isso sob diversas abordagens teóricas e metodológicas e, particularmente, com diferentes conceitos, que podem ser associados a outras dimensões, uma vez que apresentam diversas características.

No campo da geografia, Santos (1985, p. 49) considera “espaço” como uma instância da sociedade, ao lado da econômica e da cultural-ideológica, que “[...] constitui uma realidade objetiva, um produto social em permanente processo de transformação. O espaço impõe sua própria realidade e, por isso, a sociedade não pode operar fora dele”. Para fins metodológicos, o autor divide o espaço em elementos, que seriam: os homens, as firmas, as instituições, o meio ecológico e as infraestruturas, com valores atribuídos a depender do lugar em que se encontram, e “intercambiáveis”, ratificando a necessidade de estudar o espaço na sua totalidade.

Santos (1999) também conceitua espaço como união entre o “social” e o “físico” e, mais especificamente, como um conjunto indissociável de “sistemas de objetos” e “sistemas de ações”. As ações humanas são realizadas por meio dos indivíduos e das organizações, partindo de necessidades naturais ou criadas, que conduzem o homem a agir; e essas ações “[...] levam as funções [...] que de uma forma ou de outra [...] vão desembocar nos objetos”. (SANTOS, 1999, p. 67). Esse conjunto sistêmico entre a “ação”, como ação do homem, e “objeto”, como resultado da ação do homem, vai além da dialética entre “forças de produção” e “relações de produção”, permitindo:

[...] a um só tempo, trabalhar o resultado conjunto dessa interação, como processo e como resultado, mas a partir de categorias susceptíveis de um tratamento analítico que, através de suas características próprias, dê conta da multiplicidade e da diversidade de situações e de processos. (SANTOS, 1999, p. 52).

A antropologia do espaço é um campo multidisciplinar que tem como objeto de estudo o espaço e sua relação com indivíduos, grupos humanos e sociedades, sendo o espaço “[...] obrigatoriamente social, já que em qualquer configuração espacial há uma abordagem social”. (SEGAUD, 2016, p. 72).

No campo da antropologia do espaço, conforme Silvano (2010, p. 83), surgiram pensamentos críticos que buscavam “[...] aproximar a antropologia de um mundo sujeito a transformações significativas [...]” e “[...] desconstruir a ideia de lugar apareceu então como uma tarefa prioritária [...] de formular novas proposições, mais adequadas às problemáticas contemporâneas”. Silvano (2010, p. 66) indica uma postura crítica, na qual “[...] não se trata tanto de conhecer os espaços dos outros para produzir um olhar crítico sobre os nossos [...], mas antes de construir um olhar crítico e responsável sobre todos os espaços”.

Augé (2012, p. 73) propõe a introdução da antropologia da supermodernidade, produtora de não lugar que, em oposição ao lugar antropológico, se define como “[...] espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional nem como histórico [...]”. Como não lugares, Augé (2012) refere-se a espaços públicos de rápida circulação, como os meios de transporte, as estações aeroespaciais e grandes cadeias de hotéis, que possuem seus próprios símbolos, vocabulários, textos e imagens; no entanto, o autor entende que “na realidade concreta do mundo de hoje, os lugares e os espaços, os lugares e os não lugares misturam-se, interpenetram-se. A possibilidade do não lugar nunca está ausente de qualquer lugar que seja”. (AUGÉ, 2012, p. 98).

Segaud (2016) propõe uma mudança de terminologia do campo: de “antropologia do espaço” para “antropologia do espaço do homem moderno”; isso considerando que o desenvolvimento de novas tecnologias, com destaque para as tecnologias de informação e as TICs, junto com “[...] a ampliação do mercado mundial, o crescimento das mobilidades e a generalização acelerada do urbano alteram completamente os territórios, seu ordenamento e as sociedades, assim como o modo de vida dos indivíduos”. (SEGAUD, 2016, p. 19).

Castells (2003) entende que a Internet tem uma geografia própria, a “geografia da rede”, na qual as TICs têm influência na transformação espacial das cidades, das regiões e dos locais de trabalho. Sobre os locais de trabalho, Castells (2003, p. 192) aponta uma nova configuração, possibilitada por essa nova Era, com múltiplos espaços de trabalho, “[...] em sua esmagadora maioria, as pessoas têm locais de trabalho onde vão regulamentemente. Mas muitos também trabalham a partir de casa [...] trabalham de seus carros, trens e aviões, de seus aeroportos e hotéis, durante suas férias e à noite [...]” Diz o autor:

A individualização dos arranjos de trabalho, a multilocalização da atividade e a possibilidade de conectar tudo isso em torno do trabalhador individual inauguram um novo espaço urbano, o espaço da mobilidade infinita, um espaço feito de fluxos de informação e comunicação, administrados em última instância com a Internet. (CASTELLS, 2003, p. 192).

Para Lévy (1996, p. 23), não há uma única extensão, mas uma quantidade de tipos de espacialidades: “a multiplicação contemporânea dos espaços faz de nós nômades de um novo estilo: em vez de seguirmos linhas de errância e de migração dentro de uma extensão dada, saltamos de uma rede a outra, de um sistema de proximidade ao seguinte”. Segundo o autor, a virtualização é um processo dinâmico, um movimento, que não se opõe ao real, mas que afeta o funcionamento econômico, a informação, a comunicação etc. e, mesmo não se opondo ao real, o virtual geralmente não está presente, estando sempre em modo transitório.

O espaço virtual permite que os indivíduos e as organizações se comuniquem, por exemplo, sem estar em um mesmo espaço físico ou geográfico, emergindo a possibilidade de haver uma organização virtual, com menos presença física de seus funcionários, sendo possível a interação através de uma “[...] rede de comunicação eletrônica e pelo uso de recursos e programas que favoreçam a cooperação”; sendo essa independência do espaço-tempo limitada, “[...] uma vez que devem sempre se inserir em suportes físicos e se atualizar”. (LÉVY, 1996, p. 18, 21).

Nesta dissertação, entende-se, em síntese, espaço como um conjunto indissociável entre ações – individuais e coletivas – e objetos; esse conjunto de ações e objetos se modifica com a ampliação do uso de TICs, gerando virtualização; e, na virtualização, coexistem o espaço virtual e o espaço físico. (LÉVY, 1996; SANTOS, 1999).

3.2 PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

No campo da administração, tende-se a reduzir produção de bens e serviços a “processo produtivo”, como “[...] qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”; dessa forma, “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa [organização] sem um processo empresarial [organizacional]”. (GONÇALVES, 2000, p. 7). O processo produtivo resulta em um produto, entendido como “[...] conjunto de todos os bens e serviços resultantes da atividade produtiva de um indivíduo, empresa ou nação” (SANDRONI, 2005), que pode ser “[...] uma ideia, um serviço, um bem ou uma combinação de todos esses elementos”. (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1113). Visando ampliar e aprofundar a abordagem de produção de bens e serviços ainda no campo da administração e no campo dos estudos organizacionais, recorre-se mais uma vez ao campo da sociologia, tomando-se como referência inicial Lallement (2012) com sua narrativa histórica sobre a sociologia contemporânea.

Sob essa relativa oposição sistema/ator, associada à igualmente relativa oposição sociedade/indivíduo, Lallement (2012) delimita sem rigidez três correntes: as duas primeiras com foco no “sistema” e identificadas como “ordem” e “conflito”; e a terceira e última com foco no “ator” e identificada também como “ator”. Essas três correntes são assim apresentadas:

[...] A primeira corrente [...] se caracteriza por dedicar uma atenção preferencial à integração e à lógica do sistema social. Nessa corrente podem inserir-se o culturalismo [...], o funcionalismo [...] e o estruturalismo [...]. A segunda corrente [...] prefere sempre examinar o social a partir de um ponto de vista macroscópico, pondo, no entanto, a ênfase sobre as contradições e os conflitos que o perpassam e o estruturam. As teorias pós-marxistas [...] e os diagramas sociológicos ligados ao caráter central da historicidade [...] podem ser, em sua grande maioria, reunidos neste quadro. Quanto ao último conjunto [...], enfeixa análises que têm em comum o fato de tomarem os indivíduos como ponto de partida das suas investigações. Sem necessariamente romper com a noção de sistema, estas análises dão lugar preferencial ao ator [...] ou às interações entre estes últimos [...]. [Nessa corrente o autor enquadra ‘intercambio social, individualismo’ e ‘interacionismo e etnometodologia’]. (LALLEMENT, 2012, p. 10).

Na construção dessa narrativa, com o mapeamento de teorias sociológicas contemporâneas, Lallement (2012, p. 8-9) ressalta que: “[...] convém efetivamente evocar conjuntos não rígidos com variáveis que se entrecortam e não tanto territórios rigorosamente delimitados [...]”; e “[...] as oposições ordem/conflito e sistema/ator devem ser imediatamente relativizadas no seu alcance científico [...]”. O autor associa ao dualismo sistema/ator ao dualismo sociedade/indivíduo, considerando “[...] o caráter circular da relação indivíduo-sociedade [...]” e a não “[...] precedência ontológica [...] de um destes dois polos [...]”.

Lallement (2012) identifica os paradigmas “sistema” e “ator”, as correntes “ordem”, “conflito” e “ator” e as abordagens teóricas culturalismo, funcionalismo, estruturalismo, marxismo, interacionismo e etnometodologia.

No eixo “sistema”, “ordem” e “estruturalismo” (LALLEMENT, 2012) pode se enquadrar a concepção de Srour (1998) sobre: organização; dimensões organizacionais econômica, política e simbólica; e, na dimensão organizacional econômica, produção de bens e serviços como relações sociais, coletivas e estruturantes. Foi nessa concepção estruturalista que inicialmente se identificou a produção de bens e serviços em espaço de organização.

No eixo “sistema”, “ordem” e “funcionalismo” (LALLEMENT, 2012), pode se enquadrar a concepção de produção de bens e serviços como “processo produtivo”

(COOPER; ARGYRIS, 2003; GONÇALVES, 2000; SANDRONI, 2005); sendo essa concepção funcionalista e reducionista.

O eixo “ator”, “ator” e “interacionismo e etnometodologia” (LALLEMENT, 2012) é aqui explorado como alternativo, mas não necessariamente excludente, aos dois outros eixos. Sob esse eixo, busca-se uma concepção de produção de bens e serviços que: não seja determinada por uma concepção estruturada e ordenada de organização (SROUR, 1998); não se encerre numa dimensão organizacional econômica (SROUR, 1998); e não seja reduzida a “processo produtivo”. (COOPER; ARGYRIS, 2003; GONÇALVES, 2000; SANDRONI, 2005).

A primeira abordagem do eixo explorado é o interacionismo, que, segundo Lallement (2012, p. 291), “[...] focaliza a atenção sobre as relações sociais, a produção de uma identidade que se forja no contato com os outros [...] e não apenas sobre os simples comportamentos individuais”.

No interacionismo e, mais exatamente, no interacionismo simbólico, Lallement (2012, p. 294) destaca como precursor Hebert Blumer (1900-1987), sintetizando suas ideias:

[...] ele reconhece apenas a realidade individual como nível onde possa se exprimir um sentido. Noutras palavras, os indivíduos não sofrem os fatos sociais; ao contrário não cessam de produzi-los. Interpretando a situação em que se acham imersos, os atores concebem, e constroem a sua ação, mas sem que esta revista necessariamente um caráter extremamente racional. Nessa problemática, a vida de grupo e a ação coletiva podem ganhar um sentido, pois graças a uma interação preliminar os atores desenvolvem ou adquirem uma compreensão semelhante da situação.

Na visão de Lallement (2012, p. 291, 293), os sociólogos interacionistas: “[...] compartilham uma concepção similar de ator social: todos eles se recusam explicitamente considerá-lo, segundo a palavra de Harold Garfinkel, um idiota cultural (*cultural dope*) [...]”; e “[...] têm uma história que se declina em dois momentos importantes: o interacionismo simbólico em primeiro lugar e aquele, mais recente, que assistiu ao desenvolvimento da visada etnometodológica”.

A segunda abordagem do eixo explorado é a etnometodologia, na qual Lallement (2012, p. 308-309) destaca como precursor Harold Garfinkel (1917-2011), sintetizando suas ideias:

[...] Garfinkel rompe com a tradição positivista que faz da sociedade uma realidade objetiva e do ator um agente sem história nem paixão e amplamente preso a um conjunto de valores que lhe predeterminam os

comportamentos. Contra os sociólogos que valorizam indevidamente a estabilidade do fato social e a pregnância de estruturas, de normas e significados, Garfinkel pretende que o social seja um processo: é o fruto da atividade permanente dos membros da sociedade. Estes últimos são providos de um senso comum e de um cabedal de saberes práticos que utilizam de modo rotineiro nas atividades mais corriqueiras do dia a dia.

Lallement (2012, p. 308) enfatiza que para Garfinkel “[...] os fatos sociais não são coisas, mas ‘realizações práticas’”. A etnometodologia estuda a prática, como indicado pelo próprio sociólogo:

Ao fazermos sociologia [...], toda referência ao ‘mundo real’, mesmo quando essa referência é a eventos físicos ou biológicos, é uma referência às atividades organizadas da vida cotidiana. [...] Estudos etnometodológicos analisam atividades cotidianas como métodos dos membros para fazer as mesmas atividades visivelmente-rationais-e-reportáveis-para-todos-os-fins-práticos, isto é, ‘relatáveis’, como organizações de atividades cotidianas. [...]

O estudo dos etnometodólogos é direcionado para as tarefas de aprender como as atividades reais e cotidianas dos membros consistem em métodos para tornar analisáveis as ações e as circunstâncias práticas, o conhecimento de senso comum das estruturas sociais e o raciocínio sociológico prático; e em descobrir as propriedades formais dos lugares-comuns, das ações práticas do senso comum, ‘a partir de dentro’ das situações reais como realizações contínuas dessas situações reais. (GARFINKEL, 2018, p. 87).

Na exploração do eixo “ator”, “ator” e “interacionismo e etnometodologia” (LALLEMENT, 2012) e, particularmente, da etnometodologia (GARFINKEL, 2018; LALLEMENT, 2012), encontra-se uma alternativa à concepção de produção de bens e serviços como “processo produtivo” (COOPER; ARGYRIS, 2003; GONÇALVES, 2000; SANDRONI, 2005), qual seja: a possível concepção de produção de bens e serviços como “prática” e, mais precisamente, como “prática produtiva”.

A possibilidade de abordagem de produção de bens e serviços como prática ou prática produtiva é reforçada pelos Estudos Baseados em Prática (EBP). No contexto internacional, esses estudos evidenciaram-se com um movimento dos anos 2000, que retomou o tema prática, discutindo e revisando diversas abordagens desse tema. No contexto nacional brasileiro, esses estudos ganham atenção mais recentemente, inclusive nos campos dos estudos organizacionais e da administração. (BISPO, 2013, 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).

Os EBP envolvem diversos conceitos e abordagens teóricas e metodológicas de prática (BISPO, 2013, 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018) no artigo “Estudos Baseados

em Prática: conceitos, história e perspectivas”, Bispo (2013) apresenta: os conceitos de prática de Bourdieu (1977), Giddens (1984) e Garfinkel (2006); o pensamento de Gherardi (2006). Para o autor “[...] uma definição direta de prática implica num reducionismo que o conceito não possui” (BISPO, 2013, p. 18); e cinco abordagens de prática ou tradições de EBP identificadas por Nicolini, Gherardi e Yanow (2003 apud BISPO, 2013) e Gherardi (2006 apud BISPO, 2013) no artigo “Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organizations Studies”. Bispo (2015) refere-se à diversidade de conceitos e abordagens de prática, e de pesquisas – temas, quadro referenciais – sobre prática ao definir o objetivo de discutir possibilidades metodológicas para pesquisas empíricas.

No artigo “Estudos Baseados na Prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais”, Pimentel e Nogueira (2018) assumem o objetivo de “[...] contribuir com a discussão de possibilidades metodológicas para estudos organizacionais dentro da abordagem dos Estudos Baseados na Prática (*practice-based studies* – PBS) [...]” tomando como justificativa “[...] o crescimento de estudos com essa abordagem na produção acadêmica brasileira e, especialmente, a discussão acerca da diversidade de perspectiva que caracteriza os EBP [...]”.

A diversidade de conceitos e abordagens teóricas e metodológicas de prática impõe uma escolha. Dentre os estudiosos de prática citados nos artigos analisados (BISPO, 2013, 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018), escolhe-se Theodore R. Schatzki. Bispo (2015) cita esse sociólogo ao longo de reflexão metodológica sobre EBP. Pimentel e Nogueira (2018, p. 351) comentam que Bispo (2015) traz “[...] à cena também a teoria de Schatzki [...]”.

O artigo “Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki” (LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 81), como indicado pelo título, trata especificamente de ideias de Schatzki:

Theodore Schatzki é um dos principais autores que tem influenciado a análise das práticas organizacionais (SCHATZKI, 2005; 2006). Dessa forma, este artigo procurará apresentar e discutir os principais aspectos da teorização de Schatzki que julgamos ser úteis para auxiliar no nosso esforço de desvendar e analisar as práticas nas organizações. Buscando uma maneira mais direta de apresentar as ideias do autor e suas possíveis contribuições para o estudo das organizações, ao mesmo tempo procuraremos dirimir algumas dúvidas inerentes ao estudo das práticas [...] Partindo das ideias de Schatzki, procuraremos discutir o que são as práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e, finalmente, o que seriam as organizações neste tipo de estudo. Antes, porém, faremos algumas considerações em direção ao desenvolvimento de uma ontologia das práticas sociais, tema importante para Schatzki.

O artigo “Da Filosofia para os estudos organizacionais: o percurso ontológico de Schatzki na teoria da prática social” (PASSOS; BULGACOV, 2019), como indicado pelo título, também trata especificamente de ideias de Schatzki:

[...] o principal objetivo deste artigo é fazer uma análise sócio histórica do trabalho de Schatzki, evidenciando a formação e evolução de sua posição ontológica e compreender sua teoria da prática social em estudos organizacionais. Para isso, em um primeiro momento, o artigo traz sua exploração da posição ontológica do autor de forma cronológica, evidenciando a formação de sua ontologia em três momentos. Em segundo plano, o artigo mostra a construção de um caminho epistemológico de sua teoria. Subsequentemente. O artigo evidencia as contribuições de ordem ontológica e epistemológica de Theodore Schatzki para os estudos organizacionais, com o objetivo de apresentar um caminho para pesquisadores que queiram utilizar esta teoria como lente de pesquisa. (PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 2).

Lemos e Alcadipani (2015) e Passos e Bulgacov (2019) discutem as ideias de Schatzki nas dimensões epistemológica, ontológica, teórica e metodológica e sistematizam sua teoria da prática e, nessa teoria, seu conceito de organização. No Quadro 6, são apresentadas essas duas sistematizações.

Passos e Bulgacov (2019) fazem ainda, e principalmente, uma análise sócio-histórica de uma série cronológica de textos de Schatzki, narrando a evolução de suas ideias fundamentalmente ontológicas e teóricas, e, também, epistemológicas e metodológicas. No entendimento de Passos e Bulgacov (2019, p. 15), a teoria da prática de Schatzki é “[...] uma teoria relativamente nova e em constante construção, já que o autor ainda escreve artigos sobre o tema [...]”. Seguindo essa análise sócio-histórica de Passos e Bulgacov (2019), descartou-se o livro *Social Practices: a Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social* (SCHATZKI, 1996) e manteve-se o artigo “A Primer on Practices: theory and research” (SCHATZKI, 2012).

Quadro 6 – Sistematizações da teoria da prática e do conceito de organização de Schatzki

(continua)

Teoria da Prática e conceito de Organização de Schatzki		
Conceitos	Segundo Lemos e Alcadipani (2015)	Segundo Passos e Bulgacov (2019)
	“[...] prática como um conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas [...] como atividades humanas organizadas [...] ‘Atividade’ remete a à noção de prática como um ‘emaranhado’, um conjunto estruturado de ações realizadas pelas	“[...] contexto social [...] é um emaranhado de práticas que compõe conjuntos maiores de práticas [...]”. (SCHATZKI, 2003 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 9).

<p>Prática</p>	<p>peças ao longo do tempo e do espaço [...] Cada uma dessas atividades, ou conjunto de ações, que compõem uma prática pode ser encarada como um conjunto incorporado de fazeres e dizeres, primeira e diretamente, ou como ações que esses fazeres e dizeres incorporados constituem [...] Fazeres e dizeres incorporados [...] correspondem àquelas ações ‘básicas’ que as pessoas executam diretamente com o corpo [...] O termo corporalmente enfatiza a ideia de que essas pessoas executam [...] incluindo aqui, ainda, [...] qualquer extensão [...] que esse corpo possa ter. Já o termo dizeres, se refere à ideia de um subconjunto particular de fazeres – aqueles fazeres que dizem algo sobre alguma coisa [...]”. (SCHATZKI, 1996, 2001, 2002, 2003, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 83).</p> <p>“[...] as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e ‘ganham uma identidade conjunta’ [...] em torno de uma determinada prática por meio de [...] três elementos fundamentais: entendimentos, regras, e estruturas teleoafetivas [...]”. (SCHATZKI, 2003, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 84).</p> <p>“[...] as práticas [...] são fenômenos não individuais. As ações que compõem uma prática são ‘desempenhadas’ por indivíduos, mas a organização dela, aquilo que lhe dá coerência – o seu conjunto de entendimento, regras e estruturas teleoafetivas – não pertence a um ou outro (ou mesmo a um grupo de) indivíduo(s) específico(s)”. (SCHATZKI, 2003, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 86).</p> <p>“[...] as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) por meio de uma inteligibilidade prática – ou seja, daquilo que faz sentido para as pessoas fazerem em um determinado contexto espaço-</p>	<p>“[...] prática social [...] é, de maneira resumida, uma atividade organizada – atividade esta que é carregada de significado. [...]” (SCHATZKI, 2003 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 9).</p> <p>“[...] as práticas são consolidadas na mente do indivíduo, sendo organizações mentais. [...] ‘uma prática é um conjunto de dizeres e fazeres, que são organizados por um conjunto de entendimentos, um coletivo de regras [...] estrutura teleo-afetiva’ (SCHATZKI, 2002, p. 58)”. (SCHATZKI, 2002 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 9).</p> <p>“[...] o entendimento é que dá sentido às regras que compõem uma determinada prática. [...] O entendimento coletivo forma o que o autor chama de inteligibilidade. E a inteligibilidade não é determinada pelo entendimento de cada indivíduo, mas pelos outros elementos que o autor cita em seu conceito: as regras e a estrutura teleo-efetiva. [...]”. (SCHATZKI, 2002 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 9-10).</p> <p>“[...] as regras e a estrutura teleo-afetiva determinam a inteligibilidade das práticas sociais que os indivíduos compartilham. [...]”. (SCHATZKI, 2002 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 10).</p> <p>“[...] as práticas carregam a questão da temporalidade, que é destacada por Schatzki (2012) como sendo presente nas práticas sociais. As práticas, que são conjuntos de atividades organizadas, são eventos temporais e espaciais [...]”. (SCHATZKI, 2012 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 10).</p>
-----------------------	---	--

	<p>temporal. [...]”. (SCHATZKI, 2001 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 86).</p> <p>“[...] os arranjos materiais constituem cenários – em conjunto com as práticas – nos quais as pessoas [...] e ‘coisas’ coexistem [...] Esses arranjos materiais, forjados nas práticas, exibem também [...] um caráter normativo – as ‘coisas’ e as pessoas estão normalmente arranjadas de modo que possam agir [...]”. (SCHATZKI, 1996, 2002 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 89-90).</p>	
Organização	<p>“Uma organização [...], construída como um emaranhado de malhas práticas-arranjos passa a ser encarada [...] (1) como um produto de ações executadas pelas pessoas em meio às práticas (atividades humanas) existentes, (2) como uma rede que envolve práticas existentes [...] e um mix de novos e antigos [...] arranjos materiais, (3) que continua existindo por meio da perpetuação de suas práticas e da manutenção dos seus arranjos materiais, (4) acomodando evolução e mudança na sua rede de malhas práticas-arranjos [...]”. (SCHATZKI, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 91).</p> <p>“Uma organização [...] reúne uma grande variedade de práticas. [...]”. (SCHATZKI, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 91).</p>	<p>“[...] pressupõe-se, em primeiro lugar, que as organizações são um emaranhado de arranjos de práticas, sendo um produto de ações executadas dentro de uma prática. Em segundo lugar, a organização é uma malha, que abrange práticas em graus variados e arranjos materiais novos e antigos. E, em terceiro lugar, as organizações continuam sua existência por meio de perpetuação de suas práticas e manutenção de seus arranjos”. (SCHATZKI, 2005 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 10).</p>

Fontes: Lemos e Alcadipani (2015) e Passos e Bulgacov (2019).

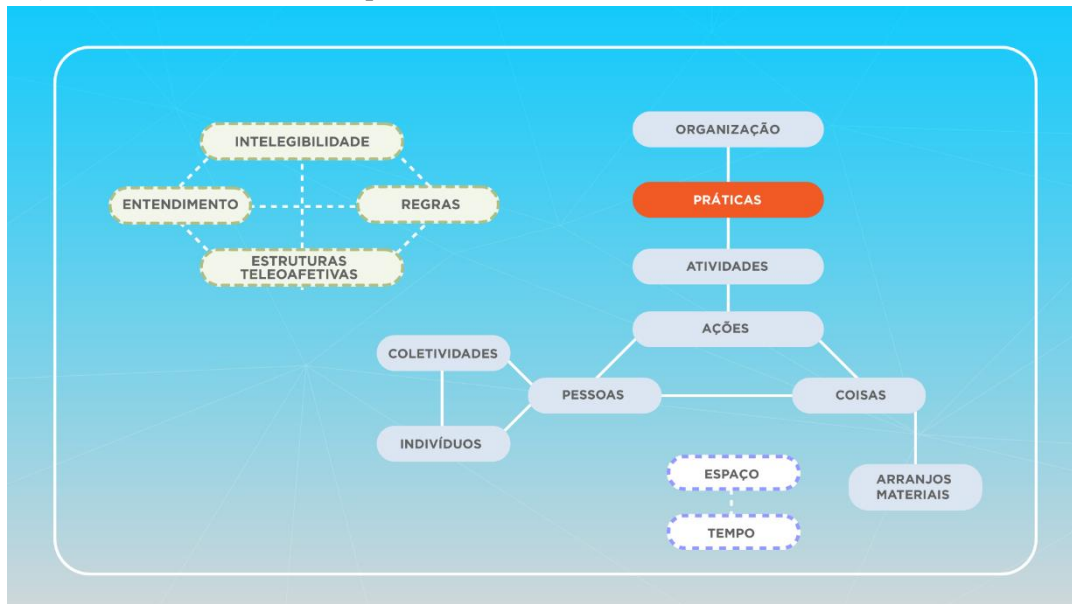
Visando abordar produção de bens e serviços como prática produtiva, destacam-se as seguintes ideias da teoria da prática de Schatzki (2012):

- Prática envolve pessoas, coisas e atividades;
- As pessoas envolvidas na prática são: uma coletividade, ainda que essa coletividade inclua indivíduos; e providas de corpo inseparáveis de cognição;
- As coisas envolvidas na prática são: inseparáveis dessa prática e das pessoas envolvidas nessa prática, numa indissociável relação sujeito-objeto; e formam arranjos materiais;

- As atividades envolvidas na prática são: executadas por uma coletividade de pessoas – coletividades que incluem indivíduos com suas cognições e corpos –; compostas de um emaranhado de ações como fazeres e dizeres, e de coisas e arranjos materiais que integram essas ações; organizadas por regras – como diretriz explicitamente formulada –, entendimentos – como saber fazer e dizer – e estruturas teleoafetivas – compostas de hierarquias teleológicas, que são orientadas por finalidades; e afetos, que abrangem emoções e humor –; e temporais – simultaneamente presente, passado e futuro – e espaciais (como lugares de ações e caminhos entre lugares, integrados de coisas e arranjos materiais);
- Prática é um emaranhado de atividades composta de um emaranhado de ações;
- Prática, atividades, ações, coisas e arranjos materiais têm inteligibilidade – como significado –, isto é, são inteligíveis – significativos –, para as pessoas –coletividades que incluem indivíduos com suas cognições e corpos – que participam dessa prática.

Essas ideias da teoria da prática de Schatzki (2012) são sintetizadas na Figura 2:

Figura 2 – Ideias da teoria da prática de Schatzki (2012)

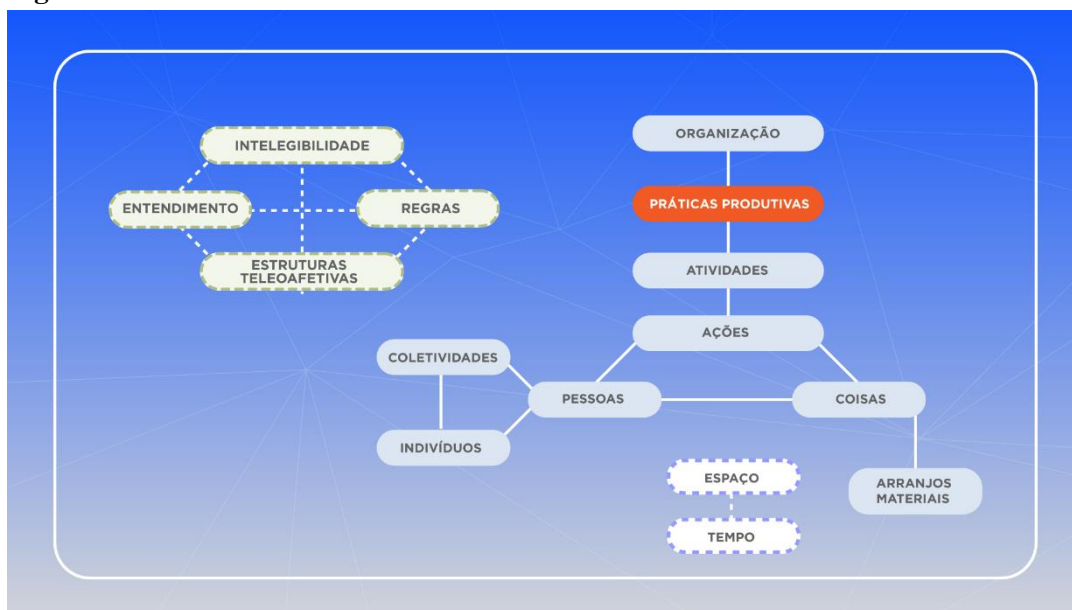


Fonte: elaboração própria (2020) baseada em Schatzki (2012).

Com base na teoria da prática de Schatzki (2012), concebe-se produção de bens e serviços como prática produtiva, entendida como um emaranhado inteligível de atividades de produção de bens e serviços, que são: executadas por uma coletividade de pessoas –

coletividades que incluem indivíduos com suas cognições e corpos –; compostas de um emaranhado de ações como fazeres e dizeres, e de coisas e arranjos materiais que integram essas ações; organizadas por regras – como diretriz explicitamente formulada –, entendimentos – como saber fazer e dizer – e estruturas teleoafetivas – compostas de hierarquias teleológicas, que são orientadas por finalidades; e afetos, que abrangem emoções e humor –; e temporais – simultaneamente presente, passado e futuro – e espaciais (como lugares de ações e caminhos entre esses lugares, integrados de coisas e arranjos materiais). Essas ideias são sintetizadas na Figura 3.

Figura 3 – Práticas Produtivas



Fonte: elaboração própria (2020) baseada em Schatzki (2012).

3.3. PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO

Essa abordagem de produção de bens e serviços em espaço de organização pressupõe a concepção de: organização como um emaranhado de práticas, dentre as quais se destacam as práticas produtivas como práticas envolvidas na produção de bens e serviços; produção de bens e serviços como um emaranhado de práticas produtivas; e práticas produtivas e espaço como um emaranhado de ações que envolvem pessoas e coisas. (LÉVY, 1996; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

A concepção de organização “[...] construída como um emaranhado de malhas práticas-arranjos” (SCHATZKI, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 91); e de que a organização possui “[...] práticas em graus variados e arranjos materiais novos e antigos [...] continuam sua existência por meio de perpetuação de suas práticas e manutenção de seus

arranjos”. (SCHATZKI, 2005 apud PASSOS; BULGACOV, 2019, p. 10). Dessa forma, uma organização, sendo um emaranhado de malhas práticas-arranjos, é formada pela relação entre agentes humanos [pessoas] e não humanos [coisas], de forma que a falta dessa relação pode inviabilizar uma prática, portanto, as práticas “[...] se sustentam, se reproduzem e se transformam [...] não apenas por meio das relações (mais ou menos estáveis) entre os praticantes (mentes/corpos), mas também das relações que se estabelecem entre ‘pessoas e objetos’”. (SCHATZKI, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 90-91).

Essa concepção de organização como emaranhado de práticas (SCHATZKI, 2005 apud LEMOS; ALCADIPANI, 2015; PASSOS; BULGACOV, 2019), que produz bens e serviços por meio de práticas produtivas (SCHATZKI, 2012), amplia e substitui a concepção estruturada e ordenada de organização, que se encerra em uma dimensão organizacional econômica e é reduzida a processo produtivo. (COOPER, ARGYRIS, 2003; GONÇALVES, 2000; SANDRONI, 2005; SROUR, 1998).

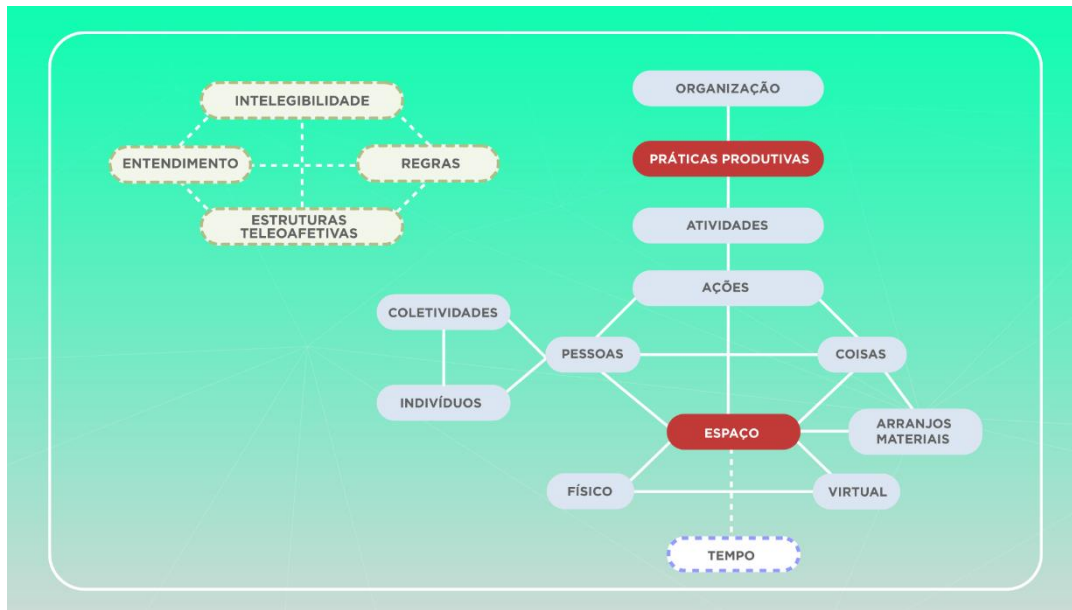
Para a concepção de práticas produtivas em espaço, retoma-se o conceito de espaço como um conjunto indissociável entre ações humanas e objetos (SANTOS, 1999). Esse conjunto de ações e objetos tem se modificado com a ampliação do uso de tecnologias, mais especificamente com o uso das TICs, resultando no que Lévy (1996) define com “virtualização”. Nesse novo contexto, há uma multiplicidade de espaços, nos quais o espaço virtual e o espaço físico, ao mesmo tempo que coexistem e se alteram. (LÉVY, 1996; SANTOS, 1999).

Aborda-se produção de bens e serviços em espaço de organização como um emaranhado de práticas produtivas em espaços físicos e virtuais dessa organização; sendo essas práticas e esses espaços um emaranhado de ações que envolvem pessoas (indivíduos e coletividades) e coisas (isoladamente e em arranjos materiais). (LÉVY, 1996; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Para fins de análise, divide-se o espaço em: físico e virtual; entretanto, dentro de um espaço de organização, os espaços físicos e virtuais coexistem, possibilitando uma complexidade maior em relação as práticas. As práticas produtivas, entendidas como um emaranhado inteligível de atividades de produção de bens e serviços, acontecem no espaço físico de uma organização e, devido a ampliação do uso das tecnologias de informação e comunicação, também acontecem nos espaços virtuais. (LÉVY, 1996; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Essa abordagem de práticas produtivas em espaço de organização está sintetizada na Figura 4.

Figura 4 – Práticas produtivas em espaço de organização



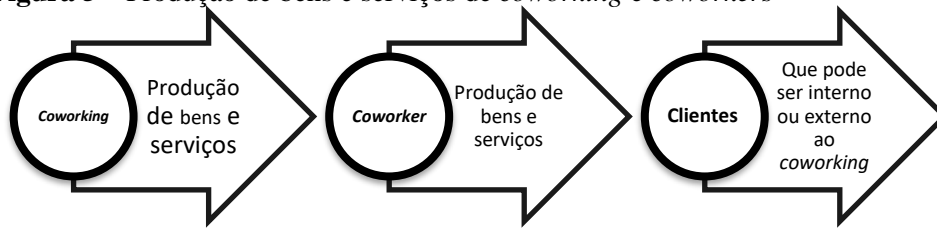
Fonte: elaboração própria (2020) baseada em Lévy (1996), Santos (1999) e Schatzki (2012).

A partir da compreensão da produção de bens e serviços em espaço de organização, passa-se para o próximo tópico, com foco em organização *coworking*, objeto de estudo desta dissertação, e constrói-se uma abordagem teórica sobre a produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking*.

3.4 PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇO DE ORGANIZAÇÃO *COWORKING*

Retomando o entendimento de *coworking* como uma organização que produz bens e serviços que dão suporte a produção de bens e serviços dos *coworkers* (Figura 5), concebe-se organização *coworking* como um emaranhado de práticas produtivas da organização *coworking* e de *coworkers*, como organizações e indivíduos. Trata-se de práticas produtivas como um emaranhado de atividades e ações que envolvem pessoas – indivíduos e coletividades; gestores e funcionários do *coworking* e *coworkers* – e coisas – isoladamente e em arranjos materiais. (NAKAO, MUSSI, 2018a; SCHATZKI, 2012).

Figura 5 – Produção de bens e serviços de *coworking* e *coworkers*



Fonte: elaboração própria (2019) com base em Gandini (2015) e Nakao e Mussi (2018a).

Giannelli (2016) aborda *coworking* como um modelo de negócio possibilitado pela Era da Informação, na qual a internet e os meios de comunicação mudaram a forma como as pessoas interagem uma com as outras; essa possibilita o surgimento de “[...] novos espaços físicos e virtuais em função das novas demandas tecnológicas, de comunicação, informações, especialmente *on-line*, como a internet permitiu, [...] encerram-se algumas atividades, porém criam-se outras, como em todas as Eras da Humanidade”. (GIANNELLI, 2016, p. 107). Em seu estudo, Giannelli (2016) aponta a existência de dois modelos de negócios de *coworking*, de acordo com o tipo de produção realizada pelo *coworker* dentro do *coworking*: “Espaço de Coworking” e “FAB LABs”. Os *coworkers* do “Espaço de Coworking” prestam serviço, “[...] que podem ser finalizados e apresentados ao cliente de maneira digital, sem a necessidade de materialização ou realização de um modelo volumétrico”, e os “FAB LABs” entregam a seus clientes produtos tangíveis. (GIANNELLI, 2016, p. 59).

Em relação aos serviços administrativos e outros serviços que auxiliam na produção dos *coworkers*, destacam-se: espaços de convívio comunitários; uso de salas de reunião; uso da internet ilimitada durante o período de permanência; serviços de apoio (café, manutenção do espaço físico e equipamentos de trabalho em escritório), serviços agregados (cafeteria, padaria, restaurante, estacionamento). (GIANNELLI, 2016; NAKAO; MUSSI, 2018a). Dessa forma, o *coworking* melhora o relacionamento dos *coworkers* com seus clientes, dando maior credibilidade; podendo gerar maior qualidade de vida. (NAKAO; MUSSI, 2018a).

