

Recebimento: 11/10/2018

Aceite: 17/11/2018

## **FILOSOFIA DOS ESPAÇOS DE *COWORKING* NO NORDESTE BRASILEIRO: ANÁLISE DOS ELEMENTOS OPERACIONAIS**

## **PHILOSOPHY OF COWORKING SPACES AT NORTHEAST'S BRAZIL: OPERATIONAL ELEMENTS ANALYSIS**

Adriana Fumi Chim-Miki<sup>1</sup>  
Karla Roberta de Oliveira Farias<sup>2</sup>  
Verônica Macário de Oliveira<sup>3</sup>

### **Resumo**

A ascensão do *coworking* como formato organizacional alinhado a economia do compartilhamento gera a necessidade de compreender os fatores que expressam seu modelo operacional que tende a uma filosofia de trabalho. Assim, este trabalho objetivou analisar quais os fatores operacionais que se alinham com a filosofia de *coworking* encontrados em espaços que atuam no nordeste brasileiro. A pesquisa é qualitativa, sendo um estudo descritivo-exploratório com uma amostra de 55 *coworkings*, situados nos nove estados do nordeste brasileiro. Uma análise de conteúdo analisou três dimensões para o funcionamento de espaços de *coworking*. Os resultados indicaram que estes espaços exigem aprimoramentos, pois atendem na média de 60% dos fatores indicados pelo modelo de hierarquia dos elementos operacionais para *coworking*. A melhor pontuação foi na dimensão Gestão do *coworking*, enquanto que o atendimento dos fatores relacionados a dimensão Apoio a Gestão e dimensão Gestão de Membros foram mais baixos. Os indicadores menos atendidos foram relacionados a formação de alianças e, instalações e dispositivos de soluções aos *coworkers*. Estes resultados indicam duplas perdas, para o *coworker* e para o empreendedor do estabelecimento, pois coloca em risco a própria oferta de serviços adequados a filosofia demandada por quem procura este tipo de estrutura operacional.

**Palavras-Chave:** *Coworking*. Economia Compartilhada. Elementos operacionais de *coworking*.

### **Abstract**

The rise of *coworking* as an organizational format aligned with the sharing economy generates the need to understand the factors that express its operational model that tends to a working philosophy. Thus, this study aimed to analyze the elements of *coworking* spaces that are aligned with the *coworking* philosophy in the Brazilian northeast. The research is qualitative, a descriptive-exploratory study realized from primary data with a sample of 55 *coworkings*, located in the nine

<sup>1</sup> Doutora em Turismo, Gestão e Economia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha). Professora da Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande – PB, Brasil. E-mail: adriana.c.miki@ufcg.edu.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas (Universidade Federal de Campina Grande), Campina Grande – PB, Brasil. E-mail: karlarobertafarias1@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Administração (Universidade Federal de Pernambuco), Brasil. Professora da Universidade Federal de Campina Grande Campina Grande – PB, Brasil. E-mail: veronicamacario@gmail.com

states of northeastern Brazil. Content analysis identified the indicators of the three operational dimensions of coworking spaces. The results indicated coworking spaces require improvements since they meet on average 60% of the factors suggested by the operational elements model for coworking spaces. The best score was in the Management of coworking dimension. While, the attendance of factors related to the Management Support and Member Management dimension were lower. The least attended indicators were associated with the formation of alliances, facilities and solutions devices to coworkers. These results indicate double losses, for the coworker and the entrepreneur of the establishment, because it puts at risk the offer of adequate services to the philosophy demanded by who seek this type of operational structure.

**Palavras-Chave:** *Coworking*. Shared Economy. Operational Elements of *coworking*.

## Introdução

As mudanças significativas nas configurações do cenário econômico, nas últimas décadas, decorrentes principalmente da evolução da tecnologia, do capitalismo e da globalização estão reestruturando os métodos convencionais de trabalho do homem e os lugares utilizados para desenvolver suas atividades (ANTUNES; ALVES, 2004). Assim, emergem novas formas de operar neste mercado competitivo fundamentadas na emergência da economia compartilhada (COHEN; KIETZMANN, 2014), que está associada ao processo coordenado de distribuir o que é nosso para o uso de outros (BELK, 2014; BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Alguns desses novos formatos de operação buscam estabelecer vínculos diferenciados entre os indivíduos e os locais de trabalho. Nesse contexto, surgiram os espaços de *coworking*, com a proposta de fortalecer vínculos, propiciar desenvolvimento regional e competitividade aos negócios, redefinindo modos de trabalho e as práticas associadas (UDA, 2013). Também, esses espaços de trabalho estão alinhados com a ascensão de um novo padrão de profissionais urbanos, de mão-de-obra informal e uma emergência da classe criativa (FLORIDA, 2002) que tem impulsionado o seu surgimento e difusão. São conhecidos como os nômades digitais, sendo trabalhadores *freelancers*, baseados em projetos, ou com atividades desenvolvidas 100% *online*, e assim, podendo ser executadas de diversos lugares, portanto, não exige uma sede empresarial fixa (CAPPELLI; KELLER, 2013).

Basicamente, o *coworking* é um sistema de ambientes de espaços compartilhados e flexíveis que proporcionam a troca de recursos, informações e serviços; a criação de valor; a tutoria; a formação de amizades, negócios e *networking*, entre outras eventualidades (SPINUZZI, 2012; UDA, 2013). O *coworking* traz consigo uma filosofia de trabalho baseada em princípios de colaboração e comunidade, com dois aspectos que se destacam: 1) os atributos dos indivíduos não estão restritos a um trabalho, ocupação e/ou organização específicos; 2) o local de trabalho é fisicamente compartilhado por eles (UDA, 2013).

A importância do presente estudo está relacionada a compreender melhor estes espaços de *coworking* que tendem a proporcionar o progresso de novas relações de trabalho e sua dinâmica no cenário contemporâneo nas novas áreas onde estão surgindo. Verificar se os espaços de *coworking* atendem as características chaves que são os pilares desta filosofia e modelo de trabalho contribui tanto para preencher uma lacuna de estudos sobre a temática como também para compreender as problemáticas que envolvem esta recente opção de empreender.

Assim, esta pesquisa teve como objetivo analisar quais os fatores operacionais que se alinham com a filosofia de *coworking* são encontradas nesta modalidade empresarial no nordeste brasileiro, para que possam proporcionar uma evolução dos profissionais que venham a adotá-la. Para responder a este objetivo foram mapeados os principais estabelecimentos de *coworking* nas capitais dos nove estados brasileiros e nas principais cidades de cada estado, além da capital. A partir de uma metodologia qualitativa descritiva e exploratória, realizou-se uma análise de conteúdo de 55 websites de espaços de *coworking* nordestinos, utilizando como guia a estrutura do modelo de dimensões para *coworkings* proposto por Seo *et al.* (2017), ao qual foram imputados indicadores práticos para a análise empírica proposta.

