

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA DE COWORKINGS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CLIENTES RESIDENTES

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF THE CULTURE OF COWORKINGS ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF RESIDENT CLIENTS

Aline Bentes Ramos*, Universidade Federal do Amazonas (UFAM) –
Brasil, aline.bentes.ramos@gmail.com

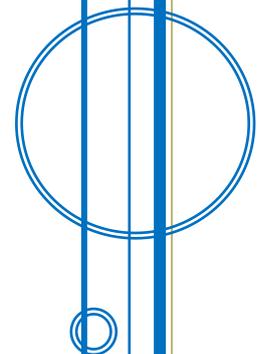
Fabiula Meneguete Vides da Silva, Universidade Federal do Amazonas
(UFAM) - Brasil, fabulamv@yahoo.com.br

Submetido: Fevereiro 2018

Aceito: Julho 2018

*Contato para Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v6n2.03c



Resumo:

Os *coworkings* são espaços compartilhados em ambientes colaborativos, com uma cultura organizacional caracterizada principalmente pelos princípios de compartilhamento, colaboração e comunidade. Este artigo tem como objetivo analisar como os *coworkings* influenciam a cultura de clientes residentes em seus espaços em Manaus. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com apoio de dados quantitativos. Apresenta abordagem exploratória, com estratégia de estudo de caso nos dois *coworkings* com maior tempo de atividade em Manaus. A coleta dos dados é composta por uma etapa qualitativa, por meio de entrevistas aos membros administrativos e clientes dos *coworkings*; e uma etapa quantitativa, pelo uso do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI). A análise dos dados foi realizada a partir das características do OCAI percebidos nas realidades observadas. Os resultados evidenciam a semelhança no perfil dos *coworkings* estudados, vista na predominância da Cultura do Clã, com aspectos, como: ambiente familiar, liderança como tutoria e compartilhamento. Tais características geram inúmeros benefícios para as empresas residentes, como maior interatividade, produtividade, criação de parcerias, dentre outros.

Palavras-chave: *Coworking*; Cultura; Empresa; Colaboração; Compartilhamento

Abstract:

Coworkings are shared spaces in collaborative environments, with an organizational culture characterized primarily by the principles of sharing, collaboration and community. This article aims to analyze how coworkings influence the culture of clients residing in their spaces in Manaus. The research is characterized as qualitative, with the support of quantitative data. It presents an exploratory approach, with case study strategy in the two coworkings with the longest time of activity in Manaus. The data collection consists of a qualitative step, through interviews with the administrative members and clients of the coworkings and a quantitative step, through the use of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Data analysis was performed based on OCAI characteristics perceived in the observed realities. The results evidenced the similarity in the profile of the coworkings studied, seen in the predominance of Clan Culture, with aspects such as: family environment, leadership as mentoring and sharing. These characteristics generate numerous benefits for resident companies, such as greater interactivity, productivity, creation of partnerships, among others.

Keywords: Coworking; Culture; Company; Collaboration; Sharing.

1 Introdução

O ser humano essencialmente vive em comunidade e esta é considerada o conjunto de instituições que dão base à confiança, a partir de expectativas mútuas (Adler & Heckscher, 2005). Nesse contexto, o *coworking* surge como um movimento com um conjunto de valores fundamentais, cujo termo tem sido usado de forma generalizada para descrever a atividade de trabalhar junto com parceiros em um espaço em comum. (Sundsted, Jones & Bacigalupo, 2009).

Segundo o Censo *Coworking* Brasil (2017), no cenário atual existem mais de 800 espaços de *coworkings* conhecidos no Brasil. Este segmento apresenta cerca de 3.500 empregos gerados direta e indiretamente e aproximadamente 210 mil pessoas que circulam em espaços colaborativos. O documento aponta que o número de espaços ativos no país teve um aumento

de mais de 114% em relação a 2016, o que indica que este segmento encontra-se em constante expansão.

Em Manaus, desde 2013 esta modalidade de escritórios compartilhados vem sendo desenvolvida, com apenas dois espaços em funcionamento há mais de um ano. Entretanto, em relação a 2016, o número de *coworkings* duplicou em 2017, o que aponta significativo desenvolvimento neste ramo de negócio na cidade.

Desta forma, tendo em vista o crescimento da atividade de *coworkings* em Manaus e a relevância da cultura organizacional, especialmente no contexto de ambientes compartilhados, bem como a ausência de variados estudos sobre a temática, percebe-se que não existe uma análise a respeito da influência que a cultura destes locais de trabalho exerce nas empresas que residem nos mesmos. Desta forma, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como os *coworkings* influenciam a cultura de seus clientes em Manaus.

Para a realização do objetivo proposto, busca-se identificar os aspectos da cultura organizacional dos *coworkings* de Manaus, verificar de que forma a cultura dos *coworkings* influencia a cultura das organizações clientes, investigar os resultados alcançados pelos *coworkings* devido aos aspectos culturais dos mesmos, averiguar os resultados advindos da cultura gerada, alcançados pelas organizações e analisar, comparativamente, os resultados obtidos nas realidades observadas.

Este artigo apresenta sete seções: a primeira, intitulada introdução, resgata a temática estudada, bem como apresenta seus objetivos geral, específicos e a relevância do tema. A segunda seção discute a temática cultura organizacional; a terceira aborda os espaços compartilhados denominados *coworkings*, seguida pela quarta seção, que trata da cultura organizacional nos *coworkings*. A quinta seção evidencia os métodos e instrumentos utilizados na pesquisa, sucedida pelo sexto tópico, que consiste na apresentação e análise dos dados, dividido na caracterização da amostra e na caracterização dos dados e resultados. Por fim, são expostas as conclusões obtidas ao final do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Cultura Organizacional

A cultura é uma abstração que exerce grande poder de influência nas situações sociais e organizacionais. Isso ocorre devido a sua existência fora da nossa consciência. Deste modo, é importante entendê-la, não somente por causa do seu grau de influência, mas também porque a compreensão de sua força possibilita entender muitas das situações intrigantes da vida

organizacional e, sobretudo, auxilia o ser humano no entendimento de si mesmo (Schein, 2010; Alvesson, 2012).

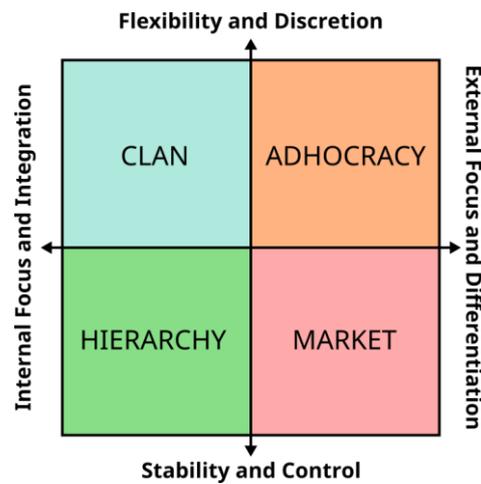
A cultura é um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização, de modo que isso a diferencia das demais empresas (Mohelska & Sokolova, 2015). Tais valores são características consideradas como essenciais à organização, ou seja, são aspectos valorizados que a caracterizam de forma única. Assim, a cultura é vista como um conceito descritivo, pois trata-se da forma em comum como os membros percebem a empresa. Apesar de ser uma percepção comum, a cultura não é necessariamente uniforme, pois pode apresentar uma série de subculturas agregadas a si (Robbins, 2005).

A cultura organizacional também é considerada como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos, e símbolos que caracterizam a maneira como a organização conduz seus negócios (Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane, 2015). Nesse sentido, a cultura não apenas influencia os procedimentos internos da empresa e sua forma de interação entre os membros, mas também a forma como está irá interagir com parceiros, *stakeholders* e o mercado (Barney, 1986).

De acordo com Tharp (2009), estudos costumam concordar que a origem da cultura de qualquer empresa é fundamentada em um conjunto variado de pressupostos sobre a natureza do mundo e das relações humanas. Ao dialogar a respeito de pesquisas sobre cultura, o autor aponta os estudos de Cameron e Quinn (1999), que apresentam um modelo teórico, conhecido como *Competing Values Framework*.

