



Revista de Administração Contemporânea

ISSN: 1415-6555

ISSN: 1982-7849

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em  
Administração

Mesquita, Luiza A. F.; Pozzebon, Marlei; Petrini, Maira  
Construindo Espaços de Interação Social a partir de Relações e Práticas de Trabalho Compartilhado  
Revista de Administração Contemporânea, vol. 24, núm. 2, 2020, Março-Abril, pp. 181-196  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190041>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84062337006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org



## Construindo Espaços de Interação Social a partir de Relações e Práticas de Trabalho Compartilhado

Building Spaces of Social Interaction from Coworking Relationships and Practices

Luiza A. F. Mesquita<sup>1</sup>  
Marlei Pozzebon<sup>1,2</sup>  
Maira Petrini<sup>3</sup>

### ■ RESUMO

Os espaços de trabalho compartilhados, conhecidos como *coworking*, são ambientes de trabalho que se disseminaram com rapidez nos últimos anos, e distinguem-se como um novo modelo de trabalho. O objetivo deste artigo foi analisar práticas e relações em ambientes de *coworking* a fim de se compreender como ocorrem e como contribuem para construir espaços de interação social. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso único, realizado em profundidade, cujos dados foram coletados a partir de técnicas de inspiração etnográfica, incluindo intensa observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. O estudo de campo teve duração de 25 dias, ao longo dos quais utilizou-se dos métodos de observação direta e entrevistas, realizadas com 40 associados do espaço escolhido. Os resultados identificaram três níveis de relações que suportam um espaço de trabalho que vai além do compartilhamento. Em cada nível foram identificadas práticas que favorecem a construção de um espaço de interação social: práticas de autogestão, práticas de negócios cooperados e práticas comunitárias. Por fim, lança-se a chamada a uma reflexão em compreender o que de fato significa construir um espaço social dentro de um espaço de trabalho.

**Palavras-chave:** trabalho compartilhado; espaço de interação social; economia compartilhada.

**JEL Code:** E24, J81, A13.

### ■ ABSTRACT

Coworking spaces are work environments that have spread quickly in recent years and might be seen as a new work model. The purpose of this article was to analyze coworking practices and relationships in order to better understand how they occur and how they contribute to building spaces of social interaction. To explore this question, a unique and in-depth case study was conducted. Data were collected using techniques of ethnographic inspiration, including intense participant observation, semi-structured interviews and documentary analysis. The field study lasted 25 days and 40 associates were interviewed. The results show three levels of relationship that support a workspace that goes beyond 'sharing'. At each level, practices to construct a space of social interaction were identified: self-management practices, cooperative business practices and community practices. Finally, we call for a reflection of a better understanding on what a social space within a coworking really means.

**Keywords:** coworking; social interaction spaces; sharing economy.

<sup>1</sup> Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

<sup>2</sup> École des Hautes Études Commerciales, Montreal, Quebec, Canadá.

<sup>3</sup> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

**Como citar:** Mesquita, L. A. F., Pozzebon, M., & Petrini, M. (2020). Construindo espaços de interação social a partir de relações e práticas de trabalho compartilhado. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 181-196. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190041>

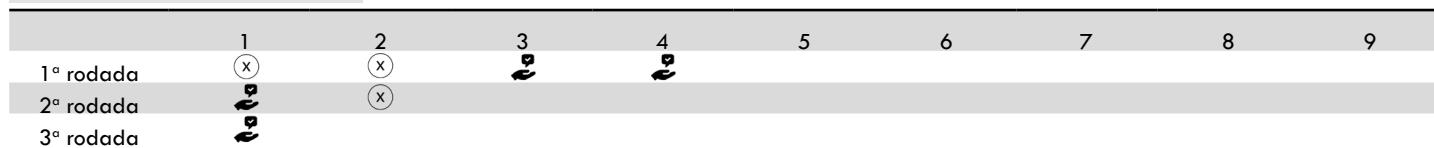
**Editor-chefe:** Wesley Mendes-Da-Silva

**Recebido em:** 30/01/2019

**Última versão recebida em:** 10/10/2019

**ACEITE EM:** 02/11/2019

# de revisores convidados até a decisão:



## INTRODUÇÃO

A economia compartilhada surge como um fenômeno que adota práticas colaborativas disruptivas, promovendo o compartilhamento de recursos entre indivíduos - como espaço, dinheiro, bens, habilidades e serviços - que podem agir tanto como fornecedores quanto como consumidores (Petrini, Freitas & Silveira, 2017; Belk, 2014; Botsman & Rogers, 2010). Nesta inovadora configuração do mercado, conceitos como o da colaboração, cocriação, criatividade, produção entre pares, inovação aberta, troca de conhecimento e valores que se estabelecem nas necessidades humanas de conexão passam a ter papel central (Brynjolfsson & McAfee, 2014). No caso dos espaços de *coworking*, a partilha, vista como um método de intensificação de relações sociais, pode ser compreendida dentro da categoria Compartilhamento de Ativos Produtivos (Schor, 2014). Estes espaços são uma das manifestações da economia compartilhada com o potencial de promover o aprendizado colaborativo a partir de atividades e práticas que levam ao compartilhamento de conhecimento e de habilidades entre as pessoas (Lasrado & Lugmayr, 2013; Stokes, Clarence, Anderson & Rinne, 2014). Neste sentido, esses novos espaços de trabalho estão ligados a um discurso de inovação trazido por uma nova classe de empreendedores, dentro da economia colaborativa e criativa, e de um novo ecossistema social e econômico, construído a partir do desenvolvimento de laços afetivos e da inteligência coletiva.

No início relacionado à indústria criativa, esse novo modelo caracteriza-se por facilitar a mobilidade e flexibilidade do trabalho, proporcionando um espaço físico com infraestrutura básica para pessoas ou grupos que trabalham em negócios próprios (Fabbri & Charue-Duboc, 2014). Além de propiciar boas oportunidades profissionais a partir de contatos inesperados ou mesmo que não aconteceriam se aquelas pessoas não estivessem no mesmo ambiente (Moriset, 2014).

Como um novo ecossistema social e econômico, os *coworkings* deveriam ir além de aluguel de infraestrutura e acesso a uma rede de pessoas, integrando elementos de *home-office*, times virtuais, incubadoras e comunidades de prática, oferecendo, adicionalmente, um espaço de trabalho com maior flexibilidade, autonomia e oportunidade de interação social (Fabbri & Charue-Duboc, 2014; Moriset, 2014; Pohler, 2012; Spinuzzi, 2012). Para Moriset (2014), são espaços de interação social antes de serem espaços de trabalho. Nakao e Mussi (2018) apontam a importância na construção colaborativa de significados e a formação de um senso comunitário como elementos importantes para o surgimento dos benefícios de *coworking*. Entretanto, as pesquisas desenvolvidas no tema parecem conhecer pouco sobre como eles podem, de fato, apresentar-se como ambientes que provocam interação social.

Será que os espaços de trabalho compartilhados conseguem realmente ir além do compartilhamento de recursos físicos e humanos? Será que eles de fato podem promover a colaboração em espaços de trabalho, nos quais as interações sociais moldam e são moldadas por esses ambientes? Esta pesquisa tem por objetivo analisar as práticas e relações em um espaço de trabalho compartilhado a fim de se compreender como ocorrem e como podem contribuir para formação de um ambiente com mais interação social.

Oliveira e Cavedon (2017) discutem os estudos baseados em práticas destacando três correntes principais: práticas como fenômeno, práticas como perspectiva teórica e as práticas como discussão filosófica. Nossa trabalho ressoa com a primeira visão, uma vez que destacamos as ações praticadas pelos atores sociais. O conceito de prática adotado neste artigo está alinhado com a proposta de Reed e se refere particularmente às práticas desempenhadas no contexto de trabalho. Reed define prática social como "um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho" (2007, p. 3). Ainda de acordo com o que sustenta o autor, estas práticas podem nos levar a uma melhor compreensão sobre os processos e relações que se desdobram nos sistemas de trabalho.

A escolha por essa definição se explica também pelo fato de sistemas de trabalho poderem contemplar, neste caso, a perspectiva de estruturas sociais menos formais, fortemente marcadas pelas relações sociais dos sistemas que a integram, e as quais, por sua vez, influenciam na sua estrutura. Com tal objetivo, e tendo em mente o fenômeno dos espaços de *coworking* em específico, o trabalho foi guiado pela seguinte questão de pesquisa: Como se desenvolvem as práticas e relações estabelecidas entre grupos sociais em espaços de trabalho como o de *coworking*?

Para responder a esta questão, conduzimos um estudo de caso único, instrumental e em profundidade, que se mostrou revelador na sua contribuição para a construção de um espaço de interação social. Nossa principal contribuição teórica foi revelar novas possibilidades de configuração de espaços de *coworking*, e provocou uma reflexão sobre o seu próprio significado. Uma parte da literatura comprehende que os espaços de *coworking* representam a ressignificação do trabalho, um movimento que está se constituindo a partir da formação de comunidades unidas por fortes valores sociais. Neste sentido, faz-se imperativo que esses espaços de trabalho ampliem seu olhar para tornarem-se espaços de interação social, indo além do compartilhamento de recursos físicos e humanos. Como contribuição para a prática, as relações e práticas identificadas e detalhadas servem de guia para empreendedores no que se refere a forma de se organizar um *cwokring*.

