

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROBSON SOTORIVA PICCINI**

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE EMPRESAS: UM  
ESTUDO EM ESPAÇOS DE *COWORKING***

**Porto Alegre**

**2019**

## CIP - Catalogação na Publicação

Piccini, Robson Sotoriva  
O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE EMPRESAS:  
UM ESTUDO EM ESPAÇOS DE COWORKING / Robson Sotoriva  
Piccini. -- 2019.  
112 f.  
Orientador: Ariel Behr.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,  
BR-RS, 2019.

1. Compartilhamento do conhecimento. 2. Sistemas e  
tecnologias da informação. 3. Espaços de coworking. 4.  
Inovação. I. Behr, Ariel, orient. II. Título.

Robson Sotoriva Piccini

O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE EMPRESAS: UM ESTUDO  
EM ESPAÇOS DE *COWORKING*

Dissertação de Mestrado Acadêmico  
apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Ariel Behr

Porto Alegre

2019

Robson Sotoriva Piccini

O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE EMPRESAS: UM ESTUDO  
EM ESPAÇOS DE *COWORKING*

Dissertação de Mestrado Acadêmico  
apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul.

Conceito final: \_\_\_\_\_

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz – PPGA/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fernanda Maciel Reichert – PPGA/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro – PPGCONT/UFRGS

---

Orientador – Prof. Dr. Ariel Behr – PPGA/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por todas as oportunidades de crescimento e aprendizado oferecidas ao longo da graduação e pós-graduação. Aos seus professores e funcionários que colaboram para manutenção da qualidade da instituição. É uma honra fazer parte dessa história.

Ao meu orientador Ariel Behr, por todos os ensinamentos e conduções ao longo do mestrado. Muito obrigado pela dedicação e paciência.

À professora Raquel Janissek-Muniz, pelos esclarecimentos e incentivo quanto à realização do mestrado, por ter sido um exemplo para mim, além de todos os ensinamentos transmitidos. À professora Fernanda Maciel Reichert e ao professor Antônio Carlos Gastaud Maçada pela disposição em ajudar e pelas excelentes aulas ministradas.

Aos colegas de pós-graduação, pelo companheirismo e descontração de todos os dias.

À minha mãe e meu pai, por me apoiarem na realização desse sonho. Aos meus irmãos e cunhadas, pelo incentivo de sempre. E ao meu afilhado Davi, por ser uma fonte de luz e alegria em todos os momentos.

Aos meus amigos, que fazem todos os caminhos serem mais seguros e divertidos de serem trilhados.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

O compartilhamento de conhecimento tem sido considerado um dos principais processos para que as empresas contemporâneas adquiram conhecimento e se mantenham competitivas e adaptáveis em um ambiente dinâmico e mutável, característico do meio corporativo atual. De acordo com esse cenário, iniciativas organizacionais têm se mostrado favoráveis às práticas de compartilhamento de conhecimento entre as empresas, como os espaços de *coworking*, criando uma rede de interações que é fortalecida à medida que recebe o engajamento dos seus participantes e organizadores. Tendo em vista a relevância do compartilhamento de conhecimento para as empresas, e a fertilidade do contexto dos espaços de *coworking* para esta temática, propõe-se o objetivo de analisar o compartilhamento de conhecimento entre empresas em espaços de *coworking*. Para atingir este objetivo, realizou-se um estudo de caso múltiplo em cinco espaços de *coworking* de Florianópolis, cidade referência em empreendedorismo, inovação e tecnologia. Para obtenção dos dados, foram realizadas trinta e uma entrevistas com membros de espaços de *coworking*, coleta de documentos e observação, analisados de acordo com as técnicas de análise de conteúdo. As boas práticas identificadas nos espaços estão relacionadas: i) à atuação dos gestores e funcionários dos espaços como facilitadores das interações; ii) às iniciativas paralelas dos espaços; iii) à estrutura e distribuição interna e características do ambiente externo; iv) à utilização de plataformas digitais próprias e mídias interativas para a comunicação; v) ao contato com profissionais externos; vi) à frequência e conteúdo dos eventos formais promovidos pelos gestores dos espaços. Como contribuição teórica, desenvolveu-se a categoria de análise “Contribuições do espaço”, elaborada para ilustrar os fatores contextuais que contribuem para as interações entre empresas. Ademais, contribui-se evidenciando que os profissionais autônomos e as pequenas equipes de negócios flexíveis estão mais alinhados à dinâmica dos espaços de *coworking* que possuem práticas de compartilhamento de conhecimento. Em relação às práticas, os eventos formais foram evidenciados como mais favoráveis para as interações, sendo fundamental a facilitação dos gestores dos espaços para esse fim. As plataformas digitais próprias dos espaços, o Instagram e o WhatsApp suportaram as práticas identificadas, evidenciando o desuso do *e-mail* para este fim no contexto analisado.

Palavras-chave: Conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Sistemas e tecnologias da informação. Inovação. Espaços de *coworking*.

## ABSTRACT

Knowledge sharing has been considered one of the main processes for contemporary companies to acquire knowledge and remain competitive and adaptable in a dynamic and changing environment, features of current corporate environment. According to this scenario, organizational initiatives have been favorable to the practices of knowledge sharing among companies, such as coworking spaces, creating a network of interactions that is strengthened as it receives the engagement of its participants and organizers. Thus, considering the relevance of knowledge sharing for companies, and the fertility of the context of the coworking spaces for this thematic, it is proposed the objective of analyzing the knowledge sharing among companies in coworking spaces. To achieve this goal, a multi-case study was carried out in five coworking spaces in Florianópolis, a reference city of entrepreneurship, innovation and technology. To obtain the data, 31 interviews were conducted with members of coworking spaces, document collection and observation, analyzed according to content analysis techniques. The best practices identified in the spaces are related to: i) spaces managers and employees' performance as facilitators of the interactions; ii) parallel initiatives in the spaces; iii) internal structure, distribution and characteristics of the external environment; iv) the use of own digital platforms and interactive media for communication; v) contact with invited professionals; vi) the routine and content of the formal events promoted by the spaces' managers. As a theoretical contribution, the "Space contributions" analysis category was elaborated to illustrate the contextual factors that contribute to the interactions among companies. In addition, it is emphasized that the autonomous professionals and the small flexible business teams are more aligned with the coworking spaces dynamics that have knowledge sharing practices. Regarding the practices, the formal events were evidenced as more favorable for the interactions, being fundamental the facilitation of spaces managers for this purpose. The spaces own digital platform, Instagram and WhatsApp supported the practices identified, evidencing the disuse of e-mail for this purpose in the analyzed context.

Keywords: Knowledge. Knowledge sharing. Systems and information technologies. Innovation. Coworking spaces.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide do conhecimento.....	19
Figura 2 – Conversão do conhecimento .....	21
Figura 3 – Censo Coworking Mundial .....	34
Figura 4 – Desenho de pesquisa .....	42
Figura 5 – Nuvem de palavras .....	52
Figura 6 – Interior do Coworking A.....	54
Figura 7 – Plataforma digital do Coworking A.....	57
Figura 8 – Interior do Coworking B.....	61
Figura 9 – Evento sobre direito e inovação do Coworking B .....	63
Figura 10 – Festival Global de Inovação Social do Coworking B.....	64
Figura 11 – Plataforma digital do Coworking B .....	65
Figura 12 – Interior do Coworking C.....	68
Figura 13 – Bar do Coworking C .....	70
Figura 14 – Ambiente externo do Coworking D.....	73
Figura 15 – Ambiente interno do Coworking D.....	74
Figura 16 – Área de lazer e eventos do Coworking E .....	76
Figura 17 – Evento sobre saúde do Coworking E .....	78
Figura 18 – Feira de produtos no Coworking E .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de compartilhamento de conhecimento.....	22
Quadro 2 – Dimensões do compartilhamento de conhecimento .....	26
Quadro 3 – Definições de espaços de Coworking.....	32
Quadro 4 – Protocolo de pesquisa .....	46
Quadro 5 – Perfil dos espaços de Coworking .....	49
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados .....	50
Quadro 7 – Categorias intermediárias do Coworking A .....	58
Quadro 8 – Categorias intermediárias do Coworking B.....	66
Quadro 9 – Categorias intermediárias do Coworking C.....	71
Quadro 10 – Categorias intermediárias do Coworking D .....	75
Quadro 11 – Categorias intermediárias do Coworking E.....	80
Quadro 12 – Categorias intermediárias das Contribuições do Espaço .....	82
Quadro 13 – Categorias finais das Contribuições do Espaço .....	83
Quadro 14 – Categorias intermediárias dos Atores .....	85
Quadro 15 – Categorias finais dos Atores .....	87
Quadro 16 – Categorias intermediárias dos Mecanismos .....	88
Quadro 17 – Categorias finais dos Mecanismos .....	89
Quadro 18 – Categorias intermediárias do Papel da TI.....	90
Quadro 19 – Categorias finais do Papel da TI.....	92
Quadro 20 – Categorias intermediárias dos Benefícios percebidos .....	93
Quadro 21 – Categorias finais dos Benefícios percebidos .....	94

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2	OBJETIVOS .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO .....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Dimensões do compartilhamento de conhecimento.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Papel da TI no compartilhamento de conhecimento.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Relação do compartilhamento de conhecimento com inovação .....</b>	<b>29</b>
2.2	ESPAÇOS DE <i>COWORKING</i> .....	31
<b>2.2.1</b>	<b>Espaços de trabalho contemporâneos.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Compartilhamento de conhecimento em <i>Coworking</i>.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Inovação de empresas no <i>Coworking</i> .....</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	39
3.2	DESENHO DA PESQUISA .....	41
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE.....	42
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	43
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	45
3.6	PROTOCOLO DE PESQUISA .....	46
3.7	PROCEDIMENTOS DE RIGOR CIENTÍFICO.....	47
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1	CONTEXTO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	49
<b>4.1.1</b>	<b>Espaços de <i>coworking</i> .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>50</b>
4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	51
<b>4.2.1</b>	<b>Caso 1 – <i>Coworking A</i>.....</b>	<b>53</b>
4.2.1.1	<i>Coworking A</i> – Contribuições do espaço .....	43
4.2.1.2	<i>Coworking A</i> – Atores.....	55
4.2.1.3	<i>Coworking A</i> – Mecanismos .....	55
4.2.1.4	<i>Coworking A</i> – Papel da TI .....	56
4.2.1.5	<i>Coworking A</i> – Benefícios percebidos.....	58

4.2.1.6 Coworking A – Resumo das categorias intermediárias.....	58
<b>4.2.2 Caso 2 – Coworking B .....</b>	<b>59</b>
4.2.2.1 Coworking B – Contribuições do espaço .....	60
4.2.2.2 Coworking B – Atores.....	61
4.2.2.3 Coworking B – Mecanismos .....	62
4.2.2.4 Coworking B – Papel da TI .....	64
4.2.2.5 Coworking B – Benefícios percebidos .....	66
4.2.2.6 Coworking B – Resumo das categorias intermediárias.....	66
<b>4.2.3 Caso 3 – Coworking C .....</b>	<b>67</b>
4.2.3.1 Coworking C – Contribuições do espaço .....	67
4.2.3.2 Coworking C – Atores.....	68
4.2.3.3 Coworking C – Mecanismos .....	69
4.2.3.4 Coworking C – Papel da TI .....	70
4.2.3.5 Coworking C – Benefícios percebidos .....	71
4.2.3.6 Coworking C – Resumo das categorias intermediárias.....	71
<b>4.2.4 Caso 4 – Coworking D .....</b>	<b>72</b>
4.2.4.1 Coworking D – Contribuições do espaço .....	72
4.2.4.2 Coworking D – Atores.....	73
4.2.4.3 Coworking D – Mecanismos .....	73
4.2.4.4 Coworking D – Papel da TI .....	74
4.2.4.5 Coworking D – Benefícios percebidos.....	74
4.2.4.6 Coworking D – Resumo das categorias intermediárias.....	75
<b>4.2.5 Caso 5 – Coworking E .....</b>	<b>75</b>
4.2.5.1 Coworking E – Contribuições do espaço .....	75
4.2.5.2 Coworking E – Atores .....	77
4.2.5.3 Coworking E – Mecanismos .....	78
4.2.5.4 Coworking E – Papel da TI .....	79
4.2.5.5 Coworking E – Benefícios percebidos .....	80
4.2.5.6 Coworking E – Resumo das categorias intermediárias .....	80
<b>4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.1 Categoria 1 – Contribuições do espaço .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.2 Categoria 2 – Atores envolvidos .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.3 Categoria 3 – Mecanismos .....</b>	<b>97</b>
<b>4.3.4 Categoria 4 – Papel da TI .....</b>	<b>90</b>

<b>4.3.5</b>	<b>Categoria 5 – Benefícios percebidos.....</b>	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
5.1	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	96
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	99
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE COLETA DE DOCUMENTOS .....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE E – LIVRO DE CÓDIGOS.....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das tecnologias da informação (TI) tem afetado as empresas e o mercado consumidor de diferentes maneiras. Por um lado, a evolução da TI permite que novas oportunidades de negócios sejam desenvolvidas, acessando o mercado consumidor através de *sites* e plataformas digitais que desburocratizam e diminuem as distâncias entre empresas e clientes. Por outro lado, essa evolução também amplifica o poder de escolha do cliente, ao passo que o conecta a uma vasta gama de empresas do mundo todo, tornando o mercado mais exigente, competitivo e dinâmico (VRONTIS, 2017).

Ademais, essa evolução também tem permitido que a tomada de decisão dos gestores seja realizada de forma mais fundamentada e assertiva, considerando a diversidade de fontes de conhecimento disponíveis para consulta, provendo conexões e interações tanto entre seus colaboradores como com fontes externas à organização, tornando as empresas mais capacitadas para enfrentar as adversidades do mercado e adaptáveis às mudanças externas (ZIMMERMAN, 2017).

Dado esse cenário de desafios e oportunidades por conta da concorrência globalizada e abundância de conhecimento disponível, os gestores de todo o mundo são levados a reconsiderar os próprios fundamentos das suas abordagens comerciais e a renovar, redefinir e reinventar constantemente suas organizações com o objetivo de alcançar competitividade sustentável no mercado (VRONTIS, 2017). Contudo, para que haja alinhamento entre as mudanças internas da organização e as demandas emergentes, faz-se necessário investimento de recursos na gestão de um dos principais ativos organizacionais: o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI 1997; GRANT 2013; LOEBBECKE; FENEMA; POWELL, 2016).

O conhecimento tem recebido grande atenção na literatura de gestão e negócios, sendo considerado como um dos principais ativos das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GRANT, 2013; CHANG et al., 2015). Entretanto, levando-se em conta a sua complexidade, a tarefa de manusear e mensurar os processos que envolvem a Gestão do Conhecimento torna-se um problema entre as organizações, sendo necessária a segmentação do seu fluxo dentro das organizações em diferentes processos. Neste sentido, pode-se elencar o compartilhamento de conhecimento como um dos processos de Gestão do Conhecimento mais importantes na literatura (CHANG, 2016; ZIMMERMAN et al., 2017; SIMEONOVA, 2017), estando positivamente relacionado com o aprendizado organizacional e o desempenho de inovação das organizações (IM; RAI, 2014; IGLESIAS-PRADAS; HERNÁNDEZ-GARCÍA;

FERNÁNDEZ-CARDADOR, 2017; MARTINEZ-CONESA; SOTO-ACOSTA; CARAYANNIS, 2017; ZIMMERMAN, 2017).

Para compreender o fenômeno do compartilhamento de conhecimento nas organizações, Steffen, Oliveira e Balle (2017) sugerem a utilização de quatro categorias de análise: atores envolvidos, mecanismos utilizados, tipo de conhecimento compartilhado, e os benefícios percebidos dessas práticas. Os mecanismos de compartilhamento podem ser configurados pelo uso ou não de dispositivos de TI. Entretanto, sabe-se que, com a evolução das tecnologias da informação, eles suportam cada vez mais a ação de compartilhamento de conhecimento devido ao avanço na interatividade e ao foco em formação de rede das mesmas (SIMEONOVA, 2017).

Nessa conjectura, os ambientes de trabalho também têm passado por transformações. Impulsionados pela evolução das tecnologias da informação, os profissionais possuem maior flexibilidade e mobilidade para realizarem seus trabalhos, favorecendo o surgimento de espaços compartilhados de trabalho, como os espaços de *coworking* (KOJOA; NENONENA, 2014). Os espaços de *coworking* são considerados espaços de incubação, os quais favorecem a conexão entre seus membros e a comunidade externa, além de redução dos custos de instalação e administrativos, que são divididos entre todos os membros (NESTA, 2015). Dessa forma, indícios na literatura sugerem que a possibilidade de interação criada pelos espaços de *coworking* favorece a prática de compartilhamento de conhecimento entre as empresas, possibilitando um ambiente que propicie maior vantagem competitiva a seus membros, na medida em que estes interagem entre si e estimulam a criação e o aperfeiçoamento do conhecimento através das interações realizadas (MORISSET, 2013; BOUCKEN, 2016).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Grant (2013) e Loebbecke, Fenema e Powell (2016) têm enfatizado as vantagens do compartilhamento de conhecimento realizado dentro das organizações (intraorganizacional), considerando que o mesmo é facilitado em comparação ao compartilhamento entre organizações (interorganizacional) por aspectos como mecanismos de coordenação pré-estabelecidos, códigos de comunicação, linguagem comum e rotinas existentes, gerando um conhecimento coletivo entre os indivíduos das empresas (ZIMMERMAN, 2017).

Além disso, mesmo com o compartilhamento de conhecimento sendo considerado um dos mais importantes processos dentro da temática de Gestão do Conhecimento (LIN, 2006;

HUANG, 2010; DAVISON; GU, 2011; CHANG, 2016; SIMEONOVA, 2017; STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017; ZIMMERMAN, 2017), o compartilhamento interorganizacional ainda representa um paradoxo para os empreendedores e colaboradores das empresas. Por um lado, argumenta-se que o compartilhamento de conhecimento aumenta o aprendizado organizacional e o desempenho de inovação, agregando valor na empresa e produzindo novas oportunidades de negócio e de crescimento; por outro, pode afetar a singularidade do repositório de conhecimento de uma empresa, afetando sua vantagem competitiva (LOEBBECKE; FENEMA; POWELL, 2016). Segundo Loebbecke, Fenema e Powell (2016), este paradoxo carece de maior aprofundamento na literatura, a fim de evidenciar o posicionamento dos empreendedores quanto a compartilhar ou resguardar seu conhecimento perante organizações externas.

Ademais, em diferentes contextos organizacionais, as tecnologias da informação vêm aprimorando seu papel como mecanismo de compartilhamento de conhecimento, tornando-se cada vez mais interativas e centradas na formação de redes, como exemplo das mídias sociais e aplicativos de comunicação, ao passo que as tecnologias tradicionais eram consideradas barreiras para o compartilhamento de conhecimento devido à sua baixa interatividade, aspecto priorizado em tecnologias mais modernas como as da geração Web 2.0 (ZIMMERMAN, 2017). Contudo, segundo Simeonova (2017), os efeitos das tecnologias modernas, definidas como Web 2.0, nos processos da gestão do conhecimento ainda são pouco explorados na área de sistemas da informação.

Dentro desse contexto de mudança no mercado e acirramento da concorrência, muitas pesquisas se direcionam para demonstrar a importância de adquirir novos conhecimentos para se adaptar às mudanças do mercado. De acordo com o editorial da revista *Information Systems Management* (2017), devido ao crescimento da quantidade de conhecimento disponível para as organizações, a inovação tem sido considerada um dos maiores desafios que a gestão das empresas modernas enfrentam hoje, dependendo em grande medida da eficácia das estratégias, ferramentas e técnicas de gestão de conhecimento (SOTO-ACOSTA, CEGARRA-NAVARRO; GARCIA-PEREZ, 2017). Dessa forma, identifica-se a necessidade de pesquisas empíricas que forneçam subsídios para que os gestores e empreendedores utilizem práticas de gestão do conhecimento – entre elas o compartilhamento de conhecimento – de forma a favorecer as práticas de inovação empresariais (OLIVEIRA et al., 2015).

Além do mais, fatores como o crescimento na quantidade de espaços de *coworking* no Brasil e no mundo, bem como de seus membros, demonstram uma tendência positiva ao

compartilhamento de conhecimento, visto que uma das principais propostas desses espaços é a interação entre os membros e a comunidade (GANDINI, 2015). Apesar do crescimento na demanda e oferta dos espaços de *coworking*, esse fenômeno ainda é pouco explorado na literatura de gestão, existindo uma lacuna referente às formas e aos processos existentes dentro dos espaços, além de contribuições sobre como os membros do *coworking* podem aprimorar seus negócios e a sua situação econômica. (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016; LECLERCQ-VANDELANNOITTE; ISAAC, 2016).

Considerando a necessidade das empresas de adquirirem novos conhecimentos para se manterem competitivas e se adaptarem às novas demandas e mudanças do mercado, e o crescimento dos espaços de *coworking* como uma alternativa para que as empresas interajam em busca desses benefícios, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o compartilhamento de conhecimento entre empresas é realizado em espaços de *coworking*?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para atender à questão de pesquisa proposta, esta pesquisa se guia pelo seguinte objetivo geral: Analisar o compartilhamento de conhecimento entre empresas em espaços de Coworking.

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Identificar o contexto dos espaços de *coworking*;
- ii. Verificar as dimensões do compartilhamento de conhecimento entre as empresas;
- iii. Destacar os fatores favoráveis ao compartilhamento de conhecimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância do compartilhamento de conhecimento tem sido investigada e evidenciada na literatura de gestão, sendo analisados principalmente os fatores cognitivos relacionados a essa prática (ZIMMERMAN, 2017). Dessa forma, optou-se por analisar essa temática sob uma perspectiva gerencial, visando contribuir para um entendimento operacional do compartilhamento de conhecimento entre empresas, descrevendo os atores envolvidos nas práticas, os mecanismos utilizados, o tipo de conhecimento compartilhado e os benefícios

percebidos, no intuito de estender os resultados e contribuições da pesquisa de Steffen, Oliveira e Balle (2017), realizada sob o mesmo enfoque, mas limitada ao contexto de parques tecnológicos.

Ademais, esta pesquisa visa preencher a lacuna descrita por Oliveira et al. (2015) quanto à elucidação dos resultados das práticas de compartilhamento de conhecimento para as empresas, evidenciando os benefícios percebidos pelos integrantes dos espaços de *coworking*. Dessa forma, essa análise contribui para ressaltar a importância da temática na literatura acadêmica, considerando que a descontinuidade nos investimentos em processos de gestão do conhecimento em empresas geralmente é justificada pela dificuldade em evidenciar os resultados desse processo (OLIVEIRA et al., 2015).

Como visto anteriormente, um dos principais fatores relacionados às possibilidades e oportunidades das organizações contemporâneas é a evolução das tecnologias da informação. O aprimoramento destas, em especial das tecnologias da geração Web 2.0, focadas na interatividade e na formação de redes entre os usuários, tem afetado o modo como as pessoas e as organizações interagem no dia a dia (SIMEONOVA, 2017; ZIMMERMAN, 2017). Entretanto, Simeonova (2017) argumenta que o entendimento sobre o papel das tecnologias da informação interativas ainda está em estágios iniciais na literatura de sistemas da informação. Diante disso, considerando a difusão das tecnologias modernas e seu papel mais influente no processo de compartilhamento de conhecimento em relação às TI's tradicionais, evidencia-se o papel das tecnologias da informação contemporâneas, por exemplo as mídias sociais e os aplicativos de troca de mensagem instantâneos, no compartilhamento de conhecimento entre empresas.

Em relação ao contexto de aplicação da pesquisa, contribui-se com a descrição dos espaços de *coworking* e como os mesmos contribuem para as práticas de compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, preenche-se a lacuna referente à análise desse tipo de espaço de trabalho, o qual vem crescendo em oferta e demanda no Brasil e no mundo, embora ainda haja necessidade de aprofundamento teórico sobre ele, segundo Bouncken e Reuschl (2016). Além disso, pretende-se contribuir, de forma prática, para que gestores de espaços compartilhados possam considerar as boas práticas identificadas para (re)organizar e (re)estruturar ambientes que congreguem mais de uma empresa. Os resultados também podem auxiliar os empreendedores a considerarem a participação em espaços de *coworking* com o propósito de alavancar o conhecimento organizacional e adquirir os benefícios oriundos do compartilhamento de conhecimento realizado com outras empresas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, apresenta-se a revisão de literatura dos principais conceitos da pesquisa: compartilhamento de conhecimento, inovação e espaços de *coworking*. Para maior rigor no critério de seleção das literaturas, foram consultados artigos nos principais *journals* da área de Sistemas de informação, além de estudos seminais e artigos contemporâneos sobre as temáticas, bem como buscas pelos termos combinados, tanto em inglês como em português, nas bases de pesquisa Scopus, Web of Science e Science Direct, selecionando os trabalhos que possuíam maior aproximação com a proposta aqui desenvolvida.

### 2.1 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Considerando a importância de maximizar os ativos organizacionais em um mercado dinâmico e em constante mudança, a temática Gestão do conhecimento toma como objeto de estudo o conhecimento e os processos que definem o fluxo do mesmo entre as pessoas e as organizações. Inicialmente, é importante a caracterização dos elementos que compõem a base da literatura de Gestão do conhecimento: dados, informação e conhecimento.

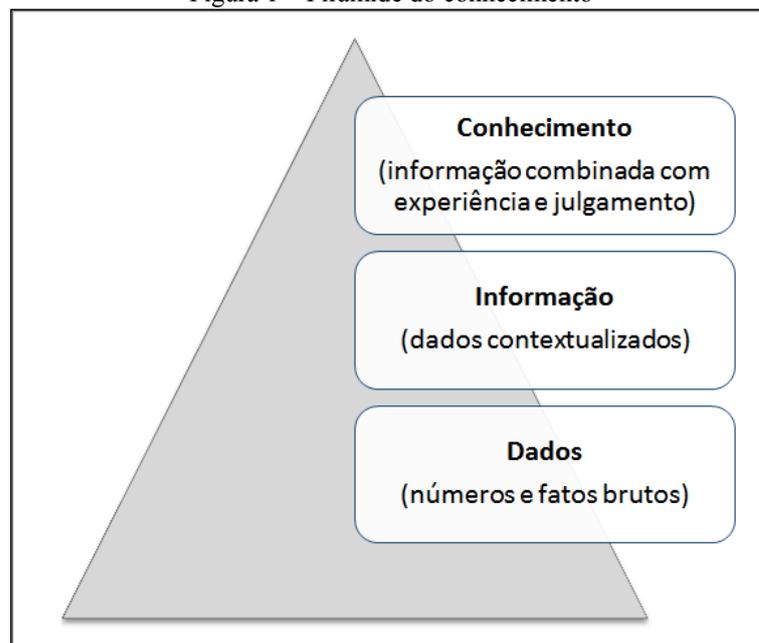
Os dados, segundo Davenport e Prusak (1998), são simples observações do estado do mundo, os quais podem ser facilmente estruturados, facilmente obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos. Os dados podem ser definidos em quatro tipologias: i) alfanuméricos: sendo representados por números, letras ou caracteres; ii) imagem: representados por imagens gráficas ou figuras; iii) áudio: representados por sons, ruídos ou tons; e iv) vídeo: representado por movimentos ou filmes (STAIR; REINOLDS, 2002). Em suma, os dados são elementos da informação, mas que não possuem um significado intrínseco se analisados de forma isolada.

Já a informação, conforme afirmam Davenport e Prusak (1998), é representada por dados dotados de relevância e propósito dentro de um contexto. Para tanto, ela requer uma unidade de análise, exige consenso em relação ao seu significado, e necessariamente é intermediada pela relação humana. Em outras palavras, os dados podem ser definidos como os *inputs* de um processo em que o *output* será a informação (FREITAS et al., 2016).

Por conseguinte, o conhecimento constitui um patamar superior aos dados e a informação, onde há inclusão de um processo de reflexão, síntese e contexto da informação obtida (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o

conhecimento é definido como uma crença pessoal justificada, fundamentada no contexto em que está inserido, sendo vinculado à natureza humana. Em âmbito organizacional, segundo Al-Ammary (2014), o conhecimento tem sido cada vez mais reconhecido como o ativo mais valioso nas organizações por ser um facilitador na formulação de estratégias que sustentam a competitividade da organização. Segundo Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), o conhecimento é o elemento mais importante de que uma organização precisa para existir, se desenvolver e ser bem sucedida considerando a dinamicidade e competitividade da sociedade atual. Nessa esteira, Asrar-ul-Haq e Anwar (2016) complementam que o conhecimento é o mais importante antecedente para a inovação e o sucesso. Ademais, considerando as tecnologias da informação disponíveis, argumenta-se que o conhecimento pode existir em dois formatos, tanto na mente das pessoas, quanto em registros diversos; e a tecnologia da informação tem grande importância no acesso e na renovação dos conhecimentos. (SILVA, 2004).