Este modelo apresenta quatro tipos de características de empresas que representam os possíveis conteúdos, ou seja, crenças e valores, de suas respectivas culturas: colaboração, criação, controle e competição. Tais características servem como base para o instrumento de diagnóstico da cultura organizacional, o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999). O *framework* é composto por duas dimensões divididas em quatro clusters. A primeira dimensão diferencia os critérios de eficácia de flexibilidade e dinamismo dos critérios de ordem e controle. A segunda dimensão diferencia os critérios de efetividade, voltados para orientação interna e integração, dos critérios que enfatizam a orientação externa e rivalidade. Conforme afirmam Cameron e Quinn (1999), essas duas dimensões formam quatro quadrantes, cada uma representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1: The Competing Values Framework



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999)

A Cultura do Clã é caracterizada por um local amigável para trabalhar, no qual há o compartilhamento, ambiente familiar, liderança como tutoria, união mantida pela lealdade e compromisso. A Cultura da Adocracia está presente em organizações dinâmicas, empreendedoras e criativas, com líderes inovadores e a integração é baseada no compromisso com a inovação. A Cultura da Hierarquia é vista em lugares bem estruturados e formais, caracterizado pelos procedimentos, unidos por meio de regras e normas. E a Cultura de Mercado está presente em empresas orientadas para o resultado e a integração é fundamentada na ênfase em ganhar, com foco em conquistar metas mensuráveis (Cameron & Quinn, 1999).

O referido *framework* tem sido trabalhado por inúmeros autores, como: Alas, Ubius e Gaal (2012); Goodman, Zammuto e Gifford (2001); Berrio (2003); dentre outros, que utilizam o modelo proposto como instrumento de análise de diferentes cenários organizacionais. Entretanto, não foram localizados estudos referentes ao modelo de Cameron e Quinn (1999) aplicado à realidade da filosofia dos espaços compartilhados.

A partir dos estudos e pensamentos compartilhados, é possível refletir sobre a importância da cultura para qualquer organização. Compreender sua caracterização e influência no desenvolvimento de atividades da empresa é de fundamental importância para o entendimento de sua identidade, suas normas e limites, bem como a razão pela qual a empresa faz o que faz, da forma que o faz. Refletir sobre isso permite que seja questionado de que forma a cultura da empresa interfere não somente na realização de seus procedimentos e processos, mas também em como, direta ou indiretamente, influencia os resultados individuais e coletivos.

2.2 Espaços Compartilhados: *Coworkings*

Os ambientes compartilhados de trabalho são “espaços localizados onde profissionais independentes trabalham compartilhando recursos e estão abertos a compartilhar seus conhecimentos com o resto da comunidade.” (Capdevila, 2013, p. 3). Tais estabelecimentos são definidos como instalações de aluguel de escritórios onde os profissionais utilizam uma mesa e uma conexão com a *internet* e, prioritariamente, são lugares onde trabalhadores independentes realizam suas rotinas diárias ao lado de colegas, em sua maioria no mesmo setor. Esta caracterização influencia na natureza do seu trabalho e na importância das relações sociais por meio de suas próprias redes profissionais (Gandini, 2015).

Devido à mudança da natureza do trabalho para um perfil mais autônomo e flexível, os trabalhadores modernos têm procurado novas formas de trabalho. Cada vez mais esses profissionais independentes têm buscado não apenas trabalhar remotamente, mas têm procurado ambientes em que possam trabalhar sozinhos, além de poderem adquirir um sentimento de pertencimento a uma comunidade (Johns, 2013). Nesse sentido, o diferencial dessa nova maneira de trabalhar se deve ao fato de que os membros de um espaço de *coworking* trabalham juntos para construir um sentido de comunidade por meio de práticas do cotidiano no local. (Garret & Spreitzer, 2017; Pohler, 2012).

Os ambientes compartilhados estão cada vez mais surgindo pelo mundo, com uma nova proposta da forma de trabalhar. Para Spinuzzi (2012), estes espaços se diferem radicalmente em aspectos, como: ambiente, localização e clientela. Além disso, os seus proprietários e profissionais que trabalham nestes locais também se diferem radicalmente na forma como descrevem o trabalho, tanto na sua fala, como também em sua variedade de textos, incluindo documentos de suas empresas, anúncios e mídias sociais. Percebe-se que a forma de trabalhar e as próprias empresas instaladas nestes locais são diferentes em sua forma de ser.

Desta forma, a organização do trabalho originada dos *coworkings* tem gerado uma transformação não somente dos espaços de trabalho, mas também da maneira como as pessoas trabalham e colaboram. Estes novos espaços, em que os profissionais interagem e co-criam para refletir a valorização atribuída à autonomia e ao empoderamento, começou a transformar os modelos clássicos de organização do trabalho. (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2016)

Assim, é possível observar a relevância deste novo modelo de trabalho independente e colaborativo como uma nova maneira de organizar e realizar atividades profissionais na modernidade. A partir disso, é salutar perceber como sua cultura colaborativa influencia os profissionais e empresas participantes desses espaços, não somente no desempenho de suas

atividades, mas também entender que tipos de resultados são gerados a partir dessa interação e sinergia fomentada por ambientes de *coworking*.

2.3 Cultura Organizacional em *Coworkings*

O espaço de *coworking* promove uma cultura empresarial. Essa cultura em comunidade constrói capital social e permite que empreendedores e empresários possam acessar o suporte e colaborem para o sucesso de seus membros. Logo, o ambiente compartilhado promove uma cultura colaborativa comunitária que possibilita novas conexões, conhecimentos e apoio mútuo entre seus membros (Surman, 2014).

Assim, tem sido discutido sobre a percepção desses escritórios como mais do que apenas escritórios abertos compartilhados, mas também como espaços que impactam a forma de trabalho de seus membros (Sykes, 2014). São locais utilizados por um grupo diversificado de pessoas para o desenvolvimento de colaboração, construção de comunidades e compartilhamento de ideias (Fuzi, Clifton & Loudon, 2014). Desta forma, o termo *coworking* se refere a um novo trabalho compartilhado por freelancers e outros profissionais independentes a partir de valores, como: colaboração, comunidade, sustentabilidade, abertura e acessibilidade (Moriset, 2013). Inclusive, tem sido discutido como tais princípios podem ser usados como um guia para adaptação em espaços de empresas tradicionais no intuito de influenciar a configuração de espaços, as operações diárias e o estímulo à criatividade de seus colaboradores.

O elemento de destaque na cultura de *coworkings*, sem dúvida, é o compartilhamento, a colaboração (Gerdenitsch, 2016). Os próprios espaços de trabalho compartilhados são parte de um movimento cultural, que promove uma comunidade que trabalha em projetos colaborativos (Waters-Lynch, Potts, Butcher, Dodson & Hurley, 2016). Desta forma, segundo os autores, a colaboração não é um fim em si, mas uma maneira de realizar o funcionamento do espaço. Assim, a cultura comunitária de cooperação é fomentada pela rotina de partilha, acessibilidade e o objetivo de trabalhar de forma colaborativa junto com outras pessoas.

A cultura de compartilhamento fornece o recurso mais importante destes ambientes: a informação de fluxo livre. Nesse sentido, a organização do trabalho em comunidade e a cultura de colaboração são as duas características mais importantes para incentivar o trabalho criativo. A cultura comunitária proporciona uma rede de comunicação sustentada por gestores de trabalho, com o objetivo de promover o recurso mais importante da classe criativa de trabalho, isto é, o fluxo irrestrito de informações, conforme Rus e Orel (2015) e Seo (2017). Logo, uma comunidade de trabalho é a principal característica de ambientes de trabalho compartilhados,

principal aspecto que a difere de uma comunidade organizacional tradicional (Sundsted, Jones & Bacigalupo, 2009).

