

RELACIONAMENTO  
INTERORGANIZACIONAL EM  
UM AMBIENTE DE  
*COWORKING* – UM ESTUDO  
DE CASO

INTERORGANIZATIONAL  
RELATIONSHIP IN A  
COWORKING SPACE – A  
CASE STUDY

Patricia Souza dos Santos **Latchuk\***, Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Brasil. E-mail: paty.s.arte@gmail.com

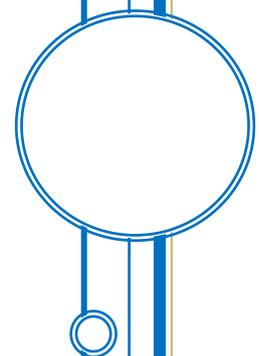
Marcos de **Castro**, Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Brasil. E-mail: marcosdecastroms@yahoo.com.br

Marcos Roberto **Kuhl**, Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Brasil. E-mail: mkuhl@unicentro.br

Submetido: Março 2020

Aceito: Julho 2020

\*Contato para Correspondência



## Resumo

Com o aumento da incerteza e da competitividade, a colaboração entre empresas se mostra como uma atividade cada vez mais comum nos mais diversos ramos. Compreendendo ambientes de *coworking*, como um local onde a colaboração é intrínseca, o presente estudo analisa o padrão colaborativo interorganizacional existente em um espaço de *coworking* em uma cidade localizada na região central do Paraná, baseado na lógica das colaborações identificada por Capdevila (2014). Os padrões colaborativos diferem de acordo com o perfil da gerência, assim como do perfil dos colaboradores e de seus interesses, podendo ser divididos em três abordagens: a primeira, é baseada na redução de custos, a segunda, é baseada na obtenção de recursos e a terceira, é chamada de colaboração relacional, focada no desenvolvimento da rede interorganizacional como um todo e não em benefícios individuais. A realização da pesquisa se deu por meio de uma abordagem qualitativa com a utilização de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. As evidências do presente estudo demonstraram que o padrão colaborativo do ambiente pesquisado, se caracteriza pela redução de custos. As contribuições do artigo são relacionadas ao melhor entendimento sobre as práticas colaborativas em espaços de *coworking* por meio da verificação de que os membros desses locais influenciam e são influenciados por todos que compartilham o ambiente.

**Palavras-chave:** Coworking. Relacionamento interorganizacional. Colaboração. Estratégia.

## Abstract

With the increase in uncertainty and competitiveness, collaboration between companies is becoming an increasingly common activity in the most diverse fields. Understanding coworking environments, as a place where collaboration is intrinsic, the present study analyzes the interorganizational collaborative pattern existing in a coworking space in a city located in the central region of Paraná, based on the logic of collaborations identified by Capdevila (2014). Collaborative patterns differ according to the profile of management, as well as the profile of employees and their interests, and can be divided into three approaches: the first approach is based on cost reduction, the second approach is based on obtaining resources and the third approach is called relational collaboration, focused on the development of the interorganizational network as a whole and not on individual benefits. The research was carried out through a qualitative approach with the use of semi-structured interviews and content analysis. The evidence from the present study demonstrated that the collaborative pattern of the researched environment is characterized by cost reduction. The article's contributions are related to a better understanding of collaborative practices in coworking spaces by the verification that the members of these places influence and are influenced by everyone who shares the environment.

**Keywords:** Coworking. Interorganizational relationships. Collaboration. Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

Os relacionamentos entre empresas são cada vez mais comuns e a colaboração entre elas tem sido incorporada às estratégias corporativas em busca de vantagens competitivas. As razões que levam as empresas a colaborarem são diversas, mas segundo Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), entre elas estão a busca pela eficiência, a diminuição de custos, o acesso a novos

conhecimentos e a obtenção de recursos externos. Colaborações interorganizacionais podem ser realizadas por intermédio de contratos formais, como no caso de alianças estratégicas, assim como por meios informais, em que essas práticas colaborativas não são gerenciadas por acordos de mercado, mas por uma relação de confiança mútua (Powell, 1987). Devido ao seu formato, Castilho e Quandt (2017), apontam que espaços de *coworking* facilitam a colaboração entre empresas pela sua própria natureza.

Um *coworking* é caracterizado pelo compartilhamento do mesmo espaço de trabalho por uma comunidade de empreendedores autônomos e microempresas das mais diversas áreas (Gandini, 2015). Estes espaços se diferenciam de outros tipos de escritórios compartilhados porque focam na comunidade que divide o espaço e em dinâmicas de compartilhamento de conhecimento. A coexistência destes profissionais no mesmo ambiente, geralmente facilita o surgimento de relacionamentos, bem como, de parcerias entre as empresas devido à sua estrutura física, que proporciona mais proximidade entre os *coworkers*, e devido também às atividades proporcionadas pela gerência desses locais, gerando a socialização dos diversos atores. Nesse sentido, de acordo com Capdevila (2014), espaços de *coworking* desenvolvem um ecossistema próprio, que possibilita o compartilhamento de conhecimentos, aprendizagens e recursos, que resultam em oportunidades para a melhoria e crescimento dos profissionais e empresas que dele participam.

Ainda que espaços de *coworking* tenham certas características em comum, cada espaço assume uma identidade própria, devido em parte ao perfil da gerência do local e em razão dos diferentes perfis dos profissionais que compartilham o ambiente. Por consequência da multiplicidade de identidades dos espaços compartilhados, seu padrão colaborativo também é diferente. Dito isso, Capdevila (2014), identificou três tipos de colaboração interorganizacional em espaços de *coworking*. São eles: 1) colaboração relacionada a custos, em que os agentes são motivados à reduzir custos operacionais e de transação devido à colaboração entre empresas; 2) colaboração baseada em recursos, aonde os participantes colaboram para aprender ou complementar seus recursos ao integrar recursos externos e outras fontes de conhecimento; 3) colaboração relacional, em que os atores estão engajados em uma colaboração sinérgica intensa.

