

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUIZA AFFONSO FERREIRA MESQUITA

**As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de *coworking* e o papel
das Tecnologias de Informação e Comunicação:**

Estudo de caso da Goma

SÃO PAULO
2016

LUIZA AFFONSO FERREIRA MESQUITA

As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de *coworking* e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação:

Estudo de caso da Goma

Dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marlei Pozzebon

SÃO PAULO
2016

MESQUITA, Luiza Affonso Ferreira.

As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de coworking e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação: Estudo de caso da Goma / Luiza Affonso Ferreira Mesquita. - 2016.

155 f.

Orientadora: Marlei Pozzebon

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Tecnologia da informação. 2. Motivação no trabalho. 3. Cooperação. I. Pozzebon, Marlei. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

LUIZA AFFONSO FERREIRA MESQUITA

As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de *coworking* e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação:

Estudo de caso da Goma

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Data de avaliação: 01/03/2016

Banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz
FGV-EAESP

Prof.^a Dr.^a Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha
FGV-EAESP

Prof. Dr. Martin Jayo
USP-EACH

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas me motivaram e inspiraram, e outras diretamente me incentivaram a trilhar este caminho. Algumas, mesmo sem saber, me ajudaram a concluí-lo. Terei o imenso prazer de oportunamente agradecê-los. Aqui fica apenas um breve registro de uma parcela dessas importantes contribuições.

Antes, expresso minha gratidão pelo apoio financeiro recebido das instituições, CAPES e FGV, o que me permitiu cursar os dois anos de estudo. E também a todo o corpo administrativo da FGV, que tão competente e gentilmente nos auxilia e instrui no decorrer do curso.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Marlei Pozzebon, por ter confiado em mim, e me incentivado em um tema tão novo quanto estimulante; e pelas incríveis oportunidades que me gerou neste caminho, as quais me abriram mundos de possibilidades. Pela competência e paciência com que me orientou. Uma referência de mulher e profissional, que levo com respeito e admiração.

Aos demais professores que foram verdadeiros incentivadores e mestres, com os quais eu tive a honra de aprender. Em especial, à Prof.^a Dr.^a Maria Alexandra Cunha e ao Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz, que, além de contribuírem para a evolução desta pesquisa, me aconselharam e instigaram muitos dos meus porquês durante os dois anos de curso.

Aos meus chefes, Alexandre Barbosa e Fabio Senne, que não apenas me incentivaram, mas compreenderam o momento, permitindo as ausências que foram necessárias, e inclusive atuando para concretizar algumas das oportunidades. E principalmente, a toda a equipe do Cetic.br, não só colegas de trabalho, mas companheiros de jornada, agradeço pela compreensão, paciência, troca de ideias, parceria nos estudos e angústias acadêmicas.

À Goma, que transforma grandes intenções em boas realizações, e constrói um Universo de mudanças. E a todos os seus integrantes, pessoas ricas de espírito, que fazem das suas ideias de vida, os seus trabalhos, e não o contrário. E que gentilmente aceitaram compartilhá-las comigo.

À minha família, que semeia meus sonhos, e que, mesmo sem saber ao certo o que estava acontecendo, nem a dimensão das minhas incertezas, me suportou nos momentos mais críticos e deu a base sobre a qual pude caminhar.

Às queridas Maria Ângela, Mariane e Mariana, sem as quais seria ainda mais difícil. Que me ampararam nos piores momentos, que me deram as mãos, os ombros, os ouvidos, os olhos, a paciência, mesmo quando o tempo era o último dos recursos disponíveis. Que acreditando tanto em mim, fui obrigada a também acreditar.

E àquela parte louca de mim, que, ainda bem, existe, e quer sempre mais!

Tudo em nós está em nosso conceito do mundo; modificar o nosso conceito do mundo é modificar o mundo para nós, isto é, é modificar o mundo, pois ele nunca será, para nós, senão o que é para nós.

Fernando Pessoa

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo explorar o papel das tecnologias da informação e comunicação (TIC) em espaços de *coworking*. Para tanto, adotou-se como foco central a investigação das práticas de trabalho colaborativo, como uma das manifestações deste tipo de ambiente. Como *coworking* entende-se o fenômeno social que reúne profissionais independentes e aqueles com local de trabalho flexível que trabalham melhor em conjunto do que sozinhos, definição sustentada pela própria comunidade, como se demonstra neste trabalho. Espaços de *coworking*, de acordo com o que estabeleceram, são ambientes relacionados com construção de comunidade e sustentabilidade, nos quais os participantes concordam em defender os valores estabelecidos pelos fundadores do movimento, bem como interagir e compartilhar uns com os outros.

A literatura sobre o tema, sobretudo no campo de Sistemas de Informação (SI), é ainda incipiente e expõe um tema de estudo ainda em construção. Quando o termo *coworking* surgiu, no fim dos anos 1990, ainda designava uma nova forma de realizar o trabalho, com o apoio das TIC dentro das organizações tradicionais. Os estudos realizados em campo acusam um amadurecimento desse conceito, que se distingue entre uma nova forma de realizar o trabalho, a partir do *co-working* - mais ligada à prática da colaboração em um ambiente de trabalho tradicional -, e um novo modelo de trabalho, com a emergência dos espaços de *coworking*. O presente trabalho busca contribuir com esse novo campo de estudo, desenvolvendo uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com um estudo de caso realizado na Goma, que se identifica como uma associação de empreendedores.

Os dados encontrados em campo - a partir dos métodos da observação, entrevista semiestruturada e análise documental - expuseram um espaço em que as práticas de trabalho colaborativo ultrapassam o âmbito empresarial. Ao ser um espaço cogerido pelos seus membros, os quais são, todos, donos da associação, eles a transformam em um ambiente dinâmico de cocriação e aprendizado. Nesse espaço, que também é um *coworking*, as TIC apresentam-se como recursos estruturantes que ajudam tanto na organização do grupo quanto na realização dos seus trabalhos em conjunto.

Palavras-chave: Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC); Colaboração; *Coworking*; Goma.

ABSTRACT

The current study aimed to explore the role of the information and communication technologies (ICT) in *coworking* spaces. Therefore, collaborative working practices, as one of the expressions of this type of environment was adopted as its central focus of investigation. At this point, *coworking* was understood as the social phenomenon that brings together independent professionals and those with flexible workplace that work better together than alone. This definition is supported by the community of coworkers, as will be shown in this work. According to them, *coworking* spaces are the kind of environments related to community building and sustainability, in which participants agree to defend the values espoused by the founders of the movement, as well as interact and share with each other.

The literature on the subject, especially in the field of Information Systems (IS) is emerging, and exposes a subject of study that is still under construction. When the term *coworking* arises in the late 90s, it was designating a new way to carry out work with the support of ICT within the traditional organizations. It was then more closely linked to the practice of collaboration in a traditional work environment. Studies in the field accuse a maturing of this concept, which is distinguished from a new way of doing work from the *co-working*, and a new model of work, with the emergence of *coworking* spaces. This paper seeks to contribute to this new field of study, by developing a qualitative exploratory research through a case study in Goma, which is an association that identifies himself as an association of entrepreneurs.

The findings - obtained from the observation methods, semi-structured interviews and document analysis - exposed a space where collaborative working practices goes beyond the business practices related to each individual entrepreneur. Goma is an association administrated by all your members, once they are co-owners of that space. Because of that, they transformed it into a dynamic environment of co-creation and learning. In this space, where there is also a *coworking*, ICTs are structural features that favor both the organization and sharing of all practices.

Keywords: Information and Communication Technology (ICT); Collaboration; *Coworking*; Goma.

LISTA DE FIGURAS E ESQUEMAS

Figura 1 - Grau de colaboração entre o trabalho paralelo e o trabalho cooperativo nos espaços de <i>coworking</i>	39
Figura 2 - Modelo conceitual sobre a relação entre pessoas e recursos que leva ao fenômeno do <i>coworking</i>	56
Figura 3 - Quadro de relacionamento da Goma com associados.....	72
Figura 4 - Partes do kit de Boas Vindas recebido da Goma.....	79
Figura 5 - Modelo da Goma apresentada em palestra na Escola Gaia.....	82
Figura 6 - Modelo da Goma e sua dinâmica como um grupo social específico.....	84
Figura 7 - Modelo da Goma e sua dinâmica como um grupo social específico atuando no âmbito externo.....	88
Figura 8 - Processo interno da Goma com relação às demandas internas da casa.....	102
Figura 9: Processos internos da Goma com relação às demandas e relacionamentos que ocorrem entre empresas.....	105
Figura 10: Processo da Goma nível de relacionamento com a Comunidade.....	108
Figura 11: Práticas de trabalho que ocorrem na Goma e sua distribuição em função das esferas.....	114
Figura 12: Relação entre a colaboração e negócios em espaços onde se destaca o trabalho paralelo e o trabalho cooperativo.....	118
Figura 13: Presença das TIC nas práticas de trabalho da Goma.....	124
Figura 14 - Modelo geral da Goma, considerando as motivações, expectativas e as práticas.....	127
Esquema 1 - Etapas da análise dos dados.....	70
Esquema 2 - Motivações, valores e expectativas dos membros da Goma, levando ao seu quadro interpretativo.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição do conceito de <i>coworking</i>	28
Quadro 2 - Fatores motivadores para o surgimento do <i>coworking</i>	35
Quadro 3 - Dimensões e características do <i>coworking</i>	42
Quadro 4 - Teorias abordadas na literatura sobre <i>coworking</i>	53
Quadro 5 - Avaliação da qualidade da pesquisa interpretativa.....	71
Quadro 6 - Grupos de Trabalho da Goma e suas funções em Out/2015.....	86
Quadro 7 - Trechos de entrevistas codificadas na dimensão Motivação.....	93
Quadro 8 - Trechos de entrevistas codificadas como Diferenciais.....	95
Quadro 9 - Trechos de entrevistas codificados como Expectativas.....	97
Quadro 10 - Práticas de trabalho da Goma.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de associados na Goma no mês de Outubro de 2015.....	66
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados com relação ao grau de associação.....	67
Tabela 3 - Perfil dos entrevistados com relação ao tempo em que é associado.....	68

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Objetivo.....	16
1.2. Relevância do trabalho.....	17
1.3. Estrutura do trabalho.....	19
2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE <i>COWORKING</i>	20
2.1. Como surge o conceito de <i>Coworking</i>	20
2.2. <i>Coworking</i> ou <i>Co-working</i> : conceito	23
2.3. Perspectivas, motivações e características encontradas na literatura de <i>coworking</i>	32
2.3.1. Motivações que levam à escolha por espaços de <i>coworking</i>	35
2.3.2. Características do <i>coworking</i>	42
2.4. As TIC e os espaços colaborativos de trabalho.....	50
3. FRAMEWORK TEÓRICO.....	55
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	62
4.1. Justificativa do método	63
4.2. A escolha do caso Goma.....	65
4.3. Coleta e análise dos dados	68
4.4. Critérios de qualidade da pesquisa	72
5. APRESENTAÇÃO DO CASO GOMA.....	75
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	80
6.1. O Grupo Social	81
6.2. O Modelo da Goma	92
6.3. Os processos da Goma.....	102
6.4. As práticas de trabalho na Goma.....	112
6.5. A Goma como um espaço que excede o <i>coworking</i>	122

7. AS TIC E AS PRÁTICAS DE TRABALHO COLABORATIVO NA GOMA.....	125
8. CONCLUSÃO	133
8.1. Contribuições práticas.....	134
8.2. Contribuições teóricas.....	135
8.3. Limitações da pesquisa	136
8.4. Trabalhos futuros.....	137
9. BIBLIOGRAFIA	138
10. APÊNDICE.....	147

1. INTRODUÇÃO

Em 2008, com o colapso do sistema financeiro de uma das grandes potências econômicas mundiais, o mundo contemporâneo assistiu a uma das maiores crises desde a Grande Depressão de 1929. Embora possa ser entendida como uma crise substancialmente bancária (BRESSER-PEREIRA, 2009), seu impacto foi sentido em todos os setores da economia. Gerada e posteriormente deflagrada no centro do capitalismo, acabou desencadeando uma outra crise, a de falta de confiança no sistema econômico, responsável por pautar grande parte das relações sociais, nacional e internacionalmente, baseadas na ordem do mercado e da democracia (ATTALI, 2008). Com efeito, as crises são características permanentes dessa ordem comercial e estão a serviço de um dito "progresso", por meio do qual se julga trazer

Outra cultura, outra dinâmica de crescimento, em torno de outra classe criativa, de uma nova liberdade, de uma nova fonte de excedentes, de uma nova tecnologia de energia ou de informações, da substituição de um antigo serviço por um objeto produzido em série (ATTALI, 2008, p. 49).

Os dois últimos séculos testemunharam a emergência de inovações tecnológicas que promoveram profundas mudanças sociais, econômicas e culturais. Tal fato, no entanto, também não é inédito, mas sim a intensidade com que as inovações vêm aparecendo, como aponta Thomas Friedman (2005):

Todas as vezes que a civilização enfrentou uma dessas revoluções tecnológicas desagregadoras e destruturantes – como a introdução da imprensa por Gutenberg, por exemplo –, o mundo inteiro sofreu profundas modificações. Há, porém, uma diferença qualitativa entre essas transformações anteriores e o atual achatamento do mundo: a rapidez e amplitude com que este se dá (FRIEDMAN, 2005, p. 59).

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), representadas hoje principalmente pela Internet, são os principais vetores dessas mudanças. A infraestrutura da Internet, a partir do desenvolvimento da rede mundial de computadores (a *World Wide Web*), possibilitou a organização do mundo em rede e, conseqüentemente, a descentralização de seu capital, ao conectar múltiplas plataformas e ferramentas, as quais, por sua vez, permitem a troca e o acúmulo de informação em larga escala. As mudanças que a rede mundial de computadores ajudou a instaurar intensificaram o curso da globalização a ponto de uma crise

financeira internacional poder se tornar uma crise sistêmica, passível de afetar todos os países do mundo.

Nesse cenário, revela-se também um movimento paradoxal. A Internet conectou mercados e inseriu as empresas em uma economia global, estimulando o aumento da produtividade e da competitividade, além de ter acelerado o ritmo do crescimento econômico mundial, promovendo, muitas vezes, um acúmulo desequilibrado do capital. Ao mesmo tempo, ao permitir a organização e troca de informações em rede, também estimulou o surgimento de novos padrões econômicos pautados na fragmentação, descentralização, horizontalização e certa democratização do poder (FRIEDMAN, 2005). No mais, o constante avanço de seus recursos viabilizou e ainda viabiliza o crescimento e dinamismo da rede, com a capacidade de desenvolver uma economia na qual o imperativo principal é a ampliação dos relacionamentos, tentando relativizar a busca incessante pela produtividade, aspecto marcante da era industrial (KELLY, 1999).

A concepção do presente trabalho é motivada por esse paradoxo. Se, por um lado, a infraestrutura da rede mundial de computadores potencializa as crises geradas dentro de um sistema econômico e social interconectado, reproduzindo suas incongruências em uma escala antes impensável, tal estrutura também é, por outro lado, capaz de fornecer alternativas para a reorganização desse mesmo sistema, impulsionada pelo uso que as sociedades fazem dela (DAVIDOW, 2011).

A economia digital conectada reformula o papel das organizações, de produtores e de consumidores. Também diminui as fronteiras empresariais, externa e internamente, transformando as organizações tradicionais, bem como seus postos de trabalho, de acordo com as mudanças e demandas do mercado. O sistema de hierarquias muda, assim como a relação dos trabalhadores com seus trabalhos e dos consumidores com os produtos que desejam (TOFFLER, 1980; DAVIDOW e MALONE, 1993). No entanto, para além disso, esta economia baseada nas tecnologias ubíquas também promove uma mudança radical no modelo de produção, a tal ponto que:

Pela primeira vez desde a Revolução Industrial os meios básicos de produção e capital de base, o conhecimento humano, a sociabilidade, a criatividade, e os meios materiais são de posse da maioria da população. O que isso significa é que pela primeira vez o que costumava ser uma atividade social – uma amizade, uma conversa, ou cantar uma canção – está deixando de ser entendido como socialmente importante mas economicamente periférico, para se tornar o cerne da economia. [...] O que é verdadeiramente

crucial hoje é o movimento das pessoas se reunindo, expressando-se juntas, partilhando aprendizagem, governando a si mesmas [...]. Temos uma descentralização radical da inovação. Você já não tem que fazer parte das grandes empresas para poder inovar.¹

A Web 2.0 (ou a segunda geração da Internet), que surge com o desenvolvimento de novas aplicações e software livres que a tornam muito mais dinâmica e interativa, dá a base para a construção de um modo de produção descentralizado e colaborativo, no qual os seus recursos são compartilhados (BENKLER, 2006). Todo o mercado sofre uma reformulação na medida em que "todos os insumos necessários à atividade produtiva estão sob o controle de usuários individuais" (BENKLER, 2006, p. 99). Dessa maneira, os meios de produção não precisam seguir exclusivamente as regras do modelo proprietário.

Começa a surgir, a partir de então, as bases para o estabelecimento da *Economia Colaborativa*, ou *Economia do Compartilhamento*. A exata denominação, aqui, tem menos importância frente aos conceitos que ambas carregam, de colaboração, cocriação, criatividade, envolvimento, produção entre pares (*peer production*), inovação aberta, troca de conhecimento, e outros valores que tenham mais como base as necessidades humanas de conexão do que as necessidades do mercado de produção em massa (BOTSMAN e ROGERS, 2010; EBOLI e DIB, 2010; BRYNJOLFSSON e MCAFEE, 2014). Essa Economia faz uso de todos esses valores, construídos conjuntamente - por pessoas -, e se desenvolve cada vez mais rápido conforme a noção de que compartilhar, que este colaborar, podem trazer mais valor para o mercado, para a própria empresa e, ainda, para o consumidor. Hoje, muitos autores já entendem que essa forma de produção, de "pessoa para pessoa" (*peer-to-peer*), guiada a partir de processos colaborativos, pode contribuir na geração de lucros. O presente trabalho, por sua vez, pretende verificar a contribuição dessa nova Economia com relação à geração de maior inovação, maior colaboração na produção de riquezas, e construção de inteligências (BENKLER, 2006; TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007; BOTSMAN e ROGERS, 2011, MORGAN, 2014).

Os espaços de *coworking* nascem dentro desse contexto. Embora, como se vê neste trabalho, possa haver uma grande variação no nível de colaboração que é praticado dentro de tais espaços, não se pode ignorar a sua forte ligação com valores sociais como colaboração,

¹ Entrevista de Yochai Benkler concedida ao Fórum E-G8 em 2011. Disponível em <https://youtu.be/ykJenweXmBI>. Acessado em 13/05/2015.

comunidade, trocas - de conhecimento, de recursos, de parceiros -, entre outros. Portanto, mesmo que haja locais que não pratiquem exatamente esses valores, que funcionem apenas como um imóvel para trabalhadores que alugam e meramente compartilham o mesmo espaço, os ambientes de *coworking* surgem embebidos nessas novas ideias. A página *wiki* da comunidade os define dessa forma, seus principais canais de disseminação (sites principalmente) os entendem dessa forma, e o próprio nome *coworking* foi cunhado pela primeira vez com essa ideia. E é também a partir desse ponto de vista que o presente trabalho foi desenvolvido.

O avanço no desenvolvimento e uso das TIC está trazendo uma série de mudanças para o mercado, governos, e para a sociedade como um todo. A Internet, a partir do momento em que conecta múltiplos recursos digitais que constroem uma variedade de plataformas, é hoje o principal dispositivo de TIC que traz essas mudanças, capaz de criar um ambiente - virtual - que possibilita novos meios para se realizar o trabalho, conjunta e colaborativamente, influenciando diretamente no surgimento de um novo modo de trabalho. Os espaços de *coworking* são um dos exemplos dessa mudança em curso e tratam-se de novos ambientes de trabalho que promovem a aproximação entre indivíduos, os quais, por vezes, se beneficiam do contato gerado no uso desse espaço físico comum.

A infraestrutura da Internet, que pode intensificar crises dentro de um sistema globalizado, também pode ser usada como uma alternativa para a construção de novas oportunidades de trabalho. Os espaços de *coworking* estão ligados a um movimento de empreendedorismo e inovação trazido por uma nova classe de profissionais criativos, dentro da economia colaborativa e criativa, e de um novo ecossistema social e econômico, construído a partir do desenvolvimento de laços afetivos e da inteligência coletiva. Com isso, como este trabalho procura mostrar, esses ambientes têm um grande potencial para contribuir com o reaquecimento da economia e, além disso, para ressignificá-la, trazendo não apenas crescimento econômico, mas também social às cidades e regiões onde estão sediados.

O movimento de *coworking* tem presenciado um crescimento veloz em várias partes do mundo, constatando-se resultados positivos na maior parte deles. De acordo com uma pesquisa global divulgada pela *Deskmag*, uma das mídias online mais representativas do movimento, de 2011 a 2015 mais de 6 mil espaços passaram a funcionar no mundo, com mais de 400 mil pessoas tornando-se membros e trocando conhecimento entre si, sendo que a maioria delas acredita estar fortemente ligada às comunidades. E o mais importante: a maior

parte delas também não pretende mais sair desses espaços.² Portanto, não é mais possível ignorar que esses novos ambientes estejam surgindo e sustentando um novo modo de trabalho.

Principalmente em países como o Brasil, onde pequenos empresários e empreendedores - que representam a maior força de trabalho do país³ - encontram dificuldades um pouco maiores para se estabelecer e se desenvolver, seja em função do ambiente econômico ou legal, esses novos ambientes podem representar grandes benefícios para a sociedade. Em 2015, o país contava com 238 espaços de *coworking* - o que nos coloca entre os maiores representantes dessa nova forma de trabalho⁴ -, que correspondiam a mais de 6.500 posições de trabalho, representando diversas áreas de atuação, dentre as quais se destacava principalmente a área de negócios sociais (COWORKING BRASIL, 2015). O movimento no Brasil se apresenta da seguinte forma:⁵

O *coworking* é um movimento que está redefinindo a forma como nós trabalhamos e vivemos. Inspirados pela cultura participativa do movimento *open source* e da natureza transformadora das áreas de tecnologia, nós estamos construindo um futuro mais sustentável através de um novo equilíbrio entre vida e trabalho. (COWORKING BRASIL, 2015).

Dessa forma, sustentam a construção de uma comunidade, com a emergência de valores sociais para pautar seus negócios, buscando trazer inovação, colaboração, conexões a partir do empreendedorismo e, assim, construir não somente um melhor ambiente de trabalho, mas também um melhor ambiente social e cultural. “Sim, é ousado”, como eles mesmos dizem, mas “já está acontecendo. Nós estamos remodelando a economia e a sociedade”⁶. Diante

² O site *Deskmag* é uma revista online sobre o *coworking* e divulga anualmente pesquisas sobre o crescimento do setor. Disponível em <http://www.deskmap.com/en/first-results-of-the-new-global-coworking-survey-2015-16>

³ Dados do Sebrae, de Fev/2015. Disponível em [file:///C:/Users/luiza/Downloads/01042015153936%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/luiza/Downloads/01042015153936%20(1).pdf).

⁴ De acordo com levantamento de 2013, o país com mais espaços de *coworking* do mundo era os EUA, com 781, e o segundo a Alemanha, com 230. Há, contudo, diversas mídias online voltadas exclusivamente para o movimento do *coworking* e sua medição nos diversos países do mundo (*Deskmag*, *Coworkingmap*, *Desksurfing*, e outras), alguns deles sendo alimentados pelos próprios usuários, mas nenhum é considerado oficial. Em algumas delas, o Brasil é considerado o país com mais espaços de *coworking* do mundo.

⁵ A página Coworking Brasil foi criada pela iniciativa e colaboração de diversos fundadores de espaços de *coworking* no país. Embora não se possa dizer que seja um canal oficial do movimento, até porque eles mesmos colocam isso (“Não temos uma representação oficial. E sim representamos um movimento”), ele integra as informações sobre estes espaços nacionalmente, e os representa na medida em que é mantido colaborativamente.

⁶ Manifesto Coworking Brasil. Disponível em <http://coworkingbrasil.org/manifesto/>

disso, só nos resta examinar esse processo a fim de entender melhor como ele ocorre e como contribuir para que as mudanças sejam positivas. Este trabalho foi realizado com tal objetivo.

Diferente do que se vê com relação à velocidade no crescimento do movimento nos últimos anos, os estudos desenvolvidos sobre o tema não apresentam a mesma intensidade. A maioria dos trabalhos nesse campo exploram a emergência de novos espaços, mas é difícil encontrar investigações mais aprofundadas sobre o fenômeno, ou sobre o que seria esse novo modelo de trabalho. Não foi possível encontrar, por exemplo, em um primeiro esforço desta pesquisa, trabalhos que abordem de forma clara quais são as práticas envolvidas nessa nova dinâmica. Até mesmo o entendimento sobre o *coworking* - como um novo espaço ou uma nova forma de trabalho - não é ainda bem definido nas ciências que o estudam. Existem, portanto, muitas lacunas que ainda podem e devem ser melhor investigadas, dando particular atenção às reais motivações, reflexos econômicos e sociais, às formas como se desenvolve, dentre outros fatores que venham auxiliar a melhor compreensão e reprodução desse modelo. O presente estudo busca contribuir nesse sentido ao trazer à discussão as práticas de trabalho envolvidas em uma nova forma possível de se trabalhar dentro desses novos espaços físicos.

1.1. Objetivo

Diante do exposto na seção precedente, este trabalho pretende investigar os espaços de *coworking* de modo a responder a uma questão fundamental acerca das práticas que sustentam novas formas de trabalho exercidas dentro deles. Dois aspectos serão levados em consideração para a sua elaboração: (i) o fenômeno da colaboração e outros valores sociais que podem surgir desse novo modo de trabalho; (ii) a relação das TIC com a emergência de mudanças na forma como se entende e como se exerce o trabalho. Com isso em consideração, a questão da pesquisa se coloca da seguinte forma:

Quais são as práticas estabelecidas entre grupos sociais específicos e os múltiplos recursos (espaciais e digitais) de dado ambiente, que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de coworking?

A revisão da literatura mostra que o surgimento desses espaços está ligado à disseminação e ao uso de novas e cada vez mais avançadas tecnologias, incentivado por um fenômeno de compartilhamento e colaboratividade crescente nos processos sociais e de trabalho. De acordo com os princípios que o regem, um espaço de *coworking* pode assumir diferentes níveis de

colaboração. Desse modo, entendendo ser a colaboração o elemento diferenciador do espaço, esta pesquisa enfoca, em sua análise, às práticas de trabalho colaborativo.

O estudo de caso da Goma tem como objetivo explorar as relações estabelecidas em um ambiente compartilhado de trabalho, dando especial atenção às práticas que dela emergem. Pretende-se investigar os processos articulados entre os indivíduos que frequentam o espaço e os recursos à sua disposição, buscando revelar quais práticas são desencadeadas e como são operadas para sustentar o trabalho colaborativo. Sabendo-se que as TIC são um recurso digital, também procura-se investigar especificamente o seu papel nas relações que se desenvolvem. Desse modo, busca-se identificar como esses recursos contribuem para a emergência de diferentes configurações dos espaços *coworking*. Práticas, nesse contexto, têm sido vistas como atividades humanas organizadas que dizem respeito ao que as pessoas realmente fazem (SCHATZKI, 2005), como por exemplo, planejamento, organização e discussão. A intenção é abordar detalhadamente as ações que constituem essas atividades, examinando-as e analisando-as a fim de expô-las em sua essência. Portanto, vamos definir práticas como o conjunto de atividades, manobras e táticas desempenhadas pelos atores sociais em seu trabalho diário.

1.2. Relevância do trabalho

Este trabalho se encontra no campo de estudo de Sistemas de Informação (SI) e apoia-se em um quadro teórico inspirado nas correntes contextualista e estruturacionista que investigam a tecnologia a partir da perspectiva de sua construção social. Ao interpretar os SI como o campo de estudo que considera sistema um conjunto de pessoas, processos e artefatos que envolvem a tecnologia computacional como um meio para criar, trocar, produzir, ou manipular informações, compreende-se a consequente inserção do presente trabalho no referido campo. A evolução dos estudos de SI, que, em alguma medida, se aproximaram dos estudos organizacionais, abrange mais de uma perspectiva criada para se investigar os impactos de novas ferramentas e tecnologias nos processos de gestão e organização dentro de um determinado grupo, comunidade ou empresa (MARKUS e ROBEY, 1988; ORLIKOWSKI e BAROUDI, 1991; ALTER, 2008; HIRSCHHEIM e KLEIN, 2012; WESTFALL, 2012).

No mais, o campo de SI há muito se debruça sobre o estudo da relação e impacto das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no setor privado, apesar das divergências entre as perspectivas que podem ser adotadas. Enquanto alguns autores, como Orlikowski e

Baroudi (1988), reclamavam da falta de abordagens e perspectivas de múltiplas e distintas escolas de pensamento, além de uma clara predominância da perspectiva positivista no campo, outros assumiam que a existência de pesquisadores de diferentes disciplinas e especialidades poderia incorrer em generalizações pouco confiáveis na relação entre tecnologias de informação e mudanças organizacionais (MARKUS e ROBEY, 1988). Independentemente dos diferentes pontos de vista, a discussão revela a paulatina aproximação da disciplina aos estudos organizacionais e a problemática ainda existente para aqueles que buscam investigar as tecnologias e seus impactos sociais em organizações e ambientes privados. Somado a isso, a literatura sobre SI aborda a emergência de uma economia em que a atuação das novas tecnologias - a Internet principalmente -, concomitantemente ao processo de globalização, impõe novos desafios para o seu crescimento. As investigações mostram que o emprego das TIC nas atividades empresariais desempenha um importante papel para o aumento da produtividade, do poder competitivo, da melhoria de processos gerenciais, entre outros fatores que levam as empresas (e o ambiente econômico onde estão inseridas) a uma reforma conjuntural (O'CONNOR e O'KEEFE, 1997; BARTEL et al, 2005; SEKI, 2008; HEEKS, 2010; BRYNJOLFSSON e MCAFEE, 2014). Uma das ideias que vêm sendo defendidas neste sentido é a de que:

A implementação da tecnologia da informação e comunicação é um requisito essencial não só para o aumento da competitividade das empresas, mas também para mantê-las no mercado. A Economia digital é baseada no apoio aos negócios eletrônicos, e as empresas estão começando a ter uma crescente dimensão digital. No nível da empresa/organização, as novas tecnologias não só remodelam o sistema de produção e serviços, mas também os mecanismos de tomada de decisão (CONSTANTINESCU, 2013, p. 205, tradução nossa).

Apesar destas constatações, há uma mudança estrutural em curso, já apontada na introdução deste trabalho, que pouco tem sido considerada. Dispositivos como software livre, redes sociais digitais, e outros baseados no uso da tecnologia estão impulsionando a chamada economia colaborativa que afeta não apenas o ambiente de empresas. De uma forma mais ampla, surge um novo paradigma que reorganiza o sistema socioeconômico com o desaparecimento e surgimento de novas indústrias, mercados e ocupações (GOLDIN et al, 1999; PALLOT et al, 2005; PORTER e KRAMER, 2011; HUTCHINS, 2013; ABRAMOVAY, 2014).

Isso posto, a presente pesquisa pode ser relevante para os estudos de SI ao trazer uma metodologia qualitativa apoiada na perspectiva construtivista e por entender que parte dessas mudanças pode ser explicada e construída a partir do uso que a sociedade faz da tecnologia. Além disso, diante do objetivo de explorar o papel das TIC nas práticas sociais e de trabalho que ocorrem dentro de um determinado ambiente, o estudo fortalece as linhas de investigação que abordam os impactos das TIC a partir de sua construção social. Ao considerar o fenômeno do *coworking* como uma manifestação das mudanças em curso, também contribui para uma discussão mais profunda do fenômeno a partir do campo de estudo de SI.

1.3. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em oito seções, considerando-se a presente introdução. A seguir, será exposto o referencial teórico sobre o tema de *coworking*, dividido em duas diferentes partes com objetivos distintos. Na primeira parte busca-se apresentar o conceito de *coworking* expondo seu surgimento, conceituação e evolução. Essa parte subdivide-se ainda em três tópicos que tratam de como o conceito surgiu; como se deu a evolução do conceito e, por fim; quais as perspectivas de desenvolvimento dos estudos nesse campo. Na segunda parte busca-se abordar o tema a partir da perspectiva do campo de SI. Buscou-se, portanto, investigar trabalhos e artigos acadêmicos relacionados à área, bem como traçar um paralelo de sua relação com as TIC.

A terceira seção apresenta a fundamentação teórica que sustentará a investigação proposta. Nessa seção é exposto o quadro teórico adotado e adaptações que buscam já demonstrar, como resultado, diferentes espaços de *coworking* encontrados na literatura. Em seguida passa-se à explicação e justificativa da metodologia utilizada, e o estudo de caso único, apresentando também os critérios de qualidade.

A quinta e sexta seções compreendem o estudo de caso. Ao passo que a quinta seção faz apenas uma breve apresentação de algumas informações administrativas da Goma, a sexta seção apresenta os resultados e discussão dos dados. A sétima seção também decorre da análise dos dados coletados em campo, mas se dedica precipuamente à discussão das TIC.

Por fim, a oitava e última seção conclui o estudo apresentando as contribuições teóricas e práticas, as limitações e possíveis desdobramentos futuros sobre o tema.

2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE *COWORKING*

Nesta seção revisamos a literatura acerca de *coworking*. O fenômeno é ainda recente, o que refletiu diretamente na busca da sua bibliografia. A pesquisa bibliográfica foi feita sobre três bases de dados principais: Ebsco Host, ProQuest, e Emerald. Foram utilizadas duas estratégias principais. Primeiro fez-se uma busca somente com as palavras-chaves sobre o tema da Economia Colaborativa e espaços de *coworking*, novas tecnologias de informação e comunicação, e espaços colaborativos. Depois, para o campo de SI, a busca foi refinada optando-se por encontrar as palavras-chaves especificamente nas revistas que tratassem do tema de SI ou TI.

Por apresentar uma quantidade de estudos relativamente pequena, sobretudo no campo de SI, buscou-se então, a partir de campos adjacentes, traçar o cenário de como se deu o surgimento do *coworking*, abordando seu histórico, suas características, até chegar à sua atual definição. Com isso, pretende-se expor a incipiência do seu conceito, que por vezes é tratado como um espaço de trabalho e, em outras leituras, como uma forma ou prática de trabalho. Também será dado um panorama dos propulsores desse fenômeno e os fatores que o tornaram possível.

Em seguida, de modo que se possa compreender essa nova dinâmica de trabalho em sua totalidade, será apresentada, em uma segunda seção, a literatura atual dentro do campo de SI, buscando abordar a emergência de espaços colaborativos de trabalho e o uso e papel das TIC nas práticas desenvolvidas nesse ambiente.

2.1. Como surge o conceito de *coworking*

O termo *coworking*, cunhado em 1999 por Bernard DeKoven, designava uma nova forma de desenvolver o trabalho no dia a dia das organizações, baseada na colaboração e por meio do suporte de novas tecnologias emergentes, como o computador (PRIESNITZ; DEKOVEN, 2013). O termo, entretanto, não dizia respeito ao movimento de se criar espaços físicos de trabalho, iniciado em 2005,⁷ nos quais trabalhadores independentes ou autônomos pudessem desenvolver suas atividades ou projetos próprios. Esse fenômeno tomou forma e passou a ser difundido apenas a partir de 2005, quando a palavra “*coworking*” foi adotada para descrever

⁷ O primeiro espaço de *coworking* foi aberto em Viena em 2002, mas apenas em 2005, a partir do Spiral Muse, em São Francisco, é que o fenômeno passou a ganhar notoriedade, com um forte trabalho de divulgação e a criação de uma comunidade online que sustentou o interesse de mais usuários.

um local de trabalho em que um grupo de pessoas se encontra para desenvolver uma atividade específica (NEUBERG, 2014).

Embora, na sua origem, o termo tenha sido empregado para descrever atividades distintas - um modo de trabalho que incentiva a prática colaborativa entre indivíduos, sejam eles profissionais de uma mesma organização ou autônomos; ou uma nova prática de trabalho -, elas na realidade se complementam, uma vez que *coworking* é, antes de tudo, uma nova atmosfera (MORISSET, 2013). Nessa perspectiva, Bruno Moriset (2013) utiliza a noção de "terceiro ambiente" para explicar os espaços de *coworking*. O autor remete à definição do sociólogo Ray Oldenburg (1989) para explicar a origem do conceito, construído antes mesmo do surgimento da Internet. Oldenburg acreditava na importância de um ambiente alternativo àquele proporcionado no espaço privado da residência e do trabalho, onde a perspectiva de um encontro "regular, voluntário, informal, e animadamente esperado" (OLDENBURG, 1989, p. 19) pudesse contribuir para a socialização e a criação de laços voluntários entre os indivíduos.

No início relacionado à indústria criativa, o modelo de trabalho baseado nos espaços de *coworking* se expandiu para outros setores da economia do conhecimento (GANDINI, 2015), ligada, principalmente, mas não exclusivamente, aos profissionais liberais, autônomos e *freelancers*. Esse novo modelo caracteriza-se por proporcionar um espaço físico que facilita "formas de trabalho mais móveis e flexíveis" (FABBRI e CARUE-DUBOC, 2014), com a presença de infraestrutura básica para pessoas ou grupos que trabalham nos seus próprios negócios, além de ser um ambiente onde oportunidades profissionais frutíferas são criadas a partir de contatos inesperados (MORISSET, 2013).

O "terceiro ambiente" de trabalho deve, assim, possuir algumas características básicas para que possa sustentar os principais valores do *coworking*, como transparência, colaboração, acessibilidade e comunidade (MORISSET, 2013). São espaços sociais antes de serem espaços de trabalho. Essas características estão relacionadas à flexibilidade, ausência de barreiras sociais, à capacidade de conversação e acomodação ao ambiente. Para Moriset (2013), o movimento foi criado - quase que de forma espontânea - a partir da emergência de uma economia criativa e digitalizada, na qual a presença maciça de recursos tecnológicos e de comunicação pôde levar a uma profunda transformação da indústria de trabalho. Embora a concepção inicial sobre terceiros espaços não dependa exclusivamente de tecnologias para sua

manifestação, Moriset assume que esses recursos podem fomentar o seu surgimento e até ressignificar o seu papel. Sobre esse aspecto, Memarovic et al (2014) também desenvolveram importante trabalho no sentido de repensar o fenômeno de terceiro espaço levando em consideração o contexto do mundo atual, conectado e globalizado. Assim sustentam os autores:

Conforme as TIC vão atualmente se tornando mais pervasivas, com a presença da Internet, dos telefones móveis/smartphones, e dos serviços proporcionados nas redes sociais, a ligação das pessoas a espaços físicos passou a ter outra importância, assim como a especificidade cultural destacada por Oldenburg como característica original torna-se insuficiente [para explicar o terceiro espaço]⁸” (MEMAROVIC et al, 2014, tradução nossa).

Tanto Moriset (2013) quanto Memarovic et al (2014) trouxeram a perspectiva das TIC para dentro do fenômeno do terceiro ambiente. Tal procedimento certamente não ocasionou, por si só, o surgimento dos espaços de *coworking*, mas é um fator que auxilia a sua interpretação. A maior contribuição de Moriset, contudo, está ainda na expansão do conceito de *coworking* e a relação que estabelece entre esse ambiente de trabalho e a disseminação da inovação em uma economia digital. De acordo com o autor, a ubiquidade tecnológica dentro desse cenário foi essencial para o enfraquecimento das fronteiras que separavam a vida privada da vida pública, o pessoal e o profissional, permitindo novos espaços de trabalho, como os espaços de *coworking*, e incentivando uma nova forma de se trabalhar.

A própria lógica do *coworking* como existe hoje, com espaços voltados inteira e exclusivamente a uma prática de trabalho que promove o contato entre pessoas de diferentes meios e interesses, alimenta o seu crescimento. De acordo com o autor, a possibilidade de "encontros face-a-face que tornam possível a troca de conhecimento tácito" (MORISSET, 2013, p. 3) podem beneficiar o surgimento de indústrias cada vez mais inovadoras e o desenvolvimento econômico a partir de um processo de reinvenção de economias, que atualmente se encontram em um momento de estagnação. Servindo-se da teoria de proximidade, por meio da qual a criação de conhecimento e aprendizado pode ser estimulada

⁸ Para o autor, as principais características que Oldenburg utiliza para descrever o terceiro ambiente são: território neutro, nivelamento, conversação como atividade principal, acessibilidade e acomodação frequentadores habituais, discrição, descontração, uma aura de casa. A cultura construída a partir dessas características e que a permeiam não considerava a existência das tecnologias de informação e comunicação, que mudam completamente a forma como estas características agem sobre o espaço.

e trazer benefícios socioeconômicos, seu estudo identifica os espaços de *coworking* como o ponto de união "entre diferentes tipos de proximidade: a física, organizacional e cognitiva" (MORISSET, 2013, p. 9).

Moriset (2013) explica que o princípio fundamental desses espaços é justamente a capacidade de "produzir *serendipity*" (p. 8). Em outras palavras: de proporcionar descobertas importantes por acaso. No entanto, segundo o autor, apenas a proximidade física não é suficiente para que isso ocorra, razão pela qual ele apresenta uma explicação ancorada no conceito de terceiro ambiente, a partir da teoria da proximidade. O terceiro ambiente é o lugar entre a casa e o trabalho de uma pessoa, o local onde ela pode se reunir com regularidade para conversas amigáveis, descontraídas, e onde encontra boas companhias que lhe permitem esquecer, ao menos momentaneamente, os problemas que naturalmente surgem naqueles outros dois ambientes (OLDENBURG, 1989). Cafés, livrarias, bibliotecas, *pubs* e muitos outros espaços podem se tornar um terceiro ambiente desde que assegurem o encontro entre pessoas para construção de relacionamentos, os quais conferem a formação de laços sociais e o fortalecimento do sentimento de comunidade. Esses ambientes são importantes porque os encontros que eles asseguram promovem a identificação das pessoas com valores sociais comuns e fortalecem o senso de sociedade e democracia à medida que conversam e compartilham interesses, problemas, objetivos de vida autóctones àquela sociedade. Esse fato, para Moriset (2013), é o que possibilita aproximar os espaços de *coworking* ao conceito de terceiro ambiente, onde se produz *serendipity*, e analisá-los a partir da proximidade cognitiva.

O conceito de *coworking*, embora tenha crescido e tomado novas formas no decorrer do tempo, ainda pode ser associado à ideia de terceiro ambiente como a interseção entre um espaço de trabalho tradicional e um espaço social que, por sua flexibilidade e hibridez, seria o único capaz de assegurar o desenvolvimento de uma sociedade em rede a partir da relação entre um novo perfil de trabalhador e novas práticas de trabalho (MORISSET, 2013; BIZARRI, 2014; SPINUZZI, 2012; POHLER, 2012).

2.2. *Coworking*: conceito

Depois de exposto o histórico sobre o surgimento de espaços de *coworking*, aproximando-o da concepção de terceiro espaço de Oldenburg (1989) - um ambiente de interação social que permite a construção de um senso de comunidade entre as partes que o frequentam -, na presente subseção será discutido de forma mais direta a sua conceituação.

Apesar dos estudos que têm sido realizados sobre os espaços de *coworking* como um novo modelo de trabalho, o campo permanece ainda subteorizado no que concerne à sua forma de organização social, bem como aos impactos que produz. O fenômeno é tão recente que alguns dos autores que se debruçam sobre o tema partem das definições e discussões estabelecidas nos fóruns online do próprio movimento.⁹ Spinuzzi (2012) evidencia essa questão ao estudar nove diferentes espaços de *coworking*, discutindo justamente a dificuldade em defini-los e investigando pontos ainda pouco discutidos, como, por exemplo, quem são e o que buscam os trabalhadores que se envolvem nessa nova tendência.

Para explicar a falta de precisão existente, o autor parte da definição encontrada na página *wiki*¹⁰ de *coworking*, segundo a qual a emergência desses espaços pauta-se na ideia de construção de comunidade para profissionais autônomos que, embora trabalhem sozinhos, preferem não ficar sozinhos. Ou seja, ao invés de trabalharem nos seus próprios projetos isoladamente, escolhem compartilhar um espaço e constroem uma verdadeira comunidade a partir do momento que concordam em perpetuar os valores que foram originalmente erigidos naquele ambiente, mesmo que continuem a trabalhar individualmente. O autor, no entanto, assume que essa definição não basta para entender e definir de fato "que tipo de serviço é o *coworking*; quem, além dos 'profissionais independentes', fazem *coworking*, e porque eles escolhem *cowork*" (SPINUZZI, 2012, p. 403).