Diante da crescente procura por ambientes de *coworking*, é possível perceber que os aspectos culturais desta modalidade de trabalho estão relacionados aos fatores de sucesso que caracterizam esses espaços. Assim, pode-se identificar inúmeros fatores culturais que contribuem para o sucesso de *coworkings*, como: oferecimento de um serviço que ajuda os negócios dos clientes crescerem, desenvolvimento de parcerias de impacto para o negócio, compreensão do comportamento do cliente atendendo suas necessidades empreendedoras, formação de relacionamentos em comunidade, a criação de ambientes que promovem o bem-estar individual e coletivo, dentre outros. (Landenberger, 2017; Oliveira, 2015; Serra, 2013; Arasaki, de Cisne & Dos Santos, 2015; Pestalozzi, 2014).

Portanto, dentre os estudos observados, percebe-se que a cultura de *coworkings* é caracterizada principalmente pelos princípios de compartilhamento, colaboração e comunidade. Tais aspectos são importantes não somente por definirem a identidade institucional desses espaços, mas também por promoverem a interação, o fluxo de informações e conhecimentos e a criatividade entre seus membros. Desta maneira, se faz relevante o estudo e investigação das características culturais existentes em *coworkings* atuantes, para que se reflita sobre seus perfis sob a perspectiva de seus membros e gestores.

3 Metodologia

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.43), a pesquisa científica consiste no desenvolvimento de um estudo organizado com determinado fim: “Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico”. Desta forma, os autores pontuam que a pesquisa inicia a partir de um problema, que pode ou não ser confirmado a partir de hipóteses. Estas são analisadas por meio do estudo de teorias especializadas no respectivo contexto.

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, pois tem como objetivo a compreensão de uma determinada organização e suas relações de forma não quantificável (Silveira & Córdova, 2009). Além disso, apresenta, como apoio à análise dos dados, abordagem quantitativa, pois se utilizará de um questionário fechado para complementar os dados da pesquisa. Quanto aos objetivos, apresenta abordagem exploratória, com estratégia de estudo de caso em *coworkings* de Manaus.

A coleta de dados é feita a partir da realização de entrevistas e aplicação do questionário previsto no modelo de diagnóstico da cultura organizacional de Cameron e Quinn (1999), o OCAI. Os dados foram obtidos em dois *coworkings*, com mais de um ano de atividades em Manaus, tendo em vista que o segmento de escritórios compartilhados em Manaus é recente. A entrevista e questionário foram realizados com a participação total de 2 integrantes administrativos e 7 clientes dos *coworkings* estudados.

A análise dos dados foi realizada conforme o modelo proposto por Cameron e Quinn (1999). Segundo os autores, o instrumento tem como objetivo avaliar as dimensões-chave da cultura organizacional, presentes no *Competing Values Framework*. A partir da resposta ao questionário, são apresentados os pressupostos fundamentais sobre os quais a organização opera e quais os valores que a caracterizam. Desta forma, o questionário é composto por seis perguntas avaliativas, que possuem quatro itens. Devem ser distribuídos 100 pontos entre as quatro alternativas, dependendo da semelhança entre o item e a organização avaliada. Ou seja, quanto maior a semelhança, maior a pontuação do item, de modo que a soma da pontuação dos quatro itens deve ser igual a 100.

O questionário apresenta duas colunas para cada questão, a coluna “Agora” e a coluna “Preferidos”. Primeiramente, o participante deve começar o questionário respondendo a coluna “Agora”, ou seja, deve atribuir os pontos de acordo como avalia a situação atual da organização em questão. Depois disso, deve preencher a coluna “Preferidos”, atribuindo pontos aos itens que considera ideais para a organização ter no futuro, de modo que esta seja mais efetiva. Ao final, são somados os pontos da primeira coluna referente a cada questão e depois os valores são divididos por seis, para obtenção das médias das respostas de cada questão. Da mesma forma, é repetido o procedimento na segunda coluna. Desta forma, são produzidas duas avaliações independentes, uma de como o participante avalia a sua organização atualmente e outra de como o participante deseja que a organização seja depois de cinco anos.

A entrevista foi estruturada de acordo com os pontos abordados no questionário. A partir das respostas obtidas no questionário, a entrevista teve como objetivo entender de que forma os aspectos levantados pelos participantes influenciam na cultura organizacional das empresas instaladas nos *coworkings* estudados. Desta forma, as entrevistas foram transcritas e comparadas às respostas do questionário, para averiguar como, na percepção dos participantes a cultura do *coworking* influencia na cultura das empresas e pessoas membros do mesmo. Os dados coletados foram organizados no software de textos Microsoft Word e os gráficos gerados foram gerados por meio do software de desenho vetorial Inkscape.

Logo, os instrumentos utilizados permitem medir onde a organização está, como isso influencia nas empresas clientes e onde pretende estar no futuro. A entrevista e o questionário permitem um diagnóstico a partir da perspectiva dos avaliados sobre a cultura da organização em questão. Desta forma, os instrumentos foram utilizados para que, além de apresentar a avaliação da situação atual da cultura dos *coworkings* estudados e a meta futura dos mesmos, também fosse apresentada a influência que a cultura percebida exerce sobre as empresas integrantes dos *coworkings*.

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Caracterização da Amostra

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários e entrevistas realizados em dois *coworkings* de Manaus. A quantidade de *coworkings* escolhida se deve ao fato do segmento ser ainda recente na cidade, por isso foram selecionados os *coworkings* com mais de um ano de atividades, tendo em vista que os demais locais se encontram com clientes recentes, que ainda não tiveram a oportunidade de vivenciar a cultura do *coworking* por tempo suficiente para atender aos requisitos da pesquisa.

O primeiro *coworking* (CW1), fundado em 2014, apresenta como missão oferecer mais que um espaço de trabalho, mas promover novas experiências no trabalho e nos relacionamentos. A equipe interna do local é composta por oito colaboradores: dois sócios fundadores, três assistentes administrativos e três funcionários de serviços gerais. Os gestores estimam que possuem mais de cinquenta clientes no momento da pesquisa, pois apresentam grande número de rotatividade de clientes. O *coworking* oferece salas de reuniões e treinamentos, salas privadas, espaço para *coworking*, auditório e venda colaborativa.

O segundo *coworking* (CW2), fundado em 2016, faz parte de uma rede global composta por 15.000 membros em mais de 80 locais do mundo. Em Manaus, o *coworking* apresenta principalmente participação em projetos sociais e tem como objetivo oferecer um ecossistema de recursos e oportunidades de colaboração para aumentar seu alcance por meio do tripé comunidade vibrante, conteúdos significativos e espaços inspiradores. O time interno é composto por três colaboradores: dois sócios fundadores e um assistente administrativo, além de 180 clientes, denominados membros da comunidade do *coworking*. O local oferece salas privadas, de reunião e treinamento, auditório, endereço virtual, espaços para *coworking*, mesas fixas, lojinha colaborativa e vendinha da confiança.

Participaram da aplicação do questionário e entrevista 9 pessoas no total, conforme a disponibilidade da agenda dos membros e clientes dos locais. No CW1 participaram um gestor e quatro clientes. O gestor (CW1-G1) atua na recepção, relacionamento com clientes e atividades administrativas. O cliente 1 (CW1-C1) e o cliente 2 (CW1-C2) trabalham em uma empresa de comunicação, composta por quatro funcionários, residentes há um ano no CW1. O cliente 3 (CW1-C3) é fundador de uma *startup* de turismo, com quatro funcionários, residente há dois anos no CW1. O cliente 4 (CW1-C4) é fundador de uma *startup* de desenvolvimento de jogos infantis, com cinco funcionários e residente há um ano no CW1.

No CW2 participaram da pesquisa um gestor do local e três clientes. O gestor (CW2-G1) atua na recepção, relacionamento com clientes e rotinas administrativas. O cliente 1 (CW2-C1) é fundador de uma empresa de marketing digital, com seis colaboradores e membro há um ano do CW2. O cliente 2 (CW2-C2) possui uma *startup* na área do comércio, que constitui a lojinha colaborativa existente no próprio CW2, com apenas um funcionário e oito meses de atividades. O cliente 3 (CW2-C3) é fundador de uma Organização Não Governamental (ONG), que atua no segmento de eficiência energética, com sete funcionários e associados, conforme Figura 2.