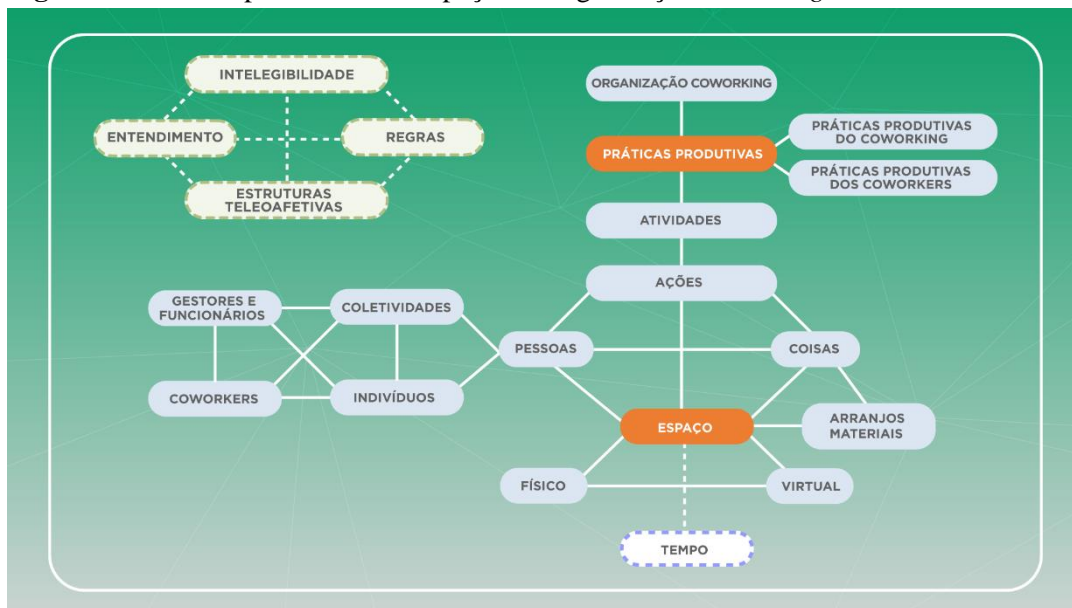
Para Ramos e Silva (2018), o *coworking* vai além do compartilhamento de espaço de trabalho, tendo características de colaboração, com valores, por exemplo, que apoiem o *coworker* por meio de serviços que auxiliem nos negócios e no desenvolvimento de parcerias. Esse compartilhamento de valores pode ser uma estratégia organizacional do *coworking*, que busca atender à necessidade de uma comunidade e, não somente de um proprietário, visto que há diferentes expectativas tanto por parte dos *coworkers*, quanto dos proprietários de *coworking*, também denominados *hosts*. (NAKAO; MUSSI, 2018a).

Aborda-se produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* como um emaranhado de práticas produtivas (*coworking* – *coworkers*, *coworkers* – clientes) em

espaços físicos e virtuais; sendo essas práticas e esses espaços: um emaranhado de atividades e ações que envolvem pessoas (indivíduos e coletividades; gestores e funcionários do *coworking*; e *coworkers*) e coisas (isoladamente e em arranjos materiais); inteligíveis – significativas – para as pessoas; e organizados por regras, entendimentos e estruturas teleoafetivas. (LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Essa abordagem de práticas produtivas em espaço de organização *coworking* está sintetizada na Figura 6.

Figura 6 – Práticas produtivas em espaços de organização *coworking*



Fonte: elaboração própria (2020) baseada em Giannelli (2016), Lévy (1996), Nakao e Mussi (2018a), Ramos e Silva (2018), Santos (1999) e Schatzki (2012).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

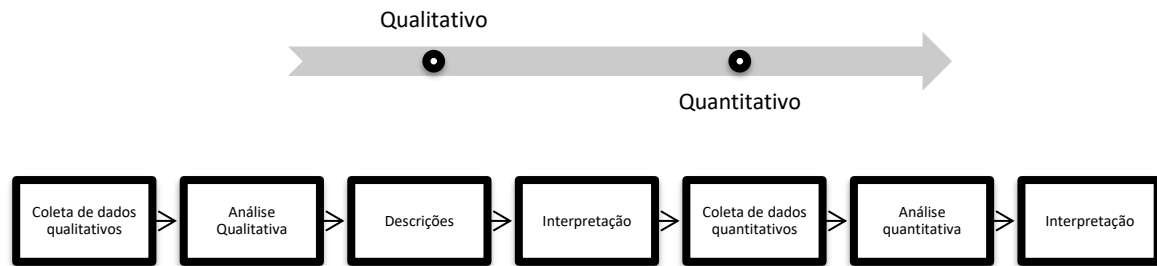
Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram realizados para cumprimento dos três objetivos específicos definidos como: (1) descrever espaços de organização *coworking* em Salvador; (2) descrever produções de bens e serviços de organização *coworking* em Salvador; (3) interpretar produções de bens e serviços em espaços de organização *coworking em Salvador*; e, com o cumprimento desses objetivos específicos, cumprimento do objetivo geral de compreender produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador.

A descrição de espaços de organização *coworking* em Salvador se desdobra em: espaços físicos, envolvendo espaços coletivos de convivência, espaços de trabalho, espaços comuns e coletivos, e outros espaços; e espaços virtuais, envolvendo *softwares*, aplicativos, mídias sociais e outros. (GIANNELLI, 2016; LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; SANTOS, 1999).

A descrição das produções de bens e serviços de organização *coworking* em Salvador se desdobra em: produção de bens e serviços de *coworking* para *coworker*, envolvendo serviços administrativos – internet, limpeza, segurança, serviços de escritório etc. –, serviços agregados – espaço *kids*, estacionamento, bicicletário etc. –, e outros serviços – eventos, ações que promovam o *networking* etc. –; e produção de bens e serviços do *coworker* para seus clientes, sendo essa produção diversa e dependente da natureza do negócio do *coworker*. (GIANNELLI, 2016; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; SCHATZKI, 2012).

Essas descrições subsidiam a interpretação de produções de bens em espaços de *coworking*; como um emaranhado de práticas produtivas (*coworking-coworkers*; *coworkers-clientes*) em espaços físicos e virtuais de organização *coworking*; sendo essas práticas e esses espaços um emaranhado de atividades e ações que envolvem pessoas – indivíduos e coletividades; gestores e funcionários do *coworking*; e *coworkers* – e coisas – isoladamente e em arranjos materiais. (GIANNELLI, 2016; LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; RAMOS; SILVA, 2018; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Para cumprimento dos objetivos, utilizou-se um método de pesquisa misto – quali-quantitativo –, sendo a primeira etapa qualitativa e a segunda quantitativa, e, no seu conjunto, preponderantemente qualitativo. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O desenho da pesquisa com o percurso metodológico é apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Desenho da pesquisa: método misto

Fonte: elaboração própria (2019) com base em Sampieri, Collado e Lúcio (2013).

Nas subseções, a seguir são detalhadas as duas etapas de pesquisa, apresentando-se coleta e análise de dados da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

O desenho dessa pesquisa qualitativa, “[...] deve ser considerado menos como um caminho linear e sequencial e mais como uma série de interações envolvendo desenho, coleta de dados, análise preliminar e redesenho”. (GRAY, 2012, p. 142).

No desenho e no desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se abordagem teórica, mas não para determinar ou modelar e sim subsidiar a coleta e a análise de dados; conectando, com idas e vindas, sem deixar que a abordagem teórica prevalecesse sobre os dados de pesquisa. (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009; GRAY, 2012; MORGAN, 2007).

A pesquisa qualitativa, assim desenhada, foi realizada em um *coworking*, denominado nesta dissertação como *Coworking 1*, e, mais exatamente, em duas unidades desse *coworking* localizadas em Salvador: Unidade Barra e Unidade Tancredo Neves. Para a coleta de dados, foram empregadas as técnicas de pesquisa documental, observação e entrevista; o que está sintetizado no Quadro 8.

Quadro 8 – Coleta de dados

Pesquisa Documental	Observação	Entrevistas
<i>Sites</i> e redes sociais dos <i>coworkings</i> ; <i>Sites</i> e redes sociais dos <i>coworkers</i> ; Documentos disponibilizados pelos <i>coworkings</i> e <i>coworkers</i> .	Observação aberta; Dias e horários pré-definidos com a organização; Previsão de 15 dias em cada unidade do <i>coworking</i> ; Registro: diário de campo, áudios e fotos;	Abertas, Entrevistados: proprietários, gestores e funcionários do <i>coworking</i> ; <i>coworkers</i> .

Fonte: elaboração própria (2019).

A pesquisa documental foi realizada em *sites*, redes sociais e documentos do *Coworking 1* e dos *coworkers* com levantamento de textos e imagens que tinham assuntos relacionados ao espaço e a produção de bens e serviços. Os documentos foram: fotos; redes sociais, youtuber e *site*; gravação da reportagem realizada pela TV Bahia no *coworking* (vídeos e fotos); palestra do gestor do *Coworking 1* realizada no Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) (fotos, vídeo, áudio e anotações); *slides* do *coworking* (institucional e da palestra CAU); *folders* e cartões de visita do *Coworking 1* e dos *coworkers*; contratos do *Coworking 1* (escritório virtual, sala privada e *coworking*); “Manual de Convivência” do *Coworking 1*; lista de sistemas e *softwares* utilizados pelo *Coworking 1*. A análise desses documentos serviu de apoio para a observação e para as entrevistas; sendo essas realizadas nas Unidades Barra e Tancredo Neves do *Coworking 1*; isto em Salvador/Bahia, no período de 4 de julho de 2019 a 31 e agosto de 2019.

A observação foi realizada no *Coworking 1*, em momento previamente acordado junto à organização. Essa observação foi aberta, com gestores e *coworkers*, participantes cientes da pesquisa. Após o consentimento do *coworking* de participar da pesquisa, foi definida a forma de observação, na qual a pesquisadora frequentou as duas unidades do *coworking* em Salvador, participando de atividades junto a administração do *coworking* e, particularmente, ao setor de *marketing*. Os registros foram feitos em um diário de campo, áudios e fotos, que teve os seguintes dados: data, local, horário de chegada e saída do local, anotações do dia, lembretes para próxima observação. Foram observados no *coworking*: os espaços – *layout* do espaço, mobília etc. –; as ações realizadas pelos gestores e funcionários do *coworking* e dos *coworkers* nesses espaços; as pessoas – vestuário, comportamento, relação com outras pessoas do local etc. –; os eventos no local; as rotinas administrativas – atendimento de clientes, serviços oferecidos pelo *coworking*, horário de funcionamento etc. Inicialmente, aconteceram duas visitas: uma no dia 11 de julho de 2019 (na Unidade da Tancredo Neves) e em 15 de agosto de 2019 (na Unidade da Barra); nessas visitas, além de conhecer o local, conversou-se com o gestor e duas funcionárias. Após essas visitas, frequentou-se diariamente o *Coworking 1*, permanecendo aproximadamente quinze dias em cada uma das unidades: na unidade da Barra, do dia 17 de julho de 2019 ao dia 29 de julho de 2019, geralmente, das 8h30 às 16h; e na unidade da Tancredo Neves, do dia 30 de julho de 2019 ao dia 6 de agosto de 2019, geralmente, das 8h às 16h.

As **entrevistas** foram realizadas com pessoas escolhidas após a primeira etapa de observação da pesquisa, dando, assim, mais clareza a essa escolha. Do *Coworking 1* e, particularmente, das unidades Barra e Tancredo Neves, foram entrevistados: o gestor, que

também é um dos sócios proprietários, os Funcionários 1, 2 e 3, e os *Coworkers* 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9. (Quadro 9)

Quadro 9 – Entrevistados

Identificação	Função	Unidade
Gestor/Fundador	Sócio / Gestor	Todas
Funcionária 1	Líder de Unidade	Barra
Funcionária 2	Núcleo de Inovação	Barra
Funcionária 3	Líder de Comunidade	Tancredo Neves
Identificação	Tipo de Contrato	Unidade
<i>Coworker</i> 1	Mesa Compartilhada	Tancredo Neves
<i>Coworker</i> 2	Sala Privativa	Tancredo Neves
<i>Coworker</i> 3	Sala Privativa	Tancredo Neves
<i>Coworker</i> 4	Mesa Compartilhada	Tancredo Neves
<i>Coworker</i> 5	Sala Privada	Tancredo Neves
<i>Coworker</i> 6	Sala Privativa	Tancredo Neves
<i>Coworker</i> 7	Sala Privativa	Barra
<i>Coworker</i> 8	Mesa Compartilhada	Barra
<i>Coworker</i> 9	Sala Privativa	Barra

Fonte: elaboração própria.

Para entrevistas, definidas como abertas, foi utilizado um roteiro padrão (Quadro 10; Apêndices A e B), composto de perguntas que estimularam o entrevistado a falar, sendo que, essas perguntas podiam ser adaptadas para os diferentes públicos. As perguntas desse roteiro foram feitas com base na revisão de literatura e no referencial teórico apresentados nesse estudo. As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados e depois transcritas.

Quadro 10 – Roteiro de entrevistas padrão

(continua)

Elementos	Perguntas
Produções de bens e serviços <i>coworking-coworker</i> (serviços administrativos, agregados e outros)	Quais são os serviços oferecidos pelo <i>coworking</i> aos <i>coworkers</i> ? Como esses serviços são ofertados? Quais recursos são utilizados?
Produções de bens e serviços de <i>coworkers</i> (diversos)	Como os <i>coworkers</i> produzem os bens e serviços? Utilizando quais recursos?
Espaços físicos de <i>coworking</i> (delimitados como: espaços individuais e privados; coletivos e comuns; coletivos de convivência; outros espaços físicos)	Sobre o espaço do <i>coworking</i> , como é a edificação? Como são os móveis e a decoração? E a localização, é de fácil acesso?
Espaços virtuais de <i>coworking</i> (delimitados por: <i>softwares</i> ; plataformas virtuais; internet; mídias sociais e outros espaços virtuais)	Quais tecnologias auxiliam no processo produtivo, como elas são utilizadas dentro do <i>coworking</i> ?
Produção de bens e serviços <i>coworking-coworker</i> em espaços físicos de <i>coworking</i> .	Quais os serviços ofertados pelo <i>coworking</i> agregam a produção do <i>coworker</i> ? Qual a importância das ações dos gestores e funcionários do <i>coworking</i> ?

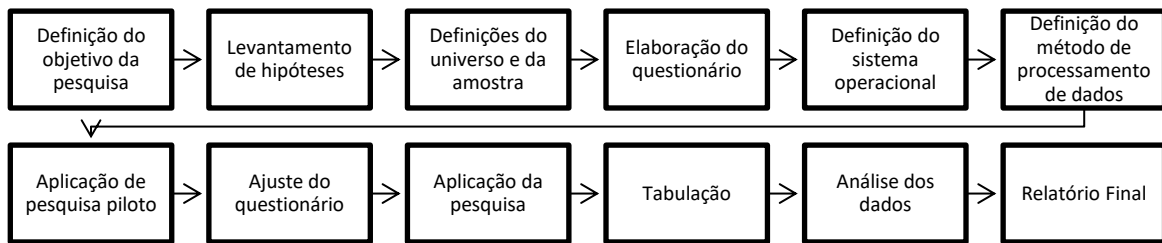
Produção de bens e serviços <i>coworking-coworker</i> em espaços virtuais de <i>coworking</i>	Quais equipamentos de suporte tecnológico do <i>coworking</i> são mais utilizados pelo <i>coworker</i> ? Quando um serviço é completamente virtual, porque utilizar o espaço físico do <i>coworking</i> ?
Produção de bens e serviços <i>coworker-clientes</i> em espaços físicos de <i>coworking</i>	Qual a relação entre o cliente do <i>coworker</i> e os espaços do <i>coworking</i> ? Os clientes têm acesso ao espaço? O cliente faz a opção pelo serviço de um <i>coworker</i> por ele trabalhar em um <i>coworking</i> ?
Produção de bens e serviços <i>coworker-clientes</i> em espaços virtuais de <i>coworking</i>	Existem serviços completamente digitais? Se o serviço for digital, toda a comunicação com o cliente é feita por meio digital?

Fonte: elaboração própria (2019).

A análise qualitativa, sendo “[...] (ou deve ser) um processo rigoroso e lógico por meio do qual se atribui sentido aos dados” (GRAY, 2012, p. 399), envolveu organização e exploração de dados. A organização dos dados foi realizada com: a catalogação de documentos, os registros de observação, a transcrição das entrevistas e a categorização das informações. Esses dados, assim organizados, foram explorados objetivando: (1) descrever espaços da organização *Coworking 1*, como uma organização *coworking* em Salvador; (2) descrever produções de bens e serviços da organização *Coworking 1*, como uma organização *coworking* em Salvador; (3) interpretar produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*, como uma organização *coworking* em Salvador. Nessa interpretação, foram identificados 11 temas: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação.

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa foi não experimental (com a observação do fenômeno em seu ambiente natural, para posterior análise); transversal (considerando que a coleta de dados acontece com a aplicação de questionário em um único momento); descritiva (por se tratar de um estudo descritivo que busca verificar a incidência dos temas em uma população), conforme apresentado no Quadro 11. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quadro 11 – Etapas da pesquisa quantitativa

Fonte: elaboração própria, com base em Gray (2012).

O foco da pesquisa quantitativa foram os *coworkers* que utilizam *coworkings* localizados em Salvador (BA). As unidades de análise foram os *coworkers* que responderam como indivíduo, podendo também ter respondido como organização. O *Censo Coworking Brasil 2018* estima que cerca de 214 mil pessoas frequentam mensalmente *coworking* no Brasil, “[...] seja em uma estação de trabalho, seja participando de reuniões, ou mesmo indo a eventos realizados no espaço”. (COWORKING BRASIL, 2019). Nesse Censo, foram entrevistados como *coworkers* apenas os que frequentavam o *coworking* pelo menos uma vez ao mês. Nas pesquisas realizadas pelo Coworking Brasil (2019) tendo como foco os *coworkings*, ou *coworkers*, não foram levantados dados que permitissem identificar a quantidade de *coworkers*. Por outro lado, com base no *Censo Coworking Brasil 2018* e em busca por *coworkings* na internet, foram contabilizados 30 *coworkings* em Salvador, mas não foi possível estimar a quantidade de *coworkers*. Dessa forma, por não se ter uma estimativa da quantidade de *coworkers* em Salvador, a amostra foi não probabilística, na qual “[...] a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características da pesquisa” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 195); o que afasta a generalização dos resultados encontrados.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário, elaborado com o uso da plataforma Google Forms, enviado por *e-mail* e pelo aplicativo Whatsapp. O questionário foi formulado com perguntas fechadas e abertas, devendo ser respondido de forma individual e autoadministrado, sendo entregue diretamente ao respondente sem o uso de intermediário. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). As perguntas iniciais do questionário serviram para traçar o perfil dos *coworkers* estudados, identificando a cidade e o bairro onde se localiza o *coworking*, a profissão do *coworker*, o serviço que o *coworker* utiliza no *coworking* e a frequência que o *coworker* usa o *coworking*. As demais perguntas foram realizadas com base nos temas identificados na pesquisa qualitativa, com a geração de hipóteses para cada tema. Coerentes com a abordagem pragmática e caracterizadas por abdução, intersubjetividade e

transferibilidade (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT; 2009; MORGAN, 2007), essas hipóteses são inferências abduativas transferidas da pesquisa qualitativa sobre o *Coworking 1* para a pesquisa quantitativa de *coworkings* em Salvador. Essas hipóteses ou inferências abduativas não envolvem relações de causa e consequência e variáveis, não necessitam ser confirmadas ou negadas, e não indicam probabilidades, e sim possibilidades de interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador sob os mesmos temas da interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*. No Quadro 12, são identificados os temas, as hipóteses e as perguntas.

Quadro 12 – Temas, hipóteses e perguntas

(continua)

Temas	Hipóteses	Perguntas
Uso do espaço como local de trabalho	Há uma relação direta entre a produção de bens e serviços e o espaço de <i>coworking</i> .	<u>Trabalhar dentro de um <i>coworking</i> possibilitou (pode marcar mais de uma opção):</u> ser mais produtivo; ter mais disciplina; ter mais convívio com outras pessoas; trabalhar mais próximo de sua equipe; outros.
Uso do espaço para <i>networking</i> e interação	Para os <i>coworkers</i> , o <i>networking</i> acontece somente por se estar em um <i>coworking</i> , contudo não há ações sistematizadas dos gestores do <i>coworking</i> para que aconteça essa interação e possíveis fechamentos de parcerias.	<u>Quais atividades o <i>coworking</i> realiza que realmente estimulam o <i>networking</i> junto aos membros do espaço (pode marcar mais de uma opção)?</u> <i>Happy hour</i> ; reuniões entre os membros e os gestores do <i>coworking</i> ; atividades para os membros com convidados; atividades que promovam a interação através de ações inovadoras; o <i>networking</i> só acontece através de conversas informais entre os membros. <u>Como classificaria essas atividades de <i>networking</i> realizadas pelo <i>coworking</i>:</u> muito boas, sempre que posso estou presente; boas, mas não geram negócios; ruins, por isso não frequento esses tipos de atividades; não há atividades; não sei opinar.
Uso do espaço em “comunidade”	A utilização de um espaço coletivo requer uma conscientização por parte dos <i>coworkers</i> , mas muitos não têm esse entendimento.	<u>Quais desses pontos você considera um aspecto negativo por usar o <i>coworking</i> em relação a usar outro local de trabalho (pode marcar mais de uma opção)?</u> Barulho com conversas pessoais; barulho com conversas ao celular; falta de privacidade; dificuldade de concentração; lidar com pessoas diferentes.
Importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos	A localização é um ponto fundamental tanto para a abertura de um <i>coworking</i> , quanto para a escolha pelo <i>coworker</i> .	<u>Em relação à localização do <i>coworking</i> que você frequenta, classifique os itens abaixo como: muito importante; importante; indiferente; não tem importância.</u> o <i>coworking</i> está em um local de fácil acesso por meio de transporte público; o <i>coworking</i> fica localizado em um bairro que possui serviços, como: bancos, Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), restaurantes, correios etc.; o <i>coworking</i> fica próximo da praia; o <i>coworking</i> está localizado próximo dos endereços dos clientes; o <i>coworking</i> tem estacionamento próprio ou fácil acesso ao estacionamento; o <i>coworking</i> fica próximo a minha residência.

Serviços prioritários e serviços complementares	Há serviços oferecidos pelo <i>coworking</i> ao <i>coworkers</i> que são fundamentais, mas são também necessários serviços complementares que agregam valor ao <i>coworking</i> e que os diferenciam.	<u>Como você classificaria as diferentes características da infraestrutura do <i>coworking</i> que você frequenta (caso frequente mais de um, por favor, pense no que você mais utiliza)?</u> Classificação: muito bom; bom; razoável ou ruim. <u>Decoração:</u> objetos decorativos, plantas etc.; mobiliário; ar-condicionado; internet; utensílios de cozinha, micro-ondas e geladeira; limpeza. <u>Você gostaria que no <i>coworking</i> tivesse os seguintes serviços?</u> Aberto 24h; espaço <i>pet</i> (espaço apropriado para os <i>pets</i>); espaço <i>kids</i> (espaço apropriado para crianças); serviços de consultoria para minha empresa; serviços de conserto de <i>notebook</i> ; restaurante; cafeteria; outros.
Uso dos espaços coletivos de convivência	É indispensável a presença em um <i>coworking</i> de espaços coletivos de convivência.	<u>Os espaços coletivos de convivência (espaços de lazer e interação) do <i>coworking</i>:</u> não existem; existem, mas não são confortáveis; existem, mas não possuem jogos (como sinuca ou vídeo game); existem, mas as pessoas utilizam pouco; existem e são muito utilizados; não sei opinar.
Uso dos espaços comuns e coletivos	O significado dos usos, por parte dos gestores/funcionários do <i>coworking</i> e dos <i>coworkers</i> , de palavras e expressões como: “comunidade”, “viver em comunidade” e “senso de comunidade” estão ligadas diretamente ao uso dos espaços comuns e coletivos.	<u>Você considera o relacionamento com as outras pessoas/empresas dentro do <i>coworking</i>?</u> Muito bom; bom; razoável; ruim; indiferente. <u>No <i>coworking</i> que você frequenta, a comunidade se evidencia:</u> sempre que há respeito das pessoas no uso da copa e dos banheiros; sempre que há preservação da segurança do espaço; somente quando acontecem reuniões internas entre o <i>coworking</i> e os <i>coworkers</i> ; Nunca há senso de comunidade no uso dos espaços comuns e coletivos; outros.
Significado para os <i>coworkers</i>	Há diversos conceitos e concepções do que é <i>coworking</i> , a depender da relação entre o <i>coworking</i> , os <i>coworkers</i> e o espaço.	<u>Considera o ambiente do <i>coworking</i> que trabalha (pode marcar até duas opções):</u> familiar; empresarial; formal; informal; colaborativo; inovador. <u>Para você, o <i>coworking</i> é:</u> somente um espaço de trabalho; um espaço de trabalho que permite o <i>networking</i> e a interação; um espaço de trabalho que permite ter relações de amizade; um espaço que oferece ferramentas essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho.
Adequação entre produção e espaço	Os <i>coworkers</i> utilizam os <i>coworkings</i> para a produção de bens e serviços, entretanto, a depender da natureza do negócio, o produto pode ser produzido e/ou entregue dentro do espaço físico do <i>coworking</i> , no espaço virtual, ou externo ao <i>coworking</i> .	<u>Você desenvolve suas atividades profissionais:</u> 100% dentro do <i>coworking</i> ; uma parte no <i>coworking</i> e uma parte como <i>home office</i> ; uma parte no <i>coworking</i> e uma parte em outros locais; só vai ao <i>coworking</i> para reuniões/eventos.

Espaço virtual	A produção dentro do <i>coworking</i> acontece prioritariamente com a utilização de tecnologias como a internet, <i>notebook</i> e <i>smartphone</i> .	<u>Sua rotina no <i>coworking</i> envolve o uso de quais tecnologias?</u> Computador; <i>notebook</i> ; celular; internet; impressora; copiadora; outros. <u>Sua relação com o proprietário/funcionários do <i>coworking</i> acontece, na maioria das vezes, por:</u> Whatsapp; <i>e-mail</i> ; reuniões; conversas pessoais; mural; outras.
Inovação e ecossistema de inovação	O <i>coworking</i> faz parte do ecossistema de inovação, mas não se caracteriza necessariamente como um “modelo de negócio inovador” ou uma “organização inovadora”.	<u>Costuma frequentar eventos relacionados a empreendedorismo e/ou à inovação?</u> Não frequento; sempre frequentei esses tipos de eventos; passei a frequentar eventos com esses temas, mas somente os promovidos pelo <i>coworking</i> ; outros. <u>O <i>coworking</i> que você frequenta é inovador porque:</u> estimula a inovação junto aos <i>coworkers</i> através de ações; tem como público principal os <i>coworkers</i> que produzem inovação; tem um <i>layout</i> inovador; não é inovador; outros.

Fonte: elaboração própria (2019).

O questionário foi antes aplicado em uma pesquisa piloto, sendo as questões testadas e ajustadas. O questionário na sua versão final (Apêndice C) foi aplicado entre 12 de setembro de 2019 e 28 janeiro de 2020; obtendo 51 respostas. Dos 51 questionários respondidos, 45 foram considerados e 5 foram excluídos; isso em função do perfil estabelecido previamente para o respondente, de ser *coworker* que frequenta *coworking* em Salvador. Entre os questionários excluídos estavam: um *coworker* que mora em São Paulo; dois que frequentam *coworkings* na cidade de Lauro de Freitas (Ba); uma resposta de um gerente de *coworking*; uma resposta de um funcionário de *coworking*.

Por não se terem dados sobre a quantidade de *coworkers* em Salvador, não foi possível calcular o percentual de 45 *coworker* em relação ao todo; o que é dispensável nessa pesquisa pelo seu caráter não probabilístico e por não se buscar verdade e generalização, mas interpretação e transferibilidade. (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009; GRAY, 2012; MORGAN, 2007).

A análise de dados envolveu: tabulação, elaboração dos gráficos e análise das questões gerais e análise das questões associadas aos temas e hipóteses. Essa análise resultou na interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador, sob 11 temas: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação, conforme apresentado no Quadro 12.

5 ESTUDO DE PRODUÇÕES DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇOS DE ORGANIZAÇÕES *COWORKING* EM SALVADOR

Neste capítulo, são apresentados os resultados e uma discussão do estudo. A análise dos resultados está dividida em algumas seções, a saber: “5.1 Identificação do *Coworking 1*”; “5.2 Descrição de espaços da organização *Coworking 1*”; “5.3 Descrição de produções de bens e serviços da organização *Coworking 1*”; e “5.4 Interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador”. Dessa forma, constrói-se um diálogo entre os resultados e a abordagem teórica de produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking*, discutindo as “Práticas produtivas em organizações *coworking* em Salvador” na seção última seção deste capítulo.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO *COWORKING 1*

O *Coworking 1* surgiu em 2012 com a inauguração de sua primeira unidade em Aracaju (SE), não tendo o nome atual. Em 2014, o *Coworking 1* passou por um reposicionamento, alterando o nome e inaugurando sua primeira unidade em Salvador (BA). Posteriormente, buscando espaços maiores e em “bairros não convencionais”, de acordo com o gestor, mudaram o endereço dos *coworkings* de Aracaju e de Salvador. Ainda nas palavras do gestor, os bairros escolhidos seriam mais informais, com ambiente mais agradável que um bairro empresarial (conversa com o gestor realizada no dia 15 de julho de 2019). A unidade de Salvador, inicialmente no bairro da Graça, mudou para o bairro da Barra. Em 2018, inauguram a unidade na Avenida Tancredo Neves, localizada em um prédio empresarial.

Hoje, o *Coworking 1* é definido como uma rede de escritórios compartilhados e aceleradora de negócios (*site coworking 1*, 2019), com três unidades, uma em Aracaju (SE) e duas em Salvador (BA); sendo essas últimas denominadas como: Unidade Barra e Unidade Tancredo Neves. A expansão desse *coworking* foi acompanhada pelo aumento de sócios, tendo no início do negócio somente três, chegando posteriormente a sete sócios, de acordo com um de seus sócios fundadores e atual gestor. Planejaram e não implantaram franquias, preferindo incorporar outros proprietários e ficar com a gestão do negócio. Serve de exemplo a Unidade Tancredo Neves, que tem um proprietário que é também responsável financeiro dessa unidade, sendo gerida pelo *Coworking 1*.

Em uma palestra⁶ realizada no CAU da Bahia sobre “Espaços Colaborativos”, o gestor do *Coworking 1* apresentou o *coworking* sob dois eixos: rede de escritórios compartilhados e aceleração de negócios. Durante sua apresentação o gestor do *Coworking 1* falou que as ações buscam o fortalecimento do ecossistema inovador e do empreendedorismo. Para o gestor, *coworking* faz parte da nova economia, a economia colaborativa, de compartilhamento, comparada a outros tipos de empreendimentos que também fazem parte dessa “nova economia”, citando exemplos como o UBER e o Netflix. Segue um trecho transcrito dessa palestra, no qual o gestor apresenta suas ideias sobre *coworking*:

As pessoas começaram a pensar: porque a gente precisa ter um monte de escritório, isolados, pagando caro, com todo o trabalho de gestão de facilities, de pensar em gerir aquele ambiente, dar manutenção, contratar gente, e organizar coisas, se a gente pode ter um espaço mais amplo, que a gente pode compartilhar esse espaço com mais pessoas, gerando mais economia e gerando uma comunidade dentro daquele entorno. Pensando nisso nasceram os primeiros coworkings lá nos Estados Unidos. Esse nome vem dessa junção de trabalhar sozinho e trabalhar junto; e o coworking tá nessa junção, é o símbolo disso. Você continua fazendo seu trabalho, a empresa continua sendo só sua, mas dentro de um ambiente com outras empresas, com outros negócios, com outras pessoas, com outras cabeças, com outros mindsets que facilitam a conexão no ambiente e uma troca positiva para todos. E, também a economia de custo. (Gestor, Palestra CAU/BA, 24 de julho de 2019).

O *Coworking 1* tem uma forte relação com o ecossistema de inovação, participando, organizando ou promovendo eventos nessa área. Essa relação resultou na criação de um segundo serviço, o Instituto, paralelo ao serviço de *coworking*, tendo como um dos gestores também o gestor do *Coworking 1*, junto com mais outros sócios. O *Coworking 1* e o Instituto possuem o mesmo Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). A equipe do Instituto é formada por uma funcionária que trabalha na Unidade da Barra e uma que trabalha na Unidade Aracaju (durante essa pesquisa ambas saíram do *Coworking 1*); sendo que as ações de inovação, em sua maioria, ocorrem geralmente fora do espaço físico do *coworking*. A seguir, trazemos um trecho do *site* explicando o que é e quais são os objetivos do Instituto:

Conectamos negócios, pessoas e conhecimentos para a criação de uma sociedade inovadora, protagonista e impactada positivamente. O Instituto é uma organização sem fins lucrativos, liderada por agentes com décadas de experiência no ecossistema empreendedor e de inovação no Brasil e no mundo. Atuamos como elemento de transformação para o novo, para o futuro, através de projetos em todo território nacional. (Site do Instituto, 2019).

⁶ Proferida em 24 de julho de 2019.

5.2 DESCRIÇÃO DE ESPAÇOS DA ORGANIZAÇÃO *COWORKING* 1

Nas subseções seguintes, são descritos os espaços físicos e virtuais da organização *Coworking* 1, nas Unidades Barra e Tancredo Neves.

5.2.1 Espaços físicos da organização *Coworking* 1

Quando foi fundada a primeira unidade do *Coworking* 1 em Salvador, localizava-se no bairro da Graça. Somente em 2017, com objetivo de ampliação do espaço, instalou-se o *coworking* no bairro da Barra, Salvador (BA). O *coworking* da Unidade Barra está localizado em uma rua transversal a Avenida 7 de Setembro, em uma “vila” na qual se encontram outros estabelecimentos (restaurantes, sorveteria etc.). É um espaço frente ao calçadão do bairro da Barra, com árvores e plantas, com bancos e mesas (de acesso a todos). Ao total são seis salas privadas, das quais três são alugadas para uma única empresa, um aplicativo de entrega (sala dos *motoboys*, sala administrativa e depósito). A sala de reunião do *coworking* era no térreo, contudo, pelo fluxo intenso de *motoboys* dessa empresa, na área externa, a sala foi cedida para que os *motoboys* tenham um local próprio. Assim, a sala de reunião passou a funcionar no 1º andar. No térreo, há o “espaço *coworking*” (com capacidade para 30 pessoas, com quatro mesas grandes, armário na mesa com chave, cadeiras e tomadas), uma recepção, uma sala de vidro onde funciona o setor administrativo de uma universidade de educação à distância; há também uma pequena copa e dois banheiros (um masculino e um feminino); a geladeira e o micro-ondas ficam em um pequeno corredor, onde há mais armários utilizados pelos *coworkers*. Uma parte da parede foi pintada com uma tinta preta específica para ser usada como quadro negro, a outra parte da parede possui um quadro de avisos com os avisos em giz e *post-it*. No primeiro andar do prédio, onde se localiza o *coworking*, há três salas do *coworking* e mais uma agência de *marketing*, que já alugava uma sala no prédio antes do *coworking* ocupar o local. As salas do térreo e do primeiro andar têm as portas plotadas com as marcas das empresas. Não há sala de refeições nem uma sala para ligações; sendo os *coworkers* orientados a fazer ligações e refeições na área externa, comum a todos os estabelecimentos dessa “vila”. No térreo, há uma TV grande, e prateleiras com biscoitos e chá. Na copa, há um papel colado no armário com a imagem do Chapolin colorado para incentivar as pessoas a lavarem o que sujarem. Há 16 escritórios virtuais e, de acordo com a líder de unidade, a relação com eles acontece por meio de *e-mail* e do aplicativo Whatsapp. Na relação com esses *coworkers*, não há grandes problemas, somente alguns atrasos de

pagamento, cujo custo médio é de R\$ 100 reais mensais (Conversa realizada com Funcionária 1 no dia 24 de julho de 2019).

A Unidade localizada na Avenida Tancredo Neves, em Salvador, localiza-se no 11º andar do prédio empresarial Suarez Trade Center (no mesmo prédio há mais dois *coworkings*). A entrada possui uma porta de vidro que permite visualizar praticamente todo o espaço interno do *coworking*. Ao entrar, logo à direita, há uma recepção, com um balcão no qual fica a mesa da líder de comunidade. Na recepção, há uma impressora e uma copiadora, na parede um pequeno papel com os valores (de impressão, xerox etc.); no balcão da recepção, há diversos *folders* e cartões de visita; em cima do armário alguns doces *gourmet* para venda. Há armários com chave que podem ser alugados pelos *coworkers*. No centro do espaço, há mesas grandes com cadeiras pretas e amarelas, denominado pela funcionária como “espaço de *coworking*”. Ao redor desse espaço, estão as salas privadas, os banheiros, a copa e a sala de treinamento. Ao total, são dez salas privadas nessa unidade, sendo que somente uma não está ocupada. Há uma sala na qual os *coworkers* podem fazer ligações, sendo essa sala mobiliada com uma cadeira e denominada “Call”. O *coworking* é colorido, iluminado, com algumas frases motivacionais plotadas nas paredes. Existe uma pessoa que faz a faxina do *coworking* três vezes na semana. Há quatro banheiros (masculinos e femininos); sala de *Call*; dez salas privadas, sala de reunião; copa (dois espaços: pia, armário, geladeira, micro-ondas e mesa com cadeiras); recepção (com algumas cadeiras para clientes); armários com chave; oito mesas grandes com cadeiras (capacidade para 40 pessoas). De acordo com a líder de comunidade da unidade, geralmente os *coworkers* são empresas e *startups*, com contratos mensais, tendo poucos “passantes” no local (*coworkers* que alugam a mesa somente por horas ou por dia). Nessa unidade, não foi possível relacionar a quantidade de pessoas que alugam mesas compartilhadas. Há em torno de sete *coworkers* que contrataram o serviço de escritório virtual, de acordo com a funcionária do local.

O “Manual de Convivência” do *coworking*, disponibilizado por *e-mail*, em formato PDF, aborda as regras do *coworking*, direcionadas aos *coworkers*. O documento conta com quatro páginas, não há imagens, somente texto. Em relação às regras do uso das “áreas comuns”, há algumas orientações: acesso ao *coworking* com uso do sistema *Loopkey*; valores dos serviços “complementares do escritório” (escanear, copiar, imprimir, locar armário); recomendação para o uso da internet, lembrando que é um serviço compartilhado e, por isso, *uploads* e *downloads* de conteúdo grandes comprometem o desempenho dos outros *coworkers*; abertura da equipe *coworking* para *feedbacks*; atenção a barulho, toque de *smartphones*, conversa alta; não deixar luzes e ar-condicionados ligados se não houver

peças no local; descarte de lixo; cuidados com a organização e estrutura do local (paredes, cadeiras etc.); uso da sala de *Call* para conversas e ligações mais longas. Em relação ao uso do banheiro: apagar a luz após o uso; fechar a torneira; dar corretamente a descarga; caso a pia esteja muito molhada secar; utilizar a escova para limpar as paredes do vaso sanitário; descarte correto de lixo; limpar o assento do vaso caso suje. Sobre o uso da copa: fechar a porta da copa e apagar a luz ao sair; descarte correto de lixo; lavar, enxugar e guardar os utensílios; organização do espaço; uso da geladeira. Em relação ao uso das salas privadas: desligar luzes e ar-condicionado quando a sala não estiver sendo usada; não deixar restos de alimentos; qualquer mudança estrutural deve ser alinhada com a equipe do *Coworking 1*. Sobre o uso da sala de reunião e sala de treinamento: organização do espaço: desligar a TV, organizar cabos, controles e utensílios utilizados, devolução da chave, ao final deligar tudo e entregar a chave ao líder.⁷

As Figuras 7 a 15 são fotos tiradas nas duas unidades no período da coleta de dados, e ilustram alguns dos espaços descritos.

Figura 7 – Foto do andar térreo do *coworking* – Unidade Barra



Fonte: arquivo pessoal (2019).

Figura 8 – Foto da entrada da Unidade Barra



Fonte: Arquivo pessoal (2019).

⁷ Conforme Manual de Convivência do *Coworking 1* (2019).

Figura 9 – Foto da geladeira e micro-ondas – Unidade Barra



Fonte: arquivo pessoal (2019).

Figura 10 – Foto do espaço das mesas compartilhadas e sala de treinamento - Unidade Barra



Fonte: arquivo pessoal (2019).

Figura 11 – Foto da Copa – Unidade Barra



Fonte: arquivo pessoal (2019).

Figura 12 – Foto do armário da Copa - Unidade Tancredo Neves



Fonte: arquivo pessoal (2019).