## EMERGÊNCIA DO FENÔMENO DE COWORKING: ESPAÇO SOCIAL VERSUS ESPAÇO DE TRABALHO

O termo *coworking*, cunhado em 1999 por Bernard De Koven, designava uma nova forma de desenvolver o trabalho no dia a dia das organizações, baseada na colaboração e por meio do suporte de tecnologias emergentes, como o computador (Koven, 2013; Priesnitz, 2015). Não dizia respeito, entretanto, ao movimento de se criar espaços físicos de trabalho, o que ocorre em 2005, nos quais trabalhadores independentes ou autônomos pudessem desenvolver suas atividades ou projetos. Embora, na sua origem, o termo tenha sido empregado para descrever atividades distintas, elas na realidade se complementam, uma vez que *coworking* representa, antes de tudo, uma nova Atmosfera (Moriset, 2014). Nessa perspectiva, alguns autores utilizaram a noção de terceiro ambiente para explicar os espaços de *coworking*, remetendo à definição do sociólogo Ray Oldenburg (1989), que esclarece o conceito como a importância de se criar um ambiente alternativo àquele proporcionado no espaço privado da residência e no espaço do trabalho. A importância que ele atribui ao terceiro ambiente reside na perspectiva de um encontro que ocorra de maneira regular, voluntária, e informalmente, podendo contribuir para a socialização e a criação de laços voluntários entre os indivíduos.

O movimento, que se desenvolveu mais forte a partir de 2005, foi criado a partir da emergência de uma economia criativa e digital, na qual a presença maciça de recursos tecnológicos e de comunicação pôde levar a uma profunda transformação da indústria de trabalho (Moriset, 2014). Entretanto, estamos diante de espaços sociais mais do que diante de espaços de trabalho. O princípio fundamental nestes espaços é justamente a possibilidade de “encontros face-a-face que tornam possível a troca de conhecimento tácito” (Moriset, 2014, p. 3), e beneficiam o surgimento de indústrias cada vez mais inovadoras.

Dentro do processo de reinvenção de economias, torna-se quase certo o consequente desenvolvimento econômico. No entanto, de acordo com Moriset (2014), apenas a proximidade física não é suficiente para afirmar de fato que o desenvolvimento ocorra. Por este motivo o autor apresenta uma explicação ancorada no conceito de terceiro ambiente. Eles são importantes porque os encontros que promovem asseguram que pessoas se identifiquem com valores sociais comuns e fortalecem o senso de sociedade à medida que conversam e compartilham seus interesses. Forlano (2008) afirma que esse sistema de trabalho pode ser entendido como um grupo de pessoas que dividem um mesmo espaço e partilham os mesmos valores em relação uns aos outros, ao escolherem “trabalhar lado a lado, embora não trabalhem juntos” (p. 195).

Diferente de Moriset (2014) e Forlano (2008), que entendem o *coworking* a partir de uma perspectiva

sociotécnica, ou seja, como uma consequência das práticas assumidas com a emergência do trabalho móvel, Pohler (2012) entende-o mais como ruptura, considerando-o uma alternativa para a redefinição das relações de trabalho tradicionais. O autor afirma que espaços de *coworking* são “resultado de uma busca constante por estratégias para lidar com situações de trabalho problemáticas” e “um fenômeno urbano independente que surge em diferentes cidades como resposta a estes problemas” (Pohler, 2012, p. 68). Assim como Pohler, outros autores se afastam do conceito teórico de terceiro ambiente. Bizarri (2010), por exemplo, também situa o fenômeno de *coworking* como uma alternativa disruptiva ao processo de evolução do modo de produção econômico. Se por um lado esses espaços podem representar uma opção dentro de uma economia caracterizada pela desintegração e alteração de processos sociais baseados nas relações de trabalho, por outro eles são o próprio motor do processo de reorganização social em curso.

O caráter colaborativo e cocriativo do fenômeno de *coworking* como um espaço de trabalho compartilhado fica claro na construção do conceito. A partir dos pontos em comum encontrados na literatura sobre o tema, pode-se inferir que *coworking* se trata de um movimento fundamentado na necessidade de flexibilidade e da troca baseada na interação. Ele se sustenta nos valores construídos e partilhados entre seus membros, e propaga-se pelo compartilhamento de ideias, conhecimento, vivência, práticas, entre outras atividades que podem acontecer no interior destes espaços. A própria comunidade de *coworking* propõe uma definição nestes mesmos termos ao assumir que:

... profissionais independentes e aqueles com local de trabalho flexíveis trabalham melhor em conjunto do que sozinhos. Espaços de *coworking* estão relacionados com construção da comunidade e sustentabilidade. Os participantes concordam em defender os valores estabelecidos pelos fundadores do movimento, bem como interagir e compartilhar uns com os outros (Wikicoworking, 2016, para. 1).

Entendemos, como sustenta Spinuzzi (2012), que essa definição não nos permite apurar algumas questões centrais sobre esse modelo de trabalho. Compartilhar não significa necessariamente colaborar. Compartilhar é dividir, repartir ou partilhar algo, um recurso, um serviço ou uma tarefa, mas não necessariamente envolve uma cooperação mais profunda entre quem partilha. Colaborar pressupõe ajuda mútua para que algo seja realizado. Ou seja, trabalhar de forma cooperativa, construindo forte senso de coletividade.

Espaços de *coworking* são compreendidos como novas formas de organização social relacionadas a um ambiente propício à inovação, criatividade e aprendizado, justamente dado ao seu potencial de desenvolver laços sociais e valores comuns que moldam

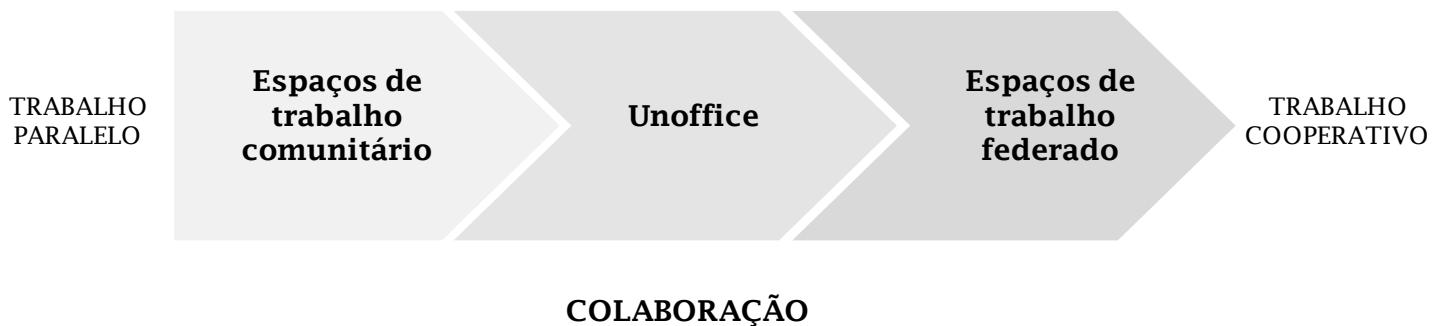
e são moldados por esses espaços. Para se entender a fundo do que se trata esse movimento, os trabalhos voltados a examiná-los precisam compreender o que acontece e como se configuram esses espaços.

## ESPAÇOS DE COWORKING E SUAS PRÁTICAS

De acordo com o que se viu na literatura, a emergência dos espaços de *coworking* remete a novas formas de organização social, contribuindo para uma transformação nas formas de produção econômica, dados os fortes impactos que acabam gerando (Deijl, 2011; Gandini, 2015; Kordi-Hubbard, 2013; Merkel, 2015). Desponta dessa discussão o papel do *coworking*

como um espaço social que aprofunda processos de aprendizado (Fabbri & Charue-Duboc, 2014). Neles, as pessoas podem desenvolver laços sociais, aprender com os outros e melhorar a geração de ideias empreendedoras, assemelhando-se à incubação (Hughes, Ireland, & Morgan, 2007).

Estes espaços sustentam níveis de interação diferentes e variam de acordo com a colaboração que estimulam. Spinuzzi (2012) identifica que a interação nem sempre é o fator mais procurado nesses ambientes, e classifica diferentes tipos de espaços de *coworking* que variam segundo o nível de importância dada à colaboração: espaços de trabalho comunitário, espaços de *unoffice*, e espaços de trabalho federado (Figura 1).



**Figura 1.** Grau de colaboração em espaços de trabalho compartilhado como o coworking.

Fonte: Elaboração própria.

Para Spinuzzi (2012), os espaços de trabalho comunitário são ambientes em que a infraestrutura física é o fator preponderante para que o trabalho ocorra. Esse tipo de espaço não incentiva, tampouco vê necessidade de manter a colaboração como um valor fundamental. Já nos outros dois tipos de espaços - *unoffice* e federado -, não só a colaboração é importante, como a conexão e interação entre seus membros são valores sustentados, praticados e incentivados. E são neles que a condição sociotécnica inerente ao fenômeno de *coworking* é novamente apontada.

