

INOVAÇÃO E REDES DE COLABORAÇÃO EM ESPAÇOS DE COWORKING

DIOGO FELIPE DE MATTOS BATISTA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

INOVAÇÃO E REDES DE COLABORAÇÃO EM ESPAÇOS DE *COWORKING*

1. INTRODUÇÃO

As organizações vão além de um conjunto de bens e serviços, e são também sociedades humanas que desenvolvem formas culturais específicas e possuem uma natureza de transformação (HAMMER, 1997). Atualmente, em um cenário marcado por grandes mudanças tecnológicas, políticas e sociais, os desafios para a sustentabilidade organizacional estão cada vez mais relacionados com a sua capacidade de inovação (REGAZZI, 2005).

Muitos autores lançaram o seu olhar para inovação, buscando defini-la e classificá-la, por isso é comum na literatura encontramos diferentes tipologias e abordagens. Schumpeter (1934), ao cunhar o termo destruição criativa, atentou-se para o fato de como o processo de inovação contribui para o crescimento econômico, uma vez que é partir dele que novas formas de conceber um produto e/ou serviços surgem. Ao longo do tempo as contribuições de Schumpeter foram aprimoradas por outros autores e surgiram novas formas de se pensar a inovação.

Para Carvalho (2009, p. 56), para a inovação acontecer é preciso estar conectado em redes, sejam elas formais ou informais, presenciais ou virtuais. A atividade inovadora é fruto da interação entre as pessoas que juntas produzem novas formas de aprendizado. Nesse contexto, a organização em si deixa de ser o foco, e os indivíduos que a constituem são peças-chaves neste universo de conexões, uma vez que eles se relacionam em redes de interações buscando soluções inovadoras em ambientes mais complexos (VIEIRA, 2016). Ao abordar a inovação nesta perspectiva de redes, desmitifica-se a ideia de que ela é fruto apenas de um grupo seleto de pessoas e reforça-se que para alcançá-la é necessário estar conectado em redes, que permitam a interação e colaboração entre diferentes indivíduos (GIBSON, SKARZYNSKI, 2008).

Nesse contexto começam a surgir os espaços de *coworking*, compreendidos como um ambiente compartilhado, baseado nos preceitos de software aberto, em que a interação, colaboração e compartilhamento de aprendizados são percebidos pelos seus membros como princípios primordiais, sugerindo que estes ambientes fomentam a criatividade e inovação (LEFORESTIER, 2009). Segundo Foertsch (2011), os usuários desses espaços o procuram com a finalidade de estabelecer contatos com outras pessoas, ter horários de trabalho flexíveis, encontrar novas oportunidades de negócios, compartilhar conhecimentos, ter uma infraestrutura pronta e baixo custo operacional.

O último CENSO *Coworking* Brasil (2017), aponta que houve um aumento de 117% desse tipo de espaço em relação ao ano de 2016, totalizando um total de 810 *coworking* no Brasil. De acordo com o relatório, em 2016 passaram mensalmente por esses espaços cerca de 210 mil pessoas, movimentando R\$ 82 milhões na economia. Estima-se que mundialmente já existam mais de 13 mil espaços de *coworking* e a tendência é que haja um crescimento ainda maior nos próximos anos.

Sendo assim, frente às poucas pesquisas acadêmicas na área no Brasil, por se tratar de uma temática recente e diante das questões colocadas, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como os espaços de *coworking* favorecem as redes de colaboração e a inovação? Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória em três espaços de *coworking* na cidade de Belo Horizonte. E através de uma entrevista semi-estruturada com as gestoras e usuários desses espaços, buscou-se descrever o perfil dos usuários e projetos desenvolvidos, assim como identificar a presença de redes de colaboração entre os usuários e o ecossistema de inovação local. O presente estudo colaborará com o melhor entendimento sobre o fenômeno, gerando insumos importantes para os responsáveis pela gestão desses espaços e para a realização de futuras pesquisas.

A seguir, será apresentado uma revisão teórica sobre inovação e *coworking*. Na sequência, apresentamos os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Na terceira seção, analisamos e discutimos os resultados. Por fim, na última seção, expomos as considerações finais, limitações do estudo e as possibilidades de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, as organizações encontram-se em profunda transformação, advinda pela digitalização, pela ubiquidade da conectividade e pela globalização, alterando de maneira radical sua própria natureza (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008). Neste contexto, caracterizado por rápidas mudanças nas tecnologias e nos mercados, a inovação é apontada como uma das melhores formas para que uma organização se torne competitiva (LEMOS, 1999).

O economista Schumpeter (1934) contribuiu para os estudos de inovação ao relacioná-la com o desenvolvimento econômico. Para ele, a inovação vem da utilização de diferentes recursos com o intuito de criar novos produtos, um mercado antes inexistente ou produzir mercadorias antigas de forma mais eficiente, ocasionando-se assim o crescimento econômico. Em sua obra, o autor destaca também que os processos de inovação, ao gerarem descontinuidades nas formas de produzir, leva a “destruição criativa”, eliminando agentes e produtos defasados do mercado, e substituindo-os por novos produtos. Ao longo do tempo tais contribuições foram aprimoradas por outros autores, que buscaram entender a dinâmica da inovação e seus impactos no desenvolvimento nas organizações.

No campo da Administração, a definição de inovação trazida por Drucker (2002) enfatiza que as empresas podem aprender e aprimorar seus processos, através da experiência e observação, obtendo-se “fontes de oportunidades inovadoras”.

A inovação é instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada (DRUCKER, 2002, p.25).

Em termos metodológicos, o Manual de Oslo da OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2004) propõe quatro tipos de inovação. Inovações em produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços – incluindo bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações em processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. Já a inovação organizacional se refere à implantação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. O quarto e último tipo de inovação conceituado pelo Manual é a inovação em marketing, que envolve a criação de novas ferramentas de marketing, propondo mudanças na concepção do produto, na promoção e definição de preços.

Outra ideia do Manual sobre grau de novidade da inovação remete a Freeman (1987), que se preocupou em classificar a gama de inovações existentes na atividade econômica. Dentre elas, o autor propôs duas categorias de inovação: incremental e radical. A inovação incremental é comumente encontrada em diferentes níveis no setor industrial e de serviços, e consiste nas mudanças do processo produtivo que são frutos das sugestões dos profissionais e/ou usuários envolvidos, e também podem ser advindas de pesquisas e desenvolvimento. Por sua vez as inovações radicais possuem um caráter descontínuo e são frutos de pesquisas desenvolvimento deliberada, que alteram a maneira de conceber um produto e/ou processo produtivo.