## A Economia Compartilhada e o Fenômeno Coworking

Botsman e Rogers (2011) enfatizam que a colaboração se tornou palavra de ordem para economistas, filósofos, analistas de negócios, identificadores de tendência, comerciantes e empresários. A economia compartilhada teve origem na década de 1990, nos Estados Unidos, impulsionada pelos avanços tecnológicos que propiciaram a redução dos custos das transações *online peer-to-peer* (SHIRKY, 2012) e viabilizaram a criação de novos modelos de negócio baseados na troca e no compartilhamento de bens e serviços entre pessoas desconhecidas (SCHOR, 2014), reduzindo tanto os custos de acesso a produtos e serviços quanto a demanda do consumidor por recursos (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Assim, essa modalidade de economia é composta por padrões comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou troca monetária (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Gansky (2010) indica que um sistema socioeconômico pode ser construído em torno do compartilhamento de recursos humanos e físicos, o qual inclui a criação, produção, distribuição, o comércio e consumo compartilhado de bens e serviços por pessoas e organizações. A economia compartilhada geralmente facilita a apropriação da comunidade, a produção localizada, o compartilhamento, a cooperação, o empreendimento de pequena escala e a regeneração da abundância econômica e natural (ORSI, 2015). Às vezes, a melhor maneira de compreender a economia compartilhada é analisar os fenômenos e práticas que inseridos nesse novo formato. Um desses fenômenos compreende os *coworkings*.

Apesar da pouca precisão das informações quanto ao surgimento exato dos espaços de *coworking*, Isnard, Neves e Mesquita (2017) apontam três origens distintas destas práticas. A primeira origem, e mais recorrente na literatura, foi em São Francisco, em 2005, quando o engenheiro de *software* americano, Brad Neuberg, organizou uma cooperativa sem fins lucrativos destinado a compartilhar espaços de trabalho para desenvolvedores (GANDINI, 2015; SOARES; SALTORATO, 2015; LEFORESTIER, 2009; SPINUZZI, 2012). Esta forma de trabalho considerada não tradicional, foi cunhada pela denominação "*coworking*" sem o hífen, para indicar a prática de trabalhar individualmente em um ambiente compartilhado - e diferenciá-la do "*co-working*" (com hífen), que indica o trabalhar em conjunto em um mesmo projeto (FOST, 2008). No entanto, Gandini (2015) ressalta que atualmente as duas formas têm sido usadas de forma intercambiável, tendo se perdido este detalhe usado para fazer a diferenciação.

Gandini (2015) explica que estes espaços foram considerados um "terceiro lugar" (*third places*) entre a casa e o trabalho, destacando as vantagens comparativas entre o trabalho realizado em casa e a adoção desse novo espaço, pois apesar do ganho de tempo e maior independência alcançados através do *homeoffice*, era perdida a interação com outros profissionais, acarretando maus hábitos de não estar inserido em uma comunidade de trabalho.

O segundo espaço, historicamente reconhecido, foi denominado *Hat Factory* (2007) criado por Brad Neuberg, que firmou um acordo com um centro comunitário de mulheres chamado *Spiral Muse* no Distrito Mission de São Francisco para utilizar seu espaço (DULLROY, 2012). Na continuação, Chris Messina e Tara Hunt (BRODIE, 2017) junto a Brad Neuberg (BARRETO; FERRAZ, 2014) em 2007, abrem um terceiro espaço chamado *Citizen Space*, o qual segue funcionando até hoje.

Spinuzzi (2012) identifica a ideia de *coworking* como sendo um sistema de ambientes pouco estruturados como escritórios, mas bastante flexíveis quanto à agenda e horários, características que foram pensadas nas versões originais de Brad Neuberg, acrescentando que são ambientes abertos a diversas possibilidades, dentre as quais destaca: a troca de recursos, informações e serviços; a tutoria; a formação de amizades, negócios e *networking*. Em geral, os enfoques sobre *coworking* denotam um foco em algo além do simples compartilhamento de recursos.

Na prática, segundo Leforestier (2009), os *coworkings* são espaços físicos que reúnem profissionais que trabalham fora do escritório convencional, que geralmente são empresários independentes, *freelancers*, empreendedores e profissionais autônomos que buscam algum tipo de interação humana, já que nos *homeoffices* geralmente o trabalho acaba sendo isolado. Assim, o *coworking* materializa a rede social, pois são estações de trabalho que possibilita a reunião de pessoas com afinidades para desenvolver novos projetos a partir de interesses em comum. Isto é, "colegas de trabalho" pagam uma taxa mensal para compartilhar um espaço com outros trabalhadores remotos, *freelancers*, com um propósito explícito de pertencimento social, proporcionando uma atmosfera de trabalho estável e funcional e participação em uma comunidade social (GARRETT; SPREITZER; BACEVICE, 2017).

O surgimento desses espaços deriva de duas tendências interligadas: a emergência de uma economia criativa (FLORIDA, 2002) e a digitalização da economia (MALECKI; MORISET, 2014), ambas levando a mudanças no uso dos espaços dedicados ao trabalho, ao empreendedorismo e ao surgimento de novos perfis de trabalhadores/empreendedores. Com o avanço da tecnologia é perceptível o aumento das diversas adaptações das modalidades de trabalho, nas quais cresce o número de pessoas que buscam gerir seu próprio tempo adequando trabalho e qualidade de vida (GANDINI, 2015). Nesta busca pelo dinamismo, interação, estímulos criativos, integralização, que se constrói o princípio de um *Cowork*.

Estes ambientes de trabalho não buscam promover a evolução e o crescimento dos seus usuários através de um ato de serendipidade (SUAREZ, 2016). Na verdade, são promovidas diversas atividades para que os *coworkers* otimizem sua lista de contatos, criem projetos inovadores e fortaleçam parcerias que os levarão a galgar novos caminhos, tudo isso com o auxílio dos profissionais encontrados nesses ambientes, que darão suporte durante todo processo.

O maior capital de um *coworking* são as pessoas, pois ele é construído baseado nas interações de seus membros, de sua comunidade (SUAREZ, 2016), porém, não são todos os *coworkers* que estão abertos à colaboração, confirmando o aspecto de heterogeneidade nos espaços de *coworking*. Spinuzzi (2012) considera a existência de três modelos de *coworking*: 1) o *community working space*, que se configura como um espaço de trabalho em comunidade, com espaços de conversação delimitados (como áreas externas e *lounges*); 2) o *unoffice model*, cujos principais objetivos consistem no diálogo, compartilhamento de ideias e trocas profissionais, de maneira bastante flexível; e 3) o tipo definido como *federated work space*, o qual também se descreve como um ambiente desenhado pelos proprietários/fundadores pensando no fomento das relações de trabalho, como colaboração entre equipes e *networking*.