Laura Forlano (2008) também faz uso de uma definição próxima à estabelecida no *website* colaborativo de *coworking* ao afirmar que esse sistema de trabalho pode ser entendido como um grupo de pessoas que dividem um mesmo espaço e partilham os mesmos valores em relação uns aos outros, ao escolherem "trabalhar lado a lado, embora não trabalhem junto" (p. 195). A autora ainda traz uma nova perspectiva ao estudo desses espaços ao dar destaque à relação estabelecida entre o físico e o digital. Seu estudo questiona a emergência de uma "camada de informação digital se expandindo rapidamente em todos os espaços físicos de nossas casas, escritórios, cidades e municípios" (p. 20) e assume que:

⁹ Como será visto adiante, alguns autores (Bizarri, 2010; Spinuzzi, 2012; MORISET, 2013) utilizam muitas fontes online para definir o conceito de *coworking*, bem como para compreender o fenômeno. A principal fonte é a página *wiki* do movimento de *coworking*, criada e mantida pelos próprios envolvidos no movimento. Disponível em <<http://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage>> Acessado em 30/06/2015.

¹⁰ *Wiki* é um termo utilizado para definir sites colaborativos cujo conteúdo pode ser postado e modificado pelos usuários. Segundo a *Wikipedia*, talvez um dos mais conhecidos deste tipo de página web, "Os termos *wiki* [...] e *WikiWiki* são utilizados para identificar um tipo específico de coleção de documentos em [hipertexto](#) ou o [software colaborativo](#) usado para criá-lo".

A fusão entre redes digitais com espaços físicos complica significativamente esta análise. Redes digitais podem manter, contradizer ou remodelar a organização de pessoas, espaços e informação no espaço físico. Existe uma necessidade para um novo conceito teórico que capture a integração destes dois mundos (FORLANO, 2008, p. 22, tradução nossa).

Forlano (2008) não tem o *coworking* como objeto de pesquisa no seu estudo. Não obstante, ao investigar "a integração das redes digitais com o espaço físico" (p. 5), a autora o estabelece como produto de uma sociedade que, ao aumentar os laços criados virtualmente, cria novos espaços de interação social como consequência da intersecção entre o físico e o virtual, possibilitada através da presença de tecnologias pervasivas.

Conforme essa tendência se fortalece como novo modelo de trabalho, alguns autores passam a elencá-la como objeto de investigação, e à medida que se afastam do conceito teórico de terceiro ambiente, constroem definições próprias que aprimoram a compreensão do fenômeno. Diferente de Forlano (2008), que entende o *coworking* como uma consequência das práticas assumidas com a emergência do trabalho móvel, em uma perspectiva sociotécnica, Nina Poehler (2012) entende-o mais como ruptura, considerando-o uma alternativa para a redefinição das relações de trabalho tradicionais "no curso da mudança, tanto social como da organização do trabalho que ocorre em certas indústrias" (p. 66). A reconfiguração do espaço de trabalho ocorre no contexto de uma sociedade pós-moderna e está promovendo uma reinterpretação do modelo de produção capitalista, das relações de trabalho estabelecidas e dos consequentes padrões propostos a partir do modelo baseado no capital industrial.

Com base em trabalhos anteriores, Pohler (2011) afirma que espaços de *coworking* são "resultado de uma busca constante por estratégias para lidar com situações de trabalho problemáticas" e "um fenômeno urbano independente que surge em diferentes cidades como resposta a estes problemas" (p. 68). Na sua concepção não existe uma definição certa para os espaços de *coworking*, mas eles partilham de um ou alguns preceitos que o tornam semelhantes entre si, ainda que continuem sendo, sempre, fisicamente distintos em seus tamanhos, formas e infraestruturas. Essa flexibilidade em sua estrutura, advinda do fato de ter sido "projetada para e por pessoas com novos e atípicos tipos de trabalho, que não

necessariamente sejam de uma mesma companhia", de acordo com Pohler,¹¹ é exatamente o que os define.

Carlotta Bizarri (2014) se aproxima da mesma perspectiva na medida em que situa o fenômeno de *coworking* como uma alternativa - disruptiva - ao processo de evolução do modo de produção econômico. De acordo com a autora, assim como a transição de uma economia baseada na agricultura para uma economia industrial levou o local de trabalho a mudar da terra para dentro das indústrias, a economia das redes cria um "terceiro ambiente de trabalho", diferente de todos que já foram vistos até então (campos, fábricas, indústrias, indústrias, escritórios) e, ao mesmo tempo, unindo algumas das características de cada um deles.

Se, por um lado, esses espaços podem representar uma opção dentro de uma economia caracterizada pela desintegração e alteração de processos sociais baseados nas relações de trabalho, Bizarri (2010), por outro, situa-os como o próprio processo de reorganização social em curso, ao sustentar que tais espaços

Estão criando um novo ambiente social e econômico onde trabalhadores estão [...] libertando-se do problema do isolamento ao trabalhar entre diferentes tipos de pessoas [...], socializando e compartilhando suas experiências com diferentes pessoas de vários campos profissionais, construindo novas e importantes conexões bem como oportunidades para seus negócios (BIZARRI, 2010, p. 196, tradução nossa).

Para melhor apreender o processo de mudança em curso, é importante notar a observação que a autora faz a respeito de seu conceito. Segundo Bizarri (2010), esse novo modo de trabalho nada tem a ver com o "co-working", ou "a colaboração entre diferentes tipos de trabalhadores que decidem trabalhar juntos" (p. 195). Com efeito, os próprios participantes e proprietários desses espaços optam por não utilizar a palavra grafada dessa forma (com hífen) por acreditar que o conceito "é fundamentalmente diferente do relacionamento entre dois empregados em uma empresa tradicional", ideia que o uso do hífen denota (FOERTSCH, 2011).

Aqui, vale ressaltar a diferenciação entre *coworking* e *co-working*, pelo fato de, em primeiro lugar, a denominação representar um detalhe importante para a comunidade e, em segundo lugar, pois esse mesmo detalhe pode revelar uma diferença importante no que diz respeito ao

¹¹ Disponível em <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-101-a-new-definition>. Acessado em 02/04/2015

papel das TIC. O *co-working*, de um modo geral, pode ser entendido simplesmente como o trabalho em conjunto e até colaborativo entre dois empregados de uma mesma empresa (FOERTSCH, 2011), sendo que essa forma de referir a tendência está mais ligada aos espaços virtuais, como será visto mais adiante. Já o *coworking*, grafado sem a separação entre as palavras, vai além desta ideia e diz respeito ao movimento de duas pessoas que trabalham conjunta e colaborativamente e que, apesar de não estarem ligadas por uma mesma empresa, dividem, primordialmente, um mesmo ambiente - físico.

O termo relaciona-se a uma intenção mais genuína de troca, a uma busca por interação social e sinergias. Independentemente de as pessoas estarem trabalhando em um mesmo projeto, em uma mesma empresa, ou pela mesma finalidade (BIZARRI, 2010), elas podem simplesmente compartilhar um espaço que lhes traga maiores benefícios do que se estivessem trabalhando em escritórios particulares ou em suas casas.

Em outras palavras, percebe-se a possibilidade, para diferentes tipos de trabalhadores [...] que se deslocam em torno de diferentes cidades ou que não querem trabalhar isolados em suas casas, de se alugar um espaço de trabalho para o período que precisem [...], geralmente escritórios pré-existentes, que ofereçam em estrutura: acesso à Internet, mesa de trabalho, máquina de café expresso, áreas comuns para relaxar e (normalmente) acesso completo (BIZARRI, 2010, p. 196, tradução nossa).

Bizarri (2010) afirma que essa forma de organização do trabalho "está criando um novo ambiente social e econômico" (p. 196), possibilitado, principalmente, pelo surgimento da rede, e aborda de forma mais precisa o papel das TIC - em especial a Internet - para a concepção desse tipo de ambiente. Para a autora, a contemporânea Sociedade do Conhecimento, erigida a partir da difusão das TIC, explica o surgimento de novas formas de organização social que suportem a ideia de uma sociedade em rede baseada em "conexões humanas e de computador que constroem uma Rede com laços e nós fortes e fracos, através da qual se passa informação e capital social" (p. 198).

Como consequência dessas conexões humanas desenvolvidas nos ambientes de *coworking*, alguns autores examinam o seu papel como transmissor de conhecimento, bem como a sua capacidade de geração de capital humano como produto de ações baseadas na colaboração que propulsionam a inovação (CAPDEVILA, 2014; DEIJL, 2011, WELCH, 2012). Uma parte da literatura encontrada tem como objeto central de investigação as livrarias e bibliotecas públicas (LUMLEY, 2014; BILANDIZ, 2013), que também focalizam o potencial

colaborativo e inovador do *coworking*. Esses espaços, por já se configurarem uma alternativa entre o ambiente residencial e o de trabalho, são ideais para o desenvolvimento do trabalho de *coworking*.

Ao se mapear a literatura sobre *coworking* é possível perceber que, conforme o movimento toma força e se institui como uma nova forma de trabalho emergente, cresce a necessidade de defini-lo. No Quadro 1 encontram-se as definições atribuídas pela comunidade acadêmica científica e passíveis de mapeamento, relacionadas aos espaços de *coworking*. Identificamos também as dimensões comuns às definições apresentadas.

A intenção é identificar a origem e evolução do conceito no decorrer desse tempo em que cada vez mais trabalhos são desenvolvidos, e também analisar os esforços despendidos para o desenvolvimento do conceito. Apesar de mais trabalhos surgirem, muitos dos autores utilizam como fonte de pesquisa os canais *online* da comunidade, páginas colaborativas, como a *wiki* de *coworking*, que inclusive é considerada como uma espécie de canal de encontro oficial do movimento, ou, até mesmo, a própria Wikipédia (BIZARRI, 2010; SPINUZZI, 2012; CAPDEVILA, 2014; MORISET, 2013).

Quadro 1: Definição do conceito de *coworking*

Definição	Dimensões	Autor
Grupo de pessoas que trabalham lado a lado, mesmo que não trabalhem em conjunto no sentido tradicional. Apesar disso, possuem uma compreensão mútua sobre os valores que compartilham entre si em termos de interação social, troca de informação, colaboração e inovação.	Interação Social Valores Colaboração	Forlano (2008)
Normalmente são profissionais que trabalham em casa, ou independentes, ou pessoas que viajam com frequência, que trabalham em relativo isolamento. Trata-se do encontro social de um grupo de pessoas que continuam trabalhando de forma independente, mas interessados na sinergia que pode ocorrer ao se trabalhar dividindo o mesmo espaço com pessoas de talento.	Encontro Social Compartilhamento Liberdade	Bizzarri (2010)
<i>Coworking</i> é uma combinação de trabalhar independentemente e interagir com outros. Usuários de espaços de <i>coworking</i> podem decidir onde, quando, com que frequência e por quanto tempo eles irão trabalhar.	Interação Social Flexibilidade Liberdade	Döring (2010)

<p>Um espaço de <i>coworking</i> é essencialmente um espaço de trabalho flexível, sem qualquer estrutura hierárquica, usado principalmente por empreendedores. Configura-se em uma comunidade aberta, onde a confiança e a colaboração desempenham papel fundamental. Um lugar onde os trabalhadores trabalham um ao lado do outro, o conhecimento é compartilhado, o capital humano cresce constantemente e valores são construídos a partir do fim da competição e o início da colaboração.</p>	<p>Flexibilidade Comunidade Conhecimento Valores Colaboração</p>	<p>Deijl (2011)</p>
<p>Espaços de <i>coworking</i> oferecem composição de sociedades flexíveis e variáveis, equivalente à participação em um ginásio. Trata-se de escritórios multifuncionais; cada espaço de trabalho com estruturas flexíveis, projetado para e por pessoas com novos e atípicos tipos de trabalho - e que não são exclusivamente de uma determinada empresa.</p>	<p>Flexibilidade Liberdade Compartilhamento</p>	<p>Pohler (2012)</p>
<p>A ideia é de que os profissionais independentes e aqueles com local de trabalho flexível trabalham melhor em conjunto do que sozinhos... Espaços de <i>coworking</i> são construídos em torno da ideia de construção de comunidade e sustentabilidade. Espaços de <i>coworking</i> concordam em defender os valores estabelecidos por aqueles que primeiro desenvolveram o lugar: colaboração, comunidade, sustentabilidade, transparência e acessibilidade.</p>	<p>Flexibilidade Comunidade Valores Colaboração Compartilhamento</p>	<p>Spinuzzi (2012)</p>
<p><i>Coworking</i> surge como uma das utilizações de uma biblioteca pública onde a aprendizagem social surge como resultado de pessoas que partilham o mesmo espaço de trabalho para as suas atividades criativas.</p>	<p>Compartilhamento</p>	<p>Bilandzic e Forth (2013)</p>
<p>Co = (com/em conjunto), Work = (realizar, executar) <i>Cowork</i> é o ato de realizar ou executar em conjunto. <i>Coworking spaces</i> é o ambiente que permite a atividade de <i>cowork</i></p>	<p>Compartilhamento</p>	<p>Kordi-Hubbard (2013)</p>
<p>Espaços de <i>coworking</i> (CWS) são definidos como espaços localizados onde profissionais independentes trabalham compartilhando recursos e estão abertos a compartilhar seus conhecimentos com o resto da comunidade.</p>	<p>Compartilhamento Conhecimento Comunidade</p>	<p>Capdevila (2014)</p>
<p>Espaços de <i>coworking</i> estritamente falando não devem ser confundidos com telecentros, escritórios flexíveis, ou qualquer outro tipo de incubadoras e "aceleradoras de <i>stratup</i>". Telecentros estão localizados tanto em áreas rurais como urbanas (Moriset de 2011). Eles são entendidos como escritórios "por demanda", e o grau de interação profissional é geralmente baixa. Práticas de <i>coworking</i> podem ocorrer, mas são acidentais. Escritório flexíveis (como a Regus) oferecem</p>	<p>Compartilhamento Comunidade Colaboração Valores</p>	<p>Moriset (2013)</p>

<p>soluções de aluguel de escritórios, mas não procuram estabelecer qualquer prática ou atmosfera colaborativa. Incubadoras são principalmente dedicadas à projetos de startup. Seus inquilinos normalmente passam por um processo de seleção, que não é compatível com o conceito de "terceiro ambiente". [...] Nos primeiros anos em que surge o <i>coworking</i> (2005-2010) a maioria dos espaços de <i>coworking</i> foi fundada e gerida por comunidades "pure play". Desde então o conceito tem recebido amplo reconhecimento e formuladores de políticas, planejadores urbanos e grandes empresas de tecnologia estão a apoiar a implementação de espaços de <i>coworking</i>. [...] Espaços de <i>coworking</i> são inteiramente dedicados ao <i>coworking</i>, enquanto telecentros, centros de negócios e incubadoras, estão apenas parcialmente dedicados a esta prática.</p>		
<p>Proveem um espaço alternativo para trabalhadores incomuns, com a disponibilidade de serviços que tornem possível a atividade de trabalho, sozinho ou em grupo.</p>	Flexibilidade	Lumley (2014)
<p>São espaços de trabalho compartilhados utilizados por diferentes tipos de profissionais do conhecimento, na maioria <i>freelancers</i>, trabalhando em diferentes tipos de especialização na indústria do conhecimento.</p>	Compartilhamento Conhecimento	Gandini (2015)
<p>Refere-se à prática de trabalhar lado a lado em arranjos de trabalho flexíveis e compartilhados, onde mesas podem ser alugadas, diária, semanal ou mensalmente. O espaço de <i>coworking</i> termo designa espaços específicos criados para facilitar este tipo de <i>coworking</i>.</p>	Flexibilidade Compartilhamento	Merkel (2015)
<p>Porque facilita encontros informais e interações sociais, o "terceiro ambiente" pode ser visto como um espaço de trabalho colaborativo, enraizada em alguns princípios básicos, tais como abertura, flexibilidade, acessibilidade e usabilidade. Alguns terceiros ambientes, com foco claro no trabalho, são chamados de "espaços de <i>co-working</i>".</p>	Interação Social Colaboração Flexibilidade	Schopfel <i>et al</i> (2015)

Nesse resumo é possível encontrar alguns padrões adotados com relação àquilo que se entende como *coworking*. De modo geral, o *coworking* é um tipo de trabalho atribuído ao "trabalho criativo" (MORISSET, 2013), ou "atividades criativas" (BILANDZIC e FORTH, 2012) desenvolvidas "por pessoas com novos atípicos tipos de trabalho" (POHLER, 2011) ou por "trabalhadores incomuns" (LUMLEY, 2014). Muitos autores também o reconhecem como um acontecimento próprio da economia do conhecimento (BIZARRI, 2010; SPINUZZI, 2012; DEIJL, 2013, KORDI-HUBBARD, 2013).

O caráter colaborativo e cocriativo do fenômeno de *coworking* fica claro na busca pela definição do seu conceito. A ideia de colaboração, como se vê no Quadro 1, aparece em muitas das definições dos autores. Além dela, há outros termos e palavras que foram usados mais de uma vez nos trabalhos encontrados e que reforçam essa perspectiva. Desse modo, apesar de as próprias definições serem bastante variadas, é possível estabelecer certo padrão com relação ao que se entende, de um modo geral, como *coworking*. A partir dos pontos em comum, pode-se inferir que o *coworking* se trata de um movimento fundamentado na necessidade de flexibilidade e da troca baseada na interação, que se sustenta nos valores construídos e partilhados entre os membros que dele participam, e que encontra, no compartilhamento de ideias, conhecimento, vivência, práticas, e outros, uma forma de se propagar.

A revisão da literatura, contudo, expõe a natureza de contínua transformação do modo como o *coworking* é entendido. Cada um dos autores que estudaram o fenômeno contribuiu para dar novos e maiores esclarecimentos sobre o que ele é, e como atua. Trata-se de um modelo de trabalho que é constantemente revisto, de acordo com o surgimento de novos espaços e membros, o que faz dele um fenômeno sem definição enclausurada (MERKEL, 2015).

Neste trabalho, contudo, com base no que foi mencionado sobre o conceito de *coworking* e as características que o compõem, a definição mais aceita será aquela estabelecida pela própria comunidade. Pelo fato de ser construída em conjunto, a partir do entendimento coletivo dos próprios membros e praticantes sobre esse novo modelo de trabalho, tal definição parece representar melhor o que é o *coworking* ao entendê-lo como um movimento que cria “melhores espaços para trabalhar e, como resultado, melhores formas de trabalhar”. Para atingir esses objetivos

a ideia é simples profissionais independentes e aqueles com local de trabalho flexíveis trabalham melhor em conjunto do que sozinhos. Espaços de *coworking* estão relacionados com construção da comunidade e sustentabilidade. Os participantes concordam em defender os valores estabelecidos pelos fundadores do movimento, bem como interagir e compartilhar uns com os outros.¹²

Entretanto, como sustenta Spinuzzi (2012), essa definição não nos permite apurar algumas questões centrais sobre esse modelo de trabalho. Desse modo, vale incorporar novas

¹² Disponível em <http://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage>

perspectivas a essa definição. Em primeiro lugar, o *coworking* pode ser entendido como um movimento, mas que só acontece a partir da ocupação de espaços físicos, os espaços de *coworking*. A ocupação desses espaços por uma superclasse de trabalhadores com diferentes objetivos (SPINUZZI, 2012) está ressignificando a forma como eles trabalham, e com isso pode trazer novas práticas de trabalho. Assim, para se entender a fundo do que se trata o movimento, os trabalhos voltados a examiná-los precisam, inicialmente, compreender o que acontece e como se configuram esses espaços.

2.3. Perspectivas, motivações e características encontradas na literatura de *coworking*

Após esclarecido o conceito de *coworking* e como ele será entendido neste trabalho, a partir desta seção serão apresentadas algumas perspectivas sobre os fatores propulsores do *coworking*, as suas principais características, e as motivações daqueles que buscam trabalhar em um espaço coletivo.

Os trabalhos encontrados na literatura sobre *coworking* demonstram que um novo campo de estudo vem se desenvolvendo na área das ciências sociais. Mesmo que não integre um campo distinto e nem se apresente como uma corrente teórica exclusiva, o esforço teórico em busca de sua conceituação tem se mostrado importante para a investigação das mudanças sociais que estão surgindo em decorrência da convergência das TIC com as práticas de trabalho tradicionais. Embora em número crescente, as investigações ainda são insuficientes para compreender de forma completa os mecanismos que levam a essa nova conjuntura, os fatores que afetam e as consequências que criam. Sabe-se que esse é um fenômeno recente, e que teve como um de seus principais motivadores o avanço no uso das TIC (FORLANO, 2008; BIZARRI, 2010; DEIJL, 2011; SPINUZZI, 2012). Essas ferramentas disseminaram-se no cotidiano social de tal forma que permitiram uma transformação profunda nos mais diversos âmbitos da vida das pessoas e das organizações (CASTELLS, 1999).

A revisão da literatura sobre *coworking* expõe sua realidade ainda quase experimental, mas a contribuição trazida por esses trabalhos é importante para melhor assimilar o fenômeno, ainda que sua conceituação teórica permaneça pouco explorada. Antes de expor o que se encontrou no levantamento, importa fazer algumas observações sobre o mapeamento dos principais estudos acadêmicos a respeito de *coworking*. Principalmente em função do pouco conhecimento que se tem sobre o fenômeno e a necessidade de se compreendê-lo de forma aprofundada, chama a atenção que todos os trabalhos encontrados utilizaram o método

qualitativo de pesquisa, mesmo que, às vezes, apenas em parte do estudo. Outro ponto a ser observado relaciona-se às diferentes teorias sobre as quais os trabalhos foram desenvolvidos, sendo que em alguns elas foram utilizadas apenas como pano de fundo. Outros abordaram a concepção de modelos de negócio colaborativo, a teoria da inovação, o empreendedorismo, para contextualizar seus estudos. De todo modo, encontrou-se pouca produção acadêmica sobre o *coworking* que explorasse o campo com base em correntes teóricas tradicionais e desenvolvidas para tal fim.

Como se vê, o campo de estudo sobre o fenômeno é ainda emergente, o que leva a uma "carência na compreensão crítica e socioanalítica do *coworking*, seus efeitos e relação com os processos de transformação cultural, econômica, política e social" (MERKEL, 2015), e do que vem acontecendo nas cidades e empresas a partir de seu surgimento. A baixa velocidade com que os estudos se desenvolvem pode representar um prejuízo que vai contra a tendência de crescimento da prática, cuja expectativa seria que se torne cada vez mais comum e benéfica aos indivíduos dentro da atual economia do conhecimento (GANDINI, 2015; LUMLEY, 2014).

De acordo com a publicação online *Deskmag*,¹³ que reúne as principais coberturas sobre o tema do *coworking*, em 2014 o número de espaços ultrapassou a marca de 2700 unidades no mundo. Além disso, a atividade não só se expande ano a ano, como também está amadurecendo, com mais da metade dos espaços abertos ultrapassando um ano de vida. Ou seja, diminuiu-se o índice de espaços que encerraram suas atividades prematuramente, seja por dificuldades financeiras ou estratégicas.¹⁴ Os membros tornaram-se mais assíduos na medida em que melhorou a percepção sobre a contribuição do espaço em sua própria capacidade criativa, produtiva, e de interação (HYMAN, 2013). E as perspectivas são de crescimento.

Grande parte dos autores assume a emergência de uma nova forma de organização social a partir desse movimento, o que contribui para uma transformação na forma de produção econômica, dado os impactos positivos que acabam gerando (MERKEL, 2015; GANDINI,

¹³ Disponível em <http://www.deskmag.com/en/the-coworking-market-report-forecast-2014> Acessado em 15/06/2015

¹⁴ 4th Global *Coworking* Survey. Disponível em <<http://www.deskmag.com/en/the-coworking-market-report-forecast-2014>> Acessado em 29/06/2015

2015; DEIJL, 2011; KORDI-HUBBARD, 2013). Desponta, dessa discussão, o papel do espaço de trabalho como vetor para se alcançar bom desempenho, baseado na sua capacidade de contribuir para a ampliação de processos de inovação, criatividade e aprendizado (FABBRI e CHARUE-DUBOC, 2014). Nessa perspectiva, os novos ambientes funcionam como um local de intersecção entre as diferentes dimensões do conhecimento, no qual a possibilidade de troca gera um valor maior do que a sua posse (AMIN e COHENDENT, 2004).

Também se destaca na literatura a forte associação que se faz entre o movimento de *coworking* e a indústria criativa, cujas atividades econômicas são desenvolvidas por profissionais liberais, autônomos e *freelancers* que trabalham de forma independente ou em grupos e tem como uma de suas principais matérias-primas a propriedade intelectual. Para Moriset (2013), esses espaços contribuem para um crescimento econômico sustentável a partir do momento em que passam a integrar dois conceitos essenciais para a economia do conhecimento: a criatividade e o processo de inovação.

As TIC se mostram um recurso de fundamental importância para o desenvolvimento desse modelo, pois "alteram a maneira pela qual as pessoas interagem entre si e com seus ambientes" (MANTOVANI e SPAGOLLI, 2009, p. 218). Elas possibilitam o surgimento e reconfiguração de espaços nos quais, por meio da mobilidade da mão de obra, da flexibilidade do trabalho e da maior autonomia dos trabalhadores, encontros fortuitos ocorram. Tais encontros, para alguns autores, são vistos como um dos principais valores gerados pelos espaços de *coworking*, já que é a partir dessa rede de interação que resultados como criatividade, inovação e conhecimento são produzidos (SCHOPFEL, 2015; MORISET, 20014; LUMLEY, 2014).

Nem todos os trabalhos no campo exploraram o tema sob uma lente teórica específica. Alguns autores como Bizarri (2010), Moriset (2013), Gandini (2015) e Merkel (2015) desenvolveram seus estudos mais em torno de uma revisão da literatura. Outros tangenciaram o tema, em campos de estudos diversos, ao analisar fatores socioculturais que estão sendo afetados pelo uso das tecnologias e transformando a finalidade de espaços públicos e privados (MANTOVANI e SPAGOLLI, 2009; BILANDZIC e FORTH, 2012; LUMLEY, 2014). Apesar dessa diversidade, todos contribuíram para a consolidação desse campo de estudo ainda emergente, explorando as características e os fatores que envolvem o surgimento do fenômeno de *coworking*. Dentro desse espectro conceitual do fenômeno de *coworking*,

buscar-se-á, na bibliografia, os fatores que o tornaram possível. Assim, nas próximas duas subseções será traçado o cenário externo que impulsionou o movimento. Em seguida, procurar-se-á reunir as principais características envolvidas nos espaços de *coworking*, a fim de reconhecer os elementos fundamentais que, por sua vez, podem levar a novas práticas de trabalho.

2.3.1. Motivações que levam à escolha de espaços de *coworking*

Os primeiros elementos do levantamento feito na literatura, apresentados a seguir, dizem respeito aos fatores encontrados para explicar a origem de uma nova forma de trabalho. O Quadro 2 sintetiza os fatores propulsores desse movimento e sua análise focalizará especialmente os autores que tiveram como objeto de estudo os espaços de *coworking* - especialmente aqueles que buscaram uma abordagem teórica para a análise deste fenômeno.

Quadro 2: Fatores motivadores para o surgimento do *coworking*

Fatores Propulsores	Consequência	Autor
Avanço das TIC e inovação	Inovação permitida pela união de fatores sociais, técnicos e espaciais	Forlano (2008)
	Inovação tecnológica, como computação ubíqua e ambientes de mídia	Schopf et al (2015)
	Computadores e Internet permeando a cadeia de valor em todos os setores econômicos.	Moriset (2013)
	Computação ubíqua	
	Internet	Bizzarri (2010)
	Computadores e tecnologias móveis	Spinuzzi (2012)
Mudanças na economia	Problemas criados por mudanças econômicas e sociais com o desenvolvimento de novas indústrias (criativa e de comunicação e informação)	Pohler (2012)
	Solução para o crescimento da indústria criativa em um contexto de crise econômica	Merkel (2015)
	Bibliotecas como facilitadoras do aprendizado em um contexto em que a economia do conhecimento gera novas competências essenciais	Bilandzic e Forth (2013)
	Emergência de uma economia criativa e digital	Moriset (2013)
	Emergência da Era da Rede, com uma economia baseada na produção de conhecimento e informação	Bizzarri (2010)

Mudanças no mercado de trabalho	Economia baseada no conhecimento leva à flexibilidade do trabalho	Deijl (2011)
	Emergência de uma classe <i>freelancer</i> concomitante ao surgimento da Internet	Forlano (2008)
	Exigências impostas por novas, globalizadas e ilimitadas formas de trabalho	Pohler (2012)
	Avanço das tecnologias, levando ao surgimento do teletrabalho e, como consequência, ao isolamento de trabalhadores independentes	Kordi-Hubbard (2013)
	Trabalho criativo e surgimento de uma classe de trabalhadores criativos	Moriset (2014)
	Emergência de uma classe de trabalhadores fora do padrão a partir do desenvolvimento tecnológico	Lumley (2014)
	Mudanças nas práticas e significado do trabalho ocasionadas pelas crises na economia do conhecimento	Gandini (2015)
Necessidades sociais	Necessidade de capital social	Bizzarri (2010)
	Necessidade de socialização	Deijl (2011)
	Insatisfação de pessoas, que trabalham por conta própria, com o seu local de trabalho	Spinuzzi (2012)
	Reação à falta de incidência social nos centros de negócios e da improdutividade do trabalho em casa	Capdevila (2014)
	Sociedade do conhecimento traz um novo espaço social	Moriset (2013)
	Emerge como uma prática social a partir das mudanças estruturais do mercado de trabalho	Merkel (2015)

Esse quadro permite-nos fazer algumas conjecturas acerca da origem e evolução do fenômeno de *coworking*. Somados às definições anteriormente arroladas, os fatores propulsores destacados permitem dizer, em primeiro lugar, que o *coworking*, a princípio ligado a setores específicos da economia (FORLANO, 2008; MORISET, 2013), surge de fato como um movimento impulsionado por transformações sociais, econômicas e culturais promovidas pela disseminação das TIC (GHILIC-MICU et al, 2014; MERKEL, 2015), as quais desencadearam novos espaços e formas de desenvolver o trabalho. O resumo apresentado também permite identificar dois dados importantes nesse processo: (i) o elemento externo, representado pela disseminação das TIC na sociedade e na economia; e (ii) o elemento humano, que leva

indivíduos e trabalhadores a buscarem alternativas às transformações ocorridas no mercado de trabalho.

No tocante ao papel do contexto externo, em todos os trabalhos, de algum modo, o fator técnico aparece como o elemento promotor (ou possibilitador) de uma atividade de trabalho mais especializada, dentro de espaços que congregam essa especificidade técnica. Nessa perspectiva, duas linhas de análise foram encontradas. Para alguns, isso é o resultado direto do uso e apropriação das TIC, como o computador e a Internet, nas práticas diárias do trabalho, outros autores, no entanto, entendem mais como uma alternativa, ou uma solução, às mudanças geradas no mercado de trabalho e na economia, a partir do desenvolvimento das TIC (FORLANO, 2008; BIZARRI, 2010; POHLER, 2011; DEIJL, 2011; SPINUZZI, 2012; KORDI-HUBBARD, 2013; MORISET, 2013; GANDINI, 2015; MERKEL, 2015).

Para explicar tal associação, Spinuzzi (2014) apresenta a concepção da "cabana eletrônica", de Tofler (1980), a qual permite, com o desenvolvimento da Era da Informação, que o trabalho seja realizado ininterruptamente, em lugares fora do ambiente empresarial. A terceira onda da revolução da informática transformou toda a economia em um fluxo de inovação constante, com o uso de bens intangíveis baseados na tecnologia e tendo o conhecimento como principal fator de produção (TOFLER, 1980).

Spinuzzi (2014) dialoga com Tofler ao sustentar que o surgimento das tecnologias móveis está a "incentivar o trabalho mais remoto, o trabalho cooperativo, (...) que é mais eventual do que permanente" (p. 401), trazendo a possibilidade de organizar o trabalho na sociedade do conhecimento com base em um modelo de produção fundado na colaboração interorganizacional. A sua análise parte da terceira geração da teoria da atividade (3GAT), de Engeström (1999), que delinea um sistema de atividades constituído em um "coletivo em que um ou mais agentes humanos trabalham ciclicamente para transformar um objeto a fim de alcançar um resultado". Essa "atividade humana direcionada a um objeto, coletiva e culturalmente mediada" (ENGESTRÖM et al., 1999, p. 9), forma uma rede onde diferentes atividades interoperam em busca de um resultado comum, configurando um verdadeiro sistema.

Por ter como foco de estudo os espaços de *coworking*, Spinuzzi (2012) utiliza a quarta geração da teoria da atividade, que os entende como sistemas de "atividades interconectadas

examinando as colaborações interorganizacionais com as quais contribuem" (p. 433). Isso permite identificar três aspectos centrais presentes no fenômeno do *coworking* e expor as contradições entre eles existentes. Esses aspectos - objeto, ator e resultado - constituem os sistemas de atividades como uma forma de compreender o fenômeno estudado a partir das seguintes questões: "o que" ele é, "quem" envolve, e "por que" envolve (SPINUZZI, 2012). As contradições são encontradas no movimento de *coworking* à medida que estes três aspectos se inter-relacionam, mas principalmente pelas divergências que se manifestam em função da pluralidade de opiniões na concepção de cada um deles (SPINUZZI, 2012). Em seu estudo, o autor identifica, como objeto, três diferentes espaços de *coworking* (espaços de trabalho comunitários, *unoffice*, e espaços federados); como atores, os *coworkers*, que são em número e características variadas; e, como resultado, as diversas razões ou motivações que levam as pessoas a buscar esses espaços e trabalhar de forma extremamente colaborativa, contrapondo-se àqueles que buscam trabalhar apenas dividindo o mesmo espaço.

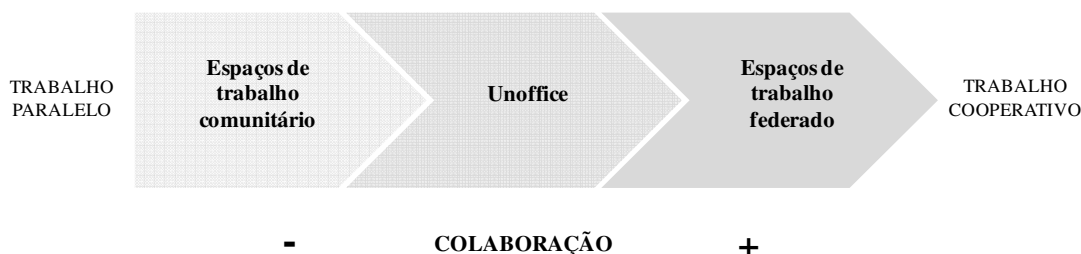
Essas questões contraditórias são vistas com maior clareza no caso dos espaços de *coworking*, ainda que o avanço do fenômeno torne cada vez mais difícil a sua conceituação. Spinuzzi (2012) expõe isso ao constatar que a visão sobre o que é *coworking* varia não apenas entre os proprietários de espaços, mas também entre os proprietários e os usuários, e com os usuários entre si. No seu estudo, abordando todos os envolvidos, em diferentes espaços de *coworking*, o autor busca explicar o movimento de modo mais aprofundado do que as definições fornecidas pela comunidade fundadora.

Na sua investigação encontram-se várias características que expõem o que é o *coworking* na perspectiva dos *coworkers*, que vão desde a definição do *coworking* simplesmente como um espaço, até como um centro social. É a partir da perspectiva dos proprietários desses espaços que o autor define quais são de fato os três tipos existente de espaços de *coworking*. O primeiro tipo intitula-se "espaços de trabalho comunitário", o que denota servir, de variadas maneiras, às comunidades dos locais onde estão instalados. Esses espaços, embora se voltem ao entorno, preocupando-se em oferecer-lhes serviços e um espaço de interação social que vai além do trabalho, não encoraja nem estimula práticas de trabalho em conjunto. Simplesmente configura-se como um espaço que pessoas podem frequentar e onde podem trabalhar próximas, porém não conjuntamente. O segundo, os *unoffices*, são "um espaço para aqueles que não trabalham em um escritório, mas que sentem a falta da interação e comodidades oferecidas nos ambientes de escritório" (SPINUZZI, 2010, p. 410). Os *unoffices* oferecem,

assim, um ambiente flexível para aqueles que trabalham de forma independente, e, além disso, encorajam a interação entre seus membros. Por fim, há os espaços de trabalho federados que, funcionando como uma espécie de associação, não se consideram apenas um espaço de trabalho conjunto, e têm como missão promover verdadeiras conexões entre seus membros, focando no empreendedorismo e em uma interação ativa que consiga, inclusive, desenvolver relacionamentos de trabalho (SPINUZZI, 2012).

Esses espaços, portanto, como se percebe, variam de acordo com a interação que estimulam e, conseqüentemente, com a colaboração que promovem. Spinuzzi (2012) explica o fenômeno de *coworking* a partir do seu elemento humano, ou seja, considerando os princípios sociais que nele estão incorporados. O autor identifica que a interação nem sempre é o fator mais procurado nesses ambientes e classifica-os de acordo com o nível de importância que dão ao trabalho paralelo e o incentivo que oferecem ao trabalho cooperativo. Essa variação de um trabalho mais paralelo para um mais cooperativo resulta em três configurações distintas de espaços de *coworking*. A partir de seu estudo, é possível destacar o grau ou a importância da colaboração para cada um desses tipos de trabalho, como demonstra a Figura 1.

Figura 1: Grau de colaboração entre o trabalho paralelo e o trabalho cooperativo nos espaços de *coworking*



Fonte: Elaboração própria

Embora a associação com as TIC esteja presente em muitos dos trabalhos que estudam o fenômeno do *coworking*, é possível encontrar autores que relacionam essa atividade a um elemento mais humano. Kordi-Hubbard (2013), por exemplo, entende o *coworking* como uma solução para o problema do isolamento criado pelo avanço tecnológico, ao permitir o desenvolvimento do teletrabalho. Diferente de Spinuzzi (2012), que observa na prática uma série de contradições explicadas pela teoria da atividade, Kordi-Hubbard constrói seu próprio modelo para reconhecer o potencial do *coworking* como gerador de sucesso aos

empreendedores que buscam esse modelo de trabalho. Para ele, além de diminuir o isolamento, o fenômeno do *coworking* garante benefícios para o incremento da saúde, produtividade, rede de negócios e o círculo social de seus integrantes, justificados por meio da teoria do trabalho baseado em conhecimento e pelo aumento do capital intelectual dos membros de acordo com o tempo que passam nesses ambientes.

O modelo criado por Kordi-Hubbard (2013) identifica cinco mecanismos existentes no fenômeno do *coworking* que impactam em menor ou maior grau os frequentadores desses espaços.

A teoria da multidão, também conhecida como a inteligência coletiva ou colaboração, é a ideia de que multidões de pessoas com diferentes origens podem mais facilmente atacar e solucionar um problema. Encontros fortuitos, também pensados como encontros sociais, são experiências de aprendizagem sociais que criam e inspiram a troca de conhecimentos. Aquisição de conhecimento ocorre com o tempo que se gasta sendo exposto a diferentes tipos de pessoas no espaço de *coworking*. O design de espaço de *coworking* ajuda a facilitar as conversas em função de circunstâncias espaciais. E o networking ocorre nestes espaços para ajudar os indivíduos a ampliarem seu universo de contatos. Estes cinco mecanismos de *coworking* ajudam empreendedores e startups a aprender, ensinar e colaborar uns com os outros, para aumentar, de modo geral, seu capital social e assim maximizar a chance de impactar a economia (KORDI-HUBBARD, 2013, p. 2, tradução nossa).

Embora assuma a necessidade de estudos mais aprofundados acerca de "como o *coworking* pode ser um motor para o crescimento econômico", o autor confirma o impacto dessa prática na economia ao sustentar que "espaços de *coworking* criam as condições e o ambiente propício para que empreendedores sejam bem-sucedidos" (KORDI-HUBBARD, 2013, p. 22). Sustentando ideias similares sobre os benefícios gerados à economia, Claudia Deijl (2011), que também associa o surgimento do *coworking* com um elemento humano - a necessidade de socialização -, desenvolve sua tese a fim de investigar "de que forma e em que medida o *coworking* afeta o crescimento econômico" (DEIJL, 2011, p. 6).

A autora se apoia em algumas teorias do campo da economia, dando foco especial à teoria do crescimento endógeno, que trata as mudanças tecnológicas como uma variável externa, ou seja, dependente de outros fatores microeconômicos, como capacidades humanas e geração de inovação (DEIJL, 2011). Assim, de acordo com a sua ideia, os espaços de *coworking* funcionariam como uma variável propulsora do crescimento econômico visto que possuem,

como um de seus principais resultados, a transmissão de conhecimento e a consequente produção de capital humano. Como a autora declara: "de acordo com a teoria do crescimento endógeno, [...] a formação de capital humano é a força motriz por trás do crescimento econômico ilimitado" (DEIJL, 2011, p. 12). Com ressalvas importantes acerca da validade dos seus resultados, Deijl (2011) confirma sua hipótese de que o ambiente criado nos espaços de *coworking* intensifica a troca de conhecimento entre empresários (empreendedores), podendo estimular a produtividade e a geração de renda.

Já Ignasi Capdevila (2014) estudou o fenômeno de *coworking* em um trabalho que teve como foco investigar o papel de atores não-privados na dinâmica de inovação das cidades. A questão central era entender o potencial de comunidades como vetores de inovação, trazendo ao campo da inovação uma nova perspectiva a respeito da escala geográfica, que influi nessa dinâmica (CAPDEVILA, 2014). O autor estabelece uma discussão baseando-se em dois estudos de caso distintos (mas que buscam contribuir para o campo de estudo da geografia do conhecimento e da inovação) e utilizando-se das teorias de gestão do conhecimento.

Os resultados trazidos por esta nova configuração do espaço e os usos que dele se fazem, no entanto, encontram-se ainda pouco esclarecidos na literatura. Para alguns autores, essa configuração do trabalho, embora possa ser vista como flexível e livre, constituindo-se em um verdadeiro espaço de socialização (o terceiro ambiente ou terceiro espaço), acaba por desconfigurar o próprio entendimento sobre o terceiro espaço, ao representá-lo como menos confortável, casual e informal quando utilizados para trabalho (FORLANO, 2008). Shepherdson (2009) expõe essa desconfiguração no entendimento que tem do trabalho com as possibilidades trazidas pelo desenvolvimento tecnológico, ao afirmar que o "trabalho não é mais um lugar; mas sim algo que se faz" (SHEPHERDSON, 2009, p. 9). Ou seja, o trabalho está sendo constantemente desenvolvido pelos indivíduos e fazendo parte da sua vida. Não é mais algo que precise de uma delimitação específica de tempo e espaço para que exista.

Examinar os fatores que contribuíram para a emergência desse fenômeno e constituição desses espaços faz com que emergjam também as suas contradições. Se por um lado alguns autores assumem que os espaços de *coworking* podem trazer grandes benefícios, com práticas de trabalho sendo desenvolvidas de forma mais social, mais integrada à vida das pessoas, gerando mais conexões, outros podem questionar a sua capacidade de gerar inovação ou sustentar que este movimento é possível apenas para um pequeno setor. Independentemente

das contradições que podem aparecer, é importante perceber que mesmo tais contradições estão ligadas de algum modo com mudanças geradas a partir da introdução das TIC no mercado de trabalho.

2.3.2. Características do *coworking*

Os fatores propulsores do movimento do *coworking* permitiram associá-lo a duas questões centrais, e por vezes contraditórias. Primeiro, à disseminação das TIC; depois, e a partir dela, a um elemento humano que poderia ser interpretado como a busca por conexão social e colaboração. Para tentar contribuir para o entendimento do fenômeno, apesar de suas contradições inerentes, esta segunda subseção voltar-se-á para as características do movimento, presentes em um espaço de *coworking*.

O estudo sobre o *coworking* revela, dentro de uma sociedade em transformação, uma nova dinâmica no mercado de trabalho. Como se viu na definição sobre o termo (e com base nos fatores que o motivam), o fenômeno pode apresentar modelos e formas variadas de atuação. O que parece claro, por enquanto, é que a atividade desenvolve-se em paralelo ao avanço tecnológico de outros pilares que sustentam a nova sociedade, sendo a colaboração um desses pilares principais (GHILIC-MICU et al, 2014). Não obstante, a colaboração, unida às TIC, não são elementos suficientes para que a atividade ocorra.

O Quadro 3 revela as principais características encontradas na literatura sobre o *coworking* e procura introduzir maiores esclarecimentos sobre as práticas que o sustentam. Práticas são aqui referidas como as atividades, interações, estratégias, táticas, etc., de trabalho ou de caráter pessoal, exercida por profissionais, que podem ser liberais ou não, em ambientes comunitários.