Para complementar essa discussão, Chesbrough (2003) chama a atenção para o conceito de inovação-aberta, que representa uma mudança significativa na forma como as organizações realizavam a gestão da inovação. Contrapondo-se ao conceito de inovação fechada, que

funcionou para muitas empresas líderes em inovação do século XX, que consiste na ideia das empresas terem o controle sobre todo o processo de inovação, desde a concepção da ideia, do desenvolvimento e a comercialização, a inovação-aberta deixa-se de centrar no setor de P&D da empresa, e reconhece que a inovação está amplamente distribuída, portanto este deve procurar identificar e explorar fontes de conhecimento externo como questão crucial no processo de inovação.

Muitos são os fatores que estimularam o surgimento da inovação-aberta, Para Carvalho (2009), a transição da inovação-fechada para a inovação-aberta não se restringe apenas a propriedade intelectual, mas expande-se à forma de geração de inovação, e para alcançá-la é fundamental construirmos uma Economia Baseada no Aprendizado, que estimule os indivíduos a adquirirem novos conhecimentos, e transformá-los em um fator de competitividade. Para isso, segundo ela, se torna extremamente necessária a interação e conectividade entre esses agentes para que possam compartilhar e difundir os conhecimentos adquiridos.

Na era do conhecimento, para inovar é preciso estar conectado a redes, sejam elas formais ou informais, presenciais ou virtuais. A atividade inovadora é por natureza um processo social e coletivo, no qual o aprendizado se dá através das interações. Quanto mais complexo for o aprendizado, maior será a necessidade de interação! (CARVALHO, 2009, p. 56)

Em meio a tantas definições e tipologias, a gestão dessas inovações se torna um grande desafio para as organizações. Segundo Tidd e Bessant (2007, p.28) “[...]se acreditarmos que a inovação é simplesmente uma questão de deixar acontecer, criando um espaço aberto em que as pessoas possam jogar basquete, descansar em sofás confortáveis e jogar conversa fora acompanhada de muitas xícaras de café, não devemos ficar surpresos se tivermos um bando de gente com algumas ideias interessantes que, de fato, não levarão jamais a lugar algum. A inovação é uma questão de organização de diferentes peças de um quebra-cabeça do conhecimento e, principalmente, de equilibrar a criatividade com a disciplina de efetivamente fazer com que as coisas aconteçam.”

Frente a tantas mudanças de ordem tecnológica e a instabilidade do ambiente corporativo, as organizações inovadoras estabelecem uma dinâmica de aprendizado e interação, que é resultado das interações entre os agentes, demandando deles articulação e cooperação. Prahalad e Ramaswamy (2003) apontam que para estabelecer tal dinâmica, é importante que o *locus* da inovação propicie um ambiente de experimentação em rede. Sendo assim, deriva dessa forma de aprendizado a composição dos agentes em redes, nas quais as relações interpessoais e de confiança são fundamentais na geração de sinergia e da inovação de forma compartilhada. Para Pellegrin (2017, p. 314), essas redes ao utilizarem a colaboração e interação entre os agentes tornam-se um importante mecanismo para a difusão da inovação.

2.1 Inovação e as redes de cooperação

A inovação é um processo resultante da criação e recombinação do conhecimento, que requer a interação entre diferentes atores. Para isso, é necessário que exista entre eles a cooperação e colaboração, a fim de reduzir as incertezas e gerar conhecimentos relevantes. Nesse processo, a criação de redes de cooperação estimula a produção de novos conhecimentos e é vista como um fator fundamental para estimular a inovação em suas diferentes formas. Tal processo é ainda mais acelerado quando os indivíduos envolvidos possuem experiências e formações diferentes (ALVES; MARQUES; SAUR, 2004).

Para Gibson e Skarzynski (2008), tal perspectiva de rede, permite abordamos a inovação de uma forma mais sistêmica, desmitificando a ideia de que a inovação é resultado exclusivo de pessoas intuitivas ou de pequenas equipes criativas que trabalham isoladas. Ao contrário, cada vez mais, para alcançá-la, é necessário estar em uma teia vibrante de contatos e conversas, que propicie a interação com uma comunidade rica e diversificada de pessoas.

Em suma, a essência da inovação é a “colisão criativa”. Inovadores radicais são gerados pela troca de ideias e domínios bastante distintos. A única maneira de criar essa interação é por meio de contatos e conversas. A questão é simples: quanto mais contatos a empresa mantiver entre pessoas e ideias, maior o número de possibilidades de combinações químicas. A criação dessa trama rica de contatos, conversas e interações é crucial para a capacidade de inovação da empresa. (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008, p 34).

As organizações do tipo-rede baseiam-se na atividade organizada composta por diferentes agentes, formando uma teia de colaboração e associação entre eles. Elas podem ser estabelecidas entre diferentes agentes que se articulam em laços formais ou informais (CARVALHO, 2009). Entretanto, deve-se ter cuidado na gestão desses espaços em rede, buscando-se criar um ambiente que não seja rígido demais, para não travar as possíveis ideias, e nem tão flexíveis, a fim de se tornarem caóticos, dificultando a implantação das ideias e a geração de inovação (JOHNSON, 2008).

Neste sentido, os espaços de *coworking*, que apresentaram grande crescimento nos últimos anos, podem ser vistos como um ambiente em rede, que propicia aos seus usuários um espaço colaborativo de trabalho.

2.2 Espaços de *Coworking* – definições, características e benefícios

O conceito de *coworking* surge no ano de 1999 e foi cunhado por Bernie DeKoven que criou uma plataforma de computadores em rede que visava facilitar o trabalho dos usuários. Entretanto, a ideia que utilizamos hoje foi consolidada em 2005 pelo engenheiro Brad Neuberg, quando fundou um espaço de trabalho comunitário voltado para mulheres, conhecido como Spiral Muse, em São Francisco, Estados Unidos (BOTSMAN; ROGERS, 2011; SPINUZZI, 2012). Além de oferecer um ambiente com algumas estações de trabalho, o espaço realizava atividades paralelas relacionados a saúde e bem-estar. Lumley (2014) citado por Soares (2015) conceitua os espaços de *coworking* como:

“[...]comunidades de trabalho onde empreendedores, autônomos e profissionais com flexibilidade quanto ao espaço de trabalho – aqueles trabalhadores criativos independentes - são capazes de se unir e trabalhar lado a lado, de forma independente ou em colaboração, assim como desejado” (LUMLEY, 2014, p. 40, *apud* SOARES, 2015).