A primeira ideia associada aos espaços de *coworking* sempre é a questão do custo, configurando-se como o principal motivo para a opção por este sistema, porém as vantagens ao adotar essa modalidade de trabalho vão além deste benefício (SPINUZZI, 2012; SUAREZ, 2016). O espírito de ser parte de uma comunidade viabiliza um ambiente onde todas as pessoas podem contribuir, bem como se beneficiar das relações construídas pela comunidade. Também, suscita que os esforços devem ser realizados para que as vantagens sejam acessíveis a todos, tendo como princípio o *feedback* para que o ambiente possa se desenvolver nas mais diversas percepções e perspectivas (CAMPOS *et al.*, 2015).

Do ponto de vista do usuário, estes espaços vão além de estações de trabalho, mas constituem um próprio estilo de vida que contribui para o desenvolvimento individual dos profissionais envolvidos (BUTCHER, 2018; GERDENITSCH *et al.*, 2016). Analisando pelo lado do empreendedor que estabelece um *coworking*, Moriset (2014), levanta um fator de incerteza destes espaços que é a sua sustentabilidade financeira, uma vez que a baixa rentabilidade é um dos principais fatores de mortalidade dos empreendimentos. Campos *et al.* (2015) apresentam alguns tipos de atividades que podem contribuir para melhorar a rentabilidade nestes ambientes de inovação, como: ações de formação e capacitação (palestras; *workshops*; cursos; visitas técnicas; seminários; fóruns; aulas presenciais e virtuais; *web* conferências); ações de geração de *networking* (encontros, almoços, cafés, reuniões, missões empresariais; rodadas de negócios e outras manifestações que aproximem pessoas e potencialidades); e, ações de inovação e empreendedorismo (*startup weekends* e derivados; *pitch* de apresentações; semana global de empreendedorismo; encontros com mentores; feiras de inovação e empreendedorismo; projetos em *coworking spaces*, *fab labs*, e *makerspaces*, pesquisa e desenvolvimento, entre outras).

No contexto brasileiro, de acordo com o *site Coworking Brasil*, o maior número de espaços de *coworking* está concentrado em São Paulo, dispendo de 40% de todo o mercado. Esta informação remete ao estudo de Soares e Saltorato (2015), que destacaram o fato destas estas estações de trabalho estarem mais presentes nos grandes centros, mais populosos e em uma área melhor localizada, para baratear os custos com locação, posicionando-se estrategicamente. Para Moriset (2014), a abundância de *coworking spaces* em uma determinada cidade tem, obviamente, algo a ver com o tipo de vivacidade urbana e vibração que faz com a cidade seja um cenário para criativos, empreendedores e organizações baseados em conhecimentos, independentemente da presença de um ecossistema de alta tecnologia. Considerações que também são suportadas pelos estudos de Cappelli e Keller (2013), Florida (2002), Spinuzzi (2012) e Gandini (2015).

## Aspectos Chaves do Modelo de Negócio de Coworking

O espaço *coworking* representa essencialmente uma nova atmosfera de trabalho conjunta (MORISSET, 2014), e para assim ser intitulado, Holzman (2010) indica alguns pressupostos que regem seu funcionamento: (1) a criação de responsabilidade, que desestimula a procrastinação e fomenta que seja criado um ritmo de trabalho; (2) o incentivo a criatividade, por estimular a troca de conhecimento entre profissionais de diferentes áreas; (3) o crescimento interpessoal e o sentimento de pertencimento; (4) o desenvolvimento de um ambiente de comunidade onde se encontra auxílio e estímulo; (5) a satisfação da necessidade humana de trabalhar com outras pessoas, da convivência.

Seo et al (2017) acrescentam que *coworking* refere-se à prática de trabalhar lado a lado em formato flexível e compartilhado, onde as mesas podem ser alugadas em uma base diária, semanal ou mensal, e ainda, associa ao conceito dos espaços de *coworking* o efeito da polinização cruzada, justificando que ao estar inserido no ambiente, a criatividade e inovação são estimuladas. Por originar-se como um modelo de negócio de natureza da economia colaborativa, a cooperação é um aspecto constante entre os *coworkers* para o bom desempenho dessas estações de trabalho (CAMPOS et al, 2015).

O estudo desenvolvido por Seo et al (2017) considerou a perspectiva dos dois grupos que compõe um espaço de *coworking* – usuários e hospedeiros. Seu estudo utilizou o método de Processo de Hierarquia Analítica (AHP) para transformar as informações qualitativas em quantitativas, e assim, avaliar os vários níveis e múltiplos critérios dos espaços de *coworking* segundo a filosofia e a expectativa dos grupos. Sua análise resultou em três dimensões de elementos operacionais para espaço *coworking*: (1) Gerenciamento dos espaços; (2) Gerenciamento dos membros; e, (3) Gerenciamento de apoio (Figura 1).

**Figura 1:** Hierarquia dos elementos operacionais dos espaços de *coworking*



Fonte: Seo et al (2017)

A dimensão 1 do modelo contempla o Gerenciamento dos Espaços, buscando identificar qual o suporte ofertado nas estações de trabalho que fomentam o desenvolvimento dos *coworkers*, considerando a potencialização das relações e o sentimento de pertencimento para enraizar o real significado de *coworking*. A dimensão 2, Gestão de Membros, examina como a interação é promovida, quais são as ligações realizadas, a adequação de perfis que favoreçam o *networking* com as pessoas certas de acordo com o segmento do negócio do *coworker*. É nesta dimensão que a gestão



estratégica das necessidades dos membros é realizada interna e externamente. Por fim, a terceira dimensão proposta por Seo et al (2017), relata o Apoio a Gestão para potencializar a eficiência e atmosfera do trabalho através dos arranjos físicos e estruturais, bem como, parcerias educativas para capacitação dos membros. A Tabela 1 apresenta e descreve de forma sintetizada as níveis e elementos operacionais de um *coworking*, conforme a proposta de SEO et al (2017).

**Tabela 1:** Definições de um sistema de operação segundo a hierarquia de modelos operacionais do espaço de *coworking* sugerido por Seo et al. (2017)

GESTÃO DE COWORKING	Facilitadores de relacionamentos - Atividades que incentivam os membros a formar relacionamentos e colaborações naturais
	Redes de eventos e festas - Atividades envolvendo eventos para interagir com especialistas em vários campos e troca de informações entre os membros
	Comunidade e comunicação - Gerenciamento contínuo de comunicação online e off-line canais para troca efetiva de informações, interação, e trabalho cooperativo
GESTÃO DE MEMBROS	Diversidade de serviços e plano de preços - Desenvolvimento e gestão de estratégia e receita modelos para necessidades de clientes e aquisição de membros
	Promoção e relações públicas - Atividades para realizar seminários de investimento ou relações públicas; Eventos de apoio e promoção de negócios de membros
	Aliança e parceria - Atividades que se conectam e interagem com outras regiões e marcas de espaços de <i>coworking</i> e outros serviços, como Teatros, cafés e instalações culturais para expandir negócios lucros e benefícios dos membros
APOIO A GESTÃO	Espaço e interior - Atividades para melhorar a eficiência do trabalho e o <i>coworking</i> atmosfera através de uma variedade de arranjos espaciais e conceitos de interior
	Instalações e dispositivos de soluções - Atividades de manutenção do equipamento de apoio, instalações, e serviços para a conveniência dos membros no espaço de <i>coworking</i>
	Mentoria e educação - Programas para melhorar as capacidades empresariais dos membros, tais como treinamentos, cursos, conhecimentos e know-how.