Quadro 3: Dimensões e características do *coworking*

Dimensões	Características	Autores
Flexibilidade	Local de trabalho móvel	Forlano (2008)
	Flexibilidade no espaço, tempo, acesso e serviços	Bizzarri (2010)
	Maior flexibilidade e responsabilidade	Pohler (2012)
Produtividade	Contribui para a produtividade	Deijl (2011)

	Busca aumentar a produtividade	Kordi-Hubbard (2013)
(Novo) Modelo de organização do trabalho	Múltiplos trabalhos e formas de organizá-lo	Bizzarri (2010)
	Natureza "heterárquica": decisões são tomadas de forma colaborativa; relações de interdependência	
	Formato de rede: coalizões e alianças se cruzam com setores organizacionais tradicionais	
	Sociedades variáveis e flexíveis	Pohler (2012)
	Aberto e não segue padrão	
	Trabalho distribuído, interorganizacional, colaborativo e baseado no conhecimento	Spinuzzi (2012)
Intermediários entre indivíduos criativos e organizações	Capdevila (2014)	
Hibridização	Espaços públicos ou semipúblicos <i>versus</i> espaço tradicional	Forlano (2008)
	Coexistência de atividades <i>online</i> e <i>offline</i>	
	Organização híbrida do trabalho	Bizzarri (2010)
	Infraestrutura híbrida que conecta tecnologias, espaço e pessoas	Gandini (2015)
Comunidades e sociabilidade	Intensa interação informal, suporte social, colaboração e comunidade	Forlano (2008)
	Diz respeito à comunidade	Pohler (2012)
	Cinco mecanismos relacionados: teoria da multidão, encontros ao acaso, aquisição de conhecimento, design de espaços de <i>coworking</i> , <i>networking</i>	Kordi-Hubbard (2013)
	Promover a troca de recursos, habilidades, criatividade, experiência e conhecimento	Schopf et al (2015)
Colaboração	Natureza "heterárquica": decisões são tomadas colaborativamente, relações de interdependência	Bizzarri (2010)
	Baseado em valores como colaboração e comunidade	Deijl (2011)
	Trabalho distribuído, interorganizacional, colaborativo e baseado no conhecimento	Spinuzzi (2012)
	Inteligência coletiva	Kordi-Hubbard (2013)
	Colaboração por pessoas que buscam aumentar produtividade	
	Práticas colaborativas	Capdevila (2014)
	Três tipos de colaboração: relacionada a custo, baseada em recursos, e relacional (práticas de sinergia colaborativa)	
	Interação e colaboração	Lumley (2014)
Modelos de trabalho colaborativo e organizações distribuídas	Gandini (2015)	

Espaço de encontros sociais informais	Comunidade diversificada	Kordi-Hubbard (2013)
	Lugar para se encontrar, explorar, experimentar, aprender e ensinar, trocar, discutir tópicos relacionado às atividades criativas	Bilandzic e Forth (2013)
	Encontros casuais	
	Ambiente favorável à descoberta de encontros casuais fortuitos	Lumley (2014)
	Geram sucessos ao círculo social, afetando o business network, produtividade e o bem estar, ao diminuir o isolamento	Kordi-Hubbard (2013)
	Encontros frutíferos sem serem esperados	Moriset (2013)
	Espaços sócioprofissionais desenvolvidos em um espaço físico que favorece encontros	Schopf et al (2015)
Conhecimento	Difusão de conhecimento	Deijl (2011)
	Facilita o encontro, a troca e a colaboração	Merkel (2015)
	Trabalho distribuído, interorganizacional, colaborativo e baseado no conhecimento	Spinuzzi (2012)
	Inteligência coletiva	Kordi-Hubbard (2013)
	Elo com capital social	Bilandzi e Forth (2013)
	Facilita troca de conhecimento e difusão de inovações	Capdevila (2014)
	Desejo de trocar conhecimento	Lumley (2014)
	Combinação entre diferentes tipos de proximidade: física, organizacional e cognitiva	Moriset (2014)
Valores sociais	Baseado em cinco valores: colaboração, transparência, comunidade, acessibilidade e sustentabilidade	Deijl (2011)
	Espaço dos cidadãos baseado em quatro valores essenciais: transparência, colaboração, acessibilidade, comunidade;	Moriset (2014)
	Modelo cultural que promove cinco valores: comunidade, colaboração, transparência, diversidade e sustentabilidade	Merkel (2015)
	Baseado em quatro valores: colaboração, transparência, comunidade e sustentabilidade	Gandini (2015)
	Espaços sócioprofissionais, que possibilitam economia de custos, sustentam valores que o transformam em um verdadeiro movimento cultural	Schopf et al (2015)

Assim como se viu no resumo dos fatores que propulsionam o *coworking*, as características encontradas também expõem duas linhas de influência distintas, com a presença mais marcante, no entanto, do fator social. Em um primeiro momento, e mais diretamente relacionado às TIC, destaca-se um grupo de características que pode ser chamado de “princípios práticos”. Fazem parte deste grupo fatores como a flexibilidade no trabalho, a mobilidade, os seus formatos dinâmicos e interativos, a acessibilidade de preços e artigos mobiliários (como cadeiras, mesas, computadores e salas adequadas ao trabalho), e a possibilidade de difusão de inovações (FORLANO, 2008; BIZARRI, 2010; DEIJL, 2011; SPINUZZI, 2012; KORDI-HUBBARD, 2013; CAPDEVILA, 2014, MORISET, 2013).

Esses princípios muitas vezes estão ligados a objetivos práticos e mesmo mensuráveis. Nessa linha de análise, Leforestier (2009), Deijl (2011), e Capdevila (2014) comprovam, por meio de análises estatísticas e investigações qualitativas, que aspectos físicos, como a infraestrutura, e ferramentas para a difusão do conhecimento, podem beneficiar e incentivar o trabalho individual e em grupo, favorecer a ocorrência de inovações, o aumento da produtividade dos indivíduos e até de seus lucros. Contudo, esse aspecto prático é capaz de mesclar-se com os objetivos de cunho mais social dos espaços. No trabalho de Capdevila (2014), por exemplo, encontra-se um princípio prático - espaço e infraestrutura física - ganhando importância em função de uma necessidade humana de geração de conhecimento. O autor assume que uma das características mais importantes de espaços de *coworking* é o seu "foco à comunidade e suas dinâmicas de troca de conhecimento" (CAPDEVILA, 2014, p. 93), o que lhes permite, no campo de suas estruturas físicas, distinguirem-se como ambientes que agem como um lugar que favorece a "proximidade geográfica" e estimula a "proximidade cognitiva" (CAPDEVILA, 2014, p. 97). Já para Leforestier (2009), a "atmosfera amigável e colaborativa" é a principal característica "para fomentar a inovação e criatividade" (p. 7). Vê-se, portanto, que nem sempre a diferenciação entre os princípios práticos e as necessidades humanas é claramente estabelecida. Muitas vezes, pela própria natureza diversificada dos espaços de *coworking* - diferentes tipos de ambientes, com infraestruturas e propósitos variados, e diferentes tipos de pessoas -, acaba tornando-se difícil estabelecer e mensurar qual se apresenta como mais relevante. Até mesmo o modo como são construídos, ou onde são criados cada um desses princípios, é difícil de se determinar. Bizarri (2010) revela que o movimento emerge de um processo natural a partir das conexões, internas e externas, criadas entre pessoas dentro de uma estrutura formal, que é o espaço de *coworking*, e afirma:

Esta análise contribui para identificar a flexibilidade extrema como o fator principal para o sucesso dessas organizações, capazes de adaptar as estruturas às necessidades específicas dos trabalhadores contemporâneos [...] (BIZARRI, 2010, p. 199, tradução nossa).

A autora sugere uma característica prática - a flexibilidade - como o aspecto fundamental para que o trabalho ocorra em um espaço de *coworking*, mas um pouco mais adiante aponta o paradoxo social que existe na sua constituição:

Na verdade, a flexibilidade torna os *coworkers* ao mesmo tempo independentes uns dos outros para os seus próprios negócios, e dependentes das conexões com os outros para trocar: espaço, tempo, conhecimento, e ideias [...] (BIZARRI, 2010, p. 199, tradução nossa).

Com isso ela expõe de forma clara a condição sociotécnica que se delinea no *coworking*, afetando as relações e as características que marcam o surgimento do fenômeno.

Spinuzzi (2012) também encontra muitos destes princípios práticos sustentando os espaços de *coworking*, sobretudo ao observar os espaços de trabalho comunitário. Nesses ambientes, que se definem como "centros de uso misto" (p. 409), nota-se que a infraestrutura física, como um princípio prático, é o fator preponderante para que o trabalho ocorra em um espaço compartilhado. Esse tipo de espaço não incentiva, tampouco vê necessidade de manter a colaboração como um valor fundamental. Ali, as práticas de trabalho, inclusive, sequer são o objeto-fim. Eles atuam localmente, servindo a uma determinada comunidade como centros de "uso misto, mantendo-se em conformidade com as missões da comunidade" (p. 410). Ao prestar outros tipos serviços, o trabalho nesse espaços de *coworking* existe conforme regras claras de silêncio e concentração, em paralelo a uma série de outras atividades e ambientes que são disponibilizados - esses sim com foco na interação social.

Entretanto, a partir das entrevistas realizadas com seus proprietários, o autor deparou-se com outros dois tipos diferentes de espaços de *coworking*: o *unoffice* e os espaços de trabalho federados (SPINUZZI, 2012). Nesse momento, importa fazer uma descrição mais detalhada acerca dos três tipos de espaços encontrados no trabalho de Spinuzzi (2012), uma vez que estão intimamente relacionados ao modelo teórico adotado no presente trabalho, servindo como alicerce analítico do estudo de caso proposto. São eles:

- Espaços de trabalho comunitário: são encontrados nos espaços de *coworking* voltados exclusivamente para a prática do trabalho. Esses espaços caracterizam-se por oferecer serviços, ou seja, salas (ou um posto de trabalho) onde seja possível, para um indivíduo que necessite de instalações adequadas, desenvolver um trabalho particular. É possível que esses ambientes façam parte de um espaço maior, com outros tipos de serviços também disponibilizados, como cafés, centro de esporte, centro cultural, massagens e outros. São diversos tipos de ambientes dentro de um espaço maior, voltado para prover a comunidade onde estão inseridos. Por isso mesmo, o espaço de trabalho oferecido à comunidade não sustenta nem incentiva práticas colaborativas, e, na maioria dos casos, é mantido como um espaço de silêncio e concentração.
- *Unoffice*: os *unoffices* são espaços preocupados em prover ambientes de trabalho flexíveis, geralmente para indivíduos que trabalham por conta própria e necessitam de um ambiente adequado para o trabalho, mas que também sentem falta de interagir com colegas. Assim, esses espaços encorajam discussões e acreditam justamente que é esta interação o que define o *coworking*. Práticas colaborativas podem ou não surgir dentro do espaço em função das relações que se estabelecem entre os diferentes membros, de diferentes campos de atuação.
- Espaços de trabalho federado: esse tipo de espaço surge de ambientes que adotam o *coworking* mais como uma missão para fomentar conexões humanas entre os seus membros do que como uma forma de se trabalhar. Ali não oferecem somente um espaço de trabalho, mas um ambiente de socialização a partir do qual a interação e colaboração são fortemente incentivadas. Para os indivíduos que exercem o trabalho federado, *coworking* é uma cultura de pessoas trabalhando juntas, colaborando, e fazem questão de se distanciar do *coworking* como um espaço, pois acreditam fazer parte de uma comunidade.

Nesses dois últimos espaços - *unoffice* e federado -, onde não só a colaboração, mas a conexão e interação entre seus membros são valores sustentados, praticados e incentivados, a condição sociotécnica inerente ao fenômeno de *coworking* é novamente apontada. Assim como Spinuzzi, outros autores expõem as características práticas presentes na atividade do

coworking, mas não necessariamente como fator central para as relações e práticas que se estabelecem. De acordo com essa visão, os resultados - positivos - do *coworking* emergem não só em função da infraestrutura física e da praticidade que esse tipo de ambiente proporciona, mas também por conta das pessoas que o frequentam, de valores que o fomentam e objetivos comumente traçados (BILANDZIC e FORTH, 2013; MORISET, 2013; SCHOPFEL et al, 2015; MERKEL, 2015).

A partir dessa análise aflora um segundo grupo de características, que pode ser chamado de “princípios sociais”. As TIC não deixam de ter importância para a sua ocorrência, mas, diferentemente do grupo anterior, os objetivos que as induzem não estão ligados à perspectiva material e seus resultados são menos mensuráveis. Dentro desse grupo, a primeira característica que se destaca diz respeito aos valores sociais sustentados pelo movimento do *coworking*. Em muitos trabalhos presentes na literatura distinguiu-se entre quatro e cinco valores que seriam obrigatórios dentro de um espaço de *coworking*. Entre eles, estão a colaboração, a transparência, o senso de comunidade e a sustentabilidade (DEIJL, 2011; MORISET, 2013; GANDINI, 2015; MERKEL, 2015). Os autores sustentam que esses valores definem o fenômeno de *coworking* na sua essência, e as práticas de trabalho desempenhadas nesses espaços são irrealizáveis caso não estejam sendo guiadas por eles.

Nessa lógica, tanto os proprietários dos espaços, como seus membros, são responsáveis pela construção dos valores (SPINUZZI, 2012). Todos os envolvidos devem buscar interagir, colaborando uns com os outros, seja nos seus trabalhos, trocando ideias e dando *feedbacks*, ou em atividades lúdicas, menos voltadas ao trabalho tradicional. A fronteira entre essas duas esferas, aliás, em espaços que prezam pelos princípios sociais, nem sempre é o mais importante, por vezes deixando de ser claramente estabelecidas. Os membros voltam-se à construção de relações autênticas e transparentes entre pessoas, a partir das quais possa nascer um verdadeiro sentido de comunidade, cujos laços estejam voltados para o benefício de todos e sejam constantemente refeitos. Para Merkel (2015), o *coworking* pode ser analisado como uma prática social baseada no coletivo e capaz de gerar um engajamento social a tal ponto que seus valores, principalmente da colaboração, surjam como alternativa ao individualismo reinante no corrente modelo político neoliberal.

Assim, se, por um lado, há uma importância fundamental do espaço físico que o constitui, com seus recursos e artefatos que tornam possível trabalhar nesses tipos de ambiente, por

outro os valores que o envolvem são os elementos principais que o distingue de outras formas de trabalho. Como pontua Merkel (2015):

Esta "abordagem colaborativa" é sempre destacada como uma característica distintiva, a qual diferencia o *coworking* de outras formas de trabalho compartilhado e flexível, como escritórios satélites, *hot desks*, *coffee shops* ou empresas incubadoras (MERKEL, 2015, p. 124, tradução nossa).

Portanto, além de servirem como base de sustentação e, por vezes, até fomentarem "encontros fortuitos" que resultem na promoção e melhoria dos trabalhos individuais das pessoas, é a partir desses valores que o fenômeno se replica (MORISSET, 2013, p. 8), já que são eles que o diferenciam.

Embora a análise a partir de princípios práticos e sociais envolvidos no trabalho dentro desses espaços possa indicar uma ideia sobre a situação das características presentes no fenômeno do *coworking*, não foi possível encontrar trabalhos que abordassem diretamente as práticas que o envolvem. Foram identificados muitos elementos que fazem parte desse fenômeno e condições que o promoveram, a partir dos quais alguns padrões foram estabelecidos. Contudo, as questões que tratam das práticas sustentadas pelo *coworking* são superficialmente exploradas ou sequer são abordadas na literatura. O que os indivíduos desses ambientes fazem exatamente, ou que atividades e ações realizam nesses ambientes coletivos chamados de *coworking*? O reconhecimento desses princípios e a possibilidade de algumas práticas estarem ligadas a eles foi a forma encontrada para buscar suprir essa lacuna bibliográfica.

Como foi visto na revisão da literatura a respeito da definição de *coworking*, essa nova organização de trabalho pode apresentar formas variadas de atuação, além de diferentes características, complementares ou às vezes opostas, com múltiplos aspectos e até objetivos distintos. As diferenças não são apenas exógenas, elas nascem também do entendimento divergente que cada membro pode apresentar dentro de diferentes espaços ou até de um mesmo espaço. Acabam surgindo, principalmente, do entendimento divergente que pode existir entre proprietários de espaços e *coworkers* (SPINUZZI, 2012).

Assumir a possibilidade de que existem princípios que incentivam ou pautam as atividades dessa forma de trabalho é uma proposta para se alcançar um esclarecimento mais completo sobre o fenômeno e sobre tudo aquilo que o envolve. Além disso, identificar as práticas permite explorar o papel das TIC nesses espaços, à medida que atuam juntas, e entender como

se dá a colaboração. O projeto que se segue, portanto, pode encontrar outras distribuições da prática a partir do estudo de caso que realizado.

2.4 As TIC e os espaços de *coworking*

Diante de um tema assim emergente, a estratégia adotada na revisão da literatura foi basear-se em estudos e artigos de variados campos das ciências sociais, de modo a conceituar e capturar o fenômeno de forma mais completa. O esforço despendido até o momento demonstrou que as TIC tiveram papel fundamental no surgimento desse ambiente de trabalho. Sem esses recursos, que permitem o trabalho móvel e dão flexibilidade e maior liberdade de escolha aos indivíduos, algumas práticas de trabalho dificilmente seriam possíveis. Por outro lado, apesar de estudos remeterem às mudanças trazidas pelas TIC, não foi possível encontrar nenhum trabalho sobre o tema especificamente no campo de SI, tampouco algum que examinasse as TIC nesse contexto.

Desse modo, trazer a ótica de SI para o tema é importante tanto para o campo, constituindo uma forma de ampliar seu escopo e abordar mudanças motivadas pelas TIC, quanto para fortalecer o próprio movimento do *coworking*, apresentando novas e mais completas perspectivas para o tema. Isso posto, na parte da revisão da literatura, buscou-se tangenciar o estudo sobre *coworking* a partir dos trabalhos que focaram a emergência de espaços colaborativos de trabalho.

O impacto das TIC no mercado e na economia não é exatamente novo. Muitos autores destacaram o desenvolvimento de computadores cada vez mais potentes, inteligentes e interativos, influenciando o modelo de produção baseado na troca de conhecimento e a emergência de novos e diferentes tipos de mercado de trabalho (CASTELLS, 1999; PALLOT et al, 2005; WIJAYA et al, 2011; WEST, 2013). À medida que as TIC tornam-se mais sofisticadas e disseminadas, aumenta-se o seu efeito transformador sobre a organização social como um todo.

Nesse contexto, o que se tem visto é a pressão das TIC sobre o mercado, forçando empresas, organizações e indivíduos a buscar novas respostas para lidar com a competição e os desafios de uma economia global, ao mesmo tempo em que nelas se identifica uma solução para essas mudanças. As tecnologias móveis, por exemplo, são um dos principais fatores de uma

profunda transformação que está ocorrendo no mercado de trabalho (PALLOT et al, 2005; WIJAYA et al, 2011).

Inicialmente discutia-se a emergência de espaços virtualmente estabelecidos a partir da "convergência da computação, comunicação e tecnologias da informação, [...] e a incorporação de inteligência artificial e sistemas especializados no processo de desenvolvimento de produtos" (GOLDIN et al, 1999, p. 61). Essa revolução do modo de produção baseada nas TIC influenciou a criação de ambientes de aprendizado e troca de conhecimento, tendo como força motriz fatores sociais e econômicos. Segundo Goldin et al (1999), alguns desses fatores são o desenvolvimento espacial das organizações sobre um "um ambiente de rede inteligente que permite a colaboração em tempo real entre equipes diversas e geograficamente dispersas" (p. 62), e a interdependência entre tecnologia, espaço de trabalho e aprendizado.

Embora essa tendência estivesse invariavelmente relacionada à busca por maior lucro econômico e produtividade em um mercado altamente competitivo, os espaços virtuais anunciavam uma mudança mais profunda. A própria necessidade de buscar maiores lucros, como constata Pallot et al (2005) no seu estudo sobre espaços de trabalho do futuro, já leva a um reordenamento do trabalho, uma vez que os lucros dependem em grande parte da satisfação do trabalhador. À medida que os recursos tecnológicos permitem maior flexibilidade e o desenvolvimento de novas habilidades no trabalho, tornando-o cada vez mais criativo e interpessoal e admitindo novas maneiras de realizá-lo, impacta-se essa satisfação. Começa a surgir uma preocupação cada vez maior com um espaço de trabalho onde exista senso de coletividade, que promova relações de troca, que seja mais do que um destino para trabalho (PALLOT et al, 2005). Uma pesquisa internacional, também relacionada às atuais mudanças que ocorrem nos ambientes de trabalho e conduzida pelo MIT em parceria com o grupo Gartner (2001),¹⁵ verificou que:

Um espaço de trabalho que seja distribuído e conectado, e que facilite o trabalho em um ambiente virtual ou face-a-face em qualquer horário e lugar,

¹⁵ O MIT é o Instituto de Tecnologia de Massachusets, um centro universitário americano que conduz pesquisas voltadas ao campo da computação e tecnologia da informação. O Gartner é uma empresa de consultoria americana que também tem como uma de suas missões desenvolver pesquisas na área de TI. Estas duas organizações privadas se juntaram em parceria com 22 indústrias e conduziram o projeto *The Agile Workplace: Supporting People and their work*, que envolveu estudo de caso, análise de campo, workshop e outros métodos de pesquisa.

é o pré-requisito para a sobrevivência e sucesso das organizações (BELL e JOROFF, 2001, p. 5, tradução nossa).

O que esses dois estudos têm em comum é a perspectiva de interação permitida pelo uso das TIC, que independe da aproximação física. As TIC, nessa nova circunstância, não mudam apenas o modo de produção, agora mais interpessoal, baseado na participação de diferentes atores e na troca de informação, mas, mais do que isso, mudam ainda o próprio trabalho, o modo como as pessoas realizam suas tarefas diárias, trazendo como questão central a ideia da colaboração (PALLOT et al, 2005; STEINHAUSER, 2008; HERMANMILLER, 2011).

O campo de SI voltou-se ao estudo dessa tendência analisando os emergentes espaços virtuais como uma solução para os desafios cada vez maiores frente à disseminação das TIC e da competição em um mercado global. Esse modo de trabalho trazia em si a capacidade de colaboração entre equipes e pessoas, representando uma nova força social, capaz de melhores resultados e decisões mais acertadas a partir da troca de informação, conhecimento e cooperação em meio a grupos mais heterogêneos e interculturais que não necessitavam partilhar um mesmo ambiente para compartilhar um objetivo em comum (EVANS e BROOKS, 2005; MICAN et al, 2009; LI e ROBERTSON, 2011; BORSTNAR, 2012).

O trabalho começava a adquirir traços que iam além das suas características de servir a interesses comerciais. A noção da colaboração que surgiu do uso desses ambientes também trazia a possibilidade de "ajudar as pessoas a desenvolver suas atividades com espírito público e contribuir para buscar soluções comuns" (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2006, p. 12). Os espaços virtuais representavam, assim, a busca das organizações por um modo de produção que, apoiado no avanço tecnológico e envolvendo um número cada vez maior e mais diversificado de atores, encontrava no modelo colaborativo uma alternativa para a superação dos desafios de uma economia que girava em escala global (SALHIEH e MONPLAISIR, 2003).

Esse foi um importante papel desempenhado pelas TIC em um contexto econômico-organizacional. As empresas puderam dinamizar e melhorar ainda mais o seu ambiente de trabalho e seu desempenho no mercado. Todavia, como expõe Ghilic-Micu et al (2014), o contexto tecnológico no qual todas as atividades hoje ocorrem, em âmbito econômico, comercial e pessoal, traz à tona um novo patamar de desenvolvimento do intelecto humano. Talvez em consequência dos próprios benefícios que foram obtidos por meio do uso das TIC

como propulsoras de novos ambientes de trabalho - até então virtuais -, a colaboração passa a surgir como o modelo fundamental para se alcançar as demandas impostas pelo mercado. De forma enfática, Tapscott e Williams (2007) assim lecionam:

Essas mudanças, entre outras, estão abrindo caminho em direção a um mundo no qual conhecimento, poder e capacidade produtiva estarão mais dispersos do que em qualquer outro período da nossa história - um mundo no qual a criação de valor será rápida, fluida e persistentemente perturbadora. Um mundo no qual apenas os conectados sobreviverão. Uma nova mudança de poder está acontecendo e uma nova e dura regra empresarial está surgindo: use a nova colaboração ou morra (TAPSCOTT e WILLIAMS , p. 23, tradução nossa).

Nesse contexto, o espaço físico das organizações é colocado em questão e, conquanto as ferramentas baseadas em tecnologia possam expandir a inteligência coletiva, muda-se a lógica que determinava os escritórios tradicionais como o elemento primordial para a atividade econômica (HERMANMILLER, 2011). As TIC alteram, inclusive, as características da atividade econômica na medida em que a geração de riqueza pode acontecer de forma descentralizada, horizontal e colaborativa.

Os espaços de *coworking* são o ambiente que torna possível essa transformação social. Propiciados pelo estabelecimento de práticas "caracterizadas pelas TIC, a Internet, e um novo paradigma de gestão" (GHILIC-MICU et al, 2014, p. 32), serão capazes de dar novas repostas, mais ágeis e flexíveis, a novos e mais complexos problemas da era do conhecimento. A colaboração, assim, desenvolve-se em um espaço de comunidades, no qual a Internet desempenha papel fundamental, agindo como a plataforma que permite a criação de uma infraestrutura capaz de sustentar um "tipo diferente de mercado de trabalho, no qual se espera que empregados produzam inovações, onde o conhecimento não é administrado, mas sim criado" (WEST, 2014, p. 54).

Nesse modelo, ao mesmo tempo em que trouxeram a necessidade de novas repostas para um mercado maior e mais complexo (MASHAYEKHI et al, 1993; CASTELLS, 1999), as TIC atuaram de forma central como vetores de uma nova forma de trabalho. A Internet - particularmente a web 2.0 como é conhecida hoje - é a infraestrutura responsável por essa revolução, em razão de permitir, através da conectividade e portabilidade, que comunidades de pessoas exerçam suas próprias atividades inovadoras por meio de um processo de

deslocalização e dessincronização da sociedade.¹⁶ O movimento é diverso daquele existente quando a colaboração acontecia por meio de espaços virtuais, pois, nesse novo contexto de redes descentralizadas, o processo produtivo é gerado por meio do fluxo das redes que se constroem entre pessoas, onde o sentido de colaboração começa a ser central. Não há mais a necessidade de estarem ligadas a uma mesma instituição, ou a uma mesma causa. A relação que se dá a partir da possível contribuição das TIC, coloca diferentes indivíduos em um mesmo espaço físico, e os benefícios que surgem do processo colaborativo aparecem a partir da ocupação desse espaço. Nesse sentido é que se busca explicar o papel das TIC em espaços que sustentam novas formas de colaboração, entre eles, os espaços de *coworking*.

Pela falta de trabalhos que apresentassem uma abordagem teórica objetiva sobre o tema no campo de SI, essa última seção buscou expor o breve histórico do conceito de colaboração que surge (primeiro em espaços virtuais, e depois, a partir de uma transformação mais profunda, passando a acontecer em espaços físicos) com a disseminação e avanço das TIC.

¹⁶ Palestra proferida por Silvio Meira sobre Novos Negócios Inovadores no Brasil. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=AzpVoYp2hTs&feature=youtu.be> Acessado em 07 de Agosto de 2015.

3. FRAMEWORK TEÓRICO

Como exposto na revisão da literatura, a base conceitual do campo é ainda muito emergente. Poucos trabalhos acerca de *coworking* reportam investigações baseadas em teorias consolidadas, e nenhum deles situa-se exatamente no campo de SI. Alguns exemplos de teorias mobilizadas pela literatura de *coworking* são apresentados no Quadro 4 e foram utilizados na busca pela conceituação do campo.

Quadro 4: Teorias abordadas na literatura sobre *coworking*

Teoria	Estudo	Autor
Teoria do conhecimento	O mecanismo de funcionamento do <i>coworking</i> dá-se a partir da difusão do conhecimento que gera inovação.	Kordi-Hubbard (2013)
		Capdevila (2014)
Teoria da inovação	A inovação gerada dentro dos espaços de <i>coworking</i> é uma atividade que nasce de processos criativos e pode resultar em efeito positivo para o crescimento econômico.	Kordi-Hubbard (2013)
		Deijl (2011)
		Moriset (2013)
Teoria de clusters	O <i>coworking</i> são clusters que funcionam como comunidades de inovação que difundem conhecimento e crescimento econômico.	Capdevila (2014)
Teoria da proximidade	O <i>coworking</i> gera valor econômico a partir da criação de laços que se dá na aproximação entre espaços e pessoas.	Moriset (2013)
Teoria do sistema	Analisa o <i>coworking</i> por meio de estudo de caso como uma implicação social da rede 2.0 que está criando novos fenômenos e alterando algumas práticas comuns <i>online</i> e <i>offline</i> ; a inovação surge do encontro entre o desenvolvimento tecnológico e necessidades humanas.	Bizarri (2014)
Quarta geração da teoria da atividade	Considerando-o um objeto de colaboração interorganizacional, utiliza-se das perspectivas de ator, objeto e resultados, no estudo de caso que busca trazer à tona as contradições que existem no <i>coworking</i> , para entendê-lo como um trabalho colaborativo.	Spinuzzi (2012)

O quadro expõe os trabalhos que, embasados em uma ou mais perspectivas teóricas, dedicaram-se ao estudo - qualitativo ou quantitativo - do *coworking*. Considerando-o como um novo campo de estudo, os trabalhos selecionados no quadro representam pesquisas acadêmicas inéditas sobre o fenômeno, e não apenas compilações da literatura sobre o tema.

Ainda assim, o nível de detalhamento e aprofundamento é bastante variado e muitas vezes não justifica ou explica a vertente adotada. Com exceção de Deijl (2011), Spinuzzi (2012) e Capdevila (2014), não se vê, nos demais trabalhos, rigor metodológico claro o suficiente para sustentar o uso das teorias.

O presente trabalho busca contribuir com o estudo do *coworking* dentro do campo de SI. Para tanto, adotar-se-á um quadro teórico que permita colocar as TIC como questão central da pesquisa. Tendo em vista que o fenômeno do *coworking* apresenta uma forte dimensão social, faz-se necessário que o modelo também englobe esse aspecto. Nesse sentido, optou-se por utilizar como fonte o *framework* conceitual, proposto por Pozzebon e Diniz (2012), para estudos da implementação de TIC em nível social. Os autores constroem um modelo multinível e pluralista que parte da teoria da estruturação como uma lente teórica para o campo de SI.

O modelo emerge da necessidade de propor investigações sobre a implementação das TIC no nível das comunidades, de modo a contribuir para uma análise com múltiplas e ricas visões, adotando a perspectiva da "tradição construtivista que vê qualquer pesquisa social como um processo inerentemente multinível" (POZZEBON et al, 2009, p. 2). Os autores definem-no da seguinte forma:

Combina a visão estruturacionista, de construção social da tecnologia e contextualismo. Ele é multinível porque incorpora níveis de análise interligados: individual, de grupos e comunidades locais. Ele combina quatro conceitos centrais: tecnologia na prática, negociação, grupos sociais relevantes e modelos tecnológicos. Esses conceitos ligam-se de acordo com as três dimensões interconectadas dadas pelo contexto: conteúdo, contexto e processo. Esse modelo busca ajudar a identificar ocasiões, espaços e mecanismos para implementação e uso de aplicações de TIC em nível social e da comunidade (POZZEBON et al, 2009, p. 8, tradução nossa).

Com relação ao presente estudo, o modelo adequa-se à iniciativa de investigar o papel da tecnologia do ponto de vista do seu contexto, assumindo as premissas da tecnologia-na-prática e levando em consideração a influência de uma dada comunidade na construção do seu entendimento (POZZEBON e DINIZ, 2012). Além disso, o modelo multinível está situado dentro da tradição construtivista e cumpre a importante função de investigar o papel das TIC para além das fronteiras organizacionais e de suas questões de produtividade e eficiência, propondo um novo nível de análise no plano da comunidade (POZZEBON e DINIZ, 2012).

Em virtude de compreender comunidade como um "grupo de pessoas que têm algo em comum (valores, interesses, etc.) ou que estão de alguma maneira engajados um com o outro, e compartilham um mesmo território geográfico, ou virtual" (POZZEBON e DINIZ, 2012, p. 292), o modelo demonstra-se em sintonia com o tema examinado. Ao entender os espaços de *coworking* como uma comunidade com "um processo social que envolve a interação recíproca de atores humanos e aspectos estruturais das organizações" (ORLIKOWSKI, 1992, p. 404), o papel da tecnologia dentro deles só pode ser entendido enquanto se investiga o caráter dual de seu uso. Ou seja, enquanto um recurso capaz de atuar tanto como determinante, quanto como produto das ações humanas que se definem no processo.

Nesse sentido, o modelo proposto não apenas apoia a investigação das tecnologias nas práticas de trabalho em espaços de *coworking*, como também possibilita compreender, de forma mais profunda, os impactos - esperados e não esperados - desses recursos no grupo que divide aquele espaço, com seus valores e interesses específicos (POZZEBON e DINIZ, 2012).

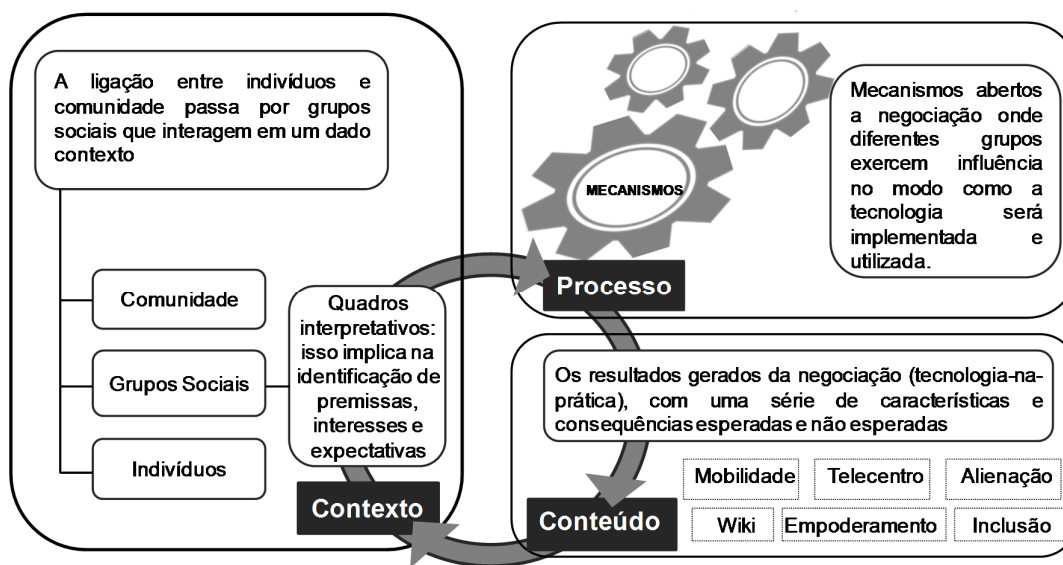
As principais características do modelo, que também o fazem a escolha apropriada para este estudo de caso, são seus três níveis de análise e a influência de três perspectivas teóricas, somadas ao fato de o modelo ser visto como um quadro "em permanente transformação e aberto para ser reutilizado, readaptado, revisado e revitalizado" (POZZEBON e DINIZ, 2012, p. 292). Os três níveis de análise, que focalizam o indivíduo, o grupo e a comunidade ou sociedade, permitem ampliar o escopo ao trazer o fator humano para o estudo das TIC, apresentando-o como uma condição que afeta de forma crucial a sua implementação. O modelo entende que a interação entre pessoas e grupos sociais em dado contexto pode modificar o papel das tecnologias, da mesma forma que as tecnologias também a alteram (POZZEBON e DINIZ, 2012).

O contextualismo, uma das três perspectivas teóricas do *framework*, estrutura o modelo em três dimensões: contexto, processo e conteúdo (POZZEBON e DINIZ, 2012). Essas três dimensões formam a base estrutural sobre a qual as relações que se estabelecerão a partir da interação social e tecnológica serão analisadas. O contexto relaciona-se à delimitação do fenômeno, e inclui a identificação dos grupos sociais relevantes, em um determinado ambiente cultural e social. O reconhecimento dos grupos é importante para se chegar aos "modelos mentais", a partir dos quais é possível estabelecer algumas suposições acerca do uso que fazem das TIC, o que os influenciam. Já o processo diz respeito à busca por compreender

os mecanismos, ou como se dá a decisão de implementar as TIC no dia a dia; o conteúdo são as características (sociotécnicas) que emergem da implementação.

Dado o objetivo deste estudo, voltado para a compreensão dos espaços de *coworking* e do papel das TIC nas práticas de trabalho colaborativo ali realizados, ou seja, como elas atuam em conjunto com indivíduos dentro de um determinado contexto, acredita-se que o modelo foi de grande valia para guiar a investigação. Na Figura 2 é possível observar de onde se partiu a fim de alcançar tal propósito.

Figura 2: Modelo Conceitual multinível e pluralístico

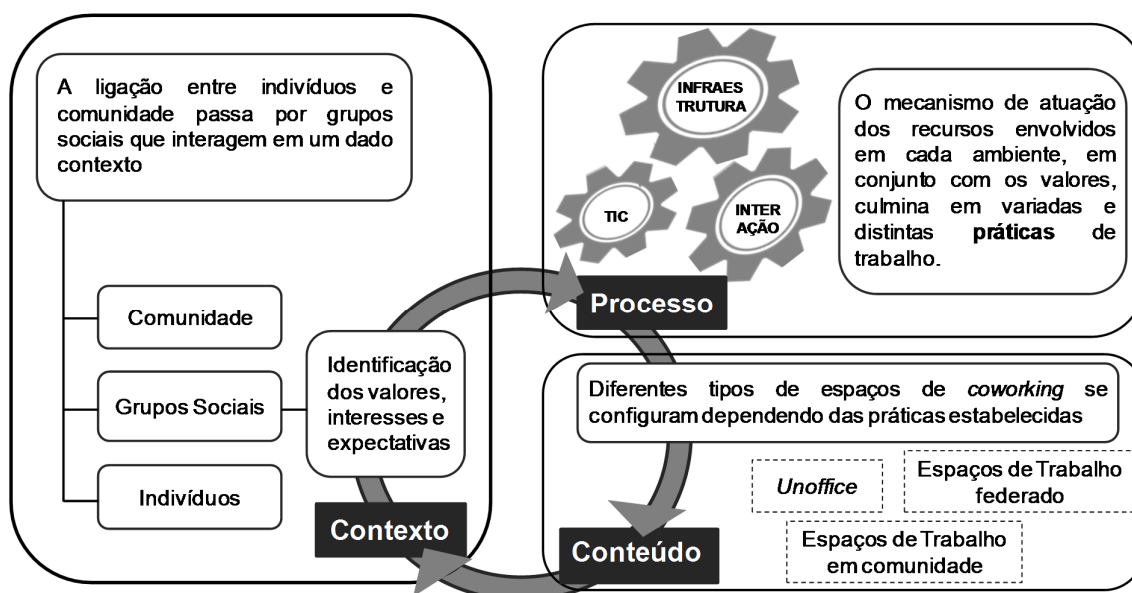


Fonte: Pozzebon e Diniz, 2012

Neste estudo, entretanto, importantes adaptações foram feitas ao modelo multinível, as quais valem ser aqui destrinchadas por terem levado a um uso diverso daquele com que o modelo vem sendo aplicado na literatura. Em primeiro lugar, juntou-se ao modelo os conceitos encontrados em Spinuzzi (2012) sobre os diferentes tipos de espaços de *coworking* e a possível identificação de outras formas de eles se constituírem, já os entendendo como os resultados gerados pelas variadas relações que se estabelecem entre um grupo e as TIC disponíveis - ou seja, o conteúdo. Diferentemente do que o modelo propõe, o conteúdo não emergiu como um resultado das negociações entre os grupos sociais, ele foi previamente dado neste estudo. Intentou-se, com isso, captar as práticas que emergem, desse processo, em um determinado ambiente, delineado como um tipo específico de espaço de trabalho.

Decorre, daí, a necessidade de focalizar um espaço físico determinado e captar as relações e interações entre seus grupos sociais e os recursos que o compõem. Distanciou-se, então, do uso tradicional que se faz do modelo multinível, segundo o qual se busca conhecer os diferentes usos que se podem fazer das tecnologias a partir de processos de negociação entre grupos sociais distintos, geralmente conflitantes entre si. O próprio conceito de tecnologias-na-prática, que incorre desse processo, foi inutilizado neste trabalho, uma vez que o foco era, efetivamente, conhecer os processos e práticas de trabalho. O modelo teórico deste trabalho combina, portanto, uma perspectiva dedicada ao papel das TIC nos processos sociais, em conjunto com o que foi encontrado na literatura como formas de *coworking*, apresentando o padrão exposto na Figura 3.

Figura 3: Modelo conceitual sobre a relação entre pessoas e recursos que leva ao fenômeno do *coworking*



Fonte: Adaptado de Pozzebon e Diniz (2012)

Assim, esse modelo adapta e interliga alguns dos conceitos centrais que constituem os dois trabalhos acima apresentados, no campo de SI (POZZEBON e DINIZ, 2012) e de *coworking* (SPINUZZI, 2012), de acordo como se segue:

- O contexto refere-se ao ambiente formado pela reunião de pessoas que, ao buscarem um espaço de *coworking* para desenvolver suas atividades, configuram-se em um grupo social específico, compartilhando valores, interesses, expectativas e objetivos

comuns. De acordo com Pozzebon e Diniz (2012), a identificação dos grupos sociais relevantes é uma etapa importante no estudo dos impactos sociais das TIC, que permite explorar os múltiplos aspectos, conflitos e perspectivas que abrangem os diferentes contextos. Como pode-se ver na revisão da literatura, são muitas as razões - baseadas nos princípios práticos e sociais - que podem levá-los a buscar esses ambientes para trabalhar. A necessidade de infraestrutura de trabalho, como mesas e espaço apropriados, computadores, impressoras, é um desses motivos, assim como a "fuga" do isolamento, que tem se tornado bastante comum para os profissionais da economia do conhecimento (MORISSET, 2013; SPINUZZI, 2012; DEIJL, 2011). Os grupos podem ter sido constituídos por indivíduos que ocuparam previamente esses espaços, fazendo parte de uma mesma organização ou com um mesmo objetivo, ou podem ainda ter sido formados pelo encontro fortuito entre pessoas dentro desses espaços (KORDI-HUBBARD, 2013; LUMLEY, 2014; MORISSET, 2013).

- O processo é o mecanismo por meio do qual se dá a atuação entre os grupos sociais e os diferentes recursos contidos em cada ambiente, o qual será responsável por gerar diversas e diversificadas práticas de *coworking*. No modelo multinível, os autores exploram o contexto a partir da implementação de artefatos TIC, sendo que o resultado de análise, de um processo como esse, dá-se a partir das consequências sociotécnicas que produzem (POZZEBON e DINIZ, 2012). Na literatura sobre *coworking*, o destaque é dado a todos os recursos que podem fazer parte de dado espaço e que contribuem para o trabalho, como mobiliário, ou os ambientes de lazer construídos, ou ainda a forma de disposição do ambiente (LEFORESTIER, 2009; POHLER, 2012; SPINUZZI, 2012; GANDINI, 2015). Nesse sentido, o presente trabalho utilizará o conceito de recursos como toda a infraestrutura, os meios, aparatos ou aparelhos físicos, digitais, sociais e espaciais, que fazem parte de um espaço e que podem ou não ter sido o motivo da busca por esses ambientes de trabalho. Dentro dos recursos digitais, as TIC representam todos os recursos tecnológicos facilitadores da comunicação e troca de informação abrigadas nestes espaços.
- O conteúdo é o resultado que emerge dessas práticas, originando diferentes formas de *coworking*, a depender dos processos que vão se delineando.

Cabe ainda definir dois conceitos que não são próprios do modelo original, mas são de importância fundamental para o modelo proposto e para o objetivo desta pesquisa. São eles:

- Práticas: serão definidas como o conjunto de atividades, manobras e táticas utilizadas pelos atores sociais nos seus trabalhos diários. Tal definição baseia-se no trabalho de Schatzki (2005), que definiu práticas como as atividades humanas organizadas que representam o que as pessoas realmente fazem, como planejamento, organização e discussões. Procura-se, com isso, adentrar nas ações pormenorizadas dessas atividades, examinando-as e analisando-as de forma a capturá-las em sua essência. As práticas, neste trabalho, serão analisadas a partir dos mecanismos de atuação dos atores sociais com os recursos envolvidos em um dado ambiente, e emergem, portanto, dos processos. O objetivo de identificar as práticas vai ao encontro da ideia de “*practice-turn*”, a qual tem recebido grande atenção na literatura do campo de administração e, em particular, na área de estratégia, estudos organizacionais e sistemas de informação (JARZABKOWSKI et al, 2007; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). Orlikowski (2007) enfatiza que os limites entre indivíduos e tecnologias são dados não como uma condição pré-fixada, mas determinados nas práticas cotidianas.