Figura 2: Perfil dos Entrevistados

N	Entrevistado	Sexo	Coworking	Organização	Segmento
1	Gestor	F	CW1	Empresa	Escritórios Compartilhados
2	Colaborador	F	CW1	Empresa	Comunicação e Publicidade
3	Colaborador	M	CW1	Empresa	Comunicação e Publicidade
4	Fundador	M	CW1	Startup	Turismo
5	Fundador	F	CW1	Startup	Desenvolvimento de jogos infantis
6	Gestor	M	CW2	Empresa	Escritórios Compartilhados
7	Fundador	M	CW2	Empresa	Comunicação e Publicidade
8	Fundador	M	CW2	Startup	Comércio colaborativo
9	Fundador	M	CW2	ONG	Projetos em Eficiência Energética

Fonte: Autoria Própria (2017).

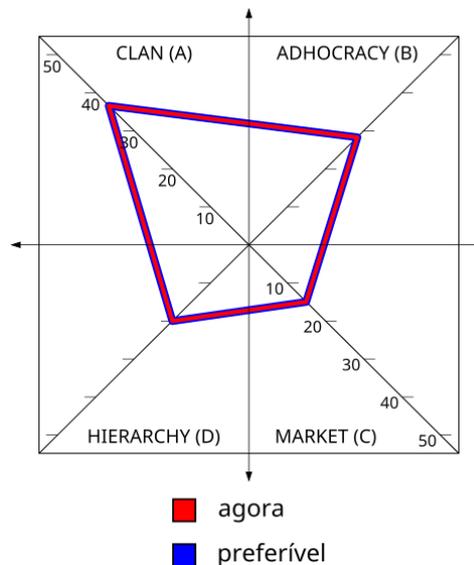
A análise proposta é fundamentada no questionário OCAI, bem como na entrevista baseada nos seis aspectos da cultura organizacional abordados no questionário: Características dominantes, liderança organizacional, gestão de colaboradores, integração da organização, ênfases estratégicas e critérios de sucesso (Cameron & Quinn, 1999). Desta forma, o objetivo do OCAI é avaliar as seis dimensões-chaves da cultura organizacional, pois o seu

preenchimento oferece a imagem dos pressupostos fundamentais sobre os quais o *coworking* opera e os valores que o caracterizam. Conforme recomendam Cameron e Quinn (1999), foi traçado um perfil da cultura organizacional dos *coworkings*, embasado nas respostas ao questionário e à entrevista.

4.2 Caracterização dos Dados e Resultados

No CW1, o participante CW1-G1 apontou como perfil dominante o de “Cultura do Clã”, tanto no âmbito atual, como preferível (Cameron & Quinn, 1999). O respondente considera que o CW1 é um local dinâmico e aberto a diferenças. Segundo os dados coletados, o local apresenta liderança com papel de mentoria e trabalho em equipe para fidelização de clientes. Caracteriza-se, também, como uma empresa que não está voltada para formalidades e que trabalha o desenvolvimento de membros e do *coworking*, além de buscar trabalhar com públicos variados, conforme Spinuzzi (2012) e Landenberger (2017) apontam como diferencial dos *coworkings*. A cultura organizacional foi caracterizada pelo perfil evidenciado na Figura 1, elaborada de acordo com o modelo proposto por Cameron e Quinn (1999), para caracterização dos perfis estudados.

Figura 3: Perfil da Cultura Organizacional (CW1-G1)



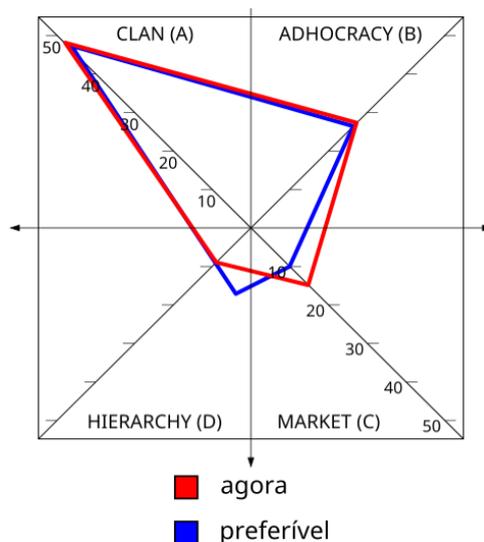
Fonte: Autoria Própria (2017).

Dimensão-chave	CW1-G1
Características Dominantes	“A gente tá aberto a mudanças, na verdade (...), a gente não tá fechado pras diferenças.”
Liderança Organizacional	“Eles têm mais essa posição, de mentores, de líderes, do que de chefes.”
Gestão de Colaboradores	“A gente tem uma rotatividade muito grande e são públicos muito diferentes. A gente abriga o público que vem pro <i>coworking</i> ”
Colagem da Organização	“A gente não tá muito ligado na questão da formalidade de uma empresa, a gente não é uma empresa tradicional”
Ênfases Estratégicas	“Como público interno do <i>coworking</i> , eu me vejo uma pessoa totalmente diferente, realmente”
Critérios de Sucesso	“É o fato de a gente saber trabalhar com todos os públicos (...), a gente tenta trabalhar da forma mais personalizada possível.”

Fonte: Autoria Própria (2017).

O CW1-C1 apontou como predominante a “Cultura do Clã” (Cameron & Quinn, 1999), no contexto atual e preferível, conforme Figura 2, pois acredita que o ambiente proporciona maior convivência, abertura e tranquilidade para trabalhar. Considera que a liderança do local é aberta para proporcionar qualquer auxílio necessário, assim como os membros do local, de um modo geral. Também pontua que o CW1 sempre está envolvido ou promove eventos que permitem a possibilidade de novos contatos, conforme aponta Surman (2014). Além disso, não percebe tanto a influência da estratégia do local na empresa em que trabalha, mas considera que a interação que existe no local é inspiradora e isso torna o ambiente de trabalho mais agradável, o que influencia em sua forma de trabalho e em suas relações, conforme afirma Gandini (2015).

Figura 4: Perfil da Cultura Organizacional (CW1-C1)



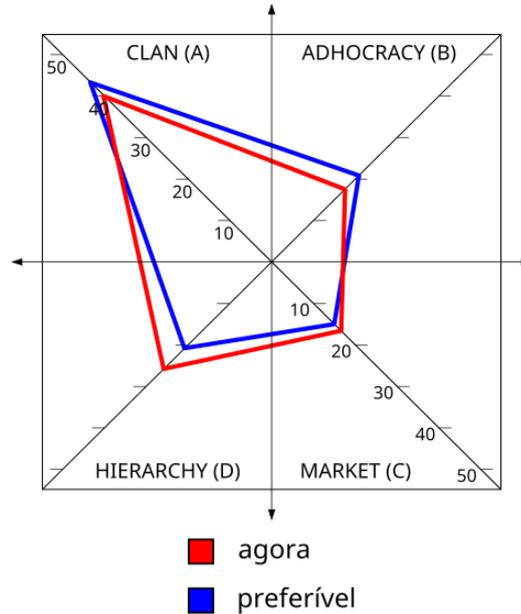
Fonte: Autoria Própria (2017).

Dimensão-chave	CW1-C1
Características Dominantes	“Você acaba tendo novas ideias meio que indiretamente, né? Através da convivência com outros grupos de pessoas.”
Liderança Organizacional	“Se você procurá-lo (o gestor) e explicar alguma situação que você precisa de ajuda, ele vai procurar meios de te proporcionar isso.”
Gestão de Colaboradores	“Eu tenho o exemplo da (...) moça de serviços gerais daqui. Ela é uma pessoa muito aberta.”
Colagem da Organização	“Aqui eles sempre tentam fazer eventos diferentes, (...) algumas coisas assim que geram uma quebra da rotina.”
Ênfases Estratégicas	“Acho que isso influenciaria se tivesse algum tipo de relação direta com a gente.”
Crítérios de Sucesso	“Você vê que tem uma interação, você acaba desejando que isso tenha na sua empresa também.”