Figura 13 – Foto da recepção - Unidade Tancredo Neves



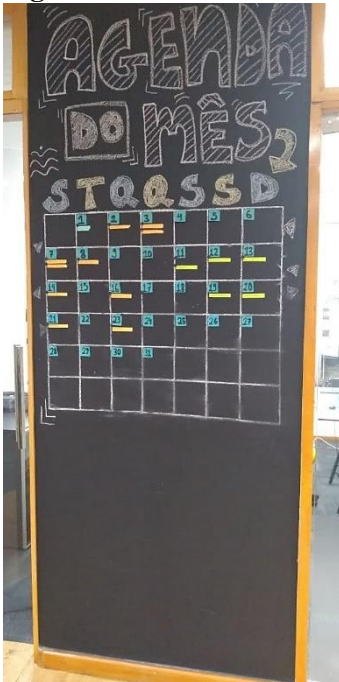
Fonte: arquivo pessoal (2019).

Figura 14 – Foto das mesas compartilhadas e sala de treinamento - Unidade Tancredo Neves



Fonte: arquivo pessoal (2019).

Figura 15 – Foto do mural - Unidade Tancredo Neves



Fonte: arquivo pessoal (2019).

5.2.2 Espaços virtuais da organização *Coworking 1*

Os espaços virtuais da organização *Coworking 1* são configurados por *softwares*, plataformas virtuais, internet, mídias sociais e outros recursos tecnológicos de informação e

comunicação. Esses espaços virtuais auxiliam nas produções de bens e serviços do *coworking* e, particularmente, no gerenciamento do *coworking* e no relacionamento com os *coworkers*. São apresentados a seguir os principais espaços virtuais utilizados pelo *Coworking 1*.

O RD Station é um sistema de gerenciamento de *marketing* para empresas, com serviços gratuitos e pagos. No momento da pesquisa, a analista de marketing estava usando esse sistema para criação de um Customer Relationship Management (CRM) e ações no *site* do *Coworking 1*.

O sistema Conexa foi implantado após uma consultoria externa realizada no *Coworking 1*. Esse sistema é utilizado também por outros *coworkings* que tem sede na Bahia. O sistema permite o gerenciamento de todo o *coworking*, inclusive agendamento da sala de reunião por parte dos *coworkers*. A implantação dele pelos funcionários ainda não foi finalizada, e algumas ferramentas dele, como controle de tempo de uso da mesa compartilhada, ainda não são utilizados. Por meio do sistema Conexa, o cliente pode reservar a sala de reunião ou imprimir algum material, sendo que o pagamento deve ser feito à líder de unidade, com dinheiro, boleto ou cartão. Há um *coworker* da Unidade da Tancredo Neves que possui dois CNPJ e gera três boletos para pagamento, isso acontecia antes da implantação do sistema Conexa, dificultando o cadastro no sistema e controle dos pagamentos.

O Gerencia Net é o sistema usado para pagamentos de boleto, por meio do Conexa ou diretamente pelo Gerencia Net.

O Loopkey é o aplicativo que permite a abertura e fechamento das portas, sem uso de chave. Todos os *coworkers* tem acesso a esse sistema e, para esse acesso, basta baixar o aplicativo e acessar com um *login* e senha disponibilizados pelo *coworking*. O uso desse sistema é orientado pelo “Manual de Convivência” do *Coworking 1* (2019).

O Domínio Atendimento é o *software* utilizado pelo setor contábil, para serviços como: folha de pagamento, contratos etc. O acesso ao sistema é feito por meio de *login* e senha do *Coworking 1*.

O aplicativo Whatsapp é utilizado pelo *Coworking 1* para realizar a comunicação com os seus membros, denominado “grupo de comunidade”. Cada unidade possui o seu; sendo que a Unidade da Barra possui um somente com os *coworkers*, sem a presença do gestor.

O *Coworking 1* possui dois sites. Um *site* institucional, no qual estão inseridos todos os serviços que podem ser oferecidos, para *coworkers*, para indivíduos e para outras organizações. O outro *site*, alimentado pelo *Coworking 1*, aborda somente os serviços de inovação do Instituto.

Em relação às redes sociais, o *Coworking 1* utiliza o Facebook, o Instagram e o LinkedIn, gerenciados pelo setor de *marketing*, que funciona na Unidade da Barra. Sendo que as outras unidades participam com o envio de material (informações e fotos).

As Figuras 16 a 25 apresentam *prints* dos *sites* desses espaços virtuais.

Figura 16 – *Print* do *site* RD Station⁸



Fonte: *site* Rd Station (2020).

Figura 17 – *Print* do *site* da empresa Conexa⁹



Fonte: *site* Conexa (2020).

Figura 18 - *Print* do *site* da empresa Gerencia Net¹⁰



Fonte: *site* Gerencia Net (2020).’

⁸ <https://www.rdstation.com/>

⁹ <https://conexa.app/>

¹⁰ <https://gerencianet.com.br/>

Figura 19 – Print do site do Loopkey¹¹



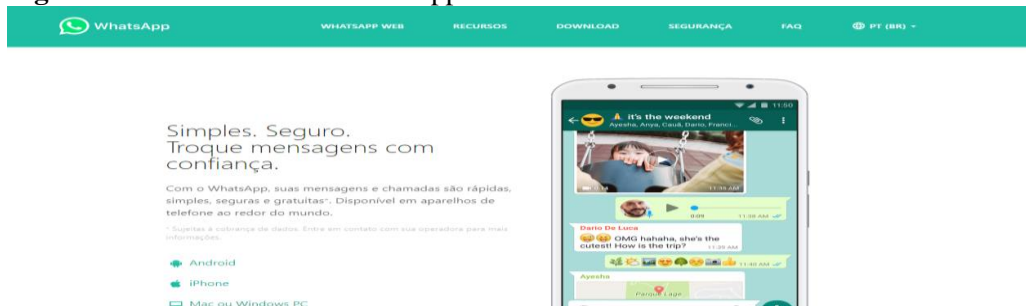
Fonte: site Loopkey (2020).

Figura 20 – Print do site Domínio Atendimento¹²



Fonte: site Domínio Atendimento (2020).

Figura 21 - Print do site do Whatsapp¹³



Fonte: site Whatsapp (2020).

Figura 22 - Print do site do Coworking 1



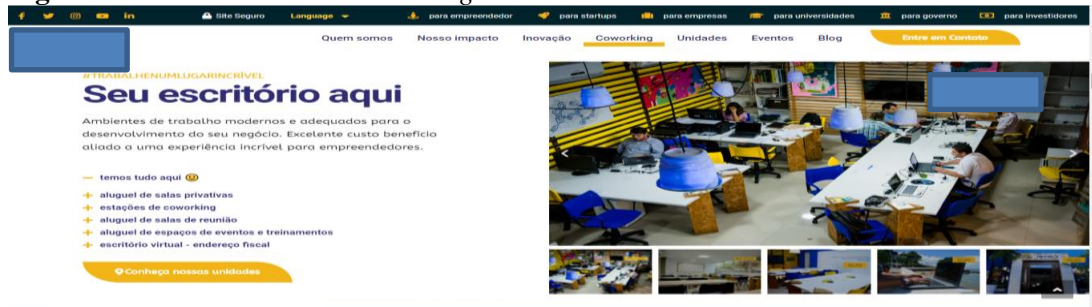
Fonte: site Coworking 1 (2020).

¹¹ <https://www.loopkey.com.br/>

¹² <https://suporte.dominioatendimento.com:82/login.html>

¹³ <https://www.whatsapp.com/>

Figura 23 - Print do site do Coworking 1



Fonte: site Coworking 1 (2020).

Figura 24 – Print do site do Instituto



Fonte: site Instituto (2020).

Figura 25 - Print da página do Instagram do Coworking 1



Fonte: página do Instagram coworking 1 (2020).

5.3 DESCRIÇÃO DE PRODUÇÕES DE BENS E SERVIÇOS DA ORGANIZAÇÃO COWORKING 1

Nesta seção, apresenta-se a descrição de produções de bens e serviços da organização Coworking 1 para *coworkers*, e de *coworkers* para clientes.

5.3.1 Produção de bens e serviços da organização Coworking 1: *coworking-coworker*

No Coworking 1, incluindo as Unidades Barra e Tancredo Neves, a produção de bens e serviços constitui-se em serviços oferecidos aos *coworkers*; do que se ocupam um gestor e

um grupo de funcionários lotados na Unidade da Barra, com exceção do líder da Unidade Tancredo Neves.

O gestor é um dos sócios-fundadores do *Coworking 1*, graduado em Administração, empresário, palestrante e professor. Ele é responsável pela gestão das unidades do *Coworking 1* e do Instituto, o que inclui: decisões em relação aos clientes; estratégias de comunicação e *marketing*, formulação de preço, operacionalização, gestão de pessoas e ainda busca de inovação. Ele é também sócio de um curso de idiomas e sócio investidor de uma *startup* acelerada pelo *Coworking 1*, estando essas empresas instaladas na Unidade da Barra na condição de *coworker*. Desse modo, ele desempenha um duplo papel, de gestor de *coworking* e *coworker*.

O grupo de funcionários das Unidades Barra e Tancredo Neves do *Coworking 1* é formado por dois líderes, cada um lotado em uma unidade; por um estagiário da área administrativa-financeira; por uma analista de *marketing*; e, por uma pessoa responsável pelo setor de inovação; o serviço de limpeza é terceirizado e varia o contrato conforme a unidade. Essa equipe atual é nova, no geral, tem cerca de um ano nas funções, e durante a pesquisa pessoas saíram do cargo e outras sinalizaram o interesse de sair; o que indica uma rotatividade de pessoal. Dos funcionários, foram realizadas conversas não gravadas com dois deles (analista de *marketing* e o estagiário) e três entrevistas (com as líderes e com uma pessoa do setor de inovação lotada em Salvador).

A Funcionária 1 estava na função de líder de unidade e trabalhava no *coworking* há pouco mais de um ano, sendo que atualmente ela não está mais na organização, tendo saído um pouco depois do fim da coleta de dados. Graduada como assistente social, atua também como psicanalista; trabalhava em órgão público até resolver morar um tempo fora do Brasil; na sua volta ao país, abriu uma loja em Morro de São Paulo (BA), posteriormente a fechou e voltou a residir em Salvador. Ela entrou em contato com o *coworking* a partir de um evento promovido por um *coworker* do local. Ao seguir as redes sociais do *coworking*, se candidatou e foi selecionada, inicialmente para a vaga da Unidade Tancredo Neves, mas foi remanejada para a Barra. Foi o primeiro *coworking* que trabalhou:

Eu cheguei e achei à proposta muito interessante. Eu acho que compartilhar é a ideia do futuro. Eu morei um tempo fora do Brasil e eu acho que tem culturas que são muito fracas aqui, que precisam ser fortalecidas. Eu acho que o ambiente do coworking que traz isso. Traz essa leitura, essa dinâmica. (Entrevista Funcionária 1).

Como líder de unidade, era responsável dentro do *coworking*: pelo relacionamento com o cliente; pela área financeira, no que tange à cobrança de boletos de pagamento; pelo controle de impressões e cópias; na manutenção da estrutura e infraestrutura (ar-condicionado, mobiliário, internet etc.); fechamento de contratos; na relação com os fornecedores (compras de material de escritório, reposição de utensílios de cozinha; compras de material de higiene etc.); na organização do *coworking* para os eventos; organização de eventos mensais para os *coworkers*; reuniões de comunidade com os *coworkers*.

A Funcionária 2 atuava no núcleo de inovação do *coworking*, com cerca de um ano na função na época da entrevista e, antes do encerramento da dissertação, havia saído do *coworking* e se mudado para outra cidade. Foi contratada como estagiária, sendo responsável pela gestão de projetos e de eventos relacionados às ações de inovação. Trabalhava na Unidade da Barra, pelo turno da tarde, sendo que no dia da entrevista estava na Unidade da Tancredo Neves. Tem graduação em Bacharelado Interdisciplinar (BI) em Ciência e Tecnologia. Antes de ir para o *coworking*, trabalhou como jovem aprendiz em uma empresa e depois em duas *startups*, que tinham sede própria. O seu trabalho consistia em realizar as ações fechadas pelo gestor com empresas públicas e privadas, na realização de eventos com foco em inovação e empreendedorismo.

A Funcionária 3 tem cerca de um ano trabalhando no *coworking*. É estudante de Pedagogia, mas por conta do trabalho no *coworking* trancou a faculdade que era no turno matutino. Ao conhecer o *coworking* por intermédio de uma amiga que é *coworker*, participou de um processo seletivo que ocasionou na sua entrada na função de líder de comunidade. Seu processo seletivo foi feito pelo gestor, pela líder de comunidade da época e pelo sócio investidor. Sua primeira impressão foi:

[...] quando eu cheguei eu achei isso aqui super diferente. Eu achei super inovador, até então eu nunca tinha conhecido. Então eu achei assim, a proposta, a ideologia maravilhosa, ainda mais que aqui não é só um espaço de coworking, tem a questão da inovação, do empreendedorismo. Então assim, tinha tudo que eu achava fantástico, um mundo novo. E eu muito acostumada a trabalhar naquelas empresas bem tradicionais. (Funcionária 3).

Decidiu voltar para o mercado de trabalho formal; cabendo ressaltar que antes e em paralelo ao trabalho no *coworking*, a Funcionária 3 trabalha com produção de eventos, principalmente de festas infantis, e com serviços de *marketing* digital para empresas. Como líder de comunidade, é responsável somente pela área comercial e administrativa, incluindo o relacionamento com os clientes. Com a saída da líder de operações, que passou a trabalhar

em uma outra empresa no próprio *coworking*, passou a realizar também as atividades financeiras e operacionais.

Os serviços oferecidos pelo *Coworking 1* para os *coworkers* são divididos em aluguéis dos espaços – sejam eles físicos e virtuais –, agregados com atividades administrativas, serviços agregados e outros tipos de serviço. Além disso, há o serviço de aceleração de negócios (inovação), que envolve outras organizações e *startups*; sendo que esse serviço pode ou não utilizar o espaço físico do *coworking*. Em relação aos contratos para prestação de serviços, foram analisados os dos seguintes tipos: escritório virtual, de sala privativa e *coworking*. Os valores e planos variam de acordo com a necessidade do cliente. Os três contratos analisados foram fornecidos pela Unidade da Barra, não se tendo acesso a algum contrato específico da Unidade Tancredo Neves. Sobre esses serviços são oferecidos o aluguel de salas privativas, as mesas compartilhadas, o aluguel de espaços de eventos e treinamentos, aluguel de sala de reunião, escritórios virtuais e a aceleração de negócios.

No aluguel de salas privativas, o *Coworking 1* possui sala exclusiva para o *coworker*, que pode alugar o mobiliário ou customizar junto ao *coworking*. Quem aluga uma sala privativa tem ar-condicionado, internet e algumas horas de uso da sala de reunião. Para quem aluga o espaço físico, estão inclusos nesse serviço: limpeza, internet e ar-condicionado. Há serviços extras (inclusos): café, água, utensílios de cozinhas; geladeiras, micro-ondas; biscoitos; papel higiênico; caixinha no banheiro com itens de emergência; sabão de pia. Há também serviços adicionais que são pagos, como: impressão, xerox e aluguel de armário com chave. Pelo contrato: o *coworking* pode usar a sala 24h por dia; o banheiro é de uso coletivo; são sigilosas as informações que o *coworker* escuta de gestores e funcionários ou lê sobre o *coworking*; o contratante deve informar por escrito o uso da marca, produtos etc. do *coworking* e obter consentimento; o *coworking* pode usar a marca, fotos e material de produtos e serviços do contratante.

As mesas compartilhadas – denominadas pelo *Coworking 1* como “Estações de *Coworking*” – têm os seguintes planos oferecidos ao *coworker*:

- (1) Comunidade: endereço comercial, 10h de *coworking*;
- (2) +40: Todas vantagens anteriores com 40h mensais de *coworking*;
- (3) +120: 120 horas de *coworking*, 2 horas de sala de reunião;
- (4) + Empreendedor: *coworking* ilimitado, 4 horas de sala de reunião;
- (5) +Time: *coworking* ilimitado para três pessoas, 8 horas de sala de reunião.

Para quem aluga o espaço físico, está incluso nesse serviço: limpeza, internet e ar-condicionado. Há serviços extras (inclusos): café, água, utensílios de cozinhas; geladeiras, micro-ondas; biscoitos; papel higiênico; caixinha no banheiro com itens de emergência; sabão de pia. Há também serviços adicionais que são pagos, como: impressão/xerox e aluguel de armário com chave. Em relação ao contrato, foram destacados alguns pontos, como: taxa pré-estabelecida caso o *coworker* cause danos aos equipamentos do *coworking*; serviços administrativos adicionais – impressões, telefonemas, outros – são cobrados na fatura mensal; manutenção do silêncio no espaço; o *coworker*, sendo o último a deixar o espaço, deve ser responsável pelo fechamento do local, apagar luz, ar-condicionado, e, se não fizer, há multa. Também no contrato constam as obrigações do *coworking*: entregar o espaço ao contratante; prover limpeza três vezes por semana; prestar serviços de internet de qualidade; manter sigilo de informações que o *coworker* escute de gestores ou funcionários ou leia sobre o *coworking*; informar por escrito o uso da marca, produtos etc. do *coworking* e obter consentimento. Também consta no contrato que: o *coworking* pode usar a marca, fotos e material de produtos e serviços do contratante; e *coworker* não tem vínculo empregatício com o *coworking*. Os equipamentos do local mencionados no contrato são: cadeira, mesa, projetor, quadro, TV e a estrutura.

O serviço de aluguel de espaços de eventos e treinamentos é oferecido nas duas unidades. Para esse serviço, são utilizados o mesmo espaço e mobiliários das mesas compartilhadas e, por isso, os eventos só podem acontecer após as 18h, de segunda a sexta-feira, ou aos finais de semana. Esse serviço dispõe de televisão e *datashow* nas duas unidades. Os líderes auxiliam na montagem do evento, com a organização do local, disponibilizando café e água. Geralmente, os líderes não ficam durante o evento, programando o fechamento da porta, por meio de aplicativo.

O aluguel de salas de reunião é o serviço utilizado por *coworkers* e por pessoas que só vão ao *coworking* para utilizar esse tipo de serviço. Cada unidade possui uma sala de reunião, equipadas para até 12 pessoas, com televisão, *datashow*, café e água. Todos os *coworkers* têm direito ao uso dessa sala, variando o tempo de acordo com o tipo de contrato e, caso precise usar mais horas, basta solicitar e pagar o serviço.

O serviço de escritório virtual é caracterizado por um endereço fiscal (endereço comercial e fiscal, telefone para recados e correspondências ilimitadas, desconto nos serviços, cursos e eventos do *coworking*). Quem contrata esse tipo de serviço pode utilizar por algumas horas as mesas compartilhadas do *coworking*. Os serviços contratados são: atendimento telefônico, recebimento de correspondências, 4h mensais de ambiente de

coworking; endereço fiscal e comercial; sobre a correspondência, a mesma só é recebida se não estiver violada e é comunicado por *e-mail* para o contratante que foi recebida no *coworking*, sendo que a pessoa ou a empresa deve ir ao local retirar. Os serviços extras são instruções particulares de gestão, de digitalização de arquivo ou reenvio de correspondências, com solicitação por escrito e pagamento. Ainda por contrato, o *coworking* não assume responsabilidades trabalhistas, nem se torna mandatário ou procurador do cliente.

A aceleração de negócios – inovação – engloba: aceleração, inovação corporativa, educação empreendedora, mentoria e acesso a investimento, gestão de espaço de inovação. Em relação ao serviço de aceleração das *startups*, há um *link* no *site* do *coworking* que possibilita a empresa a cadastrar-se, para passar por uma avaliação.

No Quadro 13, são sintetizadas as produções de bens e serviços do *Coworking 1* para os *coworkers*.

Quadro 13 – Síntese das produções de bens e serviços da organização *Coworking 1* para os *coworkers*

<i>Coworking – Coworkers</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Aluguéis dos espaços	Físicos e virtuais	Mesas
Serviços administrativos: manutenção dos espaços físicos, limpeza, café, água etc.	Físicos	Cadeiras
Serviços agregados: impressão, copiadora, recebimento de correspondência etc.	Físicos	Televisão
Outros tipos de serviço: comunicação pelo grupo de Whatsapp ou por <i>e-mail</i> , reunião de comunidade, <i>happy hour</i> , outros eventos internos	Físicos e virtuais	<i>Datashow</i>
Aceleração de negócios: aceleração, inovação corporativa, educação empreendedora, mentoria e acesso a investimento, gestão de espaço de inovação	Físicos (internos e externos ao <i>coworking</i>) e virtuais	Material de escritório
		Utensílios de cozinha
		Armários
		Impressora
		<i>Notebook</i>
		<i>Smarthphone</i>
		Internet
		<i>Softwares</i>
		Aplicativos

Fonte: elaboração própria (2019).

5.3.2 Produções de bens e serviços da organização *Coworking 1*: *coworkers* – clientes

A rotina no *coworking* é parecida com a de um escritório tradicional, com a diferença que dentro do mesmo espaço físico há diferentes organizações, que podem ou não ter relações de negócio. Nas duas unidades estudadas, as pessoas chegavam entre 8h e 9h e paravam entre 12h e 14h para o almoço. O encerramento do horário de trabalho era variado: quem utiliza as mesas compartilhadas deveria encerrar suas atividades às 18h, variando o horário de acordo

com o pacote de horas contratado; já quem aluga as salas privativas tem acesso irrestrito ao local. Em relação à execução do trabalho, a maioria usa *notebook* e *smartphones*, sendo que nas mesas compartilhadas não havia *coworkers* do tipo *hotdesk*, que alugam a mesa pré-definida e deixam seu notebook ou computador no local. Os funcionários das duas unidades e um *coworker* da Unidade Tancredo Neves deixam seus *notebooks* nos armários do *coworking*. O mesmo espaço das mesas compartilhadas é alugado para eventos e treinamentos, e, por isso, não há aluguel de espaço das mesas compartilhadas após às 18h. Nas duas unidades, esse serviço é bem comercializado, sendo relatado pela líder de comunidade da Tancredo Neves que até dezembro de 2019 todos os dias teriam eventos no local.

Ao total, foram entrevistados nove *coworkers*, sendo: dois lotados na Unidade da Barra; seis na Unidade Tancredo Neves; e um tem sala em todas as unidades do *coworking*; em relação a função do *coworker* na empresa há: um sócio da empresa, cinco são funcionários e três são proprietários.

O *Coworker 1* é secretária executiva de uma empresa formada por quatro sócios, que só vão ao *coworking* para realizar reuniões. Ela trabalha no espaço do *coworking* com contrato de mesas compartilhadas, realizando o serviço de secretariado; o que envolve: atividades administrativas e financeiras, relacionamento com o cliente para contratação e operação dos serviços etc. Utiliza para suas atividades o *notebook*, o *smartphone*, a internet e, eventualmente, a impressora para realizar algumas impressões no próprio *coworking*. Durante o período da pesquisa, foi realizada uma reunião no local, utilizando a sala de reunião do *coworking*, para atendimento ao cliente e possível fechamento de negócio; depois uma segunda reunião com os sócios da empresa. A empresa é uma unidade itinerante de saúde, uma carreta que foi transformada em clínica, com cinco consultórios padronizados de acordo com as normas da vigilância sanitária. Atende a empresas privadas e está em processo de regulamentação para participar de licitações no setor público. A carreta tem capacidade para realizar exames e atendimento clínico, sendo que o corpo de médicos não é composto de funcionários fixos, sendo esses contratados por serviço. A empresa atuava, na época da pesquisa, há seis meses no mercado e a funcionária há cerca de dois meses. A contratação da secretária ocorreu após o fechamento do contrato com o *coworking*, não tendo a funcionária poder de decisão sobre essa escolha. É a primeira vez que a entrevistada trabalha em um *coworking*. Ela atende seus outros clientes nas suas próprias empresas ou em *home office*.

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 14.

Quadro 14 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 1*

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: mesa compartilhada, copa, banheiro, sala de <i>Call</i> , sala de reunião. Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), <i>sites</i> etc.	Internet Impressora <i>Notebook</i> <i>Smarthphone</i> Material de escritório Utensílios de cozinha
Atividades administrativas e financeiras		
Impressão de documentos		
Reuniões		

Fonte: elaboração própria (2019).

O *Coworker 2* é jornalista e tem contrato com o *coworking* de uma sala privativa, mas a divide atualmente com mais duas empresas da área de comunicação e *designer*. Abriu a empresa em 2005 para trabalhar com assessoria de imprensa e com produção de vídeo, com produção de conteúdo jornalístico. Após isso, abriu uma outra empresa, com outra razão social, pois agregou, ao trabalho na área de produção de conteúdo, outra área da comunicação ligada à programação neurolinguística. A empresa atua em cursos de desenvolvimento pessoal, com base na Programação de Neurolinguística (PNL). Dentro do *coworking*, utiliza a internet, o *notebook* e o *smarthphone*; atende seus clientes no próprio *coworking*, em sua sala privativa ou na sala de reunião, ou em outros locais externos ao *coworking*. Os cursos realizados podem ou não acontecer dentro do próprio *coworking*. De acordo com o *coworker*, ele não tinha necessidade de um espaço físico, pois sempre prestou serviço no próprio local do cliente e, normalmente atuava em outras cidades. Nas suas palavras, como surgiu necessidade de um espaço físico:

[...] na verdade foram cinco empresas que se juntaram para prestar o serviço na área de comunicação, porque eram empresas com atividades que eram afins. E complementares. Então, uma trabalhava com designer, desenvolvimento de produto, outro com a parte de mídia social, outro com desenvolvimento de sistema, outro com assessoria e consultoria em comunicação, outro na área de negócios, de pesquisa, então nós nos juntamos e viemos para cá. (Coworker 2).

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 15.

Quadro 15 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 2*

(continua)

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: sala privativa, copa, banheiro, sala de reunião.	Internet Impressora <i>Notebook</i> <i>Smarthphone</i>
Produção de trabalhos		
Impressão de documentos		

Reuniões	Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), <i>sites</i> etc.	Material de escritório Utensílios de cozinha
----------	---	---

Fonte: elaboração própria (2019).

O *Coworker 3* é dono de uma empresa de consultoria que presta serviço para um outro *coworker* do local, uma organização da área educacional. O entrevistado trabalhava diretamente para essa organização antes de abrir a própria empresa e, atualmente, divide a sala com dois setores da própria organização. Por essa relação, durante a entrevista, ele pode falar da sua empresa e do trabalho desenvolvido pela outra organização. Ao total, são três salas privativas: uma que funciona como uma sala de recepção de uma empresa, com quatro cadeiras confortáveis, itens de decoração, a logo da empresa grande na parede, sendo o local onde são recebidos os clientes; na outra sala, o *layout* é de um escritório tradicional, com mesas e cadeiras, onde fica o *coworker* entrevistado e duas pessoas que trabalham para a organização de educação; a outra sala é dividida em duas: na primeira, ficam dois funcionários do instituto e a segunda tem uma porta de vidro escuro onde se localiza a sala do presidente. Dessa forma, possuem dois tipos de serviços com o *coworking*: três salas privativas e treinamento uma vez ao mês. As salas possuem toda a estrutura de um escritório, inclusive com impressora. Antes de ir para esse *coworking*, eles alugavam uma sala em um outro *coworking* no mesmo edifício. A organização da área educacional da qual esse *coworker* faz parte tem a singularidade de utilizar nas redes sociais fotos do *Coworking 1* como sede da empresa, sem fazer menção ao *coworking*.

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 16.

Quadro 16 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 3*

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: sala privativa, copa, banheiro, sala de reunião. Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), <i>sites</i> etc.	Internet
Atividades administrativas		Impressora
Impressão de documentos		Notebook
Reuniões		Smartphone
		Material de escritório Utensílios de cozinha

Fonte: elaboração própria (2019).

A *Coworker 4* é funcionária de uma empresa de turismo pedagógico, que conta com duas funcionárias e uma proprietária. A funcionária entrevistada atua na empresa há quase cinco anos, contudo, quando houve a mudança do escritório próprio para o *coworking*, ela

estava de férias e não teve poder de decisão. A sala própria também ficava na região da Avenida Tancredo Neves, e, um dos motivos da mudança para o *coworking* foi que a sala, pelo tamanho, não suportava ao mesmo tempo as reuniões e os trabalhos administrativos; o outro motivo foi a redução de custos. As funcionárias ficam no *coworking* em horário comercial, das 8h às 18h, e geralmente almoçam na copa do próprio *coworking*. A proprietária trabalha *home office* e realiza as visitas aos clientes, indo ao *coworking* para eventuais reuniões. Uma das funcionárias, que não foi entrevistada, também participa das viagens junto com os alunos das escolas. Essa empresa, durante o período de observação, recebeu pais de alunos para o pagamento de uma excursão. A proprietária conheceu o *coworking* por realizar reuniões no local, quando ainda tinha a sala própria da empresa. Foram relatados dois pontos em relação ao serviço que tinham em um escritório próprio e como isso se modificou ao trabalharem em um *coworking*: não possuem mais o telefone fixo – optando por ter mais um número de celular –; e as impressões em quantidade são realizadas em outros lugares. A entrevistada relatou que não recebem muitos clientes, e que, durante os seis meses que estão no *coworking*, receberam somente entre seis ou sete.

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 17.

Quadro 17 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 4*

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: mesa compartilhada, copa, banheiro, sala de <i>Call</i> , sala de reunião. Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), <i>sites</i> etc.	Internet
Atividades administrativas e financeiras		Impressora
Impressão de documentos		Notebook
Reuniões		Smartphone
		Material de escritório
		Utensílios de cozinha
		Máquina de pagamento com o cartão

Fonte: elaboração própria (2019).

A *Coworker 5* era funcionária do *Coworking 1*, desempenhando a função de líder de operações. Ela foi funcionária desse *coworking* por um ano, sendo que, no momento da entrevista, havia mudado de empresa há quatro meses. A empresa que trabalha atualmente utiliza uma sala privativa, e o *coworker* é responsável pelo setor financeiro, atuando dentro do escritório em horário comercial. Essa empresa pertence ao proprietário-financeiro do *coworking*, uma indústria, localizada em um bairro de Salvador (BA), que trabalha com sumos de fibra de vidro especificamente na produção de postes, fornecendo diretamente para

algumas empresas de energia no Nordeste. A indústria tem endereço em Salvador, e no *coworking* só funciona a parte administrativa-financeira. Durante a entrevista, não se colocou na posição de *coworker*, provavelmente por ainda trabalhar para uma empresa do mesmo grupo. Para ela, foi uma mudança boa, considerando os problemas da empresa na qual trabalha atualmente em comparação aos do *Coworking 1*, no qual trabalhava como funcionária: “[...] como toda empresa tem problemas, mas com relação aos problemas daqui, são mais fáceis de resolver” (*Coworker 5*). Ao fazer essa comparação, ela observa que no *Coworking 1* as pessoas ficavam

[...] presas muito em relação as outras pessoas pra resolver problemas de clientes. Que às vezes era uma coisa besta. E por menores que fosse assim, acabavam virando uma bola de neve e isso estressava muito a gente. Eu especificamente. Então, para mim agora tá mais tranquilo. (Coworker 5).

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 18.

Quadro 18 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 5*

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atividades financeiras	Físicos: sala privativa, copa, banheiro, sala de reunião. Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), sites etc.	Internet
Impressão de documentos		Impressora
Reuniões		Notebook Smarthphone Material de escritório Utensílios de cozinha

Fonte: elaboração própria (2019).

A *Coworker 6* é sócia-fundadora de uma empresa fundada há dois anos, que atende a empresas públicas e privadas, e se define como:

[...] um espaço de desenvolvimento de métodos, jogos colaborativos de trabalho, orientados para solução de problemas [...] e, para isso, como a gente acredita na colaboração, a gente aplica jogos e métodos colaborativos nossos [...] então, tudo que a gente faz desde planejamento estratégico, passando por política de inovação, programas de inovação, tudo a gente constrói por meio da aplicação de métodos colaborativos. (Coworker 6).

A empresa possui uma sala privativa, estando no *coworking* desde sua abertura, mas, na época da entrevista, estavam indo para outro local, um *coworking* de parceria público-privado, após serem aprovados em um edital. Durante a época da pesquisa, a empresa também havia ganhado um edital para incubação em um *coworking* público de Salvador, para um dos

produtos que estava desenvolvendo. A empresa não se denomina em suas redes sociais, nem na entrevista, como uma *startup*, mas os editais dos quais ela participa são direcionados para *startups*. A empresa possui oito funcionários, sendo que alguns da equipe são de outro país, ingressando na empresa por meio do projeto de estágios da Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales (AIESEC), organização internacional que promove intercambio de jovens. Apesar da empresa alugar uma sala privativa, utiliza também as mesas compartilhadas, não estando no contrato, mas sendo um benefício, de acordo com a *coworker*.

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 19.

Quadro 19 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 6*

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: sala privativa, copa, banheiro, sala de reunião. Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), sites, softwares etc.	Internet Impressora Notebook Smarthphone Material de escritório Utensílios de cozinha
Atividades administrativas		
Impressão de documentos		
Reuniões		
Produção de conteúdo e inovação		

Fonte: elaboração própria (2019).

O *Coworker 7* é mineiro, mudou-se para a Bahia, acompanhando a noiva e, no momento dessa mudança, trabalhava na área comercial de uma *startup* mineira. Por trabalhar à distância, sentiu a necessidade de ter um local de trabalho e por meio de uma pesquisa no Google, limitando uma região geográfica específica da cidade, localizou a Unidade da Tancredo Neves. Após visitar alguns *coworkings*, fez a escolha pela unidade; ao que justifica: “[...], mas o que mais gostei, que tive mais sintonia, e o preço mais acessível foi do [Coworking 1]”. No *coworking*, o entrevistado conheceu o gestor do *Coworking 1* e recebeu a proposta de trabalhar em seu curso de idiomas, desempenhando as funções de gestão e comercialização. Segundo o entrevistado, o gestor da empresa, que é também gestor do *Coworking 1*, “[...] tava precisando de alguém para ser o gestor da empresa, tocar o comercial também, mas, também de aspectos de gestão própria, de estratégias que ele não tinha tempo de dedicar da forma que deveria, por causa do *coworking* e dos outros negócios que ele tem”. (*Coworker 6*).

Essa mudança da *startup* para um curso de idiomas veio junto com a mudança da Unidade Tancredo Neves para a Unidade da Barra, onde funciona o setor administrativo do curso e uma sala onde acontecem algumas aulas. São cursos customizados, de inglês,

espanhol e português. Há cursos voltados para corporativos – voltados para desenvolvimento de equipe e retenção de talentos – e individuais; *on-line* ou presencial; e sendo presencial, podem acontecer na própria empresa, em um local de preferência do aluno ou na sala privativa que o curso tem no *coworking*. Há também cursos voltados para estrangeiros, que desejam aprender português. A empresa, atualmente, só atua em Salvador, mas pretende expandir. O curso começou há 20 anos, com um sócio e com foco na língua espanhola. Somente em 2013, os outros dois sócios ingressaram e a empresa passou a oferecer também curso de inglês. O *coworker* tinha cerca de cinco meses de função, na época da entrevista.

A empresa é formada por cinco pessoas: três sócios, um gestor e uma estagiária. O gestor da empresa e do *Coworking* 1 é “[...] um sócio investidor, ele participa de algumas reuniões semanais e das reuniões mensais de resultado; e de estratégicas, comigo mais um pouco”; a outra sócia é coordenadora e diretora do idioma de inglês; o outro sócio é diretor e coordenador do curso de espanhol, além de lecionar; fechando o time, há a estagiária administrativa-financeira, que realiza e acompanha as rotinas administrativas e financeiras da empresa. Os professores são autônomos que prestam serviço para o curso, não sendo exclusivos. No *coworking*, diariamente, estão presentes a estagiária – que trabalha meio período – e o *coworker* entrevistado. Os sócios aparecem esporadicamente para reuniões ou para ministrar aulas. As reuniões da equipe interna são realizadas no primeiro andar, sendo que o dia a dia de trabalho acontece nas mesas compartilhadas, inclusive o atendimento ao cliente e reunião com fornecedores. O tipo de contrato é sala privativa, onde são lecionadas algumas aulas – inclusive para os próprios funcionários do *coworking* –, e na qual são realizadas as reuniões, sendo que o espaço das mesas compartilhadas, apesar de não estar no contrato, são utilizados pela equipe interna, como um “benefício pela parceria”. O contato com os clientes é geralmente realizado via *e-mail* ou Whatsapp; caso a aula seja na sede do curso, o aluno assina o contrato lá; caso seja em ambiente externo o contrato é enviado por *e-mail*; e os contratos são salvos em formato digital no Google Drive da empresa.

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 20.

Quadro 20 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker* 7

(continua)

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: mesa compartilhada, copa, banheiro, sala de reunião, sala privativa.	Internet
Atividades administrativas e financeiras		Impressora
Gestão de pessoas		Notebook
		Smartphone
		Material de escritório

Atendimento a fornecedores	Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), <i>sites</i> etc.	Utensílios de cozinha
Impressão de documentos		
Reuniões		

Fonte: elaboração própria (2019).

O *Coworker 8* é funcionário de uma associação com foco em empreendedorismo na Bahia, com um banco de dados atual de cerca de 230 associados, fundada em 2006, ligada a uma associação a nível nacional. Dentre os fundadores, está o gestor do *coworking*, que também já foi presidente da associação a nível nacional. Sobre a fundação da associação:

[...] foram um grupo de amigos que estavam saindo no movimento Júnior, porque esse pessoal todo que começou a associação era desse pessoal todo de escola, acadêmico, movimento júnior. E eles sentiram essa necessidade de ter algo voltado mais para o empreendedorismo. Sair do movimento júnior e começar já a investir mesmo nesse pessoal que estava mais sênior, que já queria algo diferente. (Coworker 8).

O *Coworker 8* está na associação desde 2016 e, desde seu ingresso na associação sempre utilizou o *coworking*. Ele é o único funcionário com carteira assinada, sendo que os demais do quadro são voluntários. Nas suas palavras:

Hoje dentro de todos os voluntários que têm eu sou o único funcionário da associação; então ela é sem fins lucrativos, então a gente vive de mantenedores e da receita de nossos associados, e eventos que a gente realiza. E todo o nosso quadro de colaboradores são voluntários. De todos que participam hoje eu sou o mais veterano que tem. (Coworker 8).

A associação está dividida em nove diretorias: financeiro, projeto, expansão, desenvolvimento, comercial, jurídico, eventos, *marketing*; formando o quadro há o presidente, o vice-presidente e diretor-executivo. A associação não tem um segmento de empreendedores fechado; e, para participar dela, o interessado deve ter mais de 18 anos e se cadastrar como pessoa física e não jurídica, não precisando ter um negócio já estruturado e podendo ser apenas uma pessoa que queira empreender. O *Coworker 8* ressalta que “o maior foco é [...] fazer com que essas pessoas comecem a fazer negócio entre eles. Tipo: eu compro o seu serviço, aí você já compra o meu, aí já compra de outro que já possa comprar o seu. A gente faz essa conexão e facilita bastante” (Coworker 8). A associação funcionava em um escritório próprio no bairro do Caminho das Árvores, passando a funcionar no *coworking* com o convite do gestor. O horário de trabalho do *Coworker 8* é das 9h às 18h, de segunda a quinta-feira, na sexta, até as 17h; na terça-feira, ele começa a trabalhar às 12h, pois há uma reunião mensal da equipe até às 20h. O contato com os associados é realizado por meio de

grupos de Whatsapp, telefone, eventos promovidos pela associação e reuniões esporádicas, que podem acontecer na empresa do associado ou no *coworking*. O *Coworking 1* é mantenedor da associação, e o *coworker* tem um valor mensal que pode utilizar nos serviços prestados pelo *coworking*, como aluguel da mesa compartilhada, impressões e outros serviços necessários.

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 21.

Quadro 21 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 8*

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: mesa compartilhada, copa, banheiro, sala de reunião. Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), <i>sites</i> etc.	Internet Impressora Notebook Smartphone Material de escritório Utensílios de cozinha
Atividades administrativas e financeiras		
Impressão de documentos		
Organização de eventos		
Gestão de grupos de Whatsapp		
Reuniões		

Fonte: elaboração própria (2019).