Os ambientes de *coworking* tem se multiplicado exponencialmente nos últimos anos, como nos mostra o censo *coworking*, em 2019 houve o crescimento de 25% de espaços conhecidos em relação ao ano anterior (*Coworking Brasil*, 2019a). São 1.497 espaços de *coworking* somente no Brasil, mas ainda existem lacunas nos estudos sobre os motivos dos agentes em colaborarem entre si nesse tipo de espaço de acordo com Spinuzzi (2012); Capdevila, (2013); Khalighi e Babatunde, (2018).

Portanto, este estudo busca contribuir ao debate sobre colaboração interorganizacional ao estudar um grupo de profissionais que dividem o mesmo espaço de *coworking* na região centro-oeste do Paraná. O espaço conta com aproximadamente 40 colaboradores, sendo a maioria *freelancers*, empresários e associados a micro e pequenas empresas. As áreas de atuação desses profissionais são diversas. Variando de desenvolvedores de software, publicitários, engenheiros, esteticistas, web designers, bem como empresários do ramo de telecomunicação e especialistas em segurança remota. Devido à sua configuração, o *coworking* proporcionou a oportunidade de observar a rotina e as trocas econômicas ou de favores entre os colegas do espaço.

Dito isso, o objetivo deste estudo é compreender qual é o padrão colaborativo interorganizacional dentro do espaço de *coworking* X. Este estudo é exploratório e utiliza entrevistas semiestruturadas aplicadas aos diversos ocupantes do *coworking* X, para compreender quais são seus padrões de colaboração interorganizacional de acordo com os estudos de Capdevila (2014).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Ambiente colaborativo: *coworking*

Foi devido principalmente às inovações tecnológicas e mudanças nas relações de trabalho, que houve inúmeras transformações nas formas como os profissionais atuam no mercado de trabalho contemporâneo. Por exemplo, devido a incentivos fiscais para que profissionais autônomos se regularizassem, o Brasil possui hoje mais de 10 milhões de microempresários segundo o Portal do Empreendedor (2020). Essa nova perspectiva contribuiu para a disseminação dos ambientes de *coworking* por todo o país.

Esses ambientes oferecem a possibilidade de profissionais independentes fazerem parte de um espaço partilhado, viverem suas rotinas de trabalho lado a lado, com a flexibilidade de escolher seu próprio expediente, compartilhando suas experiências e conhecimentos com os membros do local (Bouncken, Ratzmann, Barwinski, & Kraus, 2020). Os espaços de *coworking* como são conhecidos hoje, surgiram na cidade de São Francisco, Estados Unidos da América, em 2005 por meio da iniciativa de um engenheiro da computação chamado Brad Neuberg (Spinuzzi, 2012). Gandini (2015) explica que o espaço surgiu como uma alternativa para profissionais que costumavam trabalhar isolados, de forma remota para diferentes empresas, mas que sentiam a necessidade em fazer parte de um ambiente comunitário, podendo realizar o

intercâmbio de conhecimentos e dividindo os custos de manutenção de um local.

Os aspectos positivos que esse tipo de ambiente costuma oferecer aos seus membros, normalmente micro e pequenos empresários, freelancers e profissionais independentes, são diversos. Encontra-se na literatura, uma ênfase na oportunidade de interação social (Bouncken *et al.*, 2020) e na participação de projetos colaborativos formais ou informais (Castilho e Quandt, 2017). Outras razões citadas pelos autores são o baixo custo ao se comparar com a locação de um local semelhante de forma independente, a conveniência proporcionada pela flexibilidade de não existir horários fixos de trabalho, a diminuição de distrações quando comparado com o trabalho *home office*, o acesso a aprendizagens informais por se trabalhar ao lado de outros indivíduos, a construção de uma rede de contatos e a obtenção de uma reputação no cenário profissional (Spinuzzi, 2012; Capdevila, 2015; Gandini, 2015).

A crescente demanda por espaços de *coworking* é notável em vários países, e no Brasil não é diferente. Atualmente existem 1.497 espaços de *coworking* conhecidos, com mais de 250 mil pessoas circulando segundo o Censo *Coworking* (2019b). Ainda segundo as informações disponibilizados pelo Censo, os locais diferem em tamanho e estrutura, constatando grande pluralidade no perfil dos espaços, existindo apenas o consenso sobre as particularidades subjetivas de colaboração já citadas.

De forma generalizada, espaços de *coworking* oferecem um suporte informal para interação social maior do que escritórios tradicionais de trabalho (Fuzi, 2016). Para Campos; Teixeira e Schmitz (2015), as características intrínsecas de um *coworking*, como o compartilhamento de recursos e conhecimentos é o que o diferencia de um escritório compartilhado, e por esse motivo, estes espaços tem mais potencial de formar redes interorganizacionais voltadas à cooperação, compartilhamento e colaboração.

## 2.2 Colaboração interorganizacional

Os motivos pelos quais diferentes empresas se relacionam são inúmeros. Mas de acordo com Capdevila (2015), as colaborações entre empresas têm um papel crucial na competitividade das organizações, influenciando diretamente no sucesso ou fracasso dos empreendimentos. Uma explicação para a colaboração interorganizacional é a busca pelo acesso a recursos complementares (Barringer e Harrison, 2000; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Pfeffer, 1978).