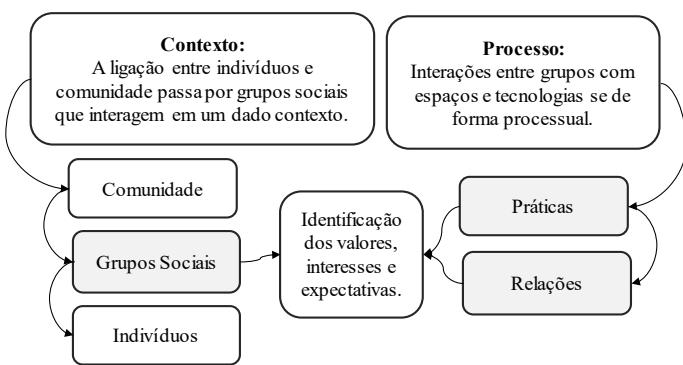
De acordo com essa visão, os impactos gerados por estes espaços emergem não só em função da infraestrutura física e da praticidade que esse tipo de ambiente proporciona, mas também por conta das pessoas que o frequentam, de valores que fomentam e objetivos que traçam em comum (Merkel, 2015; Moriset, 2014). Isso ocorre ao possibilitar o surgimento e configuração de espaços nos quais encontros fortuitos ocorrem naturalmente, por meio da mobilidade da mão de obra, da flexibilidade do trabalho e da autonomia dos trabalhadores. Tais encontros, para autores como Lumley (2014) e Moriset (2014), são vistos como um dos principais valores destes espaços.

O espaço comum *coworking* permite combinações de objetivos relacionados ao âmbito econômico e pessoal, e com o desempenho de tarefas de trabalho e lazer, sendo este nexo um possível impulsionador da criatividade (Bouncken & Reuschl, 2016). Para os autores, confiança, senso de comunidade e auto eficácia são aspectos que influenciam positivamente o processo de aprendizagem em espaços de *coworking*. Esta abordagem colaborativa é exatamente o que diferencia o *coworking* de outras formas de trabalho compartilhado e flexível, como escritórios satélites, *hot desks*, *coffee shops* ou empresas incubadoras (Merkel, 2015). Neste sentido, é a partir dos valores sociais que o fenômeno se replica (Moriset, 2014).

A ideia de *coworking*, numa perspectiva sociotécnica, está intimamente ligada às práticas de interações sociais colaborativas e suportadas por tecnologias de informação e comunicação (TIC). Por este motivo, adotamos o *framework* conceitual proposto por Pozzebon e Diniz (2012) para estudos da implementação de tecnologias em nível social. Os autores constroem um modelo multinível e pluralista que parte da teoria da estruturação como lente teórica e situa-se na tradição construtivista. Desta forma, possibilita investigar a

interação de grupos sociais e artefatos para além das questões de produtividade e eficiência, propondo um novo nível de análise no plano da comunidade (Pozzebon & Diniz, 2012).

O modelo proposto não apenas apoia a investigação das práticas e relações sociais em espaços de *coworking*, como também possibilita compreender, de forma mais profunda, os resultados - esperados e não esperados - das interações do grupo que divide aquele espaço. Além disso, o conceito de grupos sociais é o mesmo daquele definido pelos autores do modelo escolhido. Refere-se, de acordo com Pozzebon, Diniz e Jayo (2009), ao "conjunto de pessoas que compartilha um espaço geográfico comum ou ocupa os mesmos limites funcionais" (p. 23). A partir dessa definição, os diferentes grupos foram sendo identificados e emergiram do campo. O *framework* está estruturado em três dimensões: contexto, processo e conteúdo (Pozzebon & Diniz, 2012; Pozzebon, Diniz, & Jayo, 2009). Para o presente estudo, analisamos duas dimensões que parecem fundamentais para responder à questão de pesquisa: contexto e processo (Figura 2).



**Figura 2.** Modelo conceitual sobre a relação entre pessoas e recursos no *coworking*.

Fonte: Adaptado de Pozzebon, M., & Diniz, E. H. (2012). Theorizing ICT and society in the Brazilian context: A multilevel, pluralistic and remixable framework. *Brazilian Administration Review*, 9(3), 287-307. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/bar/v9n3/a04v9n3.pdf>

A primeira dimensão - contexto - busca mapear os grupos sociais relevantes ao fenômeno estudado (não omitindo as conexões deste nível meso com os indivíduos e a comunidade como um todo), assim como os valores, interesses e expectativas associados a estes grupos. A segunda dimensão - processo - busca identificar as relações e práticas resultantes da interação dos grupos sociais com espaços e tecnologias.

## MÉTODO

Como estratégia de pesquisa, optou-se por um caso único, instrumental e em profundidade (Stake, 1994). O caráter instrumental explica-se pelo objetivo da pesquisa, que visa entender um fenômeno social - as práticas e relações que sustentam o *coworking* - a partir de um estudo de caso. Por meio da investigação de um caso empírico particular, buscam-se resultados que vão além do caso examinado, facilitando a compreensão de uma questão teórica mais ampla. O objetivo é produzir um entendimento que poderá ser aplicado também a outros casos com contextos similares. Trata-se de uma lógica distinta da adotada por autores positivistas como Eisenhardt (1989) e Yin (2009), que tendem a desencorajar casos únicos por considerá-los menos aptos a replicação da unidade de análise e em consequência, a uma generalização similar à validade externa. Sobre a validade interna, um grande número de autores estabelece uma relação entre a triangulação e o esforço de validade interna de um estudo, uma vez que a triangulação busca a convergência das informações coletadas a partir de diferentes fontes de dados. Sob uma perspectiva social-construtivista, a triangulação não busca convergência, mas riqueza. Com isso, uma diversidade de perspectivas aumenta a riqueza dos resultados e sobretudo a plausibilidade.

Adotando Stake (1994), não buscamos alcançar validade externa, mas plausibilidade na construção de uma generalização de natureza analítica ou teórica. O caso único teve o espaço da Goma como objeto de investigação. Goma se define como uma associação interdisciplinar de empreendedores, sediada na cidade do Rio de Janeiro, que busca oferecer infraestrutura adequada para pessoas de diferentes áreas movidas pelo propósito de fomentar as economias criativa e colaborativo (Goma, 2016).

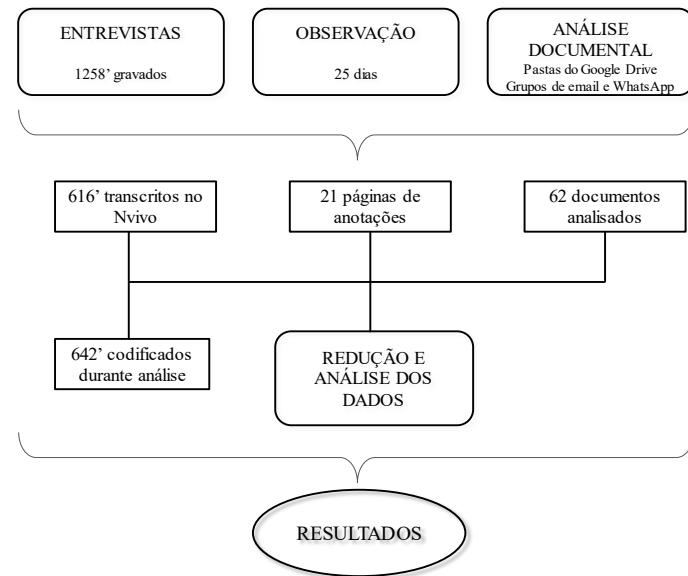
Os critérios que levaram à seleção da Goma foram decorrentes de algumas visitas preliminares ao local e do acesso a informações disponíveis em sites, jornais e revistas. Ela foi selecionada por se revelar uma experiência de *coworking* original e por sua preocupação com o desenvolvimento de laços sociais. Além disso, a investigação prévia deste espaço também expôs a riqueza do ambiente no sentido de contar com os elementos presentes no modelo teórico. A associação surge do encontro entre indivíduos, profissionais liberais, autônomos, e pequenas empresas que já atuavam naquele espaço, mais ou menos no modelo de uma incubadora. A este grupo, formado por representantes de diferentes setores, sobretudo oriundos da economia criativa, foram se unindo, informalmente, outras empresas, pessoas, e entusiastas da economia colaborativa em busca não apenas de um espaço, mas de sinergia e trocas. Fundada oficialmente em 2013, a Goma tem como missão desenvolver um ecossistema empreendedor ao seu redor, buscando

comprometer-se com projetos que tenham como foco central a sustentabilidade, a inovação social, e a criatividade (Silva, 2014). Em menos de seis meses a associação viu seu escopo crescer para mais de 60 profissionais, distribuindo-se em mais de 20 empresas.