Fonte: Seo et al (2017, p.6)

A partir desta revisão teórica e considerando as indicações da literatura anteriormente expostas, observa-se que o modelo de negócios de *coworking* possui um *modus operandi* baseado em uma filosofia e para isto precisa oferecer aos seus usuários as condições operacionais para que se forme a atmosfera preconizada pelos autores.

### Procedimentos Metodológicos

Buscando analisar os espaços de *coworking* do Nordeste Brasileiro, este estudo seguiu uma abordagem qualitativa de corte exploratório-descritivo. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações e de fenômenos e assim, os estudos de campo, bem como de levantamentos, possibilitam a partir deste corte metodológico analisar atitudes, valores, representações e ideologias e as pesquisas exploratórias buscam proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo).

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Um dos passos é a categorização e redução dos dados para a interpretação e conclusões, sendo o emparelhamento uma das técnicas indicada. Consiste em associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los (GIL, 2002). Assim, na presente pesquisa foi realizado um emparelhamento dos pressupostos teóricos de espaços *coworking* e do modelo de elementos operacionais propostos por Seo et al. (2017) para analisar se há real correspondência entre a construção teórica e os dados observados nos *coworkings* situados nas principais cidades nordestinas.

A amostragem foi selecionada através do site *Coworking Brasil*, que foi criado em 2011 como um projeto conjunto de diversos fundadores de espaços de *coworking* brasileiros com o propósito de disseminar o conceito pelo país (*Site Coworking Brasil*, 2018), e a plataforma Google. Foram adotados os cinco primeiros espaços identificados no site de busca do Google, ao pesquisar o nome da cidade e a palavra *coworking*.

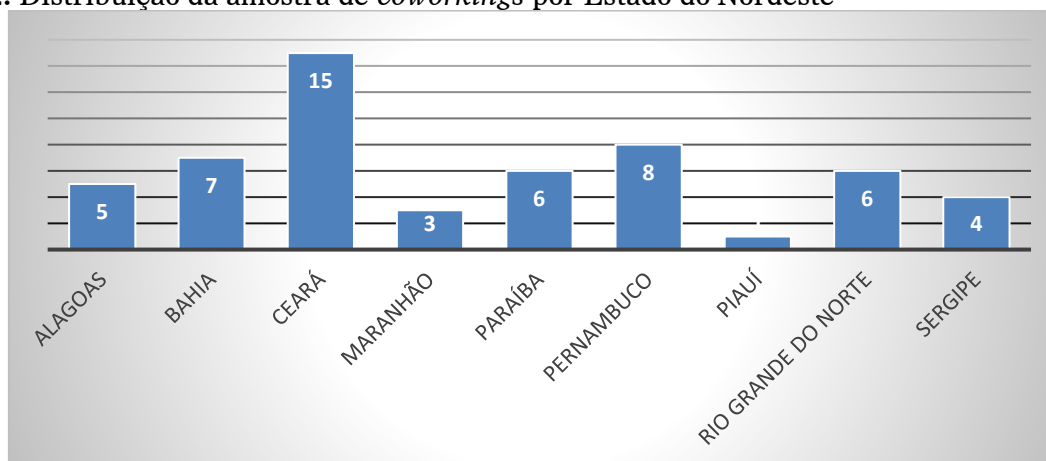
O critério adotado foi selecionar duas cidades em cada estado nordestino, sendo, em primeiro plano, a capital e a cidade mais populosas e/ou desenvolvidas, em segundo plano. Um total de 18 cidades foram avaliadas, sendo elas: no estado de Alagoas, Maceió e Arapiraca; na Bahia, Salvador e Porto Seguro; no Ceará, Fortaleza e Caucaia; no Maranhão, São Luís e Imperatriz; na Paraíba, João Pessoa e Campina Grande; em Pernambuco, Recife e Jaboatão dos Guararapes; no Rio Grande do Norte, Natal e Mossoró; por fim, Sergipe, com Aracaju e Nossa Senhora do Socorro. Deve-se salientar que algumas das cidades selecionadas, apesar de atender ao critério de ser a mais desenvolvida no estado, depois da capital, não tinham *coworkings*, o que gerou uma amostra final de 55 estabelecimentos.

A ferramenta de coleta desta pesquisa foi desenvolvida considerando as dimensões teóricas apresentadas pelo modelo de Seo et al (2017), tendo sido proposto indicadores práticos que podem ser observados nas tabelas de resultados. O instrumento de medida utilizado foi em escala dicotômica (COOPER; SCHINDLER, 2016), também conhecida como categórica simples, a qual oferece duas escolhas de resposta mutuamente excludentes. Nesta pesquisa, se atribuiu a nota 0 para quando o *coworking* não atende o item pesquisado, e a nota 1 quando o item é atendido. A extração de dados utilizou o método de Análise de Conteúdo do material online nos *websites* dos *coworkings* e contatos telefônicos. Assim, a obtenção das informações utilizou métodos qualitativos de pesquisa, bem como a escala utilizada também se enquadra como uma escala qualitativa, dicotômica. No entanto, para facilitar a demonstração dos resultados e análises, optou-se por tabular os dados através do programa *Microsoft Excel*, sendo possível calcular a frequência dos itens atendidos.

## Resultados

Os dados obtidos pelo levantamento e análise de conteúdo foram agrupados e analisados em razão do percentual de atendimento dos itens que refletem as definições de um sistema de operação segundo a hierarquia de modelos operacionais do espaço de *coworking* sugerido por Seo et al. (2017). Isto possibilitou a compreensão de como estão sendo desenvolvidas as atividades dos espaços de *coworking* no nordeste brasileiro. Nove estados nordestinos foram parte da amostragem, mas apenas dois, o Maranhão e a Paraíba, possuem espaços de *coworking* nas capitais e na segunda cidade mais populosa e desenvolvida, sendo no Maranhão na cidade de Imperatriz e na Paraíba em Campina Grande. Assim, no total a amostragem foi de 55 *coworkings*, sendo 53 localizados nas capitais nordestinas e 2 situados na considerada segunda cidade mais destacada do estado. Observa-se que o estado do Nordeste com maior presença nesta amostragem foi o Ceará (Figura 2).