Para Leforestier (2009) os espaços de *coworking* são compreendidos como um ambiente compartilhado, baseado nos preceitos de software aberto, em que a interação, colaboração e compartilhamento de aprendizados são percebidos pelos seus membros como princípios primordiais, sugerindo que esses ambientes fomentam a criatividade e inovação

Pires e Feijó (2017) acreditam que o *coworking* está revolucionando a forma de se trabalhar ao oferecer ambientes inspiradores para a multiplicação de ideias, contatos e novos negócios. E tal fator se reflete no número de *coworking* em funcionamento: houve um aumento de 50% desses espaços em 2016 em relação ao ano de 2015. Para além da infraestrutura, da comodidade e do custo, Pires e Feijó (2017) apontam duas grandes forças desses espaços. A primeira refere-se na possibilidade em participar de uma rede de conhecimentos, que são fomentadas com uma série de eventos (palestras, workshops, bate-papos) que estimulam a troca do aprendizado. A segunda refere-se ao sentimento de confiança e colaboração entre os usuários.

Os espaços de *coworking* foram criados porque existe uma demanda real por todo o mundo. Muitos indivíduos que trabalhavam e desenvolviam seus projetos sozinhos estão dispostos a se reunirem nesses espaços colaborativos. Tendo em vista o sucesso dos *coworking*, muitas organizações, sejam empresas a universidades, estão dispostas a criarem espaços como esses para promover a inovação. Ao oferecer um ambiente amigável dedicado à criatividade, os usuários poderão desenvolver mais suas ideias (LEFORESTIER, 2009)

Embora existam diferentes formatos e tipos de *coworking*, é possível encontrar pontos em comum em relação as características desses ambientes (CAMPOS *et al.*, 2015). Dentre elas, o que diz respeito ao espaço físico, espaço psicológico, espaço virtual e espaço de interação (MARTIN *et al.* 2010. *apud* CAMPOS 2015).

- Espaço psicológico: propiciar compartilhamento e aprendizado entre os usuários.
- Espaço virtual: possibilitar o livre acesso as ferramentas e ambientes virtuais.
- Espaço de interação: possuir um espaço para que os usuários possam interagir entre si e ter momentos de descontração.
- Espaço físico: possuir um design flexível que possa atender todas as necessidades e que possa reconfigurado para outras atividades; possuir um espaço de apoio aos usuários.

Muitos são os benefícios oferecidos pelos espaços de *coworking*. O site NeoWorking¹ aponta que entre os principais estão justamente a possibilidade de encontrar indivíduos diferentes, o que contribui para o networking, colaboração e futuras parcerias. Estudos realizados por Soares e Saltorato (2015), reforçam esses dados, e apontam também, como benefício, o fato dos *coworking* apresentarem menor custo, tornando-se uma opção interessante para pessoas com pouco recursos. Para ter uma melhor compreensão das expectativas dos usuários, Leforestier (2009) realizou uma pesquisa com 120 coworkers e criou uma lista com a ordem de importância dos recursos desses espaços. Dentre eles conclui-se que a atmosfera do espaço, o senso de comunidade e o ambiente colaborativo são as principais vantagens competitivas dos espaços de *coworking*.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada foi qualitativa descritiva. De acordo com Minayo (2010) a pesquisa qualitativa, busca questões muito específicas e detalhada, que não podem ser mensuradas. Atua com base em significados, motivos, atitudes, e outras características subjetivas próprias do humano e do social que correspondem às relações, processos ou fenômenos. Nessa perspectiva, foi possível investigar e descrever as principais características dos espaços de *coworking*.

Para a realização da pesquisa de campo, foram escolhidos três espaços de *coworking* distintos, tratados pelos nomes fictícios de Casa Criativa, SebLab e Animado. Essa escolha visou obter uma representatividade dos diferentes espaços de *coworking* de Belo Horizonte. A escolha pelo SebLab foi motivada por ser um espaço gerido por entidades com relações governamentais. A Casa Criativa foi escolhida por ser um espaço de cunho privado que oferece serviços como alimentação, bar e etc. A escolha pelo Animado se deu por se tratar de um *coworking* localizado dentro de uma universidade.

A fim de obter clareza e veracidade das informações foi utilizada a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. Para isso utilizamos um roteiro, conforme abordado por Lakatos e Marconi (2009a), analisando diferentes perspectivas acerca da relação entre as temáticas do estudo. Dentre esses grupos entrevistados, foi feita uma divisão de dois perfis: gestoras do espaços e usuários do espaço. Com a entrevista, conforme Lakatos e Marconi (2009b), objetiva-se obter informações e coletar dados aprofundados a respeito de determinado assunto. A entrevista foi semiestruturada por melhor discorrer sobre os impactos percebidos no problema apresentado inicialmente e por proporcionar, de acordo com Lakatos e Marconi (2009a), o desenvolvimento da situação de acordo com a direção desejada.

Aos entrevistados, foi garantido sigilo em relação à identificação e às respostas das entrevistas. Os participantes foram escolhidos de acordo com a disponibilidade em participar

da pesquisa. Nas referências às falas de cada um deles na seção que apresenta os resultados desta pesquisa, buscou-se preservar o anonimato dos participantes, referindo-se a eles por sua função no espaço e evidenciado o seu gênero (Usuário 1, Usuária 2, Gestor 1, Gestora 2, etc).

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2018 em visitas realizadas ao SebLab, Casa Criativa e Animado. A duração média foi de 30 minutos por entrevista. Vale ressaltar que na Casa Criativa foi possível entrevistar apenas um usuário, devido as limitações de tempo. A fim de melhor visualização, no Quadro 1 é possível verificar os dados gerais dos entrevistados, assim como a identificação do grupo à qual pertence: usuário do espaço ou gestora do espaço.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado(a)	Espaço	Idade	Formação	Profissão
Usuário 1	SebLab	25	Graduação em Engenharia Mecânica (UFMG)	Empresário – Empresa de Auditoria de Elevadores
Usuário 2	SebLab	27	Graduação em Engenharia Mecânica (UFMG)	Empresário – Empresa de Auditoria de Elevadores
Usuário 3	SebLab	31	Graduação em Design (INAP) – Especialização em Gestão da Informação (UFMG)	Analista de Projetos em Empresa de Serviços
Usuário 4	Animado	46	Graduação em Ciências da Computação (PUC-MG). Mestrado em Gestão Estratégica (FUMEC)	Empresário – Startup Soluções Empresarias baseadas em <i>Design Thinking</i>
Usuário 5	Animado	32	Graduação em Engenharia de Controle e Automação (UFMG)	Empresário – Startup do setor de Tecnologia Automotiva
Usuária 6	Casa Criativa	36	Publicidade e Propaganda (FUMEC)	Analista de Marketing de Agência de Publicidade
Gestora 1	SebLab	39	Graduação em Administração. Pós-graduação em Inovação (FGV).	Analista Técnica II – Unidade de Inovação – Gestão Estratégica do SebLab
Gestora 2	SebLab	32	Graduação em Administração (FUMEC). Pós-graduação em Marketing (FGV)	Assistente I – Regional Centro – Gestão Operacional do SebLab
Gestora 3	Animado	27	Graduação em Biomedicina (UNI-BH)	Analista Administrativa – Gestão Operacional do Animado