Coworking: é o espaço físico delimitado onde um grupo de pessoas reúne-se, podendo desempenhar diferentes e variadas funções e tendo como um dos focos exercer as suas atividades de trabalho. Como exposto na seção 2.2, sustenta-se, ainda, a definição de *coworking* dada pela própria comunidade, que entende "espaços de *coworking* como uma espécie de construção de comunidade e sustentabilidade. Os participantes concordam em defender os valores estabelecidos pelos fundadores do movimento, bem como interagir e compartilhar uns com os outros. Estamos prestes a criar melhores lugares para se trabalhar e, como resultado, uma melhor maneira de se trabalhar".¹⁷ De acordo com essa definição, e conforme se encontra no modelo, esse grupo de pessoas identifica-se por meio de "quadros interpretativos [...], permitindo o reconhecimento de percepções comuns e conflitantes, expectativas e interesses que caracterizam o contexto da comunidade" (POZZEBON e DINIZ, 2012, p. 293), os quais também irão influenciar o uso dos recursos e posteriormente moldar, de algum modo, o ambiente de *coworking*. O modelo ainda engloba os conceitos encontrados na literatura a partir da teoria da atividade utilizada no estudo de Spinuzzi (2012), sobre

¹⁷ Disponível em <<http://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage>>. Acessado em 22/08/2015

diferentes tipos de espaços de *coworking*. O quadro teórico desenvolvido com base nas duas correntes acima mencionadas sustenta que dado grupo social, unido em torno de um objetivo comum, dentro de um espaço delimitado, trocando valores e expectativas, e interagindo com os recursos que o rodeia, desencadeia o fenômeno de *coworking*. Tal fenômeno, por sua vez, pode apresentar mais de uma forma.

Os recursos constituem-se como a infraestrutura espacial, física e digital necessária para dado espaço e para cumprir seu objetivo de servir ao trabalho. Como visto na revisão bibliográfica, esse tipo de recurso é fundamental para o surgimento do *coworking*, visto que, muitas vezes, é à sua procura que os profissionais acabam migrando para esses espaços – com a intenção de desenvolver atividades de trabalho (SPINUZZI, 2012). A partir da interação entre eles, formam-se os ambientes de trabalho que podem configurar-se como um espaço de trabalho em comunidade, um *unoffice* ou um espaço de trabalho federado, dependendo do grau de interação e colaboração que sustentam. Nos ambientes de trabalho em comunidade, as pessoas trabalham "ao lado uma das outras, mas não juntas" (SPINUZZI, 2012, p. 410), enquanto nos *unoffices* e nos espaços de trabalho federado a interação entre seus membros é incentivada, entendendo-se que a proximidade deve ser revertida em relações baseadas na colaboração.

O modelo entende que o processo é dado pela interação entre os indivíduos e os recursos disponíveis em certo contexto, resultando em uma configuração sociotécnica do espaço que levará a diferentes tipos de relação entre os grupos sociais e as TIC. A ideia não é mostrar que o *coworking* esteja condicionado a esses fatores, mas entender como eles podem afetá-lo.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Após apresentar o *frame* teórico que guiará esta pesquisa, a presente seção discorre sobre a metodologia adotada para a investigação do estudo de caso da Goma e as escolhas envolvidas em seu procedimento. Inicialmente, justificar-se-á o método de estudo qualitativo de um caso único, atentando ao seu caráter exploratório. Em seguida, serão apresentados o caso da Goma, os métodos de coleta e de análise dos dados e, por fim, os critérios para interpretação do estudo.

4.1. Justificativa do método

Em primeiro lugar deve-se dizer que os dados foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa, cuja escolha mostrou-se adequada em função do fenômeno ser ainda pouco estudado (EISENHARDT, 1989). Percebeu-se, também, que nos estudos que abordam o tema é esta a metodologia prevalecente, a qual vem possibilitando maior riqueza de dados que, por sua vez, contribui para a expansão do conhecimento acerca de tão emergente fenômeno (MARSHALL e ROSSMAN, 1989).

A opção pelo estudo de caso aprofundado torna-se relevante ao se considerar o escopo deste trabalho, sua particularidade em termos de referências bibliográficas dentro do campo de SI, e o objetivo de explorar o papel das TIC a partir das práticas de trabalho envolvidas em um espaço de *coworking*. Ao buscar descrever a fundo um caso representativo dentro do tema abordado, o método escolhido pode trazer à luz novos *insights* e contribuir, como afirmado, para a expansão do conhecimento sobre o fenômeno (FLYVBJERG, 2006; SIGGELKOW, 2007). O estudo de caso pode ser “um pequeno passo a uma grande generalização” (CAMPBELL apud STAKE, 1994, p. 238), ainda podendo, mesmo não seja este o foco, buscar certo grau de generalização teórica.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa baseada no estudo de caso instrumental será útil para alcançar um entendimento abrangente acerca de um fenômeno novo e que conta com forte influência de fatores socioculturais. Configurando-se como tal, esse fenômeno apresenta características e regras sociais que podem moldar e influenciar as atividades humanas e, por conseguinte, o entendimento constituído a respeito dele (MILES e HUBERMAN, 1994), reiterando-se a necessidade de uma metodologia qualitativa, que não menospreza as suas nuances (STAKE, 2005). O estudo de caso instrumental será um caso único, o que se justifica em função de (a Goma) apresentar as características básicas e essenciais do fenômeno estudado.

Trata-se, ainda por cima, de um caso extremo dentro do que se conhece sobre o fenômeno, fato que permite não apenas aprofundar seu entendimento, mas, como afirmado, trazer novos *insights* ao seu estudo (LANGLEY, 2009). O caráter instrumental explica-se também pela intenção da pesquisa, que visa o fenômeno em si e a possibilidade de contribuir para a disseminação do conhecimento sobre novas formas de trabalho, e, até mesmo, para a replicação desses ambientes. No entanto, também pode haver uma dimensão de estudo de

caso intrínseco que o complemento, conforme sustentado em Stake (1994), na medida em que a pesquisa, embora interessada em compreender melhor o fenômeno, não despreza a natureza particular e exclusiva do caso escolhido. A generalização da pesquisa, nesse contexto, não será, *a priori*, a maior preocupação do trabalho, até porque, alinhado com a perspectiva de Stake (1994; 2005), o objetivo de construir uma análise que possibilite chegar a conclusões plausíveis e aplicáveis em outros contextos, de forma mais reflexiva e cautelosa, torna o critério da plausibilidade mais importante neste estudo. Espera-se, assim, que o estudo de caso específico, realizado segundo os critérios definidos para um estudo de caso instrumental e apoiado no *framework* teórico proposto, possa contribuir para novas e mais assertivas proposições relacionadas ao problema proposto (BERG, 2001).

A unidade de análise disposta nesse espaço de *coworking* específico são as práticas. Assim, deverão ser exploradas as interações entre as pessoas, dentro de um espaço específico, e os recursos desse mesmo espaço. O papel das TIC será revelado dentro do ambiente a partir das práticas de trabalho ali verificadas, e dos processos desencadeados a partir delas. O problema de pesquisa, conforme já exposto no objetivo (seção 1.2), visa responder à seguinte questão: quais são as práticas estabelecidas entre grupos sociais específicos e os múltiplos recursos (espaciais e digitais) de dado ambiente, que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de *coworking*?

A revisão da literatura demonstra, por exemplo, que o desenvolvimento tecnológico teve um papel importante no surgimento e sustentação do fenômeno, ao mesmo tempo em que se apoia em estímulos sociais - a colaboração sendo o principal deles - que estão transformando o mercado de trabalho. O problema de pesquisa proposto é exploratório e está alinhado à vertente contextualista do modelo teórico utilizado, pois propõe captar as relações estabelecidas a partir de determinado contexto e como estas próprias relações transformam-no. Dada sua natureza complexa, o estudo de caso aprofundado foi realizado de modo que fosse possível descrever e explicar as experiências e relações dos indivíduos e do(s) grupo(s) dentro do espaço de *coworking* (MACK et al, 2005).

Desse modo, este trabalho busca aprofundar o conhecimento que se tem sobre o fenômeno, tendo como base as práticas encontradas. Para tanto, além da mera identificação de **quais** são as práticas que sustentam o trabalho colaborativo, pretende-se compreender **como** essas práticas operam. Espera-se ainda, que esta investigação possibilite identificar diferentes

formas de *coworking*, dependendo das interações formadas nesses ambientes. Em razão de o problema de pesquisa ter sua base epistemológica fundamentada no estudo empírico do fenômeno, buscando respostas a uma questão de natureza exploratória - "*como*" e "*qual*" -, o estudo de caso, ao representar o fenômeno contemporâneo no mundo real, configura uma estratégia adequada (MILES e HUBERMAN, 1994).

De modo a proporcionar uma compreensão holística do fenômeno e do caso estudado, examinando toda a sua complexidade, a coleta de dados foi realizada a partir de três diferentes métodos: observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. A estratégia de triangulação, que será descrita adiante, permite maior riqueza e é aplicada de modo a evitar interpretações equivocadas e, também, a fim de enriquecer a compreensão sobre o estudo de caso, contribuindo para um melhor entendimento do fenômeno (STAKE, 2005).

4.2. A escolha do caso Goma

O espaço analisado é a Goma, "uma associação interdisciplinar de empreendedores", sediada na cidade do Rio de Janeiro e que busca oferecer infraestrutura adequada para pessoas de diferentes áreas, movidas "pelo propósito de fomentar as economias criativa e colaborativa".¹⁸ A Associação Goma foi escolhida depois de realizada algumas visitas ao espaço, durante as quais pôde-se observar que o ambiente contava com os elementos presentes no modelo teórico, bem como extrapolava-o, apresentando-se como um caso extremo.

A Goma tem sua sede estabelecida na região portuária do centro antigo do Rio de Janeiro. A associação surgiu do encontro entre indivíduos, profissionais liberais, autônomos e pequenas empresas que já atuavam no espaço, em modelo semelhante ao de uma incubadora. A esse grupo, formado por representantes de diferentes setores - sobretudo oriundos da economia criativa -, uniram-se, informalmente, outras empresas, pessoas e entusiastas da economia colaborativa, em busca não apenas de um espaço, mas de sinergia e trocas.¹⁹ Era um grupo,

¹⁸ Disponível em <http://goma.org.br/> Acessado em 19/07/2015

¹⁹ Matéria veiculada no jornal O Globo, em março de 2014. Disponível em <http://oglobo.globo.com/rio/uma-juventude-conectada-com-cidade-11874745>. Acessada em 18/12/2015.

em suma, formado por pessoas que acreditavam em um modo de trabalho colaborativo, compartilhado, e na construção de redes de relacionamento.²⁰

O modelo da Goma começou, então, a ser desenhado a partir de 2012, por pessoas que, em parte, já haviam experimentado formas distintas de trabalho compartilhado. Outros membros, por sua vez, ingressavam nesse novo ambiente pelo simples interesse da colaboração. A partir de suas ideias, "o que era pra ser um espaço de incubação de empresas novas acabou virando uma transformação de estilo de vida, relações pessoais, relações profissionais e tudo que engloba o dia a dia em uma grande cidade" (Nachle, 2013).

Quando enfim surge, em 2013, a Goma conta "com a missão de desenvolver um ecossistema empreendedor ao seu redor" (SILVA, 2014), sustentando um modo de trabalho que se compromete com projetos que tenham como foco central a sustentabilidade, a inovação social e a criatividade. A associação funda-se com base no modelo de autogestão, segundo o qual todos os membros devem participar da gestão do espaço e da associação, e compartilham, com isso, as mesmas responsabilidades e preocupações com relação ao espaço, o que acaba por culminar em ideais, crenças e expectativas²¹ similares sobre o novo modelo de trabalho promovido. Em menos de seis meses, a associação passou a contar com mais de 60 profissionais, distribuídos em mais de 20 empresas engajadas no fortalecimento dos negócios e expansão de projetos alicerçados, em geral, na responsabilidade social e ambiental. O objetivo de sua existência como associação distancia-se do conceito de aceleradora de microempresas, que apenas provê meios para o crescimento de negócios que ali se desenvolvem - em geral cobrando-se por este trabalho -, pelo contrário, o foco é no "empoderamento" das pessoas que participam da iniciativa.

A Goma foi escolhida porque o grupo de pessoas que forma o seu contexto, os recursos que a compõem e as interações que nela se dão, apoiando a emergência de um novo modelo de trabalho, representam os elementos delineados no modelo teórico, bem como correspondem à definição de espaço de *coworking*.

²⁰ Disponível em <<http://projetodraft.com/goma-rj/>> Acessado em 20/08/2015.

²¹ Disponível em <<http://www.publico.pt/mundo/noticia/goma-um-cowork-carioca-1634186>> Acessado em 20/08/2015.

Com relação à ocupação do seu espaço, há três diferentes formas de se associar à Goma, e um papel definido para cada um deles. Os membros podem escolher entre três diferentes níveis de associação:²²

- **Residente:** de acordo com a proposta da associação, são pessoas que buscam um espaço de trabalho diário fixo, intensa interação e troca de experiências e conhecimento. Na prática, são os membros que estão no dia-a-dia da casa, que têm o direito de frequentar o espaço todos os dias da semana, e por isso precisam lidar com todas as questões do espaço e do grupo, mesmo que, muitas vezes, de formas e em níveis variados. A eles se demanda participação constante nas reuniões e nos grupos de trabalho da associação.
- **Rolezinhos:** são aqueles, na visão do grupo, que buscam um espaço de trabalho com flexibilidade de horários e uma interação mais dinâmica. Deste nível de associados também se espera uma participação ativa na casa, nas decisões conjuntas – inclusive votando –, e para o fortalecimento do grupo. No entanto, por estarem menos presentes no dia-a-dia (com direito ao acesso à infraestrutura da casa por até 10 dias no mês), eles invariavelmente têm uma atuação menor, principalmente no que diz respeito ao cuidado diário das instalações, por exemplo, ou questões mais ordinárias. Alguns deles, inclusive, possuem duas atividades de trabalho e utilizam aquele espaço para desenvolverem suas “segundas” profissões, geralmente numa fase de vida de transição ou experimental, até se estabelecerem melhor como profissionais da economia criativa. Por outro lado, como se constatou em campo, em muitos casos, eles são tão ou mais participativos quanto um residente.
- **Amigomas:** são entusiastas que buscam interação com a rede. Essa forma de associação é mais buscada por quem quer ampliar contatos, trocar experiências, mas não precisa necessariamente de um espaço de trabalho compartilhado. Ou em outros casos, não querem ou não têm tempo de lidar com todas as questões que incorrem em se tornar membro de um grupo que compartilha não só o espaço mas os deveres pelo cuidado deste espaço, mas que admiram, defendem, ou apoiam a iniciativa.

²² As informações estão disponíveis no site da associação, em <http://goma.org.br/>. Acessado em 25/10/2015.

Estes diferentes níveis de associação estabelecem diferentes níveis de relacionamento com a Goma, que a princípio só dizem respeito ao modelo organizacional de gestão da associação e não contribuem para fazer qualquer associação com os tipos de espaços de *coworking* encontrados em Spinuzzi (2012).

Reunindo um grupo multidisciplinar de pequenos empresários e empreendedores que têm como foco negócios sustentáveis, criativos e de impacto social, a Goma comportava 32 empresas associadas no período em que o trabalho de campo foi realizado. Dessas, três cumpriam aviso prévio e uma, que não constava na listagem, entraria no mesmo mês, o que demonstra certa rotatividade no espaço. Somando 80 indivíduos, provenientes das mais diversas áreas, como arquitetos, engenheiros, gestores, consultores, publicitários, profissionais de meio ambiente, designers e produtores, entre outros, a composição da associação era a seguinte, em outubro de 2015:

Tabela 1: Número de associados na Goma no mês de Outubro de 2015

Grau de associação	Quantidade
Residentes	47
Residente TEMPORÁRIO	1
Rolezinhos	16
Estagiário	2
Amigoma	7
Amigoma Recorrente *	7
Total	80

Fonte: Drive da Goma

* Apesar de os níveis de associação divulgados pela Goma serem apenas os três acima apresentados, no que concerne à gestão pode acontecer de estes níveis se desdobrarem em outros, dependendo do envolvimento do associado. Isso acontece geralmente apenas no nível do Amigoma, podendo haver os Amigomas que apenas pagam sua mensalidade e se beneficiam de alguns recursos da Goma, e outros que, além disso, se envolvem com as questões da Associação.

4.3. Coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada na Goma, na sua sede na cidade do Rio de Janeiro, e ocorreu durante todo o mês de outubro de 2015. Escorado no aporte teórico utilizado no presente trabalho, que teve como função servir como recurso para a discussão em torno da questão principal e guiar o olhar da pesquisadora em seu trabalho empírico, foram utilizados três

métodos diferentes de coleta a fim de enriquecer os resultados encontrados e trazer diferentes tipos de *insight* ao trabalho (RITCHIE e ORMSTON, 2014). As entrevistas semiestruturadas foram complementadas com a observação direta, como uma forma privilegiada de acessar as práticas e atividades no espaço investigado (FLICK, 2009). Em um terceiro momento, analisou-se, ainda, os documentos oficiais da Goma.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas a partir de um roteiro pré-definido, com base no modelo conceitual, de modo a contemplar algumas dimensões envolvidas na busca por esse tipo de espaço e como seus integrantes atuam dentro dele. O roteiro (Apêndice A) foi dividido em três partes. A primeira abordou as motivações para se associar ao espaço, na expectativa de saber se e qual tipo de recursos envolveu-se na decisão. Em seguida, explorou-se como os membros daquele espaço entendiam e explicavam o trabalho e as atividades de trabalho que dentro daquele espaço se desenvolviam, ou seja, as práticas. Em um último momento, inquiriu-se as expectativas relacionadas ao ambiente e tipo de trabalho. A intenção foi conhecer e explorar as opiniões e ideias dos participantes de um espaço de *coworking* sobre a forma de trabalho que eles mesmos sustentam, levando em consideração os recursos e processos que os apoiam nessa prática.

A adesão às entrevistas foi voluntária, muito embora todos tenham sido incentivados a participar, esperando alcançar-se o maior número de entrevistados possível. Além do convite feito semanalmente, também foi realizado um trabalho diário de cooptação, resultando em uma amostra final de 40 entrevistas, metade dos integrantes à época da realização do campo, incluindo 18 empresas distintas. No nível individual, conforme é possível observar na Tabela 2, a maioria dos entrevistados eram Residentes. Pelo fato de a frequência na casa ser geralmente menor entre os Rolezinhos e Amigomas, houve maior dificuldade em alcançá-los.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados com relação ao grau de associação

Grau de Associação dos entrevistados	Quantidade de entrevistados
Residentes	29
Rolezinhos	5
Amigomas	3
Ex-Residentes	3

O perfil dos entrevistados também variava com relação ao tempo de associação à Goma (Tabela 3). As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos.

Tabela 3: Perfil dos entrevistados com relação ao tempo em que é associado

Tempo de associado dos entrevistados	Quantidade de entrevistados
Antes da fundação	16
De 2 a 1 ano	10
Menos de 1 ano	11
Não é mais associado	3

Para a análise dos dados foram transcritas 16 entrevistas, escolhidas de acordo com o tempo de envolvimento que o entrevistado tinha com a associação. As demais entrevistas - cada uma delas ouvida mais de uma vez durante o processo de construção das matrizes e modelos -, também foram consideradas e incluídas nos resultados apresentados, tendo sido referenciadas nas sentenças que justificam as dimensões encontradas.

No decorrer dos 30 em trabalho de campo, o método de observação buscou captar comportamentos e interações subjacentes ao discurso dos indivíduos. Esse esforço também possibilitou à pesquisadora compartilhar as experiências e sentimentos dentro de um espaço de *coworking*, permitindo um conhecimento mais completo do fenômeno. No que concerne ao objetivo do estudo, evidenciou questões que tangenciam o problema de pesquisa proposto, como, por exemplo, o papel das TIC na decisão e no trabalho colaborativo, e as práticas que são estabelecidas e sustentadas em um espaço de *coworking*.

Os resultados obtidos do método de observação, levando em consideração o problema de pesquisa proposto e evitando-se um volume excessivo de dados, também foram codificados. Em seguida, foram integrados à análise, proporcionando um conjunto de dados mais refinado. Assim, buscando contribuir com novas perspectivas para o estudo de *coworking* no campo de

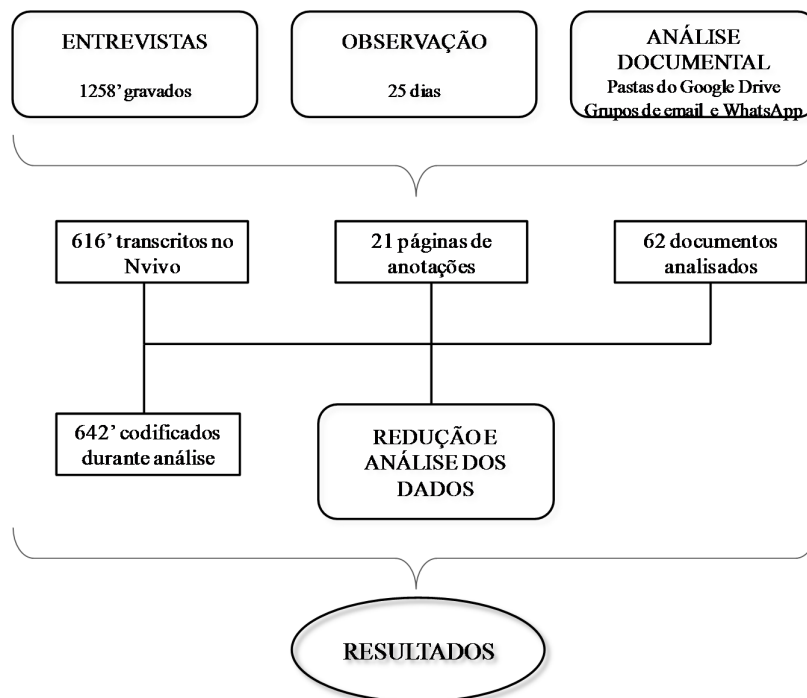
SI, a análise dos materiais empíricos dá-se a partir do método proposto por Miles e Huberman (1994): condensação (redução) dos dados, apresentação dos dados, e verificação dos resultados e conclusões.

Por fim, foram também analisados os documentos internos, o que permitiu, de uma forma mais impessoal, um conhecimento sobre o processo de surgimento da Goma e os processos internos de construção do discurso e atuação.

A apresentação dos dados foi feita em forma de matrizes, tabelas e figuras, a fim de facilitar o reconhecimento de padrões que possam contribuir com a categorização de práticas e papéis das TIC nos espaços de *coworking*. Nesse processo, buscou-se o auxílio de alguns recursos do software Nvivo, no sentido de condensar, ou codificar os dados para transformá-los em temas ou conceitos. Ou seja, converter as frases e palavras pronunciadas nas entrevistas, as notas das observações, e o conteúdo bruto encontrado nos documentos, em conceitos, possibilitando sua classificação e categorização. De acordo com Miles e Huberman (1994), a codificação pode ser baseada em dois diferentes tipos de códigos, os pré-definidos e aqueles que emergem durante a análise, indutivamente. Nesse estudo, ambos os tipos de códigos foram mobilizados, permitindo retomar, nessa etapa, os quadros já apresentados na revisão da literatura e que resumem alguns desses padrões (Quadro 2, Quadro 3).

O esquema a seguir (Esquema 1) resume as três metodologias adotadas e o tratamento dado a cada uma para se chegar aos resultados encontrados, que serão aqui apresentados de forma integrada.

Esquema 1: Etapas da análise dos dados



Fonte: Elaboração própria

4.4. Critérios de qualidade da pesquisa

O presente estudo utiliza-se da metodologia qualitativa por entender que esta é a estratégia mais adequada para se investigar os espaços de *coworking* enquanto um fenômeno social apoiado pelo desenvolvimento das TIC. A escolha dessa metodologia - que tem sido crescente em pesquisas que propõem explorar as manifestações sociais dentro de um campo da ciência - deve dar atenção a alguns padrões metodológicos de modo a garantir a confiabilidade e valor dos resultados que comprovem a sua validade (KLEIN e MYERS, 1999; GUBA e LINCOLN, 2005; JUNIOR et al, 2011; POZZEBON e PETRINI, 2013). Para tanto, serão expostos nesta seção os critérios adotados para que tal demanda fosse atendida.

Utilizando-se um modelo teórico situado dentro das correntes do interpretativismo e contextualismo, pode-se dizer que a presente pesquisa parte de uma perspectiva subjetiva para análise dos dados, segundo a qual o fenômeno é construído - e está em constante construção - por atores sociais e só pode ser apurado levando-se em consideração as relações complexas

entre eles. Dentro desse contexto, foram utilizados os critérios adaptados de Golden-Biddle e Locke (1993), propostos por Pozzebon e Petrini (2013), para a avaliação das pesquisas interpretativas. As autoras diferem com relação à forma de se comprovar o rigor metodológico entre as pesquisas positivistas (mais objetivas) e interpretativas (mais retóricas) e assumem que, independentemente de suas diferenças, ambas as tradições devem apresentar, de forma clara, a consistência de seus resultados. Assim, a partir da questão de Golden-Biddle e Locke sobre “como é que o trabalho etnográfico pode convencer?” (GOLDEN-BIDDLE e LOCKE, 1993 apud POZZEBON e PETRINI, 2013), elas trazem, entre outros, os princípios da autenticidade, plausibilidade, criticidade e reflexividade como critérios que podem comprovar a consistência do estudo interpretativo. O Quadro 5 a seguir busca responder a esses critérios de modo a validar a presente pesquisa.

Quadro 5: Avaliação da qualidade da pesquisa interpretativa

Princípios de Golden-Biddle e Locke	Critérios adaptados	Respostas do estudo de caso
Autenticidade	<ul style="list-style-type: none"> O autor esteve lá (no campo) ou ocorreram interações suficientes com os participantes para compensar 	A pesquisadora ficou em campo durante um mês colhendo dados a partir de entrevistas e observação participante e, assim, interagiu

	<p>a falta de imersão direta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • O autor foi genuíno em sua experiência de campo? 	<p>diretamente e genuinamente com o grupo social investigado.</p>
Plausibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • A história faz sentido? • O estudo (os resultados) oferece algo diferenciado? 	<p>O estudo de caso faz sentido dentro do contexto estudado: a emergência dos espaços de <i>coworking</i>. E, como se viu, a Goma representa mais do que um espaço de <i>coworking</i>, atendendo ao critério de oferecer diferenciação.</p>
Criticidade	<ul style="list-style-type: none"> • O texto motiva os leitores a reexaminar os pressupostos subjacentes à sua própria obra? 	<p>O estudo de caso foi realizado em um campo de estudo ainda incipiente, o que motivou a apresentação dos resultados de forma mais comprobatória do que crítica. Buscou-se, em alguns momentos, apontar incongruências dentro do próprio caso, bem como compará-lo e opô-lo com o <i>status quo</i>. Entretanto, entende-se que, ao adotar uma posição mais expositiva, poderia ter havido maior contribuição para a definição do conceito estudado e amadurecimento do campo.</p>
Reflexividade	<ul style="list-style-type: none"> • O autor revela seu papel pessoal e seus vieses e premissas? 	<p>A autora buscou apresentar os resultados e analisá-los para trazer novos <i>insights</i> ao tema. Buscou-se também relacioná-lo com a literatura, de modo que fosse possível discutir e refletir sobre a sua atual situação. No entanto, dada a natureza, o objetivo e a questão da pesquisa, assim como a pequena quantidade de estudos encontrados na literatura, não pareceu relevante ao estudo, nesse primeiro momento, a adoção de uma postura reflexiva.</p>

5. APRESENTAÇÃO DO CASO GOMA

Antes de discutir os resultados encontrados em campo, é importante fazer, aqui, uma descrição mais detalhada sobre a Goma, de modo a melhor compreender o que a aproxima e o que a distingue dos espaços de *coworking* descritos na revisão de literatura. Assim, será possível fazer uma análise aprofundada das práticas de trabalho que dentro dela são exercidas (sobretudo as colaborativas) e o papel das TIC. Ressalta-se, primeiramente que, conforme acordado com seus membros, todos os nomes citados, tanto de empresas como de associados, são fictícios, a fim de se respeitar a confidencialidade das informações e a assegurar imparcialidade na análise. Vale lembrar, ainda, que nenhum membro será nomeado especificamente como "fundador", uma vez que, conforme se observou durante o trabalho de campo, essa é uma das decisões responsáveis por garantir um espaço menos apoiado em hierarquias verticalizadas. Assim, os membros serão identificados apenas de acordo com o nível de relacionamento que mantêm com a associação.

A Goma é uma associação interdisciplinar de empreendedores, com empresas e profissionais autônomos compartilhando um mesmo local de trabalho, e cuja sede está situada em três casarões na área portuária do Rio de Janeiro. A associação configura-se, antes de qualquer coisa, como um espaço colaborativo. Acreditando em formas de organização mais horizontalizadas, a sua gestão - o que inclui cuidar, manter, administrar e decidir absolutamente todas as tarefas - é realizada conjunta e colaborativamente pelos associados. Os associados podem dividir-se entre Residentes, que pagam para usufruir da infraestrutura da associação todos os dias da semana; os Rolezinhos, que podem frequentar livremente o espaço, até 10 dias por mês; e os Amigomas, que não costumam usar o espaço de trabalho, mas usufruem de alguns benefícios integrarem a rede de contatos gerada na Goma. A figura abaixo (Figura 3) apresenta o quadro de relacionamento da Goma com cada tipo de associado.

Figura 3: Quadro de relacionamento da Goma com associados

	CADEIRAS FIXAS	CADEIRAS FLUTUANTES	VOTO	SALA DE REUNIÃO	DESCONTO SALA MUL- TIUSO	ARMÁRIO GAVETEIRO LOCKER	ESTOQUE	MAILING COWORK	MAILING COMUNIDADE	DESCONTO CURSOS E EVENTOS
Residente 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rolezinho 	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Amigoma 	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓
Estagiário 	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Temporário 	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓

Fonte: Drive da Goma

Sua finalidade, conforme consta no Estatuto Social de sua fundação, é: (a) formar, preservar, desenvolver e fomentar ecossistemas, comunidades e pessoas interessadas em artesanato, design, arquitetura, engenharia e materiais; assistência social, política e cidadania; informação e conhecimento; inovação, tecnologia, ciência e pesquisa; gestão e administração; sustentabilidade e meio ambiente; criatividade; educação; cocriação, economia colaborativa criativa; (b) estudar, analisar e editar conteúdos, produções audiovisuais, plataformas *online*, material informativo e publicações; (c) desenvolver, elaborar, realizar, produzir e fabricar conteúdos, produções audiovisuais, plataforma online, material informativo, publicações e produtos; (d) promover, auxiliar, dar suporte, estimular e realizar eventos culturais, sociais, artísticos e educativos, tais como cursos, palestras, workshops, exposições, oficinas, seminários, congressos, encontros, reuniões e treinamentos; (e) realizar e oferecer serviços de consultoria, apoio e acompanhamento; (f) criar, oferecer e manter infraestrutura e espaços de convivência que deem suporte à realização dos objetivos da associação; (g) elaborar, disseminar e promover o acesso a metodologias e tecnologias sociais; (h) manter intercâmbio

e cooperação com quaisquer entidades de direito público ou privado, no Brasil ou no exterior, que apoiem iniciativas de empreendedorismo colaborativo para desenvolvimento local; e (i) divulgar os valores, princípios, projetos e iniciativas da associação através da mídia nacional e internacional.

Sua ampla gama de atuação permite que os seus membros, vindos dos mais diversos setores - ainda que ligados à economia criativa -, encontrem um espaço não apenas para desenvolver trabalhos, mas que os incentive e, principalmente, os apoie na promoção de novos negócios. A aproximação proporcionada pelo compartilhamento do espaço funciona, nesse sentido, como propulsor de trocas de ideia e trabalho que, por sua vez, promovem novos trabalhos, progredindo até a construção de redes de negócios sustentadas pela colaboratividade gerada a partir de interações pessoais baseadas na confiança. Em outras palavras:

Se você tem expectativa de quando eu te ofereço, você vai me dar alguma coisa em troca, isso influencia de alguma forma a qualidade daquilo que eu te entrego. Eu te entrego com o interesse de alguma troca. Então se você está numa dinâmica de rede, principalmente numa descentralizada mais pra distribuída, como é o nosso caso, quando eu faço um bem pra alguém, ou quando eu faço um projeto bom com alguém, ou quando eu me ofereço pra fazer alguma coisa pra casa, essa dinâmica aqui, em algum momento ela está voltando. Tanto que a empresa Viva, que vai fazer quase dois anos, em um ano e meio de vida, todos os nossos projetos foram em rede, quase todos foram através de convites que pessoas ou empresas daqui nos fizeram para integrar projetos que elas não conseguiriam fazer sozinhas (Trecho de entrevista: Marcelo, residente da Goma).

A Goma proporciona, portanto, a oportunidade de combinar e dividir vários projetos através de uma colaboração dinâmica, participativa e cocriativa. Trabalhando juntos, seus membros compartilham, além do espaço de trabalho, a experiência de trocar suas ideias, ferramentas, produtos e serviços. Atuam, nesse processo, princípios sociais que transformam um espaço de trabalho em um ambiente de completa sinergia. Obtida por meio da diversidade de conhecimentos e relações que se formam entre os seus diferentes talentos, que podem e são incentivados a levar para cada projeto, é esta sinergia que, de acordo com Marcelo, acaba construindo uma inteligência coletiva na Goma, tornando-a uma experiência realmente diferenciada e valiosa. Por meio desse amplo espectro de conhecimentos, a Goma almeja tornar-se um exemplo de inovação e tecnologia. Diante disso, a própria colaboração existente apresenta características particulares.

Em primeiro lugar, a cultura de compartilhamento foi inspirada no conceito de *Creative Commons*, ou seja, compartilhar e desafiar os conhecimentos individuais a partir de processos participativos pautados na colaboração como um meio de se obter um resultado mais rico para um compromisso assumido coletivamente. Depois, seus membros não querem apenas construir negócios sustentáveis, criando-os e desenvolvendo-os a partir da troca de ideias. Eles partilham os próprios negócios e projetos, envolvendo todos os participantes tanto nos ganhos quanto nas perdas, dividindo o trabalho, quando possível, ou os recursos financeiros, quando uma empresa ganha um novo projeto, além de ajudar aquelas que estiverem em dificuldade. A gestão de todos esses projetos, assim como do espaço, é totalmente horizontal e comunitária, fazendo com que a Goma opere hoje como uma casa compartilhada, onde todos são responsáveis pelo seu cuidado e evolução.

A ideia desse modo de gestão é fazer com que todos se apropriem do espaço, sentindo-se donos, ou o que eles chamam de *co-owners*. Assim, independentemente do número de empresas presentes na Goma, a força de trabalho de cada uma é muitas vezes disponibilizada para outra, caso seu projeto assim exija. Isso demonstra que todos na Goma podem se beneficiar da experiência de outros. Existem aqueles que vislumbram, nesse modo de trabalhar os próprios projetos, um impedimento para o crescimento da empresa, mas, na Goma, esse procedimento é entendido como um ponto de fortalecimento. Com efeito, a ideia é bem clara na visão dos participantes: a competição enfraquece o poder de uma empresa, ao passo que a colaboração permite que o seu alcance e qualidade de entrega seja maior.

O próprio nome Goma, derivado de goma de mascar, foi uma metáfora encontrada para exemplificar uma plataforma de trabalho extensível, flexível e aderente. Seguindo esses princípios, a plataforma nasceu do desejo comum de um grupo de empreendedores em mudar a maneira tradicional de trabalhar em cada uma de suas respectivas áreas.

De acordo com a definição de *coworking* adotada neste trabalho, a Goma pode ser considerada um espaço de *coworking*, visto que, dentro dela, existem profissionais independentes e com trabalho flexível que preferiram juntar-se à associação ao invés de optar por trabalharem sozinhos. Seus membros concordaram e defendem os valores estabelecidos por aqueles que a fundaram, cuja ideia está relacionada à construção de uma comunidade e à sustentabilidade.

Cabe ressaltar, no entanto, como a própria revisão demonstrou, que a definição de *coworking* ainda está longe de ser considerada completa e unânime. Importa, assim, realizar uma primeira distinção com relação ao caso da Goma. A multiplicidade de conceitos sobre o *coworking* trata o fenômeno como um movimento de trabalho, mas os debates não o distinguem exatamente de um novo modo ou um novo espaço em que se pode exercê-lo. Na literatura estudada, é possível encontrar autores que abordam o *coworking* como uma nova forma de se trabalhar em colaboração uns com os outros; e também autores que estudam o fenômeno referindo-se ao ambiente compartilhado. É nesse ponto que a Goma ultrapassa a noção de *coworking*, pois se apresenta como um espaço compartilhado, onde se trabalha colaborativamente. Sua crença no trabalho participativo, integrado e colaborativo, já indica uma distinção frente àqueles espaços de *coworking* presentes na literatura. Contudo, é o seu modelo de autogestão, fazendo com que seus membros busquem se apropriar, tornando-se todos, donos do espaço, sustentando uma hierarquia horizontalizada, que a torna realmente diferenciada nesse campo.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seção anterior apresentou as características centrais da Goma, que estiveram envolvidas na sua fundação. Observou-se que ela pode ser considerada um espaço de *coworking*, se entendida como um espaço onde profissionais podem desempenhar suas atividades de forma mais flexível ao mesmo tempo em que participam de um movimento de construção de uma comunidade norteada pelos valores da colaboração e sustentabilidade. A contextualização da forma como surgiu esse espaço expõe os princípios que permeiam a associação, além de trazer alguns dos pressupostos abordados na revisão da literatura sobre o trabalho desempenhado nesses ambientes por pequenos empresários e empreendedores.

Com isso, passar-se-á, adiante, para a apresentação e discussão dos resultados, que serão feitas concomitantemente. Acredita-se que, dessa forma, é possível trazer uma percepção mais dinâmica e aprofundada sobre a Goma, ao contrapor o que fora encontrado em seu espaço àquilo que aborda a literatura. Esta seção também buscará se apoiar nos conceitos do modelo teórico adotado como um insumo para explicar os elementos que constituem o estudo de caso, levando, portanto, os seguintes tópicos em consideração:

(a) o **contexto** refere-se ao ambiente social em que o artefato TIC está a ser implementado e usado. Ele ajuda a definir os limites da investigação e inclui a identificação de diferentes **grupos sociais** relevantes que interagem em um dado contexto social e cultural. Ele também inclui a identificação de **quadros interpretativos** para cada grupo social, permitindo o reconhecimento de percepções em comum e conflitantes, expectativas e interesses que caracterizam o contexto da comunidade; (b) o **processo** refere-se à compreensão de **como** os grupos sociais (e seus quadros interpretativos) influenciam o processo de negociação que se desenvolve em torno da implementação e utilização de um determinado artefato TIC. O **como** implica o reconhecimento de **mecanismos (práticas)** que levam à **negociação** e **mudança**; e (c) o **conteúdo** refere-se às características sociotécnicas resultantes da implementação do artefato TIC, conforme utilizado por atores específicos em um determinado nível de análise (individual, grupos sociais, comunidade/sociedade) (POZZEBON e DINIZ, 2012, p. 293, tradução nossa).

Seguindo essa lógica, nas subseções que se seguem serão, portanto, identificado e analisado o grupo social relevante (subseção 6.1), a partir do qual se identifica um quadro interpretativo construído a partir das motivações e expectativas que caracterizam o ambiente em que eles atuam (subseção 6.2). Em seguida, serão apresentados os processos desenvolvidos pelo próprio grupo social (subseção 6.3), os quais, ao também serem influenciados pelas

motivações e expectativas, desembocam em determinadas práticas de trabalho exercidas nesse espaço (subseção 6.4), de modo a sustentar os propósitos do grupo. A partir desse cenário, será possível discutir, por fim (subseção 6.5), as particularidades do espaço construído na Goma pelo grupo social, particularidades essas que, apoiadas no frame teórico adotado, representam mais uma configuração possível para um espaço de *coworking*. Com isso, permite-se, ao final, uma discussão mais detalhada sobre o modelo da Goma, em cujo sistema as TIC não só atuam, como acabam por transformar a própria associação em uma tecnologia de inovação social.

6.1. O Grupo Social

O motivo não é Goma. O motivo é humanidade. São níveis de humanidade. Qualquer grupo que você seja chamado, de repente pessoas começam a se comprometer, e aí você se compromete também. Isso é uma manifestação da humanidade. Nós tradicionalmente somos grupos, etnias, índios, né... A gente vem de nações, territoriais e étnicas. Nós nos identificamos com uma etnia chamada Goma. Isso é uma etnia. Estamos formando uma tribo, com linguagem, com percepções... Então, assim, tem pessoas que se identificam com essa etnia, tem pessoas que não se identificam com essa forma de etnia.

(Trecho de entrevista: José, residente da Goma)

O conceito de grupo social compreendido no modelo multinível é abrangente e fluido, podendo ser definido a partir de múltiplas formas, dependendo do campo e fenômeno a ser estudado. Neste trabalho, a Goma será analisada como um grupo social em si, como grupo de pessoas reunidas em um mesmo local e compartilhando valores, interesses e objetivos comuns; com a possibilidade de haver, contudo, subgrupos ou coalizões que vão se formando em determinados momentos e contextos que podem influenciar a atuação do grupo.

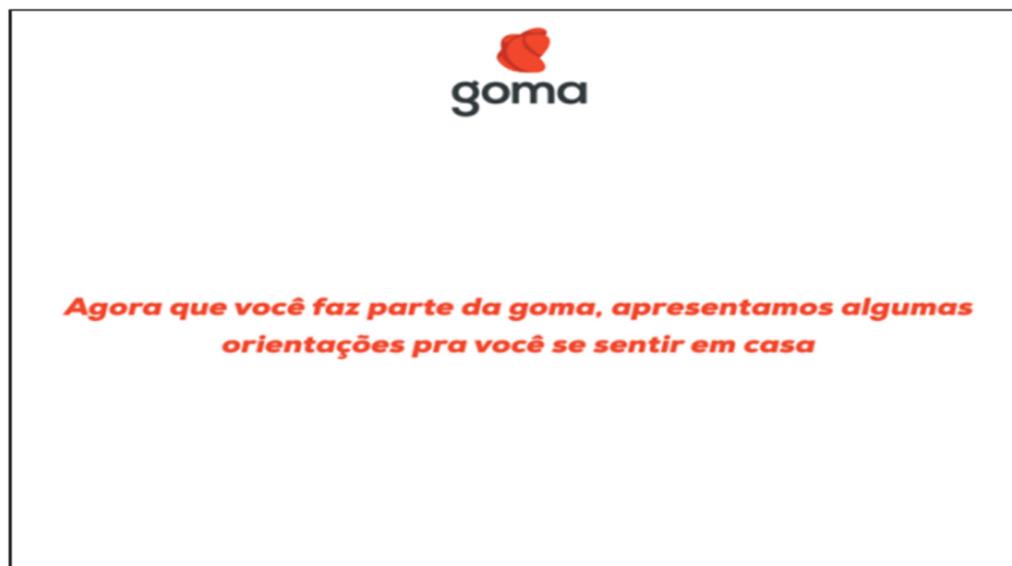
A Goma, enquanto grupo social, é provida de intenções e valores que, delineados desde a sua fundação, estão ligados aos motivos que levaram seus membros a buscarem se associar. Como exposto na apresentação do caso, a Goma foi fundada com os seguintes propósitos: fomentar ecossistemas e incentivar a criatividade, a sustentabilidade, a cocriação, e a economia colaborativa; reunir diferentes setores em prol da produção de conteúdo e serviços inovadores em diferentes âmbitos; realizar e promover diversos tipos de eventos com foco principalmente na expansão do conhecimento, seja ele cultural, social, ou artístico; e empreender, apoiar e reproduzir o empreendedorismo colaborativo para desenvolvimento local. Tais propósitos, que surgem nos discursos dos membros sob diferentes aspectos, é o que os mantém unidos

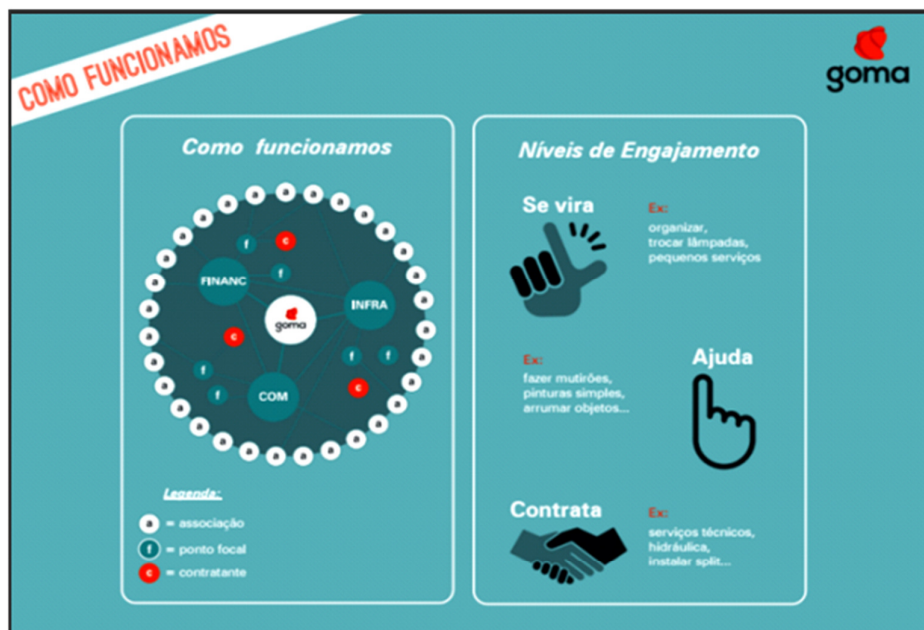
como um grupo. De acordo com Rui, membro da Goma desde o início da sua fundação, hoje esses propósitos caracterizam a Goma da seguinte forma:

Ela tem todo esse aspecto do empreendedorismo, inovação. Ela tem um aspecto criativo, jovem, né? Ela tem um aspecto social, partilhado. E ela tem um aspecto, digamos, também econômico. Se você juntar essas características, essas virtudes... Pensa uma outra organização que tem estes tipos de características. Que são assim, virtudes [...]. Eu, nesse momento, não consigo identificar uma organização com esses tipos de características (Trechos de entrevista: Rui, residente da Goma).