A *Coworker 9* é sócia de um escritório de contabilidade, com foco em micro e pequenas empresas; realiza assessoria contábil; e deu início a um projeto de “sucessão de marca”, projeto que já tem seu primeiro contrato, no qual uma empresa utiliza a marca e a estrutura da consultoria, mas realiza o serviço. Desde março de 2017, tem contrato com o *coworkings* nas três unidades, sempre em sala privativa; além dessas três salas, possui um escritório próprio no interior da Bahia. A empresa começou em Salvador, há dez anos (completos em outubro de 2019). Tem, atualmente, dois sócios; sendo um dos sócios o *coworker* entrevistado. Ele é responsável pelo operacional, pela gestão dos dois funcionários da empresa, todos lotados na Unidade da Barra; o outro sócio se divide entre Salvador e o escritório no interior. O *Coworker 9* tem cinco anos na empresa como funcionária, mas, em 2019, deu início ao projeto como sócia. Antes de ir para o *coworking*, o escritório de contabilidade tinha uma sala comercial alugada, em um prédio empresarial, também na região da Avenida Tancredo Neves. O único cachorro que foi observado circulando pelo escritório era desse sócio, mas não há um espaço *pet* e são feitas restrições em relação ao acesso de animais no *Coworking 1*.

A síntese das atividades, espaços e coisas identificados encontra-se no Quadro 22.

Quadro 22 – Síntese de atividades, espaços e coisas – *Coworker 9*

<i>Coworkers – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos: sala privativa, copa, banheiro, sala de reunião. Virtuais: aplicativos (exemplos: Whatsapp, Loopkey), sites etc.	Internet Impressora Notebook Smarthphone Material de escritório Utensílios de cozinha
Atividades administrativas e financeiras		
Impressão de documentos		
Reuniões		

Fonte: elaboração própria (2019).

As produções de bens e serviços dos *coworkers* para clientes estão sintetizadas no Quadro 23.

Quadro 23 – Síntese das produções de bens e serviços dos *coworkers* para clientes

<i>Coworker – Clientes</i>		
Atividades	Espaços	Coisas
Atendimento ao cliente	Físicos e virtuais	Internet Impressora Notebook Smarthphone Material de escritório Utensílios de cozinha Máquina de pagamento com cartão Armário Softwares Aplicativos
Atividades administrativas e financeiras	Físicos e virtuais	
Impressão de documentos	Físicos	
Reuniões	Físicos e virtuais	
Produção de trabalhos	Físicos e virtuais	
Produção de conteúdo	Físicos e virtuais	
Atendimento a fornecedores	Físicos e virtuais	
Gestão de pessoas	Físicos e virtuais	
Organização de eventos	Físicos e virtuais	
Gestão de grupos de Whatsapp	Virtuais	

Fonte: elaboração própria (2019).

5.4 INTERPRETAÇÃO DE PRODUÇÕES DE BENS E SERVIÇOS EM ESPAÇOS DE ORGANIZAÇÕES *COWORKING EM SALVADOR*

Nessa seção, apresenta-se uma interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador composta de dois níveis de interpretação. O primeiro nível constitui-se de uma interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*, por inferência da descrição de espaços e da descrição de produção de bens e serviços da mesma organização. O segundo nível constitui-se de uma interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador, por transferência da interpretação da organização *Coworking 1* para a interpretação de *coworkings* de Salvador.

5.4.1 Produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*

Na interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*, foram identificados 11 temas: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação. Nas subseções a seguir, são apresentadas a interpretação sob cada um dos temas, e, na sequência, a síntese dessa interpretação.

5.4.1.1 *Uso do espaço como local de trabalho*

O *coworking* é um local utilizado pelos *coworkers* para trabalhar, desenvolver seus projetos atender ao cliente – atendimento presencial e virtual –, e para outras possibilidades permitidas. Nesse uso do espaço como local de trabalho, foram identificadas algumas vantagens para os *coworkers*: maior produtividade, maior disciplina, convívio com outras pessoas, trabalho próximo à equipe (em casos nos quais as equipes antes trabalhavam em locais diferentes).

Ao optarem por um *coworking*, ao invés de um *home office*, as pessoas consideram que o espaço no qual se trabalha tem relação direta com a produtividade, sendo de forma individual ou fazendo parte de uma organização, como exemplificam as falas a seguir:

Às vezes, porque ele quer um ambiente que produza mais. A gente tem muito códigos mentais. A gente mora em casa, nem todo mundo tem a disciplina de tomar um banho, tomar café, sentar e produzir. Ou, às vezes, tem uma criança em casa que incomode. Ou, às vezes, quer se autossabotar e a cama tá ali do lado [...] então, quando você sai de casa para vim em um ambiente como esse te estimula mais. Aumenta a produtividade. E faz networking também. (Funcionária 1).

Para mim que trabalho em casa... poder sair... trabalhar em casa é uma coisa muito difícil. Principalmente para mulher. [...] Porque a casa chama o tempo inteiro. [...] e aí dá uma vontade de comer uma besteirinha. É mil coisas. Então trabalhar em casa é bem complicado. Então o fato de sair de casa e ter um espaço assim. Eu gostei tanto que acho que até vou implementar para minha vida particular, para atender aos outros clientes. Sempre que necessitar eu vou preferir utilizar esses espaços assim. E poder deixar a casa como lar sagrado, espaço sagrado de paz e descanso. Não chegar em casa pensando em trabalho (Coworker 1).

A gente não quer ficar dentro de casa, porque a gente acaba acomodando. Eu passei uma semana dentro de casa, quando tava em reforma aqui, tipo, tomei banho e no costume coloquei a roupa. Nos outros dias, isso já era verão, aí tava muito calor, na hora de reunião só colocava a camisa. E fazia as entregas que tinha que fazer. Mas chega um certo momento, que tipo, você acordava assim. ‘- vou colocar o smarthphone aqui, na hora que tocar eu levanto e atendo’. E você vê que o rendimento tá caindo e não faz as mesmas entregas. Então, o coworking tá aí para isso. (Coworker 8).

O gestor do *Coworking 1* cita como exemplo uma empresa de *marketing* digital, cujos membros da equipe trabalhavam antes em *home office* e passaram a trabalhar no *Coworking 1*. Após a decisão pelo *coworking*, em apenas seis meses a empresa cresceu e a quantidade de funcionários passou de três para doze. Para o gestor, esse crescimento é justificado pelo fato de que os membros da equipe estão trabalhando juntos em um mesmo espaço físico:

O fato de estarem juntos, conectados, focados, entregando resultado, fizeram com que eles crescessem muito rápido. Claro que tem a competência, tem uma série de outros fatores que fizeram eles chegarem lá. Mas pelo fato de sair do *home office*, cada um a distância, com sua rotina, e ir a um espaço de *coworking*, trabalhando o *networking*, ajudou significativamente para o crescimento deles. (Gestor, Palestra CAU/BA, 24 de julho de 2019).

Em relação à opção entre uma sala privativa ou a mesa compartilhada, foram levantadas questões como privacidade, custos, quantidade de pessoas da empresa; e necessidades materiais, como os itens de escritório, em relação à rotina do trabalho. O custo da sala privativa é maior do que o da mesa compartilhada e, além disso, a empresa precisa mobiliar o local; entretanto, há questões como privacidade e a possibilidade de se ter, por exemplo, uma impressora própria, que tornam a sala privativa mais apropriada para determinados tipos de empresas. Nesta pesquisa, foram entrevistados indivíduos e organizações que utilizam tanto as salas privativas, quanto as mesas compartilhadas. Seguem falas que exemplificam essa diferenciação na escolha do serviço:

Por opção também. Por ser um local mais reservado mesmo. E por ter algumas vantagens. Tem seu espaço, fechou a porta, enfim. Você quer ter uma privacidade para falar no telefone. Trazer uma pessoa para conversar, como a gente tá fazendo agora. Se ficasse lá, a gente podia tá atrapalhando alguém que tava do lado. Enfim, algumas vantagens mesmo de ter um espaço seu privativo. (Coworker 2).

A gente não tem acesso direto à impressora. Então, uma das coisas que eu mais sinto falta é isso. E, telefone, porque assim, na hora de fazer alguma ligação, que precise usar o volume de voz mais alto, eu pelo menos me incomodo de fazer isso na frente de todo mundo lá. Acho que vai incomodar o outro. Aí eu venho para cá [se referindo a sala de Call onde estávamos]. Então tem essa questão de deslocamento. Às vezes, é uma ligação mais particular também.

Ai eu também venho cá. Então esse negócio de largar tudo, aí vem e volta. Agora mesmo eu tava fazendo umas anotações que eu preciso fazer em uma ligação, mas para não trazer computador, trazer tudo, tive que fazer as anotações para vim aqui, ligar. (Coworker 1).

A gente sempre foi sala privativa, a gente não contratou o serviço de coworking não. Porque como a gente precisa ter uma estrutura. Então não ia ser muito adequado a gente usar um coworking. [...], mas se a equipe mudar, se a equipe aumentar, e o espaço não der mais, e aqui não comportar, a gente vai ter que procurar um espaço maior, ou eu descer para o coworking. Vai ter que se ajustar. (Coworker 9).

Como eu uso a minha, eu não uso do espaço colaborativo. Eu tenho minha cafeteira e a gente tem nossas xicaras. Às vezes, fica sujo lá em cima. Aí eu tenho me policiar. Para a gente evitar lixo aqui. (Coworker 9).

5.4.1.2 Uso do espaço para networking e interação

O termo “networking”, que significa a formação de rede de contatos, é citado na literatura sobre *coworking*, muitas vezes entendido como uma vantagem, quando comparado com outros tipos de organização ou com o trabalho *home office*. Essa possibilidade de *networking* e interação está no discurso do gestor do *Coworking 1*, ao entender que há empresas que se autodenominam *coworking*, mas que não correspondem ao conceito clássico e complexo de *coworking*; como explicado na seguinte fala:

Os escritórios virtuais vêm bem antes do *coworking*; na década de 90 aqui em Salvador a gente já tinha escritórios virtuais que basicamente serviam como endereço fiscal, as pessoas emitiam nota fiscal, eventualmente pegar uma sala de reunião, ter ali um cartão de visita [...], mas o *coworking* entra em outra pegada justamente por trazer outros elementos (Gestor, Palestra CAU/BA, 24 de julho de 2019).

Os temas *networking*, interação e estímulo ao empreendedorismo foram observados com frequência nas entrevistas realizadas e na análise de documentos, principalmente nas redes sociais dos *coworkings*. Contudo, não há uma estruturação por parte do *Coworking 1*, mas um desejo de fomentar o *networking*, para promover uma maior interação entre os *coworkers*. A interação e *networking* apontadas nos discursos dos *coworkers* se restringiam a eventos esporádicos, grupo de Whatsapp, conversas informais e a “sensação” de estar realizando *networking* somente por estarem no mesmo espaço físico. Seguem alguns exemplos de falas de *coworkers* que apontam como algo positivo o fato de estar em *Coworking 1* quando se pensa em temas como *networking* e interação:

Eu acho que as trocas, a gente acaba fazendo um networking, interessante, também. Então, são pessoas de áreas diferentes. E, embora cada um chegue no seu trabalho, focado e tal.

Veza por outra, a gente troca umas ideias, conhece uma pessoa, conhece outra. Pode ser um campo interessante de um novo networking também. (Coworker 1).

Eu já tentei até fazer trabalhos com algumas pessoas aqui. Não aconteceu por conta da demanda que acabou não se concretizando. Mas sim. Aqui quase que eu viro cliente dessa área de contabilidade; dessa empresa de contabilidade. Ia fazer parceiras com (coworker 6), com as meninas que tinham antes de outra empresa de comunicação, de marketing digital. Já indiquei pessoas para fazerem curso aqui, com o pessoal do Instituto. (Coworker 2).

E o espaço que a gente tem no meio, o espaço de coworking, porque gera muita interação entre as pessoas. Tem outros espaços de coworking, eu não sei se é porque a dinâmica é diferente, eu não sei se aqui não tem as baias separadas, que não tem tanta interação assim. Aqui a gente vê que as pessoas se conhecem muito. Chega uma pessoa nova aqui no coworking, já fez uma amizade com outras salas, a gente vê o pessoal fazendo negócio mesmo, fechando parceria. A gente já viu uma pessoa de uma empresa aqui que entrou em contato com uma empresa ali do fundo pra fazer palestra da UFBA, para fazer evento, para fazer Hackathon. Então eu acho que o nível de interação que vejo aqui, eu não vejo muito em outros lugares assim, que são mais formais [...] aqui não, é bem diferente, tem uma vibe bem diferente de outros lugares. Eu já tenho um ano aqui e várias pessoas que trabalham no coworking e fizeram várias parcerias aqui dentro. Se tornaram muito mais conhecidas no meio empreendedor de Salvador. Digamos assim. Por conta disso, por conta desse espaço de interação. Porque com certeza. Porque querendo ou não é um espaço de interação, de inovação, você tem parceria. É só uma questão de você saber administrar isso, saber tirar proveito disso. (Coworker 5).

Se você está em um coworking, já tá interagindo com pessoas. E se você está interagindo com pessoas, você está fazendo novas oportunidades de negócio, entendeu? E é uma coisa leva a outra. Você por exemplo consegue expor melhor e de forma subjetiva sua credibilidade também. 'Eu tenho um projeto tal e a gente conseguiu um resultado y.' É uma maneira um pouco subjetiva de você conseguir mostrar sua credibilidade naquele espaço, interagir com pessoas. Se conectar. E aí quando surgir oportunidades, você já vai ser uma pessoa que vai ser pensada. Por exemplo, o ecossistema aqui. Isso é uma coisa que eu senti apenas entrando no [coworking 1]. Porque nos outros lugares em que estive era muito aquele ambiente. (Funcionária 2).

Há eventos organizados no *coworking* com o objetivo de integrar os *coworkers*, realizados pelas líderes das unidades para o público interno e/ou abertos para o público em geral. De acordo com a Funcionária 1, as líderes devem realizar dois eventos por mês: “*aí a gente faz um café da manhã colaborativo, cada um traz alguma coisa. Mas se não trouxer a gente não vai deixar você de fora nunca. [...] ou happy hour mesmo [...] aí teve a festa de São João, aí teve o pré-carnaval*”. (Funcionária 1). Há também eventos com temas relacionados ao mercado, como por exemplo, sobre liderança; sendo esses tipos de eventos abertos ao público e com a participação de parceiros. Entende-se que esses eventos têm a proposta de promover o parceiro do evento, o próprio *coworking* e agregar valor do local para os *coworkers*.

As “reuniões de comunidade” são realizadas para discutir os assuntos do *coworking*, assuntos sobre a convivência, possíveis problemas entre os participantes e assuntos que os

coworkers queiram discutir. Não há uma frequência preestabelecida para essas reuniões, ocorrendo de acordo com as necessidades, mas de acordo com a Funcionária 1, na fala que se segue, as vezes não há necessidade de realizar a reunião, pois os assuntos são tratados no dia a dia:

E aí tinha que ter a reunião de comunidade que acaba que eu não tô fazendo essa reunião de comunidade, porque eu percebo também que eu falo tudo muito no dia a dia. No momento que acontece uma situação, eu chego e falo. Eu não preciso de uma reunião necessariamente para isso acontecer. (Funcionária 1).

Não foi dado muito destaque por parte dos *coworkers* sobre a participação deles nessas reuniões, sendo relatado que alguns assuntos são tratados diretamente no grupo de Whatsapp. O único relato sobre a não funcionalidade dessas reuniões foi da Funcionária 3 ao citar que um dos *coworkers*, de uma empresa multinacional, não participava das reuniões por achar que eram somente “festinhas”.

Somente um *coworker* apontou a falta de encontros estruturados para a realização de *networking* dentro do *coworking*. O *coworker* entende que o “co” do *coworking* significa trabalhar em conjunto, de forma colaborativa, resultando realmente em um local de inovação. Essa *coworker* é sócia de uma empresa que trabalha com implantação de inovação em empresas, por isso sente a necessidade de ações estruturadas que possibilitem a inovação, colaboração e interação dentro do *coworking*. Segue trecho da fala que exemplifica essa opinião:

Sabemos o que os outros fazem, sabemos por que existem as reuniões de comunidade, são apenas para tratar das questões de convívio social, mas desde o início eu trouxe uma proposta de fazer uns eventos, uns jogos, mas nem no meu calendário, nem no deles, nunca foi prioridade. Porque não está no imaginário das pessoas. [...] eu nunca passei por um espaço colaborativo; parque tecnológico mesma coisa, cada um no seu quadrado, um condomínio. Sabe o que o outro faz, mais ou menos, mas não existe um momento da colaboração. Colaboração requer espaço, tempo, intensão, não acontece porque a gente toma café na copa. Então tudo bem. Eu posso comprar: ‘- a, você faz isso?’. Mas não é trabalhar junto, entendeu? [...] como eu falo de inovação, eu preciso estar num lugar que as pessoas tenham a intensão de desenvolver a inovação. E aqui é um espaço esteticamente que me agrada, tem toda a facilidade de logística, de transporte, de alimentação, e tudo. E, é um espaço novo. Mas não rola negócios. Não rola negócio entre os hospedados. Nós não sabemos quem está na Barra. Nunca houve uma intensão de promover um exercício colaborativo. (Coworker 6).

5.4.1.3 *Uso do espaço em “comunidade”*

A palavra “comunidade” e a expressão “viver em comunidade” são utilizadas pelos funcionários e pelos *coworkers* como sinônimos do relacionamento que ocorre dentro do mesmo espaço. Saber “viver em comunidade” também tem conotações diferentes de acordo com as regras que o *coworking* estabelece e as características dos indivíduos e organizações que utilizem o local. O *coworking* estudado possui normas escritas sobre o uso do espaço e dos serviços; contudo essas regras são mais ou menos seguidas e cobradas, de acordo com a unidade do *coworking*. Um exemplo do conceito de “senso de comunidade”, relacionado ao respeito com o outro, à organização do local e ao entendimento de um escritório compartilhado, encontra-se na fala que se segue:

Porque a gente já percebeu, falando com outras pessoas, nos coworkings, é basicamente os mesmos problemas. Todos. É impressionante. É tudo muito bonito por fora, mas o dia a dia, aquela coisa lá por dentro, no miolo, são basicamente os mesmos problemas. Basicamente as mesmas queixas. [...] tem uma questão de [Coworking 1], mas tem uma questão de coworking mesmo. É difícil, porque às vezes o público que mais me exige, que mais me cobra, é o menos que me dá retorno. É o que mais suja, é o que mais bagunça; não é fácil viver essa comunidade porque as pessoas não conseguem ter senso de comunidade. (Funcionária 3).

Na produção dos *coworkers*, seja falando ao telefone, seja conversando com outros *coworkers* ou recebendo clientes, por exemplo, pode acontecer situações que incomodam. Observou-se um “barulho” mais intenso no ambiente da Unidade da Barra do que da Unidade da Tancredo Neves; sendo que a falta de privacidade e a dificuldade de concentração por quem compartilha as mesas foram pontos apontados nas duas unidades, tanto pelos funcionários do *coworking*, quanto pelos *coworkers*. Alguns entrevistados falam sobre a desvantagem de se trabalhar com diferentes indivíduos e organizações dentro de um mesmo espaço, sendo que essa desvantagem se intensifica em espaços onde as pessoas não entendem – ou não seguem – as regras do *coworking*; ou essas regras de certa forma não são implantadas; como exemplificado a seguir:

Agora uma coisa que eu observo às vezes, que tento controlar, mas não consigo. Quando tá só a gente, eu deixo a conversa sair mais solta, a pessoa falar mais alto, porque é a rotina deles. Quando chega alguém novo, como chegou, eu tento ficar mais calada, as pessoas ficarem mais caladas, mas nem sempre eu consigo conquistar isso com sucesso. Mesmo conversando com algumas pessoas: ‘- gente, tem cliente novo aí, por favor!’. Nem sempre as pessoas são muito compreensivas em relação a isso. (Funcionária 1).

Ponto negativo é que às vezes você precisa de um pouco mais de concentração. E às vezes é um pouco mais complicado. Porque tem um falando aqui, um falando ali. Aí atrapalha um

pouco. [...] tanto que eu fico muito com o fone de ouvido. Porque, por exemplo, se eu tô precisando me concentrar eu coloco uma música clássica. Um volume mais alto. Porque aí eu tento me conectar. Porque ali é só a forma de eu conseguir fazer para estar sozinha no meio de várias pessoas. (Coworker 1).

[...] por outro lado pode ser considerado um ponto negativo, se você quiser privacidade [...] às vezes, a pessoa tá no coworking e quer se concentrar em alguma coisa, pra fazer uma coisa e aí tem as pessoas que ‘- e aí, não sei o que’, conversa se tiver um nível de intimidade. E nem sempre a pessoa tá aberta para conversar toda hora. Não sei se também por ser baiano todo mundo é assim, muito dado, né? Já chega pegando você, aquele negócio...isso pode ser um ponto negativo, às vezes. (Coworker 5).

As desvantagens é, por exemplo, eu acho que é performance. Porque você acaba, por exemplo, se você tá numa estação de trabalho isolado ou isolada, pelo menos o meu processo de rendimento é maior. Então, quando eu fico lá focada, na minha e tal, porque sem distrações. E aí a distração é o negócio barril, porque uma vez que você entra assim, principalmente para as pessoas que são mais extrovertidas, porque você entra ali, é difícil sair. Então questão de foco é um pouco complicado. Mas o barulho também, tem gente que não consegue trabalhar com barulho, aí fica aquele impasse: ‘-uso meu fone de ouvido? Peça para a galera calar boca?’. Então é mais difícil esse tipo de relacionamento. (Funcionária 2).

Eles falavam muito alto, eles tinham, a empresa fornecia para eles aula de inglês, aí faziam videoconferência. Menina, aí vinham um para cá e falava altão, uma confusão tinha gente que era uma maravilha. E aí comiam em cima das mesas. Deixavam resto de comida aqui, nossa. Nem minha filha deu tanto trabalho. (Funcionária 3).

5.4.1.4 Importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos

A localização dos *coworkings* foi abordada nas entrevistas e apontada como algo importante na abertura de um *coworking*; e na escolha de um *coworking* por parte de um *coworker*, como relatado pelo gestor do *coworking* em uma palestra realizada:

*Localização é muito importante. Você mudar o padrão comportamental da localização é mais difícil do que mudar o padrão de estar em um ambiente privado ou não. Por que isso? Porque tem a questão do estacionamento, onde está meu cliente, onde moram os meus funcionários e minha equipe consegue chegar com transporte público e com facilidade ou não; tem *facilities* ao redor, tem shoppings, tem médicos, restaurantes, tem coisas a fazer indo andando. Então, tudo isso também é um fator extremamente relevante dentro de um contexto de colocação de um espaço de *coworking*. [...] Não basta apenas ter um espaço ocioso, barato, atrativo ou histórico. Precisa ter esses outros, algo mais. Isso é muito relevante dentro de um projeto empresarial de montagem de um *coworking*. Horário de entrada e de saída. Então tudo isso interfere, principalmente em países como os nossos, ainda mais na cidade de Salvador, que a segurança é um problema crítico, mobilidade urbana é um problema mundial, mas a segurança é um problema particular na América Latina. (Gestor, Palestra CAU/BA, 24 de julho de 2019).*

Sobre a localização das duas unidades do *Coworking 1* em Salvador, constatou-se que: ficam em zonas comerciais, sendo uma dessas zonas comerciais também uma zona turística; e uma unidade funciona em uma casa comercial e a outra em um prédio empresarial. A Unidade Barra está localizada em um bairro comercial e turístico da cidade, que possui serviços como bancos, SACs, Correios e *shopping*. Já a Unidade Tancredo Neves está localizada em um corredor viário, com diversos prédios empresariais. A Unidade Tancredo Neves foi apontada como um local que possui serviços, como bancos, SACs, Correios, cartórios, facilidade de transporte público, restaurantes, *shoppings*, e outros serviços necessários para o dia a dia de uma organização, como relatado nas seguintes falas:

Isso aqui é muito bom. A localização é muito boa. A gente tá num centro muito importante da cidade. Num prédio que talvez tenha sido o primeiro dessa área. Primeiro grande prédio dessa área aqui, né? Tirando os mais antigos, mais para frente da Tancredo Neves. Perto do Iguatemi, perto da Rodoviária, perto da Estação do Metrô, perto do Mundo Plaza. É muito bem localizado. Tem banco aqui embaixo. (Coworker 2).

As duas unidades possuem o mesmo padrão de *layout* e decoração, mas a edificação – casa ou prédio – e o bairro são diferenciados em relação ao comportamento e à descrição do local por parte dos gestores e funcionários do *coworking* e dos *coworkers*. A diferença apontada em relação as duas unidades é que uma está em local próximo à praia e o outro em uma zona empresarial; refletindo na sensação que os *coworkers*, gestores e funcionários têm sobre, por exemplo, o tipo do ambiente do *coworking* e os tipos de empresas dos *coworkers*. Há um entendimento de que, se uma pessoa trabalha próximo à praia, terá mais qualidade de vida, por estar em um ambiente mais ligado à natureza. Em relação ao tipo de empresa, considera-se que uma empresa localizada na Avenida Tancredo Neves seria mais formal do que uma empresa localizada na Barra; ou que uma empresa localizada na Barra teria um perfil mais descontraído. Essa diferenciação é apontada pelas falas dos *coworkers* a seguir:

Acho que ele é atrativo. Eu gosto muito dessa mistura de urbano com verde. Que é essa Vila. Com praia aqui na frente. Antes de eu morar aqui eu morava numa ilha, por isso tenho uma conexão muito forte com o mar. Eu acho que isso atrai para quem é de fora de Salvador. Quem busca trabalhar em um ambiente mais descontraído. A gente tem essa proposta. (Funcionária 1).

A localização é excelente. Acho que só assim, é algo muito positivo para a qualidade de vida. Para a qualidade do trabalho. Esse ambiente de frente para o mar. Já traz uma leveza no ambiente. Já traz algo diferente. Não é qualquer pessoa que tem possibilidade de trabalhar de frente para o mar. E isso é algo que um ponto muito bom. Quando eu cheguei, para mim foi diferente, pois eu nunca tive oportunidade, pois eu já venho de um lugar que não tem mar. Então, para mim já foi diferente. (Coworker 7).

Pontos positivos eu acho que é a localização mesmo, o escritório. Por ser na Tancredo Neves. Eu não gosto dessa região da cidade não, mas, assim, de forma comercial é um ponto central. Pra negócio, pra... até para chegar mesmo no Iguatemi. Aqui na Tancredo Neves é o ponto de escritório, então o povo gosta muito daqui. Pra reunião, pra curso, palestra, é um ponto positivo. O povo procura muito aqui com esse argumento: ‘- Tem um curso, uma palestra, aqui é ideal por causa da localização’. Todo mundo acha legal. (Coworker 5).

Eu gosto da Barra, eu gosto de chegar lá e ver pôr do sol. Eu gosto de chegar lá e ver as pessoas indo para a praia. Eu gosto de chegar lá e tomar uma água de coco. Eu gosto muito mais do que se tivesse que trabalhar aqui, por exemplo. Mas tem pessoas que não gostam. Não é que não gostem na realidade. Tem pessoas que não podem ir para a Barra porque é tudo aqui. Não faz sentido ter um negócio na Barra se meus clientes estão todos na Tancredo Neves. É mais questão de ser o centro corporativo mesmo, empresarial. Que acaba se aglomerando em um lugar só. E acho que é mais ou menos esse sentido. (Funcionária 2).

Um ponto destacado em entrevistas realizadas pelos *coworkers* da Unidade Barra é que alguns preferem atender seus clientes ou realizar reuniões na região da Tancredo Neves:

[...] porque como a gente acaba tendo essas duas sedes a gente prefere consolidar as reuniões na outra unidade, na Tancredo. (Coworker 9).

Já tem um tempinho, porque assim, a gente pegou a Casa do Comércio que é mais centralizado. Então a maioria dos nossos voluntários eles têm empresas naquelas adjacências. Então, fica mais fácil para poder chegar. Em termos de estacionamento, de localização... como eu digo assim... é como se fosse o centro do empresariado de Salvador. Então, acaba acontecendo tudo ali. Então, fica mais fácil para eles. (Coworker 8).

5.4.1.5 Serviços prioritários e serviços complementares

Há serviços oferecidos pelo *coworking* para os *coworkers* que são prioritários, como o espaço físico, que inclui a estrutura e móveis; e há serviços que são complementares, que de certa forma dão o diferencial de um *coworking* para outro *coworking*. O gestor do *Coworking 1* ao ser questionado sobre que serviços agregaria aos serviços já oferecidos aos *coworkers*, citou os serviços complementares, que seriam: “[...] agregar serviços de terceiros dentro do nosso portfólio para apoiar os nossos empreendedores. Serviço de TI, de marketing, de consultoria, jurídico, contabilidade, entre outros. A gente chegou a comercializar parte deles” (Gestor). Contudo, por priorizarem o negócio inovação, com menos investimento no *coworking*, não levaram esse projeto adiante: “A gente tem os contratos feitos. Existe parcerias, acontece de forma esporádica, natural, mas é uma coisa que a gente pretende retornar de uma forma mais consultiva.” (Gestor). Outro serviço pretendido para o *Coworking 1* seria de uma maior aproximação por parte dos líderes com os *coworkers*: “Do líder, sentando ali com o cliente entendendo como ele tá, como tá você,

o que tá precisando: ‘- pô, você já conheceu fulano de tal; você tá precisando de tal coisa; posso te indicar; posso te ajudar com isso’, ser de fato algo que acolha de fato nosso cliente” (Gestor). Esses serviços não foram apontados como sendo de interesse dos *coworkers*.

As duas unidades do *Coworking 1* não possuem estacionamento próprio. Na Unidade da Tancredo Neves, há o estacionamento do prédio empresarial; já na Unidade da Barra há estacionamentos que podem ser alugados por horas ou com pacotes mensal, próximos ao local. Em ambos os casos, há um custo para *coworkers* e clientes em relação ao estacionamento, não sendo, entretanto, apontado pela maioria dos *coworkers* como um empecilho ou definição da escolha do local.

Sobre um serviço complementar que poderia ser ofertado, foi citado pela funcionária 2 o melhor atendimento e relacionamento com o *coworker*, visto por ela que daria satisfação, uma melhor experiência, como exemplificado em sua fala a seguir. Essa expressão de “melhor experiência em um *coworking*” também foi citada pelo gestor do *Coworking 1* na palestra realizada no CAU, em 24 de julho de 2019. Diz a funcionária 2:

No que tange entrega de comunidade poderia ser melhor trabalhado e melhor, pensando, nessas estratégias. Para que as pessoas conseguissem ter um alto nível de satisfação desses espaços. Um serviço diferente no serviço de experiência. Por exemplo, toda vez que você recebe alguém numa sala privativa dar uma chave com um bilhetezinho bonitinho, por exemplo, ‘- bem-vindo [ao Coworking 1], não sei o que, não sei o que.’; ter essas espécies de mimo assim, quando a pessoa já tá dentro. E pensar em uma experiência diferenciada de comunidade. (Funcionária 2).

O espaço que os *coworkers* utilizam as mesas compartilhadas é usado também para a realização de eventos e treinamento no turno noturno e nos finais de semana. Quem possui contrato com sala privativa tem acesso 24h ao *coworking*; já quem tem contrato com mesa compartilhada ou escritório virtual, pode utilizar o espaço até as 18h, em função do horário reservado para eventos. Foi citado na Unidade da Barra que em uma sexta-feira os *coworkers*, mesmo querendo permanecer no *Coworking 1* para um *happy hour*, tiveram que deixar o espaço por conta de um evento que aconteceria à noite. Isso também impossibilita o aluguel de uma mesa durante esses horários por parte do *coworker*. Uma mudança na estrutura poderia ser uma alternativa para o aumento do espaço dentro do *Coworking 1*, como sugerido pela Funcionária 1 na fala a seguir:

Olha, eu acho que eu faria um mezanino. Colocaria o coworking talvez no mezanino. Tiraria aquele aquário e faria uma mesa maior de treinamento, porque, uma das solicitações que eu recebo muito é para fazer os treinamentos. Mas as pessoas não gostam do desenho da sala.

Porque não dá para colocar 30 pessoas no formato que elas querem, às vezes. (Funcionária 1).

Outra questão é que não há um funcionário fixo destinado para estar no *Coworking 1* nesses horários (após às 18h e nos finais de semana). O *Coworker 5*, que já foi funcionária do *Coworking 1*, considera que há serviços oferecidos que não são obrigação do *coworking*, como o atendimento dos funcionários durante os eventos e treinamentos que ocorrem durante à noite e finais de semana. Essa relação entre os funcionários do *Coworking 1* e os *coworkers* que utilizam o espaço para eventos, fora do horário comercial, é exemplificado na fala a seguir:

A gente já cansou de ajudar o povo aqui em evento em buffet. O que a gente precisa oferecer não é isso; porque tipo assim, o espaço tá aqui, tem banheiro, tem papel, ter ar, no máximo um café. O resto não é a gente que têm que oferecer e ainda assim a gente oferece. Faz café, coloca copo descartável, ajuda as meninas quando tem buffet, bota as mesas lá na frente; a maioria das vezes, a gente acaba ficando nos eventos; então a gente ainda oferecia uma pessoa disponível no espaço pra qualquer novidade que tivesse aí no meio para se preocupar, qualquer coisa como as tomadas, porque as tomadas são o pepino dos eventos. (Coworker 5).

Todos os *coworkers* têm acesso ao *Coworking 1* com uso de um aplicativo, como esclarece a Funcionária 2: “Inclusive no contrato diz isso: você tem uma sala privativa que você pode entrar e sair a qualquer hora, pois você tem o *Loopkey*, você tem sua chave, eu não tenho que estar na porta para abrir nada para ninguém”. Contudo alguns acusaram problemas com a porta de entrada na unidade da Tancredo Neves.

Outra questão levantada durante a entrevista com a Funcionária 3 foi a limpeza. Esse serviço não está incluso no contrato das salas privativas, mas os *coworkers* entendem que isso deve acontecer (seja por contrato ou por uma “gentileza”). Sobre a limpeza das salas privativas, essa relação entre “contrato” e “relacionamento com o cliente” é solucionada pela Funcionária 3 do seguinte modo:

Não, não entra em contrato, [...], porque é tanto problema que eu acabo liberando. [...], mas não, cada um tem que cuidar da sua sala. Na verdade, a limpeza eles chamam, “- dê uma passada aqui.”. O povo fala comigo. “- Na minha sala ninguém tirou o lixo”. Eu nem digo que não é obrigação. Que é mais um motivo para confusão. Então eu digo nada, vou e tiro (Funcionária 3).

Sobre serviços que poderiam agregar valor ao *coworking*, foram citados a necessidade de um restaurante ou uma cafeteria, como um diferencial do *coworking* e um serviço a mais oferecido para o *coworker*. Esses diferenciais em relação aos serviços oferecidos são

explicados nas falas a seguir do *Coworker 8* e, também, cliente do *Coworking 1* desde a inauguração:

Mas na visão geral mesmo assim, a gente pensou algo do tipo que fosse voltado mesmo a questão do lazer e do bem-estar do colaborador. Um restaurante que fosse mais acessível ou a parceria com alguém que pudesse entregar a alimentação do pessoal. A gente já teve um café aqui, que era algo que chamava, mas acabou, pois, ficou mais restrito a galera aqui de dentro, não tinha um acesso ao público externo, então não dava muito lucro. Então acabou não acontecendo. (Coworker 8).

Acho que ficaria mais atraente, porque a pessoa chega aqui e diz “- sua mesa, internet”. A pessoa acaba que desconecta. Porque a pessoa quando chega no primeiro dia ela não vai ter espaço para conversar. No máximo ela só vai conversar com a gestora do ambiente e pronto. Pagou, foi embora. Se ele tiver que trabalhar ele vai voltar, porque ele vai precisar do espaço. se não, para ele ali foi uma necessidade que ele passou e não vai voltar mais. Então teria que ter um diferencial para poder segurar as pessoas também aqui. tipo, um café e tal: “- eu vi que você tá concentrado aí, tem um café, tem um lanche, se você quiser dar uma pausa para poder respirar”. Acaba que dá um valor a mais no espaço e seria um diferencial para o pessoal frequentar mais e indicasse mais também o serviço. (Coworker 8).

Em ambas unidades foram levantadas nas entrevistas problemas com a infraestrutura dos locais, como o ar-condicionado, cadeiras desconfortáveis na Unidade Tancredo Neves, internet ruim na Unidade da Barra, necessidade de melhoria da arquitetura na Unidade da Barra, manutenção dos utensílios de cozinha, falta de uma copa e sala de *Call* na Unidade Barra etc. Isso gera reclamações por parte dos *coworkers* e demanda um maior esforço dos funcionários para manter o ambiente em ordem. Seguem algumas falas dos *coworkers* e da Funcionária 1 que ratificam os pontos negativos citados anteriormente:

A estrutura se adequa aquilo que na verdade foi a proposta inicial. Eu não vi nada de incongruente. Tem lógico, os problemas, de manutenção, coisas que são pequenas às vezes que a gente vê que tem um pouco de dificuldade de resolver. [...] Manutenção, coisas mesmo, coisa de cozinha, copa, coisas que são bobas. Hoje, tinha uma pessoa que fazia limpeza diária e não tem mais. Aí precisa um pouco mais da colaboração das pessoas. (Coworker 2).

E o negativo mesmo é mais a questão de internet. Mas não depende nem deles isso. Porque como ela é compartilhada, aí quando tem muito usuário, meio que a gente fica com uma dificuldade. (Coworker 9).

As cadeiras são ruins, né? Da uma dor de coluna danada. Geralmente eu pego a cadeira que fica na recepção. Mas a estrutura eu gosto. Agora, eu acho que essa parte de fiação deveria ser toda por baixo. Ligada direto. Como as mesas sofrem de configuração, se tivesse tomada de um lado, tomada de outro e no centro, a depender da configuração sempre ia ter tomada próxima. [...] Ali mesmo é perigoso. Já teve curto aqui. (Coworker 4).

Questão de infraestrutura física, de mesa e cadeira, acho legal. Acho que não tem muito problema. O que mais incomoda é o ar-condicionado e a internet. O ar-condicionado na questão do barulho dele, às vezes ele estraga e às vezes não funciona. E a internet que oscila

muito. Às vezes cai. Às vezes tem dia que não funciona por alguns minutos, por horas, mas, no geral, é muito bom a questão de limpeza, de relacionamento, com a própria liderança. É tudo muito tranquilo. A gente é parceiro mesmo. Então só são pontos mais positivos do que negativos. Acho que esses pontos negativos de ar-condicionado e internet são até pontos que eles mesmo já sabem que são problemas, pontos a melhorar. Que eles têm que investir. E eu acho que é algo natural, que vai melhorar com o tempo. (Coworker 7).

E, a questão da edificação, eu acho que não é velha. Mas talvez precise de uma limpeza, de uma lavagem, de uma pintura melhor. De uma reforma pequena. Para tirar algumas sujeiras. Tem tipo paredes sujas. Tem algumas coisas danificadas. Mas eu acho que não é nada assim, que tá batendo, latejando não. [...] Acho que são melhorias necessárias que se fizer vai dar o aspecto mais de novo, vai dar um aspecto mais de modernidade, porque vai trazer uma cara mais revigorada para o espaço. A palavra é essa. Acho que merece uma pequena reforma, de pintar algumas coisas, é limpar algumas coisas, para poder dar uma revigorada no espaço. (Coworker 7).

E o que acho que negativo é a questão de infraestrutura mesmo. Às vezes, é muito caro você tá mantendo isso; o ar-condicionado, a cadeira, tem que tá toda hora organizando. Isso eu acho que a empresa peca um pouco. Mas eu entendo que isso é difícil. Você tem que ficar fazendo essa manutenção [...] por exemplo, lá tá com aquele barulho e isso não é a primeira vez que acontece. Mas é porque tem que fazer troca de peças que são muito caras. É o tempo todo. (Funcionária 1).

Os *coworkers* não falaram em deixar de utilizar o *coworking* ou realizar um evento por conta de problemas na infraestrutura, como falado pela Funcionária 3: “*não, engraçado, muita gente reclamava da cadeira, mas nunca foi motivo. Já houve quem não quisesse repetir um curso aqui por causa da cadeira. Mas passado um tempo, como Salvador é um lugar escasso para cursos, voltou.*” Para a Funcionária 3, a infraestrutura é algo que incomoda, mas não impede o uso.

5.4.1.6 *Uso dos espaços coletivos de convivência*

Sobre os espaços oferecidos pelos *coworkings*, há similaridades em relação a terem salas privativas, mesas compartilhadas e copa, sendo que alguns possuem uma área que seria um espaço coletivo de convivência. No *Coworking 1*, ter um espaço desse é observado como um diferencial, tanto para conforto e lazer dos *coworkers*, quanto um espaço no qual seja possível uma maior interação entre as pessoas, como relatado na fala da *Coworker 1*:

Acho que seria interessante ter uma sala de lazer que acaba sendo um pouco a copa, né? Mas seria interessante se tivesse um pouco mais de conforto. [...] porque é uma sala onde se come e onde se bebe [copa]. E a gente acaba utilizando também para um networking. Mas se tivesse um espaço um pouco mais confortável. [...] um lugar de socialização que fosse um pouco mais confortável. [...] acaba criando legalmente um espaço de networking, entendeu? Então, eu acho que um plus num coworking. (Coworker 1).