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

As entrevistas foram tratadas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Bardin (2004) define análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas para analisar e explorar as comunicações. Após sua compilação, a análise buscou relacionar as informações coletadas e as conceituações teóricas de inovação, redes de inovação e das características dos espaços, desenvolvidas no referencial teórico deste trabalho. Para realizar a aproximação entre as entrevistas e a teoria, foram destacadas e apresentadas ao longo da análise as principais falas dos entrevistados, de forma a tornar mais clara as evidências teóricas encontradas no cotidiano das pessoas que buscam esses espaços colaborativos para desenvolverem seus respectivos trabalhos e/ou projetos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção objetiva apresentar e analisar os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas semiestruturadas realizadas com as gestoras e usuários do SebLab, Casa Criativa e Animado. Os tópicos escolhidos para agrupar a análise de dados das entrevistas serão: características e concepção do espaço; usuários e características dos projetos; e redes de colaboração e inovação. A divisão foi escolhida baseada no objetivo central do trabalho. Sendo assim, optou-se por não avaliar as entrevistas separadamente por espaço, pois os objetivos desse estudo não estão centrados em um espaço específico, mas na vivência dos usuários e gestores em espaços de trabalho colaborativos.

4.1 Concepção e Características do Espaço

As questões inicialmente abordadas na entrevista com os gestoras dos *Coworking Spaces* visitados tinham por objetivo analisar as ideias por trás da concepção dos espaços colaborativos de trabalho. As respostas nos apontam que as ideias de criação, assim como a finalidade do ambiente, são semelhantes em todos os espaços visitados. Percebe-se que em todos eles, os gestores apontam que a proposta do espaço é de ser um local de trabalho com uma estrutura aberta, que promove a interação, a colaboração e o compartilhamento de ideias entre os usuários, conforme apontando por Leforestier (2009).

A Gestora 2 tem como local de trabalho o próprio SebLab, onde sua função principal é organizar as estruturas para a execução de oficinas/cursos/workshops, atender os usuários que frequentam, acompanhar as atividades desenvolvidas no espaço, entre outras tarefas. Segundo ela, não houve sua participação na elaboração da concepção e proposta do espaço. Entretanto, antes de inaugurar, ela foi direcionada a ser responsável pela gestão operacional do espaço. Nesse período, teve contato com a ideia do local, através de orientações dos idealizadores e leituras de cartilhas. Ressalta, que nessas orientações o que mais ficou marcado é o fato do SebLab ser um espaço colaborativo de trabalho, que funciona como uma espécie de laboratório de estímulo a criatividade e inovação. A entrevistada diz de que como a maioria dos clientes que procuram a empresa são de base tradicional, sendo a maioria MEI, a ideia principal era oferecê-los soluções inovadoras que fugiam das formas tradicionais

É interessante ressaltar, que a própria marca do SebLab, nasce da ideia de colaboração. Segundo a entrevistada, a marca remete a um cardume, que transmite a ideia de um coletivo que compartilha o mesmo espaço, trabalhando e aprendendo juntos.

Gestora 2: “[...] a marca forma um cardume, e isso parte muito da proposta do Lab, que é ideia de não existir uma hierarquia, de estar todo mundo unido e se ajudando, compartilhando o espaço, andando juntos mesmo. O cardume traz essa ideia.”

Por não ter estado na elaboração do projeto, fez-se necessário também, entrevistar a Gestora 1, responsável pela gestão estratégica do espaço, e que construiu juntamente com uma equipe, a concepção do projeto. Segundo ela, a ideia surgiu a partir de visitas técnicas realizadas no exterior e em outros espaços inovadores do Brasil, e o conceito do espaço é baseado no *serendipity*, que acredita que a inovação é fruto de descobertas ao acaso. Para isso acontecer, o espaço deve favorecer a troca entre as pessoas que o frequentam. Tanto que umas das premissas do espaço é a de que os usuários não devem se fechar nas suas próprias ideias, deixando-as circular livremente.

Semelhante a essa criação, foi também a concepção do outro espaço visitado, o Animado, que foi criado após visitas dos diretores da Universidade em espaços semelhantes tanto no Brasil, como no exterior, e que perceberam no *coworking* uma tendência. A ideia do espaço é muito semelhante à do SebLab, de ser um espaço colaborativo que estimule a criatividade e crie um ambiente propício a inovação. No entanto, uma das diferenças estruturais, é o fato do Animado estar vinculado a uma rede de universidades privadas. O que faz com que além de propiciar um espaço de *coworking* e makerspace para a comunidade e startups, tenha uma ligação muito forte com a educação, logo também faz parte de sua proposta fornecer aos professores e alunos um ambiente para desenvolver e praticar metodologias ativas de ensino.

Gestora 3 (Animado): “[...] a principal ideia do *coworking* é aumentar o networking entre as empresas que se iniciam no mercado e fazer elas colaborarem entre si. Acreditamos muito em uma educação inovadora e empreendedora, e pensamos em aflorar esse lado nas pessoas que frequentam aqui. No *coworking* a gente pega startups que estão começando, para impulsionar no mercado.

De acordo com a Gestora 3, a ideia de compartilhamento, colaboração e integração entre os alunos da rede de ensino é tão forte, que o próprio layout do espaço surge dessa forma, onde alunos dos cursos de engenharia e arquitetura desenvolveram e apresentaram sugestões de plantas do projeto.

Depois de apreender as ideias por trás da concepção dos projetos, fez-se necessário entender como foi pensando a estrutura do espaço. Nesse momento, tentamos identificar as noções do espaço físico, psicológico, virtual e de interação evidenciados por Campos (2015) e as características apontadas por Leforestier (2009).

Percebemos que a estrutura dos espaços são similares e foram projetadas pensando na mobilidade dos móveis, no *design* flexível, na organização das cadeiras, na localização das salas de reuniões e em cores atrativas. Percebe-se que nada é proposital e tudo tem uma função.