Figura 1 – Pirâmide do conhecimento



Fonte: Adaptado de Serban e Luan (2002)

Considerando a importância do conhecimento nos dias atuais, pesquisadores desenvolvem teorias e perspectivas a fim de alinhar as características e avançar na exploração do ativo conhecimento na literatura. Nessa esteira, propõe-se a perspectiva da Visão Baseada em Conhecimento (KBV – Knowledge-Based View), formada em torno do conhecimento organizacional, reconhecendo que todas as operações desenvolvidas por uma empresa são oriundas das combinações e das aplicações dos recursos tangíveis e intangíveis, sendo essa combinação realizada de acordo com o conhecimento e as habilidades existentes na

organização (GRANT, 1996, 2011; HOOFF; RIDDER, 2004). Segundo Alavi e Leidner (2004), a Visão Baseada em Conhecimento é uma extensão da Visão Baseada em Recursos (RBV – Resource-Based View), a qual argumenta que a utilização de recursos organizacionais raros e valiosos pode levar a empresa a obter vantagem em longo prazo, perante seus concorrentes, sendo esses protegidos contra a imitação, a transferência e a substituição por outro recurso (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 1996).

Mesmo que a Visão Baseada em Recursos já considere o conhecimento como um dos principais ativos da organização, essa perspectiva também entende que o conhecimento trará benefícios em relação à utilização de outros recursos organizacionais (BARNEY, 1992, 1996). Porém, com a evolução das tecnologias e consequente diminuição das barreiras para obter recursos realmente raros, pesquisadores da perspectiva da Visão Baseada em Conhecimento argumentam que, atualmente, o único recurso que pode trazer real vantagem competitiva - por ser raro, inimitável e insubstituível - é o conhecimento (NICKERSON; ZENGER; 2004; CURADO, 2006. GRANT, 1996, 2011; FENWICK, 2011; ZIMMERMAN, 2017).

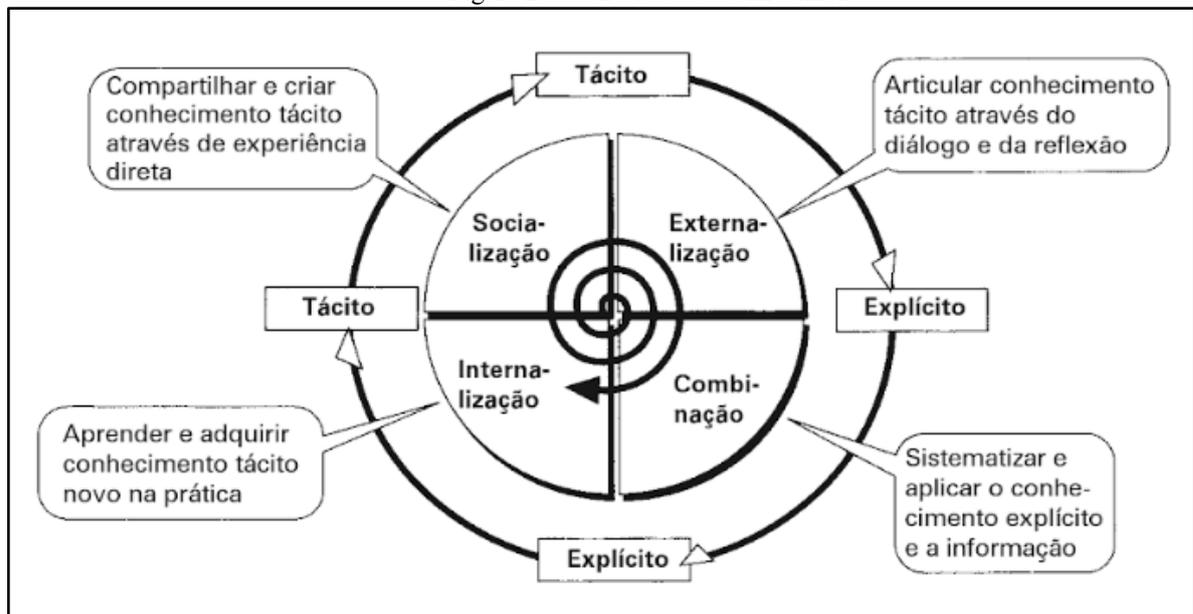
Dessa forma, os autores supracitados argumentam que por mais que recursos físicos como recursos naturais e maquinários sejam valorosos para a empresa, não consistem em recursos inimitáveis e raros, ao passo que outra empresa pode adquirir os mesmos recursos. Entretanto, o conhecimento é mais complexo, residindo na cabeça dos indivíduos, o que o torna apropriado pela organização, valioso, raro, inimitável, imóvel e insubstituível, requisitos propostos para a obtenção da vantagem competitiva sustentável pela RBV. Nesse sentido, a KBV argumenta que o conhecimento é incorporado e compartilhado pelas organizações através da cultura e identidade organizacional, políticas, rotinas, documentos, sistemas, e entre os funcionários (GRANT, 1996, 2011). Ademais, sugere que a existência de fortes laços afetivos entre os colaboradores fornece melhores condições para o compartilhamento de conhecimento em relação ao compartilhamento interorganizacional (ZIMMERMAN, 2017).

Dada a importância do ativo conhecimento e suas peculiaridades em relação aos elementos que o compõe, aumenta-se o interesse pelo tema de Gestão do Conhecimento. Um dos principais estudos que impulsionaram a discussão do ativo conhecimento na literatura de gestão foi a Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que definem o conhecimento, epistemologicamente, entre dois tipos: o conhecimento tácito – subconsciente, de difícil explicitação pelo indivíduo por ser oriundo de práticas e vivências obtidas durante a vida, tendo um caráter mais subjetivo - e o conhecimento explícito - um conhecimento mais

objetivo, formalmente articulado, fixo, fácil de ser documentado e externalizado pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; HUANG, 2010).

Partindo dessa distinção, a Teoria da Criação do Conhecimento se baseia na ideia de que o conhecimento organizacional é criado a partir da interação de indivíduos, os quais socializam e compartilham conhecimento tácito através de experiências diretas e observação; externalizam esse conhecimento através de diálogos e documentação; combinam o conhecimento com outros previamente existentes e o aplicam, voltando a aprender e a adquirir novos conhecimentos com a prática de suas tarefas. Dessa forma, Takeuchi e Nonaka ilustram esse processo de conversão do conhecimento sob o formato de uma espiral, conforme se ilustra abaixo.

Figura 2 – Conversão do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24)

A teoria da criação do conhecimento impulsionou o crescimento da temática de Gestão do Conhecimento, tanto no Oriente como no Ocidente, contribuindo para a visão do fluxo de conhecimento dentro das organizações, bem como suas potencialidades e práticas de sucesso. Conforme argumentam Serban e Luan (2002), a razão para o surgimento e crescimento da temática inclui diversos fatores, especialmente relacionados à evolução da TI, entre eles: sobrecarga de informação; congestionamento de informação; segmentação e especialização de informação e especialidades; mobilidade e rotatividade da força de trabalho; concorrência. Para tanto, utiliza-se da Gestão do Conhecimento para aprimorar o conhecimento existente na organização de maneira sistemática e organizada, a fim de aumentar a eficiência das

operações, garantir uma vantagem competitiva e estimular a inovação (SERBAN; LUAN, 2002).

No intuito de delimitar os processos que formam o fluxo de conhecimento nas organizações, desenvolve-se a temática de Gestão do Conhecimento com base nos processos de aquisição, geração, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento (ARGOTE et al., 2003, CORMICAN; O’SULLIVAN, 2003; LIAO et al. 2011; DURST; EDVARDSSON, 2012). Esses processos podem aparecer na literatura com nomes distintos, embora tenham características iguais ou semelhantes. Dessa forma, optou-se por seguir a delimitação descrita dentro da literatura de Sistemas da Informação.

Nesse contexto, considerando a complexidade da análise de todos os processos da Gestão do Conhecimento, delimitou-se a pesquisa sobre o processo de compartilhamento de conhecimento, considerando a relevância do mesmo atualmente, avaliado como o processo mais importante da temática de Gestão de Conhecimento para os arranjos organizacionais contemporâneos (LIN, 2006; HUANG, 2010; DAVISON; GU, 2011; CHANG, 2016; SIMEONOVA, 2017; STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017; ZIMMERMAN, 2017).

Em uma visão conceitual, diversos autores propõem abordagens distintas e/ou complementares quanto à definição do compartilhamento de conhecimento para se referir às formas de interação entre indivíduos e organizações. Na literatura analisada, ilustram-se as distintas definições e interpretações sobre esse processo:

Quadro 1 – Definição de compartilhamento de conhecimento

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Argote; Ingram (2000)	Se refere a medida em que as unidades de negócio compartilham <i>insights</i> e <i>know-how</i> sobre seus ambientes com outras unidades, incluindo fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros de canal.
Boer (2005)	Processo sócio-relacional através do qual os indivíduos tentam estabelecer um entendimento compartilhado sobre a realidade e estabelecer a capacidade (potencial) de transformar esse entendimento em ações colaborativas por diferentes sinais (ex: linguagem, gestos, ilustrações) e ferramentas (ex: tecnologias da informação, objetos físico, modelos mentais) para aumentar o desempenho.
Lin (2007)	Consiste na realização de dois processos, realizados de forma simultânea ou isolada: doação e coleção de conhecimento.
Simeonova (2017)	Processo em que o conhecimento é construído e transformado através do diálogo, de interações e de socializações.
Steffen, Oliveira e Balle (2017)	Processo em que indivíduos ou organizações criam conhecimento de forma colaborativa, trocando seu conhecimento implícito ou explícito.
Zimmerman, (2017)	Transferência bidirecional de informações, <i>know-how</i> , <i>know-who</i> e <i>know-how</i> que geralmente leva ao aprendizado, ou seja, um aumento do conhecimento e entendimento do receptor.

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as definições do compartilhamento de conhecimento, pode-se concluir que as mesmas, mesmo que heterogêneas, configuram conceitos em relação à transferência e criação de conhecimento através da interação de indivíduos dentro das organizações e além das fronteiras da organização, por meio de mecanismos tecnológicos ou presenciais, gerando um conhecimento novo para os dois atores envolvidos ou para apenas uma das partes.

Em consequência do aumento no interesse por esse processo na literatura de gestão, diversos autores investigam seus impactos nas organizações. Segundo Huang; Davison e Gu (2011), o compartilhamento de conhecimento realizado de forma eficiente facilita diretamente a criação de conhecimento entre os indivíduos, subsidiando a manutenção de vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes. Nesse sentido, Chang (2015) considera que o compartilhamento de conhecimento pode ajudar as organizações a obterem sinergias entre as unidades organizacionais, adicionarem valor para o cliente, acelerarem inovações e impulsionarem o desenvolvimento do mercado.

Ademais, outras vantagens são evidenciadas na literatura em decorrência do Compartilhamento de conhecimento. Para Santos (2015), a partir do compartilhamento, é possível desenvolver uma organização mais inteligente, colaborativa e até mesmo competitiva, pois o aprendizado será cada vez maior, as mudanças poderão ser feitas de forma mais rápida - e há redução de erros e maximização de acertos - por meio de lições aprendidas e melhores práticas registradas e compartilhadas. Wang e Noe (2010), e Mulder (2012) afirmam que a falta de compartilhamento de conhecimento pode causar ineficiência dos processos produtivos; demora na tomada de decisões; desintegração de equipes e departamentos, assimetria de informações e retenção de conhecimentos.

Fatores como a interação face a face, a confiança e as estruturas organizacionais informais facilitam a realização de forma efetiva do compartilhamento de conhecimento, inclusive do conhecimento tácito, enquanto a distância física, o tempo e a diferença de cultura têm sido considerados barreiras para o compartilhamento (HUANG, 2010). As interações face a face podem ser realizadas formalmente, por exemplo, em conferências e treinamentos, ou informalmente, como em grupos de trabalho interdepartamentais e demais indivíduos (HOLSTE; FIELDS, 2010). Além disso, a motivação, a oportunidade e a habilidade de compartilhar também são identificadas como determinantes para a realização do compartilhamento de conhecimento, assim como fatores relacionados ao contexto organizacional como as normas sociais, o suporte organizacional percebido; os laços sociais; as estruturas de incentivo e o clima organizacional, sendo um importante fator motivacional que influencia a inovação e o desempenho da tomada de decisão (KETTINGER, 2013).

Na tradição das pesquisas sob a perspectiva da Visão Baseada em Conhecimento, autores vêm enfatizando as vantagens propiciadas pelo compartilhamento de conhecimento interno da organização, argumentando que o mesmo é facilitado pelos aspectos afetivos das relações entre os membros da equipe, fazendo com que se crie um senso de comunidade entre os integrantes, orientados por mecanismos de coordenação estabelecidos, códigos de comunicação, linguagem e rotinas compartilhadas. Dessa forma, a *expertise* pode ser comunicada e combinada por uma linguagem comum e em princípios organizadores, gerando um “conhecimento coletivo”, o que facilita as atividades de compartilhamento de conhecimento (GRANT, 1996; MACHER, 2006; ZIMMERMAN, 2017). Com isso, Pardo (2006) argumenta que o compartilhamento de conhecimento pode aprimorar a habilidade das organizações em reagir às incertezas e complexidades do ambiente.

Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento está relacionado positivamente com a inovação das organizações na literatura de gestão. Segundo Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa e Sanz-Valle (2014), empresas que possuem boas práticas de Gestão do Conhecimento, e que fomentam as relações sociais internas e externas da empresa terão maior facilidade para introduzir inovações com sucesso.

Segundo Fernandes (2017), o compartilhamento de conhecimento se relaciona com a inovação ao trazer provocações, criar *insights*, repensar soluções, e identificar novos caminhos que podem resultar em inovações incrementais ou inovações radicais. Torres, Drago e Aqueveque (2015) consideram que o fluxo de conhecimento gerencial *top-down* nas empresas também beneficia as atividades de inovação, tanto incrementais como radicais, obtendo melhores resultados quando os gestores estão engajados simultaneamente nesses dois objetivos. Yang et al. (2014) afirmam que o compartilhamento de experiências e a interpretação compartilhada influenciam positivamente no processo de inovação das empresas, enquanto, Hu et al. (2014) indicam que a diversidade nas fontes de conhecimento reforça o desempenho de produção e inovação das empresas de base tecnológica. Pardo (2006) contribui afirmando que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional é a fonte mais importante para inovações, sendo influenciada por fatores como incentivos, riscos e barreiras percebidas, e confiança. Em consonância com os demais autores, Hsu e Chang (2014) afirmam que o compartilhamento de conhecimento tem se tornado um processo crítico de sucesso para as organizações, pois tanto aumenta a habilidade em inovação, como fornece ganho de desempenho e vantagem competitiva sustentável.

### 2.1.1 Dimensões do compartilhamento de conhecimento

Assim como supracitado, o processo de compartilhamento do conhecimento vem sendo reconhecido na literatura como um dos principais processos da Gestão do Conhecimento para os arranjos organizacionais contemporâneos (ZIMMERMAN et al., 2017). Dessa forma, diversas dimensões do compartilhamento de conhecimento são sugeridas para que o mesmo possa ser verificado em maior profundidade em diferentes contextos.

De forma mais ampla, pode-se configurar o compartilhamento nas esferas de intraorganizacional e interorganizacional. A esfera intraorganizacional se refere ao compartilhamento de conhecimento realizado entre os funcionários de uma mesma organização. Segundo a Visão Baseada em Conhecimento, os fortes laços cognitivos criados entre os funcionários criam melhores condições para que o compartilhamento intraorganizacional ocorra em comparação com o compartilhamento interorganizacional (ZIMMERMAM et al., 2017).

No que tange à esfera interorganizacional, o compartilhamento é realizado entre organizações e potenciais organizações do mercado, incluindo fornecedores, clientes, competidores e canais de parceiros (OLIVEIRA, 2016, SARAF; LANGDON; SAWY, 2013), contribuindo para o aprendizado entre indivíduos de diferentes empresas, que é convertido em aprendizado organizacional através dos mecanismos organizacionais internos (CHEN et al. 2006). Im e Rai (2008) argumentam que o compartilhamento de conhecimento de longa duração entre organizações contribui para a sobrevivência das organizações envolvidas, reduzindo os custos de coordenação das atividades, refinando os produtos e serviços existentes, e melhorando o desempenho das atividades de rotina. Além do mais, Martelo-Landroguez e Cegarra-Navarro (2014) afirmam que a habilidade de combinar bases internas e externas de conhecimento é essencial para o alinhamento de processos, produtos e serviços da organização, agregando valor na empresa aos olhos do consumidor.

Dentre as esferas descritas, autores definem quatro dimensões para a análise do compartilhamento de conhecimento intraorganizacional e interorganizacional, sendo elas: i) os atores que compartilham o conhecimento; ii) o tipo de conhecimento que é compartilhado; iii) quais mecanismos são utilizados; e iv) quais os benefícios esperados dessas ações (STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017). Estes fatores são investigados a fim de compreender de forma holística este importante processo organizacional, contribuindo para um arcabouço teórico mais consistente e aplicável.

Quadro 2 - Dimensões do compartilhamento de conhecimento

<b>Grupo</b>	<b>Objetivo</b>
Atores	Com quais áreas, tamanho e tipo de empresa o conhecimento é compartilhado e qual a relação entre as mesmas.
Conteúdo	Avaliar o tipo de conhecimento compartilhado (gerencial, técnico, ambos).
Mecanismos	A forma como o conhecimento é compartilhado, com ou sem o uso de tecnologias da informação.
Benefícios	Quais benefícios os gestores percebem no compartilhamento de conhecimento com outras empresas.

Fonte: Adaptado de Steffen, Oliveira e Balle (2017)

Em relação aos atores, faz-se relevante a análise das áreas, unidades e colaboradores em que o conhecimento é compartilhado, em sentido intraorganizacional, e quais as organizações em que se compartilha o conhecimento, sendo este classificado como interorganizacional, analisando as áreas de atuação dessas organizações, o porte das organizações envolvidas, o tipo de organização e a relação existente entre as mesmas (STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017). Nesse sentido, autores argumentam que reuniões periódicas são fundamentais para o alinhamento dos colaboradores e a distribuição de tarefas (GUPTA, 2009).

Por conseguinte, ao se tratar do tipo de conhecimento compartilhado entre os atores, busca-se identificar se o mesmo tem natureza gerencial, como exemplo de análise de mercado, tendências, e estratégias, entre outros, ou natureza técnica, com foco em desenvolvimento de produtos e serviços (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Segundo Steffen, Oliveira e Balle (2017), empresas localizadas em um ambiente de sinergia, como incubadoras e parques tecnológicos, tendem a compartilhar mais conhecimento de natureza gerencial do que técnica com outras empresas.

No que tange aos mecanismos de compartilhamento de conhecimento, compreende-se como este é realizado pelos atores envolvidos, podendo ser realizado face a face, como em reuniões e contatos informais, ou suportados por tecnologias da informação (BOLLINGER; SMITH, 2001). Nesse sentido, os sistemas de gestão de tecnologias da informação desempenham um papel importante na realização e manutenção dos contatos de forma dinâmica, visando transferir o conhecimento daqueles que originalmente o experimentaram e criaram para outros que poderiam se beneficiar e aplicar o mesmo (ALAVI; LEIDNER, 2001). Entretanto, a facilidade no uso das tecnologias da informação e a estrutura das organizações são determinantes para esse fim (STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017). O papel da tecnologia da informação como mecanismo de compartilhamento de conhecimento será abordado com maior profundidade no capítulo posterior.

A respeito das motivações para compartilhar conhecimento, autores sugerem que as organizações esperam benefícios dessas ações, como o aumento da produtividade das suas operações, o aprimoramento dos seus processos organizacionais, e a prospecção de novos clientes (YU, 2009), além de subsídios à tomada de decisão dos gestores (AL-BUSAIDI et al., 2005). Simeonova (2017), Chang, Hsu e Lee (2015), Hsu e Chang (2014), Huang e Davison (2011) e Davenport e Prusak (1998) evidenciam que a confiança existente entre os atores - definida por McAllister (1995) como o grau em que uma pessoa se sente segura e está disposta a agir com base nas palavras, ações e decisões de outra pessoa – leva a um aumento da intenção de compartilhamento à medida que existe entre os atores e a uma inibição do compartilhamento à medida que não existe, vinculada tanto ao compartilhamento de conhecimento tácito quanto ao explícito (HUANG; DAVISON, 2011). Ademais, a percepção de custo e benefício, a progressão de carreira, a segurança no trabalho, a reputação, a reciprocidade, e o altruísmo podem motivar a ação de compartilhamento entre os indivíduos (HOLMES, 1961; BLAU, 1964; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHANG; HSU; LEE, 2015; ZIMMERMAN, 2017).

### 2.1.2 Papel da TI no compartilhamento de conhecimento

A tecnologia da informação (TI) tem sido identificada na literatura como um dos principais facilitadores do compartilhamento de conhecimento, e seu papel tem se tornado cada vez mais significativo à medida que as tecnologias evoluem e permitem novas possibilidades de compartilhamento e transferência de conhecimento por parte dos usuários (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016). Segundo Alavi e Leidner (2001), as tecnologias da informação têm permitido a sistematização, aprimoramento e agilidade no gerenciamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em larga escala.

Dentre a vasta gama de tecnologias da informação disponíveis, destaca-se em âmbito organizacional o uso de *intranet*, *e-mails*, base de dados, *websites* e fóruns eletrônicos para o compartilhamento de conhecimento dentro e fora da organização (SONG, 2001), bem como de tecnologias da considerada Web 2.0, como *blogs*, *wikis* e ferramentas de mensagens instantâneas (ZHAO; CHEN, 2013). Ademais, o uso de mídias sociais tem se mostrado um importante mecanismo para a obtenção de informações competitivas e para o compartilhamento de conhecimento, considerado um importante propulsor da inovação em pequenas e médias empresas (RATHI; GIVEN; FORCIER, 2014; PÉREZ-GONZÁLEZ; TRIGUEROS-PRECIADO; POPA, 2017).

Diversas atividades podem ser aprimoradas com o uso efetivo das tecnologias da informação disponíveis. Segundo Alavi e Leidner (2001), as aplicações de TI dentro das iniciativas de gestão de conhecimento das organizações podem ser sistematizadas em três aplicações comuns: i) a codificação e o compartilhamento de boas práticas; ii) a criação de diretórios de conhecimento; iii) a criação de redes do conhecimento. Nesse viés, Kotlarski e Oshri (2005) argumentam que os mecanismos de TI podem ser utilizados na criação e fortalecimento das interações sociais, contribuindo para o contato inicial das partes, antes mesmo de um contato presencial; na diminuição das barreiras do compartilhamento por meio de cursos de línguas e informativos; na promoção da comunicação rotineira por meio de reuniões e discussões via canais de comunicação abertos e na disposição de informações em bases interna; além de permitir qualidade no compartilhamento da informação por meio de *e-mails* detalhados, representações gráficas e comunicação instantânea.

Entretanto, selecionar a tecnologia apropriada para estimular a colaboração e o compartilhamento de conhecimento é essencial para melhor organizar e estruturar esse intercâmbio de maneira efetiva e segura (IGLESIAS-PRADAS; HERNÁNDEZ-GARCÍA; FERNÁNDEZ-CARDADORB, 2017; SOTO-ACOSTA; POPA; PALACIOS-MARQUÉS, 2017). A literatura de Sistemas da informação aponta indícios de que determinadas tecnologias, consideradas mais tradicionais, causam barreiras ao compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores de uma organização devido a sua baixa interatividade e baixa usabilidade, sendo o contato pessoal o meio prioritário para interações. Entretanto, pesquisas recentes sugerem que as tecnologias da geração Web 2.0 podem suportar de forma mais eficaz o compartilhamento de conhecimento, devido a suas características interativas, e de orientação social, superando os limites das tecnologias da informação tradicionais (SIMEONOVA, 2017).

Sob essas características, as tecnologias da Web 2.0 têm se tornado as ferramentas de comunicação e colaboração *on-line* mais populares no dia a dia das pessoas, bem como das organizações, devido ao seu foco no usuário, aumentando de valor à medida que o número de usuários cresce, a exemplo dos *blogs*, *wikis*, redes sociais, *mashups*, e aplicativos de interação social (IGLESIAS-PRADAS; HERNÁNDEZ-GARCÍA; FERNÁNDEZ-CARDADORB, 2017; SOTO-ACOSTA; POPA; PALACIOS-MARQUÉS, 2017). No entanto, o efeito das tecnologias da Web 2.0 nos processos de conhecimento e o impacto de sua implementação nas organizações são pouco explorados na pesquisa de SI (SIMEONOVA, 2017).

Embora o avanço das tecnologias permita que muitas empresas atinjam altos níveis de rendimento e melhoras na forma como conduzem seus negócios, as soluções tecnológicas não

produzem resultados satisfatórios sem que a empresa tenha capacidade de alavancar conhecimento de forma produtiva (DENG, 2008). Ademais, o processo de compartilhamento será realizado de forma mais eficiente com a implementação de tecnologias poderosas, mas de fácil usabilidade (SERBAN; LUAN, 2002). Segundo Serban e Luan (2002), a ênfase apenas na TI produzirá pouco resultado na efetiva Gestão do Conhecimento; entretanto, apenas comprometimento sem o suporte da TI também não trará resultados efetivos para esse fim.

### 2.1.3 Relação do compartilhamento de conhecimento com inovação

Considerando a conjectura atual da evolução das tecnologias da informação e comunicação e o acirramento da concorrência entre os empreendimentos, a inovação tem se mostrado um fator essencial para a sobrevivência das empresas em longo prazo, atingindo grande parte dos setores de negócios. Com isso, diversos autores desenvolvem seus estudos dentro da temática de inovação, colaborando com sua definição e orientação para que o fenômeno seja observado tanto na literatura quanto na prática.

Quando se trata da temática de inovação, não se aborda apenas a criação de algo novo e sim soluções efetivas para uma enorme gama de problemas que podem existir (KOTSEMIR; ABROSKIN, 2013). Para Freeman (1994), pode-se considerar que houve uma inovação somente quando é realizada a primeira transação comercial do produto ou serviço inovador. Segundo o autor, se um projeto de inovação não consegue atingir seus objetivos e se o produto desse projeto não foi gerado, não há de ser considerada de fato uma inovação, sendo considerada apenas uma invenção. Já para Schumpeter (1934), a invenção é a criação de um novo artefato que pode ou não ter relevância econômica, enquanto a inovação está relacionada a mudanças radicais ou incrementais nas estruturas das indústrias e segmentos de mercado. O'Sullivan e Dooley (2009) argumentam que a inovação é mais do que a criação de algo novo, incluindo a exploração de benefícios ao atribuir valor para os consumidores, sendo mensurada pela habilidade de um indivíduo ou organização de patentear uma ideia, enquanto a invenção não precisa atender a nenhuma necessidade útil do cliente e nem ser incluída no mercado. Segundo O'Sullivan e Dooley (2009), a inovação é realizada pela aplicação de ferramentas práticas e/ou técnicas que fazem uma mudança, pequena ou grande, em produtos, serviços ou processos, contribuindo para o armazenamento de conhecimento na organização. Nessa esteira, o manual de OSLO configura a inovação como a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto, serviço, processo, método de marketing ou prática organizacional (OECD, 2005).

A inovação representa cada vez mais uma necessidade em setores diversos da sociedade, sendo crucial tanto para as empresas encontrarem seu lugar no mercado e garantir sua sobrevivência em longo prazo (KAMAS; BULUTLAR, 2010) como para transformar mercados existentes e conceber novos mercados (ENDEAVOR, 2017).

Segundo Anokhin e Wincent (2012), a inovação está tradicionalmente relacionada aos novos empreendedores e empresas *startups*, sendo vistos como atores por trás da inovação radical causada pela introdução de novas tecnologias, descobrindo oportunidades ou as criando, e explorando essas oportunidades via empresas como as *startups*. Os autores afirmam que as empresas maduras são tradicionalmente vistas como menos inovadoras e mais rígidas por possuírem processos já bem estabelecidos, fornecendo pouco incentivo para mudanças e práticas de inovação, evitando a obsolescência do conhecimento organizacional já existente. Peter Drucker (1985) considera a importância da inovação para os empreendedores, atribuindo-a como fator de aprendizado e oportunismo, afirmando que:

A inovação é uma ferramenta dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferenciados. É capaz de ser apresentada como disciplina, capaz de ser aprendida, capaz de ser praticada. Os empreendedores precisam buscar propositalmente as fontes de inovação, as mudanças e os sintomas que indicam oportunidades de inovação bem-sucedida. E eles precisam conhecer e aplicar os princípios da inovação bem-sucedida (DRUCKER, 1985, p. 19, tradução nossa).

Contudo, autores divergem quanto a essa perspectiva. Hurst e Lusardi (2004) argumentam que os novos negócios como as empresas *startups* geralmente possuem fundos limitados, tornando arriscado e problemático o investimento em oportunidades inovadoras. Destaca-se que a inovação não necessariamente precisa ser algo radical, necessitando de maior profundidade na análise, definição e tipologia do termo para relacioná-lo com o contexto de empreendedores e *startups*.