A teoria da dependência de recursos, por exemplo, argumenta que as organizações precisam estabelecer boas relações com fornecedores, consumidores, investidores e todos que estejam relacionados de alguma forma com o desempenho da empresa. Pfeffer (1978),

argumenta que uma organização pode ser vista como um organismo vivo que precisa se adaptar ao ambiente para sobreviver, moldando-se perante ele e criando alterações ambientais também. Neste sentido, forma-se uma rede interorganizacional de dependência de recursos, em que uma organização depende de recursos oferecidos por outras organizações. Atribuindo assim, que a chave para a sobrevivência organizacional, objetivo principal da existência de uma empresa, é a adoção de estratégias para o bom relacionamento e gerenciamento de relações externas (Pfeffer e Salancik, 2003).

A visão baseada em recursos (Barney, 1991), enfatiza a importância dos recursos, declarando que os benefícios advêm principalmente das combinações de recursos entre diferentes organizações, que geram resultados sinérgicos (Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002). As organizações, nesta lógica, selecionam seus parceiros de colaboração para complementar os recursos que lhes faltam internamente no intuito de realizar estratégias que eles não podem realizar por conta própria (Teng, 2007).

Para Gandini (2015), os *coworkings* facilitam a colaboração interorganizacional em razão da proximidade dos membros e pela conveniência. Sendo assim, os ocupantes de um espaço de *coworking* conseguem perceber recursos de terceiros que podem agregar ao seu negócio de forma natural. Esses recursos podem ser entendidos tanto como ativos tangíveis ou intangíveis (Barney, 1991). Os ativos tangíveis podem ser recursos financeiros, tecnológicos, aparatos físicos e qualquer elemento que possa ser quantificado. Já os ativos intangíveis, conforme nos explica Barney (1991), podem ser descritos como ativos invisíveis, como reputações positivas, cultura organizacional, conhecimentos especializados, entre outros.

De acordo com Capdevila (2015), existem três distinções básicas de colaboração entre empresas em espaços de *coworking* e cada uma delas se diferencia de acordo com o perfil dos envolvidos em cada local, bem como sua infraestrutura e gerenciamento. Em um primeiro momento, o autor explica sobre a colaboração baseada na economia de custos operacionais e de transação. Os custos operacionais são aqueles referentes à locação de uma estrutura física, luz, água, limpeza, segurança, internet, etc. (Capdevila, 2015), já os custos de transação, segundo Barney (1991), são aqueles que estão embutidos à todas as operações dentro de um sistema econômico, devido principalmente à incerteza. Invariavelmente, os custos de transação decorrem dos altos custos da informação e do fato de que as partes de uma transação detêm informações assimétricas.

Para os membros de um *coworking* focados na colaboração no intuito de diminuir os custos, os objetivos em fazer parte do ambiente está em ter um local agradável, com uma infraestrutura que supra suas necessidades e na possibilidade de interagir e socializar com os

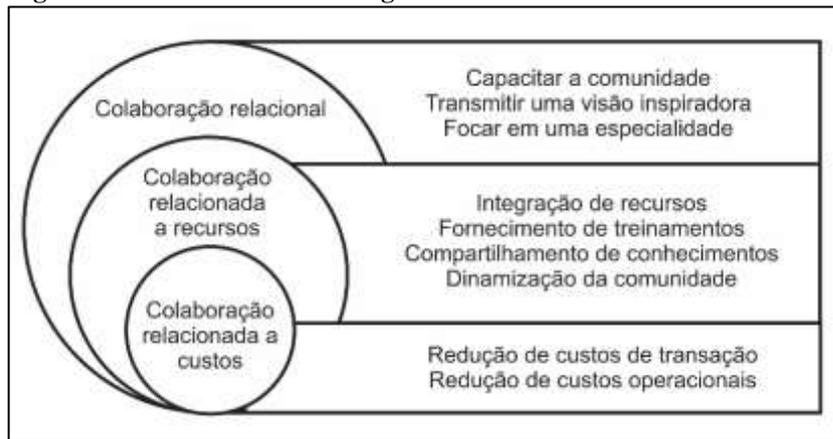
colegas do local, com o propósito de reduzir os custos em relação à obtenção de informações importantes, bem como a busca por acordos formais ou informais, que gerem algum tipo de vantagem individual (Capdevila, 2015). A proximidade física entre os ocupantes, para o autor, é um fator que permite a redução dos custos de transação no processo de busca por parcerias e afins. Essa estrutura colaborativa, geralmente depende de investimentos específicos, e a desvantagem em fazer esse tipo de investimento é que, quanto mais especializado um recurso é, mais difícil será utilizá-lo para outros fins.

A segunda abordagem de colaboração descrita por Capdevila (2015) é baseada em recursos. A motivação principal nesse tipo de abordagem está em aprender e melhorar as próprias habilidades, capacidades e recursos. Mas para Barney (1991), a colaboração amparada na visão baseada em recursos, dependerá dos perfis de recursos dos agentes e da sua orientação. Nesse sentido, as práticas dos membros do ambiente devem ser voltadas à transferência de conhecimento e em busca de novas aprendizagens, criando assim um intercâmbio interativo entre as organizações. Isso pode ocorrer por meio de eventos sociais, cursos de treinamento ou outras atividades geralmente promovidas pela gerência do *coworking* (Castilho e Quandt, 2017). O objetivo dessa abordagem, está em criar um fluxo ativo de conhecimento que permite às empresas mais flexibilidade e menor tempo de colocação em mercados dinâmicos e incertos (Capdevila, 2015).

Por fim, a colaboração relacional identificada por Capdevila (2014), diferentemente das duas outras abordagens já descritas, não foca no desenvolvimento individual, mas no desenvolvimento da rede interorganizacional como um todo. Em outras palavras, as organizações colaboram no intuito de beneficiar todas as empresas envolvidas e não somente uma ou outra. Nesse sentido, a colaboração relacional sugere que os agentes busquem diminuir custos de transação, compartilhem conhecimentos e recursos buscando o resultado em rede, considerando que o valor da colaboração excede as desvantagens de dividir informações que, sob outra perspectiva, deveriam ser guardadas a sete chaves.