Fonte: Autoria Própria (2017).

As respostas do CW1-C2, participante da mesma empresa do CW1-C1, apontam para o perfil de “Cultura do Clã” como aquele que se sobressai aos demais (Cameron & Quinn, 1999), como pode ser visto na Figura 3. Em sua percepção, o ambiente familiar do CW1 proporciona maior produtividade e tranquilidade. Acredita que a liderança proporciona uma gestão participativa, assim como a gestão de colaboradores oferece bons relacionamentos, de modo que, a seu ver, poderia ser ainda melhor. Além disso, afirma que a integração do local é baseada na lealdade e confiança, que influencia positivamente no trabalho, conforme afirma Pestalozzi (2014). Considera que nas pequenas ações do CW1 percebe a gestão estratégica baseada na aproximação das pessoas, o que aponta para o critério de sucesso sendo a integração das pessoas. Tais aspectos caracterizam um sentido de comunidade, conforme afirmam Garrett e Spreitzer, (2017) e Pohler (2012).

Figura 5: Perfil da Cultura Organizacional (CW1-C2)



Fonte: Autoria Própria (2017).

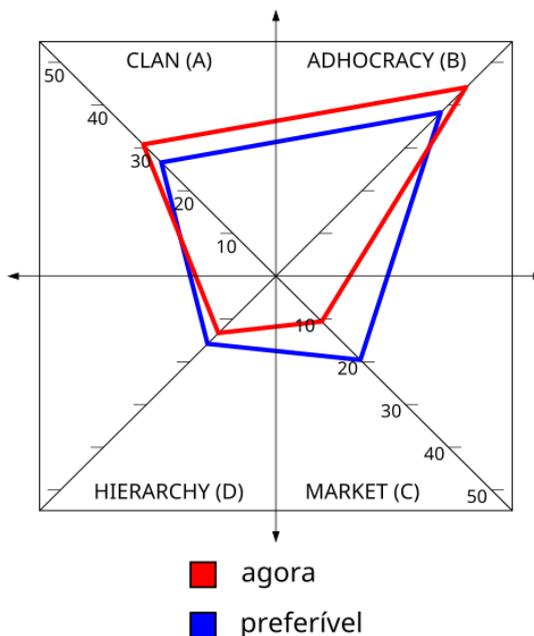
Dimensão-chave	CW1-C2
Características Dominantes	“Eu acho que eu funciono melhor. Eu consigo entregar resultados melhores, porque você fica mais tranquilo.”
Liderança Organizacional	“eles trabalham aqui, eles vêm até a nossa sala, conversam com a gente, tem o <i>happy hour</i> (...), então é uma coisa bem bacana.”
Gestão de Colaboradores	“eu acho que quando você tem uma boa relação com as pessoas do seu trabalho, você consegue produzir melhor.”
Colagem da Organização	“Eles confiam muito em você e dá pra perceber isso. Então isso acaba influenciando sim o nosso trabalho”
Ênfases Estratégicas	“Apesar de serem várias empresas trabalhando aqui, (...) quando a gente se junta é como se fosse meio que um coletivo. ”
Critérios de Sucesso	“É basicamente essa integração que a gente já vem conversando, eu me sinto muito mais feliz trabalhando com pessoas bacanas”

Fonte: Autoria Própria (2017).

De acordo com a perspectiva do CW1-C3, o perfil predominante é o da “Cultura da Adocracia”, de acordo com Cameron e Quinn (1999), evidenciado na Figura 4, pois acredita que o convívio com pessoas que buscam inovação, influencia a empresa, conforme afirma Barney (1986). A liderança do *coworking* beneficia seus membros por meio de seus contatos e o convívio com os outros membros proporciona colaboração, ou seja, uma postura de prestatividade na organização. Tal aspecto dialoga com o que Leclercq-Vandelannoitte e Isaac

(2016) apontam como característica da forma de organização do trabalho em *coworkings*, que promove mudanças na forma de trabalhar e traz inovação. Além disso, a integração do CW1 se dá por meio da troca de informações sobre o meio de inovação em que estão inseridos e da confiança. Por fim, o participante percebe a estratégia do local muito mais voltada à mudança de pensamento e que o critério de sucesso são as pessoas.

Figura 6: Perfil da Cultura Organizacional (CW1-C3)



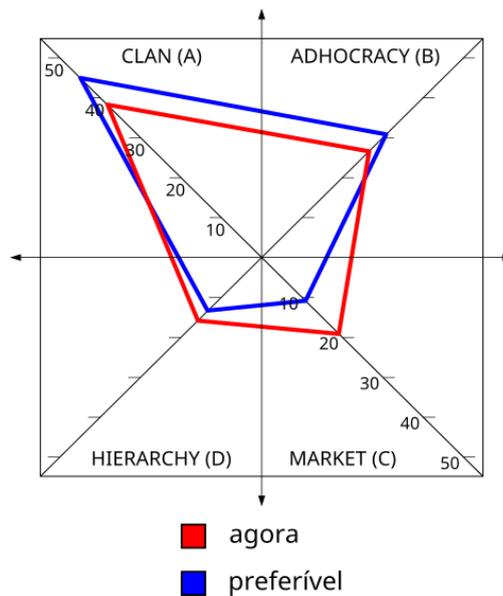
Fonte: Autoria Própria (2017).

Dimensão-chave	CW1-C3
Características Dominantes	“Influencia nos próprios negócios poder compartilhar (...) projetos e ideias que podem ajudar no desenvolvimento da empresa.”
Liderança Organizacional	“A gente é muito beneficiado por esse <i>networking</i> deles e isso vai pra todas as empresas e as pessoas que trabalham nelas também.”
Gestão de Colaboradores	“A gente vai se ajudando muito nisso e eu acho que isso traz um pouco mais do sentimento de humanidade”
Colagem da Organização	“Aqui a gente acaba recebendo informações que a gente não teria em casa ou não teria dentro do escritório”
Ênfases Estratégicas	“É muito mais uma evolução pessoal do que profissional, do que de resultados financeiros. Muito mais preocupados com qualidade”
Critérios de Sucesso	“São pessoas interessantes, pessoas que realmente contribuem, que somam a minha convivência, aos projetos da empresa”

Fonte: Autoria Própria (2017).

No caso do CW1-C4, o perfil predominante de acordo com os dados observados é o da “Cultura do Clã” (Cameron & Quinn, 1999), retratado na Figura 5, pois trata-se de um ambiente que proporciona o diálogo e troca de ideias entre empreendedores. Para o respondente, a liderança é um modelo de pessoas que pesquisam sobre inovação e conhecem muito o ecossistema de inovação local. O *coworking* é visto como uma família, pois prevalece o trabalho em equipe e a comunicação entre os membros, o que dialoga com os pressupostos de Johns (2013). A integração é baseada na lealdade, que precede o comprometimento com a inovação e a estratégia se volta para o comprometimento com as pessoas e com a colaboração. O critério de sucesso são os relacionamentos, manter a comunidade unida e produtiva. A caracterização vista se assemelha ao que Surman (2014) aponta como perfil do espaço compartilhado, de promover uma cultura de colaboração comunitária.

Figura 7: Perfil da Cultura Organizacional (CW1-C4)



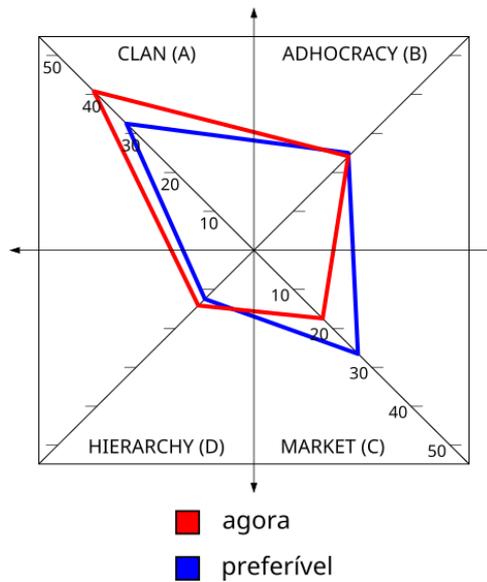
Fonte: Autoria Própria (2017).