Em relação à tecnologia, He e Wung (2004) argumentam ser importante que as empresas busquem inovações tecnológicas para que seus negócios atinjam grandes níveis de competitividade sustentável em longo prazo, equilibrando as necessidades de satisfazer sua demanda atual e de reconhecer oportunidades futuras. Para March (1991), o equilíbrio entre utilizar as tecnologias existentes e a busca por inovações tecnológicas amplifica o nível de aprendizado organizacional, tornando a empresa mais competitiva e lhe dando maiores chances de sobrevivência em longo prazo. Nesse sentido, pode-se destacar que a inovação é de suma importância no setor tecnológico. Segundo Chi et al. (2017), Čirjevskis (2016), Yu et al. (2014), Morrish (2011) e Huang (2009), o equilíbrio entre a inovação radical e

incremental é um fator preponderante para a manutenção de vantagem competitiva, principalmente na indústria da tecnologia da informação.

Ademais, diversos outros fatores são relacionados como condicionantes para práticas de inovação. Crossan e Apaydin (2012) dividem esses fatores em três níveis: i) nível individual e do grupo, considerando a liderança como o fator determinante; ii) nível organizacional, considerando a estratégia, a estrutura, os sistemas, a aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a cultura; e iii) nível dos processos, determinado pela tomada de decisão, gestão de portfólio, desenvolvimento e implementação de processos, gestão de projetos e comercialização. Fatores relacionados às dimensões externas à organização também são considerados determinantes para inovação, caracterizando-a como um fenômeno interativo, com esforços de interação tanto internos da organização quando com atores externos, de naturezas distintas e complementares (DOSI, 1988).

Porém, a inovação, mesmo que realizada com sucesso, não é garantia de sobrevivência em longo prazo para a empresa. Segundo Schumpeter (1934), a inovação pode empurrar a economia e fornecer lucros extraordinários para os atores envolvidos, mas de forma temporária, devido à imitação da inovação por parte dos concorrentes, que farão esforços para diluírem a vantagem criada por aquela inovação entre outros negócios atraídos pela oportunidade de ganhos elevados, desencadeando um ciclo de investimento favorável à região e ao mercado como um todo, atingindo posteriormente um novo ponto de equilíbrio entre as práticas e a saturação de mercado.

Considerando esse panorama geral sobre inovação, observa-se que as inovações podem ser bastante diversificadas, com impactos organizacionais e sociais distintos. Nesse sentido, delimita-se a análise da inovação nesta pesquisa pela perspectiva organizacional, relacionando-a com as definições tradicionais de inovação. Dessa forma, serão utilizados os conceitos de inovação vinculados à literatura de gestão, desconsiderando aprofundamentos teóricos quanto as classificações dentre tipologias que distinguem suas características gerais e grau de inovação das ações tomadas pela organização (GARCIA; CATALONE, 2002).

A seguir, apresenta-se o capítulo de revisão de literatura sobre o contexto de análise desta pesquisa, os espaços de *coworking*.

## 2.2 ESPAÇOS DE *COWORKING*

Associado ao contexto de evolução das tecnologias de comunicação e informação e à necessidade de aprimoramento dos recursos organizacionais, em especial o conhecimento,

ambientes colaborativos surgem como alternativa para redução de custos e geração de conhecimento. Dentre esses ambientes, destaca-se o interesse de novos empresários pelos espaços de *coworking*, considerado como uma das novas tendências impulsionada pela dinamicidade do mercado atual (BOUCKEN, 2016). O termo “*coworking*” foi cunhado em 1999 por Bernie Devoken a fim de descrever um tipo de trabalho colaborativo suportado pelas tecnologias da informação e comunicação, sendo o primeiro espaço localizado em São Francisco, Califórnia, nomeado Citizen Space (MORISSET, 2013).

Segundo Boucken (2016) os espaços de *coworking* são configurados como uma integração de diferentes elementos de *home-office*, times virtuais, incubadoras, comunidades de trabalho e *call centers*, tendo como prioridade a oferta de um local de trabalho mais flexível e de maior autonomia, com oportunidades diversas e interação social para seus membros. Os espaços de *coworking* se referem à ideia de uma economia compartilhada em duas dimensões, proporcionando o acesso a ativos físicos compartilhados (escritório, infraestrutura, lanchonete etc.) e o compartilhamento de ativos intangíveis (informação, conhecimento etc.). A especificidade dos espaços de *coworking* pode atrair certos indivíduos mais homogêneos que podem desenvolver alguns conjuntos compartilhados de normas, regras e comportamentos que constroem uma cultura (ou comunidade) no espaço de *coworking* (BOUCKEN, 2016).

Apesar do crescimento de espaços de *coworking*, esse fenômeno ainda é pouco explorado na literatura, carecendo também de uma definição homogênea. Nesse sentido, pesquisadores propõem linhas de definição com leves diferenças para caracterizar esses ambientes, como ilustrado na tabela abaixo:

Quadro 3 - Definições de espaços de *coworking*

Autor(es)	Definição
Capdevila (2013)	“Espaços de <i>coworking</i> são definidos como espaços localizados onde profissionais independentes trabalham compartilhando recursos e estão abertos a compartilhar seus conhecimentos com o resto da comunidade.” (p. 3, tradução nossa)
Bilandzic e Foth (2013)	“O espaço de <i>coworking</i> é um lugar onde o aprendizado social surge como resultado de pessoas compartilhando o mesmo espaço de trabalho para suas atividades criativas. É concebido como um centro comunitário público de colaboração e criatividade em torno da cultura digital e tecnologia, ou seja, um lugar para as pessoas conhecerem, explorarem, experimentarem, aprenderem, ensinarem e compartilharem tópicos sobre práticas criativas em várias áreas relacionadas à tecnologia digital.” (p. 2, tradução nossa)
Moriset (2013)	“Um espaço de <i>coworking</i> é um local de hospedagem, trabalho e reunião para empreendedores que possuem projetos e ideias e desejam compartilhá-los com outras pessoas. Esse lugar é alimentado por uma animação específica destinada a criar links dentro e fora da comunidade de colegas de trabalho.” (p. 2, tradução nossa)
Garrett et al. (2014)	“As comunidades de <i>coworking</i> são grupos co-localizados de trabalhadores independentes - <i>freelancers</i> , trabalhadores remotos ou empreendedores – em que os membros fazem seu próprio trabalho, mas em paralelo. Os membros normalmente pagam uma taxa pelo acesso

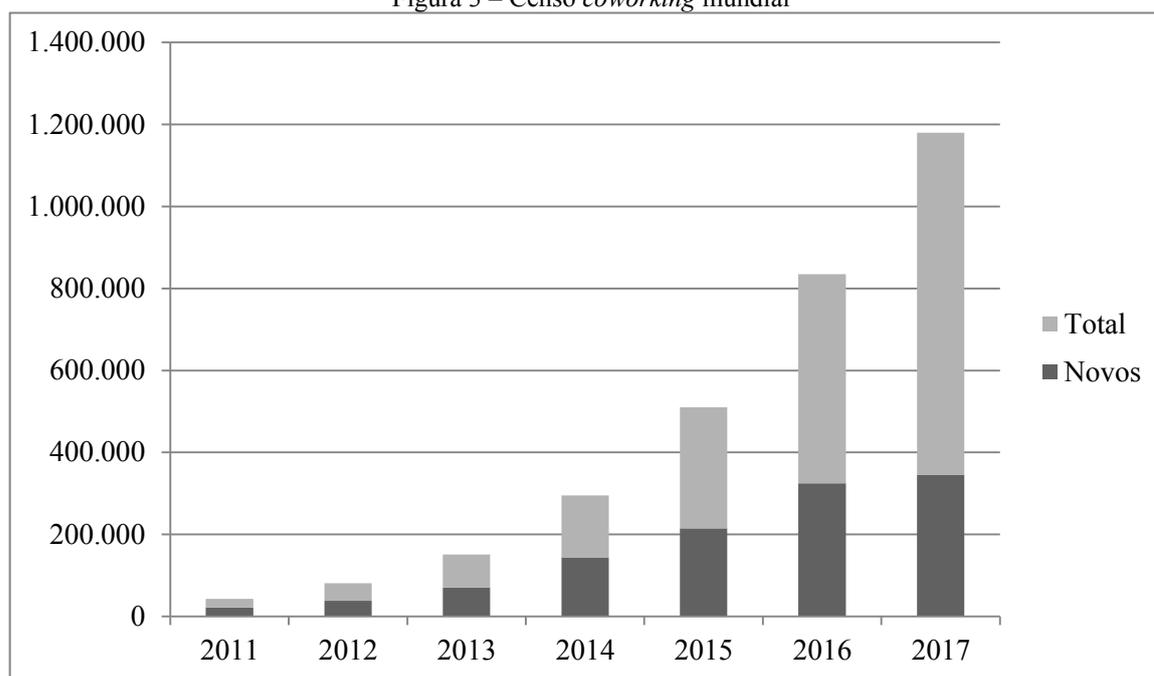
a um espaço aberto e colaborativo que inclui comodidades compartilhadas, como mesas abertas, salas de conferência, cozinha e material de escritório, bem como atividades de construção da comunidade e uma estrutura social flexível.” (p. 1, tradução nossa)

Gandini (2015)	“Os espaços de <i>coworking</i> são locais de trabalho compartilhados, utilizados por diferentes tipos de profissionais do conhecimento, principalmente <i>freelancers</i> , trabalhando em vários graus de especialização na vasta gama da indústria do conhecimento.” (p. 194, tradução nossa)
Medina e Krawulski (2015)	“ <i>Coworking</i> é uma modalidade de trabalho na qual os profissionais de diferentes áreas sem local fixo de trabalho buscam ampliar sua rede de contatos, compartilhando espaço e serviços de escritório.” (p. 1, tradução nossa)
Cisne et al. (2015)	“O <i>coworking</i> se refere ao trabalho em espaços de escritórios compartilhados, que utilizam a economia de escala para prover aos inquilinos ( <i>coworkers</i> ), acesso a amenidades e facilidades [...]. Trata-se de uma modalidade viável a pequenos negócios e <i>startups</i> , pela questão do custo, e uma alternativa ao <i>home-office</i> , visando a produtividade e o <i>networking</i> profissional.” (p. 169, tradução nossa)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com as definições do conceito de *coworking* na literatura, pode-se observar o caráter comunitário e flexível que esses espaços possuem, diferentemente do mercado de trabalho tradicional com o foco em eficiência, favorecendo as interações sociais e atividades que envolvam a criatividade e a inovação. A redução de custos pela divisão de gastos com instalações, como espaço físico e *internet*, também aparece como um dos fatores que caracterizam esse tipo de ambiente. Ademais, a diminuição nas tarefas administrativas, o acesso a locais agradáveis e a interações sociais inspiradoras, o aprendizado e a formação de equipe e de projetos motivam o uso dos espaços por seus membros (BOUCKEN, 2016).

Observando esse fenômeno na prática, pesquisas e censos demonstram o crescimento e impacto que esses espaços têm causado na sociedade. De acordo com Cashman (2017), em um resultado publicado na revista *Deskmag*, foram contabilizados 1.180.000 espaços de *coworking* em 2017 distribuídos em mais de cem países, representando um crescimento de mais de 40% em relação ao ano anterior, conforme a figura abaixo:

Figura 3 – Censo *coworking* mundial

Fonte: Adaptado de Cashman (2017)

Nessa mesma pesquisa, Cashman (2017) constata que profissionais da área da TI continuam sendo a maior classe de trabalhadores dentro do *coworking*, representando 22% dos profissionais inseridos nesse contexto em 2017 no mundo, com crescimento de 2% em relação ao ano anterior. Contudo, profissionais de outras áreas vêm alcançando maior representatividade nesse cenário, como profissionais da área de relações públicas, marketing e vendas, os quais cresceram de 8% para 14% em 2017, enquanto, os consultores apresentaram uma baixa de 11% para 6% nos espaços nesse ano (CASHMAN, 2017). Dessa forma, os profissionais pertencentes ao *coworking* podem ser considerados multifuncionais; suas habilidades são oriundas tanto de sua educação e experiência como do conhecimento “comumente disponível” no espaço, especialmente o conhecimento sobre a economia digital (GANDINI, 2015).

No cenário brasileiro, esse crescimento no número e interesse em espaços de *coworking* tem se mostrado maior que a média mundial. Segundo dados do Censo Coworking Brasil, realizado pela organização Coworking Brasil, o Brasil contabilizou 810 espaços de *coworking* em 2017, representando um crescimento de 114% em relação a 2016, dispondo de 56 mil estações de trabalho, com 210 mil pessoas circulando anualmente, representando 82 milhões de reais movimentados na economia brasileira (COWORKING BRASIL, 2017).

Como fonte de sustentação, Garret et al., (2014) e Gandini (2015) argumentam que quatro fatores são essenciais na formação e desenvolvimento de um *coworking*, sendo eles: i)

os seus participantes – profissionais do conhecimento, *freelancers*, autônomos, empreendedores, trabalhadores remotos; ii) a presença conjunta e a colaboração – a interação social, o *networking*, a presença no ambiente; iii) a infraestrutura – mesas, *internet*, salas de conferência, cozinha, material de escritório; e iv) a comunidade – relação com o entorno, senso de comunidade, ambiente social. Além disso, um fato chama a atenção em relação às atitudes e aos resultados promovidos pelo acesso a um espaço de *coworking*, conforme argumenta Gandini (2015), pois embora os membros do espaço muitas vezes trabalhem no mesmo setor ou em setores semelhantes, eles não parecem se sentir competitivos entre si; pelo contrário, tentam trazer o aspecto social a sua vida profissional através das interações com outros membros, gerando um senso de comunidade e complementaridade entre os indivíduos. Dessa forma, os espaços de *coworking* representam uma espécie de escritório futurista, alinhado às dinâmicas sociais e culturas oriundas da nova economia digital e tecnológica (SCHOPFEL, 2015).

### **2.2.1 Espaços de trabalho contemporâneos**

Assim como os espaços de *coworking*, outras iniciativas têm representado alternativas para o desenvolvimento de empresas em diferentes estágios de maturidade, em especial para as empresas *startups*, como as incubadoras e as aceleradoras.

Segundo Nesta (2015), a incubação não se resume aos serviços de incubadoras, mas pode ser usado como um termo que caracteriza a gama de programas para *startups* e demais empreendimentos, definido como uma coleção de técnicas que podem ser usadas para promover uma ideia ou o desenvolvimento de uma equipe e de empreendimentos de risco para grandes investidores, como programas de aceleradoras, espaços de *coworking* e incubadoras. Para maior compreensão do tema, destacam-se também as principais características das incubadoras e aceleradoras.

As incubadoras de empresas são definidas pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) como organizações que auxiliam empreendimentos nascentes com caráter inovador, por meio da oferta de infraestrutura, suportes variados e orientação aos empreendedores para o desenvolvimento de suas empresas (ANPROTEC, 2016). Conforme Grimaldi e Grandi (2005, p. 111), “o conceito de incubadora busca um significado efetivo para relacionar tecnologia, capital e *know-how* para alavancar talentos empreendedores, acelerar o desenvolvimento de novas companhias, e assim, acelerar a exploração da tecnologia”.

As incubadoras de empresas são ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial e administrativa e de infraestrutura, disponíveis para que os empreendedores possam desenvolver os seus negócios, orientando-os sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2016). Dessa forma, o principal objetivo de um programa de incubação é produzir negócios bem-sucedidos, ou seja, financeiramente viáveis e autossustentáveis, que possam atuar com sucesso após o período de incubação, impactando positivamente na economia da região em que está localizado (DUFF, 1999; MIZIARA; CARVALHO, 2008).

Segundo a ENDEAVOR (2017), no Brasil existem mais de 300 incubadoras, as quais abrigam mais de duas mil empresas, ao passo que já graduaram milhares de outras. Esse processo leva em média um período de 2,2 anos no Brasil (ANPROTEC, 2016). Entretanto, muitos empreendedores não compreendem bem como podem alavancar seus negócios utilizando os serviços prestados pelas incubadoras (ENDEAVOR, 2017). Em comparação com os espaços de *coworking*, as incubadoras tendem a possuir arranjos menos flexíveis, utilizando contratos com períodos pré-estabelecidos (NESTA, 2015).

Segundo Maruyama (2017), tanto as incubadoras como as aceleradoras são organizações especializadas no suporte de empreendimentos em fases iniciais, em especial, aqueles intensivos em inovação conhecidos como *startups*. Entretanto, os programas de aceleradoras são mais associados com o acesso direto a financiamento por meio de investidores (NESTA, 2015). De acordo com Maruyama (2017), o foco dos programas de aceleradora são negócios digitais como redes sociais, aplicativos para celulares, gamificação e softwares, entre outros, mantidos por empreendedores, empresários e investidores, realizados em períodos de, em média, 1 a 3 meses de duração. Os serviços prestados envolvem testes rápidos de validação de ideias, criação de protótipos funcionais, prospecção de clientes e ligação dos empreendedores com consultorias de negócios e empreendedores na área de tecnologia digital, além de preparação para prospecção de outros investimentos.

Conforme Miller e Bound (2011), as aceleradoras possuem seis características peculiares em seu funcionamento, sendo eles: i) processo de seleção aberto e altamente competitivo; ii) investimento embrionário em troca de participação em ações; iii) foco em pequenas equipes; iv) apoio em tempo determinado de mentores; v) graduações periódicas com a presença de investidores, parceiros e outros agentes, ação chamada de *demo day* ou *invest day*.

### 2.2.2 Compartilhamento de conhecimento nos espaços de *coworking*

O compartilhamento de conhecimento é um processo essencial dentro dos espaços de *Coworking*. O suporte ao mesmo é um dos principais objetivos desses ambientes. Conforme argumenta Schopfel (2015), as pessoas decidem participar dos espaços de *coworking* para conhecer outras pessoas, aprender com elas, e trabalhar em um ambiente estimulante e criativo de forma eficiente e amigável. Em outras palavras, esse espaço representa um lugar para as pessoas conhecerem, explorarem, experimentarem, aprenderem ensinarem e compartilharem tópicos sobre práticas criativas em várias áreas, frequentemente relacionadas à tecnologia (BILANDZIC, 2013).

Moriset (2013) constata que o *layout e design* das salas e equipamentos dentro de um espaço de *coworking* são desenhados para encorajar e promover reuniões, colaborações, discussões e trabalho de empreendedores que possuam projetos e ideias e desejem compartilhá-los com outras pessoas, alimentados por uma animação específica destinada a criar interações tanto dentro como fora da comunidade de colegas de trabalho. Entretanto, o fator primordial para o compartilhamento de conhecimento, tanto tácito quanto explícito, é a proximidade física dos indivíduos que estão no espaço, a qual estimula a criação, transferência, revisão e implementação de ideias para negócios (BOUNCKEN et al., 2016). Dessa forma, os membros dos espaços de *coworking* tendem a se envolver em relações de confiança entre si, se engajando em diferentes formas de colaboração em prol de seus negócios (GANDINI, 2015).

Nesse sentido, os espaços de *coworking* parecem funcionar não apenas como ambientes divididos onde a colaboração é incidental, mas principalmente como ambientes relacionais, acessados propositadamente pelos empreendedores para construir e manter relações de rede, em um contexto em que a interação social profissional é simultaneamente física e digital (GANDINI, 2015). Dessa forma, Moriset (2013) argumenta que o espaço de *coworking* está enraizado em quatro princípios básicos que favorecem o compartilhamento de conhecimento: i) abertura; ii) flexibilidade, iii) usabilidade; e iv) acessibilidade.

Entretanto, a literatura de gestão pouco explora os processos internos dos espaços de *coworking*, entre eles o compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, pretende-se colaborar descrevendo o contexto e fatores chaves para as práticas de compartilhamento de conhecimento nos espaços de *coworking* através de investigação empírica qualitativa.

### 2.3.3 Inovação nos espaços de *coworking*

O conceito e as práticas de inovação são frequentemente relacionados aos espaços de *coworking*, tanto na literatura quanto em suas ações comerciais. Segundo Schopfel (2015), o *coworking* está relacionado positivamente com práticas de inovação, visto que favorece o desenvolvimento da criatividade dos membros, em decorrência da diversidade e da interação das pessoas, criando um ambiente de conhecimento localizado que favorece a criação de novas ideias. Conforme argumentam Hughes et al. (2011), assim como em outros modelos de incubação, os membros dos espaço de *coworking* acabam criando e fortalecendo seus laços sociais, aprendem uns com os outros e de forma conjunta geram ideias e as implementam em seus negócios.

Um estudo realizado por Deparois et al. (2010) explica que essa relação com a inovação também está associada ao ramo de atividade dos membros participantes, considerando que sua maioria está inserida em negócios digitais e tecnológicos, setores em que as reuniões e demais interações representam o coração da criação, dos projetos e da inovação. Segundo os autores, os espaços de *coworking* fornecem os subsídios necessários para que esses profissionais realizem seus trabalhos de forma mais inovadora, graças ao impacto positivo na criatividade e no conhecimento adquirido de outros membros.

O espaço de *coworking* é criado com as premissas de favorecer a realização de inovações por parte dos negócios de seus membros. Conforme Moriset (2013), o estímulo, o encontro, a colaboração, a discussão e o trabalho entre os membros geram um ecossistema inovador em nível local nos espaços de *coworking*. Desse modo, o ambiente atrai empreendedores e profissionais para realizarem seus negócios de forma mais colaborativa, visando uma melhora em seus desempenhos de mercado, favorecendo tanto autônomos e novos empreendimentos como também empresas maduras do mercado, que estejam em busca de aumentar o poder de criatividade e inovação dos seus colaboradores (BOUCKEN, 2016).

Dessa forma, observa-se que a literatura acadêmica fornece indícios de relação positiva entre as práticas de inovação e os ambientes de *coworking*, embora não provenha detalhes empíricos que especifiquem essa relação.

A seguir, apresenta-se a seção dedicada a descrever o método utilizado para atender aos objetivos desta pesquisa.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa pode ser definido, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 65), como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”. Dessa forma, o método representa uma preocupação em descrever os procedimentos, ferramentas e caminhos utilizados para tratar a realidade teórica e prática, sendo parte essencial da pesquisa, mas em posição secundária quanto à preocupação com a realidade captada ou sujeita à captação (DEMO, 1990).

Nesse intuito, apresenta-se, neste capítulo, o detalhamento do método utilizado nesta pesquisa, buscando expor de forma detalhada as escolhas metodológicas efetuadas para investigar e interpretar o fenômeno observado.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para atender o objetivo de pesquisa proposto, optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo. O estudo de caso é um método de investigação empírico utilizado para a compreensão de fenômenos contemporâneos em profundidade, sendo estes individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo o entendimento de características mais abrangentes e significativas dos fenômenos sociais complexos da vida real. Dessa forma, o estudo de caso é um método bastante utilizado e reconhecido nas ciências sociais, empregado em questões de pesquisa no formato “Como” e “Por quê?”, sem a exigência de controle dos eventos comportamentais e com foco em eventos contemporâneos, sendo condizente com esta pesquisa (YIN, 2010).

Os estudos de caso podem ser utilizados para diferentes finalidades. Yin (2010) define que eles podem ser exploratórios, descritivos e explanatórios e afirma que é de acordo com o tipo de pergunta que cada um deve ser enquadrado, sendo alinhado ao objeto de pesquisa proposto. Conforme Lee et al. (2007), os estudos de caso exploratórios tendem a ser conduzidos como investigações preliminares antes de levantamentos em larga escala para mapear temas para pesquisas posteriores. Estudos de caso descritivos são frequentemente utilizados para ampliar as tendências e temas que já foram descobertos por pesquisas de levantamento. Mesmo já existindo teorias e bases teóricas desenvolvidas acerca do tema do compartilhamento de conhecimento, diversas lacunas de pesquisas foram identificadas na

literatura em decorrência de fatores relacionados ao tema. Dessa forma, buscando atender essas lacunas, define-se a finalidade dessa pesquisa como exploratória.

O caso é uma unidade de análise, que pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Todos esses tipos de caso são unidades sociais. Entretanto, casos também podem ser definidos temporariamente (eventos que ocorreram em um dado período), ou espacialmente (o estudo de um fenômeno que ocorre em um dado local). Portanto, um caso pode ser um fenômeno simples ou complexo; porém, mas para ser considerado caso, ele precisa ser específico (DENZIN; LINCOLN, 2001). Contudo, muitos autores divergem quanto à relevância do estudo de caso como método de pesquisa, sendo considerado por vezes apenas como parte exploratória de uma pesquisa. Conforme Eisenhardt (1989), o estudo de caso vai muito além disso, podendo ser usado para descrever um fenômeno social ou testar ou gerar uma teoria.

Ademais, a presente pesquisa possui abordagem qualitativa e natureza aplicada, investigando em profundidade o objeto de pesquisa em seu contexto, se preocupando com a interpretação de pontos relevantes que podem aparecer de forma clara ou de forma mais implícita (FLICK, 2009). As pesquisas qualitativas são aconselháveis para os estudos das ciências sociais, dada a complexidade do comportamento humano, que possui características por vezes pouco objetivas e de difícil mensuração, necessitando de maior sensibilidade e abrangência na análise, dando valor à subjetividade do pesquisador bem como a dos estudados (YIN, 2014). Além disso, a abordagem qualitativa se adequa melhor ao contexto social atual, pois, segundo Flick (2009), os pesquisadores sociais estão enfrentando novos contextos e perspectivas sociais que surgem a partir das mudanças sociais aceleradas e da consequente diversificação das esferas da vida, fazendo com que as metodologias dedutivas tradicionais, instrumentalizadas por questões e hipóteses de pesquisa de modelos teóricos evidenciados empiricamente fracassem na explicação da realidade devido à diferenciação dos objetos pesquisados. Sendo assim, faz-se necessário analisar o objeto de pesquisa social em seu contexto cotidiano, representado em sua totalidade.

Ao tratar das definições e questões conceituais, Denzin e Lincon (2006, p.17) afirmam que a pesquisa qualitativa tem um significado diferente em cada momento histórico em que é aplicada, mas pode ser genericamente definida como “[...] uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo.”. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de preservar o contexto em que o objeto de pesquisa está inserido na pesquisa qualitativa, fato menos relevante nas

pesquisas quantitativas, em que as relações das variáveis são preservadas com a mínima interferência do pesquisador e de fatos isolados das casualidades evidenciadas. Segundo Myers (2013), os métodos de pesquisa qualitativos ajudam os pesquisadores a compreender as pessoas e o que elas dizem, permitindo ver e entender o contexto em que as decisões e ações são tomadas, ajudando a explicar por que as pessoas agem de determinada maneira.

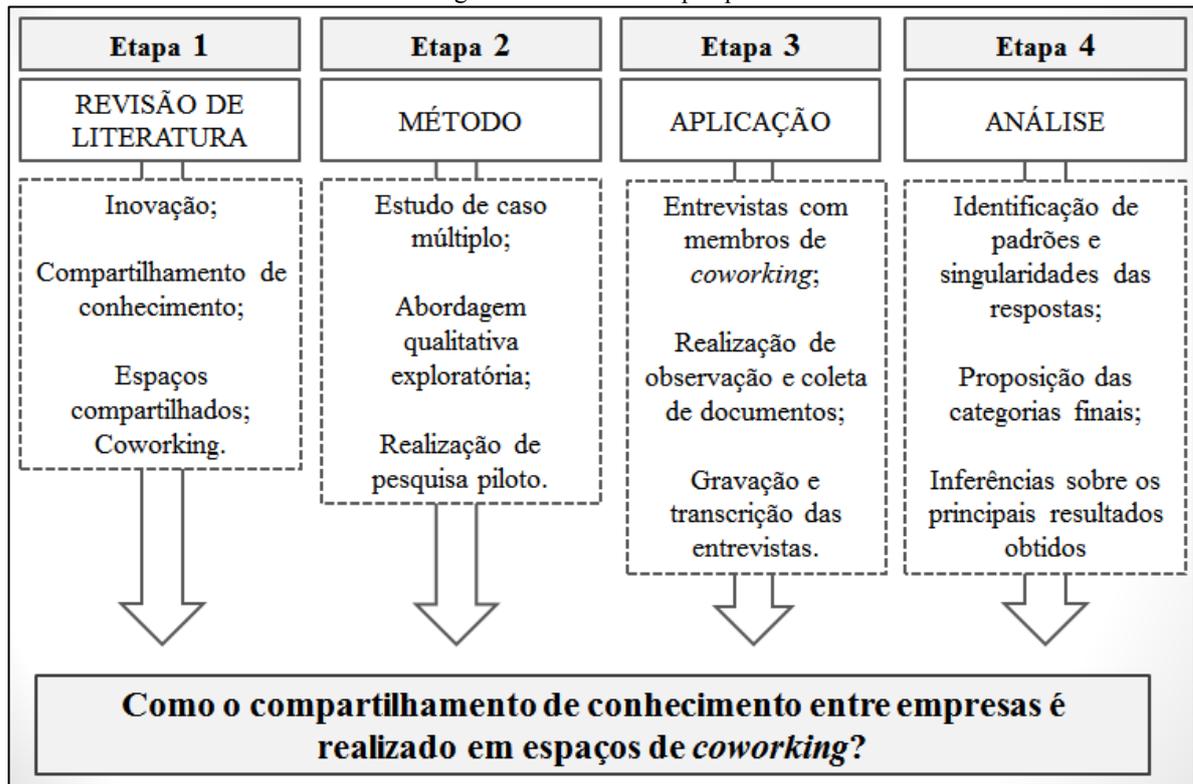
Entretanto, diversas críticas são feitas aos métodos qualitativos. De certa forma, nenhum método está livre de críticas, sendo os mesmos adequados a objetivos diferentes. Nos métodos qualitativos, muitos autores criticam a subjetividade envolvida na análise, visto que os fenômenos não são medidos e analisados por meio de modelos matemáticos e aplicações estatísticas - os quais são considerados meios mais claros de análise - mas são avaliados por meio da interpretação de textos, sons, imagens e até linguagem não verbal (DENZIN; LINCON, 2006). Com isso, argumenta-se que a pesquisa qualitativa fornece o melhor caminho para entender as motivações das pessoas, suas razões, suas ações e o contexto para suas crenças e ações de forma aprofundada, podendo analisar aspectos sociais, culturais e políticos, tanto de pessoas como de organizações (MYERS, 2013).