Trazemos nesta seção o máximo possível de detalhes sobre os processos de coleta e análise de dados (Levitt, Bamberg, Creswell, Frost, & Suárez-Orozco, 2018). O ato de documentar com detalhe os procedimentos metodológicos aumenta a autenticidade e a plausibilidade de uma pesquisa qualitativa de natureza construtivista (Pozzebon & Petrini, 2013). A coleta de dados foi realizada atendendo o critério da triangulação: observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. A observação participante ocorreu durante um mês, diariamente, e as entrevistas foram realizadas na sede da Goma no mesmo período. A observação direta aconteceu no decorrer dos 25 dias de imersão total em campo, e buscou captar comportamentos e interações subjacentes ao discurso dos indivíduos como uma forma privilegiada de acessar as relações e práticas no espaço investigado (Flick, 2009). A imersão também propiciou um amplo acesso à documentos internos e bases de dados da Goma com informações sobre o processo do surgimento da Goma e suas práticas de atuação. É importante ressaltar que durante os 25 dias de observação participante, realizada pela primeira autora, houve uma progressiva aceitação da mesma como parte do grupo. Os membros da Goma entenderam que a pesquisa poderia trazer benefícios em termos de uma melhor compreensão, ou uma compreensão diferente, das práticas e relações. Esta aceitação fez com que as pessoas agissem cada vez mais naturalmente, perdendo a sensação de serem observadas, e levando a pesquisadora a um nível mais profundo de entendimento das práticas.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas a partir de um roteiro elaborado com base no modelo conceitual, o qual foi dividido em três partes: (1) as motivações e o que os associados viam como diferencial para se juntar a Goma; (2) como os membros explicavam o trabalho e as atividades de trabalho que desenvolviam, ou seja, as práticas; (3) as expectativas sobre aquele ambiente e tipo de trabalho. Ao final, 40 associados foram entrevistados, dos quais 72% associados da Goma desde antes da sua fundação formal.

A análise foi realizada segundo as três etapas propostas por Miles e Huberman (2004): redução/codificação, apresentação, conclusões (Figura 3).



**Figura 3.** Resumo da coleta e análise de dados.

Fonte: Elaboração própria.

A codificação baseou-se em três códigos pré-definidos (extraídos da revisão de literatura) - motivações, diferenciais e expectativas, e aqueles que emergiram durante a análise, indutivamente. Chegou-se a dez diferentes categorias de motivação para se juntar à Goma, as quais, assim como mostra a literatura, variam entre condições voltadas mais para o pessoal (a vontade de construir laços sociais e afetivos), até condições puramente profissionais, como a busca por se formar e fortalecer negócios.

No que diz respeito aos diferenciais, surgiram também dez valores, entre os quais muitos são comuns a grande parte deste tipo de espaço, como colaboração, respeito e aprendizado. Mas nota-se o surgimento de valores únicos e diferentes dos expostos na literatura, pela própria natureza diferenciada da Goma. Por exemplo, a solidez financeira ou a gestão, dois valores que surgiram como de muita importância na Goma, pelo comprometimento que seus membros devem ter ao ocuparem uma casa onde todos "são donos".

Das expectativas, que também foram codificadas, chegou-se a cinco categorias que confirmam a singularidade da Goma frente a outros *coworkings*. Em primeiro lugar, fica claro o empenho dos membros na construção de um ambiente compartilhado, agradável e produtivo. Expectativas comuns a quase todos os espaços deste tipo. Chama atenção, contudo, o interesse da associação, enquanto grupo, de tornar-se um expoente de empreendedorismo social, e as articulações que os permitem se tornar um laboratório de experiências como alternativa ao modelo de produção tradicional. Tal interesse os leva inclusive a buscarem se tornar uma referência para outros espaços, até em outros países.

É importante ressaltar que as atividades de codificação e de interpretação constituem um processo de Criar Sentidos (*sensemaking*) que depende muito da reflexividade do pesquisador e de sua capacidade de teorização. A intensidade de uma pesquisa, sobretudo as que incluem observação participante e técnicas de inspiração etnográfica, aumenta a possibilidade de gerar uma compreensão profunda e plausível de um fenômeno social que se deseja investigar. A apresentação e discussão que se segue está baseada nestes resultados encontrados em campo, bem como na pesquisa previamente realizada sobre o espaço, que já o apontava como este ambiente diferente de qualquer outro tipo de espaço de *coworking* referenciado na revisão da literatura.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados respeita as duas dimensões do *framework* conceitual: contexto e processo. No contexto, apresentamos a organização estudada e os grupos sociais relevantes. No processo, apresentaremos as práticas identificadas e modelizadas ao longo da nossa análise. Os valores, interesses e expectativas aparecem tanto na apresentação do contexto quanto do processo.

A Goma é formada por um grupo de empreendedores que dividem o mesmo espaço de trabalho, organizados em um modelo de gestão horizontal e participativo. Com isto em mente, a organização se caracteriza por ter um grupo de pessoas reunidas em um mesmo local e compartilhando valores, interesses e objetivos comuns. A partir de determinados momentos e contextos, subgrupos foram se formando e influenciando a atuação do todo. Estes Grupos Sociais que se formam se dão por união voluntária e ocorrem de acordo com os interesses e habilidades pessoais de cada membro, independentemente das empresas que representam. Formam-se assim os grupos de trabalho (GTs) - tratando de temas como infraestrutura, finanças, comunicação - que representam uma particularidade fundamental da Goma, diferenciando-a dos demais espaços de *coworking* encontrados na literatura. Para Armando, residente da Goma, os GTs são:

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

Nessa organização de um grupo social maior formado por subgrupos articulados foram identificadas múltiplas dinâmicas ocorrendo simultaneamente dentro do espaço que compartilhavam, que vão desde o âmbito individual até o coletivo. Como explica uma das residentes, as diferentes perspectivas (individual e coletivo) que cada pessoa pode assumir é um diferencial da Goma, e se sustenta pela necessidade de se estruturar e fortalecer o espaço para a formação de redes que sustentem a construção de uma comunidade baseada em pessoas:

“Existem lugares que são mantidos por uma ou duas empresas e que várias outras ocupam, que você vê assim... Como é que é o poder de decisão? É 100% descentralizado? Não é. Aqui na Goma minimamente é. Todo mundo é um voto. Não são empresas. Então assim, dentro da [nome da empresa] você tem discordância. Você tem gente que acha que é uma coisa, e gente que acha que é outra. E na hora de votar cada um vota do jeito que dá na telha. Isso que eu acho que é o legal da Goma. Porque realmente a coisa funciona de uma maneira pulverizada. Você não tem concentração. E como o voto não é por empresa, é por pessoa, não faz diferença se você é uma empresa pequena ou uma empresa grande. O que conta é o indivíduo” (Clara, residente).

Embora se configure como um espaço de *coworking*, tendo em vista que é, de fato, um ambiente de trabalho compartilhado, não é possível compreender a Goma analisando suas práticas apenas do ponto de vista do negócio. Por um lado, a associação conecta empreendedores voltados a negócios sociais e promove “encontros entre pessoas que querem mudar a dinâmica de trabalho dentro de suas respectivas empresas” (Ana, residente). Nesse aspecto, a associação é muito parecida com os espaços encontrados na literatura (Bizarri, 2010; Kordi-Hubbard, 2013; Lumley, 2014). Por outro lado, ao apresentar uma metodologia que convida as pessoas envolvidas na imaginação, construção e habitação de determinado espaço físico - seja uma casa, uma praça, ou um espaço de trabalho - à participar da formação coletiva da intenção, função e desenho, ela se torna um espaço social onde as empresas que ali atuam conseguem se fortalecer como grupo, reinventar-se de modo a oferecer outros serviços além daqueles para os quais cada empresa se volta originalmente.

Em torno da Goma, orbitam uma série de atores com os quais o grupo pode estabelecer relações e parcerias de mútuo benefício. Por isso, embora interligadas, as práticas que organizam o espaço da Goma ocorrem a partir de diferentes níveis de relação:

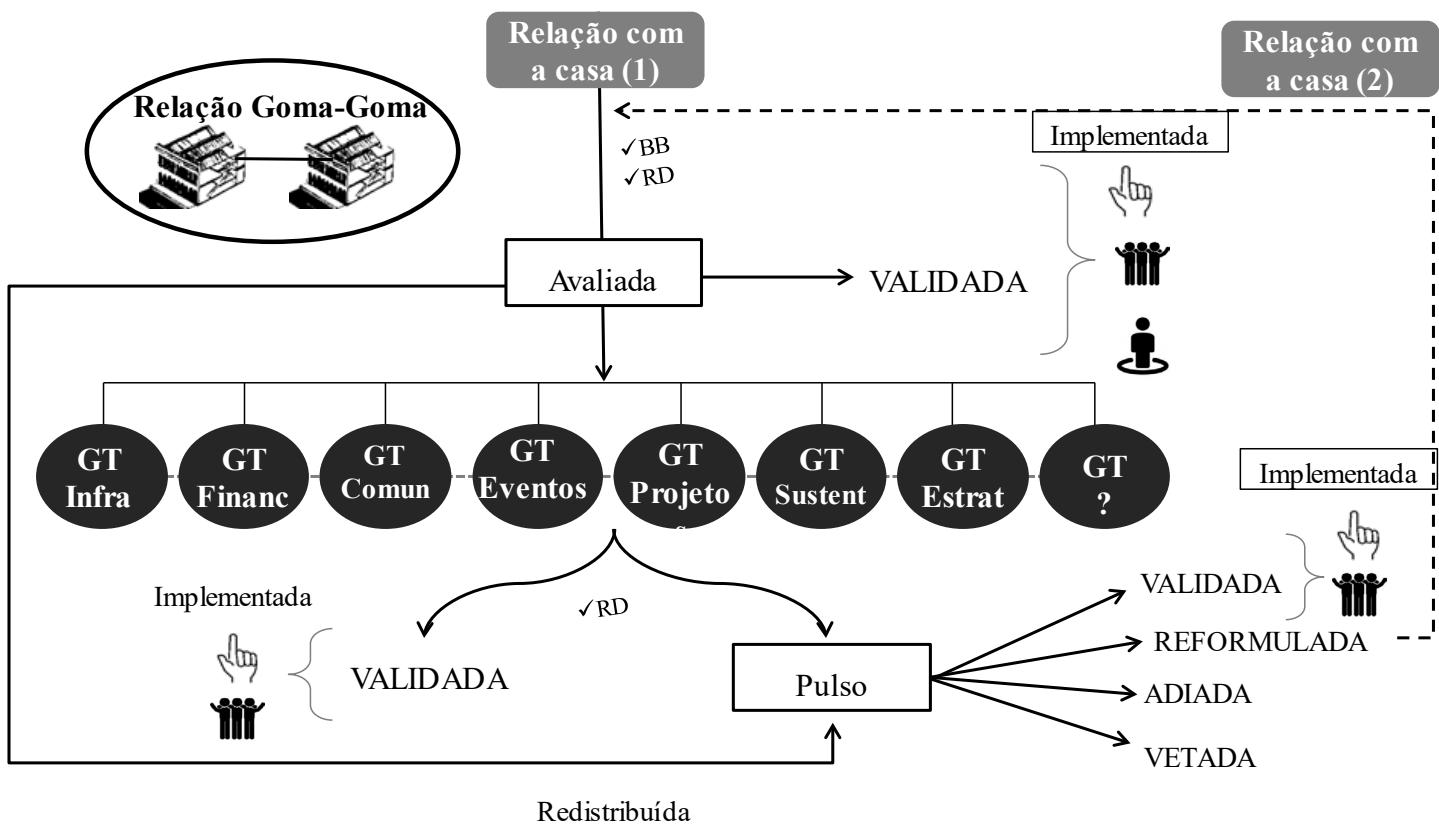
- Algumas práticas surgem no nível interno (Goma-Goma) da associação e envolvem a gestão e a sustentação da casa e do espaço que ocupam.



- Práticas relacionadas aos negócios que ocorrem entre as empresas da Goma (Goma-empresas) constituem o segundo nível de práticas identificadas.
- O terceiro nível corresponde às práticas da Goma no seu relacionamento com a comunidade (Goma-comunidade). A seguir serão tratados em tópicos separados cada um dos níveis de relação identificados nas práticas sustentadas pelo grupo social que ocupa a Goma.

### Práticas de autogestão (relação Goma-Goma)

As primeiras práticas que surgem, atuando no nível da associação, dizem respeito a todas as atividades que fazem com que a casa e o seu espaço de fato funcionem. Inclui-se, por exemplo, questões ligadas à infraestrutura, reformas que sejam eventualmente necessárias, e a administração e gestão da associação enquanto uma instituição de personalidade jurídica, com direitos e deveres (Figura 4).



**Figura 4.** Práticas de Autogestão.

Fonte: Elaboração própria. BB = Boca-a-boca; RD = Recursos digitais

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

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

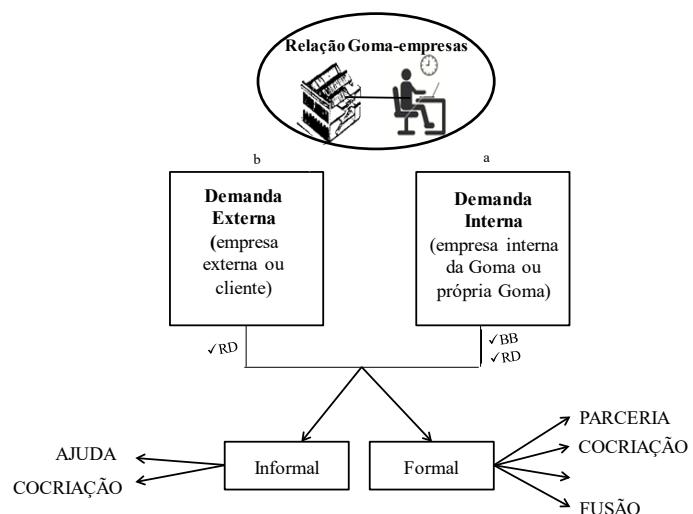
As demandas são avaliadas por todos conjuntamente. Se for uma demanda que não envolve despesas, pode já ser validada e implementada. Em identificando-se uma complexidade maior, é encaminhada para a reunião geral, chamada de Pulso que funciona como uma assembleia onde o GT apresenta a demanda para validação. Busca-se o consenso. Em não havendo, volta para pauta ou pode ser adiada até segunda ordem (que será dada pelo grupo). Alguém que tem seu voto vencido terá a oportunidade de defender novamente seu ponto de vista. A importância dada para a busca pelo consenso deixa mais em evidência a particularidade da Goma como um espaço social que trabalha de forma colaborativa inclusive nas decisões de gestão, caracterizando o que denominamos de autogestão. Neste modelo de autogestão todos os seus membros devem participar da gestão do espaço e da associação, compartilhando, com isso, as suas responsabilidades, que acabam por culminar em ideais, crenças e expectativas, geralmente convergentes, sobre o novo modelo de trabalho que promovem. Embora encontre-se na literatura espaços de *coworking* que sejam considerados espaços de socialização ou espaços de trabalho comum, ainda assim eles têm um dono. A administração, por mais livre que possa vir a ser, ainda será centrada nas decisões do proprietário.

Embora constituída como uma associação civil que conta com um corpo diretor e conselheiros, a ideia que os rege é a de que "aqui dentro: você também é dono" (Ana, residente da Goma), caracterizando o que denominam de *co-owning*. As práticas de autogestão, envolvendo a formação dos subgrupos e a dinâmica desenvolvida entre eles e os membros deste espaço com a finalidade de geri-lo, são construídas num ambiente de "*co-owning* e não um *coworking*" (Bento, residente). Por fim, o *co-owning* é um elemento que parece ter papel fundamental nas práticas de autogestão não somente possibilitando que as próprias pessoas criem as regras e critérios para as decisões, mas também assumindo a responsabilidade por elas e, com isso, tendo uma percepção de propriedade em relação ao espaço.

### Práticas de negócios (relação Goma-empresas)

O segundo nível relacional identificado se dá a partir de atividades desenvolvidas entre as empresas que ocupam o seu espaço, e é o que os aproxima de fato, de um espaço de *coworking*, já que o método de trabalho entre pares não é exclusivo da Goma. A revisão da literatura mostra que é recorrente a compreensão dos espaços de *coworking* como um espaço no qual o desenvolvimento de negócios baseia-se em práticas colaborativas (Bizarri, 2010; Capdevila, 2014; Deijl, 2011; Kordi-Hubbard, 2013; Lumley, 2014; Spinuzzi, 2012). Seja a partir dos encontros de profissionais de diferentes áreas e características, da sinergia desses encontros, ou da construção de inteligência coletiva, o trabalho

realizado por meio da colaboração geralmente pode ser um resultado esperado desses espaços. As práticas que envolvem esse nível de trabalho estão resumidas na Figura 5.