Para que a colaboração relacional aconteça, os membros do espaço de *coworking* precisam se identificar com os colegas e se concentrar no sucesso colaborativo dos mesmos (Capdevila, 2014). Portanto, a prática nesse tipo de colaboração não foca necessariamente em fatores externos, como elementos financeiros, mas derivam do princípio de que os bons resultados da colaboração e da comunidade é o objetivo em si. Capdevila (2014) afirma que os espaços de *coworking* terão sua própria identidade de acordo com a abordagem de colaboração praticada dentro do espaço. Para ilustrar as três abordagens descritas pelo autor, segue a Figura 1:

**Figura 1. Três diferentes abordagens colaborativas**



Fonte: Capdevila (2014) - tradução própria.

A figura 1, portanto, sintetiza as afirmações de Capdevila (2014), demonstrando que a colaboração relacionada a custos faz parte dos outros tipos de colaboração também. Além disso, a colaboração relacional engloba as práticas e objetivos das outras duas lógicas colaborativas, caracterizando uma comunidade totalmente voltada ao sucesso coletivo. Do mesmo modo, é interessante notar que a comunidade de um espaço de *coworking* pode começar motivada pela redução de custos e evoluir para a colaboração relacional conforme os hospedados criam relações de confiança ou percebam objetivos em comum.

A colaboração interorganizacional consequentemente, implica na colaboração entre diferentes organizações em um processo que não depende de mecanismos hierárquicos. Ela pode ser descrita como um processo em que os atores envolvidos buscam soluções para seus problemas por meio de recursos, conhecimentos e experiências de diferentes organizações (Khalighi e Babatunde, 2018). A colaboração interorganizacional por consequência, oportuniza o desenvolvimento de uma capacidade organizacional por transferência de recursos, se caracterizando como importante fator no êxito econômico das empresas envolvidas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os espaços de *coworking* oferecem contextos ideais de pesquisa sobre colaboração devido à sua dinâmica sinérgica de relacionamentos. Dito isso, a metodologia adotada foi qualitativa exploratória. Segundo Minayo (2010), a pesquisa qualitativa se concentra em analisar relações, processos ou fenômenos que não podem ser mensurados. Atuando com base em atitudes, motivos, significações e outras particularidades subjetivas específicas dos seres humanos. Mattar (2005) defende que a pesquisa exploratória permite mais intimidade com o tema a ser investigado pois oferece mecanismos mais versáteis ao pesquisador. Dessa maneira,

o estudo é baseado em diferentes fontes de dados, sendo eles: levantamento de dados bibliográficos, documentos, observação direta, entrevistas semiestruturadas e fontes secundárias.

A realização da pesquisa de campo se deu em um ambiente de *coworking* com mais de 5 anos em atividade em uma cidade na região central do Estado do Paraná. Essa escolha se deu em razão do espaço selecionado ter maior representatividade na cidade, e, portanto, mais membros participando. A pesquisa se utilizou do método de estudo de caso (Stake, 1995), a fim de contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o padrão colaborativo interorganizacional, visto que este método se adequa perfeitamente à pesquisa exploratória ao se basear em várias fontes de dados na intenção de “ganhar a confirmação necessária, para aumentar a credibilidade na interpretação [...]” (Stake, 1995, p. 112).

A técnica de coleta de dados aplicada com os membros do *coworking* X, foi a de entrevista semiestruturada. Esse tipo de entrevista permite maior flexibilidade ao respeitar o tempo do entrevistado e informações mais satisfatórias adquiridas pelo diálogo mais natural possível (Duarte, 2004). Na escolha dos entrevistados, foram selecionadas pessoas que representassem diferentes empresas, e que estivessem dentro do *coworking* sob o regime de aluguel mensal, visto que o espaço também oferece a possibilidade de uso diário. O primeiro contato com os colaboradores se deu por e-mail, dos quais 9 representantes de um total de 14 empresas, responderam positivamente ao agendamento da entrevista. A escolha dos respondentes se deu, portanto, de acordo com a disponibilidade deles dentro do critério previamente descrito.

As entrevistas foram realizadas no mês de fevereiro de 2020, com duração de aproximadamente 20 minutos cada uma. As questões da pesquisa com os colaboradores do espaço focaram em descobrir as motivações em estar no *coworking* e entender o porquê de colaborar com os colegas dentro do espaço. O roteiro da entrevista com os hospedados no *coworking* foi adaptado de Khalighi e Babatunde (2018) que também analisaram os padrões colaborativos de espaços de *coworking*. A entrevista com o fundador foi igualmente adaptada dos estudos de Khalighi e Babatunde (2018), mas sofreu algumas alterações, na busca de compreender melhor o histórico do local desde a inauguração e a dinâmica do espaço segundo a visão do fundador que também gerencia o local. O Quadro 01 apresenta o perfil dos entrevistados:

**Quadro 01. Perfil dos colaboradores**

N	Entrevistado	Tempo no <i>coworking</i>	Segmento
1	Fundador	05 anos	Comunicação e publicidade
2	Colaborador A	01 ano e meio	Desenvolvimento de software
3	Colaborador B	01 ano e meio	Marketing digital
4	Colaborador C	04 meses	Portaria Digital
5	Colaborador D	01 mês	Engenharia Ambiental
6	Colaborador E	02 anos	Jornal Eletrônico
7	Colaborador F	05 meses	Publicidade e Propaganda
8	Colaborador G	07 meses	Estética
9	Colaborador H	3 meses	Soluções empresariais

Fonte: Autoria Própria (2020).

Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas, tratadas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Visto que Godoy (1995), afirma que todas as comunicações podem ser traduzidas pelas técnicas de análise de conteúdo. Ao mesmo tempo em que, segundo Bardin (1994), a análise de conteúdo possui duas funções, uma referente ao enriquecimento à exploração, aumentando a propensão à descoberta, e outra, diz respeito à administração da prova, descomplicando a confirmação ou negação de uma hipótese.

A observação direta das atividades dos colaboradores dentro do *coworking* totalizaram 12 horas. As observações contribuíram para a compreensão da dinâmica do ambiente, bem como as interações entre os membros do local. Todas as percepções e observações foram anotadas para poderem ser interpretadas juntamente com os outros dados coletados.

A partir da justaposição dos dados provenientes do referencial teórico e da interpretação dos dados coletados nas entrevistas e no diário de campo, se avaliou por meio de triangulação das fontes de evidência (Stake, 1995), as características de colaboração do local de acordo com os pressupostos de Capdevila (2014).

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo buscou analisar os padrões de colaboração interorganizacional em um espaço de *coworking* baseado nas distinções de Capdevila (2014) que identificou três diferentes lógicas por trás das colaborações em *coworkings*.

Primeiramente, cabe explicar um pouco sobre a dinâmica de trabalho dentro do *coworking* em estudo. O espaço oferece três possibilidades de utilização do local para quem estiver disposto a ser um *coworker*. Uma delas é por diária, normalmente utilizado por profissionais que vem de outras cidades, que não pretendem criar vínculos, mas que precisam de uma estrutura de escritório para trabalhar de forma remota. Outra opção de trabalho, que é

mensal, é na área compartilhada, em que se aluga uma estação de trabalho individual ou de equipe de até 4 pessoas, onde diversas empresas podem trabalhar lado a lado no mesmo ambiente. E existe também a opção de alugar mensalmente uma sala privativa, para aquelas empresas e profissionais que preferem estar em um espaço mais tranquilo.

Essas possibilidades de utilização do espaço interferem também na dinâmica e perfil dos *coworkers*. Por exemplo, foi constatado nas entrevistas e observações, que as pessoas que trabalham no espaço compartilhado desenvolvem uma dinâmica de relacionamentos mais espontânea e fácil, pela proximidade física com os colegas como é notável na fala do colaborador A:

Cada um aqui sabe respeitar o seu espaço e acredito que isso seja o que faz o *coworking* dar certo. O pessoal sabe o momento de dar risada ou de conversar, sabe a hora que não pode fazer isso também. No espaço colaborativo, principalmente por ter diversas empresas no mesmo local, sem paredes para dividir fica muito clara a dinâmica de convivência. Acho que isso funciona muito bem, porque as pessoas tem uma maturidade bacana para que isso aconteça de forma satisfatória para todos.

Enquanto, os *coworkers* que optaram por trabalhar em salas privativas dependem de um esforço maior para criar relacionamentos, visto que dependem de outras pessoas estarem na cozinha (local mais citado nas entrevistas para interagir), no mesmo momento para compartilhar um café ou refeição, para que as conversas fluam de forma mais natural:

Como eu preciso ficar em uma sala separada para atender minhas clientes, acabo não interagindo com tantas pessoas diferentes. Eu tenho uma proximidade maior com o pessoal de marketing por eu já conhecer o colaborador B, mas para que eu consiga ter mais contato com o pessoal, preciso ir na área social, por exemplo, a cozinha, todos tem mais engajamento lá (Colaborador G).

Khalighi e Babatunde (2018) afirmam que diversos fatores se relacionam com a lógica colaborativa de um espaço de *coworking*. Segundo Capdevila (2014), o tamanho do espaço, a especificidade de ativos, a abordagem da gerência, a organização e qualidade do ambiente em geral e também o tamanho da comunidade, interferem nos padrões de colaboração. O Quadro 02 sintetiza as observações de Capdevila (2014).

**Quadro 02. Características dos diferentes tipos de abordagens colaborativas em espaços de *coworking***

	<b>Colaboração baseada em redução de custos</b>	<b>Colaboração baseada em recursos</b>	<b>Colaboração Relacional</b>
Abordagem teórica	Economia da redução de custos	Visão baseada em conhecimentos; Visão baseada em recursos	Visão relacional
<b>ATIVIDADES DE APOIO E COLABORAÇÃO</b>			
Foco colaborativo	Ausência	Exploração. Coordenar e integrar o conhecimento existente	Exploração. Criar novos conhecimentos
Atividades de compartilhamento de conhecimentos	Ausência de atividades	Interno (treinamento, treinamento, construção da comunidade) e externo (eventos)	Interno (concursos, projetos coletivos) e externo (eventos)
Suporte individual	Fornecido por interação social informal. Nenhuma ação específica dos gerentes.	Fornecido por interação social informal. Nenhuma ação específica dos gerentes.	Fornecido coletivamente pela comunidade. Os gerentes apoiam os membros coletivamente, e não individualmente.
Tipo de colaboração	Algumas colaborações funcionais diádicas	Colaboração diádica e em pequenos grupos	Colaboração intensiva no nível da comunidade
Abordagem de gestão	Nenhuma ação específica. Garantia de um bom ambiente social e de trabalho	Apoio individual dos membros. Promove a colaboração e a construção da comunidade.	Apoio, capacitação, motivação, inspiração, provocação e desafios à comunidade
Abordagem dos membros	Foco em projetos próprios. Poucas colaborações.	Colaboração para alcançar objetivos individuais	Colaboração para alcançar objetivos coletivos e individuais.

Fonte: Adaptado de Capdevila (2014).