### 3.2 DESENHO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa é considerado o desenvolvimento de um processo lógico no qual a pesquisa foi desenvolvida, levando em consideração a questão de pesquisa, os objetivos, a perspectiva adotada, os modelos teóricos de base e os recursos utilizados para a realização da mesma (YIN, 2010).

Sendo assim, elaborou-se a figura 4 a fim de ilustrar o processo lógico desenvolvido, iniciando pela busca de literatura dentro das temáticas de inovação, compartilhamento de conhecimento, sistemas e tecnologias da informação e espaços de *coworking*. Após a definição do problema que guia esta pesquisa, sistematizaram-se os objetivos que seriam adotados para responder o problema proposto, bem como desenvolveu-se o método adequado para determinado fim e descreveu-se o processo de análise pretendido.

Figura 4 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Visto o desenho da pesquisa proposta, apresenta-se a descrição da unidade de análise escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Para atingir o objetivo desta pesquisa, optou-se por analisar empresas em ambientes organizacionais que fossem significativos quanto ao contexto de inovação e de compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, os espaços de *coworking* demonstram-se adequados, considerando sua contemporaneidade e o crescimento de interesse na literatura e no mercado, além da proposta de interação social e orientação para empreendedorismo, inovação e tecnologia. Sendo assim, escolheu-se a realização de entrevistas com os membros participantes dos espaços de *coworking*, representando as ações de interação e seus resultados sob a perspectiva do empreendedor. Ademais, o contato com gestores e colaboradores e a observação do local também serão realizados para melhor contextualização das unidades.

A escolha da unidade também está relacionada à cidade de Florianópolis, considerada um dos principais polos de empreendedorismo, inovação e tecnologia no Brasil, sendo apontada como a segunda cidade mais empreendedora e a terceira mais inovadora do Brasil,

segundo o Índice de Cidades Empreendedoras elaborado pela Endeavor Brasil (ENDEAVOR, 2017). Na capital catarinense, são mais de 600 empresas de tecnologia da informação e comunicação, representando um faturamento superior a um bilhão de reais por ano, gerando mais de seis mil empregos diretos (FEDERAÇÃO, 2013). Além do mais, ainda podem ser citados os 31 habitats de inovação existentes em Florianópolis, sendo uma iniciativa de distrito criativo, dois parques tecnológicos, dois centros de inovação, duas incubadoras, duas pré-incubadoras, dois *FabLabs*, três aceleradoras e dezessete espaços de *coworking* (AZEVEDO; TEIXEIRA, 2017).

Para determinar o número de entrevistas a se realizar, seguiram-se as diretrizes compostas por Sarker, Xiao e Beaulieu (2013) quanto às práticas qualitativas de sucesso em pesquisas na área de Sistemas da Informação. Os autores argumentam que a média de entrevistas em pesquisas qualitativas tem sido de 40 entrevistados, considerando pesquisas qualitativas da área de Sistemas de informação de quatro importantes *journals* da área desde o ano de 2000. Dessa forma, buscou-se atingir um número próximo de 40 entrevistas a fim de obter um nível de significância considerado adequado para responder à questão de pesquisa proposta.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, de observação em campo e de coleta de documentos. Segundo Myers (2013), os dados qualitativos podem ser originados de diferentes fontes, incluindo as observações e observações participantes, entrevistas, questionários, documentos e textos, além das impressões e reações dos pesquisadores. O autor argumenta que as observações são utilizadas desde os primórdios da sociedade como forma de entendimento dos fenômenos existentes. Entretanto, atualmente, a entrevista é a técnica mais utilizada em pesquisas qualitativas, registrando o que o participante diz sobre um determinado assunto dentro do seu contexto, permitindo inferências diretas e indiretas sobre o que foi explicitado pelo respondente (MYERS, 2013).

Duarte (2004, p.214) afirma que “as entrevistas são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.”. Dessa forma, caso as pesquisas sejam realizadas rigorosamente, com base nas regras e pressupostos teóricos e metodológicos que norteiam o trabalho, elas permitirão ao

pesquisador analisar em profundidade o fenômeno estudado, coletando indícios dos modos como cada sujeito percebe e dá significado para sua realidade, permitindo a descrição e compreensão da lógica que sustenta as relações que se estabelecem naquele contexto (DUARTE, 2004). Para a realização de uma boa entrevista, Duarte (2004) relaciona cinco pontos fundamentais, sendo eles: i) clara definição dos objetivos da pesquisa; ii) conhecimento prévio do contexto de investigação; iii) teste do roteiro; iv) segurança e autoestima; v) certo grau de informalidade na pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), as entrevistas possuem determinadas limitações, assim como vantagens, em comparação a outros métodos. Segundo as autoras, as vantagens da entrevista são relacionadas à amplitude de contextos em que a mesma pode ser aplicada, considerando analfabetos e alfabetizados; à flexibilidade em esclarecer as perguntas; à oportunidade de avaliação das atitudes e condutas do entrevistado; à possibilidade de obtenção de informações mais precisas e à possibilidade de quantificação dos dados para posterior tratamento estatístico. Já as desvantagens incluem fatores como a dificuldade de expressão e comunicação do entrevistado e do entrevistador; a influência do entrevistado pelo questionador; a falta de disposição do entrevistado; a detenção de informações importantes por receio de identificação; além de elas serem demorada e de difícil realização (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Em relação aos documentos, Yin (2010) afirma que a *internet* tem sido uma das principais fontes dessa evidência, sendo útil para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes, mesmo que nem sempre seja precisa e que exista a possibilidade de apresentar parcialidades. As observações diretas serão a terceira fonte de evidência desta pesquisa, realizadas menos formalmente, conforme orienta Yin, durante a visita de campo, enquanto os dados das entrevistas estão sendo coletados. Segundo Yin, a triangulação dos dados é um fator fundamental dos estudos de caso, visto que fortalece a representatividade das evidências identificadas, permitindo que os casos sejam analisados com maior profundidade e precisão, conferindo maior rigor à pesquisa realizada.

A partir do aporte teórico analisado, optou-se pelo auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturada para o trabalho de campo, localizado no apêndice A desta pesquisa, com o termo de consentimento de participação presente no apêndice B. As perguntas foram fundamentadas com base em Kamas e Bulutlar (2010), Ipe (2013), Mortiset (2013), Gandini (2015), Steffen, Oliveira e Balle (2017), Simeonova (2017) e Zimmerman (2017). Apresenta-se também, no apêndice C, o roteiro de coleta de documentos utilizado. Em relação às

observações, apresenta-se o roteiro de observação direta utilizado no apêndice D desta pesquisa.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados é considerada o momento mais crucial de uma pesquisa, sendo muito importante a escolha cuidadosa do método ou técnica a ser utilizado (CAMPOS, 2004). Segundo o autor, no que diz respeito às pesquisas qualitativas, “a escolha de método e técnicas para a análise de dados deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta”, dada a infinidade de significados que podem ser atribuídos às ações de cada indivíduo. Nesse sentido, o autor afirma que a análise de conteúdo é um método muito utilizado e adequado à pesquisa qualitativa, compreendendo um conjunto de técnicas que buscam o sentido ou os sentidos dos dados coletados.

Do ponto de vista de Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, o qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens obtidas pelo pesquisador, sendo adaptável a uma grande variedade de fontes de informações, como vídeos, imagens, publicidades, poemas, jornais, músicas, entrevistas e questionários, entre outros.

Sendo assim, optou-se pela escolha da análise de conteúdo como técnica de análise dos dados coletados nesta pesquisa visto que a mesma suporta as técnicas de coleta consideradas, visando maior rigor na identificação, interpretação e sistematização dos pontos significantes descritos pelos entrevistados. Para tanto, Bardin (2011, p. 125) sugere a adoção de três passos para a análise das entrevistas: i) pré-análise: organizar o texto e realizar a leitura pela primeira vez; ii) exploração do material: leitura do texto e categorização do mesmo; iii) análise dos resultados: interpretação dos resultados obtidos.

Partindo dessas orientações, foi feita, em primeira instância, a organização dos dados obtidos com o auxílio do software Nvivo 11, permitindo maior organicidade e agilidade no manuseio dos mesmos (BARDIN, 2011). Por conseguinte, realizou-se a primeira leitura dos dados obtidos. Foram utilizados procedimentos de análise lexical, através da técnica de Nuvem de Palavras, evidenciando as palavras com significado que são mais recorrentes nas falas dos entrevistados. Segundo Freitas et al. (2016), as palavras destacadas com maior tamanho de fonte indicam uma maior importância do termo ranqueado a partir da frequência em que o termo foi encontrado.

Em seguida, realizou-se a análise dos dados obtidos, organizados em torno das categorias iniciais definidas na literatura: Contribuições do Espaço, Atores, Mecanismos, e Benefícios percebidos. Dessa forma, articularam-se as falas dos diferentes informantes, aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes, identificando as recorrências, concordâncias, contradições e divergências, relacionando-as com as teorias e autores que dão base a esta pesquisa (DUARTE, 2004). Sob essas considerações, Duarte (2014, p.223) argumenta que, “se recolhido e analisado de forma correta, o material fornecido por nossos informantes tem concretude, densidade e legitimidade suficientes para fornecer subsídio e base para questionarmos pressupostos e concepções teóricas já estabelecidas.”.

### 3.6 PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo de pesquisa, segundo Yin (2010), contém os procedimentos e regras gerais da pesquisa que orientam o pesquisador na realização da pesquisa. Para tanto, o protocolo de pesquisa deve conter os instrumentos e as regras gerais a serem utilizadas no estudo, apresentando uma visão geral do projeto, definições iniciais, procedimentos de coleta de dados e o plano de análise dos dados (YIN, 2010). Dessa forma, apresentam-se as atividades e procedimentos adotados para determinado fim:

Quadro 4 – Protocolo de pesquisa

1. Definição do contexto da pesquisa	- Identificação de lacunas de pesquisa na literatura de gestão; - Definição do problema de pesquisa a ser resolvido; - Definição dos objetivos traçados para resolver o problema de pesquisa; - Revisão de literatura referente aos temas abordados na pesquisa; - Definição do método mais apropriado para atender os objetivos da pesquisa.
2. Escolha das unidades e fontes dos dados	- Identificação da unidade de análise compatível com o tema a ser estudado; - Investigação quanto a possibilidade de trabalho de campo na unidade definida.
3. Pré-testes da pesquisa de campo	- Elaboração do roteiro de entrevista com base na literatura revisada; - Realização do pré-teste do roteiro de pesquisa e técnicas de análise;
4. Validação do roteiro de entrevista	- Ajustes do roteiro de acordo com resultado do pré-teste; - Validação do roteiro ajustado por dois especialistas da temática.
5. Realização das entrevistas	- Agendamento das entrevistas através de contato por <i>e-mail</i> ; - Visita aos espaços de <i>coworking</i> ; - Captação de entrevistados através da técnica bola de neve; - Realização das entrevistas com auxílio de roteiro de entrevista e gravador; - Anotação das observações pertinentes ao tema nos dias de entrevista;
6. Coleta documental	- Elaboração do roteiro de coleta de documentos; - Coleta de documentos em sites e mídias sociais dos espaços visitados.
7. Análise dos resultados	- Transcrição das entrevistas em planilha estruturada; - Organização dos dados em torno das categorias iniciais; - Descrição dos dados obtidos por meio das entrevistas, documentos e observação; - Inferências sobre o tema com base nos dados coletados; - Correlação dos resultados com a literatura acadêmica; - Indicação das contribuições teóricas e práticas obtidas na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE RIGOR CIENTÍFICO

Os procedimentos de rigor científico são realizados como forma de julgamento da qualidade dos projetos de pesquisa. Entretanto, autores divergem quanto aos conceitos associados à qualidade da pesquisa, bem como se os mesmos se aplicam tanto à pesquisa quantitativa como à pesquisa qualitativa, e se aplicados, configuram os mesmos pressupostos. Nesse sentido, argumenta-se que há uma preocupação com a aplicação dos conceitos de qualidade para as pesquisas qualitativas, porém de forma adaptada, visto seu carácter menos padronizado em comparação às pesquisas quantitativas (FLICK, 2009).

Considerando que não existe forma unânime de rigor das pesquisas qualitativas, optou-se por utilizar os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa, levando em conta as devidas adaptações aos rigores das pesquisas qualitativas. Dessa forma, optou-se por não utilizar o critério de objetividade, visto que esse critério possui poucas tentativas de aproximação com a pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

O critério de validade se refere à capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos, permitindo conclusões corretas de um processo de análise (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Em outras palavras, a validade determina se os pesquisadores veem aquilo que eles acham que veem (FLICK, 2009). Para atingir determinado fim, Flick (2009) aponta três abordagens que podem ser consideradas para garantir maior validade na pesquisa qualitativa: validação da situação da entrevista, validação comunicativa e validação procedimental.

A validação da situação da entrevista se refere a uma preocupação com a veracidade dos dados transmitidos pelos informantes. Para tanto, o pesquisador deve analisar, de forma reflexiva, se os entrevistados tiveram alguma razão para elaborar uma versão tendenciosa das suas experiências e opiniões, avaliando até que ponto elas devem ser consideradas na construção das inferências (FLICK, 2009).

No que tange à validação comunicativa, considera-se o envolvimento dos entrevistados na pesquisa como um todo, favorecendo a colaboração dos mesmos por meio de *feedback* das entrevistas em momento posterior a execução das mesmas, fornecendo, de forma estrutural, uma avaliação das relações propostas em suas declarações (FLICK, 2009).

A validação procedimental se refere, segundo Flick (2009, p. 348), a “uma tentativa de se agir com sensibilidade no campo”. Para tanto, há de se atuar de forma a influenciar minimamente os dados coletados, evitando vieses que infiram na veracidade da representação

da realidade realizada com a realidade existente de fato, permitindo que outros pesquisadores analisem os dados coletados em campo, estando estes configurados de forma clara e objetiva.

Dessa forma, seguiram-se as orientações dos autores quanto aos procedimentos de validade para sustentação das inferências a serem realizados por meio da análise crítica e reflexiva dos dados coletados, da aproximação com os informantes da pesquisa e de uma postura neutra e coerente no campo, bem como da divulgação dos resultados.

Por conseguinte, o critério de confiabilidade de uma pesquisa se refere à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa com o mesmo indivíduo ou objeto e chegará a resultados aproximados (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Entretanto, nas pesquisas quantitativas, assume-se um caráter de replicação e generalização, enquanto nas pesquisas qualitativas, a confiabilidade se relaciona com a consistência das articulações teóricas, metodológicas e empíricas propostas no estudo, fazendo-se necessário o estabelecimento de mecanismos sistemáticos e confiáveis para compreensão da dinâmica social analisada (ULLRICH et al., 2012). Nesse sentido, a triangulação dos dados proposta nesta pesquisa permite que as inferências sejam geradas com maior rigor metodológico, reforçando as evidências identificadas em cada fonte de dados investigada, conferindo maior confiabilidade aos resultados da pesquisa.

Ademais, Paiva Júnior, Leão e Mello (2011, p. 12) afirmam que “a clareza nos procedimentos é um critério de confiabilidade que diz respeito à boa documentação, à transparência e ao detalhamento de exposição dos procedimentos na busca e na análise dos resultados”. Outro ponto de extrema relevância é a descrição do protocolo de pesquisa, realizado no capítulo anterior (YIN, 2009). O essencial, segundo Goulart e Carvalho (2005), é que todo o processo de pesquisa seja executado de forma reflexiva e consciente, e que esse processo precisa ser minuciosamente documentado, permitindo que outros pesquisadores reconstruam o que foi realizado em pesquisas diferentes. Visando atingir determinado rigor, descrevem-se os procedimentos da pesquisa neste capítulo, disponibiliza-se o roteiro de pesquisa a ser utilizado nas entrevistas, além de apresentar um detalhamento dos teóricos que fundamentaram as questões desenvolvidas. Os respondentes também serão devidamente caracterizados, assim como o contexto dos espaços em que estão inseridos.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a descrição do perfil dos entrevistados e dos espaços de *coworking* visitados, a descrição dos dados coletados por meio das entrevistas, observação e coleta de documentos, e a análise e discussão dos resultados obtidos com os mesmos.

### 4.1 CONTEXTO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme descrito no método desta pesquisa, o trabalho de campo foi realizado na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. A cidade é considerada um dos principais polos de empreendedorismo, tecnologia e inovação do Brasil e do mundo (ENDEAVOR, 2017). Através de contato com os gestores dos espaços, foram agendadas visitas para a realização das entrevistas e a observação do local, do ambiente externo, e das interações dos membros durante esse período.

A seguir, apresenta-se a descrição do perfil dos espaços de *coworking* visitados e dos profissionais entrevistados.

#### 4.1.1 Espaços de *coworking*

Nesta seção, abordaremos de forma resumida a descrição dos espaços de *coworking*, a qual será realizada de maneira mais aprofundada no capítulo posterior.

Quadro 5 – Perfil dos espaços de *coworking*

Cwk	Média de membros	Entrevistas	Descrição
A	60	5	Espaço de <i>coworking</i> e programa de aceleração. Localizado dentro de um centro empresarial.
B	150	10	Espaço de <i>coworking</i> multinacional. Localizado dentro de um centro empresarial.
C	50	9	Espaço de <i>coworking</i> e bar. Localizado no centro da cidade.
D	30	3	Espaço de <i>coworking</i> . Localizado em bairro residencial.
E	50	4	Espaço de <i>coworking</i> e casa de cultura. Localizado em bairro turístico, com contato com a natureza.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a descrição dos espaços de *coworking*, podemos perceber que alguns espaços disponibilizam iniciativas paralelas além do *coworking*, como um programa de aceleração, um bar e uma casa de cultura. Ademais, os espaços estão distribuídos em áreas

distintas da cidade, em um bairro residencial, no centro da cidade, em áreas turísticas e em centros empresariais. A partir da análise dos dados, poderemos inferir se a diferença desses fatores se reflete no compartilhamento de conhecimento entre as empresas.

#### 4.1.2. Perfil dos entrevistados

Em relação aos entrevistados, apresenta-se, de forma resumida, no quadro abaixo, o perfil dos mesmos e a descrição de seus negócios.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Cwk <sup>1</sup>	Ref	Idade	Emp.	Descrição do Negócio
A	#1	27	Emp. A	- 4 colaboradores / 1 ano e 3 meses de atuação / 6 meses no espaço. Solução tecnológica para recrutamento e engajamento de candidatos em processos seletivos.
	#2	26		
	#3	27		
A	#4	31	Emp. B	- 5 colaboradores / 2 meses de atuação / 2 meses no espaço. <i>Software</i> para gerenciamento do relacionamento com o cliente.
A	#5	36	Emp. C	- 4 colaboradores / 5 anos de atuação / 3 meses no espaço. Plataforma de licenciamento de produtos de clubes de futebol.
B	#6	39	Emp. D	- 3 colaboradores / 4 meses de empresa / 4 meses no espaço. Plataforma para desenvolvimento e publicação de <i>chat-bots</i> .
B	#7	28	Emp. E	- 4 colaboradores / 3 anos de empresa / 5 meses no espaço. Marketing digital. Auxilia micro e pequenas empresas a construir uma identidade visual e captar clientes no meio online
B	#8	52	Emp. F	- 5 colaboradores / 10 anos de empresa / esporadicamente no espaço. Comércio de alimentos orgânicos.
B	#9	31	Emp. G	- 6 colaboradores / 1 ano de empresa / 1 ano no espaço. Comércio de energia elétrica.
B	#10	23	Emp. H	- 7 colaboradores / 1 ano de empresa / 1 ano no espaço. Banco de criptomoedas.
B	#11	23	Emp. I	- 7 colaboradores / 3 anos de empresa / 1 ano e 4 meses no espaço. Oferece cursos de gestão de pessoas.
B	#12	34	Emp. J	- Autônomo / 3 meses de empresa / 2 meses no espaço. Roteirista.
B	#13	44	Emp. K	- 2 colaboradores / 4 anos de empresa / 3 meses no espaço. Jornal impresso e assessoria de marketing digital.
B	#14	46	Emp. L	- Autônomo / 18 anos de empresa / 1 ano no espaço. Advogado e mediador judicial.
B	#15	26	Emp. M	- 4 colaboradores / 8 meses de empresa / 8 meses no espaço. <i>Software</i> para comunicação na área da saúde.
C	#16	44	Emp. N	- Autônomo / 5 anos de empresa / 1 mês no espaço. Marketing digital jurídico.
C	#17	40	Emp. O	- Autônoma / 4 anos de empresa / 5 meses no espaço. Solução em gestão de pessoas.
C	#18	42	Emp. P	- Autônomo / 15 anos de empresa / 4 meses no espaço. Fotografia de perfil profissional e familiar.
C	#19	31	Emp. Q	- Autônoma / 6 meses de empresa / 1 mês no espaço. Engenharia civil e arquitetura.
C	#20	37	Emp. R	- 3 colaboradores / 5 anos de empresa / 7 meses no espaço. Agência de viagem
	#21	37		
	#22	39		
C	#23	29	Emp. S	- 4 colaboradores / 2 anos de empresa / 9 meses no espaço. Arquitetura.
	#24	27		

D	#25	30	Emp. T	- 9 colaboradores / 7 anos de empresa / 5 anos no espaço. Tecnologia de suplementação para academias.
D	#26	36	Emp. U	- 4 colaboradores / 2 anos de empresa / 1 ano no espaço. Importadora de materiais de telecomunicação.
D	#27	36	Emp. V	- 5 colaboradores / 10 meses de empresa / 5 meses no espaço. Tecnologia para estacionamento rotativo.
E	#28	26	Emp. X	- 8 colaboradores / 7 anos de empresa / 5 meses no espaço. Consultoria e tecnologia para captação de recursos para organizações não governamentais.
E	#29	27	Emp. Y	- 2 colaboradores / 3 anos de empresa / 1 ano e 4 meses no espaço. Marketing digital.
E	#30	26	Emp. Z	- 2 colaboradores / 5 anos de empresa / 8 meses no espaço. Fotografia e Marketing digital.
E	#31	32	Emp. @	- Autônomo / 3 meses de empresa / 2 meses no espaço. Analista de big data.

<sup>1</sup>Fonte: Elaborado pelo autor

Ao observar o panorama do perfil dos 31 entrevistados e seus negócios, podemos perceber que existe uma grande diversidade de áreas de negócio dentro dos espaços de *coworking*, desde áreas mais tradicionais de negócios a áreas mais contemporâneas, vinculadas a tecnologias e plataformas digitais.

Ademais, também há grande diversidade no tempo de atuação das empresas no mercado, com empresas em fase de desenvolvimento até empresas em maturidade. Em relação ao tempo em que as empresas estão nos espaços, percebe-se que grande parte está há menos de um ano nos mesmos, o que é uma característica da rotatividade das empresas nesses espaços. Entretanto, análises mais aprofundadas sobre os participantes dos espaços serão realizadas nos capítulos posteriores, no que tange à categoria inicial de análise Atores.

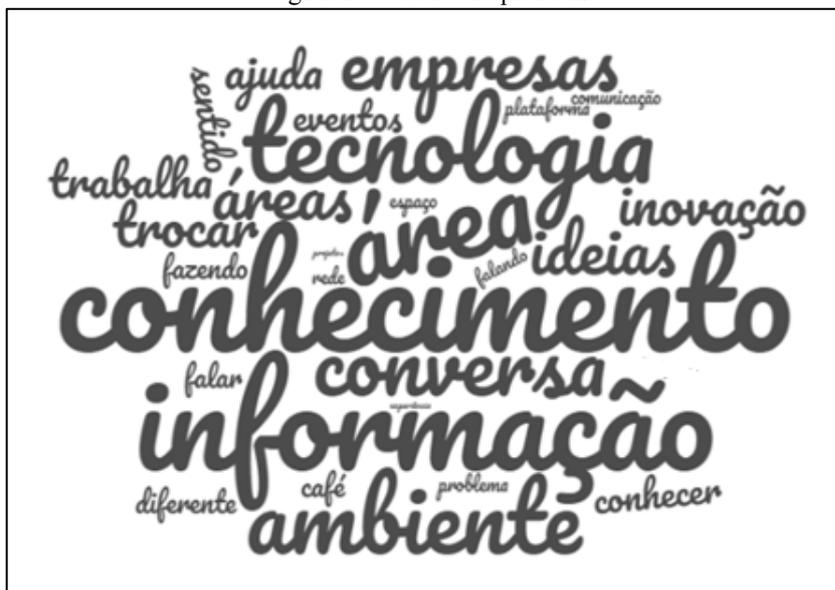
#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, será apresentada a descrição sistematizada das entrevistas realizadas, bem como a ilustração dos documentos coletados e observações realizadas em visitas aos espaços de *coworking*, para posterior análise através das categorias iniciais pré-definidas de acordo com a literatura: Contribuições dos espaços; Atores; Mecanismos; Papel da TI; Benefícios.

Para uma análise preliminar, foi utilizado o recurso da nuvem de palavras, com todas as palavras transcritas nas 31 entrevistas realizadas nos espaços. Essa análise inicial pode ilustrar alguns pontos chaves que emergiram sobre o tema compartilhamento de conhecimento no contexto observado. Dessa forma, segue abaixo a ilustração da nuvem de palavras:

<sup>1</sup> Utilizou-se a sigla CWK para abreviação do termo Coworking.

Figura 5 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar os termos em destaque na nuvem de palavras, pode-se perceber que “conhecimento” e “informação” aparecem em predominância, visto que são palavras-chaves da temática escolhida. Palavras que indicam ações de compartilhamento de conhecimento como “conversa”, “falar/falando”, “conhecer”, “ajuda”, “comunicação” e “trocar”, também apareceram em destaque, ilustrando ações de transmissão e recepção de conhecimento, conforme a definição de Lin (2007) que caracteriza o compartilhamento de conhecimento pela transmissão e/ou recebimento de conhecimento.

Ademais, a palavra “tecnologia” também foi bastante citada pelos entrevistados, sendo um fator que transita entre mais de uma categoria de análise, pois a tecnologia pode tanto ser um mecanismo utilizado para o compartilhamento de conhecimento, bem como pode estar atrelado aos benefícios de suas práticas, como a atualização de novas tecnologias. Outra palavra relacionada à tecnologia foi “plataforma”, ilustrando as plataformas tecnológicas utilizadas no espaço, as quais serão analisadas em profundidade na categoria de análise denominada Papel da tecnologia da informação.

A “inovação” também aparece como relevante na nuvem de palavras, indicando a relação da inovação com o tema abordado. Essa relação já foi evidenciada na literatura acadêmica, mas carece de maiores aprofundamentos segundo Gandini (2015). Por fim, a palavra “café” é representada na figura, o que pode indicar ocorrências diversas de práticas de compartilhamento de conhecimento em momentos ou espaços destinados ao café, sugerindo a

realização de encontros informais das empresas, enquanto a palavra “eventos” pode sugerir a realização de encontros mais formais entre as mesmas.

#### 4.2.1 Caso 1 – Coworking A

O Coworking A possui a característica de ser, além de um espaço de *coworking*, um programa de aceleração para suas empresas residentes, ou seja, as empresas estão em fase inicial de atuação no mercado e recebem uma injeção monetária de investidores e consultoria de mentores para sua expansão e desenvolvimento. Entretanto, muitas empresas continuam no espaço após o período de aceleração, aproveitando dos benefícios que o ambiente propicia no âmbito de um espaço de trabalho compartilhado.