**Figura 5.** Práticas de Negócios Cooperados.

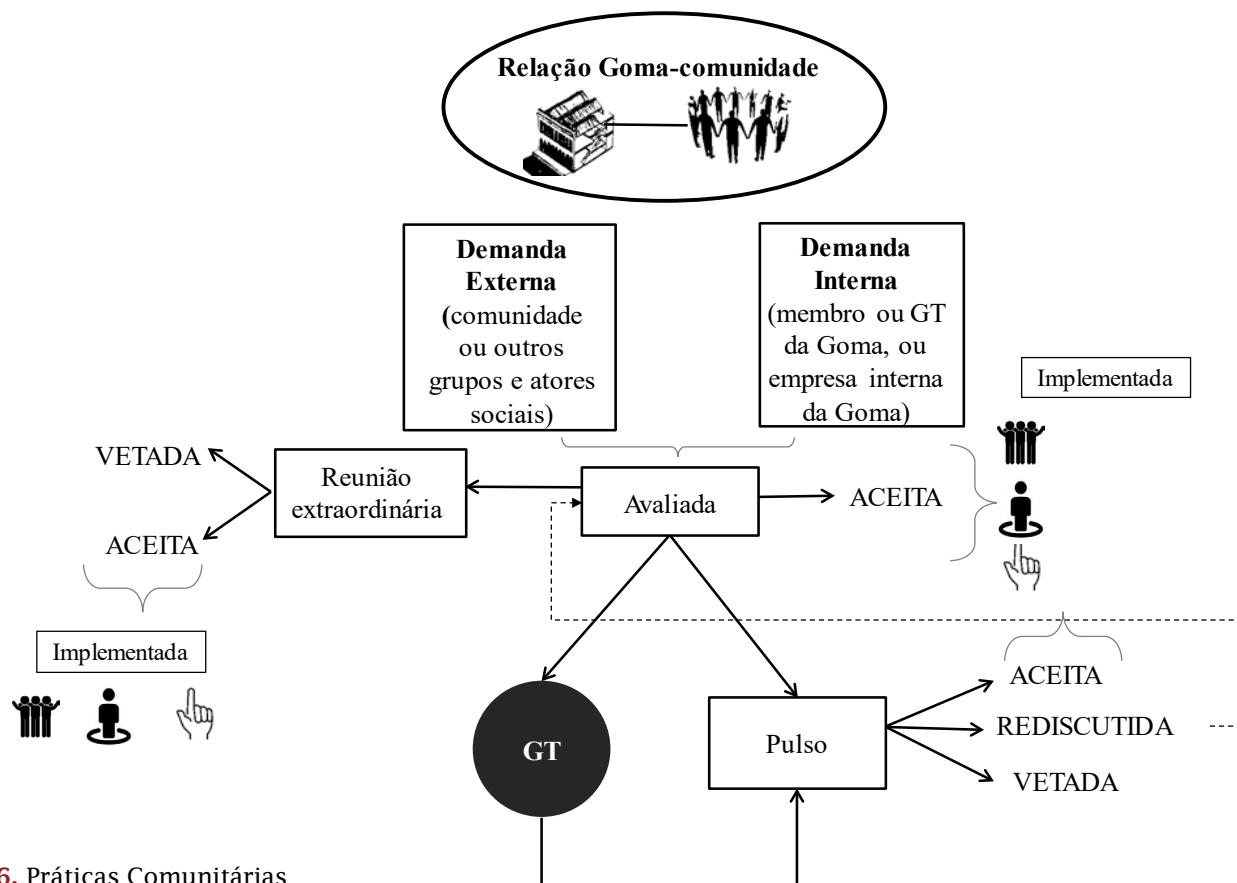
Fonte: Elaboração própria. BB = Boca-a-boca; RD = Recursos digitais. Uma relação de trabalho entre duas ou mais empresas pode ser dada a partir do (a) espaço interno da Goma, ou vir de (b) âmbito externo. As mais comuns, por enquanto ocorrem a partir do (a) espaço interno, quando uma empresa por vontade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

As relações de trabalho entre duas ou mais empresas da Goma podem ocorrer a partir de demandas internas ou externas. A diferença entre elas é que uma acontece a partir do interesse de alguma empresa interna da Goma, ou mesmo da Goma enquanto grupo (no caso de um Edital, por exemplo), ao passo que a outra provém de algum cliente ou agente externo. Há múltiplas formas dessa relação se desenvolver. A mais comum ocorre a partir do âmbito interno, quando uma empresa, espontaneamente, compartilha formal ou informalmente com outra empresa um trabalho ou projeto que já está em desenvolvimento. As práticas de negócios cooperados que se estabelecem no âmbito interno parecem ir além do que se espera dos ambientes de *coworking*, a partir do estabelecimento de acordos de cooperação onde uma empresa (a que detém o contrato com um cliente, por exemplo), convida outra empresa da Goma para trabalhar naquele serviço para o

qual foi contratada e repassa os valores a ela. Isso ocorre muito em função do próprio modelo da Goma, que, ao posicionar-se como um laboratório interdisciplinar de gestão compartilhada (Rioetc, 2016), assume a liberdade de fazer experiências, adotar, mudar ou abandonar práticas e projetos de acordo com o que o grupo concordar, permitindo que o seu sistema funcione sempre de forma orgânica, mais fluida e menos engessada.

## Práticas comunitárias (relação comunitade) Goma-

As práticas que ocorrem na Goma no nível da comunidade são aquelas que não encontram relação com a literatura. Ou seja, que também os diferenciam como espaço de *coworking*. Essas práticas têm como foco central o impacto positivo que pode ser causado no ambiente externo. Geralmente decorrem da intenção de se relacionar com os atores externos, gerando um valor social maior, promovendo seus laços e ativando redes. A dinâmica estabelecida neste nível está representada na Figura 6.



**Figura 6.** Práticas Comunitárias

Fonte: Elaboração própria.

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

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

Como tudo na Goma, estes projetos também ocorrem a partir da identificação de necessidades do grupo, e se algum interesse mudar ou deixar de existir, também suas práticas irão se transformar. Dessa forma, esse processo é, em relação aos outros, o mais aberto. Dois exemplos dessas práticas comunitárias, que já são recorrentes na associação, são o Goma de Portas Abertas e o Goma Convida, que funcionam “com o intuito de despertar e ampliar o senso de comunidade através de encontros e trazer convidados que tenham conteúdo que possam compartilhar com o nosso grupo interno e com a nossa rede” (Ana, residente).

As práticas e relacionamentos nesse nível geralmente desenvolvem-se por meio de cursos, workshops, bate-papos, intervenções, entre outros. Não há, nestes casos, qualquer barreira para novas e diferentes propostas. Assim o grupo vai construindo - conjuntamente - uma rede distribuída de negócios sem perder, contudo, sua identidade enquanto grupo, sem deixar de ser uma comunidade. Como colocado por Felipe:

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

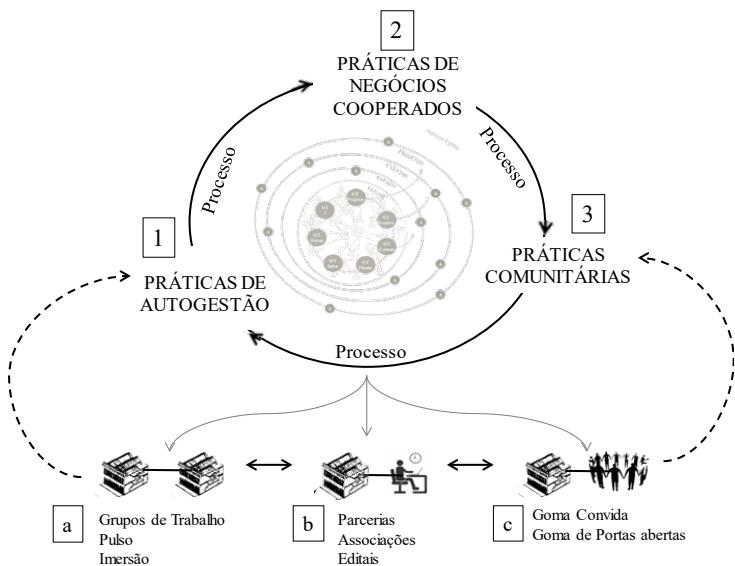
Essa preocupação com a comunidade na qual estão inseridos é uma extensão do senso de comunidade da própria Goma, presente nos valores comuns que fornecem a identidade única que aproxima os seus membros: a preocupação com o desenvolvimento de laços sociais e o foco central na sustentabilidade, na inovação social, e na criatividade.

### Relações e práticas: A criação de um espaço de interação social

Os três principais níveis de relação identificados na Goma ocorrem de forma interdependente, provendo a base necessária para que o espaço social seja construído. A relação Goma-Goma contempla as práticas de autogestão que suportam as atividades internas deste espaço de *coworking*, por exemplo, disponibilidade e gerenciamento da infraestrutura, dos recursos de tecnologia e suprimentos. Ao conseguir se sustentar como um espaço de trabalho, organizado a partir de uma gestão compartilhada, passa-se a desenvolver a relação Goma-empresas, que trata das práticas de negócios cooperados, atividade central de um espaço de *coworking*. Em alguns casos, como na Goma, elas também promovem um espaço de colaboração e interação social.

Por fim, dá-se a relação Goma-comunidade que envolve as práticas comunitárias de relacionamento da Goma com a sociedade. Desse modo, diferentes tipos de relações se instauram em todos os níveis de atuação e pautam a forma como os membros interagem entre si, com o espaço e o ambiente externo, envolvendo o grupo e os subgrupos, bem como atores externos (Figura 7). Cada um desses níveis de relações apresenta elementos que os sustentam e diferenciam a Goma dos *coworkings* identificados na literatura.

No nível de práticas de autogestão, predomina-se o *co-owning*, no nível de práticas de negócios cooperados, a cooperação, e no nível de práticas comunitárias, a identidade social da Goma. Todos esses elementos constituem um tipo de amálgama, que parece ultrapassar as fronteiras de um espaço de *coworking* e fortalece um espaço social e, como tal, faz parte de um movimento que consiste no surgimento de ambientes físicos que promovem a comunidade, o aprendizado e o “fazer”.



**Figura 7.** Relações e Práticas em um Espaço Social.

Fonte: Elaboração própria.

Os três principais níveis de relação identificados na Goma ocorrem de forma interdependente: (1) Relação Goma-Goma contempla as práticas de autogestão como os (a) Grupos de trabalho, reuniões de pulso e imersão. Tais práticas objetivam dar suporte às atividades internas deste espaço de *coworking*, por exemplo, disponibilidade e gerenciamento da infraestrutura, dos recursos de tecnologia e suprimentos. (2) Relação Goma-empresas trata das práticas de negócios cooperados, como (b) parcerias e associações entre empresas para concorrer em editais, sendo estas as atividades centrais de um espaço de *coworking*. Por fim, dá-se a (3) Relação Goma-comunidade que envolve as práticas comunitárias de relacionamento da Goma com a sociedade como o (c) Goma convida e o Gomas Portas abertas. Desse modo, diferentes tipos de relações se instauram em todos os níveis de atuação e pautam a forma como os membros interagem entre si, com o espaço e o ambiente externo, envolvendo o grupo e os subgrupos, bem como atores externos.