Estas virtudes não apenas os diferenciam enquanto grupo, mas são também o que os incentivam a participar desse movimento; um movimento que, no caso da Goma, vai além da divisão do espaço de trabalho entre pessoas de diferentes áreas, que permeia o princípio de apropriação desse espaço. Esse aspecto fundamental da Goma faz parte tanto do discurso do grupo, quanto é exposto tão logo a pessoa/empresa se associa:

Figura 4: Partes do kit de Boas Vindas recebido da Goma





Fonte: Material recebido pelo pesquisador ao se associar como residente temporário por 1 mês

Legenda: No último slide, a imagem da direita esquematiza a forma como a Goma é administrada: a partir dos Grupos de Trabalho (GT) formado pelos associados (por livre arbítrio) para lidar com diferentes demandas da casa, e os quais são conduzidos por um membro que se prontifique ou aceite ser o Ponto Focal. Os níveis de engajamento com a casa e nos GT variam, podendo eventualmente ser deliberada a contratação de serviços externos para alguma demanda da casa, se assim o grupo como um todo aceitar

O esquema apresentado no Kit de Boas Vindas (Figura 4) que é entregue a cada novo membro da Goma, demonstra o funcionamento do espaço e expõe o modelo de organização do grupo – o qual, no presente trabalho, trabalho é entendido como tal justamente por dividir um mesmo espaço geográfico além dos valores que o definem. Embora constituída como uma associação civil que conta com um corpo diretor e conselheiros, a Goma busca desconstruir a noção de cargos a partir de uma gestão compartilhada e descentralizada. Um dos residentes entrevistados explica que a constituição da Goma como uma associação foi feita pela necessidade de se institucionalizar como grupo para fora. Ou seja, pela busca de um corpo que a identificasse como organização capaz de assumir compromissos jurídicos, financeiros e econômicos no ambiente externo, adotou-se um modelo que fortalecesse individualmente as empresas e, ao mesmo tempo, coletivamente todo o grupo. Nesse sentido, uma associação foi o que se encontrou como

a membrana mais fina que uma instituição poderia vir a ter em termos de regimento interno, em termos de organização, por conta da importância dos papéis burocráticos, que dentro da nossa dinâmica rotineira é nula (Trechos de entrevista: Marcelo, residente da Goma).

A ideia ganhou força por entenderem que seria esse o modelo mais apropriado para assegurar um dos principais objetivos: manter os papéis burocráticos na Goma nulos, porque "aqui dentro o princípio é: você também é dono" (Trechos de entrevista: Ana, residente da Goma). Assim, como o próprio grupo assume, eles adotam o *co-owning* como modelo de funcionamento, que Clara elucida:

Uns degraus acima do *sharing* [...]. Você não está simplesmente compartilhando alguma coisa cuja propriedade é de alguém [...]. A gente não tem isso, a gente tem todo mundo... Eu acho que o *co-owning*, nesse sentido, tem uma mescla de livre interação, porque as pessoas criam as próprias regras, mas eu acho que tem uma coisa de responsabilização que é um pouco demonizada nesse mundo da colaboração (Trechos de entrevista: Clara, residente da Goma).

Para Diogo, um dos membros mais antigos, além de *co-owning*, a Goma "é uma associação onde todo mundo é igual, todo mundo é livre, todo mundo vota igual, todo mundo faz isso, ninguém ganha dinheiro com a associação" (Trechos de entrevista: Diogo, residente). Todavia, assim como Clara, Diogo ressalta que escolher ser dessa forma, horizontal e distribuída, também "inclui responsabilidade sendo compartilhada". E é assim, então, que subgrupos começam a aparecer.

Apesar do caráter de grupo identificado na Goma, é possível que dentro dela haja motivações diferentes, manifestando-se também de formas diferentes, levando à formação de novos grupos. Isso ocorre principalmente pelo fato de a Goma não ser um espaço onde há uma gestão centralizada. Desse modo, para conseguirem gerir em conjunto, os associados depararam-se com a necessidade de se distribuírem de acordo com as características e habilidades pessoais de cada um, no sentido de facilitar e agilizar a gestão, proporcionando um funcionamento mais orgânico da casa. A fragmentação, no entanto, ocorre a partir das demandas que o grupo, como um todo, entende como prioritárias (cuidar da infraestrutura da casa ou da sua estabilidade financeira, por exemplo). Para essas tarefas, de modo que uma pessoa não fique sobrecarregada, duas ou mais pessoas se juntam para tratar das suas questões, colaborando umas com as outras. Assim, de acordo com suas vontades, interesses e motivações, uma pessoa pode estar mais ou menos propensa a se unir acerca de um propósito.

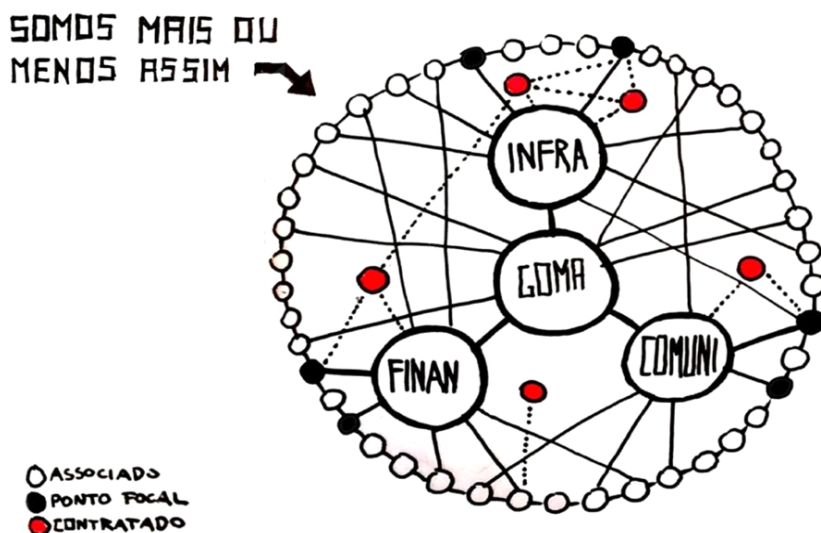
Essa união, que é voluntária e ocorre de acordo com os interesses e habilidades pessoais de cada um dos membros, independentemente das empresas que representam, gera grupos de

trabalho (GTs) que, por sua vez, serão responsáveis por lidar com as questões da Goma enquanto grupo. Como explica Mario:

A base [da Goma] seria essa organização, de uma forma bem líquida, híbrida, entre todo mundo. De uma certa forma algumas pessoas se destacam mais por cuidar de determinados GTs, e ser aquela pessoa que está sempre puxando pras reuniões. [...] Então essa galera que faz essa associação, essa máquina girar, são as pessoas dos GTs. As pessoas de todos assim, todas as pessoas. Ponto focal é aquele responsável por puxar a galera “e aí, reunião vai começar, vamo lá”, enfim, levantar as questões, mas também é uma liderança circular entre aquela célula ali de cada GT (Trechos de entrevista: Mario, residente)

E como as questões também podem mudar, surgir ou desaparecer de acordo com a vontade ou necessidades do grupo, a Goma pode ir assumindo diferentes atividades e formas de atuação, de acordo com suas demandas. A associação apresenta-se, como um grupo, da seguinte forma:

Figura 5: Modelo da Goma apresentada em palestra na Escola Gaia



Fonte: Drive da Goma

Legenda: Na figura, os associados estão representados pelos círculos em branco e em preto, que se organizam em torno da Goma. A associação está no centro, se equilibrando a partir da formação dos GTs, que inclui membros da Goma (alguns que se tornam os Pontos Focais destes GTs), e eventualmente pessoas que precisam ser contratadas de fora.

A partir do momento que os GTs passam a ser compostos com base nos interesses pessoais dos associados que se unem em torno dele, esses subgrupos acabam sendo mais do que grupos formados para cuidar das questões da associação e se tornam uma forma de expressão destes indivíduos, um meio que essas pessoas encontram para manifestarem seus interesses e expectativas. E muitas vezes, ao se organizarem a partir da identificação dos seus interesses pessoais, um caminho de descobertas de si mesmos. Para Armando, residente da Goma,

O principal lugar onde a coisa se transa ali é o GT. Acho que é o lugar que mais tem espaço para trocar alguma coisa, que é muito importante para as pessoas que estão aqui, que é a Goma, sabe? Então você consegue entregar um valor direto para a pessoa, mesmo que não seja para ela, você está entregando para ela, então as pessoas conseguem ter um valor ali. Muitas vezes as pessoas trabalham nos GTs naquilo que elas sabem fazer. Não tem um engenheiro trabalhando na parte de comunicação. As pessoas buscam sempre aquilo que elas fazem de melhor para fazer no GT. (trechos de entrevista: Armando, residente).

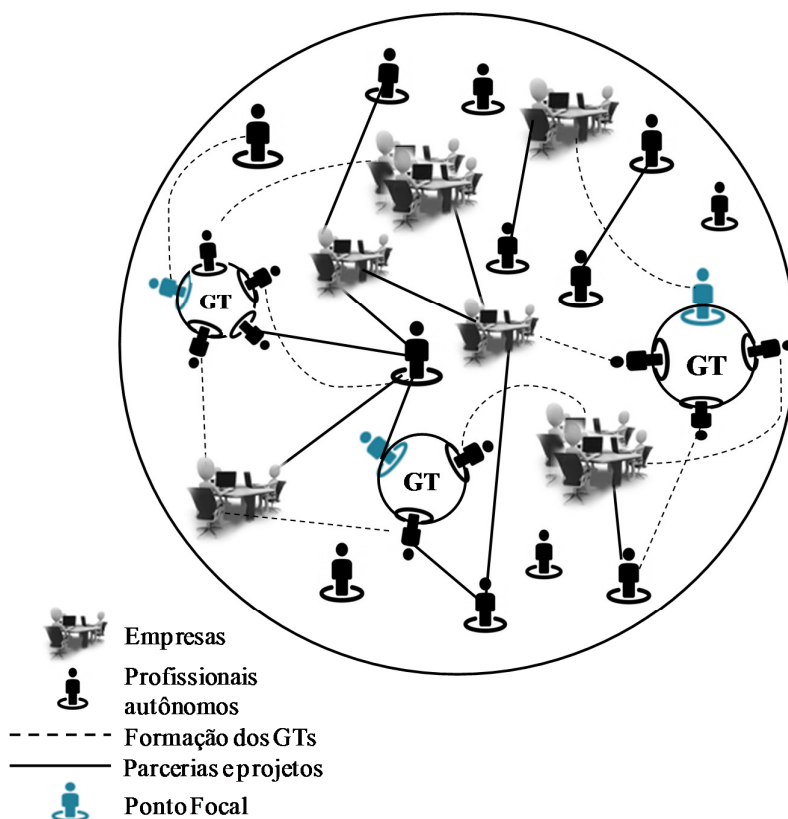
Os GTs representam, assim, uma particularidade fundamental da Goma, diferenciando-a dos demais espaços de *coworking* encontrados na literatura. Se, por um lado, a associação se aproxima do conceito de *coworking* por tratar-se de um espaço "essencialmente [...] de trabalho flexível, sem qualquer estrutura hierárquica, usado principalmente por empreendedores", como colocado por Deijl (2011), a Goma também se afasta de qualquer tipo de espaço encontrado na literatura. Não foi possível encontrar nenhum estudo acerca de espaços de trabalho baseados no modelo de *co-owning*.

Ao expor a formação de subgrupos que se articulam no espaço com a finalidade de geri-lo, também fica claro que a Goma configura um caso que excede o *coworking*. Isso porque, cada subgrupo, ou seja, cada GT formado por pessoas que se identificam com determinado princípio, valor ou necessidade (que pode ser própria ou mesmo da casa), surge, antes de mais nada, em decorrência de demandas internas da Goma, de interesses da associação e do grupo como um todo, que nada têm a ver, a princípio, com os objetivos das empresas (a não ser pelo interesse comum de estarem em um ambiente que as fortaleça).

Na figura apresentada acima, por exemplo, o GT Infraestrutura foi criado para cuidar de questões relativas à infraestrutura da casa, como manutenção e obras necessárias; o GT Financeiro lida com a saúde financeira do espaço, organizando caixa, pagamentos, dívidas, etc.; o GT Comunicação, por fim, ocupa-se de algumas das questões de relacionamento, tanto

interno quanto externo. Ao colocar a associação no centro desse emaranhado de relacionamentos, parece difícil compreender a dinâmica vigente ali dentro. No trabalho de coleta em campo, no entanto, pareceu evidente que os grupos de trabalho surgem *para* a Goma, e não como uma consequência desta. Ou seja, não são grupos paralelos, surgem para que a Goma exista e, por conseguinte, caso a Goma não existisse tampouco existiriam. Um grupo de trabalho pode eventualmente tomar um corpo tão definido e assumir valores e interesses tão fortes que passa a desempenhar um papel parecido com o de uma empresa, por exemplo. Contudo, mesmo assim, esse GT estará desempenhando uma responsabilidade em nome da Goma. Para entender essa dinâmica, será explicado o funcionamento da Goma enquanto grupo e subgrupo em duas etapas. A Figura 6 apresenta o grupo social Goma.

Figura 6: Modelo da Goma e sua dinâmica como um grupo social específico



Fonte: Elaboração própria

Esse primeiro esquema representa as dinâmicas internas da Goma a partir da formação de um grupo social que ocupa um espaço comum. Esse grupo é formado por um conjunto de pessoas, empresas e profissionais autônomos que interagem entre si. Tais interações podem

acontecer em nível pessoal ou empresarial, e a partir delas constroem-se relações de parceria, projetos conjuntos, fusão empresarial (representada pela linha contínua), podendo haver os que não interagem, que não se conectam com os demais integrantes em nenhum nível. Essas pessoas, contudo, a Goma "vai expurgar. Não porque.... porque elas vão sair. Porque elas vão perceber que vão ter que se envolver, e tem gente que não quer se envolver numa relação mais profunda" (Trechos de entrevista: José, residente da Goma).

As pessoas que compartilham o mesmo espaço e interagem entre si vão reconhecendo necessidades comuns ao grupo, com as quais precisam lidar para que, antes de mais nada, consigam construir um espaço no qual possam trabalhar; depois, para que cresçam e se fortaleçam como grupo, em uma relação de benefício mútuo. Para tanto, formam-se subgrupos que, neste trabalho, merecem especial destaque pela sua relevância no *framework* utilizado. Ao assumirem funções dentro da Goma, relacionadas às demandas por eles identificadas, os subgrupos constituídos pelos membros da associação - que podem ser profissionais autônomos ou ligados a uma empresa (mostrado no esquema pela linha pontilhada) - influenciam no espaço, desempenhando um papel determinante na formação e na relação do grupo com os recursos disponíveis (POZZEBON e DINIZ, 2012).

Conforme mencionado, as pessoas unem-se a dado GT geralmente de acordo com suas habilidades ou seus interesses, não havendo também qualquer tipo de impedimento caso uma pessoa queira participar de mais de um desses subgrupos. Os GTs precisam de um Ponto Focal, uma pessoa que se ofereça ou aceite ser uma espécie de líder ou orador do grupo, que seja um ponto de referência no caso de alguma urgência e que responda e fale por aquele grupo, suas demandas e decisões. Não há, entretanto, uma definição clara quanto ao número de Pontos Focais de um GT, podendo e devendo ser mais de um para que uma pessoa não fique sobrecarregada, uma vez que, além das atividades que assumem como integrantes de um GT, cada pessoa tem seu próprio trabalho, paralelo à existência da Goma. Além dos Pontos Focais, é necessário que outros membros da Goma integrem o grupo, muito embora a participação não esteja restrita apenas a estes integrantes. Havia sete GTs no período da coleta de dados, de acordo com o que constava no Drive da Associação (Quadro 6), ainda que nem todos estivessem ativos, tampouco obedecessem a algum esquema de encontros periódicos.

Quadro 6: Grupos de Trabalho da Goma e suas funções em Out/2015

Grupos de Trabalho	Principais Funções
GT Financeiro	Cuidar do relacionamento com associados e aluguel do espaço; gerir contas, pagamentos, fluxo de caixa e dívidas; receber demandas dos outros GTs com relação a gastos necessários, buscar novos negócios e fazer planos de investimento.
GT Comunicação	Sugerir linguagem da marca e produzir materiais de apresentação; acompanhar, atualizar e arquivar informações e notícias da associação em <i>clipping</i> ; administrar canais de comunicação interna, como grupo de e-mail, redes sociais e outros; propor e gerir formas de comunicação e apresentação da associação.
GT Infraestrutura	Monitorar e gerir obras e projetos na casa; conduzir relacionamento com serviços de melhoria contratados; mapear e acompanhar postos de trabalho da casa.
GT Eventos	Propor eventos; acompanhar gestão do espaço para atender eventos externos; pensar e gerir formas de recompensa para eventos; cuidar do relacionamento com fornecedores.
GT Projetos Externos e Editais	Acompanhar, divulgar e propor participação em editais; mapear projetos em que a Goma, enquanto grupo, possa participar.
GT Sustentabilidade	Propor ações de sustentabilidade para o espaço; gerir implementação de iniciativas dentro do espaço.
GT Estratégia	Cuidar da estratégia da Goma como um todo integrando negócio, gestão, relacionamento, GTs; alinhamento dos GTs; organizar a gestão; estratégia para novos negócios.

Fonte: Drive da Goma

Apesar de toda essa organização em grupos de trabalho, que diferencia a Goma dos demais espaços encontrados na literatura e situa-a enquanto um espaço de trabalho autogerido, vale destacar as divergências internas geradas por esse modelo. A Goma não tem um dono, proprietário ou gerente - como acontece em todos os espaços de *coworking*, ao menos nos foram encontrados na literatura -, o que permite aos seus associados uma maior liberdade de ação, mas, principalmente, um maior senso de identidade e de comunidade. A apropriação do espaço que dividem, ou melhor, que juntos constroem por serem donos dele, é o principal ponto que permite identificá-los como um grupo social específico. Em contrapartida, este modelo é também um dos principais motivos de ruído entre o grupo. Em primeiro lugar, a

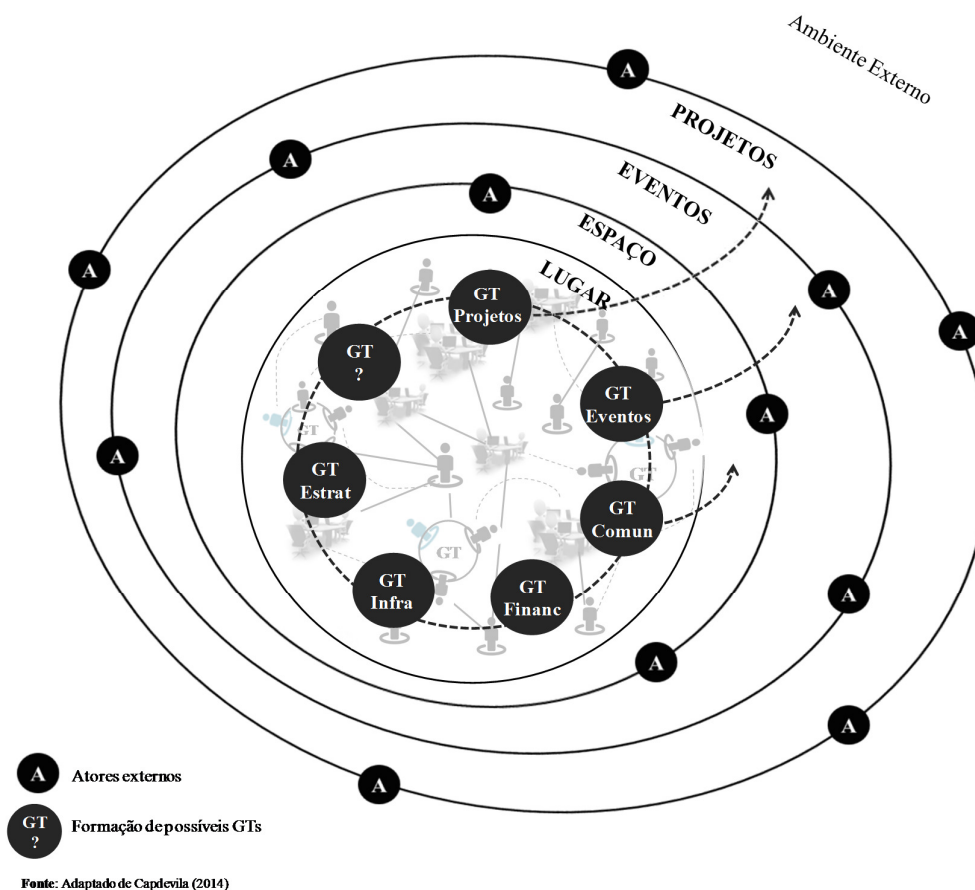
livre associação aos subgrupos, para cuidar das questões da casa ou da associação, acaba sendo desequilibrada justamente por ser livre. Se a associação contava com 80 membros, no máximo 20 faziam parte, de forma recorrente, desses GTs. As justificativas para tanto são as mais diversas, de acordo com os próprios membros: preguiça de muita reunião, falta de tempo, falta de engajamento, falta de interesse, ou porque simplesmente as pessoas "não estão nem aí". Além disso, mesmo entre os que se associam e participam, existe uma variação muito grande no nível de engajamento, e mesmo entre cada GT, uma grande variação na forma como atuam.

As discrepâncias, contudo, mesmo que por vezes pareçam mais presentes, não se sobressaem aos interesses do grupo. Por terem uma flexibilidade de ação e encontrarem conjuntamente os seus propósitos e intenções, o grupo conta com uma forte capacidade de reequilíbrio.

A Goma, entretanto, não atua apenas internamente. Enquanto grupo social relevante para o estudo, a lente sobre o espaço em que atuam, representada pela Figura 6, proporciona uma compreensão acerca de sua dinâmica interna. Ocorre que este grupo social também atua externamente, a partir da vontade do grupo como um todo, propondo "fomentar a economia criativa e colaborativa através de negócios sociais e em rede".²³ De modo a esquematizar a dinâmica desse funcionamento externo, é necessário ajustar a lente adotada para um plano de análise maior, levando à segunda etapa da apresentação. Entendendo a Goma como um espaço de *coworking* que se aproxima daquele investigado por Capdevila (2014), enquanto expoente de uma nova metodologia de trabalho que aposta não apenas na proximidade física mas em um elevado grau de compartilhamento e interação, essa segunda etapa, apresentada no esquema da Figura 7, apoia-se em alguns conceitos encontrados na pesquisa do autor.

²³ Frase de apresentação sobre a Goma que consta no material institucional, no Drive da Associação, com última atualização em Jan/2016.

Figura 7: Modelo da Goma e sua dinâmica como um grupo social específico atuando no âmbito externo



É possível observar, na Goma, as quatro dimensões estabelecidas por Capdevila (2014) para um espaço de *coworking* que apresente perfil colaborativo e inovador. O (1) lugar é importante no sentido de ser o local escolhido para a reunião do grupo, devendo, portanto, ser provido de recursos e condições adequadas que possibilitem o trabalho colaborativo. Enquanto o lugar refere-se à aproximação física, o (2) espaço é o conceito ligado à aproximação cognitiva do grupo, e diz respeito a uma espécie de especialização que vai sendo criada naquele espaço. Isso não significa a presença de pessoas da mesma área de atuação ou que não possa haver pessoas com características diferentes entre si, mas sim que seus interesses vão se tornando complementares, independentemente das suas áreas. Os (3) eventos e (4) projetos são recursos que vão surgindo do amadurecimento do grupo e da relação com a comunidade externa, e fortalecem o sentido de comunidade do espaço.

Nesse sentido, a Figura 7 expõe a Goma como um grupo social formado por subgrupos articulados, que busca desenvolver seu senso de comunidade e que, em torno dela, orbitam uma série de agentes e atores, públicos e privados, com os quais o grupo pode estabelecer relações e parcerias de mútuo benefício, seja a partir das empresas da Goma, ou de demandas externas. Assim vão construindo - conjuntamente - uma rede distribuída de negócios sem perder, contudo, sua identidade enquanto grupo, sem deixar de ser uma comunidade. Como colocado por Felipe:

Se a Goma conseguir ter uma estrutura foda, uma sala de reunião foda, com vídeos e projetores e uma rede incrível de fornecedores que conhecem a gente, de patrocinadores, que ela conseguir dar tudo isso por um custo mínimo, as empresas vão voar aqui dentro"; mas, "o senso de comunidade, se tirar isso daqui... cai (Trechos de entrevista: Felipe, residente).

Embora a partir do modelo teórico adotado - o modelo multinível - não fosse prevista a presença de subgrupos atuando no processo de implementação dos artefatos, na Goma eles não podem ser ignorados. Os GTs são elementos fundamentais para compreender o funcionamento do grupo e influenciam fortemente tanto na sua atuação, como na implementação de tecnologias que o apoie. Principalmente no que diz respeito à identificação dos quadros interpretativos, uma vez que, a partir desses GTs, novos interesses e expectativas podem surgir. Os subgrupos serão integrados à análise a partir desse ponto de vista. Para a análise do papel das TIC nas seções seguintes, entretanto, não será dado foco específico aos GTs, em razão de seus interesses e expectativas convergirem com os da Goma enquanto grupo social relevante.

6.2. O Modelo da Goma

Como que a gente consegue aprender e espelhar determinados comportamento da natureza em gestão de negócios. E pra mim os negócios colaborativos tem um reflexo comportamental muito interessante de ecossistemas. Sobre como a energia... quando eu falo energia seria da natureza, mas aqui no caso seriam os projetos. Ou criações, ou produções... Então como isso percorre o ecossistema, como eles aqui se alimentam disso, como eles compartilham, como se beneficiam. Existe um benefício mútuo aqui, entre as empresas. Você tira proveito de diversas formas se o seu ecossistema está equilibrado.

Como a natureza mesmo. Nenhuma espécie vive sozinha, nenhuma. Então quando a gente cria um sistema em que as pessoas estão conseguindo trocar, de maneira indireta ou de maneira direta, sem ficar tentando trazer causas e consequências muito óbvias, que não acontece na natureza de forma nenhuma, você consegue se desenvolver e ter um sistema saudável.

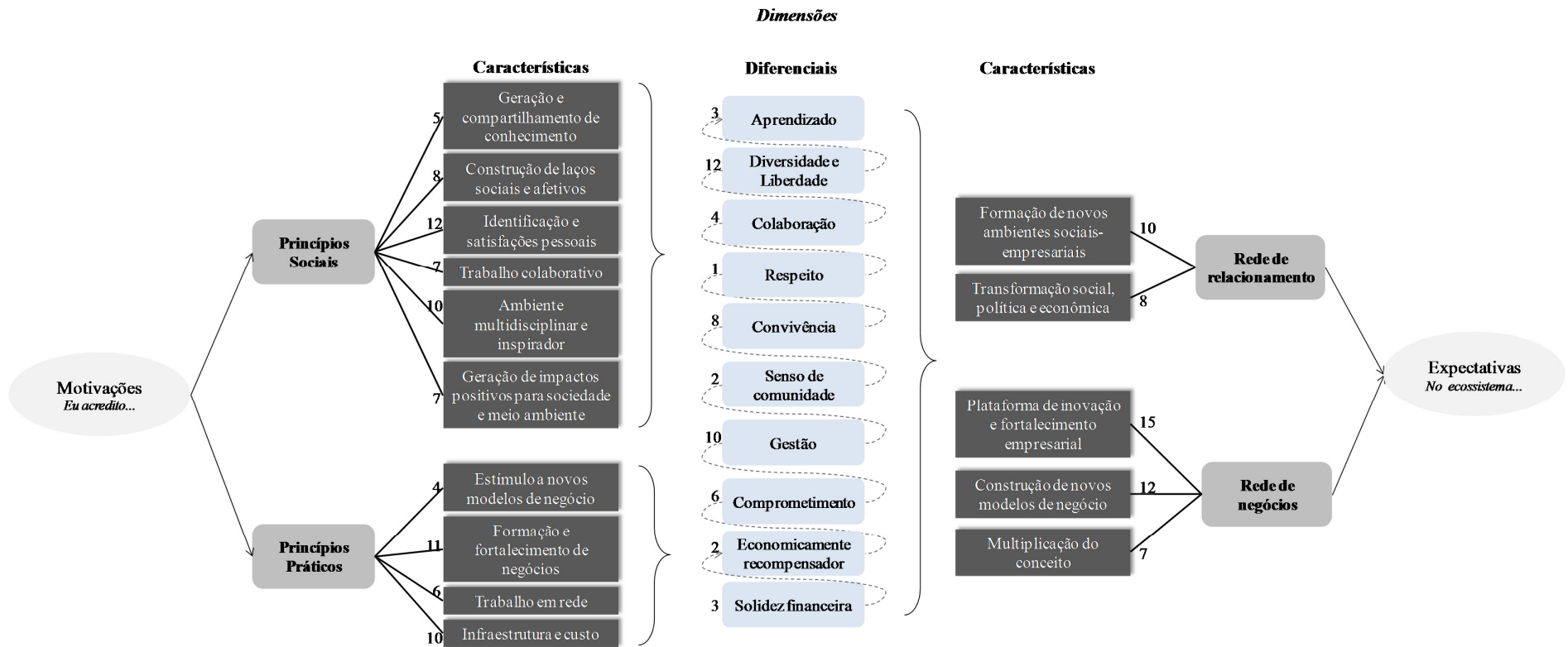
(Trechos de entrevista: Caio, residente da Goma)

Antes de entrar na discussão sobre os processos e práticas da Goma, é importante entender um pouco mais sobre as motivações e valores desse grupo social, que, de certa forma, pautam o seu modelo como espaço de trabalho que excede o *coworking*. Para essa investigação, três questões foram abordadas nas entrevistas, sobre: (i) as motivações que levaram as pessoas a buscarem a Goma ou a participarem da sua fundação, no caso das pessoas que já trabalhavam naquele espaço antes de se tornar uma associação; (ii) o que os associados viam como diferencial na Goma; (iii) as expectativas que nutriam sobre o espaço. Procurou-se entender os aspectos envolvidos nas escolhas pessoais, os motivos e os interesses por trás dessas escolhas, de modo que fosse possível identificar quadros interpretativos a partir dos quais eles atuassem, e que tipos de recursos, valores e ferramentas poderiam estar ligados ao movimento do *coworking*.

Tanto as motivações quanto os diferenciais e as expectativas foram codificados,²⁴ encontrando-se, respectivamente, 61, 30 e 47 referências nas entrevistas. Vale destacar, aqui, que além dessas abordagens diretas, em outros momentos da entrevista também ocorreram questões cujas respostas referiam-se a motivações, diferencial e expectativas dos entrevistados. Em seguida, essas referências foram categorizadas em "temas" (82 para motivações, 51 para diferenciais, e 52 para expectativas), os quais foram reduzidos a três dimensões, que caracterizam e diferenciam o ambiente formado no espaço em que a Goma funciona. O esquema abaixo (Esquema 2) expõe o que se encontrou dentro dessas dimensões e suas relações.

²⁴ Nesta etapa, foram incluídos na codificação as 15 entrevistas transcritas (616') e as codificadas durante a análise.

Esquema 2: Motivações, valores e expectativas dos membros da Goma, levando ao seu quadro interpretativo



Fonte: Elaboração própria

Legenda: O espaço da Goma é influenciado tanto pelas motivações como pelas expectativas que os indivíduos nutrem sobre o grupo e a associação. Os princípios sociais e práticos são identificados a partir das motivações, e geram 10 características atribuídas ao grupo social. Os diferenciais são dados a partir dos valores que eles sustentam. Essas relações culminam em mais cinco características relacionadas às expectativas. Os números indicados são a quantidade de menções associadas na codificação.

Dentro desse esquema, as motivações foram classificadas em dois grupos: os princípios sociais e práticos, que se relacionam com o que fora encontrado na literatura. Como se verá adiante, também foram encontradas, nesse espaço, pessoas que se associaram mais pela estrutura física de escritório proporcionada, como aquelas que buscavam satisfazer seus interesses de ordem humana. A partir disso, os diferenciais são dados com base nos valores que esse grupo sustenta, e que os leva a desenvolver outras características na busca por alcançar suas expectativas. Essas características que surgem a partir do momento em que compartilham aquele espaço também se dividem em dois grupos e classificam a rede de negócios e a rede de relacionamentos que esse grupo constrói para o desenvolvimento do ecossistema de trabalho.

A partir dessa análise foi possível chegar a uma concepção mais precisa sobre a Goma e o espaço que o grupo representa, levando a traçar algumas relações com o que já se conhece sobre um espaço de *coworking*, bem como, adiante, identificar os processos e práticas que ocorrem dentro dele. A primeira observação que pode ser feita é sobre a relação encontrada entre as motivações que levaram as pessoas a buscar a Goma e os princípios sociais e práticos vistos na literatura. Na revisão de literatura, as dimensões das características dos espaços de *coworking* expuseram dois princípios influenciadores desse movimento: os práticos e os sociais. Entre os princípios práticos estão fatores como a flexibilidade do local de trabalho, a busca por produtividade, organização do trabalho móvel, infraestrutura adequada (FORLANO, 2008; BIZARRI, 2010; POHLER, 2012; GANDINI, 2015). Já os princípios sociais são baseados na construção de comunidades, conhecimento, colaboração, e outros valores que, na maioria das vezes, se associam a questões de crescimento pessoal (DEIJL, 2011; SPINUZZI; MORISET, 2013; MERKEL, 2015; GANDINI, 2015).

Esses valores também estão, de certa forma, presentes na Goma. Alguns associados creditam sua motivação a fatores pautados fortemente em princípios sociais para alcançar seus próprios interesses pessoais, como "tentar tornar os processos um pouco mais colaborativos, de tentar se engajar em projetos que tivessem um pouco mais, um pouco mais... com impacto positivo" (Trechos de entrevista: Martha, residente), ou como uma forma de "retribuir, de certa forma, a sociedade como um todo" (Trechos de entrevista: Felipe, residente). Mas há também os que escolheram esse caminho "inicialmente por razões bem pragmáticas [...], ter uma solução não muito cara de escritório" (Trechos de entrevista: Rui, residente).

Embora em alguns momentos apontem para características de ordem prática, levados pelas facilidades que o espaço proporciona, e em outros considerem motivos de ordem social, os princípios não são excludentes e, na realidade, muitas vezes podem se concatenar. Os trechos de algumas entrevistas, destacados na Tabela 3, abaixo, exemplifica alguns desses casos.

Quadro 7: Trechos de entrevistas codificadas na dimensão motivação

Motivações	Citações
Geração e compartilhamento de conhecimento	Me chamou atenção do ponto de vista econômico . E justamente a ideia de poder compartilhar aquilo que eu faço e absorver o que outras pessoas têm. [...] E aqui eu vejo também essa oportunidade de não só ganhar experiência e conhecimento com os pares, que desenvolvem aqui; mas muito pela presença da Goma no Distrito Criativo. <i>(Fernando, residente)</i>
Construção de laços sociais e afetivos	Vim aqui em uma dessas festas e vi que era legal [...]. E aí eu entrei. Porque antes eu trabalhava em casa . E estava começando a me dar uma depressão ficar em casa o dia inteiro. Tinha dias que eu não saía de casa... Começa a dar uma loucura isso. Começou a ficar muito maçante , então eu vi isso aqui mais como uma solução . <i>(Renato, residente)</i>
Trabalho colaborativo	Na verdade, como indivíduo e como empresa a gente viu uma grande oportunidade de compartilhar não só o espaço físico ou ideais com outras empresas, a gente viu um potencial nessa colaboração próxima. Então, como Goma, na verdade, para mim, a maior motivação era trazer empresas para perto para trabalharem juntas no mesmo lugar, literalmente. <i>(Diogo, residente)</i>
Identificação e satisfações pessoais	Foi pura identificação mesmo. Foi além, assim. Foi pelo grupo. Foi por inspiração . Tem muitas pessoas aqui que são muito inspiradoras, que realizam, que fazem, e pelo modo como elas se relacionam... eu me identifiquei. E aí foi isso, fundei minha empresa e estou aqui até hoje. <i>(Ana, residente)</i>
Ambiente multidisciplinar e inspirador	É a troca direta de saberes , sem ser uma coisa multidisciplinar distante que você não acessa muito. Creio que há mais agilidade . É isso, uma equipe multidisciplinar totalmente flexível, disponível, jogando em todas as frentes, essa foi a principal motivação. <i>(Diogo, residente)</i>
Geração de impactos positivos para sociedade e meio ambiente	Ter essa questão da inovação social é o que motiva estar aqui. É o que eu imagino que a Goma vai vir a ser, assim. E eu vejo que muita gente que começou a Goma, por exemplo, respira isso, sabe. Acho que está um pouco no sangue, querer mudar alguma coisa, querer transformar alguma coisa... <i>(Caio, residente)</i>
Estímulo a novos modelos de	A primeira delas: eu acredito . Eu acredito no que ela significa mesmo. Gestões horizontais , maneiras de processos decisórios que incluam as

negócio	vontades, a forma de se organizar para produzir riquezas , e são coisas que eu acredito. <i>(Armando, residente)</i>
Formação e fortalecimento de negócios	Mas assim, aí também entra um segundo ponto. Justamente essa visão empresarial. Aposto na Goma porque a Goma poderia me trazer projetos novos, clientes novos, mercados novos , etc. Fora a questão que a Goma me fornece uma estrutura de escritório bastante competitiva, e barata. <i>(Rui, residente)</i>
Trabalho em rede	A gente gostou de trabalhar horizontalmente , com uma equipe maior, com capacidade de pegar mais projetos . Mas sem estar verticalizado, nessa estrutura rígida que as empresas têm. [...] Então, a partir disso, desconstruir a ideia de propriedade da empresa. Todas as pessoas que faziam parte da empresa teriam a mesma quantidade de ações, e os projetos, as pessoas escolheriam. Seria uma rede . Seria uma rede de pessoas que trabalham com isso. <i>(Felipe, residente)</i>
Infraestrutura e custo	A gente tinha todo um processo anterior a esse que é de pré-produção, de planejamento, de conceituação de projeto, e a gente precisava de um espaço que tivesse minimamente certas condições: Internet, mesa, iluminação . <i>(Armando, residente)</i>

Para definir um espaço de *coworking*, Spinuzzi (2012) entrevistou tanto os proprietários de espaços de *coworking*, como usuários desses espaços (os *coworkers*), em busca de suas motivações. O autor observou que, assim como a definição sobre *coworking* é muito mais dada pela percepção dos usuários que o frequentam do que pela dos seus proprietários, também as características desses espaços e as suas formas de atuação variam de acordo com as motivações de quem os busca. Isso porque "grande parte do valor do *coworking* repousa sobre quem mais está no *coworking*" (SPINUZZI, 2012, p. 432). É nesse sentido que os diferenciais encontrados na Goma estão diretamente ligados às características dadas pelas motivações dos seus associados (como visto no Esquema 1) e é daí também que surge um dos seus maiores diferenciais, visto que os usuários, nesse caso, também são os proprietários do espaço.

A apropriação sobre o espaço leva os membros da Goma a buscarem objetivos que ultrapassam as preocupações relacionadas às suas atividades como empreendedores ou pessoas que querem criar vínculos sociais. Até porque essas preocupações só surgem caso exista um espaço para expressá-las, e, aqui, isso depende deles. Ao escolherem ser uma associação e compartilhar também responsabilidades, a Goma deixa de ser apenas um espaço e atinge ares de um grupo mais coeso. As características e os valores, que assumem como

diferenciais, tomam proporções muito maiores, uma vez que representam não só uma empresa e não só um espaço, atuando de forma interligada. Dentro desse espaço específico, embora não haja um valor mais importante do que o outro (porque é justamente a junção de todos eles que conforma a Goma), pode haver, por exemplo, uma ordem para que eles se manifestem.

Assim, como pode-se observar nos destaques relacionados aos diferenciais (Quadro 8), é uma "base econômica sólida", sendo a Goma um dos "coworking mais baratos do Rio", e o "comprometimento, com um pouco mais de responsabilidade", o "gerir isso juntos", que concede à associação um "senso de comunidade", permitindo uma "experiência profunda de relações" e "um respeito maior no lado humano, de convivência das pessoas", sustentando-a "como um espaço colaborativo", onde "cada um pode dar de fato a sua opinião pessoal".

Quadro 8: Trechos de entrevistas codificadas como Diferenciais

Valores diferenciais	Citações
Solidez financeira	Existem lugares que são mantidos por uma ou duas empresas e que várias outras ocupam, que você vê assim... Como é que é o poder de decisão? É 100% descentralizado ? Não é.... Aqui na Goma, minimamente é. Todo mundo é um voto. (Clara, residente)
Economicamente recompensador	Hoje é o coworking mais barato do Rio . Obviamente que é o coworking mais barato do Rio em termos do que oferece. (Felipe, residente)
Comprometimento	Não adianta querer só zoar e "valeu galera". Aí é só mais um colaborativo. Acho que aqui a gente colabora com um pouco mais de comprometimento , com um pouco mais de responsabilidade nesse sentido. (Diogo, residente)
Gestão	A Goma, se intitulando como um espaço colaborativo , seria uma casa onde todos são coproprietários . Então eu acho que esse é a diferença entre um coworking . (Alberto, Residente)
Senso de comunidade	Se tem um pilar que diferencia, eu acho, a gente hoje dos outros locais eu diria que é mais o senso de comunidade do que de fato um modelo de gestão. Ainda que o modelo de gestão, ele é do jeito que é por causa do senso de comunidade e vice e versa. (Felipe, residente)
Convivência	A Goma vai trazer uma experiência profunda de relação . Porque você vai se envolver com as pessoas, você vai se envolver com o espaço, com as decisões. E você vai se desenvolver institucionalmente . A sua empresa vai desenvolver uma relação, vai transar diretamente com a Goma, um diálogo muito profundo. (José, residente)

Respeito	Aqui é colaborativo entre as partes, também. E o <i>coworking</i> não. Então aqui a gente cria esse ponto de respeito . Existe essa diferença da Goma, do colaborativo, essa coisa da colaboração, de entendimento, de parceria. Não quer dizer que vá contratar os serviços da empresa X, ou que a empresa Y vá fazer negócio comigo. Mas existe um respeito maior no lado humano, de convivência das pessoas. <i>(Fernando, residente)</i>
Colaboração	No meu dia a dia de trabalho, às vezes a gente recebe um briefing, ou a gente desenvolve alguma proposta pra um cliente, e a gente já imagina que alguns atores daqui de dentro vão ajudar a gente em determinados passos, assim... Isso pra mim é colaboração , no puro da palavra assim... Que a gente já imagina quanto é o trabalho de uma pessoa, já encaixa naquela proposta, já troca uma ideia, já vai ali em cima, marca uma reunião, marca um papo. <i>(Marco, residente)</i>
Aprendizado	Quando uma organização se torna horizontal e ela busca operar sobre a cultura profunda da colaboração , que é o que a Goma faz, mais do que qualquer outra casa no Brasil, sem dúvida nenhuma, essa organização ela se torna uma organização de aprendizado . E uma organização de aprendizado, um dos principais <i>outputs</i> que ela tem, é que todo mundo aprende sobre tudo. <i>(Martim, Amigoma)</i>
Diversidade e liberdade	[...] um coletivo tão grande em que cada um pode dar de fato a sua opinião pessoal sem ficar muito preocupado com “ai, vai se ofender”. Está na hora de falar o que você pensa para o outro botar o que ele pensa sem fronteira, sem barreira , e a gente chegar no que pensamos juntos. E acho que na Goma a gente tem um pouco dessa liberdade, mas ao mesmo tempo assume-se uma responsabilidade muito grande, pelo menos para mim. <i>(Diogo, residente)</i>

Nesse cenário de gestão e tarefas compartilhadas, a Goma configura-se como um espaço particular. Ao mesmo tempo em que ela não pode ser considerada exclusivamente um espaço de *coworking*, ela também não é uma casa de livre interação, onde geralmente não há gestão estabelecida.