Dimensão-chave	CW1-C4
Características Dominantes	“A gente acaba conversando com pessoas que já passaram pelo que a gente passou (...) e pode dar um auxílio.”
Liderança Organizacional	“Um modelo daquele tipo de pessoa que pesquisa muito sobre a área de inovação, que tem os contatos com essa galera”
Gestão de Colaboradores	“Acaba ficando como uma família mesmo, então se vê muito mais a questão do trabalho em equipe, do desenvolvimento de cada um.”
Colagem da Organização	“Pra você viver em uma comunidade assim, feliz e com um bom relacionamento entre as partes, você tem que ter confiança”
Ênfases Estratégicas	“Eu vejo um compromisso muito forte com as pessoas que trabalham aqui e como elas se sentem estando aqui”
Critérios de Sucesso	“Eu vejo como um critério de sucesso pra eles também muito dentro dos relacionamentos que são criados e dos processos internos.”

Fonte: **Autoria Própria (2017).**

No caso do CW2, o participante CW2-G1 aponta como perfil predominante o da “Cultura do Clã” (Cameron & Quinn, 1999), conforme Figura 6, devido à cultura de um ambiente familiar e de trabalharem juntos a todo momento, cuidado mútuo e convívio em comunidade, conforme apontam Garret & Spreitzer (2017) e Pohler (2012). A liderança apresenta perfil de tutoria e de empreendedorismo, pois os gestores apresentam larga experiência em trabalhos sociais e voluntariado, que incentiva os demais. A gestão de colaboradores se caracteriza pelo processo decisório participativo na equipe interna e de promover conexão entre os membros. A colagem da empresa é baseada na lealdade e no compromisso com a inovação, por meio da captação de conhecimentos novos e externos para os membros do *coworking*. A ênfase estratégica é caracterizada pelo planejamento e o critério de sucesso é o desenvolvimento humano, buscado através da realização de práticas, como eventos, conversas, etc. As características do local estão baseadas na construção da comunidade e no compartilhamento, conforme é previsto por Fuzi, Clifton e Loudon (2014) e Surman (2014).

Figura 8: Perfil da Cultura Organizacional (CW2-G1)



Fonte: Autoria Própria (2017).

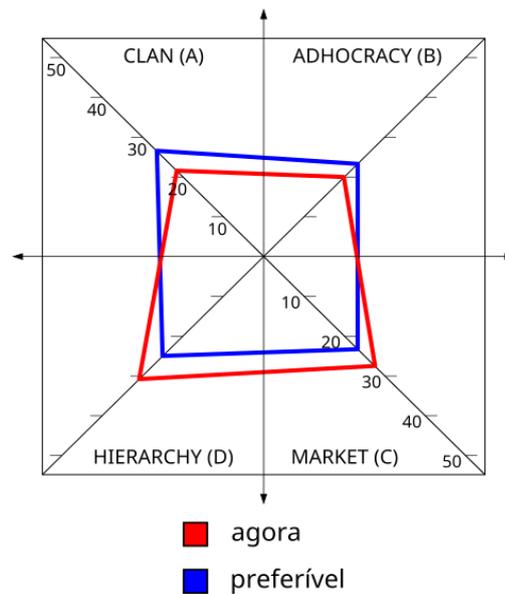
Dimensão-chave	CW2-G1
Características Dominantes	“O principal aqui pra gente são os membros, é a comunidade em si, (...) que sem eles a gente não existe”
Liderança Organizacional	“Como eles estão aprendendo também a gerir o espaço, (...) eu meio que acabo tendo bastante conhecimento também.
Gestão de Colaboradores	“A gente funciona muito conforme a nossa missão que é ser ponte entre as pessoas e as ideias transformadoras.”
Colagem da Organização	“Tanto da gente, da nossa equipe confia muito um no outro, como aqui dentro com os membros também a gente confia.”
Ênfases Estratégicas	“A gente procura atingir essas metas pra poder a gente ter um bom desempenho, ter uma boa gestão aqui da empresa.”
Critérios de Sucesso	“Acho que é muito nesse sentido (...)desses eventos que tem aqui, que a gente se desenvolve, quanto também de a gente ter conversas”

Fonte: Autoria Própria (2017).

Na perspectiva do CW2-C1, o perfil que se sobressai é o da “Cultura da Hierarquia”, segundo Cameron e Quinn (1999), a ser visto na Figura 7, pois considera o *coworking* um local dinâmico e empreendedor, tendo em vista que o perfil dos membros é de maior foco e dedicação. Para o respondente, o *coworking* incentiva as pessoas a cumprirem metas, a gestão dos colaboradores é voltada para o trabalho em equipe e a integração é baseada no equilíbrio das relações de trabalho, como afirmam Rus e Orel (2015) e Seo (2017). A estratégia apresenta

ênfase em adaptação às mudanças de cenário e os critérios de sucesso se mostram na liberdade de seus membros interagirem, se auxiliarem e trocarem ideias, gerando novos projetos, principalmente para fazer o bem para a sociedade. Tais aspectos dialogam com os pressupostos de Moriset (2013), que aponta que o *coworking* compartilha os valores mencionados, como colaboração, sustentabilidade, dentre outros.

Figura 9: Perfil da Cultura Organizacional (CW2-C1)



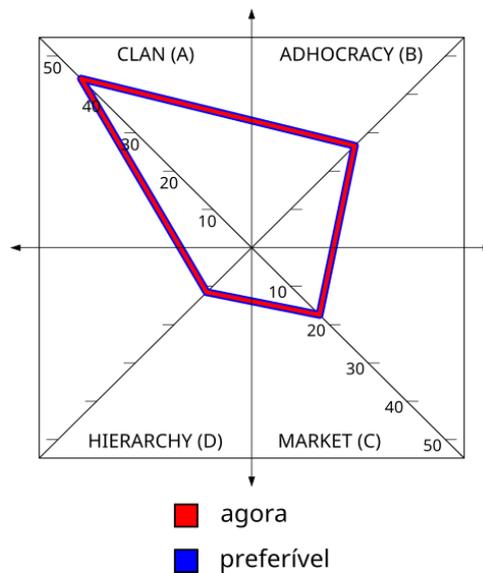
Fonte: Autoria Própria (2017).

Dimensão-chave	CW2-C1
Características Dominantes	“O cara vem com uma sede de trabalhar e de conquistar o mercado, então ele tem compromisso.”
Liderança Organizacional	“O <i>coworking</i> te ensina a tu ser educado, tu cumprir as metas, então (...), todo mundo sabe que tem algum compromisso”
Gestão de Colaboradores	“Tem que saber equilibrar (...) pra te trazer resultado. Por exemplo, consenso, participação tem que tá, mas tem que tá bem equilibrado”
Colagem da Organização	“Se todo mundo tá junto, consegue resultado mais rápido junto, (...) então a responsabilidade de todo mundo tá dividida.”
Ênfases Estratégicas	“A gente tem que planejar quase todo dia, (...) às vezes a estratégia não é boa, tu tem que atualizar e mudar a tua estratégia.”
Critérios de Sucesso	“A gente quer mesmo essa coisa de fazer o bem. A gente quer ficar rico, mas também fazer o bem é melhor”

Fonte: Autoria Própria (2017).