Gestora 2 (SebLab): “[...] ah...aqui foi tudo pensado, as cores pra dá essa ideia de informalidade, os móveis também [...] o fato de tudo ter rodinha pra poder reorganizar o espaço mais fácil. Enfim, tudo isso aqui foi pensado [...] e o que mais fica na escolha disso tudo é o fato de tudo ser adaptável a pessoa, aqui tem que ter a forma que a pessoa quiser, tem que ser móvel. Não pode ser igual uma sala qualquer, essas aí tradicionais que estamos acostumados, senão não faz sentido.”

Outra semelhança entre os espaços visitados, é o fato de ambos serem pilotos, e que serão desenvolvidos em outros locais. Sendo assim, foi verificado também na fala das gestoras, que mesmo tendo tido um projeto para pensar na estrutura do espaço, muitos erros foram cometidos, dentre eles destacam-se a falta de conforto dos mobiliários e a falta de mobilidade dos usuários. Percebe-se que as características mais importantes dizem a respeito do espaço flexível e adaptável, podendo ser reorganizado de acordo com o desejo do usuário.

Em relação à percepção dos usuários sobre o espaço, percebe-se na fala de todos a importância da arquitetura do espaço ser flexível e adaptável as necessidades de cada um; e das cores serem estimulantes. Eles atribuem valor no fato de poderem reorganizar o espaço de trabalho da forma como desejarem. Segundo eles, o espaço foge dos padrões tradicionais de trabalho, que possuem estruturas rígidas, e que assim o ambiente estimula a criatividade.

Usuário 3 (SebLab): “O SebLab, e esses espaços no geral, traz um ambiente mais aconchegante, que te deixa mais em casa. As cores ajudam muito nisso, por exemplo, você chega uma sala que só tem paredes brancas, isso transmite uma ideia de maior rigidez. As pessoas falam que essas coisas das cores é bobagem, que é só um “espacinho” colorido, no entanto ambiente colorido realmente tem um impacto positivo, não é só uma coisinha, desperta muito mais a criatividade”

Usuário 4 (Animado): “Gosto muito das cores daqui, pois traz uma certa informalidade, que considero importante para as ideias fluírem melhor. Uma coisa muito bacana também, é o layout, por exemplo, uma das salas de reunião fica no meio e é toda transparente, isso traz transparência e facilita muito o fluir das ideias. [...] Não ter divisórias também é importante, ser um espaço aberto, não ter locais fixos de trabalho. Posso usar a posição um dia e no outro dia está em outro lugar. Isso traz flexibilidade. O visual, o design, as cores, a forma das mesas, as estruturas, capacidade de se adaptar, de ser montados novos layouts de acordo com a necessidade e o espaço do café.

Usuário 6 (Casa Criativa): “Um espaço de extremo bom gosto, com layout incrível, que transmite um conceito criativo bem bacana: a Casa Criativa – uma fruta inventada, e que estimula muito as trocas e criatividade.

Analisando as falas dos entrevistados e gestores sobre a concepção e características dos espaços, juntamente com o referencial teórico utilizado, percebe-se uma aproximação da teoria com a prática. É possível identificar que todos os três espaços possuem como proposta de valor, ser um espaço colaborativo, de aprendizado e que estimula a criatividade dos usuários. Aproximando-se assim das definições de *coworking* propostas por Lumley (2014) e Leforestier (2009).

Percebem-se também que as características dos espaços são similares e pensadas de acordo com as noções de espaço psicológico, físico e de interação propostas por Campos (2015). O espaço psicológico é pensado na concepção dos projetos, buscando criar uma atmosfera que propicie o compartilhamento e aprendizado entre os usuários. Também há uma preocupação em criar uma arquitetura que forneça espaços de interação, para que as pessoas realizem trocas e tenham momentos de descontração, apontada pelos usuários oras como momentos de desconpressão. E a noção do espaço físico ser flexível e móvel, podendo ser reorganizado a critério do usuário. Neste ponto, é possível aferir que os usuários entrevistados atribuem valor aos espaços de *coworking*.

4.2 Usuários e características dos projetos

Busca-se nesse subtópico descrever o perfil dos usuários entrevistados, centrando-se nos motivos que os levaram a buscar esses espaços para o desenvolvimento de seus trabalhos. Assim como analisar os projetos desenvolvidos e classificá-los nos tipos de inovação propostos no referencial.

Os usuários 1 e 2, de 25 e 27 anos, respectivamente, são formados em Engenharia Mecânica, e atualmente gerenciam uma empresa que presta serviços de auditoria de elevadores. A empresa é de base tradicional e familiar, e está no mercado há mais de 20 anos. Os entrevistados relatam que sempre tiveram vontade em empreender, dessa forma aproveitaram que o pai do usuário 1 é dono da empresa, e decidiram assumir a gerência da mesma e alterar aos poucos o modelo de negócio. Dentre o principal desafio está o de implementar um novo modelo de *marketing*, que irá alterar de forma significativa o posicionamento do serviço no mercado, aproximando-se do conceito de inovação no marketing, proposta pelo Manual da OCDE.

Os entrevistados relatam terem achado o SebLab muito estimulante, e após conversas com a gestora, decidiram usá-lo como um espaço de trabalho. Percebe-se na fala dos entrevistados que o principal motivo em trabalhar no espaço é o fato de não terem custos. Além disso acreditam que o compromisso de ir sempre lá, é benéfico a gestão da empresa, uma vez que se cria uma rotina de trabalho.

Usuário 2 (SebLab): “foram dois fatores, por a gente não ter um espaço, e precisar de um lugar, que a gente pudesse sentar e ter uma estrutura bacana, com internet... pra gente poder trabalhar e discutir. [...] A gente não tinha nenhum espaço. Na universidade é muita distração e barulho, internet não funciona muito bem. Em casa o trabalho se perde um pouco, é muito diferente quando a gente trabalha aqui e em casa, Quando ‘tamo’ em casa ... vai na cozinha, faz um lanche. Acaba parando muito. Toca violão. Enfim.. aqui é melhor, muito melhor.”

O usuário 3 é analista técnico, formado em Design e com pós-graduação em Gestão Estratégia da Informação, e é responsável por desenvolver metodologias inovadoras, baseadas no conceito do *Design Sprint*, *Design Thinking* e gamificação. Ele utiliza o espaço para prototipar essas metodologias com os clientes, a fim de aperfeiçoá-las. Quando indagado sobre o motivo de desenvolver seu trabalho no SebLab, e não em salas tradicionais, o entrevistado aponta:

Usuário 3 (SebLab): “Não trabalho aqui só pelo fato do ambiente trazer uma informalidade, mas é que ele proporciona uma conexão muito maior entre as pessoas. Ele não é um ambiente de arquitetura rígida igual estamos acostumados, não é rígido. A gente que está como facilitador, aplicando metodologias, percebemos que as pessoas vêm para o espaço com uma postura diferente, eles se sentem mais à vontade. Difere muito da sala de aula convencional, só de você propor as atividades nesses espaços as pessoas contribuem mais. E elas estarem abertas tem tudo a ver com as metodologias que desenvolvo, pois elas ajudam a construir a elaboração da mesma.”