**Figura 2:** Distribuição da amostra de *coworkings* por Estado do Nordeste



Fonte: Elaboração própria

A primeira dimensão analisada “Gestão de *Coworking*” (Tabela 2), atingiu um nível de atendimento de 68,8% dos atributos indicados pelo referencial teórico utilizado nesta análise. Nos *coworkings* nordestinos, os sub-atributos que formam o fator Comunidade e comunicação obtiveram a maior frequência, 79,52%, com destaque para o uso das redes sociais para comunicação entre os usuários e as plataformas *online* que obtiveram os percentuais de 94,5% e 92,7%, respectivamente, o que evidencia como a internet é absorvida nesses locais de forma a contribuir e facilitar a rotina de trabalho. Porém, tiveram mais baixa pontuação no sub-atributo relacionado à sustentabilidade, pois

a comunicação destes pontos na comunidade de *coworkers* não está presente em todos os estabelecimentos verificados.

O fator Facilitadores de Relacionamentos atingiu 66,8% dos *coworkings*. Verificou-se que os estabelecimentos divulgam a filosofia do *coworking*, promovem áreas compartilhadas tanto para estações de trabalho como de convivência, porém não estão segmentando-se por atividade similar, o que poderia promover melhor interação entre os *coworkers*. Esse fator é um elemento importante para os processos de aprendizagem relacionados à filosofia de *coworking*, conforme ressaltado por Butcher (2018) de que esses espaços possibilitam uma dupla aprendizagem, o que inclui: aprender práticas cotidianas de *coworking* no meio empresarial, bem como aprender através de práticas de *coworking*, mais especificamente a serem colaborativos, de modo que co-constroam um senso de comunidade necessário para se tornarem empreendedores proficientes em um mundo de trabalho cada vez mais incerto.

Por último, o sub-atributos de Redes de festas e eventos é atendido por 60% dos *coworkings* nordestinos, ou seja, apenas 33 espaços, dentre os 55 avaliados, adotam práticas de realizar ações que promovam a interação e o *networking* entre os *coworkers*. Os sub-atributos que compõe cada fator da dimensão Gestão de *Coworking* pode ser observada na Tabela 2.

Dos resultados da dimensão Gestão de *Coworking* (GC) pode-se extrair que apesar de Suarez (2016) indicar que o maior capital de um *coworking* são as pessoas e suas interações, as variações na oferta de serviços proporcionados nestes espaços geram os diferentes modelos previamente definidos por Spinuzzi (2012). Nos casos analisados o modelo mais recorrente é o *community working space*, pois possuem áreas de trabalho em comunidade, com espaços de conversação delimitados. Apesar de todos declararem nos seus objetivos o diálogo e compartilhamento profissional, ou seja, um padrão de *unoffice model*, os percentuais encontrados demonstram que ainda não atingem esse modelo na totalidade, portanto, também não alcançam o padrão de *federated work space*, o que é definido por Spinuzzi (2012) como espaços que incentivavam fortemente a interação e a colaboração formal, buscando fomentar conexões mais ativas entre colegas de trabalho, as quais poderia levar a relações de trabalho entre empresas - contratos ou referências.

**Tabela 2:** Resultado da dimensão Gestão de *Coworking* (GC)

Fator	Sim Possui	Sub-atributo
Facilitadores de relacionamentos (66,8%)	100%	GC2 - Existem estações de trabalho compartilhada?
	83,6%	GC4 - Divulga a filosofia de <i>coworking</i> ?
	74,5%	GC1 - Existe área de convivência?
	9,1%	GC3 - Possui um direcionamento para um determinado setor ou atividade (segmentação)?
Redes de eventos e festas (60,0%)	60,0%	GC5 - No Website tem registro de festas e eventos sociais regularmente realizados para os participantes e convidados?
Comunidade e comunicação (79,5%)	94,5%	GC6 - Utiliza redes sociais para a comunicação entre os usuários?
	92,7%	GC7 - Existe um espaço de conversação e troca de informação no website?
	74,5%	GC8 - Identifica no website a existência de alguma forma de gerenciamento contínuo de comunicação e troca de informação/oportunidades ou trabalho cooperativo?
	56,4%	GC9 - Fomenta o uso sustentável de recursos e conceitos de gestão sustentável?

Fonte: Elaboração própria

A dimensão Gestão de Membros (Tabela 3) obteve uma frequência de 55,6%, ou seja, praticamente somente metade dos *coworkings* nordestinos realiza a gestão de membros. Isto inclui os seguintes aspectos relacionados por Seo *et al.* (2017): a oferta diferenciada ao cliente, promoção e relações públicas, bem como o estabelecimento de alianças e parcerias. O fator com pontuação mais alta encontrado nesta dimensão está relacionado a oferta diferenciada para o cliente, em termos de serviços e planos (87,9%). Mas pontuou baixo no fator aliança e parceria (15,8%). Estes extremos junto com a frequência da Promoção e relações públicas fez com que a dimensão atingisse pouco mais da metade de atendimento ao item (Tabela 3). Cabe ressaltar que, no estudo realizado por Seo



et al (2017), o fator da oferta diferenciada ao cliente apresentou pesos de prioridade bem maiores do que o fator aliança e parceria, tanto na perspectiva dos usuários quanto dos hospedeiros, o que pode corroborar os resultados desta pesquisa.

Detalhadamente, se extrai da Tabela 3 que existe uma oferta que varia desde os simples endereços para domicílio fiscal até planos diferenciados para a necessidade do cliente com inclusão de serviços extras. No entanto, no que tange a promoção do *coworking*, o que pode ajudar a promover também os *coworkers* ali instalados, os estabelecimentos estão deixando a desejar. A realização de eventos é o que a maioria faz, mas poucos mantêm páginas de notícias e de assuntos, no estilo do uso de *marketing* de conteúdo, que podia gerar atração de visitantes *online* e *offline*, promovendo a ambos, *coworking* e seus *coworkers*. Mas, o mais baixo *score* ficou para a questão das alianças e parcerias com associações comerciais, outros estabelecimentos, promoção de convênios e participações em redes nacionais e internacionais de *coworks*, itens que poucos *coworkings* do nordeste estão realizando.

O fator custo e localização têm sido apontados na literatura como uma das motivações para escolher trabalhar em um *coworking*, especialmente quando se refere a grandes centros urbanos (SOARES; SALTORATO, 2015; SPINUZZI, 2012; SUAREZ, 2016). Tratando-se de custos, inclui-se a economia por aluguel e operacionais em geral. Neste caso, os estabelecimentos analisados não atendem com plenitude a questão relacionada à minimização de custos de promoção, tanto direta como através de suas networks.

**Tabela 3:** Resultado da dimensão Gestão de Membros (GM)

Fator	Sim Possui	Sub-atributo
Diversidade de serviços e plano de preços (87,9%)	94,5%	GM12 - Oferece plano somente de 'escritórios virtuais' incluindo o serviço de domicílio fiscal e domicílio web?
	85,5%	GM11 - Oferta serviços extras além do espaço de coworking?
	83,6%	GM10 - No website oferta planos diferenciados segundo as necessidades do cliente?
Promoção e relações públicas (63,2%)	87,3%	GM16 - Tem adequados SEO (Search Engine Optimization), ou seja, posiciona entre os 10 primeiros na página de busca do google pelas palavras 'coworking e a cidade X'?
	72,7%	GM13 - Realiza eventos de promoção do coworking e de seus membros?
	60,0%	GM14 - Possui registros de reportagens sobre o coworking e seus membros?
	32,7%	GM15 - Mantém páginas de notícias e reportagens de interesse do setor no website do coworking?
Aliança e parceria (15,8%)	29,1%	GM17 - Indica no website, links de contato e interação com outras associações empresariais?
	12,7%	GM18 - Indica no website a existência de convênios com outras empresas comerciais para desconto ou facilidades aos coworkers?
	5,5%	GM19 - Faz parte de alguma rede de coworking nacional ou internacional?