No discurso do gestor do *Coworking 1*, dos funcionários e dos *coworkers*, apontou-se a necessidade de um espaço físico no qual as pessoas pudessem descansar, interagir, ter lazer etc. Os *coworkings* geralmente têm esse espaço como um escape para a rotina do trabalho, diferenciando, assim, o *coworking* de um escritório tradicional de trabalho: “[...] *o que eles pedem muito é um espaço de descanso. Que acabou que o espaço de interação eles mesmo que fizeram. Eles trazem o vídeo game a às vezes eles jogam na hora do intervalo*” (Funcionária 1). Na Unidade da Tancredo Neves, há um espaço de copa, no qual as pessoas podem interagir na hora do cafezinho ou durante o almoço, contudo não possui *layout* e conforto que o caracterize como espaço coletivo de convivência.

De acordo com o gestor do *Coworking 1*, com a abertura de uma hamburgueria na mesma Vila onde se localiza a Unidade Barra, diminuiu-se o uso que se fazia do espaço externo, tanto por parte dos *coworkers* para alimentação e uso do *smarthphone*, quanto pelo *coworking* para a realização de eventos; como especificado na fala a seguir:

Aqui na Barra especificamente. A gente perdeu muito a área de convivência por causa da [hamburgueria]. Então, a ideia é que a gente use mais a área externa mais ali no corredor. A gente traga um pouco mais essa experiência. De tá repensando alguns usos do coworking, para poder facilitar esse espaço mais de descontração, de conexão com a galera, né? Mais ainda em fase de estudo o projeto. Tem que ver captação de recurso e outras movimentações estratégicas que a gente tá fazendo. Então, a gente entende que em todas as nossas unidades carecem de um pouco de espaço de descompressão e lazer. E a gente quer buscar um pouco isso, porque isso agrega na vivência, como todo ambiente de coworking. [...] Em Aracaju, tem um jardim muito bacana. Tem um jardim lindo. Mas não tem por exemplo, um jogo, sinuca, um totó, sabe. Tem área disponível aberta, bonita, agradável, mas sem atrativo fixo, digamos assim. Atrativos de eventos de comunidade. Mas não fixo. (Gestor).

5.4.1.7 *Uso dos espaços comuns e coletivos*

Os espaços comuns e coletivos são aqueles que qualquer *coworker* pode utilizar; sendo em ambas unidades a copa, os banheiros e a sala de reunião, e no caso específico da Unidade Tancredo Neves, a sala de *Call*. Esses espaços podem ser utilizados por todos, tanto quem aluga as salas privativas, quanto quem aluga as mesas compartilhadas. O contrato formal entre o *coworking* e o *coworker* contém normas sobre o uso dos espaços; e, no início do contrato, é enviado para os *coworkers* um manual *on-line*, com regras bem claras sobre o uso, manutenção e responsabilidades no uso desses espaços.

A limpeza e a manutenção dos espaços comuns e coletivos são feitas pelo *coworking*, mas seus funcionários têm a expectativa de que eles sejam também limpos e mantidos pelos

coworkers. Os funcionários do *coworking* falam muito da necessidade de “autogestão” por parte dos *coworkers*, entendendo que, por estarem inseridos no que eles denominam de “cultura do *coworking*”, devem assumir suas responsabilidades, como lavar a louça quando usar, deixar os ambientes limpos etc.; como exemplificado a seguir:

Porque eles têm que entender que um processo de autogestão deles. Responsabilidade do espaço é deles. (Funcionária 1).

Eu acho que coworking é para todo mundo, mas nem todo mundo é para coworking. Porque, assim, é aquilo de novo, as pessoas não estão preparadas para viver em comunidade. O povo acho que ‘-aqui, eu estou te pagando’. Quero tal coisa, eu quero achar. Não é bem essa vibe. ‘vocês estão pagando para usar um espaço, mas vocês estão pagando mais barato para usar um espaço, para viver em comunidade’. As pessoas têm uma ideia muito distorcida do que é um coworking. (Coworker 5).

Os *coworkers* divergem entre si sobre a limpeza e a manutenção dos espaços comuns e coletivos; o que está associado aos diferentes perfis de quem trabalha na Unidade Barra e na Unidade Tancredo Neves. Principalmente na Unidade da Tancredo Neves, fica evidente a expectativa dos *coworkers*, em sua maioria, em ter pessoas que façam, dentro do *coworking*, trabalhos como limpeza diária e café. As falas a seguir abordam essa questão:

Ela [líder de comunidade] cuida para que tudo esteja em ordem. E, eu como cliente, preciso que as coisas estejam em ordem, para me preocupar exclusivamente com o meu trabalho. Não quero chegar na pia e a pia tá cheia de prato. E procurar um copo para tomar água e não ter. E desejo de tomar um cafezinho e não ter. E chego no banheiro tá sujo. Então, eu não me preocupo com nada disso. Eu chego aqui e minha única preocupação é resolver os problemas do meu trabalho. Então, é importantíssimo o papel dela aqui, porque ela administra tudo isso. (Coworker 1).

No sentido de comunidade mesmo. Ai, por exemplo, para o estilo que é a [coworking 1] - Unidade Barra, porque a Unidade Aracaju não é assim. No sentido de espaço colaborativo. O espaço colaborativo, no qual todo mundo é responsável pela manutenção do espaço. Você é responsável pela manutenção do espaço, você sabe que tem que jogar isso aqui no lixo, você sabe que quando você beber água você lava o copo, ou quando dá o final do dia você tira o lixo e coloca na caçamba de lixo. Esse senso de comunidade na Barra existe e é exercitado, a Funcionária 1 tem o papel de ficar e todo mundo entender o exercício de comunidade e ter o seu papel. Já em Aracaju existe uma pessoa que faz a limpeza todos os dias. Uma pessoa contratada. E aí já não existe esse fomento a comunidade. E o que eu acho muito legal também da Barra é isso. E aqui (Tancredo Neves) (risadas) tem uma pessoa que limpa, mas ela não fica o dia inteiro como em Aracaju, mas aqui tem uma dificuldade maior das pessoas terem comunidade assim. Eu acho que a Funcionária 3 pode te falar melhor, porque ela acha que aqui o senso de comunidade é bem baixo. (Funcionária 2).

Manter o espaço organizado e não sujar o ambiente é algo tido como extremamente necessário pelos *coworkers* entrevistados. Por outro lado, é algo que eles consideram um

problema no *coworking*, pois entendem que as pessoas não estão seguindo as regras. Esse discurso partiu dos *coworkers* que trabalham tanto em mesas compartilhadas, quanto nas salas privativas; pois o banheiro e a copa são os espaços comuns que mais enfrentam dificuldade nas duas unidades.

O bom e o mau uso dos espaços comuns e coletivos remetem à noção de “comunidade” nos discursos de gestor e funcionários do *coworking* e de *coworkers*; sendo as reuniões nesses espaços denominadas de “reuniões de comunidade”. Essa noção de comunidade de “comunidade” se evidencia na fala a seguir:

O que talvez seja a maior dificuldade aqui, que é essa convivência em comunidade. Talvez isso seja o mais complicado. As pessoas não têm muito a noção do que é conviver. Acha que o outro vai fazer por ela. Não entende que é um espaço compartilhado. É mais um entendimento das pessoas, coisas tolas que acontecem. As pessoas usam o banheiro, deixam o banheiro sujo e largam lá de qualquer jeito, entende? As pessoas que usam alguma coisa da cozinha e largam lá para o outro lavar. Essa não é a proposta. É a proposta do uso mesmo compartilhado e cada um tempo responsabilidade do que é seu, do que é comum a todos. (Coworker 2).

5.4.1.8 Significado de *coworking* para os *coworkers*

As diferenças de *coworkers* e dos significados que esses atribuem ao *coworking* nas unidades do *Coworking 1*, ainda que com o mesmo tipo de gestão, são indicadas nas falas do gestor do *Coworking 1* e da Funcionária 1:

E a gente tem como valor e como premissa, que cada unidade também tem um pouco do seu estilo, né? Um pouco do seu ambiente, um pouco do seu DNA; cada comunidade é uma comunidade; que tem seus gostos e preferências. Então, a gente foi também abrindo essa flexibilidade e cada espaço ter sua dinâmica própria. E cada líder também implementar seu próprio estilo de comunicação e gestão. Então, a gente tem hoje no [Coworking 1] um misto entre o que é uma coisa padrão, que a gente quer ver em todas as unidades. Que a gente orienta. E com bastante flexibilidade para o estilo do líder e a dinâmica própria da comunidade pra coisa rodar, né? (Gestor).

*Mas eu acho que o público de lá [Unidade Tancredo Neves] é bem mais formal, a linguagem que você tem que utilizar é uma linguagem mais específica, mais pontual. E lá tem que ser mais rígida também. Eu acho que te falei isso. Que brasileiro confunde acolhimento com ser servido. E as pessoas não têm a cultura de *coworking*, porque lá tem menos ainda. Porque lá tem pessoas com padrão mais alto, tem pessoas que estão acostumadas a ter uma secretária, a servir, elas confundem os papéis. (Funcionária 1).*

Na Unidade Barra, há uma maior interação, no sentido de conversas informais e relacionamento de amizade, e um sentimento de pertencimento em relação ao *coworking*. Esse sentimento de pertencimento pode ser resultado do fato de que quase todos que estão

nessa unidade têm alguma ligação em termos de negócio com o gestor do Coworking 1 ou pela Unidade da Barra oferecer a sensação de um ambiente mais descontraído. Na fala do Coworker 8, da Coworker 9 e da Funcionária 1, ambas lotadas na Unidade da Barra, há termos como: “família”; “ambiente mais leve”; “clientes conectados”; “confiança”; “acolher”; “escuta”; “aproximação”; que caracterizam essa adequação do espaço, particularizando-o. Exemplificam-se esses diferentes significados da Unidade Barra do Coworking 1 nas seguintes falas:

Faz diferença demais. Porque assim, como a gente já veio de outras salas, que era só ali a gente. Você tá num ambiente desse, acaba virando meio família mesmo. Você acaba criando vínculos. Você às vezes tá estressado, com um probleminha. Então, você dá uma decida para ir no banheiro. Ai você já passa por meio mundo de gente. Aí você fala querendo ou não. Aí você já almoça junto. Você na sexta-feira já combina um happy hour. Então, meio que fica um ambiente mais leve. Aqui até a vista já ajuda pra caramba, mas fica mais leve. É muito bom, assim, esse momento que você sabe que pode descer, chegar, e vai ter alguém para você dá um bom dia, pra perguntar como é que tá. Faz diferença. Porque deixa você mais leve. (Coworker 9).

Eu acho que manter os clientes [coworkers] conectados é minha função aqui para eles. Manter de alguma forma eles conectados. E acaba que eu virei amiga pessoal deles. Por diversas vezes eu fui pega por eles... e vamos aqui me contar um problema enorme. Eu acho isso legal, porque demonstra uma confiança muito grande. Coisas tipo, não fale para ninguém. Parece que eu fui a escolhida. Lógico que eu não vou dizer que isso faz bem, faz bem sim. Porque eu percebo que eu consigo acolher. [...] então, eu gosto da escuta com acolhimento. Então, eu acho que a minha contribuição com eles é essa. É fazer eles se conectarem e quando eles estiverem esgotados ou no limite, eles me puxarem e conseguir que eles se revigorem. E o processo inverso também acontece muito. (Funcionária 1).

Eu acho que o nosso público hoje é um público de empresas. Diferente de coworking que tem um público de startups. [...] eles queriam chegar, querem trabalhar e querem ir embora. Pela rotina de trabalho que é cansativa. Mas criou um clima tão legal que toda sexta-feira eu tenho que botar eles para fora. Porque eles querem jogar vídeo game e tomar cerveja. Aqui dentro mesmo. Toda sexta-feira. Essa sexta-feira não teve, porque eu botei todo mundo para fora porque tinha evento. E eles foram para um barzinho aqui do lado. Então, acho que isso é muito legal. Tinham pessoas de quatro empresas diferentes. (Funcionária 1).

Eu sempre falo com o pessoal lá embaixo, tipo, uso sempre o pessoal da ----, o pessoal da -- -- era mais fechado. Não tinha tanta aproximação. Então, a gente brincava com todo mundo dentro do coworking e eles eram mais fechados. É tanto que até tinha preocupação em tom de voz, para poder conversar e não atrapalhar o serviço deles. E aí quando a galera começou realmente a dar espaço, a conviver e se aproximar mais do pessoal, a gente viu que eles não eram esse bicho de sete cabeças; quando começou a conviver com a galera a gente viu que a galera não é fechada do jeito que a gente imaginou que era. (Coworker 8).

A Unidade Tancredo Neves possui uma identidade mais formal, caracterizada pelo bairro no qual se encontra – um bairro empresarial –, dentro de um prédio com características mais formais, apesar do *layout* do espaço e a forma de gestão serem iguais ao da Unidade

Barra. Na Unidade Tancredo Neves, há três empresas com salas privativas que possuem um perfil mais formal, indicado pelas roupas utilizadas pelos *coworkers*, pelo tipo de negócio e pelas solicitações de serviços ao *coworking*. Isso foi relatado nas entrevistas, com alguns exemplos, como a da *Coworker 5* que se refere aos *coworkers* da Unidade Tancredo Neves como “formalzinhas”; o *Coworker 6* que utiliza a Unidade da Tancredo Neves, e o *Coworker 8*, que utiliza a Unidade da Barra, também enfatizaram a adequação do espaço por conta da roupa dos *coworkers* nas falas a seguir:

É uma empresa bem formal, o pessoal trabalha formalzinho, quando o cara de São Paulo tá aí, que é o chefe deles. Você precisa ver, eles vêm trabalhar todos arrumadinhos, vem de salto. (Coworker 5).

Porque a vibe das pessoas interfere nos espaços. Houve aqui uma coisa muito estranha a algum tempo. Porque quando esse pessoal chegou, do Coworker 3. Quando eles chegaram, eles são uma instituição tradicionalíssima. Eles trabalham com a educação fundamental e pelo que eu vejo e pelo que eles dizem e fazem. São bem tradicionais. Criam livros e tal. Quando eles chegaram, começaram a reclamar que as pessoas estavam usando chinelo da havaiana. (Coworker 6).

Voltando para a parte de relacionamento isso aqui é bom. E a Tancredo Neves te intimida mais. Porque ela já é no outro padrão. Aqui a gente tem a sexta-feira da bermuda, se eu quisesse vim de bermuda eu poderia vim de bermuda tranquilamente, porque não tem problema nenhum e o gestor te deixa mais à vontade. (Coworker 8).

5.4.1.9 Adequação entre produção e espaço

Em relação à natureza do negócio da empresa, aos modelos de negócios, aos serviços e produtos produzidos, aos recursos utilizados na produção, apontaram-se algumas questões. Em relação ao modelo de trabalho, apontou-se que empresas com jornadas mais flexíveis, que divergem dos formatos tradicionais de trabalho funcionam melhor em um *coworking*. Sendo que os *coworkers* entrevistados, que são funcionários ou gestores, trabalhavam em horário comercial. A flexibilidade pode ser encontrada no momento da contratação ou demissão de funcionários, já que o tamanho do espaço físico da empresa pode ser alterado mais facilmente por se estar em um *coworking*. O produto resultante da produção de bens e serviços por parte do *coworkers* pode ser mais adaptável ou não ao espaço de um *coworking*; sendo que somente parte desse processo produtivo pode acontecer dentro do próprio *coworking* ou somente a parte administrativa, por exemplo. Isso foi identificado na opinião dos *coworkers* e funcionários sobre “*coworking*” e “serviço”; sendo exemplificado nas falas a seguir:

É um modelo que funciona para um estilo de trabalho que se propaga atualmente. Por exemplo, empresas que incentivam jornadas flexíveis, ou até mesmo os nômades digitais. Eu sou a empresa, aí eu tipo, fico fazendo contato em vários lugares. Ou eu sou um freelancer e presto serviço pra outras empresas. Então esses formatos de trabalho, esses estilos de trabalho, estão mais se popularizando. E cada vez mais eu acredito que seja uma tendência de verdade de acontecer. Por isso há a necessidade do coworking. (Funcionária 2).

Um call center definitivamente não caberia. Eu acho que só. É mais para quem cuida da parte administrativa, financeira. Mais para quem faz um trabalho interno. Para quem trabalha com comunicação. A parte de criação. Mais para quem faz trabalho interno, não dá para quem faz atendimento ao cliente, não dá para essa parte. (Coworker 1).

Mas não vejo sinceramente nenhuma... nenhum tipo de... lógico, dentro dessa área; área que não tenha produção, que não tenha, que não envolva nenhum equipamento, máquina. Eu não vejo nenhum tipo de restrição, não. Acho que pelo contrário, pode ser uma alternativa muito boa. Você tem contabilidade aqui, tem empresas de desenvolvimento de projetos aqui, empresas na área financeira, ligada a cursos também. (Coworker 2).

Acho que tem um perfil de empresa. Perfil de empresa e de mindset da empresa em si também. Da equipe. É diferente, você ter o seu escritório, tradicional e, você trabalhar em um escritório compartilhado. Em um escritório compartilhado você tem obrigações e divide algumas coisas. E no privado ele é seu. Você consegue colocar a sua cara. Colocar mais coisas em relação a sua empresa. E não é para todo mundo. Mas acho que dentro do modelo de economia, de mindset, que a empresa escolhe seguir, aí sim. Acho que a partir desse entendimento; é, se é uma empresa mais horizontal, que acredita no modelo de economia colaborativa, de inovação, eu acho que é uma empresa... aí sim, todas elas se encaixam e tem fit. (Coworker 7).

Não foram apontadas nas entrevistas problemas em relação ao atendimento aos clientes, inclusive para muitos é um ponto positivo o local de trabalho ser em um *coworking*, pois, como citado nas entrevistas, os clientes gostam do espaço físico, do *layout*, da decoração e, também da proposta de diversas empresas estarem um mesmo ambiente. Essa adequação ao espaço é comentada pelo *Coworker 8* na fala a seguir:

Quando a pessoa marca comigo, tipo, eu tenho uma reunião agendada para dia 31, salvo engano. Aí eu falo com a Funcionária 1. Aí eu falo: 'A, eu preciso da sala de reunião, no período de 1h porque eu vou receber uma pessoa e tal, tal, tal'. Dependendo do que for eu posso receber lá embaixo. Vai depender da movimentação que tiver lá embaixo. Se não tiver muita zoadá. Se der para conversar tranquilamente eu converso lá embaixo. E se for algo mais reservado mesmo, eu tô querendo vender, eu levo para a sala. (Coworker 8).

A única empresa que acusou a necessidade de uma recepção foi a do curso de idiomas, pois recebem clientes. A outra empresa que recebe cliente, na Unidade da Barra, que é um *startup* de entregas de produtos, colocou um segurança na porta do *coworking* para atendimento aos *motoboys*. As demais, mesmo as que recebem clientes às vezes, não demonstraram dificuldade em relação a isso. A dificuldade do curso de idioma é explanada na fala a seguir:

Quando eles chegam, eles às vezes eles não sabem como lidar [clientes]. [...] Eles acham que têm que ter alguém para receber eles. E, às vezes, ninguém recebe. E aí, isso já foi até um ponto, já aconteceu, que chegou alguém e aí, depois reclamou que ninguém atendeu, entendeu? E, também não é obrigação do coworking atender o meu cliente. Né? Isso às vezes, se não tem ninguém, se eu não tô aqui, estou externo, se a estagiária acabou o horário dela e enfim. E não tem ninguém no escritório. [...] e até por isso eu também acho que a gente tem nosso administrativo no coworking. Porque a pessoa chegando ali, ela bate de frente com o coworking, por mais que eu esteja de costas, talvez, ela vai chegar e vai falar alguma coisa e eu vou ouvir e, se for comigo, eu consigo de alguma forma atender, entendeu? [...] Assim, pra gente seria legal se eles pudessem fazer um atendimento, caso não tiver ninguém da empresa. É algo assim, que eles fazem. Se alguém chegar lá e não tiver alguém do curso, mas se tiver alguém da equipe da coworking, eles fazem esse atendimento; eles não deixam essa pessoa ir embora. [...], mas o problema é quando às vezes eles não estão aqui, enfim, não tem ninguém. Isso acontece às vezes de não ter ninguém, sabe, do coworking. (Coworker 7).

5.4.1.10 Espaço virtual

No *Coworking 1*, tanto na relação entre o *coworking* – *coworker*, quanto na relação *coworker* - cliente, os processos acontecem no espaço físico e no espaço virtual, ocorrendo uma relação direta entre os dois. Os *coworkers* caracterizam-se por organizações que privilegiam os processos digitais e pelo atendimento ao cliente de forma *on-line*, utilizando para trabalhar *notebook*, *smarthphone* e aplicativos como o *Whatsapp*.

Dos *coworkers* entrevistados, somente dois possuem salas específicas para atendimento ao cliente. Os demais utilizam as mesas compartilhadas ou a sala de reunião para atender, eventualmente, clientes, parceiros ou fornecedores. O *Coworker 9* relatou que a empresa dá preferência ao atendimento *on-line* e os processos administrativos são em quase sua totalidade realizados de forma digital.

O *coworking* possui sistemas – *softwares* e aplicativos – para a gestão e no relacionamento com os *coworkers*. Entretanto, na conversa com as funcionárias, constata-se que não está sendo utilizada toda a capacidade de uso dos *softwares* de gestão e no relacionamento virtual com os *coworkers*. Um dos aplicativos, utilizados para a abertura e fechamento de porta das unidades, foi citado por alguns *coworkers*, como uma ferramenta essencial, a exemplo do relato do *Coworker 9*:

Como a porta é aplicativo. Bati a porta e pronto. Já sai daqui já, 20h; 21h. tranquilo. Sem problema. O serviço da internet funcionou normalmente. Como eu tenho a chave da sala eu tranco, aqui é aplicativo. Esse aplicativo também foi um ponto legal. Às vezes, ficava a questão de chave, de dificuldade, mudava e perdia. Aplicativo resolveu logo. (Coworker 9).

Um exemplo de como as produções acontecem de forma análoga entre os espaços virtuais e espaços físicos é a definição do tipo de serviço oferecido pelo *Coworker 9*, que tem como modelo de negócio a “contabilidade digital”, utilizando ferramentas *on-line* que possibilitam o relacionamento com o cliente, diminuindo, dessa forma, mas não anulando, a necessidade de um contato pessoal, como relatado na fala a seguir:

Hoje tem sido muito Whatsapp. Antes eu evitava formalização de qualquer coisa pelo Whatsapp. Mas hoje a situação, tem cliente que tem e-mail, mas só para enfeite. Até arquivo que eu tenho essa possibilidade, a gente tá enviando pelo whatsapp. [...] nossas duas ferramentas-chave hoje é Whatsapp e e-mail. [...] a gente trabalha muito com a contabilidade digital. Se você for lá na sala da gente, você vai ver pouquíssimo papel. [...] receber um cliente é uma coisa bem remota. É início de contrato e ele quer conhecer nossa estrutura, ou um ponto específico que a gente consegue administrar. Ou trazer para cá ou para a outra sede. Não é algo mensal ou semanal. (Coworker 9).

Observou-se que a maioria dos *coworkers*, tanto da Unidade da Barra, quanto da Tancredo Neves, não inserem os endereços comerciais em seus *sites* e redes sociais e, se optarem por inserir, geralmente não colocam o nome do *coworking*. Entende-se, a partir dessa observação, que, para os clientes desses *coworkers*, ter um espaço físico, o endereço de um escritório não é algo necessário. Em contraponto a essa observação, há uma empresa que aluga salas privativas na Tancredo Neves, que em suas redes sociais apresenta o endereço do *coworking* como endereço de sua sede; inclusive com postagens que possuem fotos do local, sem identificar esse local como o *coworking*.

5.4.1.11 Inovação e ecossistema de inovação

Sendo parte do ecossistema inovador e tendo o gestor do *Coworking 1* como um nome forte nessa área de inovação, o *coworking* estudado remodelou seu formato, dando mais prioridade para as ações de inovação por parte dos seus sócios, não sendo necessariamente ações realizadas dentro do espaço físico do *coworking*, como explicado na seguinte fala:

A gente já viveu várias fases, que tivemos vários e diferentes métodos de fazer gestão, né? Fases que a gente teve no coworking, inclusive uma atenção muito maior do que a gente tem hoje, por parte do corpo de sócios. E meu principalmente. Porque, como a gente conversou na outra vez, a gente viveu essa transição de coworking deixar de ser a atividade principal [do Coworking 1] para ser a atividade secundária, né? E sendo assim, a gente diminuiu os esforços e a energia das principais lideranças da empresa nessa área, e concentrou um pouco mais nas outras áreas. (Gestor)

Já a Funcionária 2 entende que quando se quer ter dois serviços – *coworking* e espaço inovador –, um dos serviços será deixado em segundo plano, como ela explica a seguir:

Porque o [Coworking 1] aqui em Salvador é muito bem posicionada no que tange pioneirismo, né? Dos projetos de inovação. Aí tem a questão dos espaços também. E aí é engraçado porque há uma transição desde 2014 para cá, uma posição do que tange posicionamento de coworking, por exemplo, o coworking perdeu o posicionamento de melhor coworking da cidade. Entendeu? Então perde um pouco essa posição de coworking. O [Coworking 1] se torna mais uma consultoria em inovação. (Funcionária 2).

Ainda para a Funcionária 2, há um choque entre o objetivo do *coworking* como negócio e o foco em inovação:

Então, na minha perspectiva, quando você foca para fazer uma coisa: ‘- vou ser coworking, mas o meu coworking ele vai fomentar eventos de inovação, mas eu não vou fazer’. Porque uma coisa é quando você fomenta e uma coisa é quando você faz. [...] Porque, assim, fomentar seria estar aberto, fazer conexões. Por exemplo, existe um líder de comunidade dentro... existe a função de comunidade dentro do papel do líder da unidade, não é? Então a função de comunidade ele liga para as pessoas, para os empreendedores, projetos, para as aceleradoras, para convidares e dizerem: ‘- esse espaço está aberto para que vocês exerçam essa atividade aqui dentro; pode ser regular, pode ser uma atividade que vai ser semanal, mensal, pode ser uma atividade pontual’. Porque o objetivo é que a agenda esteja lotada, para que as pessoas se movimentem no coworking. Mas, não necessariamente realizar os eventos. Entendeu? Porque realizar o evento requer uma atenção. Entendeu? Então, um esforço maior. Atenção maior. Para mim, se você quer se tornar um espaço, de empreendedorismo e tudo mais; de referência, e que tem muitas unidades, que recebe muitas pessoas, sempre sala cheia, agenda cheia, faz isso bem. Foca nisso. Uma outra coisa é referência em mentoria, facilitação e prestação de curso, enfim. (Funcionária 2).

Sobre os serviços do Instituto, o gestor do *Coworking 1* o descreve como uma organização sem fins lucrativos, que, a nível nacional, busca trabalhar com fomento à inovação e ao empreendedorismo inovador, sendo que:

A estratégia dele é uma estratégia muito mais de capacitação de recursos e vendas de serviços. Através de meios que uma entidade privada com fins lucrativos tem mais dificuldade. Através de editais públicos internacionais etc., que muitas vezes só atendem, só tem como requisito atender entidades sem fins lucrativos. Então a gente entende que é possível a gente praticar os mesmos serviços que a gente pratica [no Coworking 1] de inovação através do Instituto. Claro que sem distribuir lucro, respeitando o marco legal das ONGs e das associações sem fim lucrativos, mas gerando e mantendo a relevância do grupo, como um grupo que consegue atender em estado da arte, em alto nível diversas demandas de projetos em inovação e empreendedorismo. (Gestor).

Sobre inovação, seguem as falas da *Coworker 6*, que não considera o *coworking* um espaço inovador, do gestor do *Coworking 1* sobre a relação *startup* e *coworking*, e do *Coworker 7*, também sobre o perfil das *startups*:

Antes desse nome chique, eram as incubadoras que já existem há muitos anos, como os parques tecnológicos. Eram ambientes de compartilhamento de espaço. Vieram os coworkings que continuam compartilhando espaço, mas tem essa novidade de uma área comum que cria a oportunidade pessoas físicas ou pequenas empresas ter um endereço comercial [...]. (Coworker 6).

As startups geralmente têm espaços criativos, que imitam um pouco o espaço de coworking. Em geral, as startups começam em espaços de coworking. Quando elas crescem, o coworking não consegue atender o espaço que eles querem, mas trazem esse espírito de coworking. (Gestor, Palestra CAU/BA, 24 de julho de 2019).

E aqui eu acho que respira muito a vibe de startups, de inovação, de algo mais leve, mais tranquilo, mais flexível. Traz muito essa vibe mesmo, ainda mais por tá em um espaço, numa vila, não é? Que tem uma hamburgueria, tem um restaurante, tem esse outro que vai abrir agora. Então já é um local alternativo entre aspas. E eu tive essa primeira impressão do local mais alternativo, mais voltado para inovação e tal. (Coworker 7).

O *Coworking 1* e o Instituto participam de diversos eventos e ações que fomentam o ecossistema do empreendedorismo, da inovação, com foco em *startups*, buscando ampliar esse ecossistema principalmente no estado da Bahia, como, por exemplo: “Hackathon”: maratona de inovação tecnológica; “Get in the ring”: conhecido por seu formato inovador, em que as *startups* se enfrentam em um ringue de boxe; aconteceu em maio de 2019 no Inovabra Habitat, São Paulo; “Anjos do Brasil”: entidade que tem como objetivo o financiamento de *startups*; “Bahia Criativa Jovens Empreendedores”: programa do *Coworking 1* em parceria com a Secretária de Cultura da Bahia (Secult); “FuckUp Nights”: evento internacional realizado pelo *Coworking 1* na Bahia.

5.4.1.12 Síntese da interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*

Sintetiza-se, a seguir, a interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1* sob os temas identificados: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e

coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação.

No tema “uso do espaço como local de trabalho”, interpreta-se o uso do espaço do *coworking* pelos *coworkers* para desenvolverem seus trabalhos, e as vantagens desse uso frente a outras opções de espaços de trabalho, como a própria residência ou espaços públicos. Dentre as vantagens, destacam-se: maior produtividade, maior disciplina, convívio com outras pessoas e trabalhar próximo à equipe; em relação à diferença entre a escolha por sala privativa ou por mesa compartilhada, identificou-se que há uma vantagem pelo contrato de sala privativa, por se ter maior privacidade do que nas mesas compartilhadas e, além disso, por se ter uma estrutura própria dentro do *coworking*, embora seja um serviço que tem um custo maior, inclusive com o mobiliário.

Interpreta-se o tema “uso do espaço para *networking* e interação”, entendendo *networking* como formação de rede de contatos para os *coworkers*. O *coworking*, por ter diversos indivíduos e organizações, pela proposta de um *layout* no qual as pessoas possuem um maior contato e pelos eventos promovidos pelo *coworking* e por parceiros, é um espaço que possibilita o *networking*. Contudo, no *Coworking 1*, a interação e o *networking* se restringiam a eventos esporádicos, grupo de Whatsapp, conversas informais e na sensação de estar realizando *networking* somente por estarem no mesmo espaço físico. Somente um *coworker* apontou a necessidade de encontros estruturados para a realização de *networking* dentro do *coworking*, evidenciando que para este não existe inovação, colaboração e interação no *Coworking 1*.

No tema “uso do espaço em ‘comunidade’”, interpretam-se as conotações diferentes dada a expressão “viver em comunidade” de acordo com as regras do *coworking* e das características dos *coworkers* que utilizam o espaço. No *Coworking 1*, a palavra “comunidade” e a expressão “viver em comunidade” são utilizadas pelos seus funcionários e pelos *coworkers* que frequentam o espaço como sinônimos do relacionamento que ocorre dentro do mesmo espaço. Contudo, há uma diferença entre as unidades: na Unidade da Barra, viver em comunidade significa cuidar dos espaços em comum, como, por exemplo, auxiliar na manutenção da limpeza do local; e na Unidade da Tancredo Neves, viver em comunidade, para os *coworkers*, está mais atrelado ao respeito pelas regras do local, como, por exemplo, evitar barulhos nos espaços de mesa compartilhada. Alguns entrevistados falaram sobre a desvantagem de se trabalhar com diferentes indivíduos e organizações dentro de um mesmo local, sendo que essa desvantagem se intensifica em espaços onde as pessoas não entendem – ou não seguem – as regras do *coworking*.

Ao interpretar o tema “importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos”, constatou-se que a localização dos *coworkings* foi abordada como algo importante na abertura de um *coworking* e na escolha de um *coworking* por parte de um *coworker*; com o entendimento de que a localização abrange o bairro – que pode ser uma zona comercial, zona turística ou zona residencial –, acesso ao estacionamento, acesso ao transporte público, o tipo de edificação – casa ou prédio – e os serviços oferecidos (por exemplo: bancos, SACs, *shoppings* etc.). Por ser um espaço para que os *coworkers* desempenhem seus trabalhos, esses pontos listados sobre localização são necessários para o dia a dia no trabalho de indivíduo ou organização. Identificou-se que a localização reflete na “sensação” que os *coworkers* e os gestores e funcionários do *coworking* têm sobre o ambiente do *coworking* e os tipos de empresas dos *coworkers*.

Ao interpretar o tema “serviços prioritários e serviços complementares”, entende-se que há serviços oferecidos pelo *coworking* para os *coworkers* que são prioritários, como: estrutura, infraestrutura, móveis etc.; e há serviços complementares, que diferenciam os *coworkings* entre si. No *Coworking 1*, foram citados problemas com a infraestrutura, como o ar-condicionado, cadeiras desconfortáveis, internet ruim, manutenção dos utensílios de cozinha etc. Isso gera reclamações por parte dos *coworkers* e demanda um maior esforço dos funcionários para manter o ambiente em ordem. Sobre os serviços complementares que o *Coworking 1* pretende oferecer, há os serviços de TI, de *marketing*, de consultoria, jurídico, contabilidade, entre outros; outro serviço complementar pretendido seria o de uma maior interação dos líderes de comunidade com os *coworkers*, no sentido de auxiliá-los no dia a dia. Sobre serviços que poderiam agregar valor ao *coworking*, do ponto de vista dos *coworkers*, foram citados a necessidade de um restaurante ou uma cafeteria, como um diferencial do *coworking* e um serviço a mais oferecido para o *coworker*. A utilização do mesmo espaço tanto para o uso de mesas compartilhadas, como para a realização de eventos foi identificada nessa pesquisa como algo negativo, pois além de limitar o uso de horário desses dois serviços, não há funcionários fixos para o serviço de eventos.

Na interpretação do tema “uso dos espaços coletivos de convivência”, considerou-se que esses espaços dentro dos *coworkings* são destinados ao conforto e ao lazer dos *coworkers* e possibilitam uma maior interação entre eles. No discurso do gestor, dos funcionários e dos *coworkers*, apontou-se a necessidade de um espaço físico destinado para descansar, interagir, um local de lazer etc. Na Unidade da Barra, o espaço externo ao *Coworking 1*, que é compartilhado com os outros empreendimentos, é utilizado como um espaço coletivo de convivência. Na Unidade da Tancredo Neves, a copa também é utilizada para essa função.

A interpretação do tema “uso dos espaços comuns e coletivos” refere-se aos espaços que todos os *coworkers* podem utilizar, tendo qualquer tipo de contrato com o *coworking*. Nas duas unidades do *Coworking 1*, há a copa e os banheiros e, no caso específico da Unidade Tancredo Neves, a sala de *Call*. Há um manual com regras bem claras sobre o uso, manutenção e responsabilidades no uso desses espaços. O uso desses espaços remete ao discurso de “comunidade”. Os funcionários do *coworking* falam muito da necessidade de autogestão por parte dos *coworkers*, entendendo que por estarem inseridos no que eles denominam de “cultura do *coworking*”, devem entender suas responsabilidades, como lavar a louça quando usar, deixar os ambientes limpos etc. Os *coworkers* das unidades Barra e Tancredo Neves divergem sobre a limpeza e manutenção desses espaços.

Ao interpretar o tema “significado de *coworking* para os *coworkers*”, evidenciou-se que o significado do *Coworking 1* para *coworkers* varia entre as unidades independente de terem a mesma gestão. Na Unidade Barra, o significado que se evidencia é o pertencimento dos *coworkers* em relação ao *coworking*, com uma maior interação, conversas informais e relacionamento de amizade. Na Unidade Tancredo Neves, o significado que se evidencia é uma identidade mais formal, indicado, sobretudo, por um perfil mais formal dos *coworkers*, com a utilização de roupas mais formais, pelos tipos de negócio e pelas solicitações de serviços ao *coworking*.

Ao interpretar o tema “adequação entre produção e espaço”, consideram-se a natureza do negócio da empresa, os modelos de negócios, os serviços e produtos produzidos, e os recursos utilizados na produção. No *Coworking 1*, a possibilidade de jornadas de trabalho mais flexíveis não se confirma, considerando que os *coworkers* trabalham em horário comercial; e os processos produtivos ocorrem dentro e fora dos espaços do *coworking*. Quanto ao atendimento dos clientes dos *coworkers*, não se evidenciaram problemas; os clientes gostam do espaço físico, do *layout*, da decoração e da proposta de diversas empresas estarem um mesmo ambiente; uma única empresa acusou a necessidade de uma recepção.

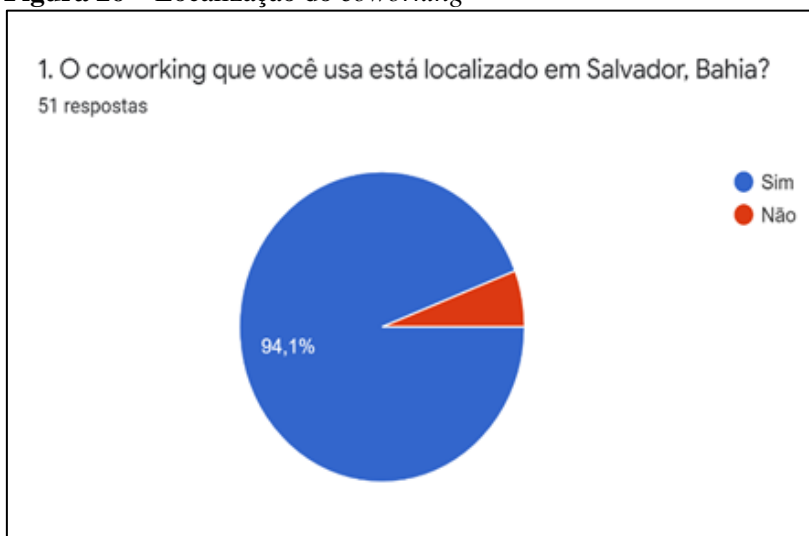
Na interpretação do tema “espaço virtual”, evidencia-se que no *Coworking 1*, tanto na relação entre o *coworking* – *coworker*, quanto na relação *coworker* – cliente, os processos produtivos acontecem no espaço físico e no espaço virtual, isso de forma integrada e complementar. Os *coworkers* do *Coworking 1* são organizações que privilegiam os processos digitais e pelo atendimento ao cliente de forma *on-line*, utilizando para trabalhar *notebook*, *smarthphone* e aplicativos como o Whatsapp. O *Coworking 1* possui sistemas – *softwares* e aplicativos – para a gestão e relacionamento com os *coworkers*, entretanto, constatou-se que uso dos *softwares* de gestão não está sendo utilizado em sua máxima capacidade. Ressalta-

se que a maioria dos *coworkers*, tanto da Unidade da Barra, quanto da Unidade Tancredo Neves, não apresenta os endereços comerciais em seus *sites* e redes sociais e quando apresentam, geralmente, não registram o nome do *coworking*.

Ao interpretar o tema “inovação e ecossistema de inovação” entende-se que a organização *coworking* faz parte do ecossistema inovador, contudo, a depender da produção de bens e serviços do *coworking-coworkers* e dos *coworkers*-clientes, o *coworking* pode ou não ser uma organização inovadora. Sendo parte do ecossistema inovador e tendo o gestor como um nome forte nessa área de inovação, o *Coworking 1* remodelou seu formato, dando mais prioridade para as ações de inovação por parte dos seus sócios, não sendo necessariamente ações realizadas dentro do espaço físico do *coworking*. Esse foco em inovação fez surgir o Instituto, descrito pelo gestor do *Coworking 1* como uma organização sem fins lucrativos, que, a nível nacional, busca trabalhar com fomento a inovação e empreendedorismo inovador. Contudo, para a Funcionária 2 do *coworking*, que era responsável pelo setor de inovação, há um choque entre o objetivo do *coworking* como negócio e o foco em inovação, pois sempre um será colocado em primeiro plano.