O padrão de colaboração interorganizacional dentro de um *coworking* conforme explicado por Capdevila (2014) tanto pode se enquadrar em um tipo de abordagem apenas, quanto mais de uma simultaneamente. No caso do ambiente selecionado, compreende-se que ele se enquadra atualmente, na colaboração interorganizacional relacionada a custos.

Em um *coworking* sob a lógica colaborativa baseada em redução de custos, o local geralmente é pequeno, com um bom ambiente de trabalho, em uma localização central e busca preencher o espaço com quem tem interesse, não dependendo exclusivamente de uma especificidade de ramo (Capdevila, 2014). Esse é exatamente o caso do espaço em estudo, como comenta o colaborador D ao ser questionado sobre os motivos de estar no *coworking*: “Estou aqui pelo custo-benefício primeiramente, porque comparado a outros escritórios em uma localização parecida, aqui é bem mais barato”. O fato de o local possuir uma localização central e atributos estruturais e tecnológicos, levaram empresários das mais diversas áreas a trocarem seus escritórios convencionais por um espaço compartilhado lá dentro.

Um dado interessante da pesquisa foi que todos os entrevistados tinham a empresa localizada em outro lugar antes de escolherem o *coworking* como seu ambiente de trabalho: “a gente já tinha a empresa antes, e a gente conheceu o *coworking* por uma necessidade financeira e vimos uma oportunidade de fazer parcerias” (Colaborador H). “A empresa já existe desde 2011, no *coworking*, está há 1 ano.” (Colaborador A). “Estou há 4 anos na mesma empresa e agora há 1 mês no *coworking*” (Colaborador D).

Quando os membros foram questionados sobre o significado do termo *coworking*, a maioria não soube responder, possivelmente por se tratar de um fenômeno relativamente novo na cidade, com apenas 5 anos e meio de existência. Este desconhecimento pode ser um fator que contribui para ele se caracterizar mais pela redução de custos do que pela colaboração relacional, pois o primeiro objetivo dos colaboradores é a economia financeira.

Os entrevistados explicaram que foram atraídos pela localização, baixo custo e por verem uma forma de não trabalharem sozinhos. Em sua pesquisa, Spinuzzi (2012) relata que todos os seus entrevistados que tiveram a experiência de trabalhar em casa ou em um escritório particular, ficaram insatisfeitos e desmotivados com a sensação de isolamento. Esse fato também é notado na fala dos membros do *coworking*:

Essa questão comunitária de você dividir o espaço, de conhecer o seu limite e os limites dos outros, saber respeitar o espaço do outro, tudo isso é muito válido. Porque assim você não cresce somente como profissional, mas cresce como pessoa. Eu me sentia muito isolada quando estava no outro escritório, aqui eu já percebi que me fez bem e estou mais motivada a trabalhar (Colaborador E).

Apesar de existir a consciência dos colaboradores em que fazer parte do *coworking* contribua para a criação de uma rede de relacionamentos, o que todos afirmaram de forma clara foi que o principal motivo de estar no *coworking* é a redução de despesas. Castilho & Quandt (2017) explicam que na abordagem de colaboração relacionada a custos, o propósito central é reduzir custos tanto operacionais quanto de transação, em que o compartilhamento de conhecimentos e a possibilidade de interação social se configura como um objetivo secundário. De acordo com os entrevistados existem vantagens em estar em um local agradável e equipado por um custo baixo, em comparação ao aluguel individual de um escritório. Outro fator muito comentado foi a comodidade quanto aos serviços de água, luz, limpeza, segurança e principalmente, internet de boa qualidade. Seguem alguns trechos das entrevistas: “A gente aqui busca muito uma questão de economia mesmo. Quando você pensa em economia, você pode por exemplo estar investindo com essa economia que você faz, na sua própria empresa” (Colaborador B).

Considero uma vantagem você ter um espaço já estruturado, com tecnologia, que proporcione para você os mesmos benefícios de uma estrutura própria, porém os gastos são muito menores. É uma grande facilidade você chegar e já ter uma estrutura pronta, é só trazer o pessoal para trabalhar sem se estressar em contratar serviços para manutenção do local (Colaborador H).

É notável portanto que o foco dos *coworkers* em um primeiro momento se caracteriza como redução de custos nesse espaço, mas com o passar do tempo, os colaboradores notam que eles podem se beneficiar dos contatos e dos relacionamentos criados ali dentro.

Para o nosso ramo, compreendemos que nossos concorrentes trabalham muito isolados, e acredito que estamos um passo à frente dos concorrentes por estarmos em um *coworking*. Assim podemos ter uma visão maior sobre os outros negócios e possivelmente essas outras empresas podem vir a se tornarem nossos clientes e parceiros (Colaborador A).

O *coworking* acabou aproximando as empresas e fizeram com que os profissionais se conhecessem ao virem trabalhar no mesmo espaço (Colaborador H).

Existe entre os *coworkers* um clima agradável e de ajuda eventual dentro do espaço, entre profissionais de ramo semelhante, como é o caso entre a agência de publicidade com o jornal eletrônico e uma agência digital que utilizam o local:

As vezes acontece de eu querer a opinião sobre algo em que estou trabalhando, se eu posso melhorar e como, mas isso acontece com quem tenho mais contato, mas sei que tem muitas pessoas aqui que estão dispostas a ajudar (Colaborador E).

Já precisei de ajuda em um *job* que eu não sabia direito como fazer, mas pedi ajuda aos colegas e eles foram muito prestativos em me dar dicas (Colaborador F).

Como pode-se notar nas falas acima, por mais que alguns *coworkers* percebam o potencial de uma comunidade unida, os relacionamentos entre os hospedados no ambiente de *coworking* são exclusivamente voltados à projetos próprios. Caracterizando uma ausência de foco colaborativo, e revelando uma abordagem colaborativa estritamente individualista e funcional. As empresas costumam fechar parcerias quando é em benefício próprio e muitas vezes pela comodidade de estarem no mesmo local.