Em visita ao espaço, observou-se que o centro empresarial em que o Coworking está inserido, denominado Centro de Inovação da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), possui uma infraestrutura preparada para a hospedagem de diversas empresas e a realização de eventos que abriguem centenas de pessoas, propiciando um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento entre empresas. Ademais, observou-se que as estruturas das paredes e portas são de vidro transparente, tornando os indivíduos visualmente acessíveis, mesmo quando estruturalmente divididos.

##### 4.2.1.1 Coworking A – Contribuições do espaço

A integração de negócios que estão em fase de desenvolvimento e a seleção rigorosa de integrantes, a qual seleciona negócios com maior potencial de crescimento e profissionais qualificados, fazem com que os momentos de compartilhamento de conhecimento, desde os mais informais - como na copa do café - aos mais formais - como nas reuniões dos diretores das empresas - sejam de grande relevância para os profissionais, pois estes enfrentam problemas e situações que tendem a ser semelhantes por estarem buscando inserção e desenvolvimento no mercado. Ademais, a dinâmica do programa de aceleração estabelece um plano de objetivos e prazos padronizados, fazendo com que as empresas criem uma integração sobre o andamento na resolução dos desafios e metas propostos (Entrevistados #1, #2, #3, #4 e #5).

Dessa forma, compartilhar uma sala e estar próximo a pessoas bem qualificadas, que muitas vezes já tiveram outras ideias e negócios de sucesso ou estão em exponencial

crescimento com o seu negócio atual, e criar uma rede de contatos, são oportunidades que podem alavancar o desenvolvimento do negócio. Conforme afirma o Entrevistado #4:

Às vezes você está tomando café e encontra o CEO de uma grande empresa, um cara que já teve um êxito gigantesco, e a cada cinco palavras que esses caras soltam, quatro são úteis para o teu negócio, sabe, então é muito útil, ajuda muito o negócio, o nosso negócio sem dúvida nenhuma nesses três meses que a gente está ali conseguiu alcançar o que a gente não conseguiria alcançar em um ano com certeza absoluta.

Além desses aspectos do ambiente interno do Coworking, o ambiente externo desse espaço, o Centro de Inovação, favorece uma cultura de integração, compartilhamento e cooperação entre as pessoas. Segundo o Entrevistado #5:

Aqui no ecossistema eu sinto isso, mesmo sendo uma empresa que trabalha no mesmo setor, tem muita troca de informação entre elas, elas são concorrentes se você for parar para pensar, mas, mesmo assim, elas trocam ideias...Existe essa visão aqui, que se a empresa que está dentro do ecossistema cresce, a gente tem essa sensação de que todo mundo vai crescer junto.

Para ilustrar o Coworking A, apresenta-se abaixo uma imagem do seu ambiente interno, disponibilizada em sua rede social.

Figura 5 – Interior do Coworking A



Fonte: Facebook do Coworking A

Como se pode observar na imagem, os integrantes do espaço realizam as suas atividades diárias em grande proximidade com as demais empresas, agrupadas em mesas distintas, facilitando a interação dos mesmos durante a rotina de trabalho.

#### 4.2.1.2 Coworking A – Atores

O Coworking A, por ser também uma aceleradora, congrega empresas com certas peculiaridades em relação às empresas dos demais espaços visitados, sendo formadas por equipes multidisciplinares, ligadas à tecnologia, e estando em fase inicial de atuação no mercado, definidas como empresas *startups*. Em geral, as equipes possuem profissionais da área de desenvolvimento, vendas e suporte, além de seus gerentes. Sendo assim, surge a oportunidade aos profissionais de vendas de diferentes empresas de se comunicarem para compartilhar conhecimentos em prol da solução de problemas e do reconhecimento de novos métodos de trabalho utilizados para realização de suas tarefas. Já os profissionais de desenvolvimento têm a oportunidade de conhecer novas tecnologias ou formas de utilizar as tecnologias já existentes para as atividades que são da sua área, assim como os gerentes compartilham seus desafios e resultados em relação à gestão do negócio (Entrevistados #1, #2, #3, #4 e #5).

Além da diversidade das equipes, o espaço também possui grande diversidade de negócios. Mesmo sendo majoritariamente de base tecnológica, a gama de área de atuação dos negócios é diversificada, em campos como tecnologia para finanças, para recursos humanos, para comunicação, para franquias, para vendas, para marcas e patentes e para agronegócio. De acordo com os entrevistados, essa pluralidade de áreas torna a troca muito produtiva, pois agrega conhecimentos que dificilmente seriam acumulados em seus negócios de forma isolada, possibilitando novas formas de pensar seus negócios ou caminho profissional. Sobre a colaboração dessa pluralidade, o Entrevistado #2 afirma que:

Ajuda, ajuda talvez até mais do que se fosse do próprio negócio, porque quando você tem essa pluralidade, assim, pessoas diferentes trocando ideia, você consegue tirar dúvidas que você não teria ninguém para tirar, porque na sua área talvez seja muito mais fácil já que você tem vários contatos ligado a ela...Então você vai lá, pergunta, conversa e pronto.

#### 4.2.1.3 Coworking A – Mecanismos

O Coworking A possui uma rotina de compartilhamento de conhecimento mais estruturada em comparação aos outros espaços. No início de cada programa de aceleração, as empresas, que são organizadas em turmas, participam de um processo de integração com duas semanas de palestras, workshops e apresentações dos seus negócios. A partir disso, começam a realizar suas atividades no espaço, estando cientes do que cada empresa faz e com qual tipo de conhecimento elas podem contribuir.

Durante o dia a dia, a área de lazer e café se torna um espaço para interações mais informais, e pode gerar grandes benefícios na solução de problemas dos negócios e andamento do programa, visto que o local possui profissionais muito qualificados, que atuam geralmente em mais de um projeto, sendo pessoas de difícil acesso em um encontro mais formal, com horário marcado, devido à escassez de tempo livre dos mesmos (Entrevistados #1, #2, #3, #4 e #5).

Conforme supracitado, a gestão do espaço atua na articulação de momentos para que ocorra o compartilhamento de conhecimento entre as empresas. Além do processo inicial do programa, os gestores organizam um *happy hour* todas as semanas, em um dia específico, para que os membros do espaço interajam em um momento mais descontraído. Entretanto, mesmo fora da rotina de trabalho, esse momento de descontração acaba servindo de meio para o compartilhamento de conhecimentos relacionado ao trabalho e aos negócios. Conforme o Entrevistado #2 “o *happy hour* é sobre negócios praticamente, é sobre trabalho, difícil fugir”.

O Coworking A também realiza um encontro mensal com os diretores de cada empresa, para que compartilhem o andamento das suas atividades, suas métricas e seus resultados. Nesse ponto, existe uma obrigatoriedade em compartilhar o andamento do seu negócio, fato associado ao programa de aceleração e à necessidade dos investidores em saberem como está o seu investimento. Para contribuir com os empreendimentos, os investidores também disponibilizam consultores de negócios que interagem com os diretores nesses encontros mensais.

Por fim, os gestores do espaço também convidam empreendedores do centro de inovação em que o *coworking* está inserido para compartilharem suas experiências em palestras organizadas para os membros do espaço dentro do Coworking A.

#### 4.2.1.4 Coworking A – Papel da TI

A tecnologia da informação foi considerada de extrema relevância para o compartilhamento de conhecimento, tanto para agendamento e comunicação de momentos de interação como para a troca direta de conhecimento.

O Coworking A possui uma ferramenta de tecnologia da informação que integra todos os atuais e antigos participantes do espaço compartilhado, exibindo o perfil dos profissionais e possibilitando a comunicação via plataforma. Com isso, profissionais que já não trabalham mais no espaço podem divulgar suas programações e oportunidades de negócios para verificar

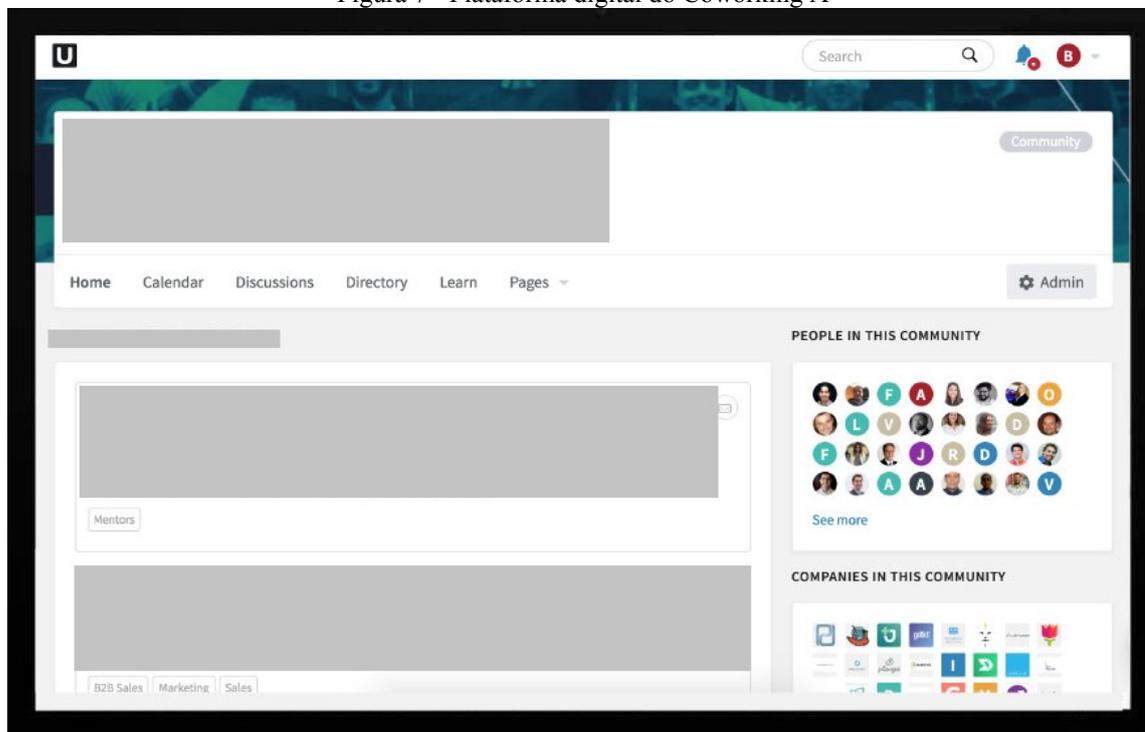
se há alinhamento com algum atual participante ou mesmo um antigo participante do espaço, formando uma rede que se estende à quantidade de pessoas momentâneas no espaço.

Ademais, os grupos de WhatsApp são as formas de comunicação mais utilizadas via tecnologia, configurados por diversas finalidades, como: grupo de funcionários de uma mesma empresa para assuntos da empresa; grupo de todos os membros atuais do espaço para assuntos do espaço e da equipe, como marcação de reuniões e *happy hours*; grupo apenas dos gerentes das empresas (com a função de compartilhar o andamento dos programas de aceleração); e grupos de assuntos de lazer.

Entretanto, foi reforçado pelos respondentes que a tecnologia da informação tem mais a função de conectar as pessoas de forma inicial, vencendo uma barreira pessoal, como a timidez, ou geográfica, para quem não está presente no espaço, ou é utilizada para organizar eventos ou reuniões, mas a prioridade é o contato presencial.

A fim de ilustrar a plataforma digital utilizada no Coworking A, apresenta-se a figura abaixo, com a interface da mesma, suprimindo as informações pessoais e institucionais da imagem.

Figura 7 - Plataforma digital do Coworking A



Fonte: Imagem capturada da plataforma digital do Coworking A

Segundo as informações contidas na imagem e relatos dos entrevistados, percebe-se que as conexões podem ser feitas em nome das pessoas ou de suas empresas. Dentro da

plataforma, os participantes podem discutir assuntos específicos, compartilhar datas de eventos e programações gerais, divulgar cursos, vagas de emprego e outras oportunidades, fomentando e fortalecendo a comunidade empreendedora inserida dentro da plataforma.

#### 4.2.1.5 Coworking A – Benefícios percebidos

Diversos fatores foram constatados como benéficos decorrentes do compartilhamento de conhecimento, como a validação do seu conhecimento de acordo com o *feedback* do colega de espaço que está interagindo, que pode opinar sobre e/ou aplicar o conhecimento compartilhado em seu negócio, como em métodos e técnicas de trabalho; a satisfação em poder ajudar um colega, fortalecendo o seu “ecossistema”; a atualização das tecnologias, visto seu grau de evolução e gama de possibilidades; o conhecimento das trajetórias pessoais e profissionais dos outros empreendedores, que facilita a escolha dos caminhos a serem percorridos, servindo como *cases* de sucesso e fracasso; o fato de usufruir de um ambiente que transmite mais conforto e segurança para novos empreendedores, por estarem rodeados de pessoas que possuem mais experiência; e a solução de problemas de forma rápida e interativa, podendo solicitar apoio aos colegas durante as tarefas diárias, tornando mais dinâmico o andamento do negócio.

No final, os empreendedores iniciantes se favorecem da *expertise* dos empreendedores mais experientes, fazendo com que o caminho de desenvolvimento da empresa seja mais previsível e que o empreendedor esteja mais preparado para as adversidades que, muitas vezes, são comuns às empresas, como captação de clientes, novos concorrentes, relacionamento com clientes e problemas de desenvolvimento e programação.

#### 4.2.1.6 Coworking A – Resumo das categorias intermediárias

A fim de reunir os principais resultados obtidos no caso do Coworking A, propõe-se a sistematização das categorias obtidas na análise, para posterior análise conjunta na seção de análise de resultados.

Quadro 7 – Categorias intermediárias do Coworking A

<b>Categoria</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
Contribuição do Espaço	Atividades do programa de aceleração; Seleção de empresas em fases iniciais de desenvolvimento; Fluxo de profissionais qualificados; Relação com o Centro de Inovação - ACATE; Formalização de eventos pelos gestores do espaço;

	Equipe de consultoria interna – para diretores das empresas.
Atores	Equipes multidisciplinares; Negócios digitais de áreas diversificadas; Predominância de três cargos: vendas, suporte e programação; Consultores e gestores do espaço; Palestrantes.
Mecanismos	Reunião obrigatória dos diretores - com auxílio de consultores; <i>Happy hour</i> semanal; Encontros ocasionais na cozinha; Sentar próximo; Palestras de profissionais externos; Foco em conteúdos empresariais.
Papel da TI	Uso frequente para o compartilhamento de conhecimento; Conexão com membros atuais e empresas já aceleradas (plataforma própria); Contato inicial com outros membros (plataforma própria); Grupo de membros atuais do espaço (WhatsApp).
Benefícios	<i>Feedback</i> das ideias transmitidas; Satisfação em ajudar; Atualização de conhecimentos e tecnologias; Conforto e segurança para empreender; Solução de problemas; Experiência dos profissionais mais experientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

As categorias intermediárias definidas acima serão reagrupadas de acordo com a sua categoria inicial e analisadas de forma integrada na seção de análise de resultados, com o objetivo de definir as categorias finais referentes a cada categoria de análise. A seguir, apresenta-se a descrição dos resultados do Coworking B.

#### 4.2.2 Caso 2 – Coworking B

O Coworking B é uma filial de uma franquia de espaços de *coworking* reconhecida mundialmente, com mais de 110 unidades no mundo. Em visita ao espaço, verificou-se que o mesmo está inserido no mesmo ambiente de conglomerados de empresas e espaços de trabalho compartilhados que o Coworking A, o Centro de Inovação da Associação Catarinense de Tecnologia. Ademais, o espaço também possui uma filial em um ponto mais afastado da cidade. Durante as visitas aos espaços, pode-se observar que a estrutura dos dois espaços possuía grande semelhança, com paredes e salas de vidros transparentes, grande quantidade de pessoas e interações, mesas próximas, e gestores do espaço em constante contato com os membros presentes.

#### 4.2.2.1 Coworking B – Contribuições do espaço

O Coworking B é um ambiente estruturado e organizado em prol da criação de uma grande rede de contatos, possui diversas oportunidades para que os membros compartilhem conhecimento entre si, como eventos frequentes entre os ocupantes do espaço e também com a comunidade externa, e contra com reuniões, cafés coletivos e tecnologias interativas. Nesse espaço, os entrevistados constataram o interesse do próprio integrante como imprescindível para a prática de compartilhamento de conhecimento, visto que as oportunidades são abundantes, mas não basta estar no espaço para aproveitá-las, sendo necessária a iniciativa e a vontade de compartilhar.

Sendo um espaço com uma grande diversidade de pessoas e negócios, os participantes relataram a relevância do aprendizado através da observação dos outros membros. A vivência com uma grande diversidade de pessoas e negócios diferentes foi considerada um incentivo para se manter produtivo na rotina de trabalho (Entrevistados #6, #7, #8, #9, #10, #11, #12, #13, #14 e #15).

Em consequência do grande estímulo às interações entre os membros, muitos negócios são realizados de forma conjunta, em grande parte no formato de projetos. Além disso, as indicações para negócios são muito frequentes, quando um participante do espaço, ao perceber uma demanda ou oportunidade que não pode atender, prioriza a indicação a algum membro do espaço; caso não o conheça, pode interagir com os gestores do espaço para descobrir quem pode atender a sua demanda ou a de algum potencial cliente. Nesse sentido, o gestor do espaço está em constante atualização sobre os negócios do espaço e facilita a conexão dos profissionais que possuem algum tipo de necessidade com outro que possa colaborar ou indicar quem possa.

Ademais, foi destacada também a importância da interação com profissionais e projetos locais (Entrevistado #6) e a oportunidade de fazer novos negócios e interagir com negócios e conhecimentos de áreas diversas (Entrevistado #7).

A interação com profissionais e projetos locais permite que o contexto em que o conhecimento está inserido reflita as demandas e oportunidades locais, ao nível de cidade e país, conservando as especificidades econômicas e culturais de cada local (Entrevistado #6).

Além disso, a oportunidade de fazer novos negócios com os demais integrantes permite que o profissional obtenha um rápido crescimento em seu negócio, ampliando seu conhecimento dentre as diversas áreas de negócios que o espaço possui (Entrevistado #7). Nesse sentido, é importante considerar o número de membros do espaço, sendo este um

*coworking* que conta com a participação de mais de 100 membros, um número relativamente alto em comparação com os outros espaços visitados.

A fim de ilustrar o interior do Coworking B, apresenta-se a imagem abaixo, disponibilizada na rede social do espaço.

Figura 8 – Interior do Coworking B



Fonte: Facebook do Coworking B

Conforme supracitado, a imagem ilustra a estrutura física do Coworking B, que é constituída de paredes e portas de vidro transparente, facilitando o contato visual dos integrantes. Além disso, as mesas são dispostas em proximidade, facilitando as interações cotidianas de quem está localizado próximo.

#### 4.2.2.2 Coworking B – Atores

O Coworking B possui uma diversidade muito grande em relação às áreas dos integrantes do espaço. Esse fato é corroborado pelo tamanho do espaço, sendo o que possui o maior número de integrantes dentre os espaços visitados, e por estar situado dentro de um espaço onde existem outras iniciativas de ambiente de trabalho compartilhado.

Segundo os entrevistados, há uma grande quantidade de profissionais de marketing digital, de vendas e de suporte, os quais compartilham de um conhecimento compatível com quase todos os negócios e podem auxiliar no compartilhamento sobre o mercado, as demandas emergentes, as novas ferramentas e tecnologias, e as dificuldades enfrentadas na

prática. Para o Entrevistado #6, a troca com os profissionais da sua área, marketing digital, é muito frequente e realizada com diversos integrantes, os quais rotam de tempos em tempos, propiciando atualização sobre o mercado da área e possibilidade de inovação.

Além disso, o Coworking B também possui áreas de negócios como *marketing* digital, criptomoedas, *design* e até mesmo áreas que não são tradicionalmente ligadas à tecnologia como produção de alimentos orgânicos e profissionais da área da saúde. Sendo assim, os membros do espaço acabam diversificando seu conhecimento ao compartilhá-lo com os outros membros, o que foi considerado de extrema importância para o aprimoramento dos processos de negócio, o conhecimento da demanda e de novas tecnologias e aspectos pessoais relacionados à saúde e bem estar (Entrevistados #6, #7, #8, #9, #10, #11, #12, #13 e #14).

Por fim, o incentivo dos gestores do *coworking* ao compartilhamento de conhecimento, alinhado com o grande número de participantes e a diversidade de áreas dos negócios, resultam em um espaço em que o aprendizado é rotineiro, mantendo o indivíduo atualizado e integrado com uma grande rede, favorecendo a manutenção e ampliação dos negócios.

#### 4.2.2.3 Coworking B – Mecanismos

O compartilhamento de conhecimento entre os membros do Coworking B é uma prática rotineira e incentivada pelos gestores e pela estrutura do espaço. Estando em um ambiente com uma estrutura mais coletiva, sem muitas paredes, as pessoas acabam interagindo no dia a dia sentando perto de diferentes profissionais e participando dos eventos organizados pelos gestores do espaço.

Os eventos realizados pelo Coworking B possuem uma regularidade e estrutura que são incorporados à rotina dos seus participantes. Como exemplo, os gestores organizam um café coletivo semanalmente dentro do espaço, quando os *coworkers* que estiverem interessados param seus trabalhos e interagem em um momento mais informal, com lanche e música. Os gestores facilitam a comunicação, trazendo pautas e comunicados para os participantes. Além disso, todo dia primeiro do mês, ocorre um momento em que os membros do espaço compartilham o que fazem ou como está o seu negócio naquele momento, quais dificuldades têm enfrentado e quais sucessos têm obtido. Outro evento em que a troca é bastante produtiva, segundo os entrevistados, é o evento mensal em que participantes do espaço ou pessoas convidadas compartilham seus fracassos em âmbito profissional, o que auxilia os outros participantes a aprenderem com a trajetória dos outros e evita que cometam

os mesmos erros. Por fim, o espaço ainda divulga e incentiva a participação dos membros em eventos com a comunidade externa, convidando pessoas de fora para se inserirem no espaço e participarem de palestras de convidados, trazendo mais indivíduos para interagir com os *coworkers*.

Dessa forma, percebe-se que as oportunidades para compartilhar conhecimento no Coworking B são abundantes, mas o papel dos gestores do espaço de incentivar os integrantes a participarem e de reger os encontros visando a interação dos participantes é um facilitador muito exaltado pelos entrevistados, que revelaram ansiar por compartilhar conhecimentos, embora necessitem, muitas vezes, de um condutor para que essa interação seja oportuna e descontraída.

Para ilustrar a utilização do Centro de Inovação para eventos do Coworking B, local onde o espaço está abrigado, apresentam-se as imagens abaixo, sendo a primeira obtida nas mídias sociais do Coworking e a segunda em matéria online do jornal Folha de São Paulo.

Figura 9 – Evento sobre direito e inovação do Coworking B



Fonte: Facebook do Coworking B

Na imagem acima, é possível observar parte do Centro de Inovação que o Coworking A e o Coworking B habitam, com capacidade para hospedar centenas de participantes. Além do mais, destaca-se o formato em círculo dos participantes no evento, facilitando a interação entre os mesmos, visto que dispunham de uma arquibancada, a qual foi suprimida para a ocasião. Outro ponto relevante é a temática deste evento, direito e inovação, ressaltando a propulsão da temática inovação nesse ambiente.

A seguir, apresenta-se a imagem de um festival organizado pelos gestores do Coworking B, também no Centro de Inovação.

Figura 10 – Festival Global de Inovação Social do Coworking B



Fonte: Folha de São Paulo (2019)

Conforme a imagem do evento “Festival global de inovação social”, organizado pelos gestores do Coworking B, ressalta-se a quantidade de participantes dispostas no auditório do Centro de Inovação, sendo esse um evento aberto ao público externo, com palestras e apresentações de empreendedores relacionados com tecnologia, inovação e negócios com impacto social positivo.

#### 4.2.2.4 Coworking B – Papel da TI

Visto que o Coworking B possui uma grande diversidade de eventos, a TI exerce um papel importante na divulgação dos mesmos, tanto dos eventos organizados pelo espaço de *coworking* como para eventos a serem realizados pelos membros do espaço, que utilizam das plataformas digitais para compartilhar as informações sobre os mesmos. Nesse ambiente, foi relatado o uso de um grupo do WhatsApp do espaço para a divulgação dessas informações.

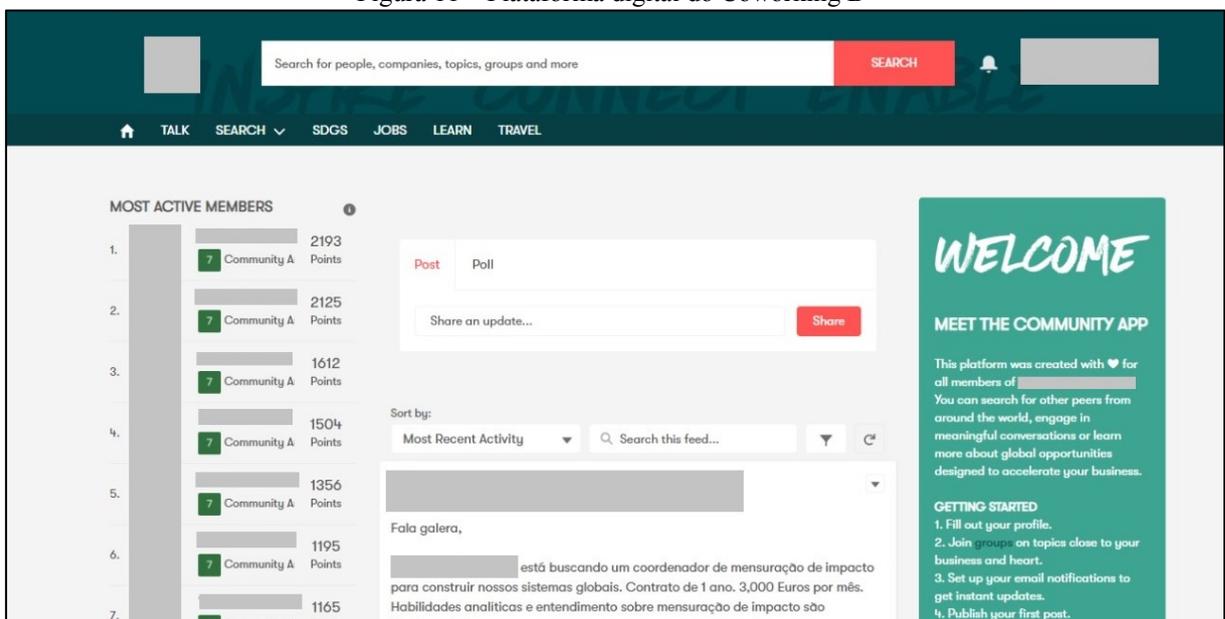
Ademais, o Coworking B possui uma plataforma própria, desenvolvida como um aplicativo de celular, que exhibe o perfil e conecta todos os membros dessa rede de *coworking* do mundo, em que informações, métodos e boas práticas são compartilhados. Enviada uma mensagem pelo aplicativo a outro membro de qualquer filial, as chances de retorno são muito

altas, criando-se uma comunidade internacional de profissionais que se identificam e compartilham seus conhecimentos de forma ativa e entusiástica.

Entretanto, conforme aponta o Entrevistado #11, para que a comunidade se engaje na plataforma, ela deve anteriormente estar engajada e “vibrante”, para depois utilizar a plataforma como um meio de manter essa conectividade entre as pessoas.

A fim de ilustrar a plataforma digital utilizada no Coworking B, apresenta-se a figura abaixo com a interface da mesma, suprimindo as informações pessoais e institucionais da imagem.

Figura 11 – Plataforma digital do Coworking B



Fonte: Imagem capturada da plataforma do Coworking B

Ao observar a interface da plataforma e obter maiores informações com os entrevistados, verificou-se que os integrantes do espaço podem interagir com qualquer membro da filial dessa rede de espaços de *coworking*, nacionalmente ou internacionalmente. Na plataforma, os usuários compartilham oportunidades de trabalho, pesquisas, eventos, e demais atividades. Os usuários também podem fazer postagens que atingem todos os membros da plataforma, além de criar grupos para interagirem entre si. O ranking lateral esquerdo demonstra os participantes mais ativos na plataforma, relevando os profissionais que mais movimentam a plataforma com seus conhecimentos compartilhados.

#### 4.2.2.5 Coworking B – Benefícios percebidos

No Coworking B, os benefícios do compartilhamento de conhecimento foram relacionados a fatores como a motivação gerada pelo conhecimento do histórico de vida e profissional dos outros empreendedores e profissionais; a identificação de sinergia entre os negócios, propiciando a realização de negócios entre os mesmos; o conhecimento das soluções dos outros profissionais para os problemas enfrentados; o aprendizado diário; e o crescimento profissional e pessoal através do relacionamento com pessoas que inspiram a crescer e se desenvolver nesses dois aspectos.

Os benefícios percebidos pelos respondentes são amparados pela dinâmica em que o espaço de *coworking* está inserido e seu grande fluxo de profissionais, conforme supracitado na categoria Contribuições do espaço, possibilitando o compartilhamento com profissionais que mais lhe inspirem, conforme descrito pelo Entrevistado #6 “além de ganhar dinheiro hoje eu trabalho para ter impacto também, e isso eu adquiri aqui, interagindo com pessoas boas, convivendo com pessoas boas”.