Fonte: Elaboração própria

Em relação a dimensão Apoio a Gestão (Tabela 4), esta apresentou frequência média geral de 55,0% de atendimento nos itens analisados nos *coworkings* nordestinos. O maior destaque foi para o Espaço interior (84,7%), seguido de oferta de mentoria e educação (53,8%), e por último, ficou as instalações e dispositivos de soluções com frequência de 26,6% dos *coworkings* do Nordeste possuindo itens que respondam a este fator. Neste caso, observa-se também que apenas metade dos fatores relacionados a apoio e gestão é disponibilizado pelos *coworkings* da região pesquisada, deixando os *coworkers* a descoberto, especialmente nos itens de soluções para seus negócios. Analisando detalhadamente os subcritérios verifica-se que todos os participantes da amostra possuem áreas para receber clientes (100%), espaços de diferentes tamanhos para realizar reuniões (94,4%) e 85,5% dos *coworkings* analisados possuem áreas para armazenar produtos ou estoques.

Também, as instalações podem ser consideradas criativas e com espaços inovadores, fato importante, pois, os *coworkings* estão relacionados com uma classe criativa (MORISSET, 2014). Por outro lado, o subcritério relacionado a instalações de dispositivos voltados a soluções para os *coworkers* é baixa. 89,1% dos estabelecimentos oferecem secretária compartilhada e este foi o item

mais comumente encontrado. A disponibilidade de imprimir documentos aparece somente em 69,1%, apesar de isto não demandar um grau de sofisticação em tecnologias atualmente.

Áreas adequadas para teleconferências somente foram encontradas em 21,8% dos *coworkings*, e oferta de equipamentos de informática disponíveis somente em 12,7%. Estes pontos deixam a desejar dentro do que é esperado na filosofia e característica de seus membros, os quais tendem a ser empreendedores baseados em conhecimento buscando formar ecossistemas de tecnologias (CAPPELLI; KELLER, 2013). Por último, a oferta de serviços de contabilidade ou assessoria jurídica é realizada apenas por 9,1% de *coworkings*, portanto, neste ponto de apoio ainda há muito a avançar.

A dimensão Mentoria e Educação alcançou a frequência média de 54,5%. Com ênfase para que quase todos (92,7%) dispõem de salas de treinamentos para capacitação dos *coworkers* e demais profissionais inseridos nos espaços. No entanto, 63,6% oferecem cursos com regularidade e 56,4% de forma gratuita. Nota-se que 85,5% destes mesmos espaços, não firmaram parcerias com universidades ou centros de formação profissional, visando capacitar as pessoas incorporadas no meio. O uso de *Hackathon* ou outros tipos de concursos entre os participantes que promovem o empreendedorismo foi identificado em 45,5%. Ainda assim, a mentoria e educação na plenitude indicada pelo modelo de análise adotado é um fator cujo itens são atendidos pela metade dos estabelecimentos (Tabela 4).

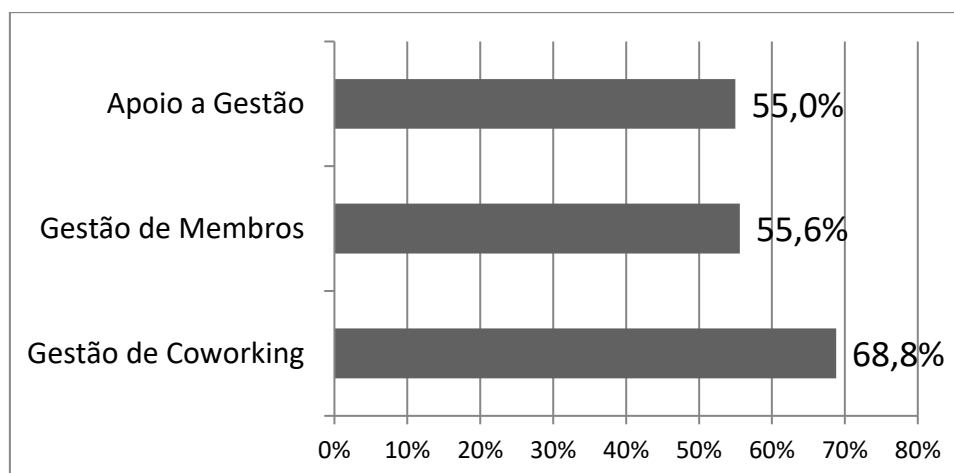
**Tabela 4:** Resultado da dimensão Apoio a Gestão (AG)

Fator	Sim Possui	Sub-atributo
Espaço e interior (84,7%)	100,0%	AG23 - Identifica espaços para o coworker receber clientes?
	94,5%	AG20 - Oferece salas de reuniões de diferentes tamanhos?
	85,5%	AG24 - Oferece serviço/local de armazenagem?
	72,7%	AG21 - Possui áreas de trabalho em diferentes espaços e layout (por exemplo, áreas externas e internas, áreas com bancadas padrão e de espaços criativos)
	70,9%	AG22 - A decoração tende a indicar o compartilhamento e incentivo à inovação?
Instalações e dispositivos de soluções (26,8%)	89,1%	AG27 - Faz uso de secretária compartilhada?
	69,1%	AG31 - Oferece serviço de impressão?
	21,8%	AG28 - Oferece área de teleconferências com software adequado a isto?
	12,7%	AG25 - Existe equipamentos de informática disponíveis?
	9,1%	AG29 - Oferece serviço de assessoria contábil e jurídica?
	5,5%	AG30 - Oferece serviço de estudos de viabilidade econômico-financeira e/ou desenvolvimento de projetos?
	3,6%	AG26 - Oferta softwares de gestão dentro do serviço do coworking?
3,6%	AG32 - Oferece serviço de criação e gerenciamento de websites?	
Mentoria e educação (54,5%)	92,7%	AG33 - Possui sala de treinamentos?
	63,6%	AG34 - No website oferta cursos e palestras com regularidade?
	56,4%	AG36 - Realiza eventos de capacitação gratuitos?
	45,5%	AG37 - Realizam Hackathon ou outros tipos de concursos entre os participantes (por exemplo, seções de Elevator Pitch, meu projeto em 5 min)?
	14,5%	AG35 - Identifica parceria com universidades ou centros de formação profissional?