Sobre a questão de suporte individual às empresas, por parte da gerência do espaço de *coworking*, os entrevistados comentaram existir um suporte mais informal: “às vezes tem pessoas que não sabem o que eu faço aqui e a gerência faz bastante o “boca-a-boca” e as pessoas acabam perguntando sobre na hora do café” (Colaborador G).

A informalidade do suporte da gerência do local se enquadra então na apresentação das empresas para os novos *coworkers*, em que é comentado sobre os serviços disponíveis no

ambiente e na indicação, quando solicitada, dos profissionais que estão dentro do *coworking* para algum tipo de serviço, como por exemplo, na fala do entrevistado: “Foi através da gerência que nós descobrimos o que as empresas daqui fazem e acabamos contratando os serviços do pessoal do marketing” (Colaborador D).

No que se refere à abordagem da gestão do fundador do *coworking*, os entrevistados indicaram que é necessário melhorar algumas práticas referentes aos recursos humanos. Chiavenato (2008) explica que a gestão de pessoas influencia de várias formas a vida dentro das organizações. É necessário que existam estratégias a fim de administrar os comportamentos e a mentalidade dos indivíduos envolvidos a fim de buscar objetivos em comum.

Para mobilizar plenamente as pessoas dentro de um *coworking*, os entrevistados sugeriram a implantação de políticas e práticas voltadas à interação e colaboração, pois eles enxergam benefícios que diferentes parcerias podem proporcionar. Demonstrando que os *coworkers* iniciaram suas atividades no local com a intenção da redução de custos, mas tem o interesse de criar benefícios relacionais com os outros hospedados por meio de colaborações e parcerias profissionais.

Os colaboradores indicaram que a interação inicial entre os *coworkers* deve ser iniciada pelo esforço da gerência, podendo acontecer em um primeiro momento como um compromisso de participação exigido dos membros e que aos poucos se torne prática comum e natural entre eles. Algumas sugestões dos membros foram que existam mais momentos de confraternização, *happy hours* e momentos de descontração, bem como palestras e reuniões mobilizadas pela gerência do local: “Acho que poderíamos ter palestras, finais de tarde mais descontraídos, reuniões com todas as equipes aqui dentro” (Colaborador F) “Gostaria que houvesse mais *happy-hours*, que aumentassem os momentos de interação e lazer fora do escritório.” (Colaborador B). “Acho que seria interessante, por exemplo em uma sexta-feira, ficar num momento mais descontraído com o pessoal” (Colaborador E).

Outra necessidade que os *coworkers* declararam ter, foi de existir uma pesquisa de satisfação, para que por meio do *feedback* dos ocupantes, a gerência possa tomar atitudes de aperfeiçoamento. Este achado pode indicar falta de comunicação entre a gestão do espaço e os hospedados, apesar da gerência do local afirmar que faz reuniões para justificar alguma mudança ou para avisar de algo que pode impactar na vida de alguém:

Nós fazemos reuniões para explicar o andamento das coisas, a gente não faz reuniões gerais com todo mundo junto, até para não virar aquela reunião tipo de condomínio. É uma preocupação que eu tenho, assim, de manter o ambiente de uma forma mais saudável, então sempre tem alguma situação específica que vai influenciar só aquela pessoa, aí em uma reunião, as coisas acabam ganhando uma proporção maior, então

é assim, reuniões individuais, às vezes presenciais, às vezes através de meios mais informais como *WhatsApp* ou e-mail (Fundador).

Independentemente do tipo de colaboração presente em um *coworking*, seu sucesso depende não somente das estratégias que os gerentes aplicam, mas também das ações dos *coworkers*. Nesse sentido, a abordagem dos próprios membros sobre a questão colaborativa se mostrou voltada a benefícios individuais. Geralmente os motivos de utilizar os serviços dos colegas do ambiente é devido ao fato deles estarem próximos e ser mais fácil de verificar o processo enquanto eles fazem o que foi solicitado, ou porque existe uma troca de favores. Nenhum membro entrevistado afirmou ter um projeto em comum em desenvolvimento por meio de parceria com seus colegas, existe apenas a troca de serviços esporádica.

Quando questionados sobre estarem acessíveis à colaboração com outros ocupantes, todos os membros responderam que sim. Afirmaram que a colaboração é algo muito importante, mas que a questão financeira fala mais alto nesse sentido, pois: “*Você colaborando com alguém, não importa o que seja, podemos trocar serviços ou indicar o serviço para terceiros, o que traz retornos financeiros*” (Colaborador B).

Eu só colaboro porque vai me trazer dinheiro e isso é o mais importante (Colaborador C).

Acredito que as parcerias ou colaborações entre os colegas aqui dentro se encaixa no financeiro, mas acho que é também uma questão social por estarmos todos aqui dentro, de ajuda mútua (Colaborador A).

A lógica colaborativa presente no *coworking* descreve características de redução de custos como o principal objetivo dos ocupantes. Entretanto, as três abordagens colaborativas possuem algumas características em comum que podem não deixar muito claro o tipo de colaboração em uso, visto que o fator econômico é importante para todas (Capdevila, 2014). Entende-se por exemplo, que mesmo que a resposta dos colaboradores sobre sua motivação em compartilhar o local seja por redução de custos, eles demonstram interesses em ter outras lógicas colaborativas, só não fazem ideia de como fazê-lo.

Por exemplo, eles gostariam de aproveitar melhor as relações interorganizacionais por meio do compartilhamento de conhecimentos e se engajar em práticas colaborativas que auxiliem no crescimento de todas as empresas envolvidas.