O participante CW2-C2 apresenta a perspectiva em que se destaca o perfil da “Cultura do Clã” (Cameron & Quinn, 1999), como pode ser visto na Figura 8, no sentido de ser um ambiente que promove interação e de convivência próxima. Para o respondente, os líderes são referência em conectar as pessoas para colaborarem umas com as outras. O relacionamento dos colaboradores é baseado na cultura de estabelecer parcerias vantajosas e leais às duas partes envolvidas, como aponta Oliveira (2015). A integração da empresa está voltada para abertura à inovação. A ênfase estratégica é voltada para o desenvolvimento humano, caracterizado pelo comportamento de desenvolver negócios em colaboração, por meio do crescimento conjunto, conforme potuam Gerdenitsch (2016) e Waters-Lynch *et al.* (2016), que os próprios espaços de trabalho compartilhados promovem uma comunidade que trabalha em projetos colaborativos. Além disso, o sucesso está diretamente relacionado à realização pessoal.

Figura 10: Perfil da Cultura Organizacional (CW2-C2)



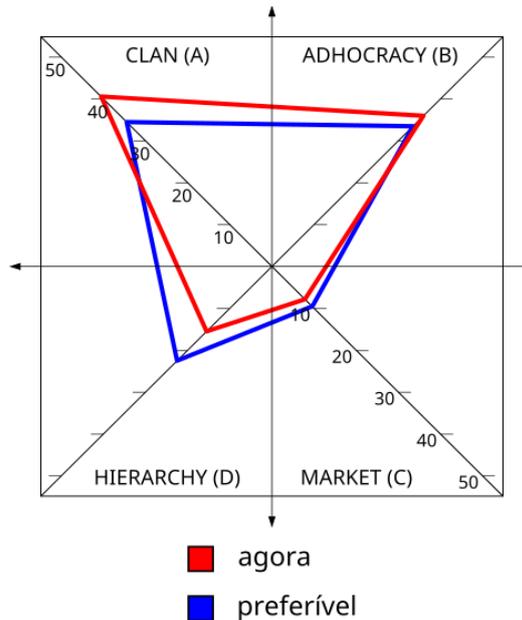
Fonte: Autoria Própria (2017).

Dimensão-chave	CW2-C2
Características Dominantes	“A gente troca muitas coisas, muitos <i>insights</i> , e querendo ou não a gente acaba se abrindo.”
Liderança Organizacional	“Eles são muito isso, de passar o conhecimento pra frente, de se colocar disposto, de orientar, e é uma troca.”
Gestão de Colaboradores	“Eu acho que é uma cultura nossa muito o do jogo do ganha ganha, (...) a gente procura ser justo.”
Colagem da Organização	“Porque aqui é muito aberto a inovação. De repente funcionou até agora de um jeito, mas pode funcionar de uma maneira melhor.”
Ênfases Estratégicas	“Ainda tem gente que faz bons negócios, tem gente que pensa em crescer junto, então isso contagia”
Crítérios de Sucesso	“O sucesso do teu negócio é o teu sucesso. Então não adianta vc tá ganhando muito dinheiro,(...) mas vc não tá realizado como pessoa.”

Fonte: Autoria Própria (2017).

O respondente CW2-C3 aponta, em suas considerações, a predominância do perfil da “Cultura do Clã”, conforme Cameron e Quinn (1999), apresentado na Figura 9. Em sua percepção, o CW2 apresenta características dinâmicas e empreendedoras como um reflexo do perfil dos fundadores, que têm experiência na atuação de negócios de impacto social. Para o participante, a liderança influenciou completamente sua trajetória profissional, pois o projeto em que atua no momento surgiu de um dos cafés promovidos no local. Na ocasião, por meio da troca de ideias no evento, os sócios se conheceram e decidiram criar uma ONG no segmento de eficiência energética, unindo as expertises de ambos. A relação entre colaboradores é de colaboração, pois o ambiente permite que troquem conhecimentos e auxiliem nos projetos de outros membros, conforme afirma Oliveira (2015) e Sundsted, Jones & Bacigalupo (2009). A maioria dos residentes estão voltados para negócios colaborativos e a estratégia dá ênfase à busca de novos desafios, parcerias e projetos, conforme afirmam Gerdenitsch (2016); Waters-Lynch *et al.* (2016) e Sundsted, Jones e Bacigalupo (2009), que o ambiente do *coworking* promove uma comunidade de trabalho colaborativa. Como critério de sucesso busca-se o equilíbrio entre a questão financeira e causar impacto benéfico para a sociedade.

Figura 11: Perfil da Cultura Organizacional (CW2-C3)



Fonte: Autoria Própria (2017).

Dimensão-chave	CW2-C3
Características Dominantes	“O <i>coworking</i> é muito o perfil deles, é o reflexo total da personalidade deles profissional.”
Liderança Organizacional	“O CW2 fez com que a ONG acontecesse. Se não fosse pelo CW2, a ONG 100% de certeza não existiria hoje.”
Gestão de Colaboradores	“Aqui às vezes num cafezinho, num bate-papo, (...) pode ser uma oportunidade de fazer uma conexão”
Colagem da Organização	“A maioria das pessoas com quem eu tive contato aqui estão com essa mentalidade voltada para desenvolvimento.”
Ênfases Estratégicas	“Eu acho eles muito arrojados, assim, sempre buscando parcerias, conversando com pessoas, indo atrás de contatos.”
Critérios de Sucesso	“A maioria dos membros daqui e também os fundadores buscam um equilíbrio entre a questão financeira e a questão de causar impacto”

Fonte: Autoria Própria (2017).

Logo, a partir dos dados apresentados, é possível perceber a predominância do perfil de “Cultura do Clã”, de acordo com a perspectiva dos entrevistados nos *coworkings* estudados. Segundo Cameron e Quinn (1999), esse perfil se caracteriza pelo compartilhamento mútuo entre os membros, com alto compromisso e preocupação com as pessoas, além da cultura de colaboração. Tais aspectos dialogam com os pressupostos abordados por Surman (2014); Fuzi,

Clifton e Loudon (2014) e Waters-Lynch *et al.* (2016), que caracterizam a cultura própria do *coworking* voltada para o trabalho colaborativo, o compartilhamento e o senso comunitário.

Cameron e Quinn (1999) apontam para o cuidado necessário quando organizações que apresentam a Cultura do Clã e estão inseridas em ambientes altamente competitivos. Por ser um segmento recente na cidade de Manaus, os *coworkings* locais disputam mercado com diversos locais de aluguel, devido às opções variadas de preços e localizações, entretanto, conforme afirmam Rus e Orel (2015), o compartilhamento existente em *coworkings* fornece o fluxo de informações como o principal recurso destes locais, além de apresentar grande diferencial no trabalho em comunidade e na cultura de colaboração.

Cabe, ainda, discutir a respeito das características culturais percebidas nos dados coletados, no sentido de apontar de que forma estes resultados contribuem para as dimensões que explicam os fatores de sucesso de espaços de *coworkings*. Conforme visto nos pressupostos de Landenberger (2017), Oliveira (2015), Serra (2013), Arasaki, de Cisne & Dos Santos (2015) e Pestalozzi (2014), que apontam fatores culturais de sucesso em *coworkings*, é possível notar que os resultados apresentados dialogam com os preceitos vistos e contribuem na exemplificação de boas práticas e ações que, não somente representam atrativos para o público externo que procura ambientes inovadores para suas empresas, como também incentivam a continuidade de seus clientes, favorecendo a fidelização dos mesmos.

Portanto, conforme aponta Barney (1986), é possível identificar que os aspectos culturais apresentados nos resultados influenciam positivamente na procura de mercado por *coworkings* (Johns, 2013), no desenvolvimento do negócio de seus clientes (Landenberger, 2017; Pestalozzi (2014) e na própria forma de trabalhar (Spinuzzi, 2012; Sykes, 2014; Gandini, 2015; Leclercq-Vandelannoitte e Isaac, 2016).

5 Conclusões

Diante dos dados obtidos é possível perceber a semelhança nos perfis da cultura organizacional dos *coworkings* estudados. Na análise qualitativa e quantitativa foi observado que, na perspectiva dos membros participantes da pesquisa, a cultura dos *coworkings* pesquisados apresenta predominância do perfil de pensamento da Cultura do Clã, de acordo com os pressupostos abordados por Cameron e Quinn (1999).