A Goma é um espaço compartilhado, onde se exerce trabalho de forma colaborativa, e vai além disso: sua crença no trabalho participativo, integrado e cooperado, já a coloca como um espaço distinto do que se viu na literatura como espaço de *coworking*. Mas é o seu modelo de autogestão que a torna realmente diferenciada neste campo, fazendo com que seus membros busquem se apropriar, tornando-se todos donos do espaço, sustentando uma hierarquia horizontalizada. Eles vêm em diferentes formas: *hubs*, laboratórios, bibliotecas, *hackerspaces*, *makerspaces*, telecentros, espaços de *coworking*. Contudo, todos oferecem “oportunidades de (1) se envolver com pessoas, ideias e tecnologias, (2) experimentar cultura participativa, e (3) adquirir as literacias e habilidades necessárias para prosperar no século 21” (Prefontaine, 2013, p. 2, tradução nossa). Campos, Teixeira e Schmitz (2015), em uma análise das tipologias de *coworkings*, constatam que estes espaços transformaram-se em um conceito norteador dos diversos tipos de ambientes de inovação e de trabalho. A Goma, com suas práticas de autogestão, práticas de negócios cooperados e práticas comunitárias, parece ilustrar esta transformação.

Eventos, treinamentos e outras atividades oferecidas pelo espaço promovem a integração individual na comunidade, gerando a intensidade social de um *coworking* (Bouncken & Reuschl, 2016). Na Goma a intensidade social mostra-se fortalecida dadas as suas práticas de negócios cooperados que vão além destas atividades tradicionais. Enquanto em um espaço de *coworking* os benefícios das atividades tradicionais se refletem no negócio de cada empreendedor, na Goma cada associado tem dois negócios, aquele que o levou a buscar um espaço de *coworking* e, agora, o próprio espaço de *coworking*. Esse cenário reflete o modelo de *co-owning*. Uma vez que todos os associados são donos, eles são também responsáveis solidários de todas as decisões e resultados.

Desta forma, ao também serem responsáveis pelos resultados do espaço em si (e não somente da sua empresa dentro da Goma), a prática de negócios cooperados promove e intensifica os resultados nas duas esferas. Essa relação intrincada entre as práticas de autogestão e as práticas de negócios cooperados leva a Goma a ultrapassar o espaço compartilhado. Ela é, neste sentido, um espaço social de trabalho cogerido.

Por fim, as práticas comunitárias são a outra característica que dá particularidade à Goma e relacionam-se com um de seus maiores princípios, que é a geração de impacto positivo na sociedade. Essa característica cria uma identidade única que atrai e conecta empreendedores voltados a negócios sociais, constituindo a própria identidade social da Goma.

Ao inserir-se neste ambiente, com suas práticas de autogestão e práticas de negócios cooperados, essa identidade social é reforçada. As interações neste nível têm como foco central os benefícios positivos que podem ser provocados no ambiente externo, aqui compreendido como a sociedade. Geralmente surgem pela identificação com demandas sociais e ocorrem da intenção de se relacionar com os atores externos para gerar maior valor social, promover laços, e ativar suas redes.

As dinâmicas internas podem acontecer em nível pessoal ou empresarial, e a partir delas constroem-se relações de parceria, projetos conjuntos, fusão empresarial, podendo haver também os que não interagem em nenhum nível. Essas pessoas, contudo, a Goma “vai expurgar. [...] elas vão sair. Porque elas vão perceber que vão ter que se envolver, e tem gente que não quer se envolver numa relação mais profunda” (José, residente). Vale apontar, aqui, o indício de uma das dificuldades que se encontram em um ambiente como o da Goma. O fato de pessoas que não interagem acabarem saindo da Goma, sugere que nem todos se encaixam àquele espaço. Esta adequação, em alguma medida, pode ser vista como um mecanismo de dominação mais do que apenas à uma escolha individual do membro que saiu. Apesar de não ser este o foco do trabalho, é relevante para o estudo sobre espaços de *coworking* mostrar que existem dificuldades e limitações a serem discutidas de forma mais crítica.

Por outro lado, ao se identificar como uma rede de colaboradores com foco em realizar um impacto positivo no mundo, a criação de laços sociais e afetivos fortalece a identificação das pessoas umas com as outras, fazendo com que colaborem mais entre si, de modo a afetar positivamente o seu desempenho profissional (Capdevila, 2014; Fabbri & Charue-Duboc, 2014; Kordi-Hubbard, 2013). Esse ciclo é claramente observado na relação entre os níveis de práticas na Goma. Bouncken e Reuschl (2016) propõem um modelo conceitual que relaciona o desempenho positivo, definido como o aprendizado entre os coworkers, com eficácia individual, confiança e senso de comunidade. Neste sentido, o *co-owning*, os negócios cooperados e a identidade social podem ser vistos como elementos que fortalecem a eficácia individual, a confiança e o senso de comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender as práticas e as relações entre grupos sociais em espaços de *coworking* e como elas contribuem para a constituição de espaços de interação social. Foram identificados três níveis de relação entre os grupos sociais formados dentro e no entorno do espaço de trabalho



da Goma. Em cada nível de relação, são construídas práticas que os suportam: (1) relação Goma-Goma, agregando as práticas de autogestão, que tratam das atividades de suporte da casa, como infraestrutura, por exemplo. A(2) relação Goma-empresas, agregando as práticas de negócios cooperados, que dizem respeito às atividades centrais de cada empresa e da interação entre elas, e (3) relação Goma-comunidade, agregando as práticas comunitárias, relacionadas com os objetivos do grupo para a sociedade.

Em cada uma dessas práticas emergem elementos que se configuraram importantes para a criação de um espaço social particular: (a) o *co-owning*, (b) os negócios cooperados e (c) a identidade social do espaço. Cada associado, ao ser responsável pelo o que ocorre dentro daquele espaço (a), é inevitavelmente levado à uma maior participação, já que para qualquer coisa acontecer ali dentro, depende de eles fazerem com que aconteça. Esta participação mais integrada leva à cooperação (b), seja porque o empreendedor sozinho não consegue fazer e pede ajuda, seja porque ele identifica no outro empreendedor competências que contribuirão para melhores resultados. A partir desta interdependência, inicia a construção de um espaço social que se identifica com questões do seu entorno (c), muito em função de valores comuns entre as pessoas que buscaram a Goma: a crença no bem comum e a vontade de fazer diferença junto à sociedade.

Como primeira contribuição teórica expandimos a literatura ao detalhar as relações e práticas de um espaço de trabalho compartilhado como o de *coworking*, evidenciando aquelas que se caracterizam pelo seu potencial em ir além na construção de um espaço social. Nossa segunda contribuição teórica lança uma reflexão sobre o significado de um espaço de *coworking*. Uma parte da literatura comprehende que os espaços de *coworking* representam a ressignificação do trabalho, um movimento que está se constituindo a partir da formação de comunidades amparadas por fortes valores sociais que por sua vez promovem impactos sociais positivos.

Na revisão de literatura essa discussão se inicia com Moriset (2014), a partir da concepção de terceiro ambiente enquanto um espaço que possibilita encontros fortuitos entre pessoas e que tem se disseminado com o crescimento da mobilidade do trabalho. Essa perspectiva ganha força na medida em que novos autores encontram os laços sociais como um dos principais elementos valores de um espaço de *coworking* e elemento preponderante capaz de gerar novos negócios e união entre pessoas de diferentes áreas e interesses.

Se este é o significado de um *coworking*, precisamos ir além dos mecanismos de compartilhamento de recursos humanos e físicos

e modelar os espaços de trabalho coletivamente. Essa concepção se sustenta em autores como Merkel (2015), Pearce-Neudorf (2014), e Reed (2007), para citar apenas alguns. Na revisão bibliográfica não se encontrou nenhum espaço de *coworking* que não fosse, antes de qualquer coisa, um espaço comercial com proprietário(s) que cobra(m), cuida(m) e se responsabiliza(m) pelo ambiente. Ou seja, ele é, sobretudo, um movimento construído em cima de um serviço privado.

A Goma, ao contrário, é um espaço autogestão. As pessoas que compartilham o seu ambiente não pagam por um serviço, porque elas estão literalmente construindo-o aberta e de forma colaborativa. Nesta perspectiva, lança-se a reflexão (e o desafio) em compreender o que de fato significa ser um espaço social: ao configurar-se como um espaço social, indo além de um espaço de trabalho compartilhado, como podem ser promovidos impactos sociais positivos? Além da investigação dos impactos sociais positivos, outras questões de pesquisas futuras poderiam envolver classificar os espaços de *coworking*, considerando que existem mais de uma configuração possível. Neste aspecto, vale mencionar também que se considere as características destes espaços levando a uma investigação mais aprofundada sobre os princípios que configuraram esse *coworking* e a relação destas características com um espaço social.