5.4.2 Produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador

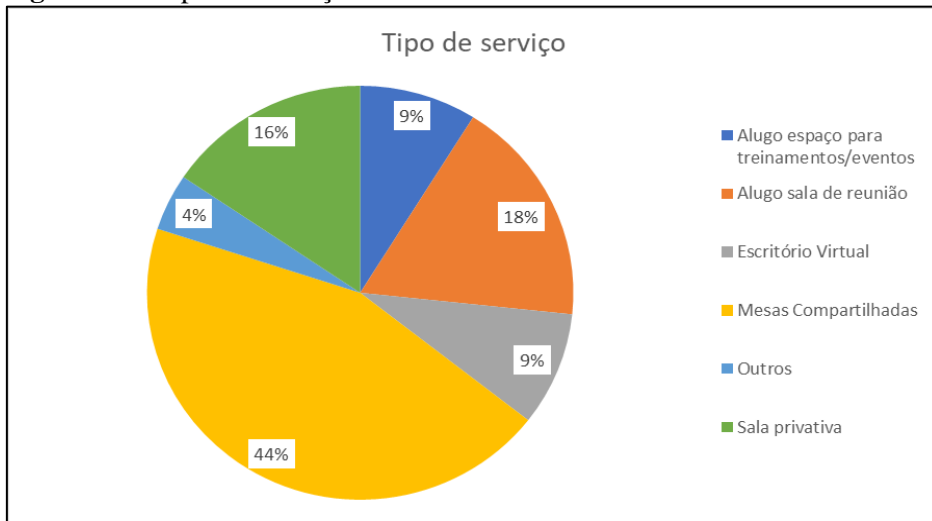
Foram obtidas respostas de 16 *coworkings* localizados em Salvador, de um universo de 30. Os resultados abrangeram, além de uma quantidade significativa de *coworkings* em relação à totalidade de *coworkings* localizados em Salvador (Figura 26), diversos bairros dessa cidade e diversos modelos de *coworkings*, inclusive *coworkings* públicos, privados e parceria público-privada. Sobre as profissões dos *coworkers* respondentes, eles são: funcionários ou proprietários de empresas privadas – sendo ou não *startup* –, autônomos, estudantes e funcionários de organização ou associação sem fins lucrativos. Quanto aos tipos de serviços contratados no *coworking*, houve uma variação entre mesa compartilhada, aluguel de salas – para eventos, treinamentos e reuniões –, escritório virtual e sala privativa. Quanto à frequência de uso do *coworking*, houve uma variação de cinco vezes na semana até uma vez ao mês, com predominância de opção “quatro a cinco vezes por semana”.

Figura 26 – Localização do *coworking*

Fonte: retirado do relatório do Google Forms (2020).

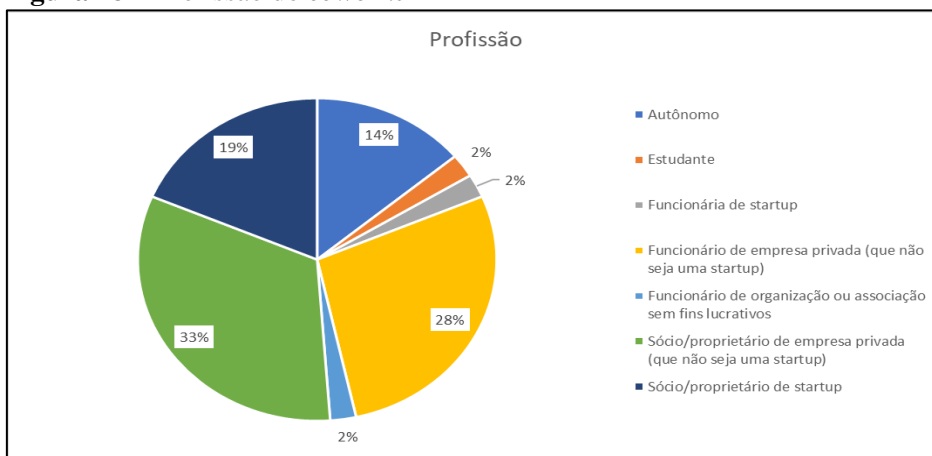
Ao total, foram 45 respostas válidas, derivadas de 16 *coworkings* (sendo que um não foi identificado na resposta do *coworker*). Do *Coworking* 1, houve sete *coworkers* que responderam ao questionário; do *Coworking* 2, foram dois; do *Coworking* 3, foram 14; do *Coworking* 4, foram cinco; do *Coworking* 5, foi um; do *Coworking* 6, foram dois; do *Coworking* 7, foram dois; do *Coworking* 8, foi um; do *Coworking* 9, foram dois; do *Coworking* 10, foram dois; do *Coworking* 11, foi um; do *Coworking* 12, foi um; do *Coworking* 13, foram dois; do *Coworking* 14, foi um; do *Coworking* 15, um; do *Coworking* 16, um também. Em relação aos bairros onde se localizam os *coworkings*, há o *Coworking* 1 com duas unidades, uma na Barra e outra no Caminho das Árvores (Avenida Tancredo Neves); no Itaipara, há o *Coworking* 2 e o *Coworking* 4; o *coworking* 5 localiza-se no Shopping Paralela; o *Coworking* 3 e o *Coworking* 11 localizam-se no Comércio; o *Coworking* 15 no Alphaville II (Paralela); o *Coworking* 10, no Rio Vermelho; o *Coworking* 13, na Barra; o *Coworking* 9, na Pituba; e os *Coworkings* 6, 7, 8, 12, 14 e 16 no Caminho das Árvores.

Sobre as relações contratuais entre o *coworking* e o *coworker*, responderam ao questionário *coworkers* que possuíam os mais diversos contratos com os *coworkings*, contemplando dessa forma os diversos formatos (Figura 27). Nas respostas, alguns *coworkings* marcaram a opção “outros”, mas não especificaram qual tipo de serviço. A maioria dos *coworkers* que respondeu ao questionário possuía o contrato de “mesas compartilhadas” (44% das respostas), contrato no qual o indivíduo ou organização compartilha as mesas, não possuindo uma sala privativa, podendo contratar o serviço por hora, dia ou mês.

Figura 27 – Tipos de serviços contratados

Fonte: elaboração própria (2020).

Sobre as profissões dos *coworkers*, foram listadas como alternativas no questionário: autônomo; estudante; funcionário, sócio ou proprietário de *startup*; funcionário, sócio ou proprietário de empresa privada (que não seja uma *startup*); e funcionário de organização ou associação sem fins lucrativos. Foram inseridas pelos *coworkers* na opção “outros” as profissões de produtora de eventos e tatuadora, que poderiam ter se encaixado nas opções listadas, como autônomo. A Figura 28 mostra que a maioria dos *coworkers*, dentro do universo estudado, é funcionário ou dono de empresa privada, com um total de 84% dos respondentes.

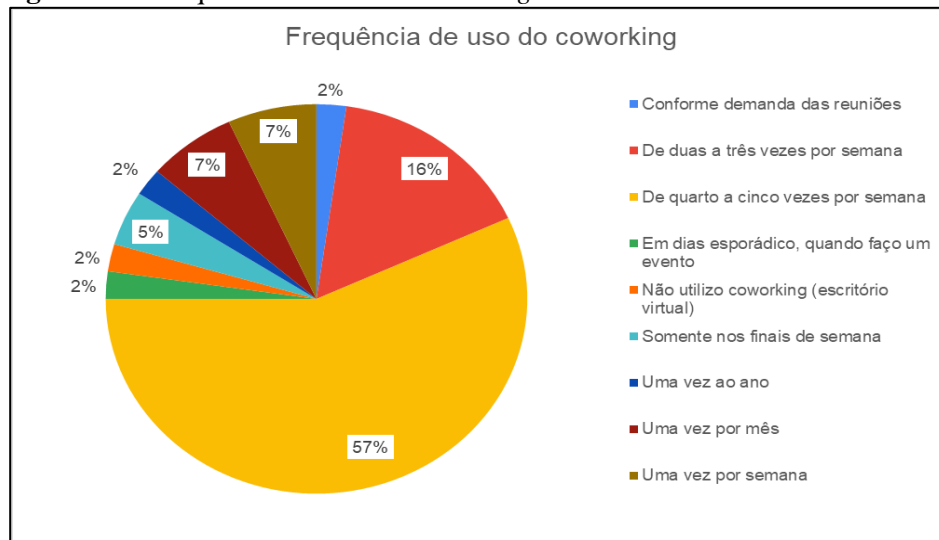
Figura 28 – Profissão do *coworker*

Fonte: elaboração própria (2020).

Considerando que a característica fundamental do *coworking* é possuir horários flexíveis, variando, dessa forma, os tipos de contratos para atender ao *coworker* de forma

específica, foram apresentadas como opções de respostas as seguintes frequências: uma vez por semana; de duas a três vezes por semana; de quatro a cinco vezes por semana; e somente nos finais de semana. De acordo com as respostas, a maioria frequenta o *coworking* de quatro a cinco vezes por semana, com 57% dos respondentes. Na opção “outros”, foram registradas pelos respondentes: “uma vez ao mês”; “uma vez ao ano”; “não utilizo *coworking*” (pois possui o contrato de escritório virtual); “em dias esporádicos”, “quando faço um evento”; “conforme demanda das reuniões”. Como demonstrado na Figura 29, 73% dos respondentes frequentam o *coworking* de duas a cinco vezes por semana, indicando que os *coworkers* utilizam o local como muita frequência para realizarem suas atividades.

Figura 29 – Frequência de uso do *coworking*



Fonte: elaboração própria (2020).

Para a interpretação de produções de bens e serviços em espaços das organizações *coworking* em Salvador, foram questionados 11 temas: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação. Nas subseções a seguir, são apresentadas as interpretações sob cada um dos temas, desenvolvidas em função de hipóteses e análises, primeiro, gerais dos *coworkers* e, segundo, por *coworking*; e, na sequência, a síntese dessa interpretação.

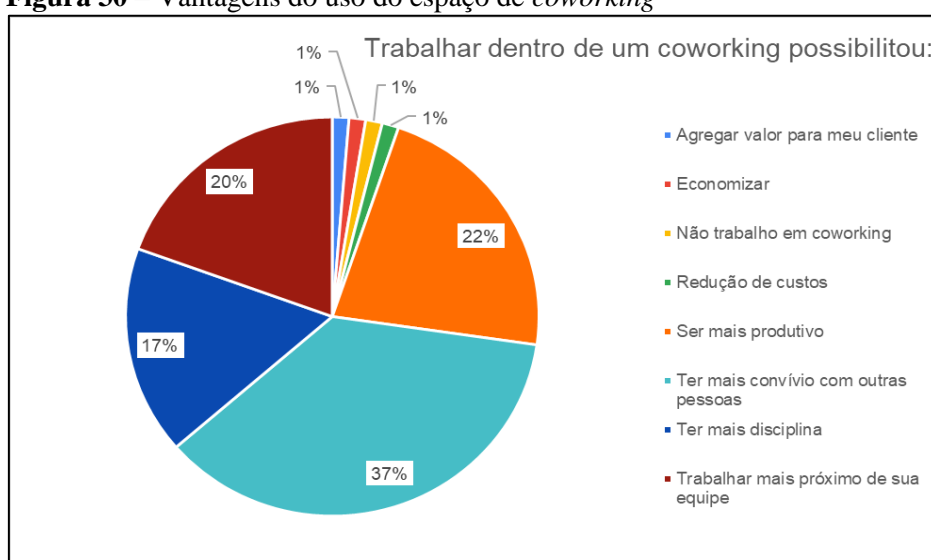
5.4.2.1 Uso do espaço como local de trabalho

Hipótese: Há uma relação direta entre a produção de bens e serviços e o espaço de *coworking*.

O *coworking* é uma organização que atende indivíduos e organizações que alugam espaços para a realização de atividades de trabalho, sendo que, além do espaço físico – com a estrutura e a infraestrutura –, esse espaço pode agregar outras características para o desenvolvimento do trabalho do *coworker*. Foram identificadas, no referencial teórico e na análise da pesquisa qualitativa, algumas vantagens para os *coworkers*, como: “maior produtividade”; “maior disciplina”; “convívio com outras pessoas”; e “trabalhar próximo à equipe”.

A opção mais selecionada foi “ter mais convívio com outras pessoas”, com 37% dos respondentes; seguida por “ser mais produtivo” com 22% das respostas; “trabalhar mais próximo de sua equipe” com 20%; e “ter mais disciplina” com 17%. Na opção “outros”, alguns *coworkers* inseriram as seguintes respostas, como: “agregar valor para meu cliente”; “economizar”; “redução de custos” (Figura 30). Com base nesses dados, verifica-se que não há uma vantagem que tenha mais destaque em relação às outras; o que confirma a hipótese que há uma relação direta entre a produção do *coworker* e o espaço de *coworking*.

Figura 30 – Vantagens do uso do espaço de *coworking*



Fonte: elaboração própria (2020).

Na análise por *coworking*, não houve divergências em relação às respostas gerais: os *coworkers* dos *Coworkings* 1, 2 e 11 sinalizaram como vantagens “ter mais convívio com

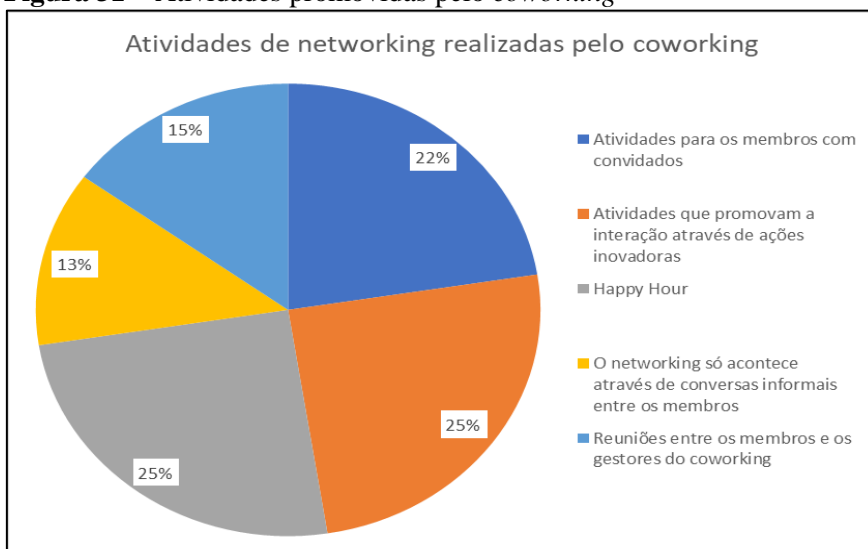
outras pessoas” e “trabalhar mais próximo de sua equipe”; no *Coworking* 3, houve diversas respostas, mas a maioria respondeu “ter mais convívio com outras pessoas”; nos *Coworkings* 4, 13 e 15, houve diversas respostas, sem nenhuma predominância; nos *Coworkings* 5 e 12, foram selecionadas as opções “ser mais produtivo” e “ter mais disciplina”; no *Coworking* 7, um *coworking* sinalizou “ter mais convívio com outras pessoas”, sendo que o outro respondente acrescentou a “redução de custos”; no *Coworking* 8, a opção selecionada foi “ser mais produtivo”; no *Coworking* 9, houve diversas respostas; no *Coworking* 10, foram sinalizadas as respostas “ser mais produtivo” e “ter mais convívio com outras pessoas”; no *Coworking* 14, a resposta foi “ter mais convívio com outras pessoas”; no *Coworking* 16, o *coworker* selecionou a opção “outros” e sinalizou “agregar valor para o meu cliente”.

5.4.2.2 *Uso do espaço para networking e interação*

Hipótese: Para os *coworkers*, o *networking* acontece somente por se estar em um *coworking*, contudo, não há ações sistematizadas dos gestores do *coworking* para que aconteça essa interação e possíveis fechamentos de parcerias.

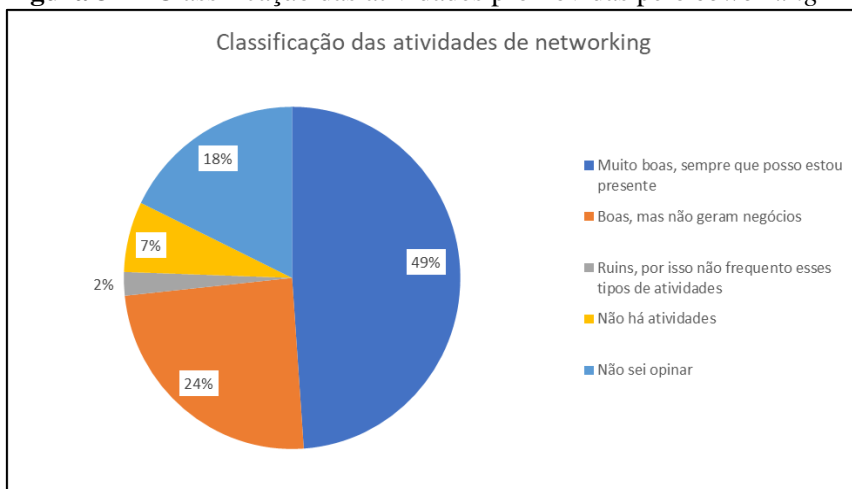
A opção por um *coworking* pode ir além da busca por um local para o desenvolvimento do seu trabalho, pois este pode promover ações que auxiliem os *coworkers* nas suas atividades produtivas, como, por exemplo, a busca por clientes e parceiros de negócios.

Ao serem questionados sobre as atividades de *networking* realizadas no *coworking*, em sua maioria, os *coworkers* entendem que o “happy hour” e as “atividades inovadoras que promovam a interação” (ambas com 25% das respostas) são importantes para estimular a interação e o *networking*; seguidas por 22% que consideram as “atividades para os membros com convidados”; 15% entendem que a interação acontece nas “reuniões entre os membros e gestores do *coworking*”; e 13% dos *coworkers* respondentes acreditam que “o *networking* só acontece através de conversas informais entre os membros” (Figura 31). Conclui-se que, na visão dos *coworkers* respondentes, as ações promovidas pelos *coworking* são importantes para que aconteça a interação e *networking*.

Figura 31 – Atividades promovidas pelo *coworking*

Fonte: elaboração própria (2020).

Ao avaliarem essas atividades, na outra questão, 49% dos *coworkers* que responderam o questionário entendem que são “muito boas, sempre que posso estou presente”; 24% opinaram que são “boas, mas não geram negócios”; 18% não souberam opinar; 7% afirmaram que “não há atividades”; e 2% que são “ruins, por isso não frequento esses tipos de atividades” (Figura 32). Ao analisar em conjunto as respostas das duas perguntas, entende-se que o *coworking* possibilita a interação e o *networking*, com a relação com os outros dentro do espaço e a promoção pelo *coworking* por meio de atividades. Contudo, não é possível afirmar que as ações dos gestores do *coworking* não são sistematizadas para que aconteça essa interação e possíveis fechamentos de parcerias, já que a avaliação das ações foi em sua maioria positiva.

Figura 32 – Classificação das atividades promovidas pelo *coworking*

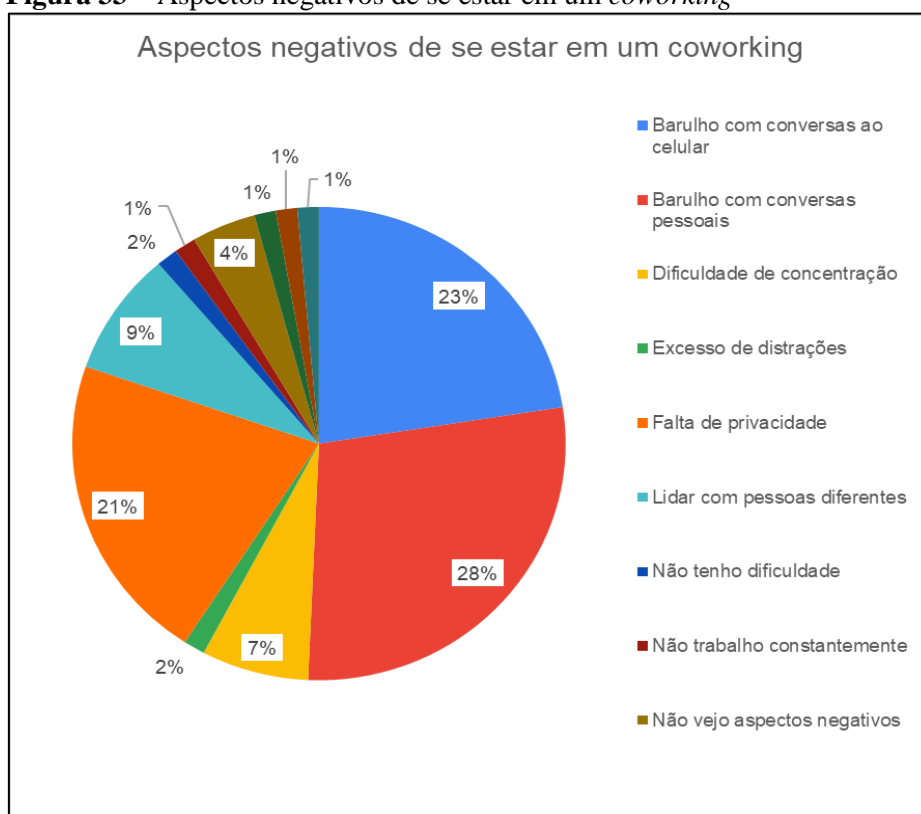
Fonte: elaboração própria (2020).

Ao analisar as respostas por *coworking*, há algumas singularidades, alterando o entendimento sobre a avaliação das atividades promovidas pelos *coworkings* na análise geral. Em relação aos *Coworkings* 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 14, as respostas acompanharam a análise geral. No *Coworking* 1, 57% dos respondentes consideram essas atividades “boas, mas não geram negócios”; no *Coworking* 2, um *coworker* não opinou, enquanto o outro considera que as atividades são “boas, mas não geram negócios”; no *Coworkings* 5, um *coworker* afirmou que “não há atividades”, enquanto o outro entende que “o *networking* só acontece através de conversas informais entre os membros”, resultado similar as respostas dos *coworkers* que frequentam o *Coworking* 6; no *Coworking* 13, afirmou-se que “não há atividades” e que “o *networking* só acontece através de conversas informais entre os membros”; o *Coworking* 15 com a resposta “boas, mas não geram negócios”; e, a mais singular foram as respostas do *coworker* que frequenta o *Coworking* 16, que afirmou que as atividades eram “ruins, por isso não frequento esses tipos de atividades” e que “o *networking* só acontece através de conversas informais entre os membros”.

5.4.2.3 *Uso do espaço em “comunidade”*

Hipótese: A utilização de um espaço coletivo requer uma conscientização por parte dos *coworkers*, mas muitos não têm esse entendimento.

Em relação aos aspectos negativos de se trabalhar em um *coworking*, 28% dos *coworkers* responderam que o ponto mais negativo era o “barulho com conversas pessoais”; em segundo lugar, com 23%, “barulhos com conversas ao celular”; com 21% “falta de privacidade”; e com 9% “lidar com pessoas diferentes” (Figura 33). Outras respostas foram citadas pelos respondentes na opção “outros”, como por exemplo: “excesso de distrações”; “falta de privacidade, apesar de gostar da interação e possibilidade de conhecer novas pessoas”; “não tenho dificuldade”; “não trabalho constantemente”; “não vejo aspectos negativos”; “o que eu frequento é perfeito”; “pessoas que não entendem o conceito de trabalhar num espaço colaborativo”; “sou muito bem relacionado e acabo investindo muito tempo nas interações”. A confirmação dos aspectos negativos listados na questão, com a complementação de respostas por parte dos *coworkers*, confirma que ao se frequentar um *coworking* é necessária uma maior conscientização por parte dos membros de um espaço de uso coletivo; além do que, os problemas são similares em relação ao conjunto de *coworkings* estudados.

Figura 33 – Aspectos negativos de se estar em um *coworking*

Fonte: elaboração própria (2020).

Nas análises por *coworking*, não houve grandes divergências em relação às respostas gerais, não havendo, dessa forma, a predominância de um aspecto negativo de um *coworking* em particular. Dos 16 *coworkings*, em seis, houve alguns pontos particulares, de *coworkers* que não consideram que haja aspectos negativos de se trabalhar em um *coworking*. São eles: *Coworking* 10 – “Não tenho dificuldade”; “Não trabalho constantemente”; *Coworking* 14 – “O que eu frequento é perfeito”; *Coworking* 2 – “apesar de gostar da interação e possibilidade de conhecer novas pessoas”; *Coworking* 3 – “Sou muito bem relacionado e acabo investindo muito tempo nas interações”; *Coworking* 4 – “Não vejo aspectos negativos / Não vejo nada negativo”; *Coworking* 7 – “nenhum”.

5.4.2.4 Importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos

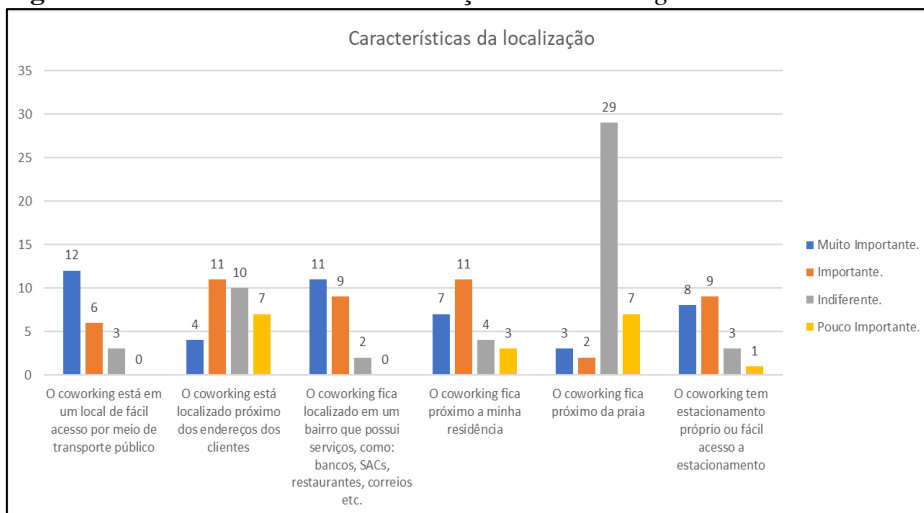
Hipótese: A localização é um ponto fundamental tanto para a abertura de um *coworking*, quanto para a escolha pelo *coworker*.

Foram listadas características pertinentes à localização, para que o *coworker* as avaliasse em relação ao grau de importância. Os bairros dos *coworkings* listados na pesquisa são: Barra, Itaigara, Comércio, Caminho das Árvores, Pituba, Rio Vermelho,

Alphaville II e Paralela, bairros que se encontram em zonas da cidade com acesso fácil a transporte público e serviços (Bancos, SACs, restaurantes etc.).

Para os *coworkers*, em relação à localização do *coworking*, é “muito importante” ser um local de fácil acesso por meio de transporte público e estar localizado em um bairro que possui serviços; “importante” estar localizado próximo dos endereços dos clientes, estar próximo da residência do *coworker* e ter estacionamento próprio (ou de fácil acesso ao estacionamento); “indiferente” estar próximo à praia. Dessa forma, os pontos listados como “muito importantes” ou “importantes” para a localização do *coworking* estão relacionados a características que facilitam o desenvolvimento do trabalho do *coworker*. O único ponto mais apontado como “indiferente” foi o *coworking* está próximo à praia, algo identificado nas entrevistas qualitativas como um ponto relacionado à qualidade de vida do *coworker*, mas não como sendo o motivo da escolha do local. Na Figura 34, verifica-se que o ponto “o *coworking* fica próximo à praia” teve 29 marcações de “indiferente”; enquanto “o *coworking* está em um local de fácil acesso por meio de transporte público” foi sinalizado 12 vezes como “muito importante” e nenhuma vez como “pouco importante”.

Figura 34 – Características da localização do *coworking*

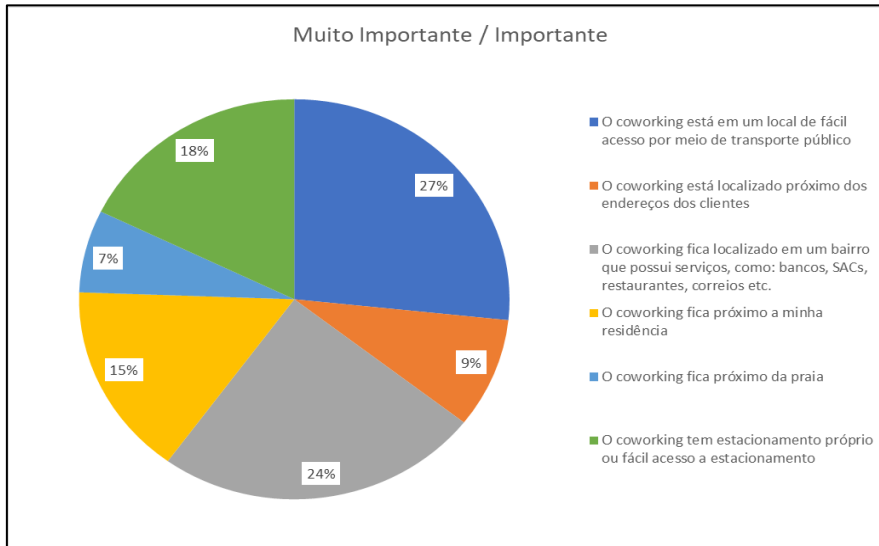


Fonte: elaboração própria (2020).

Nas Figuras 35 e 36, apresenta-se a classificação por meio de pontuação, sendo atribuídos valores de 4 para “Muito importante”; 3 para “Importante”; e 2 para “Pouco importante”; e 1 para “Indiferente”. Na Figura 35, aponta-se como mais importante o acesso ao transporte público com 27%, enquanto na classificação de menos importante esse item ficou com 3%. Essas diferenças se apresentam em todos os itens listados, confirmando, dessa forma, a hipótese de que a localização é um ponto fundamental, tanto para a abertura de um

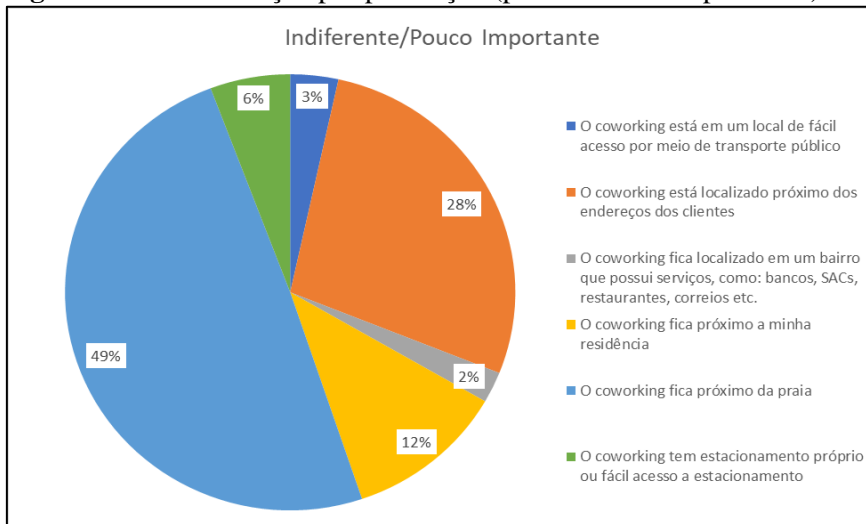
coworking, quanto para a escolha pelo *coworker*, sendo que o “acesso ao transporte público” seria um dos pontos mais importantes e a “localização próxima à praia” um dos pontos menos importantes.

Figura 35 – Classificação por pontuação (pontos mais importantes)



Fonte: elaboração própria (2020).

Figura 36 – Classificação por pontuação (pontos menos importantes)



Fonte: elaboração própria (2020).

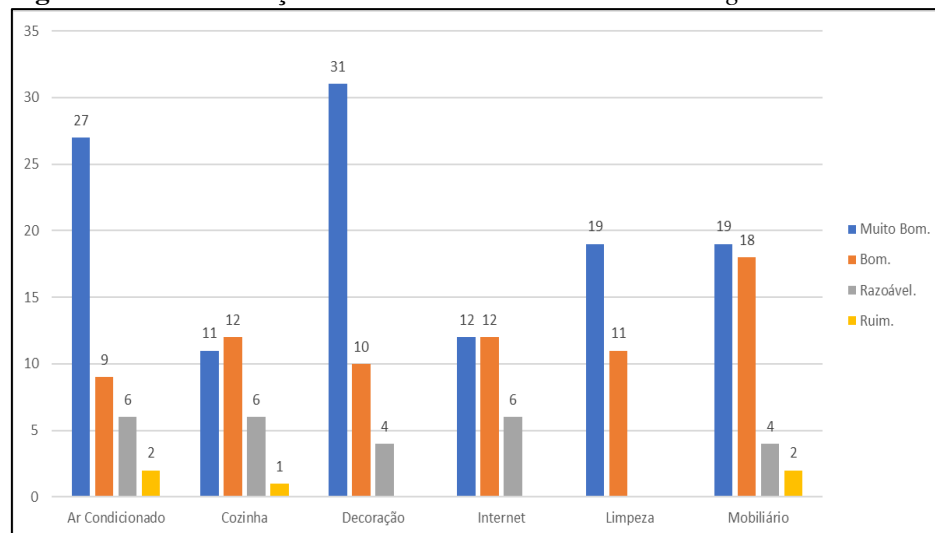
5.4.2.5 Serviços prioritários e serviços complementares

Hipótese: Há serviços oferecidos pelo *coworking* ao *coworkers* que são fundamentais, mas são também necessários serviços complementares que agregam valor ao *coworking* e que os diferenciam.

Sobre esse tema, questionou-se sobre a infraestrutura do *coworking*, que envolve decoração – objetivos decorativos, plantas etc. –, mobiliário, ar-condicionado, internet, cozinha – que incluem os utensílios, micro-ondas e geladeira – e limpeza; e, a segunda pergunta, os serviços adicionais que o *coworking* poderia prestar para os *coworkers*, como estar aberto 24h, espaço *pet* e espaço *kids*, serviços de consultoria, serviços de conserto de *notebook* e restaurante ou cafeteria.

Ao avaliarem alguns serviços prestados pelos *coworkings*, os *coworkers* classificaram: o serviço de ar-condicionado como “muito bom”; a área da cozinha como “bom”; a decoração como “muito bom”; a internet como “muito bom” e “bom”; o serviço de limpeza como “muito bom”; e o mobiliário como “muito bom”. A limpeza, a decoração e a internet não tiveram classificações como “ruim”. Outro destaque foi a decoração que teve maior classificação, com 31 sinalizações de “muito bom”. A partir desses dados, apresentados na Figura 37, verifica-se que os serviços fundamentais são geralmente bem oferecidos dentro do contexto pesquisado, não havendo um número significativo de respostas que os considerem “razoável” ou “ruim”.

Figura 37 – Classificação sobre a infraestrutura do *coworking*

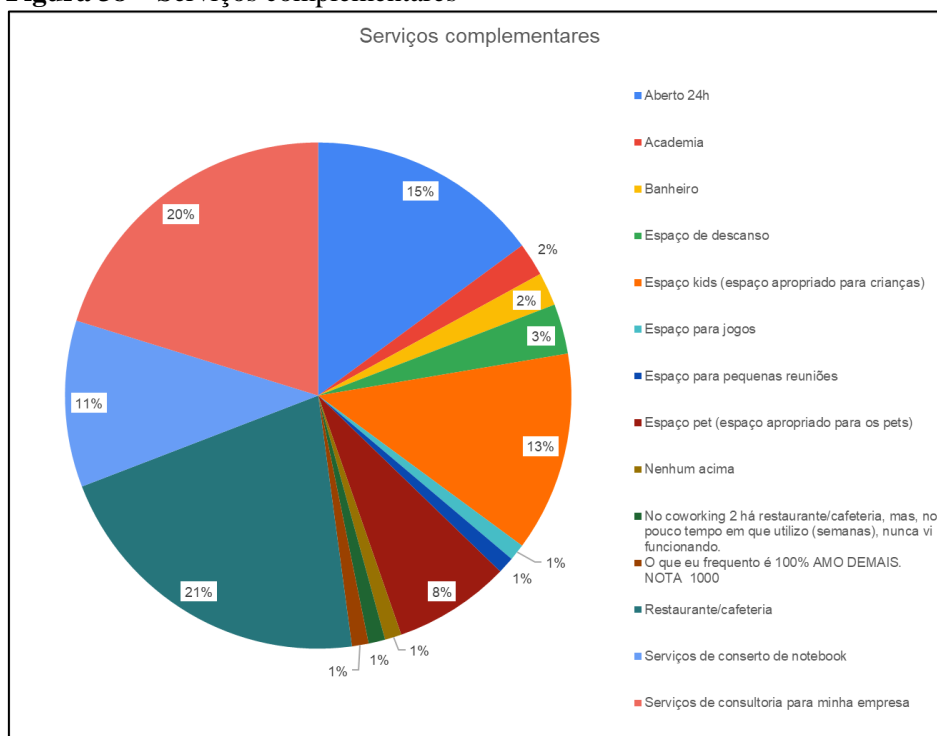


Fonte: elaboração própria (2020).

Sobre os possíveis serviços complementares que podem agregar valor ao *coworking*, assim como os diferenciar como prestador de serviço, verificou-se que: ter restaurante ou cafeteria (21%); ter serviços de consultoria no *coworking* (20%); estar aberto 24h (15%); espaço *kids* (13%); serviços de conserto de *notebook* (11%); espaço *pet* (8%). Desses serviços complementares, há serviços que já são oferecidos por *coworkings* em Salvador e outros serviços que ainda não são oferecidos por nenhum *coworking* na cidade. Algumas respostas

sinalizadas em “outros” pelos *coworkers* foram: “local de descanso”; “academia”; “nenhum acima”; “no Coworker 2 há cafeteria, mas, no pouco tempo em que utilizo (semanas), nunca vi funcionando”; “O que eu frequento é 100%, amo demais. Nota 1000” (Figura 38).

Figura 38 – Serviços complementares



Fonte: elaboração própria (2020).

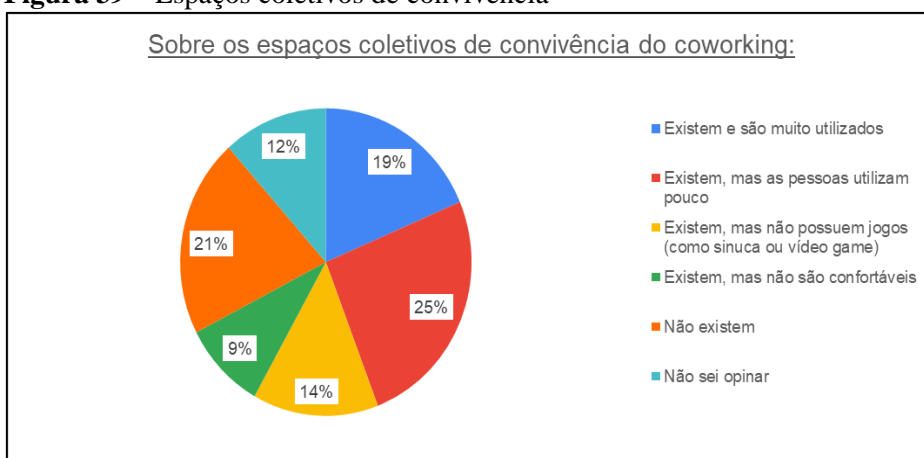
Na análise por *coworking*, foram identificadas particularidades em relação à classificação dos serviços fundamentais oferecidos aos *coworkers*, mas, em sua maioria, as classificações foram similares à classificação geral. No *Coworking 1*, somente foi classificado como “ruim” o mobiliário; nos *Coworkings 2, 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14* foram classificados todos os serviços como “muito bom” ou “bom”; no *Coworking 3* o ar-condicionado foi classificado como “ruim”; nos *coworkings 4, 6 e 16* não houve classificações “ruins”; no *Coworking 5*, a cozinha foi considerada “ruim”; no *15* o ar-condicionado foi considerado “ruim”; no *Coworking 11* não houve itens considerados “muito bons”.

5.4.2.6 Uso dos espaços coletivos de convivência

Hipótese: É indispensável a presença de espaços coletivos de convivência em um *coworking*.