A partir das informações coletadas e, em resposta ao objetivo geral da pesquisa, de analisar como os *coworkings* influenciam a cultura de organizações em Manaus, constata-se que, na maioria dos relatos, a cultura dos *coworkings* influencia seus membros a partir de suas

características culturais tanto na realização de atividades, como nos resultados das empresas do local.

Desta forma, o objetivo específico de identificar os aspectos da cultura organizacional dos *coworkings* de Manaus, aponta os seguintes aspectos encontrados: as características predominantes de oferecer um ambiente familiar, uma liderança com atuação de mentoria, um relacionamento de compartilhamento, a integração devido à lealdade e confiança, com estratégia de desenvolvimento humano, o que obtém como sucesso a sensibilização e preocupação uns com os outros, bem como trabalho em equipe.

Ao verificar de que forma a cultura dos *coworkings* influencia a cultura de organizações clientes, os relatos evidenciam e ratificam que os *coworkings* influenciam seus membros por meio dos aspectos vistos nos pressupostos de Cameron e Quinn (1999), ou seja, por meio de suas características dominantes, liderança, gestão de colaboradores, procedimentos de integração/colagem, ênfases estratégicas e nos critérios de sucesso compartilhados.

A partir do objetivo de investigar os resultados alcançados pelos *coworkings* devido aos aspectos culturais dos mesmos, foram detectados inúmeros resultados para cada entrevistado, como: mudança de valores e pensamento, bom relacionamento entre colegas, maior produtividade, aumento da rede de contatos, aprendizagem de competências, criação de novos projetos, dentre outros.

Por fim, ao averiguar os resultados advindos da cultura gerada, alcançados pelos clientes e analisar, comparativamente, os resultados obtidos nas realidades observadas, o que se percebe é que, dentre as realidades do *coworkings* estudados, os dados se assemelham e ambos apontam para melhorias e resultados positivos para os respectivos membros, conforme é previsto por Landenberger (2017). No entanto, o que se percebe é que no CW1 prevalecem os resultados voltados para interatividade, *networking* e produtividade, enquanto que no CW2, percebe-se o destaque aos resultados de parcerias, criação de projetos e impacto social.

O estudo também se deparou com limitações, como a existência de uma quantidade de amostras que, apesar de significativa, encontra-se em um processo constante e dinâmico de expansão na cidade de Manaus. Desta forma, apesar de haver uma quantidade de locais apropriada para o estudo, há casos em que *coworkings* apresentam estado demasiado recente para os parâmetros do estudo, o que impossibilitou a realização da pesquisa nos mesmos.

A aplicabilidade dos resultados obtidos na pesquisa pode ser pensada para o uso no aprimoramento de práticas cotidianas nos ambientes de coworking. Desta forma, tais dados podem auxiliar no subsídio do posicionamento estratégico dos *coworkings*, no sentido de definirem qual perfil cultural desejam consolidar em seus espaços, bem como quais medidas

serão desenvolvidas em suas características dominantes, como liderança, integração, etc. Além disso, podem contribuir não apenas na cultura interna, mas em sua gestão comercial, como captação de clientes, publicidade, dentre outros. Por fim, a partir do conhecimento dos perfis de cultura organizacional, não apenas os gestores, como também os clientes residentes, podem alinhar tais aspectos aos resultados que desejam alcançar em seus respectivos negócios.

Como reflexão para estudos futuros, pode-se pensar em ampliar a amostra a ser estudada, conforme o tempo de atividade dos *coworkings* em Manaus for suficiente para a coleta de dados no âmbito da cultura organizacional. Além disso, pode-se refletir sobre um mapeamento aprofundado dos resultados obtidos pelas empresas residentes e pelos *coworkings*, tanto no sentido de entender como tais resultados contribuem com os fatores de sucesso de *coworkings* por meio da proposição de um modelo teórico ou framework, como também com a finalidade de desenhar um portfólio de resultados, no âmbito de espaços compartilhados, no cenário empreendedor do ecossistema de inovação local.

Referências

- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2006). Towards Collaborative Community. *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, 11–106. <https://doi.org/10.1023/A:1021258713850>.
- Alas, R., Ubius, U., & Gaal, M. A. (2012). Predicting Innovation Climate using the Competing Values Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62(1999), 540–544. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.089>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Arasaki, P. H. K., de Cisne, C. S., & Dos Santos, N. (2015). Coworking: compartilhando mais que espaços?. *Revista Gestão Industrial*, 11(3).
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Age*, 2(699), 1-052.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Capdevila, I. (2013). Knowledge Dynamics in Localized Communities: *coworking* Spaces as Microclusters. *SSRN Electronic Journal*, 1–18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2414121>.
- Coworking* Brasil. (2017). Censo *coworking* Brasil 2017: quantos espaços de *coworking* existem. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>. Acesso em: novembro 2017.

- Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J., & Korunka, C. (2016). *coworking* spaces: A source of social support for independent professionals. *Frontiers in Psychology*, 7(APR), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00581>.
- Fuzi, A., Clifton, N., & Loudon, G. (2014). New in-house organizational spaces that support creativity and innovation: the co-working space. *R & D Management Conference*, 3–6. Retrieved from [https://repository.cardiffmet.ac.uk/dspace/bitstream/10369/7725/2/AF-NC-GLR%26D Mgmt final.pdf](https://repository.cardiffmet.ac.uk/dspace/bitstream/10369/7725/2/AF-NC-GLR%26D%20Mgmt%20final.pdf)
- Gandini, A. (2015). The rise of *coworking* spaces: A literature review. *Ephemera: Theory and Politics in Organizations*, 15(1), 193–205. <https://doi.org/1473-2866>.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. (2014, January). Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in *coworking* spaces. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 14004). Academy of Management.
- Goodman, E., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organizational Development Journal*.
- Ijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944–950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, 91(1–2). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00582>
- Landenberger, Bradley R., "The Creative Collaborative: Enabling the Creative Industries in Knoxville" (2017). University of Tennessee Honors Thesis Projects. http://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/2120
- Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2016). The new office: how *coworking* changes the work concept. *Journal of Business Strategy*, 37(6), 3-9.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2015). Organisational Culture and Leadership – Joint Vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1011–1016. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.223>
- Moriset, B. (2014). Building new places of the creative economy. The rise of *coworking* spaces. Utrecht: 2nd Geography of Innovation International Conference 2014.
- Oliveira, G. M. (2015). A colaboração como fator estratégico para o desenvolvimento de novos negócios. São Leopoldo.
- Pestalozzi, N. (2014). Positive Coworking: How Coworking Spaces Informed by the Science of Well-Being Can Enhance Independent Workers' Relationship Needs. Master Thesis. University of Pennsylvania.
- Pohler, N. (2012). Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen: *coworking* spaces. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 37(1), 65-78.

- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rus, A., & Orel, M. (2015). *coworking: A community of work*. *Teorija in Praksa*, 52(6), 1017–1038.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*(Vol. 2). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Seo, J., Lysiankova, L., Ock, Y. S., & Chun, D. (2017). Priorities of *coworking* space operation based on comparison of the hosts and users' perspectives. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8), 1–10. <https://doi.org/10.3390/su9081494>.
- Serra, A. L. A. (2013). *Coworking: Uma Nova Perspectiva Mercadológica Para São Luís*. São Luís.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: *coworking* as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.
- Sundsted, T., Jones, D., & Bacigalupo, T. (2009). *I'm Outta Here: how co-working is making the office obsolete*. Austin: Not an MBA Press.
- Surman, T. (2013). Building social entrepreneurship through the power of *coworking*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3/4), 189–195. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00195
- Sykes, K. (2014). *coworking: a workplace paradigm shift*. *Contract*, 55(6), 140-145.
- Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types: organizational culture white paper. *International Journal of Business and Management*, 8(2).
- Waters-Lynch, J. M., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J., & Hurley, J. *coworking: A Transdisciplinary Overview* (January 26, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2712217> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2712217>