O modelo adotado pela Goma, onde os associados do espaço compartilham uma gestão horizontal e distribuída, permite que seus membros construam e compartilhem expectativas em relação à associação. Em um movimento também interligado, uma vez que seus valores vão se tornando fortes enquanto grupo, a Goma passa a sustentar mais do que seus diferenciais. É como se seus membros, dentro do universo do qual fazem parte, acreditassem e defendessem uma causa maior, e é nesse sentido que eles atuam.

Então a Goma vai tomando cada vez mais a minha cara, eu vou emprestando mais de mim e daquilo que eu acredito, para se tornar a síntese da Goma, quanto mais eu trabalho para que ela seja (Trechos de entrevista: Armando, residente).

Assim, os seus membros, enquanto donos e gestores da Goma, ao trabalharem para ela ou por ela acabam criando também expectativas sobre ela. Essas expectativas (Quadro 9), diferente das motivações, apresentam aspectos um pouco mais ligados à questão prática, empresarial, embora, ainda assim, com um propósito claro: a construção de um ecossistema capaz de gerar valor econômico e social.

Quadro 9: Trechos de entrevistas codificados como Expectativas

Expectativas	Citações
Formação de novos ambientes sociais-empresariais	Eu espero aprendizado. A gente sempre teve bastante aprendizado aqui. Espero uma relação aberta , só de você trabalhar com pessoas que estão lidando de maneira verdadeira com os projetos, e que são respeitosas , que são amigas também. Isso não deve ser diferente, mas que são carinhosas , que não trabalham dentro de uma dinâmica negativa em termos de saúde, processos, poluição. Ou sei lá, estresse. <i>(Caio, residente)</i>
Transformação social, política e econômica	Eu vejo chegando, na questão financeira, podendo ser mais competitiva , abaixando nossos preços, ou tendo um caixa ampliado. Se a gente desse um desconto de 5%, 10% num momento de crise no país, você está tornando as empresas mais competitivas. Com uma função de ser um ecossistema fértil , você está sendo o mais fértil possível. Eu vejo a Goma se tornando um centro de inteligência . Essa coisa do Goma convida, se tornando meio um Ted Talk. A gente tem um potencial de crescimento, em termos de atuação, grande. Mas eu não planejo um crescimento físico, tipo vamos comprar um outro imóvel pra crescer mais. Eu acho que o espaço tem mais amadurecimento pra fazer. [...] Eu acho que cada vez mais a convivência aqui dentro vai fazer com que as empresas se... caminhe mais pra essa direção. Eu acho que a gente vai ficar aqui dentro, com uma relação mais madura, laços mais fortes ... <i>(Antonio, residente)</i>
Plataforma de inovação e fortalecimento empresarial	Mas o que eu imagino da Goma daqui a uns anos é ter um lugar de referência de pesquisa , de investigação, de questões urbanas, políticas, econômicas, sociais. Ter essa questão da inovação social é o que motiva estar aqui. É o que eu imagino que a Goma vai vir a ser assim. E eu vejo que muita gente que começou a Goma, por exemplo, respira isso, sabe... <i>(Alberto, residente)</i>

Construção de novos modelos de negócio	Eu acho que o potencial da Goma é influenciando novos modelos de negócio. E de relações, esse é o potencial que eu vejo pra Goma. Agente influenciador, mesmo. <i>(Lia, residente)</i>
Multiplicação do conceito	Eu não acho que crescer seja interessante, porque eu acho que rede tem tamanho. Existem alguns estudos sobre isso inclusive. Eu acho que a partir de um certo tamanho ela quebra, de fato. Mas eu gostaria que a gente conseguisse - que é uma coisa que já foi tentada um milhão de vezes - mas que a gente conseguisse sistematizar mais o que foi gerado aqui dentro. As políticas de votação. Esse tipo de coisa [...]. Porque eu acho que isso era bom ter, pra outras iniciativas... “Ah, legal, toma aqui o kit, o kit como a Goma foi. E usa, reproduz, modifica, faz o que quiser”, que é uma outra rede, pode ser uma rede parceira, e que aí vai promover um aumento da economia colaborativa no Brasil. <i>(Clara, residente)</i>

As expectativas, em suma, reafirmam a Goma como um espaço de *coworking*, com muitos dos seus membros empenhados na construção de um espaço que lhes proporcione um "ambiente agradável que aumenta sua produtividade" (Trechos de entrevista: Clara, residente). Também confirma sua singularidade frente a qualquer outro espaço de *coworking* ao expor seus interesses, enquanto grupo, de se tornar um expoente de empreendedorismo social, um laboratório de experiências como alternativa ao modelo de produção tradicional e tendo, inclusive, o papel de ajudar a formular políticas públicas a respeito de empreendedorismo. E ainda:

Sendo essa referência mundial, por que não. De um empreendimento multidisciplinar onde além de todas as empresas terem uma gama de clientes e serviços, o fato de elas estarem juntas gera também produtos que elas sozinhas não teriam. Então eu vejo realmente como um grande empreendimento. É... essa bandeira social assim, eu acho ela muito importante (Trecho de entrevista: Alberto, residente).

Nesse ponto, é importante também ressaltar que embora a análise das entrevistas tenha permitido chegar a esse quadro interpretativo para o grupo social em questão, observou-se a existência de elementos que nem sempre convergiam dentro dele. Como se viu na literatura, há lugares que dependem um grau de importância maior para os princípios sociais, outros dão mais relevância a princípios práticos. Essa variação parte das intenções das pessoas que gerenciam e mantêm esses espaços, e afeta um espaço como um todo, refletindo na configuração de diferentes espaços de *coworking*, como se viu no trabalho de Spinuzzi

(2012). No caso da Goma, essa variação entre os princípios práticos e sociais é observada no interior do próprio espaço, entre as partes. Eles mesmos intitulam uma "galera mais do amor" e outras mais voltadas ao "business". No entanto, independentemente de essa variação ocorrer dentro do próprio grupo, para considerá-los um espaço de trabalho distinto (MORISSET, 2013; MERKEL, 2015), é suficiente identificar que, conforme alguns autores, esse grupo sustenta, de algum modo, valores sociais.

Além disso, quando se observa as opiniões de ex-membros, importantes discrepâncias sobre o discurso do grupo são reveladas. Contudo, configuram-se mais como desafios que os próprios associados reconhecem, do que uma impossibilidade definitiva de se reconhecerem enquanto grupo social que atua em conformidade com suas motivações e expectativas. Nesse sentido, para o objetivo de identificar as práticas de trabalho que desenvolvem, não parece imprescindível descrevê-las.

6.3. Os processos da Goma

Existem lugares, tem lugares aqui no Rio também, que são mantidos por uma ou duas empresas e que várias outras ocupam, que você vê assim... Como é que é o poder de decisão? É 100% descentralizado? Não é. Aqui na Goma minimamente é. Todo mundo é um voto. Não são empresas. Então assim, dentro da Forma você tem discordância. Você tem gente que acha que é uma coisa, e gente que acha que é outra. E na hora de votar cada um vota do jeito que dá na telha. Isso que eu acho que é o legal da Goma. Porque realmente a coisa funciona de uma maneira pulverizada. Você não tem concentração. E como o voto não é por empresa, é por pessoa, não faz diferença se você é uma empresa pequena ou uma empresa grande. O que conta é o indivíduo.

(Clara, residente da Goma)

Apresentado o modelo de organização da Goma, agora é possível analisar, apoiando-se novamente no *framework* utilizado, os processos internos da associação, esperando-se encontrar as práticas envolvidas e como ambos os aspectos caracterizam o espaço em que atuam. Como fica claro da leitura do modelo apresentado, a Goma é formada por um grupo de empreendedores que dividem o mesmo espaço de trabalho, sob a égide de uma associação, que se organiza em um modelo de gestão horizontal e participativo. Assim, há múltiplos processos ocorrendo simultaneamente dentro desse espaço, que vão desde o âmbito individual, a partir das escolhas particulares de cada empresa na administração de seus negócios, até o coletivo, pela necessidade de se estruturar e fortalecer o espaço para a formação de redes que sustentem a construção de uma comunidade.

Como mencionado na revisão da literatura, os espaços de *coworking*, ao conectarem pessoas de diferentes lugares, setores e interesses, servem como uma rede potencializadora de negócios (DEIJL, 2013). E ainda podem ir além, de acordo com a definição adotada neste trabalho, pelo fato de serem ambientes relacionados com a construção de comunidades, motivados pela construção de melhores ambientes e melhores formas de se trabalhar. Na Goma, essa distinção também fica clara. Como colocou Clara, as pessoas sentem "a diferença que faz você ser um ponto isolado e você ser um ponto dentro de uma rede" que gera mais contato e mais negócio, mas tendo como pilar "não perder a noção de comunidade".

Desse modo, a primeira observação que pode ser feita sobre os processos da Goma diz respeito também à sua particularidade enquanto estudo de caso sobre espaços de *coworking*. Embora se configure como um espaço de *coworking*, tendo em vista que é, de fato, um ambiente de trabalho compartilhado, não é possível compreender a Goma analisando seus processos apenas do ponto de vista do negócio. A associação conecta empreendedores voltados a negócios sociais e promove "encontros entre pessoas que querem mudar a dinâmica de trabalho dentro de suas respectivas empresas". Nesse aspecto a associação é muito parecida com os espaços encontrados na literatura (LUMLEY, 2014; KORDI-HUBBARD, 2013; BIZARRI, 2010). Por outro lado, ao apresentar uma

Metodologia que convida as pessoas envolvidas na imaginação, construção e habitação de determinado espaço físico - seja uma casa, uma praça, ou um espaço de trabalho - à participar da formação coletiva da intenção, função e desenho,²⁵

ela se torna uma plataforma social onde as empresas que ali atuam conseguem se fortalecer como grupo, reinventar-se de modo a oferecer outros serviços além daqueles para os quais cada empresa se volta originalmente. Além disso, ao adotar um modelo de gestão compartilhada, para que as empresas e pessoas consigam atuar nesse ambiente de negócios, elas precisam, antes de mais nada, criá-lo.

Por isso, embora interligados, os processos na Goma podem ocorrer a partir de diferentes níveis de relação. Há três principais tipos de processo que ocorrem dentro da Goma. O primeiro, dando sustentação à casa e ao espaço que ocupam, ocorre no nível da associação (Goma-Goma). Ao conseguir sustentar-se como um espaço de trabalho, organizado a partir de

²⁵ Trecho da análise documental, contida em material de apresentação institucional da Goma.

uma gestão compartilhada, passa-se a desenvolver processos que acontecem no nível das empresas (Goma para empresas). Por fim, tendo como um dos principais propósitos a geração de impacto positivo e buscando atuar como uma associação que não visa o lucro, há uma série de processos que ocorrem no nível da comunidade (Goma para comunidade).

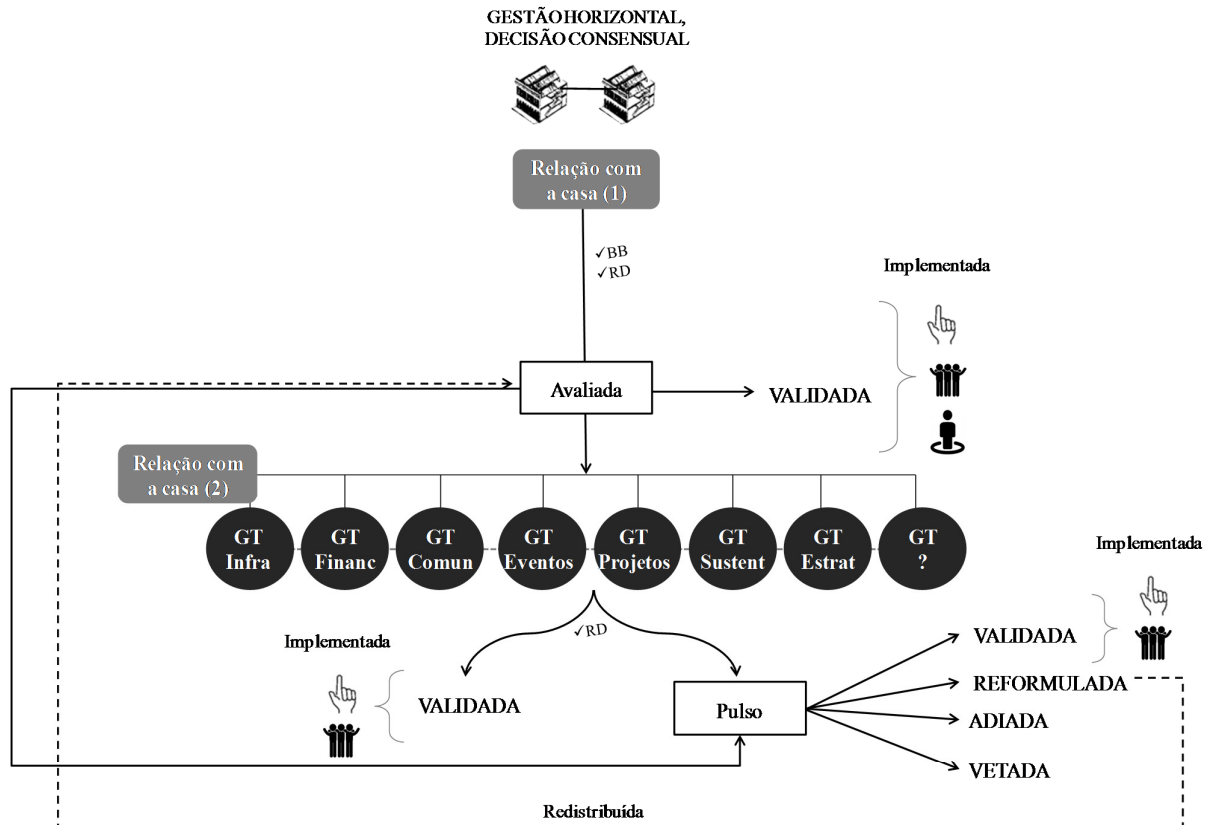
Assim, em torno do grupo que a Goma forma (conforme exposto na Figura 8), instauram-se processos em todas as esferas de atuação e que pautam a forma como os membros interagem entre si, com o espaço, e o ambiente externo, e envolvem o grupo, os subgrupos, bem como atores externos. Ao adotar um modelo de organização horizontal, de gestão compartilhada na qual todos os membros dividem responsabilidades, espera-se também que os associados envolvam-se igualmente com elas. Esses processos são metodologias que desembocam em práticas que permitem o funcionamento da Goma e por vezes realimentam o seu sistema, ou seja, levam ao fortalecimento e alcance dos seus propósitos, e outras ainda demandam novos processos. E assim, de forma orgânica, vão dando identidade a essa comunidade.

A seguir serão tratados em tópicos separados cada um dos macroprocessos identificados na Goma, que ocorrem no nível (a) da associação e tratam das demandas internas da casa para sua gestão e manutenção; (b) das empresas e suas relações que surgem a partir do espaço; e (c) da comunidade, de modo que fique mais evidente como eles se dão, e as influências que sofrem.

A - Processos que surgem no nível interno, representando uma relação da Goma para a Goma

Os primeiros processos que surgem, atuando no nível da associação, dizem respeito a todas as atividades que fazem com que a casa e o seu espaço de fato funcionem. Inclui-se, por exemplo, todas as questões ligadas à infraestrutura, reformas que sejam eventualmente necessárias, e a administração e gestão da associação enquanto uma instituição de personalidade jurídica, com direitos e deveres, conforme apresenta a Figura 8.

Figura 8: Processo interno da Goma com relação às demandas internas da casa



Legenda a: BB= Boca-a-boca; RD = Recursos Digitais

Legenda b: Uma demanda que o grupo tenha se coloca a partir de um associado ou empresa (1), ou ainda a partir já de um GT. A demanda é avaliada geralmente no meio em que ela foi colocada (e-mail, whatsapp, ou boca-a-boca durante uma reunião ou conversa informal. Essa primeira avaliação será feita para saber se é uma demanda simples (que não envolve despesas) que poderia ser já validada e implementada.. Se o grupo entende que é uma questão mais delicada, ela vai à reunião de Pulso, o que geralmente passa pelos GTs (a questão acaba sendo adotada pelo GT que lhe condiz), que irão trabalhar melhor a questão para apresentá-la ao grupo durante a reunião de Pulso, onde será decidido por consenso qual a medida a tomar.. Ao ser validada, há três formas possíveis para implementar a demanda:

- 👤 Um associado realiza sozinho o trabalho, ou às vezes com a ajuda de poucos, sem precisar de muitos envolvidos;
- 👉 O grupo se organiza para realizar a tarefa, a partir da ajuda de vários associados, podendo até se criar um GT;
- 🏢 Contratam serviços externos para ajudar um membro, um grupo, ou um GT.

Fonte: Elaboração própria

Esse processo exemplifica o que se dá em torno, por exemplo, da decisão de investimentos e melhorias para o espaço comum ao grupo:

Para comprar 40 cadeiras coloridas para fazer os eventos. GT Eventos falou: “Não dá toda vez que tiver um evento a gente puxar as cadeiras de reunião para fazer o evento. Se a gente quer receber eventos o GT Eventos precisa de orçamento para cadeira”. Tudo bem, apresenta dois, três orçamentos, a gente valida e vai para um pulso: “É essa cadeira? É essa cadeira. Vai comprar 10 mil reais de cadeira? Vai comprar 10 mil reais de cadeira”. Nem foi isso tudo, mas, sei lá. Acho que 40 cadeiras, 250, é enfim. (Trechos de entrevista: Diogo, residente)

Esse tipo de processo inicia-se a partir de uma demanda da casa que pode ser levantada por (i) qualquer membro associado ou empresa, ou se estabelece por (ii) um dos GTs, que expressa determinada necessidade ou interesse. Exceto em situações que não demandam validação grupal e, portanto, podem ser resolvidas de forma mais informal - geralmente as mais corriqueiras do dia a dia com relação ao espaço e que não envolvam gastos -, as demais demandas entram em pauta primordialmente por meio do e-mail do grupo ou do aplicativo *WhatsApp*. Através desses meios elas são avaliadas por todos, conjuntamente, e podem ser já validadas, ou, identificando-se uma complexidade maior e a necessidade de amadurecer a questão, vão para a reunião geral, chamada de “Pulso”. Nesse caminho, essas demandas podem entrar diretamente na pauta, ou, caso sejam referentes às responsabilidades de algum grupo de trabalho (os GTs) e os membros entenderem ser necessário, são distribuída aos GTs para que tratem e amadureçam a questão, que depois retorna para a validação do grupo, ou, em alguns casos, para a reunião de Pulso. Se uma questão é levada à reunião de Pulso, que ocorre a cada 15 dias, os membros organizam-se a partir de uma pauta colocada por e-mail e, como todos são donos da Goma, decidem os passos que deverão ser tomados, e as questões que deverão ser votadas.

A reunião funciona, portanto, como uma espécie de assembleia onde cada membro, ou cada GT, apresenta a demanda para validação. O ideal é que o grupo entre em consenso. Assim, a discussão (mediada por bastão, onde cada um tem a sua vez de falar) é geralmente o método utilizado. Quando há ruído na questão, ela é rediscutidas e, não havendo consenso, volta para pauta ou pode ser adiadas até segunda ordem (que será dada pelo grupo). Embora não seja comum, em casos especiais ou de urgência da demanda, uma reunião extraordinária nos mesmos moldes da reunião de Pulso pode ser marcada.

Esse provavelmente é o processo que deixa mais em evidência a particularidade da Goma como um espaço de *coworking*. Embora encontre-se na literatura espaços de *coworking* que sejam considerados também espaços de socialização, ou até mesmo os espaços de trabalho

comunitário de Spinuzzi (2012), que na verdade tratam-se de espaço social onde se guarda um ambiente específico para o *coworking*, ainda assim eles têm um dono. A administração, por mais livre que possa vir a ser, ainda será centrada nas decisões do proprietário, sobre o que e como as coisas devem acontecer naquele espaço.

Na Goma, além de as decisões serem tomadas em conjunto, o espaço comporta igualmente e concomitantemente atividades de *coworking* e de socialização. Não há, como nos espaços de trabalho comunitário, um ambiente fixo para determinada atividade. Pelo contrário, mesmo que haja alguns postos fixos (dos residentes), as pessoas não se fixam, e atividades diferentes acontecem ao mesmo tempo, no mesmo espaço. Em um dado momento do trabalho de campo, observou-se, por exemplo, três reuniões de trabalho no mesmo ambiente (duas que aconteciam inclusive na mesma mesa): duas pessoas conversando a respeito do trabalho de uma delas; outras duas pessoas discutindo questões pessoais; e uma outra pessoa recebendo um convidado externo, que desejava conhecer a associação. Em resumo:

Parece que as coisas não acontecem mas na verdade se você não entrar nessa bagunça é que as coisas não acontecem. Às vezes você conhece 50 pessoas em uma semana, e as coisas vão acontecendo... (Frase anotada da observação de campo: Felipe, residente).

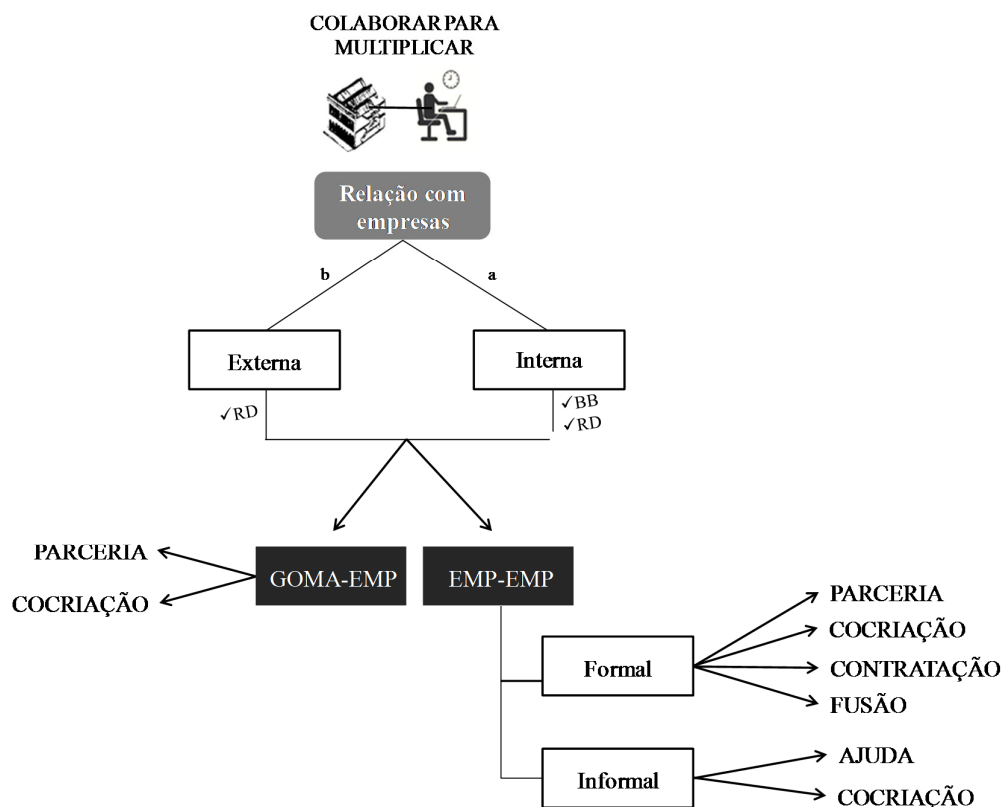
A movimentação de trabalho na Goma é assim, bastante dinâmica, com os GTs funcionando em paralelo, justamente para permitir que o espaço funcione dessa forma. Cada GT define a periodicidade dos seus encontros de acordo com as necessidades que surgem, as quais, quando necessário, são levadas à reunião de Pulso para validação do grupo.

B - Processos relacionados aos negócios que ocorrem na Goma, nível de interação entre as empresas

O segundo nível dos processos que ocorrem na Goma se dá a partir da relação entre as empresas que ocupam o seu espaço, e é o que os aproxima de fato, de um espaço de *coworking*. Embora a maioria dos seus membros entenda que no espaço da Goma existe uma propensão maior para que os negócios ocorram em conjunto e de forma colaborativa, o método de trabalho entre partes não é exclusivo da Goma. Na verdade, a revisão da literatura mostra que é recorrente a compreensão dos espaços de *coworking* como um espaço no qual o desenvolvimento de negócios baseia-se em práticas colaborativas (BIZARRI, 2010; DEIJL, 2011; SPINUZZI, 2012; KORDI-HUBBARD, 2013; CAPDEVILA, 2014; LUMLEY, 2014;

GANDINI, 2015). Seja a partir dos encontros de profissionais de diferentes áreas e características, da sinergia desses encontros, ou da construção de inteligência coletiva, o trabalho realizado por meio da colaboração geralmente pode ser um resultado esperado desses espaços. Na Goma, os processos que envolvem essa esfera de trabalho estão resumidos no modelo abaixo (Figura 9).

Figura 9: Processos internos da Goma com relação às demandas e relacionamentos que ocorrem entre empresas



Legenda a: RD= Recursos digitais; BB= Boca-a-boca

Legenda b: Uma relação de trabalho entre duas ou mais empresas pode ser dada a partir do (a) espaço interno da Goma, ou vir de (b) âmbito externo. As mais comuns, por enquanto ocorrem a partir do (a) espaço interno, quando uma empresa por vontade própria compartilha formal ou informalmente com outra empresa um trabalho que está em desenvolvimento. Deste compartilhamento pode se desdobrar uma série de relações. A segunda possibilidade de se compartilhar projetos na Goma (b) é ainda pouco comum e por enquanto ocorre principalmente a partir da participação em editais. Ao identificarem uma oportunidade, as empresas que podem e querem participar se reúnem para atender a determinado projeto.

Fonte : Elaboração própria

Como pode-se observar, as relações entre as empresas da Goma podem ocorrer a partir de demandas internas e externas, que surgem através de oportunidades de trabalho conjunto, formalmente anunciadas por *e-mail*, ou por meio de conversas, bate-papos e consultas

informais, culminando, ao fim, em uma série de práticas de trabalho. A diferença entre elas é que uma acontece a partir do interesse de alguma empresa interna da Goma, ou mesmo da Goma enquanto grupo (no caso de um Edital, por exemplo), ao passo que a outra provém de algum cliente ou agente externo.

Há múltiplas formas dessas relações se desenvolverem. A relação mais comum verifica-se no âmbito interno, com uma configuração empresa-empresa que desenrola uma colaboração formal ou informal. As relações de trabalho formal entre as empresas ocorrem quando uma empresa associada recebe um trabalho de um cliente e identifica, no projeto, a possibilidade de outras empresas da Goma participarem. Essa participação pode acontecer por indicação dessa segunda empresa ao cliente, o qual, por sua vez, decide contratá-la; ou por repartição do trabalho, caso a empresa contratada entenda dividir tarefas é o caminho ideal para melhor atender o trabalho. Há, também, práticas colaborativas nesse âmbito que são informais e envolvem esforços menores - quando uma empresa apenas pede ajuda para um projeto próprio, no sentido de trocar informações e conhecimento sobre o projeto em questão. Em outros casos:

Você pode tá no banheiro, você vai interagir com alguém que você normalmente não interage. Eu acho que a interação rola naturalmente por negócios que são complementares [...]. É mais difícil imaginar uma interação... não que seja impossível, por exemplo, o Fernando que restaura quadros, com o Vagalume que tem uma parada de produtos naturais. Mas de alguma forma se eles se encontram por exemplo lá embaixo pra tomar um café, eles vão perguntar "e aí, como você tá, como estão seus negócios e as vendas...", e eles vão conversar sobre mercado. Então eu acho que essas interações acontecem. E aí disso pode surgir uma oportunidade tipo "poxa Fernando, eu conheço um cara"... ou "quem sabe a gente faz uma promoção e coloca produtos de brinde"... Sabe, surgem... As coisas aparecem, eu acredito super nas coisas acontecerem espontaneamente (Trechos de entrevista: Ana, residente).

Esse tipo de relação que se estabelece no âmbito interno do espaço é o que se espera dos ambientes de *coworking*, que abrem possibilidades para a troca entre pessoas. É, por exemplo, o que Moriset (2013) chama de *serendipity*, considerado por ele um dos principais conceitos dos espaços de *coworking*.

A partir das relações que se configuram no nível Goma-Empresa, entretanto, são processos menos frequentes em outros espaços - até mesmo na Goma ainda não são os mais frequentes. Embora já tenha havido um esboço desse tipo de processo na Goma, eles ainda precisam

amadurecer como relação de trabalho. Esses processos desenvolvem-se a partir de editais, nos quais a Goma participasse como prestadora de serviços que seriam desempenhados pelas suas empresas ou associados.

Na verdade, há uma série de processos de trabalho que podem ser desenvolvidos nesse nível de relação. A Goma, como uma associação, pode vir a criar e desempenhar diversos papéis que se configuram como relações de trabalho no ambiente externo, seja prestando serviços ou consultorias. No entanto, essa ainda é uma seara na qual a associação ainda não está pronta para atuar.

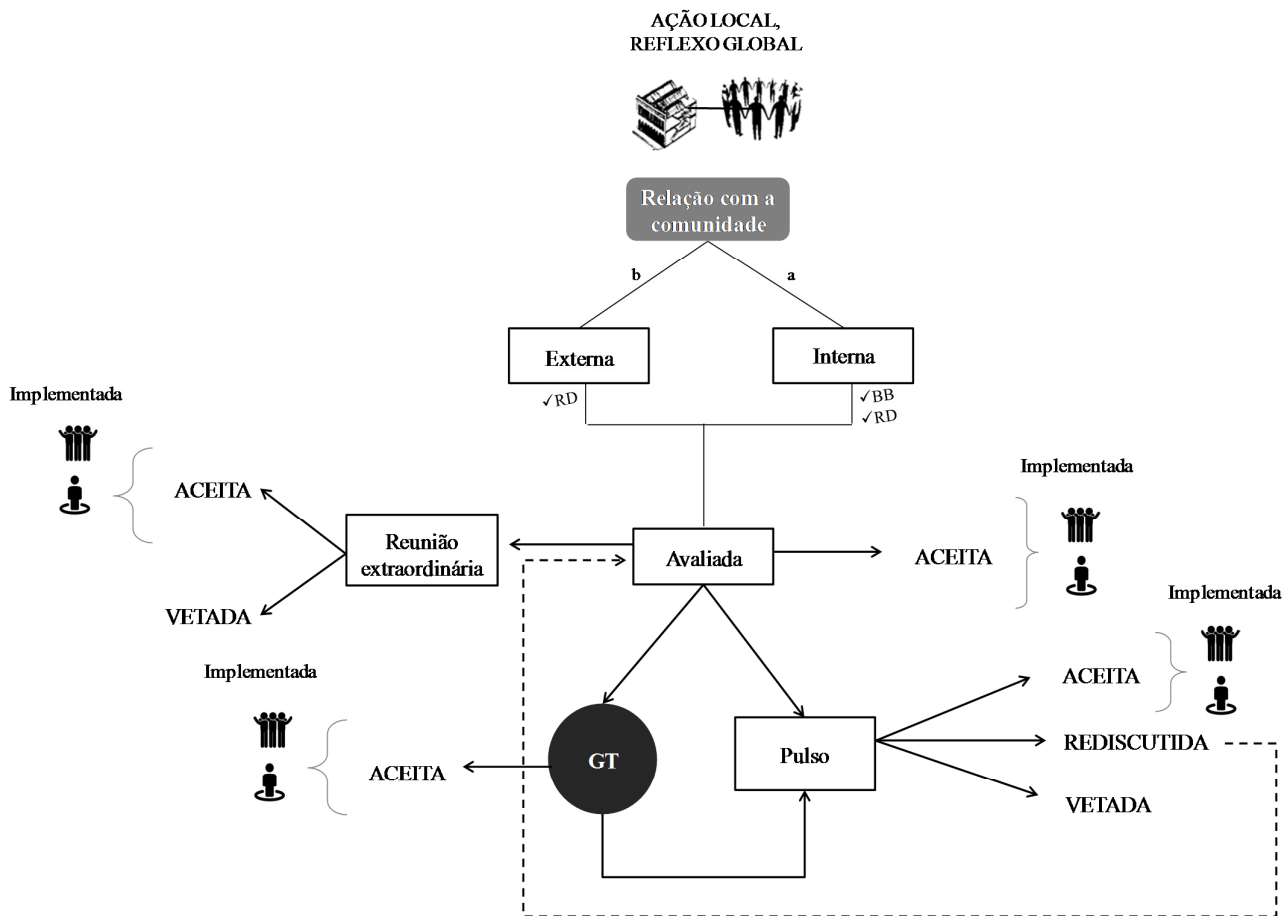
C - Processos da Goma no nível de relacionamento com a comunidade

Os processos que ocorrem na Goma no nível da comunidade são aqueles que não encontram relação direta com a literatura. Ou seja, que os diferenciam como espaço de *coworking* e dão particularidade ao caso estudado. Esses processos têm como foco central o impacto positivo que pode ser causado no ambiente externo. Geralmente surgem exatamente por essa demanda e decorrem da intenção de se relacionar com os atores externos, gerando um valor social maior, promovendo seus laços e ativando redes. Dois exemplos desses processos, que já são recorrentes na associação, são o Goma de Portas Abertas e o Goma Convida, que funcionam de modo mais ou menos semelhante, um mais voltado para o âmbito interno do que o outro, mas ambos




com o intuito de despertar e ampliar o senso de comunidade através de encontros" e "trazer convidados que tenham conteúdo que possam compartilhar com o nosso grupo interno e com a nossa rede (Trechos de entrevista: Ana, residente).

Nesse nível pode haver também incontáveis processos e relações a serem estabelecidas e que geralmente desenvolvem-se por meio de cursos, workshops, bate-papos, intervenções, não havendo qualquer barreira para novas e diferentes propostas. O macroprocesso por meio do qual ocorrem está representado na Figura 10.

Figura 10: Processo da Goma nível de relacionamento com a Comunidade



Legenda (a): Uma demanda com a Comunidade pode ser colocada tanto a partir da comunidade do cenário externo (b), de outros grupos e atores sociais que tenham interesse de interagir com a Goma ou utilizar o seu espaço, ou pode vir de uma demanda interna (a), colocada por um membro, uma empresa ou um GT, que entende ser necessário uma iniciativa de ativação da rede (que pode ser de negócios ou sociais). A demanda vai ser avaliada nos canais de comunicação e pode ser já aceita e implementada, ou será levada a Pulso, podendo passar antes por um GT ou não. Uma terceira possibilidade é a demanda apresentar urgência e não ser validada pelos canais de comunicação por ser mais sensível ou por ter gerado ruído. Nesses casos, marca-se uma reunião para se discutir a demanda sem esperar a reunião de Pulso. Ao ser validada, há três formas possíveis para implementar a demanda:

-  Um associado realiza sozinho o trabalho, ou às vezes com a ajuda de poucos, sem precisar de muitos envolvidos
-  O grupo se organiza para realizar a tarefa, a partir da ajuda de vários associados, podendo até se criar um GT
-  Contratam serviços externos para ajudar um membro, um grupo, ou um GT.

Da mesma forma como podem surgir novas iniciativas, como esses dois modelos instituídos, nada impede que iniciativas antigas deixem de existir ou sejam reformuladas. Como tudo na Goma, também ocorrem a partir da identificação de necessidades do grupo e, se algum interesse mudar ou deixar de existir, também seus processos irão se transformar. Isso ocorre muito em função do próprio modelo da Goma, que, ao posicionar-se como um "laboratório

interdisciplinar de gestão compartilhada" (Trechos da análise documental: apresentação institucional da Goma), assume a liberdade de fazer experiências, adotar, mudar ou abandonar processos e projetos de acordo com o que o grupo concordar, permitindo que o seu sistema funcione sempre de forma orgânica, mais fluida e menos engessada. Dessa forma, esse processo é, em relação aos outros, o modelo mais aberto.

6.4. As práticas de trabalho na Goma

Eu acho que espaço de trabalho colaborativo é espaço onde as pessoas conseguem ter liberdade para colaborar um com o outro, onde você tem um fluxo de informação facilitado, onde você tem... sempre as portas estão abertas pra troca de conhecimento, pra dar opinião. Eu acho que é muito mais relacionado às práticas do que de fato ao esquema de coworking que se estabelece. Isso não é real... Não acho que é porque a gente está aqui numa associação que a gente vai ser colaborativo ou não.

(Felipe, residente da Goma)

Conhecido os processos que ocorrem na Goma, os quais estão relacionados ao modo como o grupo se organiza, é possível, a partir de agora, identificar uma série de práticas. Como visto na revisão da literatura, reuniões, conversas, parcerias, encontros, *brainstorming*, projetos, eventos, e outras inúmeras práticas estão relacionadas ao trabalho desenvolvido dentro de um espaço de *coworking* e foram encontradas na Goma.

Assim, ao entender que os processos estão fortemente interligados, do mesmo modo que se explorou no questionário como eles ocorrem na Goma, as entrevistas também exploraram as práticas. Abordou-se quais eram as práticas e atividades que os membros da Goma identificavam dentro daquele espaço e que estavam envolvidas em seu trabalho. Extraiu-se disso uma relação de atividades e termos mais mencionados (338 no total) que resultaram em 38 atividades de trabalho observadas no ambiente da Goma. Essas atividades podem estar relacionadas tanto à questão da administração do espaço como a negócios individuais ou de relacionamento pessoal, podendo também estar relacionada a mais de uma questão. Essas atividades ainda puderam ser agrupadas em 12 grandes práticas, conforme se vê no Quadro 10.