Ademais, o sentimento de inserção em um grupo, o autoconhecimento e a autocrítica ao conhecimento compartilhado também foram considerados como benefícios do compartilhamento de conhecimento, permitindo a reflexão e o crescimento pessoal dos integrantes do espaço.

#### 4.2.2.6 Coworking B – Resumo das categorias intermediárias

Segue, no quadro abaixo, a sistematização das categorias referentes ao espaço de Coworking B.

Quadro 8 - Categorias intermediárias do Coworking B

<b>Categoria</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Contribuições do espaço	Conhecimento das demandas e oportunidades locais; Eventos frequentes realizados pelo Coworking; Aprendizado pela observação; Incentivo a falar do seu negócio; Gestores do espaço como facilitadores de interação.
Atores	Interação com negócios e conhecimentos de múltiplas áreas; Grande diversidade de pessoas e negócios; Integração maior de áreas similares. Áreas como marketing digital, criptomoedas, design, alimentos orgânicos, profissionais da área da saúde.
Mecanismos	Aprendizado através da observação; Eventos temáticos; Apresentações mensais do negócio;

	Café coletivo semanal.
Papel da TI	Frequentemente utilizada Conexão com membros de outros países (plataforma própria) Divulgação de eventos no espaço (WhatsApp) Divulgação de eventos dos membros do espaço (WhatsApp)
Benefícios	Estímulo à criatividade e à inovação; Autoconhecimento e autocrítica; <i>Feedback</i> em relação ao conhecimento compartilhado; Sentimento de integração; Conhecer novas soluções.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, apresenta-se a descrição dos resultados do Coworking C.

### 4.2.3 Caso 3 – Coworking C

O Coworking C possui a peculiaridade de ser um espaço de *coworking* no segundo andar do seu estabelecimento, enquanto, no primeiro andar, atua com um bar temático, denominado Working Bar. Em visita ao espaço, observou-se que a estrutura interna do Coworking possui salas com paredes de vidro transparente, e os *coworkers* se distribuem em torno de uma grande mesa, com mais algumas mesas distribuídas na mesma sala, deixando os participantes em proximidade física e contato visual. O bar do espaço possui uma temática de bar de negócios, e cria um ambiente oportuno para eventos e interações dos membros do espaço. Entretanto, não há empresas e outros espaços de trabalho compartilhados nas proximidades do Coworking C para a realização de interações e compartilhamento de conhecimentos.

#### 4.2.3.1 Coworking C – Contribuições do espaço

No Coworking C, foi constatada que a principal contribuição do espaço para o compartilhamento de conhecimento é a oportunidade de estar fisicamente próximo de negócios de diferentes áreas de atuação. A partir disso, quando um integrante do espaço possui uma determinada demanda, sua primeira opção de busca é entre os membros do espaço, que fazem negócios entre si e de forma conjunta quando as necessidades estão alinhadas, assim como aponta o Entrevistado #20: “é como se você tivesse várias empresas dentro de uma só, e alguma delas podem resolver um problema sem que você precise se deslocar para fora”.

Outro ponto destacado foi o convívio com outros empreendedores. Nesse sentido, poder acompanhar os empreendedores trabalhando e conversando com colegas e clientes, seus

horários, sua rotina, as tecnologias que utilizam e suas formas de trabalhar podem motivar de forma tácita as pessoas, diferentemente de estar restrito em *home office* ou em um ambiente sem muito contato com pessoas externas.

No intuito de ilustrar o ambiente interno do Coworking C, apresenta-se a figura abaixo, disponibilizada na mídia social do espaço.

Figura 12 – Interior do Coworking C



Fonte: Facebook do Coworking C

Conforme é possível observar na imagem, o Coworking C possui uma estrutura que mantém os integrantes em grande proximidade física, dispostos em duas mesas extensas e outras pequenas mesas ao fundo, facilitando o contato visual dos participantes e suas interações. Ademais, percebe-se que as paredes e portas das salas são feitas de vidro transparente, favorecendo o contato visual de quem está internamente com a sala principal, o que pode beneficiar a identificação de momentos mais oportunos de interação entre quem está fora e quem está dentro da sala.

#### 4.2.3.2 Coworking C – Atores

O Coworking C abriga profissionais – principalmente autônomos e pequenas equipes - de diversas áreas como arquitetura, *marketing*, *design*, turismo. Por não estarem inseridos em um ambiente com outras empresas nos arredores, os integrantes acabam interagindo

predominantemente entre si, e desenvolvendo uma cultura de cooperação, conforme afirma a Entrevistada #23: “todo mundo entende que a gente está em um ambiente colaborativo, então todo mundo tem esse espírito de conversa, né, de troca de informações, troca de conhecimento”.

Ademais, os gestores do espaço ocasionalmente contratam profissionais para prestarem palestras e consultorias aos membros do espaço, podendo ser úteis para todas as áreas de negócios, como advogados e contadores, entre outros.

#### 4.2.3.3 Coworking C – Mecanismos

No Coworking C, pode-se perceber, conversando com os gestores, que há uma preocupação e intenção de incentivar as interações entre os membros do espaço, mas ainda é uma prática incipiente dos mesmos. Da mesma forma, os participantes relataram sentirem falta de maior incentivo à interação com os outros membros, considerando que o contato inicial é mais difícil de acontecer durante a rotina de trabalho, que é geralmente muito atarefada. Sendo assim, com uma iniciativa da gestão do espaço mais formalizada para que os *coworkers* tenham um momento de interação, é possível avaliar as características de cada negócio e as afinidades entre as pessoas, para que depois elas interajam por conta própria com mais facilidade.

Entretanto, mesmo sem muito estímulo da gestão, os *coworkers* interagem em momentos do dia a dia, quando ouvem paralelamente alguma informação que estimula um contato, e nos eventos que são realizados no bar que está localizado no mesmo espaço físico que o Coworking, o qual reúne os integrantes do espaço e pessoas locais para interagirem e conhecer o espaço e os negócios dos seus membros.

A fim de ilustrar o bar do Coworking C, uma iniciativa paralela do espaço que oportuniza um ambiente para as interações dos seus integrantes, apresenta-se a figura abaixo.

Figura 13 – Bar do Coworking C



Fonte: Site do Coworking C

Conforme se verificou, o bar do Coworking C, localizado no primeiro andar do estabelecimento (ao passo que o segundo andar é o espaço de *coworking*), fornece um ambiente descontraído para que os *coworkers*, convidados e público externo interajam em momentos organizados pelo espaço ou momentos informais, como encontros casuais. A partir dos eventos organizados no bar, os integrantes do espaço se sentem mais a vontade para interagir, fortalecendo as relações entre os mesmos, e conseqüentemente, o compartilhamento de conhecimento.

#### 4.2.3.4 Coworking C – Papel da TI

No Coworking C, os profissionais relataram a predominância do uso do Instagram entre os membros do espaço. O uso dessa ferramenta está atrelado à exposição do seu trabalho, sua agenda, e informações relacionadas à sua área de atuação, sendo essa exposição considerada um gatilho para que uma conversa seja iniciada, fazendo uma conexão e/ou manutenção de um relacionamento. Segundo o Entrevistado 18, “eu vejo alguma coisa na rede social dele, tipo um vídeo que ele postou, daí eu vou lá e ‘po legal o seu vídeo e tal’, então acaba se complementando né, a rede social acaba ajudando a gente a ter assunto internamente também”.

Outro ponto de destaque do papel da TI foi a possibilidade de se conectar com os profissionais que não participam do espaço de forma constante, através do contato pelo WhatsApp, visto que, dada a flexibilidade dos negócios existentes nesse espaço, os profissionais podem estar trabalhando em outros locais além do *coworking*.

O espaço também conta com uma plataforma digital própria, mas que está atualmente em desuso, sendo desconhecida por alguns participantes do espaço.

#### 4.2.3.5 Coworking C – Benefícios percebidos

Nesse espaço, diversos benefícios foram considerados como resultantes das práticas de compartilhamento de conhecimento, como a satisfação em poder ajudar um colega de espaço; o aprendizado advindo de conhecer outra área profissional e também o aprendizado existente no ato de ensinar e ajudar; a atualização de ferramentas e tecnologias; a indicação de clientes entre os participantes, sendo primordial a exposição do seu trabalho para que as indicações ocorram e sejam compatíveis com as atividades da empresa; o despertar de interesse em outras áreas de negócio; a velocidade do retorno da informação das interações pessoais em comparação com o uso de tecnologias para comunicação; além de ser um momento para descanso e lazer das atividades rotineiras dos negócios (Entrevistados #16, #17, #18, #19, #20, #21, #22, #23, #24).

Considerando que, no Coworking C, os participantes interagem de forma mais direta entre si, enquanto os gestores do *coworking* ainda trabalham para que haja mais incentivos para momentos formais de compartilhamento de conhecimento, os *coworkers* buscam expor o seu trabalho para os demais integrantes em conversas informais e por meio de mídias sociais, para criar a oportunidade de interação entre os negócios e a indicação de clientes, além de realizar a permuta de serviços entre os próprios *coworkers*.

#### 4.2.3.6 Coworking C – Resumo das categorias intermediárias

Segue, no quadro abaixo, a sistematização das categorias referentes ao espaço de Coworking C.

Quadro 9 – Categorias intermediárias do Coworking C

<b>Categoria</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Contribuições do Espaço	Proximidade com negócios de diferentes áreas de atuação; Convívio com outros empreendedores

	Utilização do bar para eventos e interações;
Atores	Autônomos e pequenas equipes; Presença de áreas como arquitetura, <i>marketing</i> , <i>design</i> , turismo, fotografia; Pouca interação com o ambiente externo.
Mecanismos	Aprendizado através da observação; Conversas ao sentar perto; Interação na área de café; Eventos ocasionais – não temáticos
Papel da TI	Plataforma interna em desuso Informativo de atividades (Instagram) Contato com outro <i>coworker</i> em dias fora do espaço (WhatsApp)
Benefícios	Satisfação em poder ajudar; Aprendizado ao receber e ensinar; Atualização de ferramentas e tecnologias; Indicação de clientes; Descanso e lazer das atividades rotineiras.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, apresenta-se a descrição dos resultados do Coworking D.

#### 4.2.4 Caso 4 – Coworking D

O Coworking D está localizado em uma região residencial de Florianópolis, com pouco comércio e empresas nos arredores. Possui a característica de preservar a privacidade dos membros, distribuindo-os internamente em salas distintas, fechadas com portas e paredes não transparentes, conforme observado em visita ao espaço.

##### 4.2.4.1 Coworking D – Contribuições do espaço

O Coworking D é o único dos espaços visitados que possui uma estrutura física individualizada entre as empresas. Nessa configuração, segundo os entrevistados, a comunicação entre as empresas acaba ficando prejudicada, resultando em pouca interação entre os integrantes desse *coworking*. Ainda assim, os participantes consideram que há abertura para perguntar às outras equipes, pois sabem em que área cada empresa atua, porém, é uma prática raramente realizada (Entrevistados #25, #26 e #27).

Para ilustrar o ambiente externo em que o espaço está inserido, apresenta-se a imagem abaixo, disponibilizada no *site* do Coworking D.

Figura 14 - Ambiente externo do Coworking D



Fonte: Site do Coworking D

Assim como observado, o Coworking D está inserido em um ambiente residencial, e não possui relação com empresas do ambiente externo. Esse fato diminui as possibilidades e oportunidades de compartilhamento de conhecimento entre os membros do espaço.

#### 4.2.4.2 Coworking D – Atores

As áreas dos integrantes são distintas e os negócios são mais consolidados em comparação com os negócios dos outros espaços de *coworking*, fato que também contribui para a falta de comunicação entre os integrantes do espaço (Entrevistado #25).

#### 4.2.4.3 Coworking D – Mecanismos

Em relação a esse ponto, os entrevistados relataram não haver momentos de compartilhamento de conhecimento entre os integrantes do espaço, apenas apresentações iniciais quando há um novo integrante no espaço e uma confraternização de final de ano, consideradas insignificantes enquanto práticas de compartilhamento de conhecimento (Entrevistados #25; #26 e #27).

Para ilustrar a distribuição física do espaço, apresenta-se a imagem abaixo, disponibilizada na rede social do espaço.

Figura 15 – Ambiente interno do Coworking D



Fonte: Facebook do Coworking D

De acordo com a imagem acima e a observação no espaço, percebe-se que as salas são dedicadas a cada equipe separadamente, e possuem paredes e portas não transparentes, preservando a privacidade dos seus participantes, mas também criando barreiras para o compartilhamento de conhecimento entre cada empresa residente do espaço.

#### 4.2.4.4 Coworking D – Papel da TI

O papel da TI para o compartilhamento de conhecimento no contexto desse espaço de *coworking* é irrelevante, visto que não há interação entre os integrantes.

#### 4.2.4.5 Coworking D – Benefícios percebidos

Mesmo sem a prática frequente de compartilhamento de conhecimento, os integrantes relataram o benefício de conhecer e ter abertura para contatar os outros membros do espaço para solução de problemas e realização de negócios. Nesse sentido, segundo o Entrevistado #27: “mesmo que a gente saia daqui eu sei que eu vou ter esse contato que eu já criei para depois, se eu quiser tirar alguma dúvida, ou fazer negócio com essa pessoa”.

#### 4.2.4.6 Coworking D – Resumo das categorias intermediárias

Segue, no quadro abaixo, a sistematização das categorias referentes ao compartilhamento de conhecimento no Coworking D.

Quadro 10 – Categorias intermediárias do Coworking D

<b>Categoria</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Contribuições do espaço	Contribuição mínima; Preferência pela privacidade.
Atores	Empresas consolidadas no mercado; Processos, produtos/serviços pouco flexíveis.
Mecanismos	Sem interações.
Papel da TI	Sem relevância.
Benefícios	Sem relevância.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, apresenta-se a descrição dos resultados do Coworking E.

#### 4.2.5 Caso 5 – Coworking E

Em visita ao Coworking E, pode-se observar que o espaço está localizado em uma região com bastantes atrativos turísticos, como lagoas, praias, bares e estabelecimentos noturnos. Entretanto, nos arredores do ambiente, não existem iniciativas empresariais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento com outras empresas. Como iniciativa paralela do espaço, o Coworking E realiza eventos de cultura e exposições de arte, definindo-se como um *coworking* e uma casa de cultura.

##### 4.2.5.1 Coworking E – Contribuições do espaço

Considerando que a cidade de Florianópolis é uma cidade turística, e que o espaço está localizado em um bairro de bastante movimento, o Coworking E reúne uma grande diversidade de pessoas de outros países, que muitas vezes utilizam o espaço para realização do seu trabalho enquanto conhecem a cidade. Além disso, o espaço realiza diversos eventos para o público externo, o que agrega mais pessoas à rede do *coworking*. Sendo assim, há uma grande diversidade de pessoas e conhecimentos diferentes que transitam no Coworking E, o que foi relatado como muito significativo para poder compartilhar experiências - tanto profissionais como pessoais - receber *feedback* do seu trabalho, formar equipes de trabalho,

criar novos projetos e trabalhar em projetos de outros profissionais (Entrevistados #28, #29, #30 e #31).

Para um participante estrangeiro do espaço, o fato de estar com outras pessoas que também são “autônomos digitais”, *freelancers* ou mesmo empregados fixos de empresas externas é importante porque reúne pessoas que compartilham de uma rotina de trabalho e vida semelhante, fazendo com que se sintam mais integrados como grupo (Entrevistado #31).

Outro ponto de extrema relevância constatado pelos entrevistados foi o ambiente em que o espaço está inserido. O Coworking E se situa em uma área de natureza ainda muito preservada, mantendo árvores e gramados dentro do espaço de convivência dos participantes. Para os entrevistados, essa conexão com a natureza impulsiona o convívio das pessoas e favorece a interação social e o compartilhamento de experiências de vida, mais que o compartilhamento técnico de trabalho. Nas palavras da Entrevistada #28, “todo mundo ama vir pra cá, até em dia de chuva, eu não sou muito fã da natureza e eu adoro trabalhar aqui”.

Para ilustrar o ambiente do Coworking E, apresenta-se a imagem abaixo, obtida nas redes sociais do espaço.

Figura 16 – Área de lazer e eventos do Coworking E



Fonte: Facebook do Coworking E

De acordo com a imagem, pode-se verificar a natureza que circunda o *coworking*, característica ressaltada como positiva pelos entrevistados. Ademais, constatou-se que o

espaço ilustrado é uma área de lazer durante o dia a dia dos *coworkers*, e também é o local de realização dos eventos noturnos.

#### 4.2.5.2 Coworking E – Atores

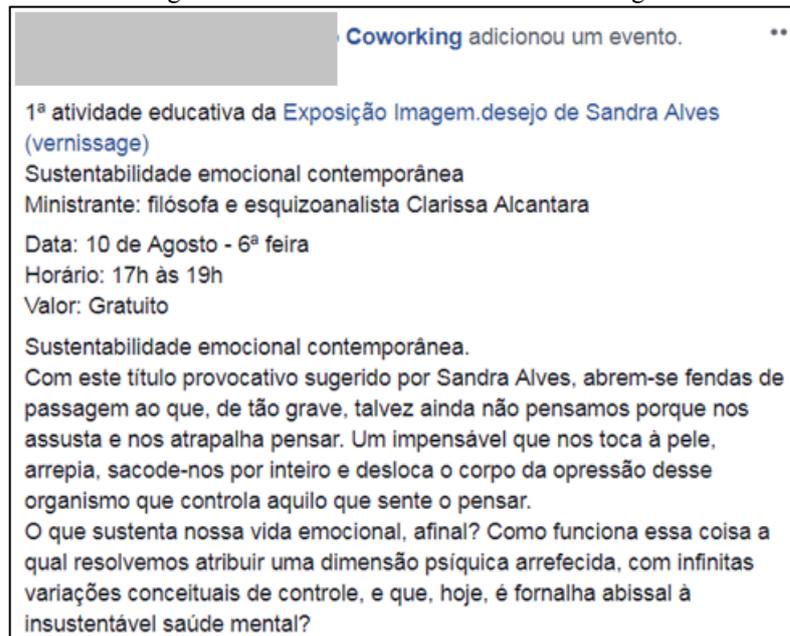
Por estar situado em um local de grande fluxo turístico, no Coworking E existe uma diversidade muito grande de conhecimento que é compartilhado. Segundo a Entrevistada #28, as pessoas que participam do local estão mais abertas a interagir com outras pessoas em comparação a espaços de *coworking* mais tradicionais.

Entretanto, os participantes relataram que as trocas estão mais relacionadas a experiências de vida, e pouco relacionadas a assuntos técnicos e de negócios, fato que foi constatado como positivo para quem quer se relacionar com pessoas e conhecimentos para descansar um pouco da rotina do trabalho (Entrevistadas #28, #29 e #30), mas também como negativo para quem anseia por benefícios para seu negócio (Entrevistado #31). Dessa forma, percebe-se que é importante o perfil do participante estar alinhado ao perfil do *coworking* para que haja melhor aproveitamento da estrutura em relação aos benefícios que o mesmo e seus participantes podem gerar para o negócio de cada profissional.

Em relação às áreas dos profissionais que participam do espaço, foram citadas as áreas da saúde, medicina holística, arte, agricultura familiar, *marketing* digital e programação, sendo rara a participação de profissionais de áreas mais “tradicionais” como advocacia e engenharia (Entrevistadas #28, #29 e #30).

No intuito de ilustrar essa característica de profissionais e eventos menos tradicionais, apresenta-se a imagem abaixo, sobre um evento no espaço, obtida na rede social do espaço.

Figura 17 – Evento sobre saúde do Coworking E



Fonte: Facebook do Coworking E

Conforme a imagem acima, percebe-se que o evento não está relacionado diretamente a conteúdos empresariais, como observado nos outros espaços de *coworking*. Assim como reforçado pelos entrevistados, o espaço possui a característica de atrair profissionais e eventos ligados à arte e à cultura, com menor foco em áreas de negócios tradicionais.

#### 4.2.5.3 Coworking E – Mecanismos

No Coworking E, por ser também uma casa de cultura e estar em um local de grande fluxo turístico da cidade, as pessoas buscam interagir diariamente em momentos formais e informais. Dessa forma, existe uma preocupação dos integrantes do espaço em realizar as refeições em horários comuns para que possam interagir nessas ocasiões, além dos encontros casuais na cozinha para tomar um café, que fica disponível de forma gratuita durante o dia; assim, a cozinha acaba se tornando uma área de bastante interação entre os membros do espaço.

Ademais, o espaço organiza eventos noturnos constantemente, destinados ao público externo e também para os participantes do espaço. Dessa forma, os integrantes podem interagir constantemente entre si e com o público externo, criando e fortalecendo o *networking* com demais profissionais e pessoas interessadas. Entretanto, assim como supracitado, esses eventos não possuem um conteúdo diretamente relacionado a empreendedorismo, estando relacionado à arte e à música, o que pode ser benéfico por criar

um ambiente mais diversificado e interessante para os participantes, além de propiciar entretenimento e lazer (Entrevistadas #28, #29 e #30), mas também negativo pela falta de incentivo e oportunidade de melhoria em pontos relacionados diretamente aos processos da empresa, visto que os eventos não possuem essa característica (Entrevistado #31).

Para ilustrar o Coworking E, segue imagem obtida na página social do espaço.

Figura 18 - Feira de produtos no Coworking E



Fonte: Facebook do Coworking D

De acordo com a imagem acima, referente a uma feira de produtos realizada dentro do espaço, percebe-se que o espaço não prioriza eventos formais com conteúdos empresariais, conforme afirmado pelos entrevistados. Dessa forma, sugere-se que o contexto do ambiente e o perfil das pessoas podem favorecer interações alinhadas a propósitos distintos, sendo nesse caso não vinculados a conteúdos empresariais. Ademais, o clima de conforto descrito pelos entrevistados pode favorecer as interações à medida que as pessoas se sentem mais à vontade para estar presentes no espaço.

#### 4.2.5.4 Coworking E – Papel da TI

No Coworking E, a tecnologia da informação foi constatada como uma ferramenta mais informativa quanto aos eventos que ocorrerão dentro do espaço, sendo utilizada pelos gestores do ambiente para divulgação aos seus membros e sua rede de contatos. Os meios

utilizados são o Instagram, que divulga o evento tanto para os membros do espaço como para toda a rede de contatos do espaço, o grupo de WhatsApp dos membros atuais do espaço, e a lista de *e-mails* com os membros participantes.

Sendo assim, a tecnologia da informação não foi elencada como fundamental no compartilhamento de conhecimento nesse espaço. Segundo o Entrevistado #23 “a coisa boa do Coworking é que você pode interagir fisicamente... A comunicação corporal fala muito também”.

#### 4.2.5.5 Coworking E – Benefícios percebidos

No Coworking E, os benefícios referentes às práticas de compartilhamento de conhecimento foram relacionados a aspectos mais pessoais e culturas, e não tão relacionados a técnicas de trabalho, tecnologias e empreendedorismo.

Os entrevistados consideraram que o compartilhamento de conhecimento traz mais benefícios pessoais do que profissionais, visto que o ambiente tem um viés mais cultural do que de empreendedorismo e negócios. Ademais, a interação com estrangeiros que transitam pelo espaço permite o conhecimento de outras culturas, e o aprendizado e prática de outros idiomas. Para os profissionais do ramo da arte, esse compartilhamento também propicia indicações de trabalho e formação de equipes para determinados projetos.

Outro ponto levantado foi o benefício de conhecer de perto outras áreas de negócio, despertando uma possibilidade de novos negócios para os membros do espaço. Entretanto, o benefício profissional sem vínculo com arte e cultura foi considerado pouco existente nas interações dos integrantes do espaço, sendo avaliado como satisfatório por alguns entrevistados, que veem esse momento como uma forma de lazer e descanso da rotina de trabalho, enquanto outros demonstraram ansiar por trocas mais profissionais e técnicas.

#### 4.2.5.6 Coworking E – Resumo das categorias intermediárias

Segue, no quadro abaixo, a sistematização das categorias referentes ao compartilhamento de conhecimento no Coworking E.

Quadro 11 – Categorias intermediárias do Coworking E

<b>Categoria</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
Contribuições do espaço	Predominância de profissionais de arte e cultura; Contato com a natureza;

	Sentimento de integração de profissionais autônomos;
Atores	Predominância de profissionais de arte e cultura; Integrantes mais abertos a compartilhar; Interação com estrangeiros e pessoas de fora do espaço;
Mecanismos	Eventos culturais abertos ao público; Almoço no espaço; Encontros no jardim; Conteúdo predominantemente cultural e pessoal; Encontros casuais na cozinha/café.
Papel da TI	Pouco uso entre os membros; Priorização do contato presencial; Divulgação de eventos (Instagram, grupo de WhatsApp e <i>e-mail</i> ).
Benefícios	Estímulo a criatividade; Networking / formação de rede de contatos Aprendizado de outras culturas e idiomas; Formação de equipes para projetos; Oportunidade de mudar de área.

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como supracitado, as categorias intermediárias descritas nos quadros acima serão analisadas de forma segmentada no capítulo a seguir.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, é possível compreender, através das suas categorias de análise, os fatores relacionados ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional no contexto definido, os espaços de *coworking* na cidade de Florianópolis.

Em relação ao contexto em que a pesquisa foi aplicada, identificou-se que a cidade de Florianópolis, considerada um polo de empreendedorismo, inovação e tecnologia, tem favorecido as práticas de compartilhamento de conhecimento interorganizacional, ao passo que possui diversas iniciativas de espaços de trabalho compartilhados como espaços de *coworking*, incubadoras e aceleradoras, além de centros empresariais – denominados centros de inovação - que abrigam essas iniciativas de forma conjunta, favorecendo a criação de uma grande rede de contatos para os profissionais que ali habitam.

Além disso, por ser uma cidade turística, o fluxo de turistas e estrangeiros em Florianópolis é constante, sendo os espaços de *coworking* uma possibilidade dos mesmos exercerem suas atividades enquanto estão na cidade, aproveitando da infraestrutura do espaço e compartilhando conhecimento com os residentes locais dos espaços. Sendo assim, presume-se que os profissionais podem se sentir mais dispostos a compartilhar conhecimento do que em cidades sem esse movimento empreendedor que incentiva o desenvolvimento dessa rede de conexões profissionais. Dessa forma, considera-se que fatores macroambientais como

fluxo de pessoas, cultura, mobilidade, distância entre empresas e distribuição física oportunizam um ambiente favorável para dinâmicas de compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Entretanto, visto que a pesquisa aplicada utilizou-se de abordagem qualitativa e descritiva, o objetivo não é generalizar os resultados em relação ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional, mas analisar e destacar de forma mais aprofundada os principais fatores que se relacionam e favorecem as práticas realizadas pelas empresas no contexto observado, contribuindo para o tema de compartilhamento de conhecimento em âmbito organizacional.

Para atingir esse objetivo, apresentam-se a seguir as análises dos resultados, distribuídos de acordo com as suas respectivas categorias iniciais de análise, sendo inferidas as categorias finais para expressar os principais fatores associados ao compartilhamento de conhecimento em âmbito geral. Por conseguinte, apresenta-se a correlação dos resultados e inferências obtidas com a literatura, a fim de preencher as lacunas de pesquisa existentes e contribuir de forma teórica e prática para o tema de pesquisa definido.

#### 4.3.1 Contribuições dos espaços

Após observar a estrutura dos espaços e adquirir informações via documentos, os participantes foram questionados a respeito do modo como o local contribuía para o compartilhamento de conhecimento entre os seus integrantes. A partir dos dados coletados, apresenta-se a sistematização das categorias intermediárias oriundas dos resultados obtidos:

Quadro 12 - Categorias intermediárias das contribuições do espaço

<b>Coworking</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
A	Atividades do programa de aceleração Empresas em fases semelhantes (iniciais) de desenvolvimento; Fluxo de profissionais qualificados; Relação com o Centro de Inovação - ACATE; Gestores do espaço como facilitadores de interação; Proximidade física e visual com demais profissionais.
B	Conhecimento das demandas e oportunidades locais; Interação com negócios e conhecimentos de múltiplas áreas; Eventos frequentes realizados pelo Coworking; Relação com o Centro de Inovação - ACATE; Gestores do espaço como facilitadores de interação; Proximidade física e visual com demais profissionais.
C	Proximidade com negócios de diferentes áreas de atuação; Sentimento de integração em grupo Utilização do Bar para eventos e interações; Atividades realizadas no bar do Coworking; Proximidade física e visual com demais profissionais.

D	Pouca contribuição para o compartilhamento de conhecimento; Estrutura física individualizada entre os <i>coworkers</i> .
E	Ambiente com contato com a natureza; Eventos culturais abertos ao público; Ponto de movimento turístico.