O usuário 4 é formado em Sistemas de Informação, e possui mestrado em Gestão Estratégica. Atualmente possui uma startup que desenvolve soluções empresariais baseadas no *Design Thinking, Business Design, Service Design, Lean Inception*. Ele trabalhou durante 20 anos no setor bancário, e após ser demitido, começou a se aproximar desses espaços colaborativos de trabalho, e através das conexões geradas, criou sua startup e foi selecionado para ser usuário fixo do Animado. Quando indagado sobre o benefício de se utilizar o espaço, o usuário apontou o fato de ser um ambiente que estimula a criatividade e as conexões, e o fato ser um espaço gratuito, que reduz os seus custos.

Usuário 4 (Animado): “Eu trabalhei na área de tecnologia de um banco durante 22 anos, e quando eu sair, na verdade quando fui saído (risos), eu já havia feito algumas leituras e tinha um certo deslumbre sobre o mundo das startups. O ambiente “tradicional” ao que eu estava acostumado até então é muito fechado. Então quando sai fui visitar esses outros espaços de trabalhos mais inovadores. Fui a Casa Casa Criativa, e comecei a conversar para entender melhor este mundo, e comecei a buscar uma recolocação no trabalho ou até mesmo entrar no mundo do empreendedorismo. [...] em 2017 que a empresa surge, com foco em soluções envolvendo a metodologia de Design Thinking. A partir daí conseguimos ficar fixos no Animado.”

O usuário 6 é formado em Engenharia de Controle de Automação, e é CEO de uma startup do ramo de tecnologia. A sua startup é de base tecnológica e o principal produto é um software que armazena informações mecânicas sobre veículos, conectando-as com os *smarthphones*, criando-se uma inovação na forma de se fazer a manutenção de carros. A história do entrevistado assemelha-se ao usuário 5, pois também trabalhou durante anos em organizações tradicionais, entre elas FIAT e Petrobrás. Segundo ele, após se demitir, aproximou-se de programas de aceleração, entre eles: *Lemonade* e *Seed*. E foi a partir daí que começou a ter contato com os *Coworking Spaces*. Dentre os espaços que já trabalhou, destaca-se o *Impact Hub*, *Cubo*, *We Work*, *The Plant* e *Seed*. A startup do entrevistado não faz parte das startups residentes do Animado, mas pelo fato deste trabalho não focar em um espaço específico, e pelo o usuário ter tido contato com o espaço, também o entrevistamos.

Usuário 5: “Quando estava abrindo minha startup, participei de alguns programas de aceleração, e foram eles que me levaram a conhecer os *coworking*. Eu tive a oportunidade de conhecer o *Orbit*, *Cubo*, *Impact Hub*, *WeWork*, *The Farm*, *Google Camps*, *SEED*. Eu frequentei por um tempo vários desses espaços e de forma esporádica, para realizar os programas de aceleração que participei. Cada um desses espaços tem seu propósito, e não são iguais. E não se resumem a simples aluguel de mesas. De todos que fui o *WeWork* foi o mais sensacional, devido a toda estrutura física, a tecnologia usada para gerir o espaço. Além disso, é conhecido mundialmente, e estar lá dentro gerava um *branding* para empresa.”

A usuária 7 é publicitária, e trabalha em uma agência que fornece apresentações interativas e criativas para seus clientes. Segundo ela, a procura pelo espaço foi para participar de um curso de *Storytelling*. Além disso, frequenta o espaço para encontrar amigos e conhecer pessoas novas.

Percebe-se que os motivos para a procura desses espaços são diversos. Dentre eles destaca-se a questão dos custos, apontado por Soares e Saltorato (2015) como um dos grandes benefícios desses espaços. Percebe-se, nas entrevistas realizadas, que além do ambiente estimulante, os *coworking* apresentam-se como alternativa para redução de custos, uma vez que por serem gratuitos ou com preços simbólicos, tornam-se uma opção para pessoas com poucos recursos. Além disso, foram verificados nas entrevistas as questões relacionadas a flexibilidade do espaço, já discutidas no subtópico anterior. Tal fato também reforça os outros benefícios apontados por Soares e Saltorato (2015), de serem espaços que motivam mais os usuários e que permitem criar uma atmosfera de compartilhamento e colaboração, propiciando assim o *networking*.

Em relação aos projetos desenvolvidos nos ambientes de *coworking*, verifica-se uma semelhança nos trabalhos desenvolvidos pelos usuários. Os entrevistados 1 e 2 propõem uma inovação no marketing, conforme apontado pelo manual da OCDE. Enquanto os entrevistados 3 e 4, desenvolvem trabalhos com características da inovação incremental propostas por Freeman (1987), uma vez que aperfeiçoam metodologias de gestão já existentes, dando-as uma nova abordagem: mais interativa e participativa. A usuária 6, aproxima-se do espaço buscando uma metodologia similar a desenvolvida pelos usuários 5 e 6, que a auxiliará em seu trabalho. Dos projetos desenvolvidos, o que mais se assemelha a uma inovação radical é do usuário 5, que desenvolve um software novo, fruto de pesquisa e desenvolvimento deliberada que objetiva criar uma conexão entre os carros.

4.3 Redes de colaboração e inovação

Partindo-se dos pressupostos levantados no referencial teórico de que a inovação é um processo que surge através da colaboração e interação entre as pessoas, conforme apontado por Pellegrin (2017), Gibson e Skarzynski (2008). E que as pessoas precisam estar conectadas em redes para interagirem e produzirem novas formas de aprendizado em ambientes cada vez mais complexos, conforme apontados por Vieira (2016), objetivou-se nessa parte, verificar se os espaços de *coworking*, ao apresentarem uma proposta de ser um espaço colaborativo de trabalho, realmente favorecem a formação de redes, assim como avaliar as características dessas redes e como elas estão articuladas com o ecossistema de inovação.

Na fala de todos os usuários foi possível perceber pontos em comum, que apontam o espaço como um facilitador na formação de redes de interação, pois a forma como é organizado permite a maior circulação de ideias.

Usuária 7 (Casa Criativa): “Senti minha criatividade e produtividade muito estimuladas aqui no Casa Criativa. É muito diferente trabalhar e estudar em um ambiente efervescente de empreendedorismo, conexão e aprendizado. Durante o trabalho acabamos aumentando nossa rede de contatos.”