Quadro 10: Práticas de trabalho da Goma

Práticas de trabalho	Atividades	Citação
Compartilhar gestão do espaço	Comprometer-se e engajar-se nas atividades e propostas da casa	Você rapidamente já entendeu que rola umas reuniões de condomínio, que a gente tem ali nossos GTs, que a gente cuida cada um de uma linha, um é infra, outro comunicação, outro de evento... Enfim, e a gente se organiza pra fazer a gestão deste espaço. Então essa é a diferença que a gente tem entre um <i>coworking</i> , que você só chega ali, paga a mensalidade... se tiver, a tampa da privada quebrada você vai ali na diretoria e fala “ó, a tampa tá quebrada, vamo lá”. Aqui já é diferente, o processo é outro. (<i>Mario, residente</i>)
	Administrar o lugar	
	Estabelecer regras	
	Contratar serviços para casa	
	Criar GT	
Cocriar e compartilhar propósitos do grupo	Administrar espaço	Eu acho que eu contribuo muito com o meu conhecimento, com a minha experiência, não só de organização, de processos; principalmente naquela questão de propósito mesmo, sabe, de defender o propósito da Goma e de trazer este propósito para todos os projetos que a gente tem. Eu fico muito atenta ao que está rolando de inovação aqui dentro e vejo que várias pessoas se comportam como eu. Tipo, galera, o propósito da Goma é por aqui, como que a gente faz pra participar disso reforçando o nosso propósito...? (<i>Ana, residente</i>)
	Decidir em conjunto	
Estabelecer métodos de gestão	Fazer acordo entre membros e com o grupo	Então como funcionam os fluxos de diálogo, de engajamento? Funciona a partir das percepções de que a gente precisa criar uma tecnologia que dê conta daquela expressão [...]. A gente vai criando metodologias na medida em que a gente não consegue falar alguma coisa. (<i>José, residente</i>)
Desenvolver parcerias	Estabelecer parceria	Ao invés da gente competir no mercado, a gente prospecta junto, traz cliente junto, divide-se o trabalho. A gente roda muito mais projeto dividindo força-tarefa. Com a Ploft especificamente, que tem um ramo de atividade mais parecido com o nosso, muitos dos nossos projetos são em parceria. Por

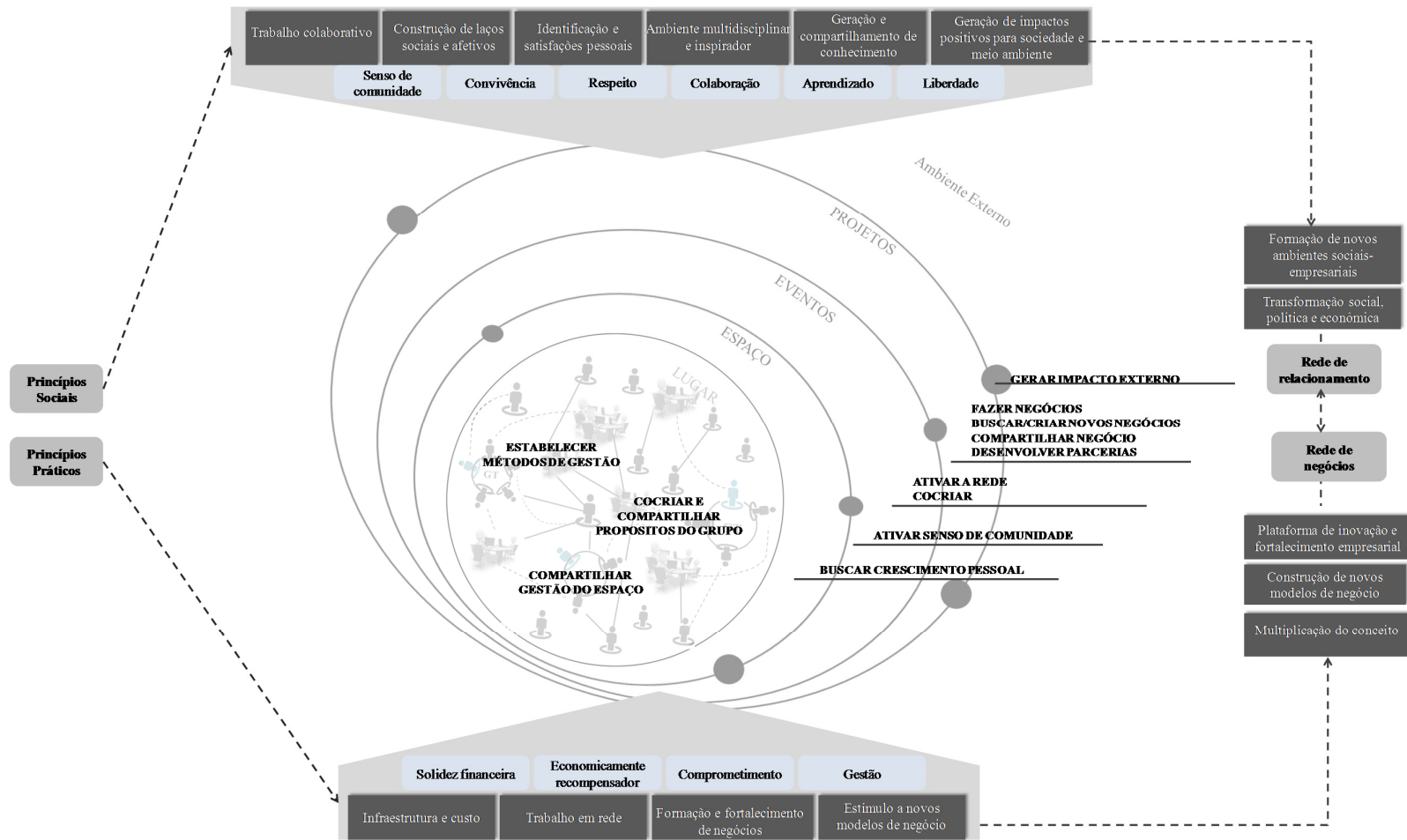
	Cooperar	várias questões... um de mão de obra; assim, pra mim é muito mais vantajoso rodar uma empresa pequena e dividir trabalho com eles. Eu diminuo meu custo fixo, eu aumento ele de acordo com projeto. Então não tenho que contratar... eu divido cliente com eles, eu tenho mais pessoas fazendo o comercial da minha empresa... Então é muito melhor. Sem contar que a gente, apesar de ter uma área em comum, a gente tem áreas complementares. Então... ninguém aqui é exatamente igual, até porque eu acho que não existe empresa igual. Então ao invés de a gente se dividir, a gente se une. <i>(Clara, residente)</i>
	Ajudar	
Fazer negócios	Fazer negócios	E às vezes a gente está competindo o preço. E eles são muito mais baratos. Não baratos para o cliente, baratos como empresa. Eu não estou disposto a dar um passo atrás para o meu cliente e falar: “Não, na verdade contrata eles, porque eu vou ajudar eles, vamos fazer juntos”. Não, eu não vou abrir mão do meu cliente, ele me escolheu com o preço. Siga com o seu cliente e eu vou fazer outra coisa. E para mim não tem problema nenhum, ele não é meu inimigo, mas é concorrência. Nem sempre dá para colaborar. Nem sempre dá para falar: “Ah, então está bom, você pediu vinte? Dá dez para mim e a gente faz junto?” Vou mentir? “Eu acho que eu valho dezessete e você vale três. Por três eu não faço”. Pronto, prefiro terceirizar. Não é um pilar que não pode ser quebrado, que não pode haver competição. Competição gera conhecimento, gera um monte de coisa, é bom para caramba. <i>(Diogo, residente)</i>
	Prestar serviços para empresas	
	Competir	
	Incorporar empresa	
Buscar/criar novos negócios	Criar e desenvolver novos negócios	Como a maioria das empresas da Goma não são <i>core business</i> nossos, então assim, a nossa atuação na Goma acontece em áreas que são mercados novos ou clientes novos pra nós. Isso significa que o nosso entrosamento comercial com a Goma é um pouco mais devagar. Mas por outro lado, pra mim a Goma é uma forma de prospecção de novos mercados, novos negócios, novos serviços. <i>(Rui, residente)</i>
	Prospectar	
	Inovar	
	Criar empresa	
Cocriar	Cocriar	O que eu vou cocriar desse trabalho aqui dentro? Então você pega um projeto maior, sei lá... um trabalho grande. Eu tenho que ter um projeto gráfico, eu tenho um puta trabalho de codesign junto com alguns atores durante o processo... Então, assim, dentro de um trabalho que aparentemente não tem nada a ver com o corre da galera aqui dentro eu tento
	Trocar ideias	
	Colaborar	
	Fazer e participar de	

	reuniões de trabalho	tirar tudo que eu conseguir para jogar aqui dentro da casa, para gerar uma economia circular dentro da casa, mesmo. <i>(Laura, residente)</i>
	Fazer reunião informal e bate-papo	
Compartilhar negócios	Dividir tarefas	O Onda Verde foi um projeto que foram com cinco empresas daqui. Perdão, três empresas. <i>(Alberto, residente)</i>
	Compartilhar projeto	
Buscar crescimento pessoal	Identificar e desenvolver habilidades pessoais	Porque, de uma certa forma, você veria... a gente veria, até como as agências, que uma concorre com a outra, não é? Não tem tanto essa coisa da parceria, e aí de fato eu fui vendo, há seis meses já deu para perceber, que eu falei: "Bom, uma hora talvez apareça..." porque no final das contas o ser humano sempre está concorrendo, sempre está competindo. E de fato não. Então está todo mundo crescendo junto... Lógico que como todos os lugares, tem problema. Mas, assim, todo mundo troca muito e não tem vergonha de trocar, sabe? Então você acaba crescendo muito mais como pessoa e como profissional, até. E aí você vê outras empresas mega interessadas aqui... em respirar essa <i>tag</i> , também. <i>(Cecilia, rolezinho)</i>
	Buscar oportunidades de negócio	
	Expandir círculo pessoal	
Ativar senso de comunidade	Divertir-se	É uma relação que aos poucos vai se construindo. Então eu vou falar para todo mundo: "Se você tem um interesse de entrar na Goma, saiba que isso vai ser um investimento de tempo também". Para você começar a colher os primeiros frutos do que é trabalhar em rede, deixa aí um ano guardado de você estando aqui nesse espaço, sentindo esse cheiro, ouvindo uma orelhada de lá, o cara está falando de arquitetura daqui, ouvindo uma orelhada de educação ali... E, assim, tomando uma cerveja sexta-feira com um cara lá... Tudo isso faz parte do que é construir negócios aqui. Não tem uma galera que faz negócios aqui, pelo menos na minha visão, que já não tomou muitas cervejas juntos na sua história anterior, ou durante, ou depois. <i>(Armando, residente)</i>
	Fazer eventos	
	Relacionar-se com grupo	
	Fazer relacionamento externo	
	Realizar cursos, workshops, debates, etc.	
Ativar a rede	Indicar trabalho	Quando a gente... falando agora <i>business</i> , quando eu recebo um cliente hoje em dia, eu não vendo "a Forma", eu vendo a Forma, a Goma, e cada uma das

	Trabalhar em rede	empresas que estão aqui dentro. Então se algum cliente meu falar “não, porque eu estava pensando que também precisaria de um site”, imediatamente eu vou falar “po, tem as meninas da Zenia...”. Para cada pessoa eu sempre vou dar preferência, tanto pra indicar quanto pra trabalhar, pra alguém que está dentro daqui. Eu tenho o meu chapéu mais o de cada uma das empresas que estão aqui dentro. E todo mundo se comporta dessa maneira. Então é muito claro como você traz mais gente, você traz mais negócio, não tem jeito. <i>(Clara, residente)</i>
	Desenvolver a Goma	
Gerar impacto externo	Gerar impacto externo	Muitas empresas, aqui dentro... Posso dizer que no início eram 50%. Hoje talvez sejam menos porque a gente tem as novas, que são as empresas maiores. Mas se você juntar Forma, Xingú, Ploft, Água Viva, são empresas que realmente tem no seu DNA trabalhar com materiais sustentáveis, processos que sejam menos agressivos para o ambiente, redução de riscos... Então eu acho que é ambiental, social, econômico. Então eu acho que é além... Acho que o impacto é pra ser positivo em geral. <i>(Ana, residente)</i>

Aqui volta-se a usar a lente de análise sobre o grupo social, já que as práticas ocorrem no âmbito individual, exercidas por cada membro no interior da Goma. Assim, ao também emergirem dos processos internos da Goma, as práticas de trabalho estão automaticamente ligadas às motivações e expectativas do grupo. Isso porque, ao caracterizarem o ambiente (como foi mostrado na seção 6.2 sobre o modelo da Goma), as motivações dão estímulo à construção de práticas em torno das quais o grupo vai se organizar, ao mesmo tempo que são influenciadas pelas suas expectativas. A Figura 12 abaixo expõe como acontece essa relação entre as motivações e as expectativas, com as práticas de trabalho.

Figura 11: Práticas de trabalho que ocorrem na Goma e sua distribuição em função das esferas



Fonte: Elaboração própria

Nesse esquema, a ideia é apresentar as motivações envolvidas no espaço de *coworking* que, atuando sobre ele em conformidade com os valores diferenciais, acabam estimulando o surgimento de algumas práticas. Os membros da Goma, por exemplo, compartilham toda a gestão do espaço, estabelecendo, mesmo que de forma orgânica, alguns métodos de gestão e, principalmente, cocriando esses métodos e as intenções do grupo com relação aos propósitos e aos objetivos da associação. Eles fazem isso motivados, essencialmente, pelo desejo de construir novos - e prósperos - modelos de negócios, e pelo desejo de crescimento e fortalecimento de seus negócios ao se trabalhar em rede, porque "uma Goma forte, fortalece muito a minha empresa, automaticamente" (Trechos de entrevista: Rodrigo, residente).

Esse fortalecimento da Goma, que recai sobre as empresas ao trazer benefícios mensuráveis a cada uma delas, aos poucos amadurece a própria ideia da colaboração e do empreender em grupo. Assim, as práticas se retroalimentam dos estímulos gerados pelas motivações, ou seja, do valor que encontram no trabalho colaborativo, multidisciplinar, a partir da construção de laços sociais que geram trocas e que lhes trazem a possibilidade de aprendizado constante, como explica Lia:

Eu acho que é um amadurecimento das relações pessoais e profissionais. A complexidade que a gente, ao amadurecer como associação, a gente está trazendo outras empresas, outros tamanhos de empresa, outras visões de empresa, que estão entrando no meio do caminho. E que isso exige o tempo inteiro que o sistema se olhe e ele fica mais complexo. E nessa complexidade a gente vai amadurecendo junto, vai abrindo espaço para essa interação, vai abrindo espaço para um diálogo mais maduro, e o que surge do diálogo mais maduro também reflete um outro nível... E aí daqui um tempo a gente esteja num outro patamar de negociação, com outros *stakeholders*, com outros atores do sistema, com outros atores de negócios... É um aprendizado constante (Trechos de entrevista: Lia, Amigoma).

Apoiados pelo senso de comunidade, respeito e colaboração que os associados assumem, surgem novas iniciativas para ativar mais profundamente a rede, o senso de comunidade do grupo para cocriar projetos, fazer eventos, e muitas outras práticas que se desenvolvem colaborativamente dentro do ambiente.

Embora as práticas estejam ligadas às motivações e, por esse motivo, possam estar mais ou menos relacionadas a princípios sociais ou questões de ordem prática, nem por isso são mais ou menos importantes. Todas atuam para esse grupo social, no mesmo sentido: formar redes de negócios e redes de relacionamento capazes de construir um ecossistema de mútuos

benefícios a todos os organismos que dentro dele irão atuar. De qualquer modo, distribuir as práticas de trabalho pelas esferas de atuação da Goma possibilitou identificar três grandes grupos de práticas presentes no espaço: (i) práticas de gestão, que tratam das questões internas da casa, desde a organização e infraestrutura do espaço até os objetivos do grupo; (ii), práticas de negócios, que dizem respeito às atividades de trabalho de cada empresa particularmente e da interação que elas estabelecem umas com as outras no espaço da Goma; e (iii) as práticas sociais, que incluem as atividades extratrabalho, que embora às vezes sejam feitas também para ativar a rede de negócios do grupo, estão mais relacionadas com os objetivos do grupo para fora da Goma.

Dessa forma, as práticas identificadas na Goma estão, em sua maioria, interligadas. Mesmo podendo ocorrer em diferentes esferas, de uma forma ou de outra todas estão sendo executadas para que a associação possa crescer, fortalecer-se enquanto grupo de empresas, contribuindo para que a Goma consiga chegar ao ambiente externo de modo a impactar positivamente a comunidade. Então as práticas de gestão representam um papel mais estruturante ligado à organização do grupo e do espaço que ocupam e, por isso, podem ser mais influenciadas por princípios práticos, como a busca de infraestrutura, por exemplo. Todavia, é a partir delas, conforme o grupo estrutura-se e organiza-se, que novos compromissos tornam-se possíveis de serem assumidos, tanto no nível individual de cada empresa, como no nível da Goma como um grupo. Assim, novas atividades e funções podem se desenvolver, na busca por maximizarem sua atuação, e novas práticas podem surgir, estabelecendo novas relações e arranjos sociais e de trabalho.

Essa dinâmica dentro da Goma é estabelecida a partir de um forte caráter colaborativo, sendo mais um fator que a diferencia de muitos outros espaços de *coworking*. Isso se dá em função das relações que são construídas em um ambiente de "*co-owning* e não um *coworking*" (Bento, residente), as quais, além de serem muito mais intensas, contribuem para que se crie "um arcabouço de boas práticas para construção coletiva de propósito e [...] uma cultura de relacionamento que gera senso de pertencimento" (Marcelo, residente). Dessa forma, e muito pelo fato de estarem interligadas dentro deste espaço cogerido, quase todas as práticas de trabalho na Goma são passíveis e realizadas colaborativamente.

Ainda que valores como a colaboração possam geralmente surgir como um resultado da experiência de aproximação física entre trabalhadores de diferentes áreas - como foi evidenciado em muitos trabalhos sobre o fenômeno do *coworking* -, tais valores sustentam-se

muito mais pela manifestação da vontade coletiva de querer trabalhar colaborativamente, o que nada tem a ver com o fato de estarem em um espaço compartilhado. Na Goma isso não é diferente, como explica um dos seus associados:

Então assim, eu acho que aqui a gente é um espaço de trabalho colaborativo, sim nós somos. E isso está diretamente relacionado com o fato de ser um *coworking*? Não, não está. São duas coisas distintas. E ser um *coworking* pode facilitar isso? Sim, com certeza também. Pode ser um ponto de influência? Com certeza. Mas isso não garante a colaboração. A colaboração se dá pela cultura de troca das pessoas, eu acho; muito mais do que por conta do processo (Trechos de entrevista: Felipe, residente).

No próprio trabalho de Spinuzzi (2012), mesmo nos espaços de trabalho federado, onde seus proprietários têm como objetivo facilitar a colaboração e entendem o *coworking* como uma nova cultura e uma nova forma de se relacionar, o autor identificou que a colaboração não era um valor partilhado pelos usuários.

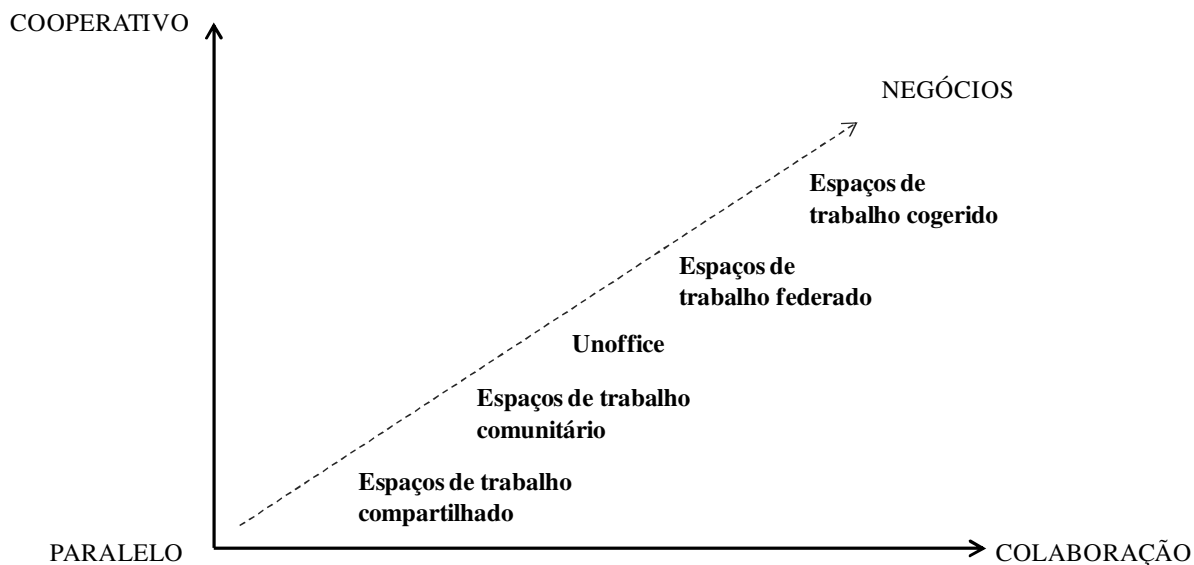
No entanto, independentemente da maneira como esse valor emerge, a colaboração nesses espaços pode promover benefícios para os usuários. A criação de laços sociais e afetivos, fazendo com que as pessoas identifiquem-se umas com as outras e, assim, colaborem mais entre si, capazes de afetar positivamente o desempenho profissional, foi observada em algumas situações (CAPDEVILA, 2014; FABBRI e DUBOC, 2014; KORDI-HUBBARD, 2013). Foi baseado na variação entre os níveis de laços sociais e colaboração presentes em cada espaço de *coworking* que Spinuzzi (2012) identificou três diferentes configurações de espaços. O autor explica, ainda, que mesmo nos lugares onde a colaboração é incentivada e praticada, ou seja, nos *unoffice* e sobretudo nos espaços de trabalho federado, ela pode atuar com diferentes propósitos e intensidade, obedecendo a um nível que vai do trabalho mais paralelo ao mais cooperativo.

Nos *unoffice* identifica-se uma prevalência do trabalho paralelo, porque a colaboração está voltada para a construção de uma espécie de confiança baseada na política da boa vizinhança. Geralmente não há uma colaboração direta entre os indivíduos desse espaço, mas ao necessitarem de um espaço de trabalho adequado para receber clientes, por exemplo, eles colaboram no estabelecimento de um ambiente ameno e seguro, do qual todos podem se beneficiar e trabalhar melhor em projetos individuais. Já nos espaços federados os indivíduos querem "receber *feedbacks* e aprender técnicas específicas de outras pessoas dentro do seu próprio campo, construindo uma relação de confiança de trabalho que pode levar a parcerias

ou subcontratação" (SPINUZZI, 2012, p. 428). Nesse ambiente eles estão menos interessados em criar um espaço para receber clientes e mais em complementar seus conhecimentos, e o espaço tende a fomentar mais negócios, pois, se um empreendedor ou uma empresa deste espaço estiver com alguma dificuldade para desenvolver (sozinho) determinado trabalho ou serviço, poderá buscar auxílio de outros que o ajudem.

Assim, a partir dessa análise, pode-se traçar uma relação entre os benefícios gerados no âmbito dos negócios e a colaboração exercida nesses espaços (Figura 11), considerando a Goma como uma terceira configuração possível para um espaço de *coworking*: um espaço de trabalho cogerido.

Figura 12: Relação entre a colaboração e negócios em espaços onde se destaca o trabalho paralelo e o trabalho cooperativo



Fonte: elaboração do autor

Os espaços de trabalho federado seriam a configuração, encontrada na literatura, mais próxima à Goma. O autor apresenta, inclusive, uma distinção entre o termo "*coworking*" e "espaço de *coworking*" a partir das entrevistas que realiza com alguns dos proprietários desses espaços. Segundo Spinuzzi (2012), os proprietários dos espaços de trabalho federado definiram o *coworking* como uma "cultura de pessoas trabalhando juntas, colaborando" (p. 413), o que consideram diferente de um "espaço de *coworking*" simplesmente. Eles também buscam ativar, nesses espaços, sua rede de negócios e construir uma rede de relacionamento. Verificou-se, inclusive, uma ideia muito próxima entre o que foi dito por um dos proprietários

destes espaços - que "um grupo de 50 pessoas é muito mais poderoso que 50 indivíduos" (SPINUZZI, 2012, p. 413) -, com o que Clara disse sobre a forma de se trabalhar na Goma: "é muito mais fácil você pensar quando tem gente pra pensar junto com você do que se você estiver sozinho".

Esse cenário de práticas identificadas na Goma, já sinaliza uma resposta para os questionamentos da pesquisa. Em primeiro lugar, os resultados encontrados em campo demonstram que o trabalho colaborativo na Goma inicia-se a partir das práticas da gestão da associação, e que elas estão, em grande medida, interligadas. Embora seja possível identificar o papel benéfico que assumem na promoção de um ambiente de negócios mais saudável, ainda não fica claro como essas práticas sustentam-se dentro da Goma. Nesse sentido, na próxima seção, pretende-se discutir de forma mais aprofundada como elas atuam ultrapassando os limites de um *coworking*.

6.5. A Goma como um espaço que excede o *coworking*

Eu não pretendo sair da Goma tão cedo porque é um projeto que eu acredito. Projeto acho que é um pouco limitado... É um processo de transformação que eu acredito muito, que me realiza pessoalmente. Por eu estar vendo que a gente consegue fazer. E eu acho que a gente é capaz de fazer muitos mais projetos que consigam fazer essa transformação, tanto na maneira de trabalhar como de viver, mesmo.

(Vera, residente da Goma)

A seção acima exibiu as principais práticas de trabalho construídas na Goma a partir das vontades coletivas do grupo. Foi possível traçar um paralelo com a literatura, revelando um espaço em que a colaboração é exercida em elevado grau em todas as atividades praticadas dentro da associação. Só o fato de todos serem donos e gerirem o espaço conjuntamente já os expõe a um nível de colaboração diferenciado, mas, além disso, ou por causa disso, essa colaboração transborda para todas as outras atividades. Uma coisa liga-se a outra. Ao escolherem construir uma associação sem níveis hierárquicos, com gestão distribuída, onde todos são igualmente responsáveis pelos lucros ou prejuízos, criou-se um espaço no qual os associados podem se dedicar aos seus negócios, mas que, ao mesmo tempo, caso não se dediquem para fazer o espaço funcionar devidamente, também não desenvolverão negócio algum.

Por uma decisão em conjunto, como ainda hoje acontece em todos os seus processos, a Goma surgiu imbuída da necessidade do envolvimento de seus membros - preferencialmente de

todos - em suas atividades gerenciais. Desse envolvimento passa a se construir, ora coletivamente, ora naturalmente, alguns processos como recursos para essa gestão. Os GTs, as reuniões de Pulso e a Imersão são as suas expressões mais diretas. São ferramentas que eles encontraram para cuidar, gerenciar, ou promover as necessidades da casa que ocupam e do grupo que formam, as quais:

Surgem pela necessidade de se exercer algumas funções do que pela estrutura existir. Então, por exemplo, a gente precisa de uma pessoa pra tocar o financeiro, uma pessoa que poste no Facebook, uma pessoa pra trocar uma lâmpada, uma pessoa que cuide do projeto de arquitetura. E as funções vão surgindo dessas necessidades. Então o GT Comunicação foi criado porque precisava disso. O GT Financeiro foi criado porque precisava daquilo. Isso é uma outra puta diferença. Porque grande parte das organizações, hoje em dia, elas nascem *by the book* né? Você precisa ter RH, você precisa ter administrativo, você precisa de não sei quê, e aí você vai botando as pessoas nas caixinhas e aí tem umas pessoas que entram numas caixinhas que nem sabe porque estão ali porque a função delas não serve pra nada. E aqui as funções nascem e morrem, já várias funções morreram por falta de necessidade mesmo (Trechos de entrevista: Rodrigo, residente).

E são justamente essas funções que as pessoas vão desempenhando nesse espaço - a partir da gestão compartilhada e exercida colaborativamente - que geram mais colaboração. Em primeiro lugar, os GTs acabam tornando-se uma expressão das qualidades individuais de cada pessoa. A escolha, em qualquer GT, é livre e "o legal é que você pode perder tempo com o que você gosta" (Bento, residente), e assim cada pessoa pode colaborar na gestão com algo que se identifique. A partir dessa manifestação dentro dos GTs, do envolvimento com o espaço, as habilidades e aptidões vão sendo descobertas.

Hoje, acho que a interação acontece muito através dos GTs porque quando, por exemplo, as pessoas, principalmente as pessoas novas que chegam, começam a participar desses GTs, nas reuniões cada um se oferece para fazer uma coisa que possa, dependendo das demandas que vão acontecendo, e aí você vai conhecendo como aquela pessoa trabalha, o que ela faz, vai entendendo as habilidades daquela pessoa. E isso... se tiver algum projeto que você está participando ou que você sabe que uma empresa daqui está fazendo, você já indica: "Ó, fulano sabe fazer isso. Eu vi que ele fez um trabalho bem legal, então chama ele, vê se ele não quer participar". Então por isso que eu acho interessante essa gestão compartilhada. Eu acho que isso é muito o que impulsiona os negócios na Goma. Fora os *Happy Hours* né! (Trechos de entrevista: Vera, residente).

A resposta para a questão de pesquisa proposta neste trabalho enfim começa a ser delineada. As práticas de gestão de negócios e sociais interligadas, em um ambiente compartilhado, cogerido e coproprietário, sustentam o trabalho colaborativo dentro desse ambiente. Entretanto, a dinâmica adotada no modelo da Goma ultrapassa o *coworking*. Os associados compartilham um espaço de trabalho, estão totalmente voltados para o fortalecimento não apenas dos seus negócios, mas da própria Goma como organismo capaz de gerar inovação, sustentabilidade, criatividade e valor, coletivamente, a partir das iniciativas individuais. No entanto, ao mesmo tempo que desejam fomentar negócios, "o que é muito mais valioso são as inter-relações pessoais" (Trecho anotado da observação em campo: Diogo, residente). Diogo manifesta o modelo da seguinte forma:

Esse aqui, para mim, é um movimento de ecovila, de *coliving* empresarial. Aqui eu tenho grandes amigos que eu fiz aqui dentro, mas o porquê de estar aqui é *business*. Eu acho que a minha empresa tem muito a lucrar. E *networking*, *netliving*, contatos entrelaçados, eventos cruzados, é isso (Trechos de entrevista: Diogo, residente).

Cria-se, assim, um movimento de dupla intencionalidade, que são complementares, construído por meio de um trabalho conjunto, embora nem sempre sincrônico. Retomando novamente o trabalho de Spinuzzi (2012), enquanto o trabalho paralelo e o cooperativo formam espaços em que se delinham, respectivamente, relações de (boa) vizinhança e (boa) parceria, poder-se-ia dizer que o trabalho conjunto, que acontece no espaço da Goma, esboça relações de (boa) convivência que podem ser explicadas a partir da definição de José sobre a associação:

A sua empresa vai desenvolver uma relação, vai transar diretamente com a Goma, entendeu, um diálogo muito profundo. Porque ela pode alterar o seu percurso de acordo com o que esse espaço traz. Num espaço de *coworking* alugado não necessariamente isso tudo acontece. Porque você não vai.... Você vai ter um flerte, você não vai transar. Você vai ter um "encontrinho". E esse encontro é um pouco mais fugaz assim. E os interesses são diversos e as formas de lidar com os interesses também. A possibilidade de competição entre as empresas é maior. Então na verdade é um espaço. Que as sinergias são preparada para opções sinérgicas. Que podem acontecer ou não. Aqui quem não interage não fica. Você é obrigado a colocar um banco de horas, numa relação social, institucional, da instituição. Se você não colocar esse banco de horas, você vai embora. A gente vai expurgar essas pessoas. Não porque.... porque elas vão sair. Porque elas vão perceber que vão ter que se envolver, e tem gente que não quer se envolver, numa relação mais profunda. E a Goma vai mexer com a sua vida. E logo, vai mexer com o seu trabalho, os seus negócios, com as suas relações de trabalho, com os clientes,

vai mexer com quem você trabalha. Vai mexer com tudo. E é querer viver num ecossistema pleno (Trechos de entrevista: José, residente).

Assim, como se mostrou na seção anterior, o trabalho colaborativo que começa na Goma, ao sustentar um modelo de copropriedade em que se instaura uma autogestão do espaço, passa a refletir em outras esferas de atuação do grupo. Além disso, cada associado, como responsável por aquilo que ocorre dentro do espaço, é inevitavelmente levado a uma maior participação, independentemente do nível de engajamento de cada um, uma vez que, para que qualquer coisa aconteça, é preciso fazer acontecer. A maior participação, por sua vez, leva à colaboração, seja porque uma pessoa sozinha não consegue fazer e pede ajuda, seja porque alguém se identifica com aquela tarefa e prontifica-se a ajudar. A partir do momento em que as práticas e as atividades estão interligadas dentro da associação essa colaboração reverbera no ambiente, de onde se poderia concluir que o trabalho colaborativo está sendo sustentado por esse modelo autogerido.

7. AS TIC E AS PRÁTICAS DE TRABALHO COLABORATIVO NA GOMA

Diante do cenário apresentado, resta saber qual é o papel das TIC na Goma. A revisão da literatura expôs o potencial das novas tecnologias na promoção de mudanças no mercado de trabalho. Tais tecnologias constituem um novo meio de comunicação e oferecem infraestrutura que possibilita a reorganização de empresas, de trabalhos e de hierarquias. Apoiadas na emergência de uma economia baseada no conhecimento, o potencial torna-se premente, sobretudo com a recente "proliferação de dispositivos inteligentes conectados à Internet" (LEE, 2016, p. 1) que tornam o trabalho ao mesmo tempo muito mais flexível e muito mais complexo.

Apesar disso, pelo fato dessas mudanças estarem ainda em curso, muita coisa tem sido dita que ainda é exploratória. Os espaços de *coworking*, por exemplo, são uma manifestação dessas mudanças e, embora se possa dizer que eles tenham sido impulsionados por essas tecnologias, pouco se sabe sobre as consequências que eles de fato trazem. Nem mesmo sua definição é exata. Por isso, nesse momento, mais importante do que saber se a Goma ultrapassa as fronteiras de um espaço de *coworking* ou não, é compreender que ela se trata de

um espaço de inovação e, como tal, faz parte de um movimento que consiste no surgimento de

Ambientes físicos que promovem a comunidade, o aprendizado e o “fazer”. Eles vêm em diferentes formas: *hubs*, laboratórios, bibliotecas, *hackerspaces*, *makerspaces*, telecentros, espaços de *coworking*. Contudo, todos oferecem oportunidades de (1) se envolver com pessoas, ideias e tecnologias, (2) experimentar cultura participativa, e (3) adquirir as literacias e habilidades necessárias para prosperar no século 21 (PREFONTAINE, 2013, tradução nossa).

Dentro do ambiente físico da Goma, as TIC têm um papel imprescindível na organização dos processos, especialmente daqueles mais diretamente ligados à concretização do seu propósito de se organizar como uma célula plural em um sistema distribuído, e para sua capacidade de multiplicação. Além do mais, essas ferramentas, enquanto meios de comunicação, potencializam o alcance da Goma, tanto interna quanto externamente.

O e-mail é o meio de comunicação oficial da Goma, usado principalmente para comunicados formais, como: (i) marcar reuniões e pautas; (ii) consultar recursos da casa, como salas de reuniões, aluguel de salas de evento; (iii) informar eventos que serão realizados na casa; (iv) informar sobre pessoas interessadas em se associar; (v) informar sobre editais e parcerias; (vi) expor posicionamentos de associados, entre outros. Grande parte dessa comunicação feita por e-mail pode acabar, por sua vez, nas reuniões de Pulso ou, eventualmente, caso haja urgência e o consenso não seja obtido por e-mail, em reuniões exclusivas àquele assunto (i, ii, iii, iv, vi). Embora o aplicativo de celular *WhatsApp* também tenha começado a ser usado a partir de 2015, ele é voltado para questões mais extraoficiais, como explica Veronica:

A nossa ferramenta principal é e-mail. Ele sempre existiu, desde que eu entrei, comecei a ficar perdida, porque é muito e-mail, todo dia. Mínimo de 10 e-mails por dia, mínimo. Daí você para pra ler. E quando você vai lendo, você vai ficando inteirada do assunto. [...] Já aconteceu de eu deixar lá, não cliquei pra ler, e de repente alguém falar e eu... "deixa ir lá no meu *e-mail*", e eu vou lá ler a conversa toda até pra me inteirar. Então, assim, o e-mail ainda continua sendo a principal ferramenta. Tanto que às vezes a gente começa a falar no grupo do telefone, e aí a gente fala "não, mas isso é assunto pra estar no e-mail". Porque nem todo mundo quer estar no grupo do telefone, mas o *e-mail* está lá, até pra registrar (Trechos de entrevista: Veronica, Amigoma).

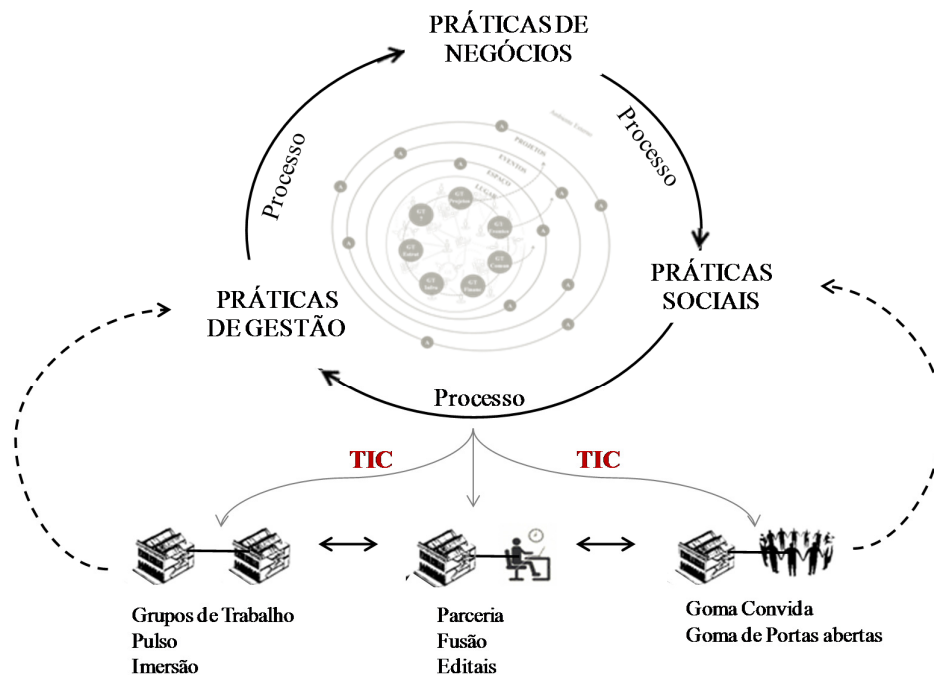
Ainda no que concerne ao ambiente interno, as TIC desempenham um papel estruturador nos processos que ocorrem no nível Goma-Goma. Elas são um recurso para que as principais

ferramentas utilizadas nesse tipo de processo funcionem adequadamente, isto é, as reuniões e os GTs. O processo para agendar e confirmar as reuniões de Pulso acontece por *e-mail*, assim como as suas pautas devem ser sugeridas e definidas também por *e-mail* até o meio da tarde do dia da reunião de Pulso, que acontece sempre a partir das 18 horas.

A partir das reuniões, tudo o que é produzido, atas, decisões tomadas, documentos trocados, tudo é arquivado no GoogleDrive da Goma, que é dividido em 13 pastas (Apêndice B) e caracteriza uma plataforma "essencial" para guardar "todas as nossas bagunças lá de arquivos, e atas de reuniões, e tudo que a gente conversa e gasta de financeiro, e organiza aquele *workflow*" (Trechos de entrevista: Mario, residente).

Já no que diz respeito aos processos que ocorrem no nível da comunidade, as TIC podem desempenhar um papel estruturante - são utilizadas, por exemplo, para a organização e preparação dos eventos que acontecem com a comunidade externa -, mas também assimilador. A Figura 13 apresenta esse esquema de atuação das TIC.

Figura 13: Presença das TIC nas práticas de trabalho da Goma



Fonte: Elaborado pela autora

As TIC também têm um forte papel nos negócios, apoiando todas as práticas que ocorrem nesse nível. No entanto, por esse tipo de trabalho carecer do ambiente físico como um meio para fomentar parcerias oriundas da convivência, dos bate-papos, das conversas informais e da identificação de interesses em comum entre pessoas que se relacionam naquele espaço, elas acabam tendo um papel um pouco mais secundário. Nesses processos, existem outras ferramentas de socialização que podem ser mais importantes, como explica Felipe:

Outra ferramenta é o bar, né. Não dá pra negar, cara. O álcool é o azeite das relações. É foda né! O bar ele é pesado na formação de redes. Pesado mesmo. Eu me pergunto, se a gente não ficasse aqui sexta-feira até tarde, se a gente teria construído da mesma forma... Acho que não... (Trechos de entrevista: Felipe, residente).

Por isso, nesse modelo, os recursos espaciais da Goma proveem a base necessária para que o espaço social seja construído, onde os negócios podem acontecer a partir do estreitamento dos laços sociais e afetivos. Ou seja, contém a infraestrutura e as instalações adequadas para promover o encontro físico e sinérgico entre pessoas interessadas em desenvolver seus negócios e relações interpessoais, as quais fomentam o empreendedorismo e laços sociais. Dentro dessa infraestrutura, considera-se também a presença de recursos tecnológicos como o computador e a Internet, que permeiam todas as relações de negócio. No entanto, esses recursos digitais integram, além disso, a infraestrutura capaz de guardar as informações, as atividades e os processos gerados por essas pessoas, possibilitando e auxiliando na sua reprodutibilidade. Primeiro, eles dão a base para a estruturação das relações que se estabelecem na Goma, como um meio de assimilação e disseminação dos valores e conceitos criados, que permite disseminá-los dentro deste sistema permitindo seu desenvolvimento. Estabelecendo assim uma relação sociotécnica onde tanto uma infraestrutura quanto a outra (espacial e digital) pode influenciar o desempenho dessas pessoas, enquanto grupo social. Como sustenta Bizarri (2010):

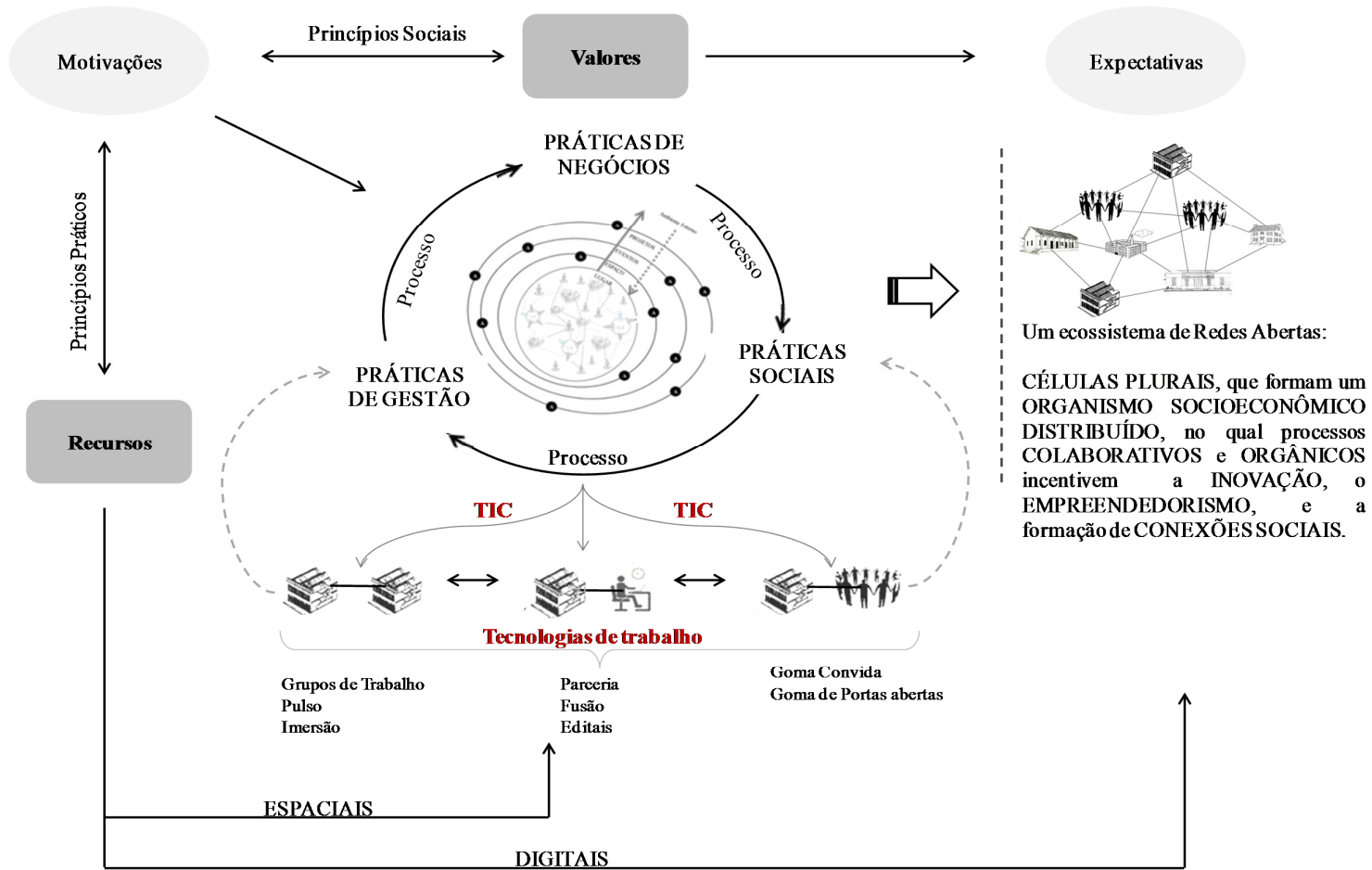
Coworking não são organizações compostas meramente pela agregação de indivíduos que trabalham em diferentes áreas. Mas estão baseadas numa estrutura sócio-técnica de relações fortes e fracas entre indivíduos que colaboram uns com os outros, causando um encontro entre vários "campos sociais especializados" (Bordieu 1980), e criando uma nova cultura de trabalho e uma filosofia que torna possível a coesão e reprodução do sistema. A estrutura sócio-técnica depende da Net que provê a "estrutura rígida" da rede a partir da qual o *coworking* é conhecido e sobre a qual se apoia (BIZARRI, 2010, p. 199).

Essa plataforma construída a partir dos recursos digitais é essencial para o funcionamento dos espaços de *coworking*. No entanto, se esses espaços forem analisados não apenas como um ambiente que promove inovação, mas como a própria inovação em si (como a Goma e provavelmente outros deles se colocam), então esses recursos digitais não apenas tornam possível o seu funcionamento, mas atuam como a "placa mãe" desses ambientes. Ou seja, eles permitem a reunião de todos os *hardwares* necessários para o funcionamento desse *software* de inovação.

Nesse sentido, a Figura 14 (abaixo) expõe o modelo completo da Goma a partir das motivações individuais que levaram esse grupo de pessoas a se reunir em torno de recursos - espaciais e digitais - e valores para construir novas práticas de trabalho por meio das quais pudessem desenvolver seus projetos pessoais e, assim, influenciar outros organismos a se organizarem com base nas mesmas práticas colaborativas, trocando negócios, experiência, conhecimento e conexões sociais.

A Goma é, a partir desse entendimento, um sistema de *software* aberto, que gera uma variedade de tecnologias de trabalho para negócios, para engajamento com o espaço, para relacionamento com a sociedade, e uma série de outras atividades a serem aplicadas no espaço físico. Acrescenta-se que todas essas atividades podem ser adaptadas, modificadas ou reutilizadas, servindo como uma base para outros sistemas que tenham como propósito principal colaborar no desenvolvimento de empresas e negócios empreendedores que produzam ainda mais inovações e conexões sociais, a fim de realimentar esse ecossistema.

Figura 14: Modelo geral da Goma, considerando as motivações, expectativas e as práticas



Fonte: Elaboração própria

Ao se chegar a essa ampla configuração da Goma, vale fazer algumas considerações finais que a relacionem com a literatura, de modo a atingir o objetivo do presente trabalho. Foi possível encontrar as práticas de trabalho realizadas na Goma a partir dos processos que se desencadeiam das relações estabelecidas entre seus membros e os recursos disponíveis nesse espaço. As práticas encontradas mostraram que a colaboração é um elemento fundamental para o seu funcionamento, mas não é, por outro lado, fundamental para defini-la como um espaço de *coworking*. Isso porque uma parte da literatura trata o *coworking* como um espaço de trabalho que permite a colaboração, mas existe uma outra vertente que vai além do estudo do espaço, entende *coworking* como um movimento social dentro, ou iniciado a partir de um espaço de trabalho. De acordo com essa perspectiva, é preciso mais do que a colaboração para entender do que se trata o *coworking*.

A Goma, de qualquer maneira, também pode ser compreendida dentro da referida perspectiva ao se aproximar do que o próprio movimento sustenta no Brasil e em outras partes do mundo:

Visamos uma nova estrutura econômica composta por colaboração e comunidade, em contraste aos sigilos da economia dos séculos passados. A nós não interessa a competição, e sim a coopetição. O modelo é aberto, pronto para ser aplicado e replicado (COWORKING BRASIL).²⁶

Espaços de *coworking* estão relacionados com a construção de comunidade e sustentabilidade. Os participantes concordam em defender os valores estabelecidos pelos fundadores do movimento, bem como interagir e compartilhar um com o outro (WIKICOWORKING).²⁷

O conceito é simples: profissionais de diferentes áreas de trabalho, trabalhadores independentes, trabalhadores nômades e empreendedores se encontram no mesmo espaço físico para trabalhar em seus próprios projetos. Eles não só buscam romper com o seu isolamento e encontrar uma solução alternativa para o *home office* ou o escritório da empresa que costumam trabalhar; mas buscam também pertencer a uma comunidade de indivíduos que estão abertos para trocar idéias, e, eventualmente, que estão prontos para colaborar (COWORKING EUROPE).²⁸

Além disso, a Goma encerra todas as dimensões encontradas na definição do conceito na revisão bibliográfica: interação social, colaboração, compartilhamento, flexibilidade,

²⁶ Disponível em <http://coworkingbrasil.org/manifesto/>. Acessado em 17/02/2016.