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com os resultados obtidos, pode-se inferir que a estrutura e distribuição física dos espaços favorecem o compartilhamento de conhecimento entre as empresas. Salas amplas e estruturas como paredes e portas de vidro transparente mantêm os profissionais em maior proximidade física e permitem o contato visual entre os mesmos, facilitando a identificação de momentos propícios para interações informais entre os integrantes.

As iniciativas paralelas dos espaços, como os exemplos do programa de aceleração, do bar temático e da casa de cultura podem estimular as interações dos membros dos espaços, propondo a frequência das interações formais - organizadas pelo espaço - e a temática das mesmas, além de disponibilizar ambientes para a reunião de pessoas.

A frequência e o conteúdo dos eventos formais – workshops, palestras, debates, reuniões temáticas, cafés coletivos, apresentações – são fatores fundamentais para o engajamento de empresas em práticas de compartilhamento de conhecimento. Infere-se que quanto maior a frequência de eventos, maior a assimilação das práticas de interação entre os profissionais do espaço como parte da rotina de trabalho. Ademais, quanto mais diversos os conteúdos dos eventos, maiores as chances de atender a demanda por conhecimento almejada por diferentes profissionais. Entretanto, é importante que o espaço possua uma área destinada a essas práticas e que possua uma rotina organizada de eventos, predefinindo datas e conteúdos, para o engajamento dos integrantes nessas atividades.

O ambiente externo do local em que as empresas estão inseridas pode favorecer a interação dos seus membros com diversas empresas e eventos, como exemplo dos espaços localizados em centros empresariais (ou centros de inovação), sendo consideravelmente superior a quantidade e diversidade de eventos de que os membros desses espaços dispõem para compartilhar conhecimento com outros profissionais.

Quadro 13 - Categorias finais das contribuições do espaço

<b>Categorias finais</b>	
•	Estrutura e distribuição física do espaço;
•	Iniciativas paralelas do espaço;
•	Frequência e conteúdo dos eventos;
•	Relação com o ambiente externo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os resultados obtidos, podemos perceber que o compartilhamento de conhecimento não é uma condição *sine qua non* dos espaços de *coworking* visitados, visto que o Coworking D não possui ações com esse propósito, sendo utilizado pelos integrantes devido à redução dos custos com sala comercial e equipamentos. Sendo assim, diverge-se, em parte, da afirmação de Schopfel (2015) de que as pessoas decidem participar dos espaços de *coworking* para conhecer outras pessoas, aprender com elas e trabalhar em um ambiente estimulante e criativo de forma eficiente e amigável, pois para empresas mais consolidadas, como as empresas do Coworking D, o compartilhamento de conhecimento não é algo prioritariamente desejado para estar no *coworking*, pois seus negócios já estão consolidados e a rotina de trabalho é pouco flexível. Nesse caso, a escolha pelo *coworking* é realizada devido a fatores de custo estruturais e administrativos, havendo, ainda, uma preferência pela individualização do espaço. Entretanto, analisando os demais espaços de *coworking*, percebe-se que há uma predominante preocupação dos gestores dos espaços em oportunizar uma estrutura e momentos de interação entre os seus integrantes para que compartilhem conhecimentos, sendo essa uma demanda também dos profissionais que atuam nos espaços.

Ademais, o espaço compartilhado permite a migração de trabalhadores autônomos de áreas isoladas, como suas casas ou salas comerciais, para ambientes mais profissionais, motivando o participante a agir e interagir de forma mais profissional no dia a dia e se sentir integrado em um ambiente em que outras pessoas compartilham de uma rotina de trabalho semelhante.

Em complemento às entrevistas, a observação da estrutura e distribuição física dos espaços foi importante para corroborar a afirmação de Moriset (2013) sobre o papel do *layout* da sala e dos equipamentos para o compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, os espaços estruturalmente mais amplos e abertos, onde os integrantes ficavam visualmente acessíveis, foram os locais em que o compartilhamento de conhecimento foi constatado com maior relevância pelos entrevistados. Conclui-se, portanto, que a falta de contato visual entre os participantes gera uma barreira para o compartilhamento de conhecimento, optando os espaços de *coworking* que mais estimulavam essa prática por paredes de vidro, quando necessárias. Ademais, as iniciativas paralelas dos espaços, como uma aceleradora (Coworking A) ou uma casa de cultura (Coworking E), também influenciam as atividades de compartilhamento de conhecimento, tornando-os mais estruturados e formalizados e dispendo de objetivos predefinidos e conteúdos específicos, tanto empresariais como não empresariais.

Outra contribuição dos espaços são a frequência e o conteúdo dos eventos organizados pelos gestores dos espaços para que os integrantes dos mesmos - e, por vezes, a comunidade

externa - interajam. Nesse ponto foi observado que é importante que o integrante ou potencial integrante conheça a dinâmica do local para que analise se está em um ambiente compatível com suas ambições, visto que as interações podem ser voltadas a assuntos mais empresariais, ou ao lazer e entretenimento ou pode não existir a rotina desses momentos.

Para alguns entrevistados, o momento de interação é mais benéfico quando sai dos assuntos rotineiros e permite uma troca de experiências sobre assuntos diversos como arte e cultura, enquanto outros preferem a troca técnica e voltada a assuntos empresariais. Sendo assim, é importante que o profissional conheça os espaços disponíveis para saber o que mais se adequa à sua forma de trabalho e a seus fatores motivacionais. Essa conclusão corrobora com a afirmação de Boucken (2016) que a especificidade dos espaços de Coworking pode atrair certos indivíduos mais homogêneos, que podem desenvolver conjuntos compartilhados de normas, regras e comportamentos que constroem uma cultura (ou comunidade) no espaço de *coworking*.

#### 4.3.2 Categorias 2 - Atores

De acordo com os dados obtidos, é possível identificar os principais atores envolvidos nas práticas de compartilhamento de conhecimento, contemplando a categoria de análise “Atores”, definida por Steffen, Oliveira e Balle (2017) para analisar a prática do compartilhamento de conhecimento organizacional. Dessa forma, apresenta-se, abaixo, a sistematização das categorias intermediárias definidas na descrição dos resultados:

Quadro 14 – Categorias intermediárias dos Atores

Coworking	Categorias intermediárias
A	Equipes multidisciplinares; Negócios digitais de áreas diversificadas; Tecnologias para RH, saúde, <i>marketing</i> digital; patentes; Equipe de consultoria interna.
B	Grande diversidade de áreas; Integração maior de áreas similares. Áreas como <i>marketing</i> digital, criptomoedas, <i>design</i> , alimentos orgânicos, profissionais da área da saúde.
C	Autônomos e pequenas equipes; Áreas como arquitetura, <i>marketing</i> , <i>design</i> , turismo; Interação interna; Pouca interação com o ambiente externo.
D	Negócios em maturidade / consolidados Áreas diversas como barreira para o compartilhamento.
E	Predominância de profissionais de arte e cultura; Integrantes abertos a compartilhar; Interação com público local e estrangeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os resultados obtidos, observou-se que as empresas apresentam características semelhantes dependendo do contexto em que estão inseridas. Cada espaço pode levar à integração de determinados segmentos semelhantes, como profissionais de arte, cultura e saúde; empresas de tecnologia no modelo *startups*; empresas mais consolidadas no mercado; ou profissionais autônomos ou com pequenas equipes, atuando em áreas diversas, tanto tradicionais como contemporâneas.

Ao analisar os espaços com maior dinamicidade de interações, infere-se que profissionais autônomos, pequenas equipes e negócios em fases iniciais estão mais alinhados à dinâmica das práticas de compartilhamento de conhecimento e seus benefícios, pois tendem a possuir processos e estruturas mais flexíveis; enquanto negócios com processos mais consolidados e com maquinários específicos possuem mais dificuldade em participar de atividades distintas de sua rotina e realizar mudanças em sua organização. Essa constatação contribui para a identificação dos perfis de empresa que estão mais dispostas e mais se beneficiam das práticas de compartilhamento de conhecimento.

Em relação aos demais atores envolvidos, ao comparar os casos estudados, verificou-se que os funcionários dos espaços exercem o papel de intermediadores e facilitadores das interações entre as empresas, na medida em que conhecem as atividades de cada profissional e interligam necessidades de uma empresa com as soluções de outra empresa. Ademais, os funcionários organizam os eventos formais, contratam profissionais externos para eventos, e atuam como motivadores para que haja engajamento dos integrantes do espaço. Nesse sentido, constatou-se que quanto maior o engajamento dos funcionários dos espaços nessas atividades, maior a motivação dos participantes do espaço em participar e compartilhar os seus conhecimentos. Dessa forma, infere-se que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional é facilitado pelo intermédio de terceiros dedicados a essa atividade, que estejam engajados nas práticas das empresas envolvidas e motivem a participação das mesmas em se conectarem e interagirem. Sem a participação desses funcionários, as empresas podem não interagir entre si por não identificarem um momento oportuno para tanto, mesmo que ambas estejam ansiosas para compartilhar conhecimento e obter seus benefícios.

Por fim, as empresas que estão localizadas no ambiente externo do espaço também exercem um papel importante nas práticas de compartilhamento de conhecimento. Esse fator foi reconhecido em espaços localizados em centros empresariais, os quais interagem constantemente com profissionais do ambiente externo em eventos organizados nas áreas de eventos dos centros.

Quadro 15 – Categorias finais dos Atores

<b>Categorias Finais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de participantes do espaço;</li> <li>• Gestores e funcionários do espaço;</li> <li>• Profissionais convidados;</li> <li>• Empresas próximas do ambiente externo.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como citado por Cashman (2017), os espaços de *coworking* foram inaugurados por profissionais da área de TI, que decidiram dividir o espaço de trabalho para economizar com os custos de instalação. Entretanto, segundo o autor, diversas outras áreas têm integrado esses espaços compartilhados, como profissionais da área de relações públicas, *marketing*, vendas e consultores. Corroborando os estudos de Cashman (2017), verifica-se a presença de diversas áreas de negócio nos espaços visitados, desde áreas mais vinculadas à tecnologia - como negócios com moedas virtuais, tecnologias para recursos humanos e *marketing* e análise de dados - e áreas mais tradicionais - como advocacia, arquitetura, *design* e consultorias em geral - até áreas mais distintas, como alimentação saudável e produtos orgânicos. Entretanto, nas empresas aceleradas, houve a predominância de equipes definidas por três setores: vendas, suporte e programação.

Ademais, outro ponto relevante na análise dos atores, além das suas áreas, é o porte das organizações que interagem entre si (STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017). Nesse sentido, além das áreas descritas no parágrafo acima, observou-se que o porte das empresas entrevistadas era pequeno, sendo formada majoritariamente por profissionais autônomos e pequenas equipes, com raras participações de grandes empresas.

### 4.3.3 Categoria 3 – Mecanismos

Com o objeto de identificar os mecanismos de compartilhamento de conhecimento, como definido por Steffen, Oliveira e Balle (2017) para a análise do tema, caracterizados pelas interações face a face ou pelo uso da tecnologia da informação, segmentou-se, primeiramente, a análise dos mecanismos sem o uso de tecnologia da informação. Na seção posterior, será analisado, independentemente, o papel da tecnologia da informação como um mecanismo de compartilhamento. O tipo de conhecimento compartilhado, categoria de análise definida por Steffen, Oliveira e Balle (2017), será analisado de forma conjunta nesta seção.

Dessa forma, segue o resumo das categorias intermediárias dos mecanismos definidas no capítulo de descrição dos resultados:

Quadro 16 – Categorias intermediárias dos Mecanismos

Coworking	Categorias intermediárias
A	Aprendizado através da observação dos outros profissionais; Reunião obrigatória de diretores - com consultores; <i>Happy hour</i> semanal; Encontros ocasionais na cozinha; Conversas ao sentar próximo; Palestras de profissionais externos; Conteúdo predominantemente empresarial.
B	Aprendizado através da observação dos outros profissionais; Conversas ao sentar próximo; Eventos temáticos; Apresentações mensais do negócio; Café coletivo semanal; Conteúdo predominantemente empresarial.
C	Aprendizado através da observação dos outros profissionais; Conversas ao sentar perto; Interação na área de café; Eventos ocasionais no bar do espaço; Conteúdo predominantemente empresarial.
D	Sem interações.
E	Eventos abertos ao público externo; Almoço no espaço; Encontros no jardim; Encontros casuais na cozinha/café; Conteúdo predominantemente cultural e artístico.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das categorias intermediárias identificadas, consideram-se três principais fatores presenciais de compartilhamento de conhecimento: o aprendizado através observação, os momentos informais e os eventos formais.

O aprendizado pela observação da rotina de outros profissionais é uma prática comum dos membros dos espaços de *coworking*, que destacaram a motivação de observar profissionais bem sucedidos em suas atividades, seus horários e formas de trabalho. Sendo assim, ao observar práticas e hábitos dos outros profissionais, pode-se internalizar esse conhecimento e aprimorar a sua rotina de tarefas e a sua atitude em relação ao trabalho. Nesse sentido, destaca-se que compartilhar espaços de trabalho com outros profissionais por si só já permite que as empresas aprimorem suas atividades por meio da internalização das rotinas das outras empresas. Nesse sentido, ressalta-se a importância do acesso visual entre os profissionais em ambientes que estejam desenvolvendo suas atividades para que os demais participantes do espaço possam visualizar e internalizar a rotina de seus pares.

Em espaços compartilhados, as interações informais em áreas comuns, em horários de almoço e café, permitem que as empresas interajam e criem laços entre si; entretanto, tendem a favorecer ideias e diálogos mais breves e menos complexos. Por outro lado, os eventos formais se apresentam como uma oportunidade para as empresas se prepararem e

compartilharem seus conhecimentos de forma mais eficiente, sendo essas práticas comuns em espaços mais dedicados ao fomento de interações entre seus membros.

Em relação aos eventos formais, muitas vezes, os profissionais anseiam por compartilhar conhecimento com outros profissionais, mas não se sentem à vontade para interagir de forma espontânea. Dessa forma, eventos formais concedem essa permissão para a interação, considerada essencial, principalmente nos primeiros contatos com outras empresas.

Outro ponto de destaque em relação aos eventos foi a intenção de compartilhar conhecimento que o momento propicia, visto que longe das suas atividades rotineiras, os eventos permitem que os integrantes se apresentem e participem com o viés de interagir, compartilhar e aprender com outros profissionais.

Ademais, admitindo-se a importância da diversidade de conhecimentos, conclui-se que diversificar o conteúdo dos eventos formais - desde temas mais técnicos e/ou gerenciais, até temas não relacionados a negócios, como saúde, arte e cultura em geral - pode favorecer o engajamento de empresas diversas e atrair profissionais mais heterogêneos para compartilharem entre si seus conhecimentos.

Quadro 17 – Categorias finais dos Mecanismos

<b>Categorias Finais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado através da observação;</li> <li>• Interações informais: Diálogo com profissionais sentados próximos, encontros no café e almoço, áreas de lazer e ambiente externo.</li> <li>• Eventos formais: Reuniões; <i>happy hours</i>; <i>coffee breaks</i>; apresentações internas; dinâmicas internas, eventos temáticos.</li> <li>• Conteúdos empresariais (técnico e gerencial) e não empresariais (arte, cultura, saúde).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos dados obtidos, podemos identificar que cada espaço de Coworking possui suas características em relação às práticas de compartilhamento de conhecimento. As práticas descritas acima corroboram com a afirmação de Gandini (2015) sobre o interesse dos participantes dos espaços de Coworking de interagirem com seus colegas de espaço, compartilharem conhecimento e aprenderem uns com os outros, criando um senso comunitário.

Além disso, as práticas descritas contribuem para a descrição do ambiente do *coworking* e seus processos, visto que existe pouca literatura acadêmica quanto a esse fenômeno de expansão e aceitação dos espaços de *coworking*, que vem crescendo nos últimos anos no Brasil e no mundo (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016; LECLERCQ-VANDELANNOITTE; ISAAC, 2016). Analisando os dados, percebemos que alguns espaços

possuem um planejamento mais definido quanto às práticas realizadas, o que favorece a manutenção dos eventos e a interação dos membros nos mesmos.

Em consonância com a Teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado pela observação, denominado aprendizado tácito pelos autores supracitados, realizado através da observação da rotina de trabalho de outros profissionais, foi considerado como um importante fator motivacional e produtivo para o integrante, pois, mesmo sem interagir diretamente com o outro profissional, quem observa adquire o conhecimento tácito da vivência dos outros profissionais e internaliza esse conhecimento na sua rotina, em fatores como horário de trabalho, forma de tratar os colegas e clientes, rotina de trabalho e tecnologias utilizadas.

Em relação ao tipo de conhecimento compartilhado, definido por Steffen, Oliveira e Balle (2017) como técnico e/ou gerencial, percebe-se que nos espaços de *coworking* A, B e C - onde as práticas de compartilhamento de conhecimento foram relacionadas mais a assuntos empresariais - tanto o tipo gerencial quanto técnico eram compartilhados, visto que os profissionais, por serem principalmente autônomos ou pequenas equipes, exercem múltiplos papéis nas empresas e atuam em áreas técnicas e gerenciais. Entretanto, o conhecimento relacionado a experiências de vida, arte e cultura, configura outro tipo de conhecimento compartilhado em relação à definição dos autores supracitados, estendendo assim as possibilidades de tipo de conhecimento ao analisar as práticas de compartilhamento de conhecimento em contextos diversos.

#### 4.3.4 Categoria 4 – Papel da TI

Buscou-se atender a lacuna de pesquisa identificada por Simeonova (2017) e Zimmerman (2017), os quais afirmam que o papel da tecnologia da informação no compartilhamento de conhecimento é pouco evidenciado no contexto atual de tecnologias interativas e com foco em formação de rede. Os resultados ilustram como a tecnologia da informação é utilizada pelos participantes dos espaços de *coworking* para o compartilhamento de conhecimento, quando há uso dessa ferramenta.

Quadro 18 – Categorias intermediárias do Papel da TI

<b>Coworking</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
A	Uso frequente para o compartilhamento de conhecimento; Conexão com membros atuais e empresas já aceleradas (plataforma própria); Contato inicial com outros membros (plataforma própria); Grupo de membros atuais do espaço (WhatsApp).

B	Uso frequente para o compartilhamento de conhecimento; Conexão com membros de outros países (plataforma própria); Divulgação de eventos no espaço (WhatsApp); Divulgação de eventos dos membros do espaço (WhatsApp).
C	Uso ocasional para o compartilhamento de conhecimento; Plataforma interna em desuso; Informativo de atividades (Instagram); Contato com empresas em dias de trabalho remoto (WhatsApp).
D	Sem relevância.
E	Pouco uso entre os membros/Priorização do contato presencial; Divulgação de eventos – (Instagram; WhatsApp; <i>e-mail</i> ).

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os resultados obtidos, pode-se observar que a sua utilização de tecnologias da informação não é uma prática imprescindível nas interações de profissionais nos espaços de *coworking*, seja porque a interação no espaço não é uma prática comum ou não há engajamento dos profissionais nas ferramentas disponíveis ou porque o espaço representa um momento para que as pessoas interajam fora do ambiente tecnológico, devido à proximidade física entre os mesmos, sendo que, nesse caso, é dispensado o uso de tecnologias da informação.

Em espaços em que a tecnologia da informação foi considerada uma ferramenta de uso frequente para o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, as plataformas digitais próprias dos espaços foram destacadas por criar uma rede de conexão de membros do espaço, permitindo o contato de antigos participantes com participantes atuais e o contato com membros de filiais de outras cidades e países, além da divulgação de oportunidades exclusivas para membros do espaço. Dessa forma, pode-se concluir que tecnologias da informação próprias dos espaços de trabalho compartilhados promovem um senso de comunidade entre os membros do espaço, permitindo conexões de profissionais que não se conhecem apenas pela relação de identidade com o espaço que integram, contribuindo assim quanto à utilização de tecnologias da informação para compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Ademais, as tecnologias interativas, como WhatsApp e Instagram, têm superado tecnologias tradicionais como o *e-mail* para o compartilhamento de conhecimento, permitindo maior conexão entre os integrantes do espaço, ultrapassando barreiras de espaço e tempo, o que é fundamental, visto que empresas flexíveis podem realizar rotatividade em espaços físicos; e assim a conexão com outro profissional é mantida mesmo que o mesmo não esteja presente.

Entretanto, devido à proximidade física, muitos profissionais priorizam os contatos presenciais com outras empresas, pois a rotina de trabalho já é imersa em tecnologias como

meio ou fim. Compartilhar conhecimento via interações pessoais com outros profissionais seria uma forma benéfica de sair da rotina virtual.

Dessa forma, com base nos dados obtidos e nas análises realizadas, resumem-se os principais fatores identificados na categoria “Papel da Tecnologia da Informação” no compartilhamento de conhecimento, conforme quadro abaixo:

Quadro 19 – Categorias finais do Papel da TI

<b>Categorias finais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso frequente (Cwk A, B), Pouco relevante (Cwk C e E) e Não relevante (Cwk D);</li> <li>• Conexão com ex-integrantes do espaço e integrantes de outras filiais (Plataforma Interna);</li> <li>• Contato com profissionais em dias de trabalho remoto (WhatsApp, <i>e-mail</i>);</li> <li>• Conhecimento dos negócios internos (Plataforma Interna e Instagram);</li> <li>• Divulgação de vagas de trabalho / oportunidades (Plataforma Interna);</li> <li>• Informativo de Eventos internos e externos (Grupos de WhatsApp, <i>e-mail</i> e Instagram);</li> <li>• Comunicados referentes à estrutura do Espaço (Grupos de WhatsApp e <i>e-mail</i>)</li> <li>• Conteúdo para interações presenciais – Instagram;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Simeonova (2017) e Zimmerman (2017), as novas tecnologias da informação, com características de formação de rede e conectividade, têm colaborado para o compartilhamento de conhecimento entre empresas, superando barreiras das tecnologias da informação tradicionais. Analisando os dados obtidos, identificou-se que as plataformas próprias dos espaços de *coworking*, os grupos de WhatsApp e o Instagram foram as ferramentas mais utilizadas, superando o tradicional correio eletrônico – o qual foi pouco evidenciado pelos entrevistados – convergindo, assim, com as afirmações de Simeonova (2017) e Zimmerman (2017) quanto à predominância das ferramentas interativas para o compartilhamento de conhecimento nos dias atuais.

Entretanto, assim como afirmado por Serban e Luan (2002), não basta realizar apenas o investimento em TI para que haja resultados efetivos no compartilhamento e gestão do conhecimento, sendo necessário o engajamento dos usuários e gestores. Essa afirmação é corroborada pelos dados coletados, visto que os espaços de *coworking* com maior dinamicidade de interações possuíam plataformas próprias de TI, consideradas eficientes e importantes para o compartilhamento de conhecimento, enquanto outros espaços possuíam plataformas digitais em desuso pela falta de engajamento dos participantes. Esse engajamento dos usuários na plataforma, segundo Iglesias-Pradas, Hernández-García e Fernández-Cardadorb (2017) e Soto-Acosta, Popa e Palacios-Marqués (2017), é o que define o valor de uma tecnologia de informação e comunicação interativa, pois depende da atuação dos seus usuários para estar em atividade e gerar interações e resultados para os mesmos. Nesse ponto, destaca-se a afirmação do Entrevistado #11 de que é importante os membros do *coworking* estarem engajados fisicamente para posteriormente gerar uma comunidade virtual engajada.

Em comparação com a pesquisa de Steffen, Oliveira e Balle (2017) em parques tecnológicos, os resultados divergiram em relação às tecnologias mais utilizadas para o compartilhamento de conhecimento. Segundo os autores, o *e-mail* foi a tecnologia mais significativa no compartilhamento, seguido das mídias sociais, pastas eletrônicas, sites próprios das empresas e sites no parque tecnológico. Ao se comparar os resultados obtidos, percebe-se que o *e-mail* não foi considerado o principal mecanismo tecnológico nesta pesquisa, corroborando a afirmação de Simeonova (2017) sobre a ascensão das tecnologias contemporâneas, como WhatsApp e Instagram, devido ao foco em interatividade das mesmas, e a diminuição de uso de tecnologias menos interativas, como o *e-mail*.

#### 4.3.5 Categoria 5 – Benefícios percebidos

No intuito de verificar os benefícios decorrentes das práticas de compartilhamento de conhecimento percebidos pelos entrevistados, a última das categorias de análise utilizadas por Steffen, Oliveira e Balle (2017) para a análise do tema, apresenta-se o quadro com as categorias intermediárias definidas em cada espaço de *coworking*:

Quadro 20 – Categorias intermediárias dos Benefícios percebidos

<b>Coworking</b>	<b>Categorias intermediárias</b>
A	Feedback das ideias transmitidas; Satisfação em ajudar; Atualização de conhecimentos e tecnologias; Conforto e segurança para empreender; Solução de problemas; Experiência dos outros profissionais.
B	Estímulo à criatividade e à inovação; Autoconhecimento e autocrítica; <i>Feedback</i> em relação ao conhecimento compartilhado; Sentimento de integração; Conhecer novas soluções.
C	Satisfação em poder ajudar; Aprendizado ao receber e ensinar; Atualização de ferramentas e tecnologias; Indicação de clientes; Descanso e lazer das atividades rotineiras.
D	Não se aplica.
E	Estímulo à criatividade; Networking / formação de rede de contatos Aprendizado de outras culturas e idiomas; Formação de equipes para projetos; Oportunidade de mudar de área.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após investigar o contexto e as práticas de compartilhamento de conhecimento interorganizacional, buscou-se identificar os benefícios percebidos pelos entrevistados quanto

às decorrências dessas práticas. Buscou-se corroborar e aprimorar os resultados obtidos por Steffen, Oliveira e Balle (2017), os quais elencaram os seguintes benefícios do compartilhamento de conhecimento interorganizacional em parques tecnológicos: novas oportunidades; novos produtos; conexões; melhora nos processos; redução de custos; treinamento; fortalecimento do ambiente empresarial; atração e retenção de profissionais; e clientes.

Dessa forma, contribui-se para o avanço no entendimento dos resultados do compartilhamento de conhecimento interorganizacional, ao passo que foram identificados fatores complementares e também distintos resultantes das suas práticas, sendo eles: estímulo à criatividade; conhecimento da demanda local; reflexão sobre o próprio negócio; atualização sobre novas tecnologias, técnicas e métricas de trabalho; oportunidade de mudar de área de negócio; criação de redes de contatos; formação de equipes; geração de novos negócios entre colegas de espaço; indicação de negócios com clientes externos; e senso de integração. Com isso, contribui-se para a constatação da efetividade empírica do tema, à medida que propicia diversos benefícios organizacionais para as empresas, favorecendo o aprendizado organizacional e o engajamento com o ambiente.

A partir dos benefícios elencados, conclui-se que as empresas que compartilham conhecimento com outras empresas obtêm maior vantagem competitiva perante empresas que estão em locais de trabalho isolados, permitindo maior adaptabilidade e conseqüentemente maiores chances de sobrevivência em longo prazo. Entretanto, é importante destacar que não basta estar em um espaço compartilhado para obter esses benefícios, sendo necessário que os gestores e a estrutura do espaço favoreçam as práticas de compartilhamento de conhecimento e também a iniciativa e participação dos membros.

Quadro 21 – Categorias finais dos Benefícios percebidos

<b>Categorias Finais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo à criatividade / geração de Ideias / inovação</li> <li>• Conhecimento da demanda local;</li> <li>• Reflexão sobre o próprio negócio;</li> <li>• Atualização sobre novas tecnologias, técnicas e métricas de trabalho;</li> <li>• Criação de redes de contatos;</li> <li>• Aproximação com culturas e línguas diferentes;</li> <li>• Formação de Equipes;</li> <li>• Geração de novos negócios entre membros;</li> <li>• Despertar de interesse por outras áreas;</li> <li>• Indicação de negócios com clientes externos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Os benefícios e resultados do compartilhamento de conhecimento, além de atenderem à categoria de análise de Steffen, Oliveira e Balle (2017), são analisados por diversos autores que pesquisam sobre o tema do compartilhamento de conhecimento.

Para Santos (2015), as lições e práticas compartilhadas desenvolvem uma organização mais eficiente, inteligente e colaborativa, auxiliando na tomada de decisão assertiva e favorecendo a adaptabilidade da mesma no mercado. Nesse ponto, percebe-se que as empresas dos espaços de *coworking* se tornam mais eficientes, pois compartilham suas técnicas de trabalho e tecnologias utilizadas com diversos profissionais, refletem sobre seus processos ao passo que compartilham e recebem *feedback* dos outros participantes quanto às suas ideias e projetos, favorecendo, assim, tomadas de decisão mais assertivas e desenvolvendo maior adaptabilidade da empresa quanto aos aspectos do ambiente externo, corroborando a afirmação de Santos (2015).