Os espaços coletivos de convivência se caracterizam por um local do *coworking* que possui um ambiente confortável, podendo ser em um local aberto ou fechado – a depender da do *coworking* –; um local mais lúdico, no qual os *coworkers* possam relaxar nos intervalos do trabalho e ao mesmo tempo interagir com outros *coworkers*. Sobre a avaliação desses espaços e sobre a existência ou não desses espaços nos *coworkings*, foram encontradas as seguintes respostas: 25% dos entrevistados afirmaram que os espaços existem, mas que são pouco utilizados; 19% que eles existem nos *coworkings* frequentados e são muito utilizados; 21% responderam que esses espaços não existem nos *coworkings* que elas frequentam; 14% afirmaram que existem, mas não possuem jogos; 12% não souberam opinar; 9% afirmam que existem, mas que não são confortáveis. A partir desses dados, entende-se que nem todos os *coworkings* representados nessa pesquisa possuem espaços de convivência – somente 34% afirmam que há esse tipo de espaço – e, dos que possuem, há espaços desconfortáveis e espaços que não possuem jogos (23%). Por outro lado, 37% afirmam que esses espaços são pouco utilizados ou não souberam opinar, conforme apresentado na Figura 39.

Figura 39 – Espaços coletivos de convivência



Fonte: elaboração própria (2020).

Na análise por *coworking* sobre os espaços coletivos de convivência, os *coworkers* dos *Coworkings* 1, 5 e 6 afirmaram que “não existiam” esses tipos de espaços; dos *coworkings* 10 e 15 afirmaram que “existem e são muito utilizados”; e dos *Coworkings* 4, 7, 8, 11, 13 e 16 afirmaram que “existem, mas as pessoas utilizam pouco”; do *Coworking* 9 afirmaram que “existem, mas não possuem jogos (como sinuca ou vídeo game)”; e os dos *Coworkings* 12 e 14 não opinaram. No *Coworking* 3, os *coworkers* divergiram entre si sobre os espaços coletivos de convivência: 46% afirmaram que “existem e são muito utilizados”;

31% afirmaram que “existem, mas as pessoas utilizam pouco”; e 15% afirmaram que “existem, mas não são confortáveis”.

Com a análise geral e a análise por *coworking*, entende-se que os espaços coletivos de convivência fazem parte das características que se espera de um *coworking*, pelo discurso de inovação e convivência com outras pessoas, contudo, não é indispensável a presença deles; não sendo possível afirmar se a falta de uso é pela falta de interesse dos *coworkers* ou pela falta de tempo devido ao trabalho.

5.4.2.7 *Uso dos espaços comuns e coletivos*

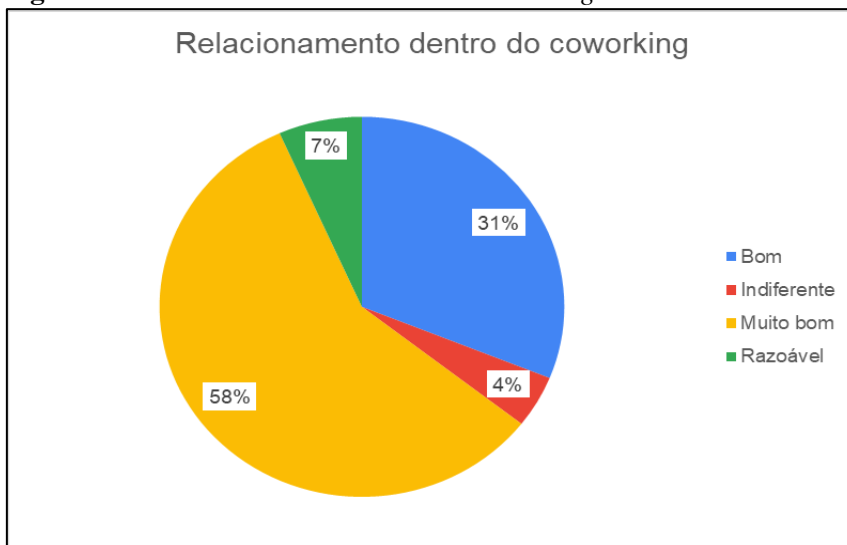
Hipótese: O significado dos usos, por parte dos gestores e funcionários do *coworking* e dos *coworkers*, de palavras e expressões como: “comunidade”, “viver em comunidade” e “senso de comunidade” estão ligadas diretamente ao uso dos espaços comuns e coletivos.

Em um *coworking*, o *coworker* pode optar por ter uma sala privativa ou compartilhar uma sala que possui diversas mesas e cadeiras, contudo, para qualquer tipo de contrato, áreas como os banheiros, a copa e as áreas de lazer são utilizadas por todos, sem restrições. Para esse tema, questionou-se sobre o relacionamento dentro do *coworking* e sobre como o “senso de comunidade” se evidencia.

Sobre o relacionamento no *coworking*, 58% consideram “muito bom”; 31% “bom”; 7% “razoável”; e 4% “indiferente”; não houve nenhuma resposta que considerasse o relacionamento “ruim”. Quando questionados a respeito do “senso de comunidade”, para 54% dos respondentes o senso se evidencia “sempre que há respeito das pessoas no uso da copa e do banheiro”; 25% afirmam que ocorre quando “sempre que há preservação da segurança do espaço”; 7% diz que há “somente nas reuniões internas entre o *coworking* e os *coworkers*”; 2% entendem que nunca há senso de comunidade nesses espaços. Na opção “outros”, alguns *coworkers* identificaram outras formas de “senso de comunidade”, como: “na ajuda (dicas, trocas de informações, favores)”, “no silêncio e no respeito ao trabalho do outro”; “no encontro diário”; “quando as pessoas sobretudo constroem uma rede eficiente de geração de valor”; no “relacionamento cordial e respeitoso”; “onde todos somos responsáveis pelo ecossistema”; e “sempre que há respeito e uma comunicação positiva entre todos”. Conclui-se que a formação de comunidade de um *coworking* e o entendimento do que seria “viver bem em comunidade” têm a ver com uma boa relação entre seus membros, com o cuidado com os espaços que todos utilizam, respeitando o ambiente de trabalho, que, nesse caso, é compartilhado.

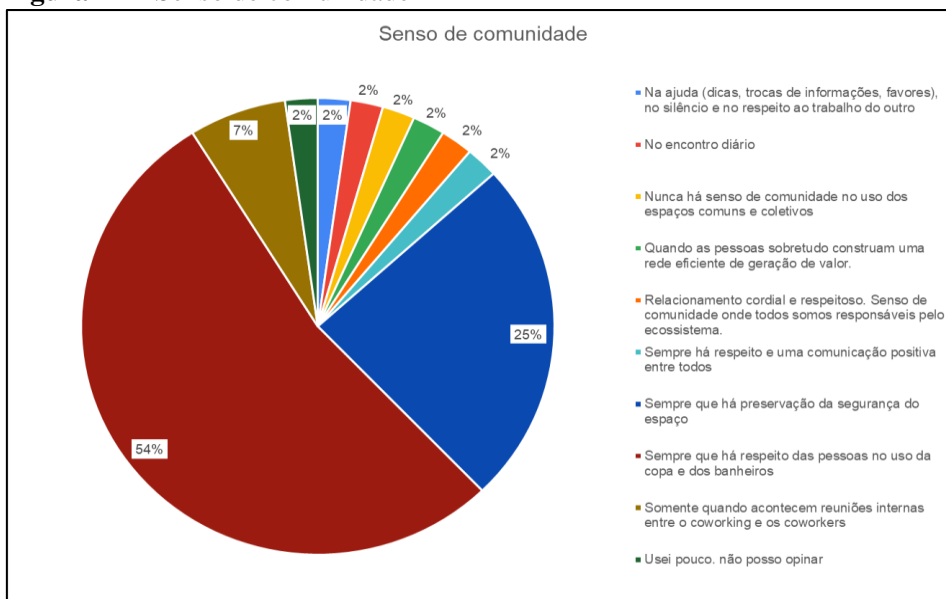
Ao analisar por *coworking*, verificou-se em quase todos a classificação de “muito bom” ou “bom” ao avaliarem o relacionamento dentro dos *coworkings*. Sobre como o “senso de comunidade” se evidencia, não houve diferença em relação à análise geral, na qual a maior parte acredita que acontece “sempre que há respeito das pessoas no uso da copa e dos banheiros”. Somente o *Coworking 5* teve como respostas “indiferente” e “nunca há senso de comunidade no uso dos espaços comuns e coletivos”, conforme Figuras 40 e 41.

Figura 40 – Relacionamento dentro do *coworking*



Fonte: elaboração própria (2020).

Figura 41 – Senso de comunidade



Fonte: elaboração própria (2020).

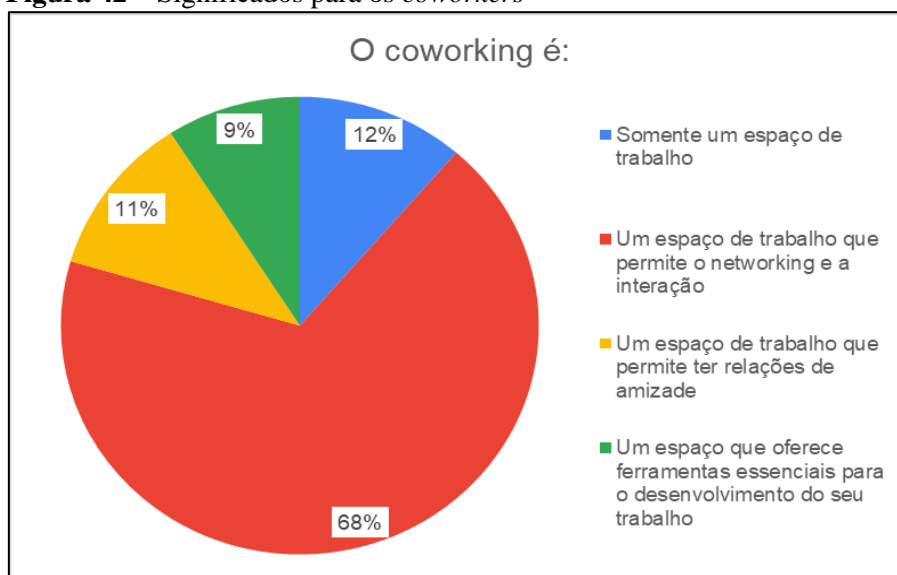
5.4.2.8 Significado de *coworkings* para os *coworkers*

Hipótese: Há diversos conceitos e concepções do que é *coworking*, a depender da relação entre o *coworking*, os *coworkers* e o espaço.

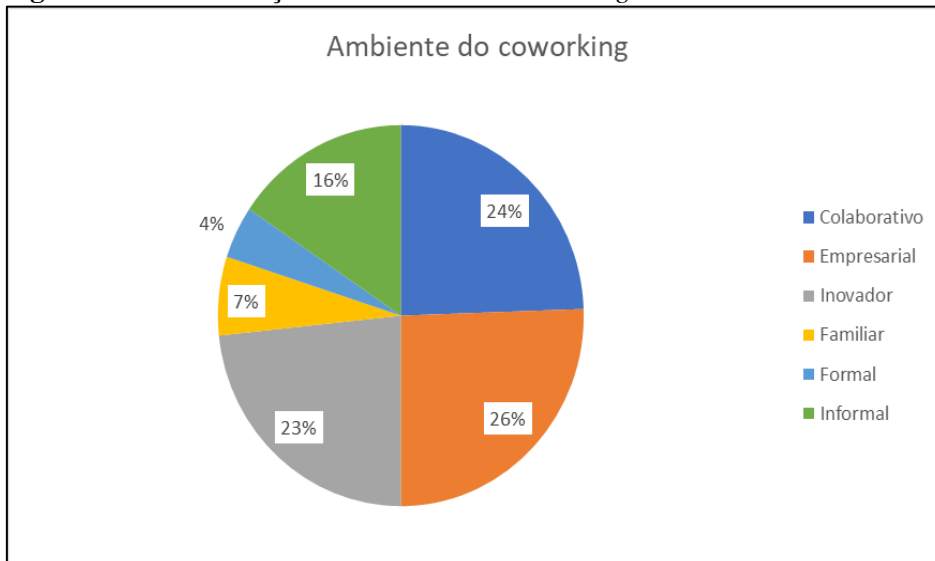
Os *coworkings* são organizações que prestam serviços para que os *coworkers* possam desenvolver suas atividades; sendo que esses *coworkers* atribuem significados diferentes aos *coworkings*, a depender do espaço, dos serviços oferecidos, e da relação que existe entre os *coworkers* e os gestores e funcionários do *coworking*. Para entender esses diversos significados, questionou-se aos *coworkers* sobre o significado de um *coworking* para eles e como ele classifica o ambiente do *coworking* que frequenta.

Sobre o significado desse espaço de trabalho: 68% afirmaram que o *coworking* é “um espaço de trabalho que permite o *networking* e a interação”; 12% disseram que é “somente um espaço de trabalho”; para 11% “um espaço de trabalho que permite ter relações de amizade”; 9% “um espaço de trabalho que oferece ferramentas para o desenvolvimento do trabalho” (Figura 42). Sobre a segunda pergunta, na qual o *coworker* deveria identificar qual(is) a(s) característica(s) do *coworking* que frequenta, podendo marcar até duas possibilidades. As respostas foram: empresarial, com 26%; colaborativo, com 24%; inovador, com 23%; informal, com 16%; familiar, com 7%; formal, com 4%. Ressalta-se que essas características não se anulam, pois o *coworker* pode ter o entendimento de que o *coworking* é ao mesmo tempo empresarial e colaborativo (Figura 43).

Figura 42 – Significados para os *coworkers*



Fonte: elaboração própria (2020).

Figura 43 – Classificação do ambiente do *coworking*

Fonte: elaboração própria (2020).

As diferentes respostas em relação à classificação refletem os diferentes tipos de *coworkings* que existem em Salvador, e as diversas possibilidades de construção de identidade por parte desses. Essa variação também ocorre em relação à percepção de *coworkers* que frequentam o mesmo *coworking*. Essa diversificação e variação de opiniões são reafirmadas quando consideradas as respostas por *coworking*. O *Coworking 1* teve cinco tipos de respostas diferentes: colaborativo, inovador; empresarial, colaborativo; empresarial, informal; familiar, colaborativo, inovador; e informal, colaborativo, inovador. O *Coworking 2* teve duas respostas: colaborativo, inovador; e empresarial, informal, colaborativo. Enquanto o *Coworking 1* é uma organização privada, que atende aos mais diversos *coworkers*, o *coworker 2* é público e atende *coworker* que são aprovados por editais e sempre são *startups*, mas as classificações dadas pelos *coworkers* foram diversas, não apresentando qualquer padrão nas respostas. Isso foi verificado também na análise das respostas dos outros *coworkings*.

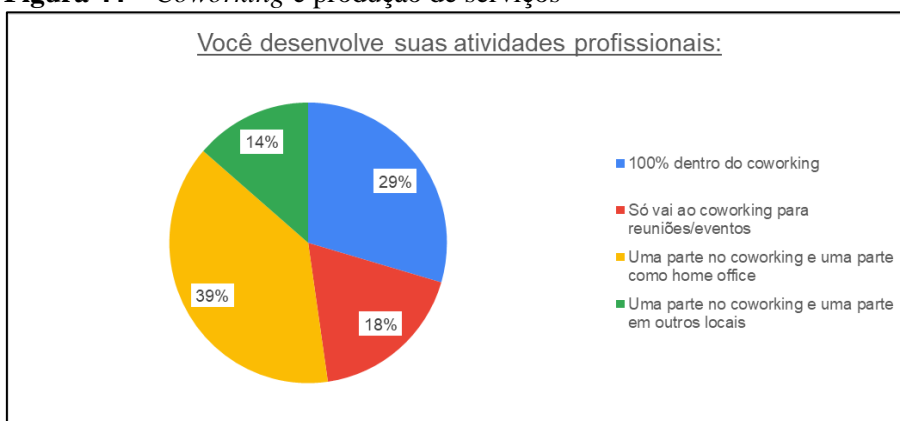
5.4.2.9 Adequação entre produção e espaço

Hipótese: Os *coworkers* utilizam os *coworkings* para a produção de bens e serviços, entretanto, a depender da natureza do negócio, o produto pode ser produzido e entregue dentro do espaço físico do *coworking*, no espaço virtual, ou externo ao *coworking*.

Sobre como os *coworkers* desenvolviam suas atividades: 39% afirmaram que realizam uma parte dentro do *coworking* e uma parte *home office*; 29% afirmaram que

realizam 100% dentro do *coworking*; 14% que realizam uma parte dentro do *coworking* e uma parte em outros locais; 18% afirmaram que só vão ao *coworking* para reuniões em eventos, caracterizando um tipo de serviço do *coworking*, no qual a pessoa pode alugar a sala de reunião ou treinamento (Figura 44). No processo produtivo, desde o primeiro contato com o cliente, até a entrega do serviço, os *coworkers* podem desenvolver seu trabalho 100% dentro do *coworking*; podendo ainda completar suas atividades em casa ou em outros lugares (como outro *coworking*, cafés, *shoppings* etc.).

Figura 44 – *Coworking* e produção de serviços



Fonte: elaboração própria (2020).

Sobre a relação entre como o *coworker* desenvolve suas atividades e qual o tipo de serviço contratado, não foram encontrados padrões. Há *coworkers* que alugam mesas compartilhadas que realizam 100% das atividades dentro do *coworking* e outros que também fazem parte do trabalho *home office*.

Da mesma forma, não se achou um padrão para a relação entre o desenvolvimento do trabalho e a frequência que se utiliza o *coworking*, pois há *coworkers* que realizam seu trabalhos “uma parte no *coworking* e outra parte em outros locais”, mas variam quanto à frequência de uso do *coworking* em: “de duas a três vezes por semana”; “de quatro a cinco vezes por semana”; “somente nos finais de semana”; “uma vez por semana”.

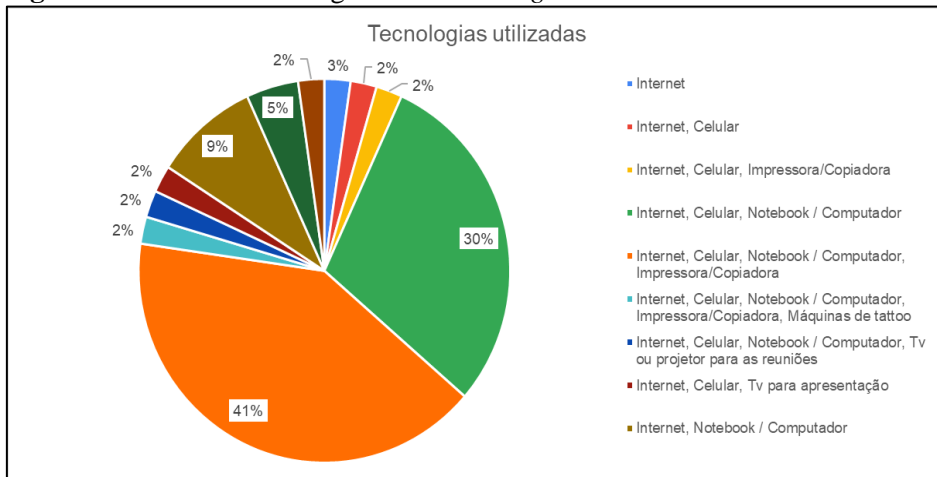
5.4.2.10 Espaço virtual

Hipótese: A produção dentro do *coworking* acontece prioritariamente com a utilização de tecnologias como a internet, *notebook* e *smartphone*.

Os *coworkers* podem desenvolver suas atividades dentro do espaço físico do *coworking*, no espaço virtual, ou externo ao *coworking*, caracterizando negócios que

priorizam a produção dos serviços e o relacionamento com o cliente de forma prioritariamente digital. O uso das TICs fazem parte da rotina do trabalho dos *coworkers*, como confirmado nas respostas sobre a rotina no *coworking* e o uso das tecnologias, na qual: 41% dos respondentes afirmam utilizar internet, celular, *notebook* ou computador; e 30% afirmam utilizar internet celular, *notebook* ou computador e impressora ou copiadora (Figura 45). Dois itens foram relacionados pelos respondentes, que não estavam na lista inicial: televisão e projetor, que geralmente são disponibilizados pelo *coworking*, para reuniões e apresentações; e uma máquina de *tattoo*.

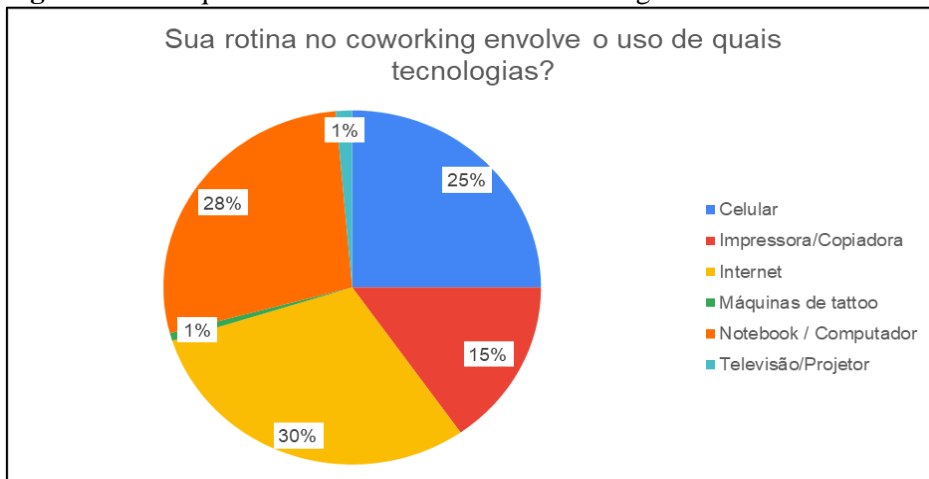
Figura 45 – Uso de tecnologias no *coworking*



Fonte: elaboração própria (2020).

Em uma análise por tecnologia, de acordo com a frequência, atenta-se para a Figura 46, na qual a internet aparece com 30% de uso entre os *coworkers*; o *notebook* ou computador com 28%; o celular com 25%; e 15% o uso da impressora ou copiadora.

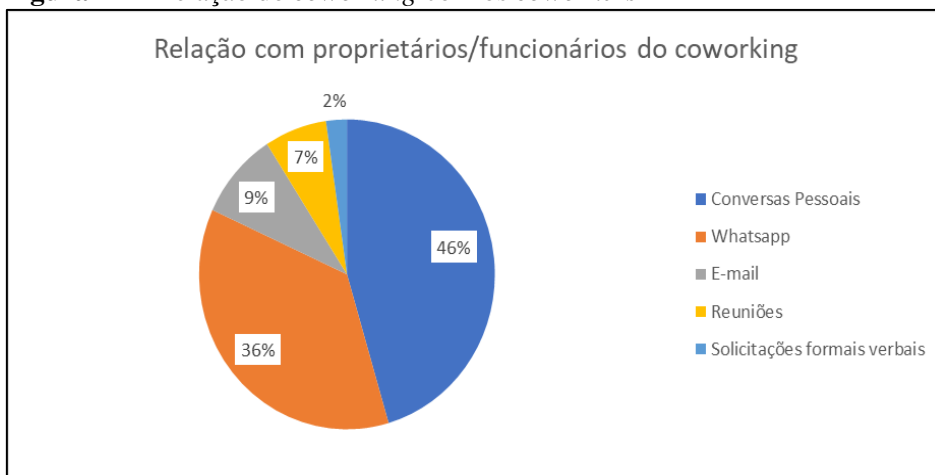
Figura 46 – Frequência individual do uso das tecnologias



Fonte: elaboração própria (2020).

Sobre a relação dos *coworkers* com os proprietários e funcionários do *coworking*, questionou-se de que forma esse contato acontecia. Nas respostas, houve um destaque para 46% através de conversas pessoais, 36% através do uso do aplicativo Whatsapp; 9% com uso de *e-mail*; 7% por meio de reuniões; e 2% solicitações formais verbais (sinalizada na opção “outros”). A opção “mural” não foi sinalizada por nenhum *coworker* (Figura 47).

Figura 47 – Relação do *coworking* com os *coworkers*



Fonte: elaboração própria (2020).

Conclui-se que há uma proximidade física entre quem realiza a gestão do *coworking* e o *coworker*; não havendo uma priorização pelo uso de tecnologias para mediar essa relação. Outra constatação é que não há relação do tipo de serviço que o *coworker* contratou com a forma de relacionamento com os proprietários e funcionários do *coworking*, como indicado no Quadro 24.

Quadro 24 – Relação entre o serviço contratado e a forma de relacionamento

Serviço contratado	Forma de relacionamento
Sala de treinamentos ou eventos	Conversas pessoais / Whatsapp
Sala de reunião	Conversas pessoais / <i>E-mail</i> / Reuniões / Whatsapp
Escritório virtual	Conversas pessoais / Whatsapp
Mesas compartilhadas	Conversas pessoais / <i>E-mail</i> / Reuniões / Solicitações formais verbais / Whatsapp
Sala privativa	Conversas pessoais / <i>E-mail</i> / Reuniões / Whatsapp
Outros	Conversas pessoais / Whatsapp

Fonte: elaboração própria (2020).

A análise por *coworking* sobre a forma de relacionamento entre o *coworking* e os *coworkers* apresentou os mesmos resultados da análise geral. Dentre os *coworkings*, destaca-se o 2, no qual 100% dos *coworkers* responderam que a relação é por meio de conversas

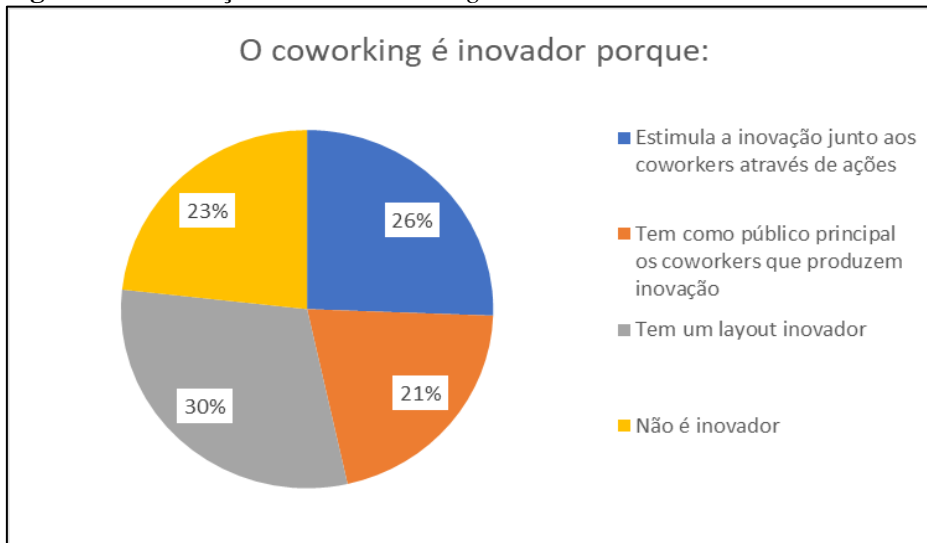
personais. Sobre a forma de relacionamento entre o *coworking* e os *coworkers* nos demais *coworkings*: nos *coworkings* 1, 3, 4, 9, 13 e 16, em sua maioria, se dá por meio de conversas pessoais; no *Coworking* 5, por “solicitações formais verbais”; nos *Coworkings* 8, 10, 12, 14 e 15, por Whatsapp; no *Coworking* 6, por *e-mail*; no *Coworking* 7, por *e-mail* e conversas pessoais; e no *Coworking* 11, em reuniões.

5.4.2.11 Inovação e ecossistema de inovação

Hipótese: O *coworking* faz parte do ecossistema de inovação, mas não se caracteriza necessariamente como um “modelo de negócio inovador” ou uma “organização inovadora”.

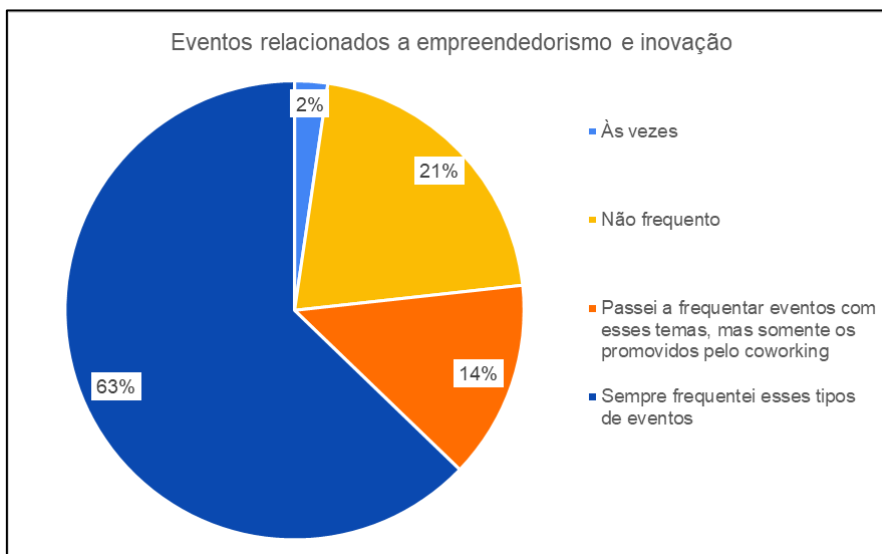
Nesse tema, questionou-se a percepção do *coworker* sobre o que é inovação em um *coworking*; e sobre eventos relacionados à inovação e empreendedorismo. Quando questionados sobre por que o *coworking* era inovador, 30% dos *coworkers* consideraram que o *coworking* era inovador por “ter um layout inovador”; 26% porque “estimula a inovação através de ações”; 23% afirmaram que o *coworking* “não era inovador”; e 21% consideraram que o *coworking* é inovador por “ter como público principal *coworkers* que produzem inovação” (Figura 48). Na opção “outros”, alguns destacaram o porquê do *coworking* ser inovador: “ele é gratuito, além de ter incubadora, estar em um parque, ter uma estrutura de containers”; “descolado na decoração”; “trabalha com eventos direcionados ao meu público alvo”. Foram citados também aspectos relacionados ao *layout* e ao público que frequenta o *coworking*.

Entende-se, dessa forma, que o *coworking* é uma organização que tem seu modelo de negócio relacionado a setores como o empreendedorismo, inovação e ao ecossistema de inovação, entretanto, o simples fato de ser um *coworking* não significa que há necessariamente algum tipo de inovação.

Figura 48 – Inovação em um *coworking*

Fonte: elaboração própria (2020).

Por estar inserido no ecossistema de inovação, seja por promover ações relacionadas ao empreendedorismo e à inovação, seja por ter como *coworkers* empresas com modelos de negócios inovadores, como é o caso de *startups*, questionou-se aos *coworkers* sobre suas participações nessas ações. Quando questionados sobre a frequência em eventos relacionados à empreendedorismo ou à inovação, 63% afirmaram “sempre frequentei esses tipos de eventos”; 21% “não frequentam”; e 2% às vezes. Esses eventos, muitas vezes, são promovidos pelo próprio *coworking* ou por parceiros, sendo que 14% dos *coworkers* entrevistados passou a frequentar eventos com esses temas, mas somente os promovidos pelo *coworking* (Figura 49).

Figura 49 – Eventos

Fonte: elaboração própria (2020).

Ao relacionar as questões sobre o ambiente do *coworking* ao motivo do *coworking* ser inovador, verificou-se que ao sinalizar “inovador” na primeira questão (representado no Quadro 25 pela primeira coluna) as respostas da segunda questão (representado no Quadro 25 pela segunda coluna) foram: “estimula a inovação junto aos *coworkers* através de ações”; “tem como público principal os *coworker* que produzem inovação”; “tem um *layout* inovador”.

Quadro 25 – Relação entre as questões sobre o ambiente do *coworking* e o motivo do *coworking* ser inovador

Ambiente do <i>coworking</i>	Porque o <i>coworking</i> é inovador?
Colaborativo, inovador	Estimula a inovação junto aos <i>coworkers</i> através de ações; tem como público principal os <i>coworker</i> que produzem inovação; tem um <i>layout</i> inovador;
Empresarial, formal, colaborativo, inovador	Estimula a inovação junto aos <i>coworkers</i> através de ações;
Empresarial, informal, colaborativo, inovador	Tem como público principal os <i>coworker</i> que produzem inovação; tem um <i>layout</i> inovador;
Empresarial, inovador	Tem como público principal os <i>coworker</i> que produzem inovação; tem um <i>layout</i> inovador;
Familiar, colaborativo, inovador	Tem como público principal os <i>coworker</i> que produzem inovação;
Familiar, empresarial, informal, colaborativo, inovador	Estimula a inovação junto aos <i>coworkers</i> através de ações;
Familiar, informal, colaborativo, inovador	Estimula a inovação junto aos <i>coworkers</i> através de ações;
Informal, colaborativo, inovador	Tem um <i>layout</i> inovador;
Informal, inovador	Não é inovador; tem um <i>layout</i> inovador;
Inovador	Estimula a inovação junto aos <i>coworkers</i> através de ações; tem como público principal os <i>coworker</i> que produzem inovação.

Fonte: elaboração própria (2020).

Na análise feita por *coworking*, sobre a questão do porquê o *coworking* ser inovador, destaca-se que os *Coworkings* 4, 5, 6, 7, 13 e 16 não são considerados inovadores por alguns de seus frequentadores.

5.4.2.12 Síntese da interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador

Sintetiza-se, a seguir, a interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organizações *coworking* em Salvador, nos temas questionados: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação.

Ao interpretar o tema “uso do espaço como local de trabalho”, entende-se que há uma relação direta entre a produção de bens e serviços e o espaço de *coworking*. Essa afirmação foi confirmada tanto na análise geral, quanto na análise por *coworking*, nas quais se evidenciou que os *coworkers*, ao realizarem suas atividades dentro de um *coworking*, consideram valores agregados, com predominância da vantagem de “ter mais convívio com outras pessoas”.

Na interpretação do tema “uso do espaço para *networking* e interação”, entende-se que o *coworking* possibilita a interação e o *networking* por meio do compartilhamento dos espaços e de ações. Ao relacionar as respostas das duas perguntas desse tema, não é possível afirmar que as ações dos gestores do *coworking* não são sistematizadas para que aconteça essa interação e possíveis fechamentos de parcerias, já que a avaliação das ações foi em sua maioria positiva. Houve singularidades na análise por *coworking*, mais especificamente na avaliação da maioria dos *coworkers* que frequentam os *Coworkings* 1, 2, 5, 6, 13 e 16, que não avaliaram as atividades como “muito boas”, chegando a exemplos que afirmaram que “não há atividades” ou que eram “ruins”.

Na interpretação do tema “uso do espaço em ‘comunidade’”, considerou-se que o *coworking* é um espaço compartilhado por diversos profissionais, sendo que a hipótese referente a esse ponto tratou da falta de entendimento por parte de alguns *coworkers* nas regras de convivência do local. Os problemas apontados pela pesquisa e os mais assinalados pelos *coworkers* foram as conversas pessoais e ao celular, com 51% das respostas. Nas análises por *coworking*, não houve grandes divergências em relação às respostas gerais, com exceção de sete *coworkers* que não consideraram que haja aspectos negativos de se trabalhar no *coworking*.

Na interpretação do tema “importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos”, foram avaliados alguns itens sobre a localização, que são entendidos como prioritários para que o *coworker* desenvolva suas atividades. A partir da análise de três gráficos, pode-se afirmar que a localização é um ponto fundamental tanto para a abertura de um *coworking*, quanto para a escolha pelo *coworker*, sendo que o “acesso ao transporte público” seria um dos pontos mais importantes e a “localização próxima à praia” um dos pontos menos importantes.

Ao interpretar o tema “serviços prioritários e serviços complementares”, confirma-se que há serviços oferecidos pelo *coworking* ao *coworkers* que são fundamentais e, no conjunto estudado de *coworkings*, esses serviços, em sua maioria, são avaliados pelos *coworkers* como “muito bons” ou “bons”. Quando analisado de forma individual, por *coworking*, verificam-se algumas particularidades: como o *Coworking* 1, no qual o mobiliário foi avaliado como “ruim” por um *coworker*; no *Coworking* 3 o ar-condicionado foi classificado como “ruim”; nos *Coworkings* 4, 6 e 16, não houve classificações “ruins”; no *Coworking* 5, a cozinha é considerada “ruim”; no 15, o ar-condicionado é considerado “ruim”; no *Coworking* 11, não houve itens considerados “muito bons”. Quanto aos serviços complementares, ter “serviços de consultoria” no *coworking* foi sinalizado por 20% dos respondentes e, em segundo lugar, “ter restaurante ou cafeteria” com 20%; sendo que esses serviços, além de necessários ao *coworker*, agregam valor ao *coworking* e os diferenciam.

Ao interpretar o tema uso dos espaços coletivos de convivência, considerou-se que esses espaços seriam indispensáveis em um *coworking*. Na análise geral, 25% afirmam que esses espaços existem nos *coworkings*, mas são pouco utilizados. Na análise por *coworking*, somente em dois *coworkings*, os *coworkers* afirmam que esses espaços existem e são muito utilizados. Infere-se dessas análises que ter esses espaços coletivos ou qual o formato deles são pontos que devem ser pensados de acordo com cada tipo de *coworking*.

Ao interpretar o tema “uso dos espaços comuns e coletivos”, verifica-se que, no conjunto de *coworkings* estudados, o relacionamento é muito bom. Esse relacionamento geralmente se evidencia nos espaços comuns e coletivos, quando é mais necessário que se tenham regras de convivência e respeito ao outro, evidenciando o que os gestores e funcionários do *coworking* e os *coworkers* denominam de “senso de comunidade”. Isso se confirma quando a maioria dos *coworkers* afirma que o “senso de comunidade” se evidencia no respeito das pessoas no uso da copa e banheiro, que são espaços comuns que exigem mais cuidados de limpeza e manutenção.

Na interpretação do tema “significado de *coworking* para os *coworkers*”, considera-se que há diversos conceitos e concepções do que é *coworking*, a depender da relação entre o *coworking*, os *coworkers* e o espaço. Isso foi confirmado na análise geral e na análise por *coworking*. Na análise geral, constatou-se que o *coworking* é um espaço de trabalho, no qual se pode agregar valores como “interação” e “relações de amizade”. Não foi encontrada uma padronização na análise por *coworking*, pois cada *coworker* tem sua visão do espaço. Da mesma forma, na classificação do *coworking* com a avaliação do ambiente, não há um padrão na análise geral dos *coworkers*, nem na análise por *coworking*.

Ao interpretar o tema “adequação entre produção e espaço”, considerou-se que os *coworkers* utilizam os *coworkings* para a produção de bens e serviços; e, a depender da natureza do negócio, o produto pode ser produzido ou entregue dentro do espaço físico do *coworking*, no espaço virtual, ou externo ao *coworking*. Essa flexibilidade em relação aos espaços de trabalho foi evidenciada nas respostas dos *coworkers*, que podem desenvolver seus trabalhos 100% dentro do *coworking*; podendo ainda completar suas atividades em casa ou em outros lugares.

Ao interpretar o tema “espaço virtual”, verificou-se que a produção dentro do *coworking* acontece prioritariamente com a utilização de tecnologias como a internet, *notebook* e *smartphone*. Ocorre que o uso das TICs faz parte da rotina do trabalho dos *coworkers*. Em relação à forma que os *coworkers* se comunicam com os gestores ou funcionários do *coworking*, constatou-se que não há uma priorização pelo uso de tecnologias na mediação dessa relação, sendo “conversas pessoais” a forma mais utilizada, seguida pelo uso do Whatsapp.

Na interpretação do tema “inovação e ecossistema de inovação”, confirmou-se que o *coworking* faz parte do ecossistema de inovação, mas não se caracteriza necessariamente como um “modelo de negócio inovador” ou uma “organização inovadora”. O ponto mais relacionado a inovação, no entendimento dos *coworkers* respondentes é o “*layout* do *coworking*”, sendo que 23% afirmaram que o *coworking* que frequentavam “não era inovador”. Sobre eventos ligados à inovação e ao empreendedorismo, um número alto de *coworkers* sempre frequentou esse tipo de evento, sendo que 14% só frequentam os que são promovidos pelo *coworking*. Em relação às análises individuais, ressaltam-se que os *Coworkings* 4, 5, 6, 7, 13 e 16 não são considerados inovadores pelos *coworkers*.

5.5 PRÁTICAS PRODUTIVAS EM ESPAÇOS DE ORGANIZAÇÕES *COWORKING* EM SALVADOR

Nessa seção, discutem-se os resultados do estudo de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador, dialogando com a abordagem de produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* como um emaranhado de práticas produtivas (*coworking* – *coworkers*, *coworkers* – clientes) em espaços físicos e virtuais; sendo essas práticas e esses espaços: um emaranhado de atividades e ações que envolvem pessoas (indivíduos e coletividades; gestores e funcionários do *coworking* e *coworkers*) e coisas (isoladamente e em arranjos materiais); inteligíveis (significativas) para as pessoas; e organizados por regras, entendimentos e estruturas teleoafetivas (LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012). (Figura 6).