²⁷ Disponível em <http://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage>. Acessado em 17/02/2016.

²⁸ Disponível em <http://coworkingeurope.net/about-coworking-europe-conference/>. Acessado em 17/02/2016.

liberdade, conhecimento, entre outros. E, por fim, mas não menos importante, a Goma provê um espaço físico e uma infraestrutura adequada para o trabalho.

A partir disso constata-se, então, outra questão relacionada com o campo de estudo. Se a Goma pode ser entendida como um espaço de *coworking*, pois promove um ambiente para trabalho e interação, valores sociais, infraestrutura adequada, etc., faz-se necessário que a literatura acerca do fenômeno seja atualizada. Em nenhum momento, ao longo das 40 entrevistas realizadas, os membros da Goma definiram-na simplesmente como um "espaço de *coworking*". Do mesmo modo, não se encontrou na revisão bibliográfica nenhum espaço de *coworking* que não fosse, antes de qualquer coisa, um espaço comercial com proprietário ou gerente que cobra, cuida e se responsabiliza pelo ambiente e por seu uso. Ou seja, pode-se até entender o fenômeno como um movimento social, mas ele é, sobretudo, um movimento construído em cima de um serviço privado. A Goma, muito pelo contrário, pode se tratar de uma construção social, uma construção coletiva. As pessoas que compartilham o seu ambiente não pagam por um serviço propriamente dito, porque elas estão literalmente construindo-o aberta e colaborativamente.

Nesse sentido, os estudos sobre espaços de *coworking* deverão avançar a fim de se compreender de forma mais abrangente o fenômeno.

8. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou explorar o recente fenômeno do *coworking* sobre a perspectiva do campo de SI, o que parece ser uma iniciativa inédita, conforme se observou na revisão da literatura. Apesar de muitos estudos assumirem a preponderância das TIC para a emergência de uma nova forma de trabalho, também não foi possível encontrar estudos que investigassem o seu papel dentro dos espaços onde o novo modelo de atuação profissional se desenvolve.

Nesse contexto, a revisão da literatura demonstrou que a definição do conceito ainda está em construção. Enquanto alguns autores o tratam como um espaço para trabalho - havendo divergências entre autores que o consideram um espaço voltado para a colaboração e aqueles que não o consideram -, outros estudam o fenômeno como uma forma de se trabalhar. Neste estudo, contudo, assume-se a perspectiva de que o *coworking* não diz respeito apenas a um lugar específico de trabalho. Desde o início, esse fenômeno mostrou-se um movimento que ultrapassava a noção de simples compartilhamento de um espaço físico. Valores sociais estiveram envolvidos na sua emergência, assim como a busca pela construção de melhores ambientes, de condições de vida mais sustentáveis, e uma série de outros fatores que podem envolver uma mudança na própria cultura do trabalho. Portanto, o conceito assemelha-se muito mais a uma nova forma de se trabalhar, ainda que possa ter sido estimulado pela emergência de espaços físicos que surgem para o trabalho por meio do avanço das novas tecnologias.

A partir disso, foram identificadas algumas características centrais em torno do movimento do *coworking*, mostrando que a busca por essa nova forma de se trabalhar é motivada tanto por princípios práticos quanto por princípios sociais. Essa classificação possibilitou categorizar os diferentes tipos de ambientes encontrados na literatura, configurando-se espaços onde há uma maior ou menor interação e troca, de acordo com o nível de presença desses princípios. Aqueles em que os seus usuários foram motivados a buscar em função das condições de infraestrutura que ofereciam são, geralmente, espaços em que ocorre menor interação e troca. Já os que foram motivados em maior parte por princípios sociais acabam por formar espaços que priorizam a construção de laços sociais para além das relações de trabalho e estimulam um ambiente de trocas e colaboração entre as partes.

Por fim, investigou-se o papel das TIC nesses espaços, sob a perspectiva da colaboração. O estudo de caso serviu para exemplificar um ambiente que assumia a colaboração como um de

seus principais valores. Além disso, esperava-se poder revelar um novo tipo de configuração do espaço, o que ficou claro após a coleta dos dados em campo. Chamou-se, a esse novo tipo, de espaço de trabalho cogerido. A Goma se trata de um espaço de trabalho onde todos os seus membros associados são donos e, portanto, precisam se envolver e se responsabilizar pelas atividades que o fazem funcionar. Caso assim não fosse, a associação não existiria e ninguém, ali, poderia trabalhar. As práticas de trabalho colaborativo dentro desse espaço iniciam-se na sua própria gestão e, em razão de seus membros sustentarem motivações baseadas em fortes princípios sociais, essa colaboração ultrapassa as fronteiras do trabalho. As TIC desempenham um papel fundamental para que isso aconteça, na medida em que provêm, ao grupo social que se forma dentro do espaço da Goma, uma base de estruturação a partir da qual ele consiga então se organizar e exercer suas atividades. Essas tecnologias formam a plataforma que oferece esta capacidade de organização.

É possível, ademais, analisar a Goma como um sistema de tecnologia para inovação. À medida que se cria esta plataforma, a Goma vai se tornando uma espécie de *software* de inovação, um sistema aberto que pode ser reproduzido em outras partes, contribuindo com o desenvolvimento de outro grupo social, auxiliando-o a fomentar seus negócios e fortalecer seus pequenos empreendedores, a ele ligados. Nesse sentido, as TIC não apenas provêm a infraestrutura para que o espaço seja organizado, mas se tornam o *hardware* a partir do qual o *software* chamado Goma pode funcionar com outro nome, com outros atores, outros grupos e subgrupos que o façam funcionar, e contribuindo também para o crescimento desse ecossistema de redes.

8.1. Contribuições práticas

Ao se dedicar a estudar o fenômeno do *coworking*, que é ainda um tema recente na literatura, esse trabalho contribuiu para trazer novas ideias à construção do seu conceito, sobretudo por abordá-lo a partir de uma perspectiva ainda incipiente no campo, a perspectiva das TIC. Esse procedimento auxilia o amadurecimento do campo, além de poder ajudar para a expansão prática desse modelo de trabalho. Explorar o tema trazendo as TIC como um dos focos da discussão fez com que se aprofundasse o papel dessas tecnologias no surgimento dessa nova forma de se trabalhar, bem como permitiu explorar sua relevância nas atividades dentro desses espaços. Esta análise expôs a configuração de espaços de trabalho de acordo com a

influência das práticas colaborativas, e propôs uma nova configuração possível para espaços de *coworking*, que ultrapassa a conceituação conhecida na literatura.

Como a pesquisa bibliográfica demonstrou, o movimento do *coworking* está bastante associado ao processo de inovação e empreendedorismo que se desenvolve nos muitos lugares em que ele se estabelece. Os espaços ocupados pelo movimento podem propiciar, a pequenos empresários e empreendedores, um ambiente capaz de fortalecer seus negócios. Dessa forma, esses espaços de trabalho vêm beneficiando muitas cidades e regiões ao estimular o empreendedorismo, a colaboração e o crescimento de redes de negócios locais. Tendo em vista que o presente estudo analisa um espaço de *coworking* que conta principalmente com o trabalho colaborativo para o fomento e fortalecimento de novos negócios, e que os processos por meio dos quais esse trabalho ocorre foram descritos, acredita-se que possa contribuir para que esse sistema seja reproduzido.

8.2. Contribuições teóricas

A adoção do modelo multinível foi fundamental para se conseguir captar o funcionamento interno da Goma. Ele guiou o estudo na identificação dos processos simultâneos e paralelos que ocorrem dentro do espaço, desenvolvidos a partir de um grupo social e sua interação com os recursos disponíveis. Com relação à teoria, este estudo identificou subgrupos que também atuam no processo de negociação da implementação de uma tecnologia. Apesar de a análise não ter levado em consideração esses subgrupos - uma vez que seus interesses eram, ao final, convergentes ao do grupo social que formavam -, encontrar subgrupos que podem vir a influenciar um grupo social na sua adoção da tecnologia representa um novo olhar sobre o *frame* teórico, a ser considerado em próximos estudos que o utilizem.

Além disso, na dimensão do processo também se identificou múltiplos mecanismos a partir dos quais ele pode acontecer. No caso da Goma, foram descritos três macroprocessos (podendo haver mais) nos quais se desenvolvem negociações para o uso de uma determinada tecnologia dentro de um mesmo grupo social. Isso significa que um processo de negociação não obedece necessariamente a apenas um mecanismo que ocorre a partir da interação de diferentes grupos sociais. Os múltiplos processos podem acontecer em função da existência de subgrupos ou não. A partir do caso da Goma, pode-se considerar que exista uma relação entre essas duas dimensões, uma vez que os macroprocessos são desenvolvidos levando em consideração a atuação dos subgrupos representados pelos GTs.

Os dois pontos destacados - subgrupos e múltiplos processos - são duas contribuições importantes para a teoria e devem ser consideradas em futuros estudos que façam uso do *frame* multinível.

8.3. Limitações da pesquisa

Apesar das contribuições que podem ser atribuídas a esta pesquisa, há algumas limitações que também podem ser mencionadas. Uma das principais diz respeito à quantidade de entrevistas realizadas, que não conseguiu alcançar todos os associados da Goma. Uma série de estratégias foi criada para tentar se angariar a participação maciça dos seus membros, de convites via *e-mail* até a abordagem direta, feita de forma presencial, a qual demonstrou maior resultado. A aceitação, contudo, não era obrigatória. Destaca-se, também, a duração do trabalho de campo. Um mês foi o tempo adequado para se captar os principais processos - os macroprocessos - e práticas da Goma, bem como para entender o uso das TIC naquele espaço. Contudo, certamente um tempo maior contribuiria para uma percepção mais aprofundada sobre as relações que se desenvolvem dentro do espaço e seus microprocessos, além de poder facilitar a realização de mais entrevistas.

A participação de todos os associados do espaço poderia, por exemplo, deixar mais evidente as divergências entre os subgrupos. O emprego do método da observação buscou contribuir exatamente neste ponto - com a pesquisadora posicionando-se em um espaço central de grande movimentação, para expor de forma mais clara possíveis idiossincrasias. Também teria contribuído, para tanto, a participação nas entrevistas dos indivíduos que já saíram do espaço. Embora tenha sido possível entrevistar três ex-membros da Goma, as informações que eles passaram, pelo seu escopo, não puderam fazer parte diretamente da análise.

Uma outra limitação importante do trabalho se deu nos resultados encontrados, com relação ao objetivo proposto. A questão de pesquisa se intentou a encontrar as práticas estabelecidas, que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de *coworking*. A análise dos dados, por sua vez, apontou para um diferencial muito maior nos processos do espaço estudado do que nas práticas que dentro dele foram estabelecidas, sugerindo, na verdade, que a forma como eles se relacionam entre si e com o espaço - o *como* -, sustenta a colaboração naquele grupo específico mais do que o que as práticas que eles desenvolvem. No entanto, pode se atribuir este resultado também a uma limitação de tempo, que impossibilitou uma investigação mais detalhada sobre as práticas. Em trabalhos futuros, na própria Goma, que permitam explorar os

dados encontrados por um espaço de tempo maior, podem levar à verificação das práticas de forma mais aprofundada, revelando-se resultados mais complexos.

Além disso, vale lembrar que esta pesquisa baseou-se no estudo de caso único, de modo que fosse possível investigar em profundidade as relações que se desenvolvem nesse caso específico, no espaço ocupado pela Goma, buscando aprofundar suas práticas, questão central do estudo. Ou seja, a partir do que defende Stake (1994), o estudo serviu para refinar o que se conhece do conceito a fim de fomentar investigações futuras e, desse modo, levou em consideração a importância de se analisar minuciosamente um caso, descrevendo e identificando suas atividades e processos, dentro de um contexto maior: neste caso, a emergência dos espaços de *coworking* e as práticas de trabalho colaborativo neles realizadas. A esse propósito, portanto, o trabalho pôde cumprir. Ressalta-se, porém, que por ser um método de estudo que não prioriza necessariamente a sua generalização, não se pode esperar que ele represente o universo dos espaços de *coworking*. Para avançar especificamente nessa tarefa, seria necessário novos métodos de estudos que complementassem o seu entendimento. A adoção do método deu-se também em função da abrangência com que o tema ainda é tratado (BONOMA, 1985).

8.4. Trabalhos futuros

Principalmente por se tratar de um campo de estudo ainda novo e em expansão, há muitas oportunidades de trabalhos que podem contribuir sobremaneira para o seu entendimento. Pesquisas que venham a se aprofundar na definição do conceito são as primeiras que podem ser mencionadas.

De todo modo, a medida que o campo avança, pode-se destacar outras oportunidades para o avanço do seu estudo:

- Identificar a relevância da colaboração para a definição do conceito. Isso ajudaria a esclarecer, inclusive, se esse fenômeno trata-se de um movimento, de uma nova cultura de trabalho, ou apenas diz respeito a espaços compartilhados.
- Classificar os espaços de *coworking*, considerando que se exista mais de uma configuração possível. Nesse aspecto, vale acrescentar que também se considere as características dos espaços, levando a uma investigação mais aprofundada sobre os princípios que os configuram.

- Definir espaços de trabalho compartilhado e espaços de trabalho colaborativos. Onde estão os espaços de *coworking*?
- Aprofundar o papel das TIC, não apenas como recursos que incentivam o surgimento desses espaços, mas buscando compreender qual a sua efetiva função.

São esses os principais pontos que podem ser levantados como sugestão de estudos sobre o *coworking*, e principalmente sobre o *coworking* sob a perspectiva de SI. As iniciativas certamente irão contribuir para o amadurecimento do campo de estudo e poderão trazer benefícios para a sua prática. Além disso, entendidos como um novo modelo de trabalho, os espaços de *coworking* - assim como demais tipos de espaços de trabalho colaborativo -, podem carregar em si um grande potencial no sentido de trazer inovação e valor social e assim beneficiar as sociedades onde eles se desenvolvem. Os estudos que busquem aprofundar sua compreensão, portanto, só podem ajudar.

9. BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVAY, Ricardo. (2014). **A Economia Híbrida do Século XXI**. In: AGUSTINI, G; COSTA, E (orgs.). De Baixo Para Cima. Rio de Janeiro: Aeroplano. Disponível em <http://www.debaixoparacima.com.br/>

ALTER, Steven, (2008). **Defining Information Systems as Work Systems: Implications for the IS Field**. European Journal of Information Systems, 17(5), pp. 448- 469.

AMIN, Ash; COHENDET, Patrick. (2004). **Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities**. Oxford: Oxford University Press.

ATTALI, Jacques. **Uma Breve História do Futuro**. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2008.

BARTEL, Ann P.; ICHNIOWSKI, Casey; SHAW, Kathryn L. (2005). **How Does Information Technology Really Affect Productivity? Plant-Level Comparisons of Product Innovation, Process Improvement and Worker Skills**. National Bureau of Economic Research; Working Paper 11773. Disponível em <<http://www.nber.org/papers/w11773>>

BERG, Bruce. (2001). **Qualitative research methods for the social sciences**. 4 th ed. Allyn & Bacon: Massachusetts.

BILANDZIC, Mark; FORTH, Marcus (2013). **Libraries as coworking spaces. Understanding user motivations and perceived barriers to social learning.** *Library Hi Tech*, 31(2), 254-273. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/07378831311329040>

BIZARRI, Carlotta. **The Emerging Phenomenon of Coworking. A Redefinition of Job Market in Networking Society** (2014). In: Müller, Karel; Roth, Steffen; Zak, Milan (eds.): *Social Dimension of Innovation*, Prag; Linde, 2010. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=2533911>

BONOMA, Thomas V. (1985) **Case research in marketing: opportunities, problems, and process.** *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII.

BORSTNAR, K. Mirjana. (2012) **Comparative Analysis of Collaborative and Simulation Based Learning in the Management Environment.** Research Paper, Organizacija, Volume 45, Number 5.

BRESSAN, Flávio. **O Método do Estudo de Caso e seu Uso em Administração.** *Revista Angrad*, Salvador, v.5, n.1, p. 24-40. Jan-Mar, 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Crise e recuperação da confiança.** *Revista de Economia Política*, vol. 29, nº 1 (113), pp. 133-149, jan-mar, 2009.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The Second Machine: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.** New York: W.W. Norton & Company, 2014.

CAPDEVILA, Ignasi. **Coworkers, Makers, and Fabbers: Global, Local, and Internal Dynamics of Innovation in Localized Communities in Barcelona.** HEC Montreal, 2014.

_____. (2014). Different inter-organizational collaboration approaches in *coworking* spaces in Barcelona. Rochester: Social Science Research Network. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1566517876?accountid=26671>

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede.* São Paulo: Paz e Terra, v.1, 1999.

CONSTANTINESCU, Eleonora Mihaela. (2013). Marketing and Remodelling Business in Digital Economy. *Knowledge horizons – Volume 5*, no. 2, p. 205-210.

DAVIDOW, William; MALONE, Michael. **The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century.** New York: Harper Paperbacks, 1993.

- DAVIDOW, William. **Overconnected: The Promise and Threat of the Internet**. New York: Delphinium, 2011.
- DEIJL, Claudia. **Two Heads Are Better Than One: A Case Study of the Coworking Community in the Netherlands**. Erasmus University Rotterdam, 2001.
- DEKOVEN, Bernard. (2013). **The Coworking Connection**. Disponível em <<http://www.deepfun.com/the-coworking-connection/>> Acessado em 21/06/2015
- DÖRING, Stefanie. (2010). **Zusammen flexibel ist man weniger allein? Eine empirische Analyse der neuen Arbeitsform Coworking als Möglichkeit der Wissensgenerierung** [M.A. thesis], Fachhochschule Jena.
- EBOLI, Letícia Ribeiro; DIB, Luís Antônio. (2010). **Criação Coletiva na Web 2.0: um Estudo de Caso em uma Empresa Brasileira de Crowdsourcing**. XXXIV Encontro Enanpad, Rio de Janeiro.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989). **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550
- EVANS, James; BROOKS, Laurence. (2005). **Collaborative working in a large pharmaceutical company: Developing better practices through a structural schema**. *International Journal of Information Management* 25 (2005) 551–564
- FABBRI, Julie; CHARUE-DUBOC, Florence. (2014) **Exploring the everyday life of entrepreneurs in a coworking space**. XXIIIème conférence annuelle de l'AIMS - 26 au 28 Mai 2014 - Rennes, France.
- FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**: Sage, 2009.
- FOERTSCH, Carsten. (2011). **Coworking or co-working?** Disponível em <<http://www.deskmag.com/en/coworking-or-co-working-with-hyphen-252>> Acessado em 25/06/2015
- FORLANO, Laura. (2008). **When code meets place: Collaboration and innovation at WiFi hotspots** (Ph.D.). Columbia University, United States -- New York. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy.mah.se/docview/304625179/abstract?accountid=12249>
- FRIEDMAN, Thomas. **O Mundo é Plano: Uma História Breve do Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2005.

- GANDINI, Alessandro. (2015). **The rise of coworking spaces: A literature review***. *Ephemera*, 15 (1), 193-205. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1671038163?accountid=11357>
- GHILIC-MICU, Bogdan; STOICA, Marian; MIRCEA, Marinela. (2014). **Collaborative Environment and Agile Development**. *Informatica Economica* vol. 18, no. 2.
- GOLDIN, Daniel; VENNERI, Samuel L; NOOR, Ahmed K. (1999). **Ready for the future?** *Mechanical Engineering*; 121, 11, p. 60-66.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- HEEKS, Richard. (2010). **Do Information and Communication Technologies (ICTs) Contribute to Development?** *Journal of International Development*, 22, p. 625–640.
- HERMAN, Miller. 2011. *Coworking, Swarming, and the Agile Workplace*. Research Summary
- HIRSCHHEIM, Rudy; KLEIN, Heinz K. (2012). **A Glorious and Not-So-Short History of the Information Systems Field**. *Journal of the Association for Information Systems*: Vol. 13: Iss. 4, Article 5. Disponível em <<http://aisel.aisnet.org/jais/vol13/iss4/5>>
- HUTCHINS, Giles. (2013). **The Nature of Business: Redesign for Resilience**. New Society Publishers: Canada.
- HYMAN, Sallie. (2013) **Coworking — The Office of the Future (NOW)**. In: National Association for the Self-Employed. Disponível em [http://www.nase.org/about-us/Popup_News/2013/09/04/coworking-the-office-of-the-future-\(now\)](http://www.nase.org/about-us/Popup_News/2013/09/04/coworking-the-office-of-the-future-(now))
- JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. (2007). **Strategizing: The challenges of a practice perspective**. *Human Relations*, 60 (1), p. 5–27.
- JUNIOR, Fernando G.; LEÃO, André L.; MELLO, Sérgio C. (2011). **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração**. *Revista de Ciências da Administração*. Vol. 13, 31, pp. 190-209.
- KORDI-HUBBARD, Jonathan. **The Democratization of Entrepreneurship: a case for coworking and collaboration**. Hofstra University, 2013.

KLEIN, Heinz; MYERS, Michael. (1999). **A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems**. MIS Quarterly, (23:1), pp. 67-93.

LANGLEY, Ann. (2009). **Studying processes in and around organizations**. In: David A. Buchanan and Alan Bryman (eds), Handbook of Organizational Research Methods. London: Sage Publications.

LEE, Jungwoo (ed.). **The Impact of ICT on Work**. Singapore: Springer. 2016.

LUMLEY, Risa M. **Coworking Project in the Campus Library: Supporting and Modeling Entrepreneurial Activity in the Academic Library**. New Review of Academic Librarianship. 20, 1, 49-65, Jan. 2014. ISSN: 13614533.

MACK, Natasha; WOODSONG, Cynthia; MACQUEEN, Kathleen; GUEST, Greg; NAMEY, Emily. (2005). **Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide**. Family Health International, USA, p.1-10.

MANTOVANI, Giuseppe; SPAGNOLLI, Anna (2000) **Imagination and Culture: What Is It Like Being in the Cyberspace?** Mind, Culture, and Activity, 7:3, 217-226, DOI: 10.1207/S15327884MCA0703_09

MANTOVANI, Giuseppe; RIVA, Giuseppe. (2001). **Building a Bridge between Different Scientific Communities: On Sheridan's Eclectic Ontology of Presence**. Presence, Vol. 10, No. 5, October 2001, 537-543

MARKUS, M. Lynne; ROBEY, Daniel. (1988). **Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research**. Management Science. Volume 34, no5, p. 583-599.

MERKEL, Janet. (2015). **Coworking in the city**. Ephemera, 15(1), 121-139. Disponível em <http://search.proquest.com/docview/1671038545?accountid=11357>

MEMAROVIC, Nemanja; FELS, Sidney; ANACLETO, Junia; CALDERON, Roberto; GOBBO, Federico; CARROL, John (2014). **Rethinking Third Places: Contemporary Design With Technology**. The Journal of Community Informatics. Vol 10, No 3.

MICAN, Daniel; TOMAI, Nicolae; COROS, Robert. **Web Content Management Systems, a Collaborative Environment in the Information Society**. Informatica Economica, vol.13, no 2/2009.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. **Qualitative data analysis: An Expanded Sourcebook**: Sage, 1994.

BELL, Michael; JOROFF, Michael (Orgs.). **The Agile Workplace: Supporting people and their Work**. A research Partnership between Gartner, MIT and 22 Industry Sponsor. December, 2001.

MORGAN, Jacob. **Why The Collaborative Economy Is Changing Everything**. Forbes, Outubro, 2014. Disponível em <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/10/16/why-the-collaborative-economy-is-changing-everything/#40039cbe4fc1>

MORISSET, Bruno. (2013) **Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces**. Utrecht: 2nd Geography of Innovation International Conference 2014.

NACHLE, Olivia. **Os Novos Colabôs**. Noo Magazine. out. 2013. Disponível em <http://noo.com.br/os-novos-colabos/>

NEUBERG, Brad. **The Start of Coworking (from the Guy that Started It)**. Disponível em <http://blog.codinginparadise.org/>. Acessado em 21/06/2015

O'CONNOR, Gina Colarelli; O'KEEFE, Bob. (1997). **Viewing the Web as a marketplace: the case of small companies**. Decision Support Systems 21, p. 171 - 183.

OLDENBURG, Ray. (1989). **The Great Good Place** (3ed). New York: Paragon House.

ORLIKOWSKI, Wanda; BAROUDI, Jack. (1991). **Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions**. Information Systems Research 2: 1.

ORLIKOWSKI, Wanda. (2007). **Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work**; Organization Studies September, vol. 28 no. 9 1435-1448

ORLIKOWSKI, Wanda; SCOTT, Susan. (2008). **Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization**. (Chapter 10). The Academy of Management Annals, 2:1, p. 433-474.

PALLOT, Marc; PRINZ, WOLFGANG; SCHAFFERS, Hans. (2005) **Future Workplaces, towards the “Collaborative” Web**. Proceeding of 1st AMI@Work Communities Forum Day, Munich, Germany, pp. 3-16.

POHLER, Nina. (2012). **New types of work spaces for new types of work: Coworking spaces.** *Osterreichische Zeitschrift Fur Soziologie*, 37(1), 65-78. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11614-012-0021-y>

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Creating Shared Value.** *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011).

POZZEBON, Marlei; DINIZ, Eduardo. (2012). **Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multilevel, Pluralistic and Remixable Framework.** *BAR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, art. 3, pp. 287-307.

POZZEBON, Marlei; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. (2009). **Adapting the Structurationist View of Technology for Studies at the Community/Societal Levels.** In: *Handbook of Research on Contemporary Theoretical Models in Information Systems*, Editors: Dwivedi, Y.K, Lal, B., Williams, M.D., Schneberger, S.L., and Wade, M.R. Information Science Reference, IGI Global, Hershey, PA, USA.

POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira de Cassia (2013). **Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa.** In: TAKAHASHI, Adiana Roseli Wünsch. *Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2013. p.51-72.

PREFONTAINE, Christine. **Technology hubs and innovation spaces for development: Why are libraries special?** 2013. Disponível em <http://facilitatingchange.org/2013/01/technology-hubs-and-innovation-spaces-for-development/>. Acesso em 2 fev. 2016.

PRIESNITZ, Wendy. **Coworking: Sharing a Workspace, Ideas, and Inspiration.** In: *Life Magazine.* Disponível em <<http://www.life.ca/naturallife/1310/coworking-sharing-a-workspace-and-ideas.htm>> Acessado em 21/06/2015

REED, B. (2007) **Co-working: The ultimate in teleworking flexibility.** *Network World.* Disponível em <http://www.networkworld.com/news/2007/102307-coworking.html> Acessado em 15/08/2015.

SCHATZKI, Theodore. (2005). **Peripheral Vision: The Sites of Organizations.** *Organization Studies*, 26(3),465-84.

SEKI, Ýsmail, (2008), **The Importance of ICT for the Knowledge Economy: A Total Factor Productivity Analysis for Selected OECD Countries**. In: Proceedings of the Conference on Emerging Economic Issues in a Globalizing World, Izmir University of Economics, p. 72-90.

SHEPHERDSON, Brian D. (2009). **Hyper-geographic office: How the clouds activate public space**. Masters Thesis, Rice University. Disponível em <http://search.proquest.com/docview/304990573?accountid=26671>

SILVA, Adriano. **A GOMA completa um ano de vida como referência no empreendedorismo em rede** - Revista Draft. [on-line]. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <http://projetodraft.com/goma-rj/>. Acessado em 20/08/2015.

SPINUZZI, Clay. (2012). **Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity**. Journal of Business and Technical Communication, 26(4), 399. Disponível em <http://search.proquest.com/docview/1040700592?accountid=11357>

STAKE, Robert. **Case Study**. In: The Handbook of Qualitative Research, Norman K. Denzin, and Yvonna S. Lincoln (Eds.), p. 236–247. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

_____. **Qualitative Case Studies**. In: The Handbook of Qualitative research, 3rd ed. Norman K. Denzin, and Yvonna S. Lincoln (Eds.), p. 443-465. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

STEINHAUSER, Lucas. Improving the Success of Sustaining Collaborative Work Practices Enabled Through Information Technology. Dissertação apresentada na Universidade de Nebraska. 2008.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda do Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

WIJAYA, Senoaji; SPRUIT, Marco; SCHEPER, Wim; VERSENDAAL, Johan. (2011). **Web 2.0-based webstrategies for three different types of organizations**. Computers in Human Behavior 27, p.1399–1407.

WELCH, Jasper. **The power of Collaboration**. Economic Development Journal. Volume 11, No 4, 2012. ISSN: 15391922.

WEST Richard E. (2014) **Communities of innovation: Individual, group, and organizational characteristics leading to greater potential for innovation.** Research & Theory Division Invited Paper. TechTrends, Volume 58, Number 5.

WESTFALL, Ralph D. (2012). **An Employment-Oriented Definition of the Information Systems Field: An Educator's View.** Journal of Information Systems Education. Volume 23, N. 1.

YIN, Robert. (2012). **Applications of case study research** (3rd ed.). Washington DC: SAGE Publications, Inc.

_____. (2009). **Case study research: Design and methods** (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

10. APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas com membros da GOMA

1. Nome do entrevistado - autorização para uso das respostas;
2. Informar-se sobre empresa e período em que se associou à Goma: antes ou depois da fundação?

3. MOTIVAÇÕES

Explorar:

- O que motivou a participar do movimento de fundação, ou o que levou a se associar à Goma;
- O que foi mais importante, quais recursos envolvidos.

Questões secundárias:

- Encontrou o que esperava;
- Que mudanças foram observadas no espaço.
-

4. MODELO DA GOMA E PRÁTICAS DE TRABALHO

Explorar:

- Como vê o trabalho das empresas acontecendo no espaço;
- Que práticas ou atividades de trabalho descreveria;
- Como se desenvolve o trabalho da empresa com as outras empresas da Goma;
- Como acontecem estes processos de trabalho e que ferramentas e recursos estão envolvidos;
- Como e porque contribui com a Goma

Questões secundárias:

- O que entende por espaço de *coworking*, e espaço de trabalho colaborativo;
- Qual o diferencial da Goma.

5. EXPECTATIVAS

Explorar:

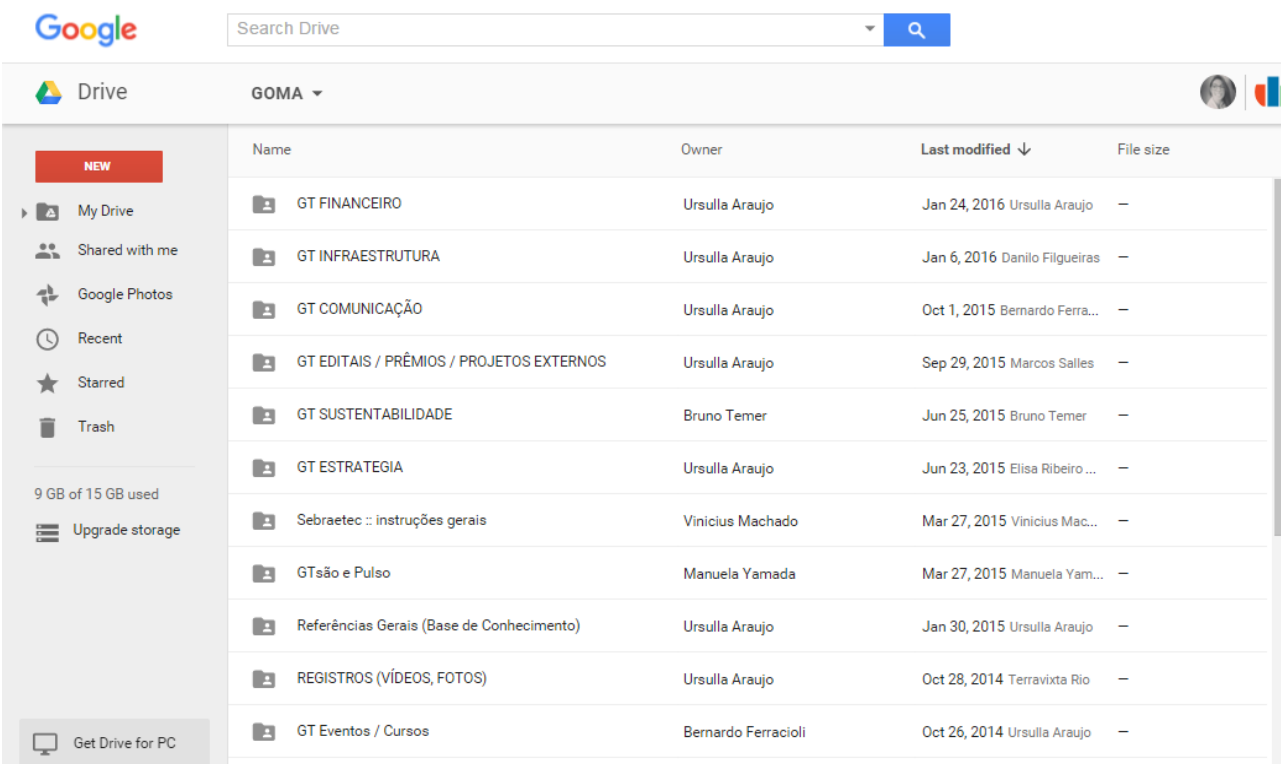
- Como vê a Goma daqui pra frente e onde gostaria de chegar;
- O que quer ser como Goma.

Questões secundárias:

- Quais os desafios.

APÊNDICE B - Drive da Goma

Pastas contidas no drive da Goma - primeiro nível



The screenshot shows the Google Drive interface. At the top, there is a search bar and the Google logo. Below that, the 'Drive' header is visible with a dropdown menu set to 'GOMA'. On the left side, there is a navigation sidebar with options like 'My Drive', 'Shared with me', 'Google Photos', 'Recent', 'Starred', and 'Trash'. The main area displays a table of folders within the 'GOMA' folder.

Name	Owner	Last modified ↓	File size
GT FINANCEIRO	Ursulla Araujo	Jan 24, 2016 Ursulla Araujo	—
GT INFRAESTRUTURA	Ursulla Araujo	Jan 6, 2016 Danilo Figueiras	—
GT COMUNICAÇÃO	Ursulla Araujo	Oct 1, 2015 Bernardo Ferra...	—
GT EDITAIS / PRÊMIOS / PROJETOS EXTERNOS	Ursulla Araujo	Sep 29, 2015 Marcos Salles	—
GT SUSTENTABILIDADE	Bruno Temer	Jun 25, 2015 Bruno Temer	—
GT ESTRATEGIA	Ursulla Araujo	Jun 23, 2015 Elisa Ribeiro ...	—
Sebraetec :: instruções gerais	Vinicius Machado	Mar 27, 2015 Vinicius Mac...	—
GTsão e Pulso	Manuela Yamada	Mar 27, 2015 Manuela Yam...	—
Referências Gerais (Base de Conhecimento)	Ursulla Araujo	Jan 30, 2015 Ursulla Araujo	—
REGISTROS (VÍDEOS, FOTOS)	Ursulla Araujo	Oct 28, 2014 Terravixta Rio	—
GT Eventos / Cursos	Bernardo Ferracioli	Oct 26, 2014 Ursulla Araujo	—

Subpastas referente a cada GT

Google

Drive GOMA > GT COMUNICAÇÃO

Name	Owner	Last modified ↓	File size
Imersão 2015	Helena Assis	Nov 10, 2015 Aline Rodoval...	—
Goma no Visualismo	Elisa Ribeiro Ferreira	Sep 12, 2015 Elisa Ribeiro ...	—
Clipping	Ursulla Araujo	Jul 8, 2015 Pedro Sol	—
Novos Residentes 2015	Marcos Salles	Jun 8, 2015 Marcos Salles	—
Goma de Portas Abertas 02/06	Marina Nicolaiewsky	Jun 5, 2015 Marina Nicolai...	—
Apresentações GOMA	Ursulla Araujo	May 26, 2015 Anne Mello	—
Pesquisa Planejamento Estratégico	Ursulla Araujo	May 6, 2015 Ursulla Araujo	—
Recorrente :: crowdfunding contínuo (Benfeitoria)	Ursulla Araujo	Mar 4, 2015 Marcos Salles	—
Sinalização Lixeiras	Ursulla Araujo	Feb 14, 2015 Ursulla Araujo	—
Canais de Comunicação	Ursulla Araujo	Oct 26, 2014 Ursulla Araujo	—
Releases	Ursulla Araujo	Oct 20, 2014 Ursulla Araujo	—

Google

Drive GOMA > GT INFRAESTRUTURA

Name	Owner	Last modified ↓	File size
CARTILHAS	Manuela Yamada	Dec 18, 2015 Danilo Filguei...	—
2016	Danilo Filgueiras	Dec 17, 2015 Danilo Filguei...	—
2015	Ursulla Araujo	Dec 17, 2015 Danilo Filguei...	—
2013	Danilo Filgueiras	Apr 20, 2015 Danilo Filgueir...	—
2014	Danilo Filgueiras	Apr 20, 2015 Danilo Filgueir...	—

Google

Drive GOMA > GT EDITAIS / PRÊMIOS / PROJETOS EXTERNOS

NEW

- My Drive
- Shared with me
- Google Photos
- Recent
- Starred
- Trash

9 GB of 15 GB used
Upgrade storage

Get Drive for PC

Name	Owner	Last modified ↓	File size
CISCO	Alice Motta	Sep 18, 2015 Marcos Salles	—
Edital cultura de rede - 2015	Luiza maia de castro	Jul 21, 2015 Luiza maia de...	—
Edital Ecomudança Itaú	Ursulla Araujo	Apr 15, 2015 Ursulla Araujo	—
07 Edital FAPERJ N.º 37/2014	Vinicius Machado	Sep 3, 2014 Vinicius Macha...	—
01 Edital FAPERJ N.º 05/2013	Ursulla Araujo	Oct 1, 2013 Vinicius De Pau...	—
05 Edital de Fomento a Incubadoras de Empreendim...	Ursulla Araujo	Aug 23, 2013 Ursulla Araujo	—
06 Edital de Apoio a Formação para Profissionais e E...	Ursulla Araujo	Aug 23, 2013 Ursulla Araujo	—
04 Restauração do Patrimônio Cultural Imóvel	Ursulla Araujo	Aug 23, 2013 Ursulla Araujo	—
03 I Programa de Fomento à Cultura Carioca	Ursulla Araujo	Aug 23, 2013 Ursulla Araujo	—
02 Prêmio Porto Maravilha Cultura	Ursulla Araujo	Aug 23, 2013 Ursulla Araujo	—
Deutsche Bank Urban Age Award 2013	Ursulla Araujo	Jul 16, 2013 Ursulla Araujo	—

Google

Drive GOMA > GT ESTRATEGIA

NEW

- My Drive
- Shared with me
- Google Photos
- Recent
- Starred
- Trash

9 GB of 15 GB used
Upgrade storage

Get Drive for PC

Name	Owner	Last modified ↓	File size
Calendário Geral	Ursulla Araujo	Jun 29, 2015 Ursulla Araujo	—
Pontos Focais GT's	Elisa Ribeiro Ferreira	Jun 19, 2015 Elisa Ribeiro...	—
Pesquisa UFRJ	Ursulla Araujo	Apr 9, 2015 Ursulla Araujo	—
Manual Goma	Ursulla Araujo	Apr 9, 2015 Ursulla Araujo	—
Referências	Ursulla Araujo	Apr 9, 2015 Ursulla Araujo	—
REUNIÕES DE PULSO	Vinicius De Paula Machado	Feb 14, 2015 Francisco Al...	—
Aquário de Diálogos	Monique Corrêa	Jan 26, 2015 Ursulla Araujo	—
Entrevistas	Ursulla Araujo	Nov 19, 2014 Ursulla Araujo	—
ATAS	Elisa Ribeiro Ferreira	Oct 22, 2014 Monique Corrêa	—
Quem Somos :: Associad@s e Empresas	Ursulla Araujo	Sep 24, 2014 Anne Mello	—
GTesão	Terravixta Rio	Sep 9, 2014 Monique Corrêa	—

C - Comunicação por e-mail

Processo de agendamento da reunião de Pulso_Relação Goma-Goma

Clique aqui para ativar as notificações na área de trabalho para o Gmail. Saiba mais Ocultar

Remover marcador Mais

[CHAMADA PULSO] - HOJE, 06/11 GOMA x

Bernardo [redacted] 06/11/15 ☆

para somosgoma

Caros associados,

hoje teremos mais uma edição do PULSO na sala Multiuso a partir das 18h. A pauta principal é a imersão de 14 de novembro. Porém incluíam pautas que sejam de vosso/ossa interesse.

Nós do Barbudo ofereceremos aos nossos amigos clientes chopp artesanal de trigo a partir das 16h.

Pautas:

1 - Imersão

Josbei.

3 mensagens anteriores

Daniele Apone 06/11/15 ☆

5. inscrição projetos empresas Goma Rouanet/ICMS/ISS/Proac

Manuel [redacted] 07/11/15 ☆

para Daniele, Elisa, Luiza, Bernardo, somosgoma

Pessoal,

seguem algumas anotações sobre hoje:

brazil foundation edital inscrição (Luiza)

Está aberto o edital da Brazil Foundation que será no mesmo modelo do edital de redes que entramos. Ficou validado que como o edital já está escrito, e já foi aprovado

Comunicado e convite para um evento (Goma Convida)_ Relação Goma-Comunidade

Clique aqui para ativar as notificações na área de trabalho para o Gmail. Saiba mais Ocultar

Remover marcador Mais

Goma Convida AMANHA com Alex Bretas GOMA x

Mari [redacted] 22/10/15

para somosgoma

Oi pessoal

Um grande amigo meu vai dar um workshop esse sábado aqui na Goma sobre sua pesquisa de aprendizagem livre para adultos e um negócio chamado Doutorado Informal. Está divulgado na página da Goma, quem puder compartilhar pra ajudar a divulgar vai ser lindo!

Convidei ele para vir AMANHA, SEXTA 23/10 prum Goma Convida informal, pra quem quiser conhece-lo e bater um papo!

Nos vemos tomorrow!

bjs bjs

Marina Nicolaiewsky 23/10/15

Relembrando nosso bate papo hoje a partir das 19h :) <http://www.cinese.me/enc...>

Bernardo Mattos 23/10/15

Uhul!

Claudia [redacted] 23/10/15

para Bernardo, somosgoma, Marina

Isso é muito legal. Queria estar aí. Aproveitem!!

Busca de fornecedores, indicação de trabalho_ Relação Goma-Empresa

Clique aqui para ativar as notificações na área de trabalho para o Gmail. Saiba mais Ocultar

Remover marcador Mais

Procura-se: Gerente de projetos da [redacted]

Luiza m. [redacted] 27/10/15

para somosgoma, Fabiana

Queridos,

A empresa que trabalho :

[http://\[redacted\]/](http://[redacted]/)

esta procurando **gerente de projeto** para trabalhar durante um ano em um novo projeto sobre gestão de risco de desastre no Brasil.

Buscamos alguém com experiencia em gestão de projetos de consultoria ambiental/ risco para trabalhar conosco na GOMA (<http://goma.org.br/>).

Principais atribuições:

- Interface com a Secretaria de Defesa Civil (Ministério da Integração Nacional) e IICA
- Gestão de recursos e contratos
- Organização e gestão de pessoal
- Gestão de processos de elaboração e entrega dos produtos
- Gestão da logística de workshops e reuniões
- Participação e Facilitação de reuniões
- Apoio na revisão bibliográfica e levantamento de boas práticas
- Revisão de produtos

Para mais infos:

Participação em editais_ Relação Goma-Empresa

Clique aqui para ativar as notificações na área de trabalho para o Gmail. Saiba mais Ocultar

Mover para a Caixa de Entrada Mais 15 de aprox

Editais GOMA- pulso dançante GOMA x

Luiza m. [redacted] 20/10/15 ☆ ↶ ↷

para somosgoma ▾

People,
 todos ja viram este **editai** no grupo do face:
<http://brazilfoundation.doare.org/editai-2016/?lang=pt-br>
 a contrario do **editai** do MINc, em que a burocracia é um drama,
 este **editai** é bastante simples.
 pensando em maximizar os beneficios para casa, ja que o valor total máximo é de R\$ 50mil reais, conversando com um pessoal, pensamos em apresentar uma proposta
 para desenvolvermos na mesma linha ja aprovada que apresentamos no ultimo **editai**:
 organizar as metodologias e processos de governança colaborativa da casa para multiplicação e difusão.
 hablemos na sexta?
 [redacted]

Vinicius de Paula Machado 20/10/15 ☆

Hoop

Bernardo Mattos 20/10/15 ☆

oui oui!

Aline [redacted].com 20/10/15 ☆ ↶ ↷

para Luiza, somosgoma ▾

Bóraaaa lo
 NO drama, YES verbal!

Enviado do meu iPhone