Ademais, Yang (2014), Hu et al. (2014) e Pardo (2006) reforçam que o compartilhamento de conhecimento influencia fortemente o processo de inovação das empresas de base tecnológica, sendo o compartilhamento de conhecimento interorganizacional a principal fonte para impulsionar as inovações. Nesse sentido, fatores como estímulo a criatividade, conhecimento de outras áreas e métodos de trabalho e atualização de ferramentas e tecnologias foram destacados pelos participantes como benefícios, sendo fatores que podem proporcionar a inovação no método de trabalho da empresa, nas suas ferramentas e tecnologias, e até mesmo em sua área de atuação. Assim como afirma Fernandes (2017), o compartilhamento de conhecimento se relaciona à inovação ao trazer provocações, criar *insights*, repensar soluções e identificar novos caminhos que podem resultar em inovações organizacionais. Ademais, os resultados corroboram com Deparois et al. (2010), os quais afirmam que profissionais de negócios digitais e tecnológicos possuem maiores possibilidades de inovar à medida que interagem e estimulam a criatividade e geração de novas ideias, realizando seus trabalhos de forma colaborativa e inovadora.

A atualização das tecnologias, segundo He e Wung (2004), é fundamental para que as empresas atinjam grandes níveis de competitividade sustentável em longo prazo, equilibrando as necessidades de satisfazer sua demanda atual e reconhecer oportunidades futuras. Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento entre empresas se mostrou uma importante prática para a atualização das tecnologias de negócios, visto que profissionais estão ligados a ela como atividade meio e/ou fim e podem compartilhar entre si as novas tendências, de acordo com a eficiência e usabilidade das mesmas, para manterem-se atualizados e competitivos no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o compartilhamento de conhecimento entre empresas em espaços de *coworking*. Para atender a esse objetivo foi realizado um estudo de caso múltiplo em cinco espaços de *coworking* localizados na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, com a realização de 31 entrevistas, coleta de documentos e observação, utilizando as categorias de análise definidas por Steffen, Oliveira e Balle (2017). Para análise dos dados, optou-se pela utilização das técnicas de análise de conteúdo de Bardin (2016), analisando o compartilhamento de conhecimento em cinco categorias iniciais: Contribuição do espaço, Atores, Mecanismos, Papel da TI e Benefícios percebidos.

A escolha da unidade de análise, empresas em espaços de *coworking*, demonstrou-se favorável para abordar o tema central da pesquisa, o compartilhamento de conhecimento, pois são predominantemente locais com grande representatividade e dinamicidade em relação às práticas do tema; entretanto, verificaram-se também locais que não favoreciam essas práticas. Com isso, é possível sugerir, a partir da comparação dos casos, os fatores e características que favorecem as interações dos seus participantes, demonstrando boas práticas em relação ao tema, as quais contribuem para o desenvolvimento teórico da temática além de permitir a adaptação e replicação de fatores práticos por empresas e espaços de trabalho compartilhados diversos.

### 5.1 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Em relação às categorias iniciais de análise, definidas por Steffen, Oliveira e Balle (2017), anteriormente utilizado pelos autores em outros contextos de análise, pode-se ilustrar o compartilhamento de conhecimento em seus pontos-chave. Durante as entrevistas, foi possível perceber que as categorias foram compreendidas de forma satisfatórias pelos entrevistados, sem a necessidade de maiores explicações, e forneceram resultados que contribuem para o entendimento do fenômeno e fortalecem o uso desse modelo para análise do compartilhamento de conhecimento em outros contextos e unidades de análise.

A categoria de análise “Contribuição do espaço”, desenvolvida neste estudo para preencher a lacuna declarada por Bouncken e Reuschl (2016) e Leclercq-Vandelannoitte e Isaac (2016) quanto à investigação dos benefícios dos espaços de *coworking* para os empreendedores, pode ser utilizada como categoria de análise em outros contextos do

compartilhamento de conhecimento entre empresas, como incubadoras, parques tecnológicos, polos tecnológicos, aceleradoras, centros comerciais, eventos e demais iniciativas que congreguem empresas em um mesmo ambiente, contribuindo para o desenvolvimento teórico do tema na literatura de gestão. Neste estudo, identificou-se que fatores como a estrutura e distribuição física do espaço, as iniciativas paralelas do espaço, a frequência e conteúdo dos eventos e a relação com o ambiente externo são fatores que favorecem a interação dos participantes do espaço entre si e com demais profissionais. Como implicação teórica, pesquisadores podem utilizar essa categoria em conjunto com as categorias já definidas para análise do tema - Atores, Mecanismos, Tipo de conhecimento e Benefícios percebidos – a fim de identificar quais os fatores contextuais favorecem o compartilhamento de conhecimento entre empresas em demais iniciativas que possuam essa finalidade.

Em relação às características das empresas e profissionais identificados em campo, estendem-se nesta pesquisa os resultados e contribuições de Steffen, Oliveira e Balle (2017) para o contexto de espaços de *coworking*. Nesse sentido, pode-se verificar a predominância de profissionais autônomos e pequenas equipes interagindo entre si, com pouca atuação de empresas de grande porte. Esse fato pode ser explicado pela maior flexibilidade para alterar seus processos e produtos/serviços em comparação às empresas mais rígidas e consolidadas, que ocupam espaços sem práticas de compartilhamento de conhecimento entre empresas. Dessa forma, os resultados divergem dos obtidos pelos autores supracitados em parques tecnológicos, os quais identificaram a ocorrência de interações entre empresas de pequeno e grande porte, e pouca interação entre empresas semelhantes pelo sentimento de concorrência entre as mesmas. Com isso, contribui-se para a literatura de compartilhamento de conhecimento ao ampliar o entendimento sobre os perfis de empresas e profissionais que predominantemente interagem em diferentes contextos de espaços compartilhados. Como implicação, pesquisadores podem utilizar essas considerações para mapear o perfil das empresas que compartilham conhecimento em diferentes contextos organizacionais e identificar quais fatores implicam nas diferenças encontradas em cada contexto.

A partir da verificação dos principais momentos de interação descritos pelos participantes, concluiu-se que os momentos formais organizados pelos gestores dos espaços – eventos temáticos, palestras, reuniões, atividades interativas – proporcionam maior legitimidade e motivação para que os profissionais de diferentes empresas interajam entre si. Percebeu-se que os profissionais das empresas almejam se envolver em atividades diferentes das habituais de sua rotina de trabalho, e que esses eventos são benquistos pelos mesmos, pois se preparam para transmitir o conhecimento que possuem e receber novos conhecimentos em

um momento dedicado. Ademais, o contato a partir dos eventos formais facilita as interações informais posteriores, quebrando barreiras de apresentação e criando laços entre as pessoas. Dessa forma, contribui-se de forma prática ao constatar os principais momentos de interação entre as empresas nos espaços visitados. Ao considerar Florianópolis como cidade de referência no assunto, visto que possui essa dinâmica de compartilhamento de conhecimento entre empresas, as interações descritas na categoria de análise Mecanismos, sistematizadas no quadro 16 do capítulo de análise de resultados, podem ser consideradas como boas práticas relacionadas ao tema. Como implicação, pesquisadores da temática podem aprofundar as análises das boas práticas de compartilhamento, identificando os fatores positivos e negativos e as relações com o contexto que fornecem maiores benefícios para as empresas.

A partir dos indícios de lacunas de pesquisa referentes ao papel da tecnologia da informação nas práticas de compartilhamento de conhecimento, dedicou-se uma categoria de análise para a investigação da mesma de forma exclusiva. Dessa forma, pode-se concluir que a TI teve maior relevância em ambientes que possuíam uma estrutura de eventos mais organizada e planejada, com membros já engajados em atividades de compartilhamento. As plataformas próprias dos espaços, destinadas à divulgação de eventos e oportunidades, e à conexão entre membros das próprias unidades ou demais filiais ou mesmo antigos membros do espaço, permitem que uma rede de cooperação seja desenvolvida em ambientes onde transitem empresas diversas. Além do mais, tecnologias como WhatsApp e Instagram demonstraram ser mais expressivas para esse fim do que o *e-mail*, divergindo dos resultados de Steffen, Oliveira e Balle (2017) em parques tecnológicos. Portanto, contribui-se para o entendimento do papel da tecnologia da informação no compartilhamento de conhecimento em contextos contemporâneos, como os espaços de Coworking, suprimindo a lacuna referente ao tema na literatura acadêmica (SIMEONOVA, 2017; ZIMMERMAN, 2017). Como implicação, desenvolve-se uma nova perspectiva sobre as tecnologias que estão sendo utilizadas para o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, ilustrando tecnologias que eram primordiais anos atrás, como o *e-mail*, e estão sendo superadas por novas tecnologias mais interativas, como as plataformas digitais, os aplicativos de comunicação e as mídias sociais.

Ao analisar os benefícios do compartilhamento de conhecimento sob a perspectiva dos profissionais das empresas, ressalta-se a importância da temática para o desenvolvimento e aprimoramento das empresas, visto que agrega diversas vantagens aos profissionais e suas empresas, como estímulo à criatividade, a propulsão de inovação, a atualização de métricas e tecnologias contemporâneas, entre outros. Esse resultado supre a lacuna de Oliveira et al.

(2015) quanto à elucidação dos resultados das práticas de compartilhamento de conhecimento, permitindo maior compreensão das vantagens para as empresas em se envolverem nas práticas relacionadas a essa temática. Como implicação, reforça-se a constatação da relevância do compartilhamento de conhecimento como uma ferramenta organizacional no contexto dinâmico do mercado atual, visto que agrega benefícios que tornam as empresas mais adaptáveis às mudanças externas, fator de extrema relevância para a sobrevivência de uma empresa em longo prazo.

De forma prática, esta pesquisa contribui de diferentes maneiras. Com o crescimento da demanda e oferta por espaços de trabalho compartilhados, gestores desses locais podem utilizar os resultados e contribuições deste estudo para planejarem e organizarem seus espaços, orientando-se pelos principais fatores destacados neste trabalho, como distribuição e estrutura física do espaço interno, características do ambiente externo, utilização de plataformas digitais próprias, contratação de funcionários facilitadores de interações entre empresas e estruturação de uma agenda contínua de eventos temáticos, facilitando as interações entre as empresas que ali transitem. Ademais, profissionais autônomos e pequenas empresas podem, de acordo com os resultados e contribuições, considerar a inserção em espaços de trabalho compartilhado em busca dos benefícios verificados nesta pesquisa, tais como prospecção de clientes, atualização de novas tecnologias, métodos e técnicas de trabalho, formação de equipes, entre outros.

Por fim, no intuito de suprir a lacuna de falta de justificativa para os investimentos em compartilhamento de conhecimento (OLIVEIRA et al., 2015), sugere-se que as empresas que possuem flexibilidade para aprimorar seus processos e produtos/serviços possam se tornar mais competitivas em longo prazo à medida que investem em práticas de compartilhamento de conhecimento, visto que as mesmas podem resultar na geração de novos negócios entre as empresas ou indicações de clientes externos, integração de novos colaboradores, atualização de tecnologias que tornem o negócio mais produtivo, além de aumentar a satisfação dos profissionais devido ao sentimento de integração e aprendizado constante, entre outros benefícios identificados neste estudo.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa realizada possui limitações em relação à sua aplicação, que podem ser superadas a partir da realização de estudos futuros. Em relação ao contexto da cidade, Florianópolis tem sido considerada um importante polo empresarial, inovador e tecnológico,

propiciando grandes oportunidades de negócio e interação para o desenvolvimento de novas empresas e crescimento de empresas já existentes. Dessa forma, estudos similares em regiões diversas do país e em outros países podem demonstrar um panorama comparativo para saber se os resultados convergem ou divergem em outros locais, ilustrando o impacto da cidade no contexto de análise da temática.

Para a análise do tema, foram utilizadas cinco categorias de análise, sendo uma delas proposta inicialmente neste trabalho: Contribuições do espaço. Dessa forma, pesquisas futuras podem adicionar outras categorias de análise para verificar outros fatores que podem favorecer ou criar barreiras ao compartilhamento de conhecimento entre empresas. Além disso, estudos futuros podem direcionar seus esforços a uma categoria de análise específica, podendo obter resultados e contribuições mais aprofundados acerca de determinado fator.

Por fim, a pesquisa realizada possui limitações em relação à capacidade de generalização dos resultados, visto que os estudos de casos não possuem essa finalidade (YIN, 2010). Desse modo, pesquisas com abordagem quantitativa, realizadas com amostras quantitativamente superiores, podem representar o compartilhamento de conhecimento em espaços de *coworking* de forma comprobatória e objetiva, complementando o entendimento desenvolvido sobre o tema neste trabalho. Para tanto, pode-se utilizar as categorias iniciais deste estudo como os principais eixos temáticos, e as categorias finais desenvolvidas nesta pesquisa como fatores de análise do questionário quantitativo.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems. **MIS Quarterly**, 25(1). 107-136, 2001.
- ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges, **Cogent Business & Management**, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70, Livraria Martins Fontes, 2011 (Obra original publicada em 1977).
- BILANDZIC, M; FOTH, M. Libraries as co-working spaces: understanding user motivations and perceived barriers to social learning. **Library Hi Tech**, 31(2), 254-273, 2013.
- BOER, N. I. **Knowledge sharing within organizations**. Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management, 2005.
- CAPDEVILA, I. Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as micro clusters. **SSRN Electronic Journal**, 1–18. doi:10.2139/ssrn.2414121, 2013.
- CASHMAN, A. Coworking spaces worldwide. **Deskmag**, 2017.
- CHANG, C.-M.; HSU, M.-H; LEE, Y.-J. Factors Influencing Knowledge-Sharing Behavior in Virtual Communities: A Longitudinal Investigation. **Information Systems Management**, 32(4), 331-340, 2015.
- CHANG, Y.-W., HSU, P.-Y., SHIAU, W.-L.; TSAI C.-C. Knowledge sharing intention in the United States and China: A cross-cultural study. **European Journal of Information Systems**, 1-16. 2015
- CISNE C. S.; ARASAKI P. H. K.; SANTOS N. Coworking: compartilhando mais que espaços? **Revista Gestão Industrial**, 2015.
- COWORKING BRASIL. **Censo Coworking 2017** Disponível em <<https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>> Acesso em 30 Abr. 2018.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, 47(6), 1154-1191, 2010.
- CURADO, C. et al. Teams' innovation: getting there through knowledge sharing and absorptive capacity. **Knowledge Management Research & Practice**, 1–9, 2015.
- DAVISON, R.M., OU, C.X.J.; MARTINSONS, M.G. Information technology to support informal knowledge sharing. **Information Systems Journal**, 23(1), 89–109, 2013.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia científica** (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 1987.

DENG, P.-S. Applying a market-based approach to the development of a sharing-enabled KM model for knowledge-intensive small firms. **Information Systems Management**, Volume 25, (2), 174-187, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**, 2ed. (tradução Sandra Regina Netz). Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOSI, G. The nature of the innovative process. **Technical change and economic theory**, 2, 590-607, 1988.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, 24, 213-225, 2004.

ERAT, P.; DESOUZA, K.C.; SCHÄFER-JUGEL, A.; KURZAWA M. Business customer communities and knowledge sharing: Exploratory study of critical issues. **European Journal of Information Systems**, 15(5), 511–524, 2006.

FAORO, R. R., OLIVEIRA, M, ABREU, M. F. O compartilhamento do conhecimento e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação. **Informação e Informação**, 22(1), 263–292, 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. (3ª ed.) (tradução Joice Elias Costas). Porto Alegre: Artmed (Obra original publicada em 2007), 2009.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. (tradução Roberto Cataldo Costa). Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN C. The Economics of Technical Change. **Cambridge Journal of Economics**, 18 (5), 463–514, 1994.

FREITAS, J. C. S., MAÇADA A. C. G., OLIVEIRA M.; BRINKHUES R. A. Big Data e Gestão do conhecimento: Definições e direcionamentos de pesquisa. **Revista Alcance**. 23(4), 2016.

GANDINI, A. The rise of coworking spaces: a literature review. **Ephemera: theory & politics in organization**, 15:193–205, 2015.

GARRET, L. E.; SPREITZER, G. M.; BACEVICE, P. A. Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in coworking spaces. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2014.

GHOBADI, S.; MATHIASSEN, L. Perceived barriers to effective knowledge sharing in agile software teams. **Information Systems Journal**, 26 (2), 95–125, 2015.

GHOBADI, S.; MATHIASSEN, L. A model for assessing and mitigating knowledge sharing risks in agile software development. **Information Systems Journal**, 2016.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17, 109-122, 1996.

GUPTA, A. et al. Use of collaborative technologies and knowledge sharing in co-located and distributed teams: Towards the 24-h knowledge factory. **Journal of Strategic Information Systems**, 18(3), 147-161, 2015.

HSU, M.-H.; CHANG, C.-M. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organizational knowledge sharing. **Information Systems Journal**, 24(2), 119–142, 2004.

HUANG, Q.; DAVISON, R.M.; GU, J. The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. **Information Systems Journal**, 21(6), 557–577, 2011.

IGLESIAS-PRADAS, S., HERNÁNDEZ-GARCÍA, Á., FERNÁNDEZ-CARDADOR, P. Acceptance of Corporate Blogs for Collaboration and Knowledge Sharing. **Information Systems Management**, 34(3), 220-237, 2017.

JAEGERSBERG, G.; URE, J. Barriers to knowledge sharing and stakeholder alignment in solar energy clusters: Learning from other sectors and regions. **Journal of Strategic Information Systems**, 20(4), 343-354, 2011.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M.; SANZ-VALLE, R. Knowledge management practices for innovation: a multinational corporation's perspective. **Journal of Knowledge Management**, 18(5), 905 – 918, 2014.

KAMAS, R.; BULUTLAR, F. The influence of knowledge sharing on innovation. **European Business Review**, 22(3), 306-317, 2010.

KETTINGER, W.J.; LI, Y., DAVIS, J.M.; KETTINGER, L. The roles off psychological climate, information management capabilities, and IT support on knowledge-sharing: An MOA perspective. **European Journal of Information Systems**, (24), 59–75, 2015.

KOTLARSKY, J. & OSHRI, I. (2005). Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. **European Journal of Information Systems**, 14(1), 37–48, 2005.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE; ISAAC. The new office: how coworking changes the work concept. *Journal of Business Strategy*.

LEVY, M., LOEBBECKE, C.; POWELL, P. SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems. **European Journal of Information Systems**, 12(1), 3–17, 2003.

LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**. Vol. 28 No. 3/4, 2007.

LOEBBECKE, C.; VAN FENEMA P.C.; POWELL, P. Managing inter-organizational knowledge sharing. **The Journal of Strategic Information Systems**, 25(1), 4-14.

MAMAGHANI, F. Information technology knowledge sharing using case-based reasoning. **Information Systems Management**, 19(4), 13-20, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** (7ª ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

MEDINA, P. F.; KRAWULSKI, E. Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrico. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 18(2), 181-190, 2015.

MORISSET, B. Building new places of the creative economy: The rise of coworking spaces. Proceedings of the 2nd Geography of Innovation, **International Conference**, 2013.

NODARI, F.; OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G. Organizational performance through the donation and collection of interorganizational knowledge. **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 46 (1), 85-103, 2016.

NONAKA, I. Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, 5(1), 14–37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, M. et al. Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? **Computers in Human Behavior**, 44, 132–140, 2015.

OECD. Oslo Manuals: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, (3ªed.). Paris. 2005.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, 13(31), 190-209, 2011.

PÉREZ-GONZÁLEZ, D.; TRIGUEROS-PRECIADO, S.; POPA, S. Social Media Technologies' Use for the Competitive Information and Knowledge Sharing, and Its Effects on Industrial SMEs' Innovation. **Information Systems Management**, 34(3), 291-301, 2017.

SARAF, N., LANGDON, C.S. & SAWY, O.E. IS integration and knowledge sharing in multi-unit firms: The winner's curse. **European Journal of Information Systems**, Volume 22, (Issue 6), 592–603, 2013.

SARKER, S.; XIAO, X; BEAULIEU, T. Qualitative Studies in Information Systems: A Critical Review and Some Guiding Principles. **MIS Quarterly**, 37(4), 2013.

SCHOPFEL, J.; ROCHE J.; HUBERT G., "Co-working and Innovation. New Concepts for Academic Libraries and Learning Centres. **New Library World**, 16(1), 2015.

SCHUMPETER J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interests and The Business Cycle**. London: Oxford University Press. 1934.

SERBAN A. M.; LUAN, J. Overview of Knowledge Management. **New directions for institutional research**, (113), 2002.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, 33(2), 143-151, 2004.

SIMEONOVA B. Transactive memory systems and Web 2.0 in knowledge sharing: A conceptual model based on activity theory and critical realism. *Information Systems Journal*, 2017.

SOTO-ACOSTA, P.; CEGARRA-NAVARRO, J.; GARCIA-PEREZ, A. From the Guest Editors: “Enterprise Social Media for Knowledge Management and Innovation in SMEs”, **Information Systems Management**, 34(3), 203-204, 2017.

SPINUZZI, C. Working Alone, Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. **Journal of Business and Technical Communication** 26(4),399-441, 2012.

STAPLES, D.S.; WEBSTER, J. Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. **Information Systems Journal**, 18(6), 617–640, 2008.

STEFFEN, M. O.; OLIVEIRA, M.; BALLE, A. R. Knowledge sharing among companies in a science and technology park. **Business Information Review**, Vol. 34(2) 101–108, 2017

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAKEUCHI, H. **The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company**. Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies. Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI), 2006.

TAYLOR, W.A. Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: An exploratory study. **European Journal of Information Systems**, 13(1), 52–64, 2004.

TRUSSON, C.R., DOHERTY, N.F. & HISLOP, D. Knowledge sharing using IT service management tools: Conflicting discourses and incompatible practices. **Information Systems Journal**, 24, (4), 347–371, 2014.

ULLRICH, D. R. et al. Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. *Análise Revista de Administração da PUCRS*, 23(1), 19-30, 2012.

VRONTIS, D. et al. Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. **Journal of Technology Transfer**, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (4ª ed.). (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2009) 2010.

ZHANG, J. & FAERMAN, S.R. Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system. **European Journal of Information Systems**, 16(4), 479-493, 2007.

ZIMMERMANN, A.; OSHRI, I.; LIOLIOU, E.; GERBASI, A. Sourcing in or out: Implications for social capital and knowledge sharing. **Journal of Strategic Information Systems**, 2017.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Identificação

1. Nome do Coworking (sigiloso):
2. Quantidade média de membros:
3. Nome e Idade do Entrevistado (sigiloso):
4. Nome da Empresa (sigiloso):
5. Descrição do Negócio:
6. Quantidade de funcionários:
7. Tempo de atuação no Mercado:
8. Tempo de atuação no Coworking:

**Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional** - Adquirir e/ou transmitir conhecimento através de interações sociais entre pessoas de diferentes empresas de forma colaborativa. (LIN, 2013; SIMEONOVA, 2017).

1. Como você acha que estar em um ambiente de Coworking contribui para o Compartilhamento de Conhecimento entre os empreendedores? (MORISSET, 2013; GANDINI, 2015; SANTOS et. al, 2015).
2. De quais áreas são os profissionais que você e sua empresa interagem e compartilham conhecimento no Coworking? Áreas diversas ou mesma área que a sua? Poderia citar um exemplo? (IM; RAI, 2014; SANTOS et. al, 2015; STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017).
3. Em quais circunstâncias ocorre compartilhamento de conhecimento entre empreendedores no Coworking? Existem rotinas formalizadas para este fim? (SANTOS et. al, 2015; STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017).
4. Como você acha que a tecnologia da informação contribui para o Compartilhamento de Conhecimento entre os participantes do Coworking (ex: *e-mails*, mídias sociais, aplicativos como WhatsApp)? Você costuma utilizar algum dispositivo específico para este fim? (IM; RAI, 2014; SIMEONOVA, 2017; ZIMMERMAN, 2017).
5. Quais os benefícios que você percebe no compartilhamento de conhecimento com outros empreendedores, tanto no sentido de adquirir como transmitir conhecimento? (IM; RAI, 2014; STEFFEN; OLIVEIRA; BALLE, 2017).
6. Você acha que o Compartilhamento de Conhecimento entre as empresas favorece a prática de inovação das mesmas? Por quê? Teria como citar um exemplo? (LIN, 2007; KAMAS; BULUTLAR, 2010; OLIVEIRA, 2015).

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS) na área de Gestão de Sistemas e Tecnologias da Informação. Estou realizando uma pesquisa sob orientação do Prof. Dr. Ariel Behr, cujo objetivo é estruturar o compartilhamento de conhecimento e analisar sua relação com a inovação.

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar, ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os dados que você fornecerá serão utilizados exclusivamente para o presente estudo, e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da dissertação a ser defendida junto ao PPGA/EA/UFRGS, e em periódicos e eventos científicos. Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone xxxx-xxx, ou pelo *e-mail* xxxxxxx.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Robson Sotoriva Piccini  
Matrícula: 00179834

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Local

Data

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos nesta pesquisa e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

\_\_\_\_\_  
Nome:

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Local

Data

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE COLETA DE DOCUMENTOS

### 1 FONTES DE BUSCA

- 1.1 Websites dos espaços de *coworkings* visitados
- 1.2 Mídias sociais dos espaços de *coworking* visitados
- 1.3 Reportagens sobre os espaços de *coworkings* em websites de notícia
- 1.4 Plataformas digitais próprias dos espaços de *coworkings*

### 2 OBJETOS DA BUSCA

- 1.1 Ilustrar os ambientes externos e internos dos espaços de coworking visitados;
- 1.2 Ilustrar as interfaces das plataformas digitais utilizadas;
- 1.3 Ilustrar os eventos promovidos para interações entre integrantes dos espaços,
- 1.4 Triangular os resultados obtidos através de entrevistas e observações.

### 3 ARMAZENAMENTO DOS RESULTADOS DAS BUSCAS

Os arquivos obtidos serão tabuladas da seguinte maneira:

<b>Nome do espaço</b>	
<b>Tipo de arquivo</b>	
<b>Descrição do conteúdo</b>	
<b>Local em que foi disponibilizado</b>	

### 4 SISTEMÁTICA DE BUSCA

- 4.1 Identificar as mídias sociais dos espaços de *coworking* visitados;
- 4.2 Buscar por imagens que reforcem os dados obtidos por outras fontes;
- 4.3 Procurar por notícias que ilustrem eventos formais dos espaços;
- 4.4 Solicitar o acesso às plataformas digitais para capturar a imagem da sua interface;
- 4.5 Armazenar as imagens com a devida especificação;
- 4.6 Ajustar as imagens a fim de preservar o anonimato das pessoas e espaços de *coworking*.

## APÊNDICE D - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

### 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 Nome do espaço de *coworking*:

1.2 Localização:

1.3 Tamanho:

### 2. ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS

2.1 Características do bairro em que está inserido:

2.2 Presença de empresas nos arredores:

2.3 Estrutura física interna:

2.4 Distribuição física dos integrantes:

2.5 Eventuais interações entre as empresas durante as entrevistas:

## APÊNDICE E – LIVRO DE CÓDIGOS

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Finais</b>	<b>Descrição</b>
Contribuições do espaço	Estrutura e distribuição física interna; Iniciativas paralelas do espaço; Frequência e conteúdo dos Eventos; Relação com o ambiente externo.	Fatores dos espaços compartilhados que favorecem as práticas de Compartilhamento de Conhecimento.
Atores	Rede de participantes do espaço; Gestores e funcionários do espaço; Profissionais convidados; Empresas próximas do ambiente externo.	Pessoas que interagem com os profissionais inseridos nos espaços compartilhados.
Mecanismos	Aprendizado através da observação; Informais: Diálogo com profissionais sentados próximos, encontros no café, almoço, áreas de lazer e ambiente externo; Formais: Reuniões; Happy Hours; Coffe breaks; Apresentações internas; Dinâmicas internas, Eventos temáticos; Conteúdos empresariais (técnico e gerencial) e não empresariais (Arte, Cultura, Saúde).	Momentos em que ocorrem as práticas de compartilhamento de conhecimento de forma presencial.
Papel da TI	Uso frequente (Cwk A, B), Pouco relevante (Cwk C e E) e Não relevante (Cwk D); Conexão com ex-integrantes do espaço e integrantes de outras filiais (Plataforma Interna); Contato com profissionais em dias de trabalho remoto (WhatsApp, <i>e-mail</i> ); Conhecimento dos negócios internos (Plataforma Interna e Instagram); Divulgação de vagas de trabalho / oportunidades (Plataforma Interna); Informativo de Eventos internos e externos (Grupos de WhatsApp, <i>e-mail</i> e Instagram); Comunicados referentes à estrutura do Espaço (Grupos de WhatsApp e <i>e-mail</i> ); Conteúdo para interações presenciais – Instagram;	Momentos em que ocorrem as práticas de compartilhamento de conhecimento através da tecnologia da informação.
Benefícios percebidos	Estímulo à criatividade / Geração de Ideias / Inovação; Conhecimento da demanda local; Reflexão sobre o próprio negócio; Atualização de novas tecnologias, técnicas e métricas de trabalho; Criação de redes de contatos; Aproximação com culturas e línguas diferentes; Formação de Equipes; Geração de novos negócios entre membros; Despertar de interesse por outras áreas;	Os principais benefícios elencados pelos entrevistados quanto às práticas de compartilhamento de conhecimento existentes no espaço em que estão localizados.