Fonte: Elaboração própria

Os resultados gerais indicam que os *coworkings* do Nordeste atendem em torno de 60% das dimensões e fatores do Modelo de Seo *et al.* (2017), operacionalizado neste estudo a partir da incorporação de subcritérios e indicadores (Figura 3).

**Figura 3:** Frequência das dimensões dos elementos operacionais dos espaços de *coworking* no Nordeste Brasileiro



Observou-se que nenhum estabelecimento individualmente atendeu 100% dos subcritérios. Entre as três dimensões a melhor pontuada é a Gestão de *Coworking* (68,8%), seguida da Gestão de Membros e Apoio a Gestão, ambos empatados em praticamente 55%. Portanto, é um resultado que indica uma série de subcritérios que devem ser melhorados nos *coworkings* desta região.

Entretanto, deve-se atentar que os fatores prioritários identificados, na perspectiva dos *coworkers*, no estudo de Seo et al (2017), foram facilitação de relacionamentos, na Dimensão Gestão de Coworking, e custos na Dimensão de Gestão de Membros, de modo que os autores sugerem que os hospedeiros devem se concentrar nestes elementos para obter maior eficiência nos seus investimentos. Esses fatores, especificamente, foram bem pontuados nos *coworkings* investigados.

Além disto, deve-se considerar que os elementos relacionados aos *coworkings* envolvem aspectos tanto de empreendedorismo e mudança socioeconômica que possibilitam processos de aprendizagem que auxiliam tanto o desenvolvimento individual e coletivo dos usuários (BUTCHER, 2018), bem como atendem aos padrões atuais de organizações “enxutas” que são mais competitivas, direcionadas aos clientes e ágeis (CONSTANTINESCU; DEVISCH, 2018). Considera-se, portanto, que os *coworkings*, conforme, afirmam Gerdenitsch et al. (2016), devem alinhar a infraestrutura de trabalho flexível com oportunidades bem construídas de apoio social.

## Conclusões

O objetivo proposto por essa pesquisa era analisar quais os fatores operacionais que se alinham com a filosofia de *coworking* se encontram em espaços que atuam no nordeste brasileiro. O que surge como um sistema de ambientes de escritórios compartilhados e flexíveis que proporcionam a troca de recursos, informações e serviços; a tutoria; a formação de amizades, negócios e *networking*, entre outras eventualidades, de acordo com Spinuzzi (2012), galgou a se complementar com o que discorria Holzman (2010), espaços que fomentam a criação de responsabilidade, desestimulam a procrastinação, suscitam que seja criado um ritmo de trabalho, estimulando a criatividade, a partir da troca de conhecimento entre profissionais de diferentes áreas, possibilitando o crescimento interpessoal e o sentimento de pertencimento.

A partir da proposta de definições de um sistema de operação segundo a hierarquia de modelos operacionais do espaço de *coworking* sugerido por Seo et al. (2017) este trabalho identificou nos *websites* dos estabelecimentos do nordeste o atendimento dos critérios propostos, considerando que a existência deles propulsionam a filosofia do *coworking*, enquanto que a falta indica a existência de um *co-working*. Ou seja, indicam um ambiente mais além do que estações de trabalho compartilhadas proporcionam o verdadeiro espírito do *coworking* defendido por autores da área, como por exemplo, Spinuzzi (2012), Santos (2014) e Holzman (2010), entre outros.

Esta categoria de atividade considerada não tradicional, cunhada pela denominação “*coworking*” sem o hífen, para indicar a prática de trabalhar individualmente em um ambiente compartilhado - e diferenciá-la do “*co-working*” (com hífen), que indica o trabalhar em conjunto em

um mesmo projeto (FOST, 2008) para ser atendida em sua plenitude deve proporcionar uma série de comodidades e ambientes para gerar vínculos entre os *coworkers*.

Apesar de como destacou Gandini (2015), atualmente o uso dos dois termos, *coworking* e *co-working*, tem sido generalizado, é preciso retomar a sua inicial definição, pois muitos espaços se intitulam *coworking*, porém poucos locais verdadeiramente se comprometem a adotar e disseminar a filosofia implícita nesse conceito. Nesta linha que se pode concluir a principal constatação desta pesquisa, os estabelecimentos do nordeste ainda não atingiram seu status completo, estando na metade do trajeto desta migração de *co-working* para *coworking*.

Suarez (2016) levanta que um *coworking* não é simplesmente um espaço para ratear custos, as relações de troca e confiança são necessárias para a construção, a partir das interações dos seus membros, da conexão das partes, que um espaço de *coworking* exige. No caso do nordeste do Brasil, em 68,8% dos espaços analisados, a predominância dos fatores citados por Holzman (2010) é elevada, tornando a dimensão Gestão de *Coworking* o fator de maior excelência, onde nesses locais o incentivo à socialização, a geração de novos contatos e o estímulo ao compartilhamento se caracterizam como pontos fortes dos *coworkings* nordestinos.

Porém, quanto ao aspecto Apoio a Gestão, o campo de instalações e dispositivos de soluções, apresentou o índice mais baixo da pesquisa, apenas 26,6% se aplicam aos quesitos propostos, nessa grandeza se encontram os pontos que demandam maiores melhorias e aperfeiçoamento. As áreas de suporte apresentam deficiências em relação a *softwares* adequados para realização de teleconferências; disponibilização de serviços de assessoria contábil, planejamento financeiro, desenvolvimento de projetos e assistência a equipamentos de informática. Sendo assim, os espaços de *coworking* estão falhando no apoio ao *coworker*, e isto tem efeitos negativos para os dois lados. O *coworker* ao ficar sem assistência vai buscar estes serviços fora do ambiente do *coworking*, diminuindo as receitas que o estabelecimento poderia ter e perdendo oportunidades de gerar negócios entre os próprios *coworkers*. Isto também se reflete no baixo índice verificado de existência de parcerias e alianças nos estabelecimentos analisados.

A partir da análise dos espaços instalados na região nordeste, revelou-se que mesmo cidades populosas e em desenvolvimento, ainda não se mostraram atrativas para a abertura de *coworkings*, sendo atualmente mais presentes nas capitais dos estados. O que pode ser julgado devido à falta de conhecimento e estudo sobre a potencialidade de crescimento dessas localidades, onde a ideia enraizada é que apenas nos grandes centros, a propensão do *coworking* de expansão é acelerada e mais rentável. Frente a esta constatação, este estudo oferece duas indicações de linhas de pesquisa futura. Primeiro, estudar a viabilidade financeira dos *coworkings* no nordeste, e segundo, ampliar o estudo do atendimento efetivo à filosofia do *cowork*.

As limitações para o desenvolvimento dessa pesquisa foram encontradas na análise dos espaços investigados, se permaneciam em atividade, ou até mesmo, se os que utilizavam a nomenclatura de *coworking* reproduziam atividades condizentes ao que está associado ao conceito, pois a pesquisa foi realizada através das informações disponibilizadas nos *websites*. Diante dos questionamentos ainda existentes sobre o assunto, recomenda-se uma pesquisa que submerja a outros níveis de extração, com a possibilidade de realizar o estudo de campo, explorando mais a fundo esses espaços.