No estudo do *Coworking* 1 identificam-se: o gestor e os Funcionários 1, 2 e 3 do *coworking*, e os *Coworkers* 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 como pessoas; espaços físicos e virtuais; e um conjunto de atividades e ações realizadas por essas pessoas com uso desses espaços e particularmente de coisas. Nas produções de bens e serviços da organização *Coworking* 1 para os *coworkers* (Quadro 13), destacam-se, como atividades: aluguéis dos espaços, serviços administrativos, serviços agregados, outros tipos de serviços e aceleração de negócios; e como coisas: móveis e eletrônicos do *coworking*, material de escritório, utensílios de cozinha e tecnologias. Nas produções de bens e serviços dos *coworkers* que utilizam o *coworking* 1 para seus clientes (Quadro 23), destacam-se, como atividades: o atendimento ao cliente, atividades administrativas e financeiras, impressões de documentos, reuniões, produção de trabalhos, produção de conteúdo, atendimento a fornecedores, gestão de pessoas, organização de eventos e gestão de grupos de Whatsapp; e como coisas: internet, *softwares*, aplicativos, móveis e eletrônicos do *coworking*, *notebook*, *smartphone*, material de escritório, utensílios de cozinha e máquina de pagamento com cartão.

No estudo de *coworkings* em Salvador, identificam-se como pessoas: 45 *coworkers* que utilizam 16 *coworkings*, incluindo o *Coworking* 1; em um total de 45 *coworkers*, de 16 *coworkings*. (LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Em ambos os estudos, do *Coworking* 1 de *coworkings* em Salvador, identificam-se como espaços físicos e coisas: espaços coletivos de convivência, espaços de trabalho, espaços comuns e coletivos, e outros espaços; como espaços virtuais e coisas: os espaços configurados por *softwares*, aplicativos, mídias sociais e outras TICs; e como atividades: ações e coisas, produções e, mais exatamente, serviços de *coworkings* para *coworkers*

envolvendo serviços administrativos, serviços agregados e outros serviços, e diversas produções de bens e serviços de *coworkers* para clientes. Com esses estudos, compreende-se que bens e serviços do *Coworking 1* de *coworkings* em Salvador para *coworkers* e de *coworkers* para clientes são produzidos em atividades e ações realizadas por pessoas, que são o gestor, os funcionários e os *coworkers*, com uso de espaços físicos e virtuais e coisas. (LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Ao abordar produção de bens e serviços como práticas produtivas definidas como emaranhados de atividades e ações, pessoas, espaços físicos e virtuais, e coisas, as práticas produtivas se evidenciam na interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1* e de organizações *coworking* em Salvador, incluindo o *Coworking 1*, sob os temas: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação. (LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

O uso do espaço como local de trabalho indica uma relação direta entre a produção de bens e serviços e o espaço de *coworking*; sendo que esse uso pode possibilitar vantagens para o *coworkers*, que se configuram por “maior produtividade”, “maior disciplina”, “convívio com outras pessoas” e “trabalhar próximo à equipe”, quando comparados a outros espaços de trabalho, como *home office* ou espaços públicos. Essas vantagens podem ser diferentes de acordo com os contratos estabelecidos entre o *coworking* e o *coworker*.

O *networking* e a interação são conceitos intrínsecos ao conceito de *coworking*, considerando a proposta de haver em um mesmo lugar diferentes indivíduos e organizações, compartilhando os espaços, convivendo no dia a dia do trabalho e interagindo em eventos promovidos pelo *coworking* e por parceiros. As ações que podem ser realizadas pelo *coworking* para promover a interação e o *networking* são importantes na visão dos *coworkers*, com avaliação positiva na maioria das respostas; não sendo possível verificar se tais ações poderiam ser mais sistematizadas ou se resultavam em fechamento de negócios para os *coworkers*.

Os termos “viver em comunidade” e “comunidade” são usados no *coworking* como sinônimo de “relacionamento”, e possuem conotações diferentes de acordo com as regras e normas do *coworking* e o perfil dos *coworkers*. “Viver bem em comunidade” pode significar:

manutenção da limpeza do local, apoio na limpeza dos espaços comuns, respeito pelas regras do local, evitar sons altos que incomodem os demais. “Vida em comunidade” pode sinalizar as desvantagens de se utilizar um *coworking*, como: falta de privacidade, dificuldade de concentração, e dificuldade de seguir as regras de convivência.

A localização do *coworking* abrange bairro, estacionamento, edificação, serviços disponíveis no próprio bairro e acesso ao transporte público. Ter uma boa localização é fundamental para a definição da escolha do local onde será o *coworking* e para a escolha do *coworking* por parte dos *coworkers*; o que depende da percepção das pessoas envolvidas nessas escolhas. Na avaliação da localização pelos *coworkers* do *Coworkings 1* e dos *coworkings* estudados em Salvador, o acesso ao transporte público é considerado importante; mas a localização próxima à praia, abordada como importante para *coworkers* do *coworking 1*, foi considerada como o ponto menos importante para *coworkers* dos *coworkings* estudados em Salvador.

Os serviços oferecidos pelo *coworking* aos *coworkers* podem ser: prioritários, quando indissociáveis do *coworking*; e complementares, quando agregam valor ao *coworking* e os diferenciam. Os serviços prioritários foram avaliados: como “satisfatórios” pelos *coworkers* do *Coworking 1*; e “muito bom” ou “bom” pelos *coworkers* dos *coworkings* estudados em Salvador. Sobre os serviços complementares, houve uma divergência de opiniões entre o que a gestão do *Coworking 1* pretende oferecer e o que os *coworkers* buscam; os *coworkers* dos *coworkings* estudados em Salvador sinalizaram, em primeiro lugar, serviços de consultoria, e, em segundo lugar, restaurante ou cafeteria.

Os espaços coletivos de convivência, que possuem a finalidade de lazer, descanso e interação para os *coworkers*, foram espaços considerados fundamentais para os *coworkers* do *Coworking 1*; embora esse *coworking* não disponha de espaço para esse fim. Dos 16 *coworkings* estudados em Salvador, somente 34% têm espaços destinados para o lazer. Por outro lado, 25% dos *coworkers* desses *coworkings* estudados afirmaram que esses espaços existem, mas são pouco utilizados. Entende-se que ter esses espaços coletivos é um ponto que deve ser pensado de acordo com cada *coworking*, podendo ser mais simbólico do que necessário.

Sobre os espaços que podem ser utilizados por todos os *coworkers* – os espaços comuns –, constatou-se no *Coworking 1* que: são copa, cozinha, banheiro e sala de *Call*, e outros espaços que podem ser utilizados por todos os *coworkers*; possuem normas de uso; e têm sido mal usados pelos *coworkers*, acarretando problemas de relacionamento. Nos *coworkings* em Salvador, incluindo o *Coworking 1*, a maioria dos *coworkers* considerou o

relacionamento dentro dos espaços comuns como “muito bom”; sendo esse bom relacionamento associado ao respeito das pessoas no uso da copa e banheiro e ao “senso de comunidade”. Entende-se que o bom e o mau uso dos espaços comuns têm a ver com o relacionamento entre os *coworkers*.

O significado do *coworking* para os *coworkers* pode ser influenciado pelo perfil dos próprios *coworkers*, pelo *coworking* com sua gestão, suas regras e normas, e seus espaços, e pelo dia a dia desses *coworkers* nos espaços desse *coworking*. No estudo do *Coworking 1*, constatou-se uma convergência de significados para cada uma de suas unidades; mas, apesar dessa convergência, no estudo dos *coworkings* em Salvador, verificou-se a ausência de padrão, indicando que cada *coworker* tende a construir seu próprio significado de *coworking*.

A adequação entre produção e espaço parece depender principalmente da produção de bens e serviços do *coworker*; isso considerando que a flexibilidade de contratação de serviços do *coworking* por hora/dia/mês facilita a rotina de *coworkers*, embora os *coworkers* do *Coworking 1* trabalhem, em sua maioria, em horário comercial; e a produção de bens e serviços pode acontecer dentro do *coworking*, ou uma parte dentro do *coworking* e o restante em outros espaços, ou ainda o *coworking* pode ser utilizado somente para reuniões e eventos.

No *Coworking 1* e nos demais *coworkings* estudados em Salvador, o espaço virtual se evidencia na utilização de tecnologias como a internet, *notebook*, *smarthphone* e aplicativos; no atendimento ao cliente por meios digitais; no uso de *softwares* e aplicativos para a gestão do *coworking*. Apesar do uso nesses *coworkings* de tecnologias digitais, não há uma priorização dessas tecnologias na mediação entre *coworking* e *coworkers*, sendo “conversas pessoais” a forma mais utilizada, seguida pelo uso do Whatsapp. Nesse contexto, o espaço virtual e o espaço físico coexistem, tanto na relação entre *coworking* e *coworker*, quanto na relação entre *coworker* e cliente.

Inovação é um conceito associado a *coworking*, mas um *coworking* não se caracteriza necessariamente como um modelo de negócio inovador ou uma organização inovadora, e pode estar mais ou menos envolvido em um ecossistema inovador; como o *Coworking 1* que possui um foco em inovação, com participação em eventos relacionados à inovação, além da criação de um Instituto que trabalha com fomento à inovação e ao empreendedorismo inovador. Independente do *coworking*, um *coworker* pode ter produtos e serviços inovadores, como uma *startup* que é *coworker* do *Coworking 1*.

Compreende-se, assim, produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador como um emaranhado de práticas produtivas (*coworking* – *coworkers*; *coworkers* – clientes), sendo essas práticas um emaranhado de atividades e ações,

que envolvem pessoas (indivíduos e coletividades; gestores e funcionários do *coworking*, e *coworkers*), espaços (físicos e virtuais) e coisas (isoladamente e em arranjos materiais). Essa compreensão, por um lado, resulta de transferências entre abordagens teóricas, fundamentalmente de prática na concepção de Schatzki (2012), e dados sobre o *Coworking 1* e outros *coworkings* em Salvador, e entre conhecimentos produzidos em contextos mais e menos específicos – contextos do *Coworking 1* e de outros *coworkings* em Salvador, e contextos soteropolitano, brasileiro e de outras cidades e outros países –, e, por outro lado, visa, não a generalização, mas a transferibilidade do conhecimento produzido nesse estudo organizacional para outros estudos organizacionais. (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009; LÉVY, 1996; MORGAN, 2007; NAKAO; MUSSI, 2018a; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo geral de compreender produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador; e com os objetivos específicos de descrever espaços de organização *coworking* em Salvador, descrever produções de bens e serviços em organização *coworking* em Salvador, e interpretar produções de bens e serviços em espaços de organização *coworking* em Salvador.

O objetivo específico de descrever espaços de organização *coworking* em Salvador foi cumprido com a descrição de espaços da organização *Coworking 1*, como uma organização *coworking* em Salvador. O *Coworking 1* possui duas unidades localizadas em Salvador: a Unidade Barra, em um bairro turístico de Salvador, próxima à praia, instalada em uma casa antiga de dois andares; e a Unidade Tancredo Neves, com uma estrutura mais moderna, em uma via de concentração de comércio e serviços, instalada em salas de um edifício empresarial. No que também se refere aos espaços físicos, ambas unidades possuem um *layout* atrativo, com frases motivacionais escritas na parede e utilização de cores na decoração, espaço de mesas compartilhadas, salas privativas, sala de reunião, copa e banheiros; e apenas a Unidade Tancredo Neves possui uma sala de *Call*. Os espaços virtuais são comuns da organização *Coworking 1*, configurados por *softwares*, plataformas virtuais, internet, mídias sociais e outros recursos tecnológicos de informação e comunicação.

O objetivo específico de descrever produções de bens e serviços de organização *coworking* em Salvador foi cumprido com a descrição de produções de bens e serviços da organização *Coworking 1*, como uma organização *coworking* em Salvador. A produção de bens e serviços do *Coworking 1* para os *coworkers* é realizada por um gestor e um grupo de funcionários, sendo que a maior parte desse pessoal está lotada na Unidade da Barra, inclusive o gestor. As atividades identificadas foram: aluguéis dos espaços, serviços administrativos, serviços agregados e outros tipos de serviço; dentro de espaços físicos – interno ou externo ao *coworking* – e virtuais; com a utilização dos recursos físicos e virtuais disponibilizados pelo *Coworking 1*. A produção de bens e serviços do *coworker* para os seus clientes depende do tipo de negócio do *coworker* e do contrato de aluguel que ele tem com o *coworking*; sendo identificadas as atividades de atendimento ao cliente, atividades administrativas e financeiras, impressão de documentos, reuniões, produção de trabalhos, produção de conteúdo, atendimento a fornecedores, gestão de pessoas, organização de eventos, gestão de grupos de Whatsapp.

O objetivo específico de interpretar produções de bens e serviços em espaços de organização *coworking* em Salvador foi cumprido, primeiramente, com a interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*, como uma organização *coworking* em Salvador; e, segundo, com a interpretação de produções de bens e serviços em espaços de organizações *coworking* em Salvador, incluindo a organização *Coworking 1*. Na interpretação de produções de bens e serviços em espaços da organização *Coworking 1*, foram identificados 11 temas: uso do espaço como local de trabalho; uso do espaço para *networking* e interação; uso do espaço em “comunidade”; importância da localização em relação aos espaços e aos serviços oferecidos; serviços prioritários e serviços complementares; uso dos espaços coletivos de convivência; uso dos espaços comuns e coletivos; significado de *coworking* para os *coworkers*; adequação entre produção e espaço; espaço virtual; e inovação e ecossistema de inovação. Esses temas geraram 11 hipóteses, que foram questionadas nos espaços de organizações *coworking* em Salvador, incluindo a organização *Coworking 1*. Essas duas análises resultaram na interpretação das produções de bens e serviços em espaços de organização *coworking* em Salvador.

Nessa interpretação, destacam-se o uso do espaço como local de trabalho, podendo trazer vantagens para o *coworkers* além da produção de bens e serviços; *networking* e interação como conceitos intrínsecos ao conceito de *coworking*, podendo acontecer de forma espontânea por parte dos *coworkers* ou por meio de ações desenvolvidas pelo *coworking*; “viver em comunidade” e “comunidade” como sinônimo de “relacionamento” que possuem conotações diferentes de acordo com as regras e normas do *coworking* e o perfil dos *coworkers*; a localização como fundamental para a definição da escolha do local onde será o *coworking* e para a escolha por parte dos *coworkers*; serviços prioritários, quando indissociáveis do *coworking*, e complementares, quando agregam valor ao *coworking* e os diferenciam; espaços coletivos de convivência, que possuem a finalidade de lazer, descanso e interação para os *coworkers*, sendo que ter esses espaços coletivos pode ser algo mais simbólico do que necessário; o uso dos espaços comuns com normas e o mal uso desses espaços pelos *coworkers* como origem de problemas de relacionamento; o significado do *coworking* para os *coworkers* como influenciado pelo perfil dos próprios *coworkers*, pelo *coworking* com sua gestão, suas regras e normas, e seus espaços, e pelo dia a dia desses *coworkers* nos espaços desse *coworking*; a adequação entre produção e espaço como dependente principalmente da produção de bens e serviços do *coworker*; o espaço virtual se evidenciando na utilização de tecnologias como a internet, *notebook*, *smarthphone* e aplicativos, no atendimento ao cliente por meios digitais, e no uso de *softwares* e aplicativos

para a gestão do *coworking*; a coexistência e complementaridade do espaço virtual e do espaço físico, tanto na relação entre *coworking* e *coworker*, quanto na relação entre *coworker* e cliente; e inovação como um conceito associado a *coworking*, sendo que um *coworking* não se caracteriza necessariamente como um modelo de negócio inovador ou uma organização inovadora, e pode estar mais ou menos envolvido em um ecossistema inovador.

A discussão das descrições e interpretações do estudo com a abordagem teórica resultou no cumprimento do objetivo geral de compreender produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking* em Salvador; como um emaranhado de práticas produtivas (*coworking* – *coworkers*; *coworkers* – clientes), sendo essas práticas um emaranhado de atividades e ações, que envolvem pessoas (indivíduos e coletividades; gestores e funcionários do *coworking*, e *coworkers*), espaços (físicos e virtuais) e coisas (isoladamente e em arranjos materiais). (LÉVY, 1996; NAKAO; MUSSI, 2018a; SANTOS, 1999; SCHATZKI, 2012).

Este estudo se limitou à compreensão de produção de bens e serviços em espaço de organização *coworking*; e isso no *Coworking* 1 e em outros 15 *coworkings* em Salvador. Entende-se que se deve procurar superar esses limites com outros estudos sobre *coworking*, considerando: por um lado, a crescente presença de *coworkings* em cidades brasileiras e de outros países; e, por outro, a necessidade de a produção científica acompanhar esse fenômeno.

Em relação a estudos futuros, sugere-se a replicação dessa pesquisa em outros *coworkings* localizados em Salvador e em outras cidades. Sugere-se ainda estudos comparativos entre *coworkings* considerando variáveis como: produção de bens e serviços, espaço físico e virtual, localização, perfil de *coworkers*, gestão de *coworking*, TICs, inovação, compartilhamento, modelo de negócio, dentre outras.

REFERÊNCIAS

- ALVES – MAZZOTTI, A. J. A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. *In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (org.). A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação e escrita de teses e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012. p. 41-59.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE *COWORKING* E ESCRITÓRIOS VIRTUAIS. Disponível em: <http://site.ancev.org.br>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- AUGÉ, M. *Não lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade*. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.
- BISPO, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *RIGS - Revista Interdisciplinar de gestão social*, Salvador, v. 2, n. 1, p. 13-33, jan./abril. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330299247_Estudos_Baseados_em_Prática_Conceitos_História_e_Perspectivas. Acesso em: 10 dez. 2019.
- BISPO, M. S. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *BAR – Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 309-323, jul./set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922015000300309&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2019.
- BRASIL. Lei n. 8.300, de 16 de maio de 2018. Dispõe sobre a regulamentação e funcionamento dos escritórios virtuais, *business centers*, *coworkings* e assemelhados em todo o território nacional, e dá outras providências. *Diário da Câmara dos Deputados*, Brasília, DF, 19 maio 2018, p. 463-466. Disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD0020180519000740000.PDF#page>. Acesso em: 02 dez. 2018.
- CASTELLS, M. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (org.). *Dicionário Enciclopédico de Administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- COWORKING BRASIL. *Censos Coworking Brasil 2018*. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2018/>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- FEITOSA, I. L.; POPADIUK, S.; DROUVOT, H. Estruturação de Pesquisas Acadêmicas: a Perspectiva Multi-Paradigmática. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 33., 2009, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/EPQ452.pdf. Acesso em: 15 maio 2020.
- FUZI, A. Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: The case of South Wales. *Regional Studies, Regional Science*, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 462-469, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681376.2015.1072053>. Acesso em: 15 jun. 2018.
- GANDINI, A. The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Theory and*

Politics in Organizations, London, v. 15, n. 1, p. 193-205, 2015. Disponível em: <http://www.ephemerajournal.org/contribution/rise-coworking-spaces-literature-review>. Acesso em: 15 jun. 2018.

GARFINKEL, H. *Estudos de etnometodologia*. Petrópolis, RJ: Vozes. 2018.

GIANNELLI, M. A. *Coworking: o porquê destes espaços existirem! Estudo sobre espaços de Coworking na cidade de São Paulo e sua importância arquitetônica na Era da Informação*. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) - Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.usjt.br/biblioteca/mono_disser/mono_diss/2017/374.pdf. Acesso em: 15 jun. 2018.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000. Acesso em: 27 dez. 2019.

GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real!* 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

ISNARD, P.; NEVES, J. T. R.; MESQUITA, José Marcos C. *Coworking: estudo bibliométrico no estabelecimento de um novo modelo de negócio*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÕES E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017, São Paulo. *Anais eletrônicos [...]* São Paulo, 2017. Disponível em: http://singep.submissao.com.br/6singep/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=89. Acesso em: 04 jul. 2018.

LALLEMENT, M. *História das ideias sociológicas: de Parsons aos contemporâneos*. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÉVY, P. *O que é virtual?* São Paulo: Editora 34, 1996.

MEDINA, P. F.; KRAWULSKI, Edite. *Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 181, 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/125804>. Acesso em: 04 jul. 2018.

MORGAN, D. L. Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 48-76, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2345678906292462#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 15 maio 2020.

NAKAO, B. H. T.; MUSSI, C. C. O Papel do *Coworking* no Desempenho Organizacional: uma perspectiva de coworkers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. *Anais eletrônicos [...]* Curitiba: ANPAD, 2018a. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_subsecao=1570&cod_edicao_divisao_trabalho=346. Acesso em: 06 out. 2018.

NAKAO, B. H. T.; MUSSI, C. C. Uma nova configuração do trabalho: análise interpretativa da literatura de *coworking*. *CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 53-89, maio/ago. 2018b. Disponível em:

<http://www.contextus.ufc.br/antigo/index.php/contextus/article/view/1038>. Acesso em: 27 ago. 2018.

OLIVEIRA, F. V.; FREITAS FILHO, F. L.; LANZER, E. A. Espaços de Coworking como Fomentadores ao Ecosistema Empreendedor: o caso brasileiro do CUBO. *Revista Espacios*, Caracas, v. 37, n. 27, p. 19, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n27/16372720.html>. Acesso em: 27 ago. 2018.

PASSOS, J. S. L.; BULGACOV, Y. L. M. Da filosofia para os estudos organizacionais: o percurso ontológico de Schatzki na teoria da prática social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, jan./mar. 2019. Disponível em: https://periodicos.uff.br/pca/article/view/27435/pdf_1 Acesso em: 10 dez. 2019.

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 25, n. 86, p. 350-370, jul./set. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-92302018000300350&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 10 dez 2019.

RAMOS, A. B.; SILVA, F. M. V. D. A análise da influência da Cultura de coworkings na cultura organizacional de clientes residentes. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, Caxias do Sul, v. 6, n. n. 2, p. 48-75, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/6002/pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SANDRONI, P. *Dicionário de economia do século XXI*. Rio de Janeiro: Recorde, 2005.

SANTOS, M. *Espaço e método*. São Paulo: Nobel, 1985. Coleção espaços.

SANTOS, M. *A natureza do espaço: espaço e tempo: razão e emoção*. 3. ed. São Paulo: Oscite, 1999.

LEMONS, L.; ALCADIPANI, R. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 22, n. 72, p. 79-98, jan./mar. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302015000100079. Acesso em: 10 dez. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2013.

SCHATZKI, T. R. A Primer on Practices: theory and research. In: HIGGS, J. et al. (ed.) *Practice-Based Education: perspectives and Strategies*. [Rotterdam, Netherlands?]: Sense Publisher, 2012. p. 13-26.

SEGAUD, M. *Antropologia do espaço: habitar, fundar, distribuir, transformar*. São Paulo: Edições SESC São Paulo, 2016.

SILVA, D. F.; SILVA, C. R. Inovações tecnológicas: um estudo do processo de produção de carteira de identidade de Paranaíba - MS. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 2, p. 2413-2431, jul./dez. 2018.

SILVANO, F. *Antropologia do espaço*. Lisboa: Assírio & Alvim, 2010.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZONATTO, P. *et al.* Desenvolvimento de competências empreendedoras em ambiente colaborativo: uma análise com profissionais que atuam em escritórios de coworking. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, Recife, v. 10, n. 5, p. 1132-1152, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/issue/view/650>. Acesso em: 15 jun. 2018.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “*Coworking* como espaço de produção de bens e serviços”, de responsabilidade da pesquisadora Monica Mac-Allister Brito, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Monica de Aguiar Mac-Allister da Silva da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, e aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não sofrerá penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por finalidade realizar uma pesquisa, como etapa para o projeto de dissertação de mestrado, do curso de Administração da UFBA;
2. A participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista, realizada no [*Coworking* 1], tendo a duração prevista de 40 minutos, realizada pela pesquisadora, com registro de áudio e imagem;
3. Caso necessário, poderá ser solicitado um novo encontro, para uma nova entrevista;
4. A execução da pesquisa não oferece riscos;
5. Essa entrevista contribui para o projeto de pesquisa sobre *coworking* em Salvador, do ponto de vista teórico e prático sobre o tema;
6. Não há despesa ao participar da pesquisa e, a qualquer momento, é possível deixar de participar da pesquisa, sem precisar justificar, e sem sofrer qualquer prejuízo;
7. Não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, há ressarcimento;
8. O nome será mantido em sigilo, assegurando, assim, a privacidade do entrevistado;
9. Os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados serão divulgados na dissertação e em outras publicações científicas;
10. Qualquer dúvida, entrar em contato com Monica Mac-Allister Brito, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone (71) 98157-8859, e-mail: monica.mcallister@gmail.com.

Eu, _____, RG nº _____
 declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa
 “*Coworking* como espaço de produção de bens e serviços”.
 Salvador, ____ de _____ de 20____.

 Assinatura do participante

 Monica Mac-Allister Brito

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – ETAPA QUALITATIVA

Elementos	Perguntas
Produções de bens e serviços <i>coworking-coworker</i> (serviços administrativos, agregados e outros)	Quais são os serviços oferecidos pelo <i>coworking</i> aos <i>coworkers</i> ? Como esses serviços são ofertados? Quais recursos são utilizados?
Produções de bens e serviços de <i>coworkers</i> (diversos)	Como os <i>coworkers</i> produzem os bens e serviços? Utilizando quais recursos?
Espaços físicos de <i>coworking</i> (delimitados como: espaços individuais e privados; coletivos e comuns; coletivos de convivência; outros espaços físicos)	Sobre o espaço do <i>coworking</i> , como é a edificação? Como são os móveis e a decoração? E a localização, é de fácil acesso?
Espaços virtuais de <i>coworking</i> (delimitados por: <i>softwares</i> ; plataformas virtuais; internet; mídias sociais e outros espaços virtuais)	Quais tecnologias auxiliam no processo produtivo, como elas são utilizadas dentro do <i>coworking</i> ?
Produção de bens e serviços <i>coworking-coworker</i> em espaços físicos de <i>coworking</i> .	Quais os serviços ofertados pelo <i>coworking</i> agregam a produção do <i>coworker</i> ? Qual a importância das ações dos gestores e funcionários do <i>coworking</i> ?
Produção de bens e serviços <i>coworking-coworker</i> em espaços virtuais de <i>coworking</i>	Quais equipamentos de suporte tecnológico do <i>coworking</i> são mais utilizados pelo <i>coworker</i> ? Quando um serviço é completamente virtual, porque utilizar o espaço físico do <i>coworking</i> ?
Produção de bens e serviços <i>coworker-clientes</i> em espaços físicos de <i>coworking</i>	Qual a relação entre o cliente do <i>coworker</i> e os espaços do <i>coworking</i> ? Os clientes têm acesso ao espaço? O cliente faz a opção pelo serviço de um <i>coworker</i> por ele trabalhar em um <i>coworking</i> ?
Produção de bens e serviços <i>coworker-clientes</i> em espaços virtuais de <i>coworking</i>	Existem serviços completamente digitais? Se o serviço for digital, toda a comunicação com o cliente é feita por meio digital?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

Coworking em Salvador

Bem-vindo!

Estou realizando esta pesquisa sobre *coworkings* localizados em Salvador (BA), para uma dissertação do Mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Os dados coletados neste questionário são para uso acadêmico e científico, não tendo questões que identifiquem o respondente.

Este questionário deverá ser preenchido individualmente. Lembrando que não existem respostas certas ou erradas, só quero saber sua opinião!

Para submeter suas respostas, acione o botão “ENVIAR” ao final.

Agradeço antecipadamente por sua cooperação!

Monica Mac-Allister Brito

Perguntas

1. O *coworking* que você usa está localizado em Salvador (BA)?
 - a) Sim
 - b) Não

2. Qual *coworking* que utiliza? (Se frequentar mais de um, responda essa e as próximas perguntas com base no que mais utiliza).

3. Usa o *coworking* como:
 - a) Estudante
 - b) Autônomo
 - c) Sócio/proprietário de *startup*
 - d) Funcionário de *startup*
 - e) Sócio/proprietário de empresa privada (que não seja uma *startup*)
 - f) Funcionário de empresa privada (que não seja uma *startup*)
 - g) Sócio/proprietário de organização ou associação sem fins lucrativos
 - h) Funcionário de organização ou associação sem fins lucrativos
 - i) Outros _____

4. Qual o tipo de serviço tem com o *coworking*? (Caso tenha mais de um, faça a opção pelo serviço que mais utiliza).
 - a) Mesas compartilhadas
 - b) Sala privativa
 - c) Alugo sala para treinamentos/eventos
 - d) Alugo sala de reunião
 - e) Escritório virtual
 - f) Outro _____

5. Qual a frequência que utiliza o *coworking*?
 - a) Uma vez por semana
 - b) De duas a três vezes por semana
 - c) De quatro a cinco vezes por semana
 - d) Somente nos finais de semana
 - e) Outros
6. Qual o bairro em que se localiza o *coworking*?
7. Você considera o relacionamento com as outras pessoas/empresas dentro do *coworking*:
 - a) Muito bom
 - b) Bom
 - c) Razoável
 - d) Ruim
 - e) Indiferente
8. No *coworking* que você frequenta, a boa convivência com as pessoas (senso de comunidade) se evidencia:
 - a) Sempre que há respeito das pessoas no uso da copa e dos banheiros
 - b) Sempre que há preservação da segurança do espaço
 - c) Somente quando acontecem reuniões internas entre o *coworking* e os *coworkers*
 - d) Nunca há senso de comunidade no uso dos espaços comuns e coletivos
 - e) Outros
9. Você considera o ambiente do *coworking* que trabalha: (pode marcar até duas opções).
 - a) Familiar
 - b) Empresarial
 - c) Formal
 - d) Informal
 - e) Colaborativo
 - f) Inovador
10. Sua rotina no *coworking* envolve o uso de quais tecnologias?
 - a) Computador/*notebook*
 - b) Celular
 - c) Internet
 - d) Impressora/copiadora
 - e) Outros
11. Você desenvolve suas atividades profissionais:
 - a) 100% dentro do *coworking*
 - b) Uma parte no *coworking* e uma parte como *home office*
 - c) Uma parte no *coworking* e uma parte em outros locais
 - d) Só vai ao *coworking* para reuniões/eventos

12. Como você classificaria as diferentes características da infraestrutura do *coworking* que você frequenta? (Caso frequente mais de um, por favor, pense no que você mais utiliza). Classificação: muito bom, bom, razoável ou ruim.
- Decoração (objetos decorativos, plantas etc.)
 - Mobiliário
 - Ar-condicionado
 - Internet
 - Utensílios de cozinha, micro-ondas e geladeira
13. Para você, o *coworking* é:
- Somente um espaço de trabalho
 - Um espaço de trabalho que permite o *networking* e a interação
 - Um espaço de trabalho que permite ter relações de amizade
 - Um espaço que oferece ferramentas essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho
 - Limpeza
14. Trabalhar dentro de um *coworking* possibilitou: (pode marcar mais de uma opção):
- Ser mais produtivo
 - Ter mais disciplina
 - Ter mais convívio com outras pessoas
 - Trabalhar mais próximo de sua equipe
 - Outros
15. Quais atividades o *coworking* realiza que realmente estimulam o *networking* junto aos membros do espaço? (Pode marcar mais de uma opção).
- Happy hour*
 - Reuniões entre os membros e os gestores do *coworking*
 - Atividades para os membros com convidados
 - Atividades que promovam a interação através de ações inovadoras
 - O *networking* só acontece através de conversas informais entre os membros
16. Como classificaria essas atividades de *networking* realizadas pelo *coworking*:
- Muito boas, sempre que posso estou presente
 - Boas, mas não geram negócios
 - Ruins, por isso não frequento esses tipos de atividades
 - Não há atividades
 - Não sei opinar
17. Quais desses pontos você considera um aspecto negativo por usar o *coworking* em relação a usar outro local de trabalho? (Pode marcar mais de uma opção).
- Barulho com conversas pessoais
 - Barulho com conversas ao celular
 - Falta de privacidade
 - Dificuldade de concentração
 - Lidar com pessoas diferentes
18. Em relação à localização do *coworking* que você frequenta, classifique os itens abaixo como: muito importante / importante / indiferente / não tem importância:
- O *coworking* está em um local de fácil acesso por meio de transporte público

- b) O *coworking* fica localizado em um bairro que possui serviços, como: bancos, SACs, restaurantes, correios etc.
 - c) O *coworking* fica próximo à praia
 - d) O *coworking* está localizado próximo aos endereços dos clientes
 - e) O *coworking* tem estacionamento próprio ou fácil acesso a estacionamento
 - f) O *coworking* fica próximo à minha residência
19. Sua relação com os proprietários/funcionários do *coworking* acontece, na maioria das vezes, por:
- a) Whatsapp
 - b) E-mail
 - c) Reuniões
 - d) Conversas pessoais
 - e) Mural
 - f) Outras
20. Você gostaria que no *coworking* tivesse os seguintes serviços?
- a) Aberto 24h
 - b) Espaço *pet* (espaço apropriado para os pets)
 - c) Espaço *kids* (espaço apropriado para crianças)
 - d) Serviços de consultoria para minha empresa
 - e) Serviços de conserto de *notebook*
 - f) Restaurante/cafeteria
 - g) Outros
21. Os espaços coletivos de convivência (espaços de lazer e interação) do *coworking*:
- a) Não existem
 - b) Existem, mas não são confortáveis
 - c) Existem, mas não possuem jogos (como sinuca ou vídeo *game*)
 - d) Existem, mas as pessoas utilizam pouco
 - e) Existem e são muito utilizados
 - f) Não sei opinar
22. Costuma frequentar eventos relacionados ao empreendedorismo e/ou à inovação?
- a) Não frequento
 - b) Sempre frequentei esses tipos de eventos
 - c) Passei a frequentar eventos com esses temas, mas somente os promovidos pelo *coworking*
 - d) Outros
23. O *coworking* que você frequenta é inovador porque:
- a) Estimula a inovação junto aos *coworkers* através de ações
 - b) Tem como público principal os *coworker* que produzem inovação
 - c) Tem um *layout* inovador
 - d) Não é inovador
 - e) Outros

APÊNDICE D - LISTA COMPLETA DE TEXTOS EXCLUÍDOS

ABU-MARRUL, M.; HEIMBECKER, D.; SOARES, R. Consumo colaborativo e sustentabilidade: uma análise da atitude pró-ambiental dos coworkers. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 21., 2018, São Paulo. *Anais [...]* São Paulo: FEA-USP, 2018. Disponível em: <http://login.semead.com.br/21semead/anais/>

ARASAKI, P. H. K.; CISNE, C. S.; SANTOS, N. Coworking: compartilhando mais que espaços? *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 11, n. 3, p. 2015. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2873/2205>

BATISTA, D. F. de M.; LOPES, D. P. T. Inovação e redes de colaboração em espaços de coworking. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 21., 2018, São Paulo. *Anais eletrônicos [...]* São Paulo: FEA-USP, 2018. Disponível em: https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2200

CAMPOS, J. G. C.; TEIXEIRA, C. S.; SCHMITZ, A. *Coworking Spaces: conceitos, tipologias e características*. 2015. Disponível em: <https://coworkinglibrary.com/publication/coworking-spaces-conceitos-tipologias-e-caracteristicas-coworking-spaces-concepts-types-and-features/>

CAPDEVILA, I. Coworking Spaces and the Localized Dynamics of Innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, [s.n.], v. 19, n. 3, 2015. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2502813>

CAPDEVILA, I. *Different Inter-Organizational Collaboration Approaches in Coworking Spaces in Barcelona*. 2014. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2502816>

CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im)possível?. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 659-688, Dec. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300659&lng=en&nrm=iso

CASTILHO, M. F.; QUANDT, C. O. 2017. Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building?. *Technology Innovation Management Review*, [s.l.], v. 7, n. 12, p. 32-42, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.22215/timreview/1126>

FACCIO, G.; ANTUNES, D. Qual o futuro dos espaços de coworking? As mudanças no modelo de espaço colaborativo. *In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL*, 20., 2019, Porto Alegre. *Anais eletrônicos [...]*. Porto Alegre: Intercom, 2019. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-0377-1.pdf>

GERDENITSCH, C. *et al.* Coworking Spaces: a source of social support for independence professionals. *Frontiers in Psychology*, [s.n.], n. 7, 2016. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00581/full>

GONÇALVES, B. S. C. *Criatividade aberta: experiências sobre a ação em rede em ambientes de coworking*. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

- LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A.; ISAAC, H. The new office: how coworking changes the work concept. *Journal of Business Strategy*, v. 37, n. 6, 2016. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:journl:hal-01488066>
- MAURER, A. M. *et al.* Yes, We also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. *BASE : revista de administração e contabilidade da Unisinos*. São Leopoldo, v. 12, n. 1, p. 68-80, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/122619>
- MENEZES, U. G. de. Consumo colaborativo: relação entre confiança e cooperação. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 95-111, maio/ago. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/susan/Downloads/632-2784-1-PB.pdf>
- MERKEL, J. Coworking in the city, *Ephemera*, v. 15, n. 2, p. 121-139, 2015. Disponível em: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/14478/>
- MESQUITA, L. A. F.; POZZEBON, M.; PETRINI, M. Construindo espaços de interação social a partir de relações e práticas de trabalho compartilhado. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 24, n. 2, p. 181-196, Apr. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552020000200181&lng=en&nrm=iso.
- MESQUITA, L. A. F.; POZZEBON, M. Relações e práticas que sustentam o trabalho colaborativo e o papel das novas tecnologias: GOMA, um espaço de coworking inovador. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 40., 2016, Mata de São João. *Anais [...]*. Mata de São João: ANPAD, 2016.
- MORISSET, B. *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces* 2014. Disponível em: <https://coworkinglibrary.com/publication/building-new-places-of-the-creative-economy/>
- MUZZIO, Henrique. Criatividade aberta: proposição teórica de análise a partir dos espaços de coworking. *Interações (Campo Grande)*, Campo Grande, v. 20, n. 4, p. 1005-1018, Dec. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122019000401005&lng=en&nrm=iso.
- PINTO, M. R. *et al.* Compartilho, logo existo? A (re)construção da identidade do consumidor por meio do consumo colaborativo. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 19., 2016, São Paulo. *Anais [...]* São Paulo: FEA-USP, 2016. Disponível em: http://login.semead.com.br/19semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=583
- ROHDEN, S. F. *et al.* Consumo colaborativo: economia, modismo ou revolução? *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, v. 2, n. 4, p. 9-24, jul. 2015.
- SANTOS, C. M. N. Coworking: contribuições de um modelo de consumo colaborativo e da arquitetura corporativa para o gerenciamento das cidades. *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, Tupã, v. 12, n. 12, p. 84-95, 2014. Disponível em:

https://www.amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/gerenciamento_de_cidades/article/view/762/786

SANTOS, M.; COELHO, A. P. G. B. Coworking como novo modelo de negócio: um estudo de qualidade percebida pelo consumidor e suas expectativas. *Revista Pensar: Gestão e Administração*, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, jan. 2018. Disponível em: http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a180.pdf

SEO, J. *et al.* Priorities of Coworking Space Operation Based on Comparison of the Hosts and Users Perspectives. *Sustainability*, v. 9, n. 8, 2017. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/8/1494>

SILVEIRA, L.; PETRINI, M.; ZANARDO DOS SANTOS, A. C. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando?. *REGE Revista de Gestão*, v. 23, n. 4, p. 298-305, 30 mar. 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129033>

SOARES, J. M. M.; SALTORATO, P. Coworking, uma forma de organização do trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. *Atoz: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 61-73, jul. dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/42337/27165>

SOUSA, B. E.P.; OLIVEIRA, A. S. de.; PEREIRA, M. de L. Redes de cooperação, coworking e escritórios de contabilidade: uma investigação dos principais motivos da dissolução de parcerias. *Desafio*, Campo Grande, v. 7, n. 3, p. 435-458, 2019. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/6635>

UDA, T.; ABE, T. *Descriptive Statistics on Coworking Spaces in Japan*. Discussion Paper, Series A, n. 2015-297, 2015. Disponível em: <https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/60456/3/DPA297new.pdf>

WATERS-LYNCH, J. *et al.* *Coworking: A Transdisciplinary Overview*. 2016. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2712217>

WATERS-LYNCH, J.; POTTS, J. The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination, *Review of Social Economy*, v. 75, n. 4, p. 417-433, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00346764.2016.1269938>