Eu busco entender um pouco do negócio de cada um porque é importante né, até porque a gente pode criar um *network* aqui dentro, trocar experiências, conhecimentos e crescer juntos. Mas às vezes fica meio complicado chegar conversar com alguém que você não conhece (Colaborador B).

Essas intenções de relacionamento e de troca de conhecimentos, configuram as outras duas lógicas de colaboração, baseada em recursos e relacional (Capdevila, 2014). Caso as empresas permaneçam no ambiente e a gerência propicie oportunidades de maior engajamento entre os membros, é possível que seu padrão colaborativo se modifique com o passar do tempo (Khalighi e Babatunde, 2018).

As abordagens discutidas neste trabalho apresentam diferentes níveis de colaboração que implicam o envolvimento entre os *coworkers*. A colaboração relacionada a custos, neste sentido, de acordo com Capdevila, (2014) não exige grande confiança ou proximidade interorganizacional, apenas o compartilhamento de ativos que ajudem a diminuir custos, por isso ela se torna o primeiro fator de intenção colaborativa no espaço estudado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As abordagens colaborativas exploradas nesse artigo não têm a intenção de competir entre si, elas apenas representam as diferentes lógicas de colaboração interorganizacional que podem existir em um ambiente de *coworking*, a fim de esclarecer sob qual abordagem o espaço estudado se enquadra.

Diante dos dados obtidos, é possível afirmar que o padrão colaborativo do ambiente de *coworking* em estudo se caracteriza pela redução de custos. Compreende-se, portanto, que os objetivos principais dos membros são atingidos, visto que eles enxergam apenas vantagens em estar em um local como esse. Segundo suas palavras, os membros conseguem estar bem instalados, em uma localização central e por um custo muito atrativo. Suas sugestões são no sentido de melhorar os relacionamentos dentro do ambiente para que possam crescer e ampliar ainda mais a sua rede de contatos, o que pode mudar a lógica colaborativa do local com o passar dos anos.

As evidências do presente estudo, sinalizam uma importante circunstância relacionada com o fato de diferentes contextos, realidades econômicas e sociais, influenciarem a dinâmica colaborativa dos *coworkings*, impossibilitando generalizações sobre suas lógicas de colaboração e tornando elas instáveis, mas as informações adquiridas podem contribuir para que a gerência do ambiente estudado entenda seus membros e melhore a gestão de pessoas, fomentando a colaboração interorganizacional.

Entretanto, segundo o autor Capdevila, (2014), cada abordagem colaborativa é baseada em uma lógica com premissas diferentes e a combinação dessas diferentes abordagens pode levar a uma atmosfera colaborativa inconsistente, o que não é o ideal, caracterizando uma

importante limitação de pesquisa.

Recomenda-se como pesquisas futuras, que sejam feitas análises sobre as atitudes de diferentes gestores de ambientes de *coworking* para compreender melhor como isso interfere na lógica colaborativa dos hospedados. E de que forma a estratégia dos membros pode afetar a performance do *coworking* como um todo. Essas sugestões apontam para a necessidade do aprofundamento em temas como cultura e estratégia dentro de ambientes compartilhados de *coworking*, possibilitando assim, uma melhor compreensão das configurações desses espaços em diferentes contextos.

## REFERÊNCIAS

Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta. 226 p.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17 n.1, p.99-120.

Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3): 367–403.

Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. (2020). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102-110.

Campos, J. G. C.; Teixeira, C. S.; Schmitz, A. (2015). Coworking spaces: Conceitos, tipologias e características. In: *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*. Santa Catarina.

Capdevila, I. (2014) *Different Inter-Organizational Collaboration Approaches in Coworking Spaces in Barcelona*. Recuperado em dezembro, 2019, de <http://ssrn.com/abstract=2502816>

Capdevila, I. (2013). *Typologies of Localized Spaces of Collaborative Innovation*. Recuperado em 01 dezembro, 2019, de <https://ssrn.com/abstract=2414402>.

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

Castilho, M. F.; Quandt, C. O. (2017). Collaborative capability in coworking spaces: convenience sharing or community building?. *Technology Innovation Management Review*, v. 7, n. 12.

Castro, M.; Bulgacov, S.; Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 25-46.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier Brasil.

Coworking Brasil. (2019a). *Censo Coworking Brasil 2019*. Recuperado em junho, 2020, de <https://coworkingbrasil.org/brasil>.

Coworking Brasil. (2019b). *Spaces Coworking Brasil 2019*. Recuperado em junho, 2020, de <https://coworkingbrasil.org/spaces>.

Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2-5SF/Sandra/Entrevistas%20em%20pesquisas%20qualitativas.pdf>. Acesso em: 12/06/2020.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2): 136–150.

Fuzi, A. (2016). *Space for creative and entrepreneurial activities? Coworking spaces in the entrepreneurial landscape of an economically challenged region*. Cardiff Metropolitan University.

Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, v. 15, n. 1, p. 193.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Recuperado em janeiro, 2020, de [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000200008.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200008.pdf)

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3): 413–446.

Khalighi, P.; Babatunde, A. (2018). *Bumblebees, Fireflies & Ants at Coworking Spaces; Inter-organizational Collaboration Patterns within Coworking Spaces*. Recuperado em janeiro, 2020, de <https://muep.mau.se/handle/2043/25474>

Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Minayo, M.C.S. (org.). (2010). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 29 ed. Petrópolis: Vozes.

Pfeffer, J. (1987). *A resource dependence perspective on intercorporat relations. Intercorporate relations: The structural analysis of business*, 1(1), 25-55.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Portal do Empreendedor. *Estatísticas*. Recuperado em junho, 2020, de <http://antigo.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>

Powell, W. W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development? *California Management Review*, Berkeley, California v.30, n.1, p.67-87, Fall.

Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Teng, B. S. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resourcebased approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1): 119– 142.