Usuário 3 (SebLab) “O ambiente propicia muito a interação. Ainda assim por a gente estar acostumado com ambientes tradicionais, temos que ser estimulados a gerar conexão. Estamos vindo de um ambiente cheio de caixinhas, a universidade é até feita assim. O bom desses espaços é que as pessoas precisam ser menos provocadas pra trocar ideia, eles se sentem à vontade mais rápido. Então é muito mais fácil a galera interagir, colaborar, discutir, construir.”

Usuário 6 (Animado): “O nível de interação é altíssimo. É exponencial. Porque a gente circula livremente [...] o design, as cores, tudo propicia isso.”

Verifica-se na fala dos usuários que um dos pontos que propicia este contato, além do ambiente físico, é o fato de todos os usuários estarem imersos no universo de inovação e empreendedorismo. Como grande parte são empresários ou “simpatizantes”, acabam possuindo dores em comum, o que faz com que compartilhem ideias e se ajudem em soluções de problemas, criando-se um sentimento de ajuda mútua. Nas entrevistas com os usuários 5 e 6, foi possível observar pontos em comum. Ambos mencionam que os ambientes de *coworking* criam uma atmosfera de certa forma informalidade, o que faz com que as pessoas falem dos seus projetos sem medo e, com isso, aprendam uns com os outros. Tal interação promove *insights* de mudanças, que pode contribuir para a inovação nos projetos desenvolvidos pelos usuários.

Usuário 5: “ as pessoas que estão nesses espaços passam por problemas similares, e temos afinidade na forma de pensar o trabalho, e isso acabam fazendo com que a gente conecte-se entre si, não necessariamente pra resolver um problema de imediato, mas se caso por exemplo tiver alguma dúvida, saber com quem entrar em contato. [...] outra coisa muito legal nesses espaços é a troca de informações, por exemplo, eu trabalhei na FIAT, e lá não existe uma

troca tão descompromissada de informações, geralmente as pessoas ficam mais engessadas, e com medo de circular as informações”

Usuário 4 (Animado): “[...] O espaço é totalmente diferente da estrutura tradicional em que eu trabalhava, ele propicia você ser mais criativo, as pessoas colaboram muito mais, tem várias startups passando ou que já passaram pelas mesmas questões, o que acaba favorecendo o surgimento de sinergia. Como tudo é muito transparente, você percebe muitas oportunidades de trabalho em conjunto. Por exemplo, uma startup está passando por um problema, em que uma outra startup pode ajuda-la na solução. A gente aqui conversa muito.

Os usuários também apontam o fato das atividades desenvolvidas no espaço contribuírem para o aumento da criatividade e da inovação. Segundo eles, os cursos, oficinas, workshops e demais atividades oferecidas pelos *coworking*, acabam aproximando os usuários, permitindo novos aprendizados, e contribuindo para mudanças em seus modelos de negócios, confirmando umas das forças apontada por Pires e Feijó (2017).

Usuário 4 (Animado): “[...]estimula muito , pois na maioria do tempo, você participa de assuntos não só da sua área de conhecimento, mas participa de assuntos e aprende novas formas de fazer com outras startups que estão no meio. E o fato de orientar os alunos e participar dos problemas de aceleração você aprende muito. Isso gera muitos insights. Sempre que vem um startup mostrando modelo de negócios, apoiamos com monitoria, e isso gera muito aprendizado e uma colisão de ideias, que se conectam e faz você inovar.

Usuários 1 e 2 (SebLab): “[...] aqui fornece muitas atividades, sempre tá tendo outras coisas. As vezes ficamos prestando atenção em uma palestra, e isso gera uns insights legais. É muito inspirador. Vai alimentando a gente.

Usuária 6 (Casa Criativa): “Fui ao Casa Criativa para participar do Curso de Storytelling para Negócios, em parceria com o Gaveta de Histórias. Durante 2 dias, entre módulos teóricos e práticos, aprendi sobre os elementos de uma história inesquecível: conceito de marca, construção de personagens, estrutura da história e seu uso em diversas mídias, além de vários cases do universo corporativo.”

Entretanto, com exceção da usuária 6, que procurou o espaço para realizar um curso específico, percebe-se uma contradição na fala dos usuários. Uma vez que os demais usuários apontam não terem tempo para participar das atividades desenvolvidas nos espaços e que ficam mais centrados em seus trabalhos.

Usuário 5: “Eram muitas atividades interessantes nos espaços que visitei, eu usava o espaço, e via algumas atividades acontecendo. Havia muitas atividades interessantes, eu até tinha vontade de participar, mas muitas vezes não cabia na minha agenda”

Usuário 1 (SebLab): “A gente nunca se inscreveu nas atividades, mas conseguimos pegar por alto. A gente fica prestando mais atenção e ouvindo, mas não temos muito interesse em participar, pois muita coisa de empreendedorismo a gente já sabe, pois fizemos uns cursos na UFMG, conhecemos bem. E muita gente que procura esses cursos ainda tão no início.

As gestoras avaliam como alto o nível de interação entre os usuários, confirmando a fala dos mesmos. Segundo elas, os usuários interagem muito entre si, e que há casos de *startups* que se conheceram no espaço e que decidiram trabalhar em parceria. No entanto, ressaltam que o espaço por si só não promove a interação entre eles, e atentam a importância de existir uma gestão que estimule as trocas. Segundo elas, as trocas são mais fáceis de acontecer porque o espaço funciona como uma ferramenta de estímulo, mas de qualquer forma, se não houver uma gestão que estimule as trocas, as pessoas podem não se conectar, e acabam usando o *coworking* como um espaço de trabalho comum. Tal constatação, também foi apontada pelo usuário 4, que acredita que a interação depende da característica de cada pessoa. Segundo ele, o lugar pode ser totalmente “descolado”, mas pode ter uma pessoa que é mais introvertida e que não se conecta com as outras. Sendo assim percebemos que é necessário que haja uma gestão para inovação, que estimule as trocas, e acompanhe o desenvolvimento dos projetos.

Gestora 3 (Animado) : “Tem que ter uma pessoa gerenciado mesmo o espaço, não adianta ter um espaço de *coworking* e não ter ninguém gerenciado as interações. Temos culturas diferentes aqui. É complicado lidar com pessoas. Acho que esse ambiente, de mesas compartilhadas é importantíssimo, pois consegue favorecer a interação entre as pessoas. Mas é fundamental ter uma gestão que estimule essas trocas. [...] Fazemos um happy hour, é legal. Se deixarmos de lá, as pessoas chegam aqui, sentam, e depois vão embora.”