Para finalizar, destaca-se que as informações e análises geradas neste estudo contribuem duplamente: como aportação teórica para o campo, e como ferramenta gerencial para a identificação de pontos fortes e fracos dos estabelecimentos, e assim, possibilitar um crescimento competitivo no mercado a partir de uma oferta da verdadeira proposta do *coworking*.

## Referências

ALVES, S. **Avaliação da qualidade do serviço de espaços de coworking utilizando o modelo SERVQUAL**. [Trabalho de conclusão de curso]. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração; 2016.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, v.25, n.87, p.335-351, 2004.

ARASAKI, Paula Hidemi Kaneoya; DE CISNE, Caroline Santos; DOS SANTOS, Neri. Coworking: compartilhando mais que espaços?. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 3, 2015.

- BARRETO, G.; FERRAZ, F.T. Revisão Bibliográfica Sobre Coworking Spaces. **Relatórios de pesquisa em engenharia de produção**, v.14, n. B3, p. 24-53. 2014.
- BELK, R. W.; HELLWIG, Katharina; MORHART, Felicitas. **Shared Moments of Sociality: Embedded Sharing Within Peer-To-Peer Hospitality Platforms**. NA-Advances in Consumer Research V. 43, 2014.
- BELK, Russell. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of business research**, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O Que É Meu É Seu: Como o Consumo Colaborativo Vai Mudar o Nosso Mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRODIE, R. J. **Commentary on CoWorking consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity, and brand community identity**. Journal of Business Research, 70, 430–431, 2017.
- BUTCHER, Tim. Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. **Management Learning**, v. 49, n. 3, 2018.
- CAMPOS, João Geraldo Cardoso; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SCHMITZ, Ademar. Coworking Spaces: Conceitos, Tipologias e Características. In: **V Congresso Internaciona de Conhecimento e Inovação CIKI, Joinville**. 2015.
- CAPPELLI, P.; KELLER, J. R. Classifying work in the new economy. **Academy of Management Review**, v.38, n.4, p. 575-596, 2013.
- COHEN, Boyd; KIETZMANN, Jan. Ride on! Mobility business models for the sharing economy. **Organization & Environment**, v. 27, n. 3, p. 279-296, 2014.
- CONSTANTINESCU, T.; DEVISCH, O. Portraits of work: mapping emerging coworking dynamics. **Information Communication and Society**, v. 2, n. 2, 2018.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12° Ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- COWORKING BRASIL. Disponível em: < <https://coworkingbrasil.org/>> Acesso em: 20 de jul. de 2018.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. **The role of trust in organizational settings**. V.12, 2001.
- DULLROY, J. **Coworking began at Regus... but not the way they think**. Deskmag. 2012.
- FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa: e como ela está transformando o trabalho, o lazer, a comunidade e a vida cotidiana**. Nova Iorque: Basic Books, p.404, 2002.
- FOST, D. They're working on their own, just side by side, **New York Times**, New York, 20 fev. 2008.
- GANDINI, A. The rise of coworking spaces: A literature review. **Ephemera: theory & politics in organization**, v.15, n.1, p. 193–205, 2015.
- GANSKY, L. **The mesh: why the future of business is sharing**. New York: Penguin. 2010.
- GARRETT, Lyndon E.; SPREITZER, Gretchen M.; BACEVICE, Peter A. Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. **Organization Studies**, v. 38, n. 6, p. 821-842, 2017.



GERDENITSCH, Cornelia et al. Coworking spaces: A source of social support for independent professionals. *Frontiers in psychology*, v. 7, p. 581, 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, C. C. **Análise e design de trabalho aplicação de conceitos à organização do ambiente de trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade Lusíada do Porto, Portugal.

HOLZMAN, Paula. **Sweet Spots - Central Penn Business Journal**. 26, no. 29 (July) 3-7. Business Source Complete EBSCOhost, 2010.

ISNARD, P; NEVES, J. T. R.; MESQUITA, J. M. C. **COWORKING: Estudo bibliométrico no estabelecimento de um novo modelo de negócio**. VI SINGEP. São Paulo, 2017.

KOJO, I.; NENONEN, S. User Experience in an Academic Coworking Space: The Case of Aalto University's Design Factory. 21 ed. **CIB Facilities Management Conference**. Technical University of Denmark, Copenhagen, p.341-353, 2014.

LEFORESTIER, A. The coworking space concept. CINE Term Project. **Indian Institute of Management (IIMAHD)**. Ahmedabad, 2009.

MEDINA, P. F. **Carreiras de profissionais que atuam em coworking: entre os novos arranjos e os velhos hábitos de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC, 2016.

MESQUITA, L.A.F. **As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de coworking e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação: Estudo de caso da Goma**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: SP, 2016.

MORISSET, B. **Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces**. In Proceedings of the 2nd Geography of Innovation International Conference, Utrecht. The Netherlands, 25 January 2014.

OLIVEIRA, N.J.A. **Caminhos Traçados no Mercado de Trabalho: A Alternativa HUB Porto**. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Faculdade de Letras. Departamento de Sociologia. Universidade do Porto. Portugal, 2010.

ORSI, J. "The legal landscape of the sharing economy." TYL, Spring 2015. Academic OneFile, <http://link.galegroup.com/apps/doc/A437508121/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=da4e7de8>. Accessed 7 Sept. 2018.

RODAS VERA, L.A.; GOSLING, M.S. Economia Compartilhada no Turismo: Uma Discussão Teórica sobre o Consumo Colaborativo e o Compartilhamento. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v.10, n.1, p.226-51, out. 2017.

SANTOS, C.M.N. Coworking: Contribuições de um Modelo de Consumo Colaborativo e da Arquitetura Corporativa para o Gerenciamento das Cidades. *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, v. 02, n. 12, p. 84-95, 2014.

SCHOR, J. Debating the sharing economy. **Great transition initiative**. 2014.

SEO, Jongseok et al. Priorities of coworking space operation based on comparison of the hosts and users' perspectives. *Sustainability*, v. 9, n. 8, p. 1494, 2017.

SHIRKY, C. L. A. Y. **Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações**. Rio de Janeiro: Zahar. 2012.

SOARES, Juliana Maria Moreira; SALTORATO, Patricia. Coworking, uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 61-73, 2015.

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

SUAREZ, R. **O Manual Do Coworking: Aprenda Como Criar E Gerir Um Espaço de Coworking de Sucesso**. Serendipity Accelerator TM, 2016.

THOMPSON, C. J. The McDonaldization of Enchantment and Consumers: Practices of Re-enchantment: A Dialectic View of Transformative Consumption. **Advances in Consumer Research**, v. 33, p. 352, 2006.

UDA, Tadashi. **What is coworking?** A theoretical study on the concept of coworking. Discussion Paper, Series A, 2013.



*Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.*