Como contribuição para a prática, as relações e práticas identificadas e detalhadas servem de guia para empreendedores no que se refere a forma de se organizar um *coworking*, por exemplo, apresentando recursos utilizados na gestão, como os GTs, as reuniões de Pulso e a Imersão. Além disso, o artigo traz luz a elementos que promovem dinâmicas que geram mais colaboração, como o *co-owning*.

Embora os *coworkings* apresentem-se como espaços inovadores e atraentes, principalmente aos jovens, cabe destacar limitações voltadas ao potencial de precarização das relações trabalhistas. A ausência ou escassez da regulamentação sobre muitas novas formas de economia compartilhada podem levar a casos de evasão fiscal e de exploração do trabalho (Gruszka, 2017; Martin 2016).

## REFERÊNCIAS

- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Bizarri, C. (2010). The emerging phenomenon of coworking. A redefinition of job market in networking society. In: K. Müller, S. Roth, & M. Zak (eds.), *The Social Dimension of Innovation*. Prague: Linde.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010) *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. London: Harper Collins.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. (2016). Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317-334. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W.W. Norton & Company.
- Campos, J. G. C., Teixeira, C. S., & Schmitz, A. (2015, November). *Coworking spaces: Conceitos, tipologias e características*. Conference Paper presented at Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Joinville, SC, Brazil, 5. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4611.5604>
- Capdevila, I. (2014). *Coworkers, makers, and fabbers: Global, local, and internal dynamics of innovation in localized communities in Barcelona* (Ph.D Thesis). Université de Montréal, HEC Montreal, Montreal, Quebec, Canada. Retrieved from <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/2014NO16.PDF>
- Deijl, C.M. (2011). *Two heads are better than one* (Bachelor thesis). Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics, Rotterdam, Netherlands. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2105/10074>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2014, May). *Exploring the everyday life of entrepreneurs in a coworking space*. Conference paper presented at Conférence Annuelle de l'AIMS, Rennes, France, 24. Retrieved from <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3297-exploring-the-everyday-life-of-entrepreneurs-in-a-coworking-space/download>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Forlano, L. (2008). *When code meets place: Collaboration and innovation at WiFi hotspots* (Ph.D. Thesis). Columbia University, New York, NY, USA. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/36711860\\_When\\_code\\_meets\\_place\\_Collaboration\\_and\\_innovation\\_at\\_WiFi\\_hotspots](https://www.researchgate.net/publication/36711860_When_code_meets_place_Collaboration_and_innovation_at_WiFi_hotspots)
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, 15(1), 193-205. Retrieved from <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/15-1gandini.pdf>
- Goma (2016). Material institucional de apresentação da Goma e website oficial. Retrieved from <http://goma.org.br/#conheca>
- Gruszka, K (2017). Framing the collaborative economy: Voices of contestation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, p 92-104, <https://doi.org/10.1016/j.est.2016.09.002>
- Hughes, M., Ireland, R.D., & Morgan, R.E. (2007). Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. *Long Range Planning*, 40(2), 154-177. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.03.008>
- Kordi-Hubbard, J. (2013, december). *The democratization of entrepreneurship: A case for coworking and collaboration* (Undergraduate thesis). Hofstra University, New York, NY, USA. Retrieved from <https://pt.slideshare.net/JonDanielEkh/the-democratization-of-entrepreneurship-a-case-for-coworking-and-collaboration>
- Koven, B. de (2013). *The Coworking Connection. Deepfun with Bernard De Koven*. Retrieved from <http://www.deepfun.com/the-coworking-connection/>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., & Suárez-Orozco, C. (2018). Reporting standards for qualitative research in psychology: The APA publications and communications board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26-46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Lasrado, L. A., & Lugmayr, A. (2013, October). Crowdfunding in Finland: A new alternative disruptive funding instrument for businesses. *Proceedings of International Conference on Making Sense of Converging Media*, ACM, New York, NY, USA. <http://dx.doi.org/10.1145/2523429.2523490>
- Lumley, R. M. (2014). Coworking project in the campus library: Supporting and modeling entrepreneurial activity in the academic library. *New Review of Academic Librarianship*, 20(1), 49-65. <https://doi.org/10.1080/13614533.2013.850101>
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121(C), 149-159.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera*, 15(2), 121-139. Retrieved from <http://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/14478>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2004). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moriset, B. (2014, January). Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. *Geography of Innovation International Conference*, Utrecht, Netherlands, 2. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075>
- Nakao, B., & Mussi, C. C. (2018). Uma nova configuração do trabalho: Análise interpretativa da literatura de coworking. *CONTEXTO - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(2), 53-88. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i2.1038>.



- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day* (3rd. ed.). New York: Paragon House.
- Oliveira, S. de O., & Cavedon, N. R. (2017). Os círcos contemporâneos como heterotopias organizacionais: Uma etnografia multissituada no contexto Brasil-Canadá. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(2), 142-162. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150047>
- Pearce-Neudorf, J. (2014). *Collaborative innovation: A shared discourse within Phnom Penh's co-working community?* (Master Thesis). Malmö University, Malmö, Sweden. Retrieved from <https://dspace.mah.se/handle/2043/17537>
- Petrini, M., Freitas, C. S. de, & Silveira, L. M. da (2017). A proposal for a typology of sharing economy. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 39-62. <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p39-62>
- Pohler, N. (2012). New types of workspaces for new types of work: Coworking spaces. *Osterreichische Zeitschrift Fur Soziologie*, 37(1), 65-78. <http://dx.doi.org/10.1007/s11614-012-0021-y>
- Pozzebon, M., & Petrini, M. (2013). Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. In A. R. W. Takahashi (Ed.), *Pesquisa qualitativa em administração: Fundamentos, métodos e usos no Brasil* (pp.51-72). São Paulo: Atlas.
- Pozzebon, M., & Diniz, E. H. (2012). Theorizing ICT and society in the Brazilian context: A multilevel, pluralistic and remixable framework. *Brazilian Administration Review*, 9(3), 287-307. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/bar/v9n3/a04v9n3.pdf>
- Pozzebon, M., Diniz, E. H., & Jayo, M. (2009). Adapting the structurationist view of technology for studies at the community/societal levels. In Y. K. Dwivedi, B. Lal, M. D. Williams, S. L. Schneberger, & M. R. Wade (Eds.), *Handbook of Research on Contemporary Theoretical Models in Information Systems*. Hershey, PA: IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60566-659-4.ch002>
- Prefontaine, C. (2013). *Technology hubs and innovation spaces for development: Why are libraries special?* Retrieved from [https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/41957/Chapter%209\\_African%20Library%20Summit%202013%20The%20Horizon%20and%20Beyond.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/41957/Chapter%209_African%20Library%20Summit%202013%20The%20Horizon%20and%20Beyond.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Priesnitz, W. (2015). Coworking: Sharing a workspace, ideas, and inspiration. *Life Magazine*. Retrieved from <http://www.life.ca/naturallife/1310/coworking-sharing-a-workspace-and-ideas.htm>
- Reed, B. (2007) *Co-working: The ultimate in teleworking flexibility*. NetworkWorld. Retrieved from <http://www.networkworld.com/article/2287504/computers/co-working--the-ultimate-in-teleworking-flexibility.html>
- Rioetc (2016). Gamboa do futuro. Retrieved from <https://www.rioetc.com.br/indoor/gamboa-do-futuro/>
- Schor, J. (2014, October). *Debating the Sharing Economy. Great transition initiative*. Retrieved from [www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy](http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy)
- Silva, A. (2014). A GOMA completa um ano de vida como referência no empreendedorismo em rede. *Projeto Draft*. Retrieved from <https://www.projetodraft.com/a-goma-completa-um-ano-de-vida-como-referencia-no-empreendedorismo-em-rede/>
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Stake, R. E. (1994). Case Study. In: N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.) *The Handbook of Qualitative Research*, (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L., & Rinne, A. (2014). Making sense of the UK collaborative economy. *Nesta*. Retrieved from <https://www.nesta.org.uk/report/making-sense-of-the-uk-collaborative-economy/>
- Wikicoworking (2016). *What is coworking*. Retrieved from <http://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage#whatiscoworking>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

---

## Autores

### **Luiza A. F. Mesquita**

Av. Nove de Julho, 2029, 2º andar, Bela Vista, 01313-902,  
São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: luizaafmesquita@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-4159-2167>

### **Marlei Pozzebon**

3000 Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal,  
QC H3T 2A7, Canadá.

E-mail: marlei.pozzebon@hec.ca

 <https://orcid.org/0000-0001-5380-908X>

### **Maira Petrini\***

Av. Ipiranga, 6681, Partenon, 90160-092, Porto Alegre,  
RS, Brasil.

E-mail: maira.petrini@pucrs.br

 <https://orcid.org/0000-0002-3914-2589>

\* Autora Correspondente

## Contribuições

**1ª autora:** Pesquisadora protagonista do estudo, revisita a literatura, coleta e análise de dados. Redação principal do artigo.

**2ª autora:** Orientadora do estudo, apoio na construção da revisão de literatura e caminho metodológico. Primeira revisora do artigo.

**3ª autora:** Revisão final do artigo, incluindo novos referenciais e trazendo olhares complementares para a discussão dos resultados. Responsável pela submissão do artigo e pela correspondência com a revista científica.

## Financiamento

Os autores informaram que não houve apoio financeiro para a pesquisa neste artigo.

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

---