Gestora 2 (SebLab): “É fundamental ter uma gestão operacional que estimule a conexão entre as pessoas, por isso, é importante que seja uma pessoa habituada aos conceitos de inovação e empreendedorismo. [...] E para além disso, é importantíssimo que tenha uma gestão que pense nas metodologias, que formule as atividades”

Em relação à interação com o ecossistema de inovação de Belo Horizonte, percebem-se semelhanças entre os espaços. Segundo a gestora do SebLab, a interação com ecossistema é fraca e não há uma rede de conexão entre eles. Ela aponta que não há um planejamento estruturado com o ecossistema, mas que indica e comenta sobre outros espaços com os usuários. Ressalta também que o SebLab sedia alguns eventos de outros agentes do ecossistema, e que essa é uma das aproximações que ocorre. Já o Animado, embora a gestora avalie como alta a integração com o ecossistema de inovação, percebe-se também que não há um planejamento estruturado, e que as atividades que ela considera como integração são os eventos (palestras, *workshops*, mentorias) dos outros agentes do ecossistema sediados no espaço.

Gestora 2 (SebLab): “A integração com ecossistema é fraca, super fraca, como eu tenho metas a bater de atendimento, fico limitada, não posso sair do espaço pra poder conhecer outros locais. Hoje vou no SEED, por conta própria, para interagir [...] No começo quando inaugurou, teve na primeira semana uma integração. Inicialmente só teve jornalistas, e tipo influenciadores digitais para divulgar o espaço. Depois chamou o ecossistema [...] Quando a pessoa vem aqui e se frustra por não ter impressor de corte a laser eu indico o laboratório aberto do SENAI.”

A partir das evidências encontradas, nota-se que o *coworking* proporciona maior interação entre os usuários, criando-se um ambiente propício ao que Chesbrough (2003) define como inovação-aberta. Nos espaços investigados, observou-se que as ações se baseiam no aprendizado em conjunto, conforme apontado por Carvalho (2009), permitindo a conectividade entre os usuários e fazendo com que eles possam compartilhar e difundir o conhecimento. Entretanto, percebe-se a importância de haver uma gestão desses espaços e das inovações que nele ocorre, conforme apontado por Tidd e Bessant (2007), sob risco dos usuários não se conectarem e das ideias inovadoras se perderem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho partiu da perspectiva de que a inovação é uma forma dos negócios se manterem sustentáveis e sobreviverem em ambientes cada vez mais incertos, mutáveis e competitivos. Para que ela aconteça, é preciso que as pessoas envolvidas estejam inseridas em ambientes que propiciem a formação de redes de colaboração e aprendizado. Neste contexto, percebe-se um aumento significativo dos *Coworking Spaces*, que são espaços de trabalho compartilhados que visam proporcionar maior interação entre os usuários, favorecendo assim a colaboração, o compartilhamento e o aprendizado.

O presente estudo se propôs a analisar espaços de *coworking*, verificando sua relação com as redes de colaboração e como elas impulsionam a inovação. Para cumprir esse objetivo, os principais pontos da literatura sobre *coworking*, inovação e redes de colaboração foram discutidos no referencial teórico. Em seguida, foi realizada a coleta dos dados por meio de entrevistas semiestruturadas, que permitiram analisar as percepções das gestoras e usuários dos espaços de visitados. Foi possível identificar pontos convergentes e divergentes nas falas dos entrevistados, articulando-os com a teoria.

Na discussão dos resultados buscou-se traçar as características e concepção do espaço; usuários e características dos projetos; e redes de colaboração e inovação. Percebe-se em todos os locais visitados, que os espaços de *coworking*, surgem com propostas similares: a de ser um ambiente aberto que estimula a interação e a troca entre os usuários. Em todos eles foram possíveis verificar a preocupação das gestoras com o *design* flexível do espaço, que permitia os usuários o adaptarem de acordo com o uso. Por exemplo, as mesas podiam ser escritas, os móveis podiam ser trocados de lugar e as estruturas físicas podiam ser modificadas.

Estas características físicas são percebidas por todos os usuários de forma positiva, pois cria-se um ambiente de certa informalidade, fugindo das estruturas rígidas de trabalho tradicionais. Independente das diferenças entre os entrevistados, foi consensual entre eles a satisfação em trabalhar num espaço mais flexível. Eles acreditam que a estrutura permite uma maior interação com os demais usuários e um fluxo mais livre de informações, fazendo com que aprendam, estabeleçam parcerias e, até mesmo, modifiquem os seus respectivos modelos de negócios. No entanto, mesmo sendo apontando como um ambiente inovador e que favorece a troca entre os usuários, foi verificado que um dos motivos de uso mais importantes era o fato de apresentarem baixos custos.

Outro ponto percebido nas entrevistas foi a relação entre as atividades que são desenvolvidas nos espaços e o estímulo a criatividade. Todos os *coworking* ofereciam atividades similares, desde eventos, mentorias, programas de aceleração, cursos e *workshops*. Percebe-se que tais atividades forneciam novos conhecimentos aos usuários e que isso os deixavam mais estimulados. Entretanto, todos relataram que não participavam destas atividades por falta de tempo. Neste ponto surge uma contradição que merece ser estudada pelos gestores dos *coworking*, uma vez que o estímulo está relacionado mais ao acontecimento da atividade do que à efetiva participação dos usuários.

Em relação aos usuários, todos os entrevistados estavam imersos no ambiente de inovação e empreendedorismo, sendo a maior parte empresários ou pessoas que buscam novas práticas de gestão. Já os projetos eram diferentes entre si, uns voltados para a área de tecnologia, propondo novos produtos, ligados a uma inovação radical. Por sua vez, outros projetos possuíam caráter de inovação no marketing e inovação incremental, propondo mudanças na forma de se conceber um produto ou serviço. As características dos usuários e dos projetos fazem com que os envolvidos se aproximem e que haja colaboração entre eles.

Nas entrevistas com as gestoras foi possível perceber questões importantes, dentre elas destaca-se a fraca interação do *coworking* com o ecossistema de inovação de Belo Horizonte. A integração entre eles ocorre mais através de eventos sediados no espaço e não há um planejamento estruturado para favorecer essa integração. Além disso, as gestoras apontaram a importância de haver uma gestão que estimule a troca entre os usuários do *coworking*, pois estas trocas não surgem apenas pela sinergia entre os usuários. Elas reconhecem o espaço como uma ferramenta que facilita a troca entre os usuários, mas identificam a necessidade de haver uma gestão que favoreça de fato essas trocas, pois, caso contrário, o espaço será utilizado apenas por ser “descolado” e de baixo custo.

Desta maneira, percebe-se que os espaços de *coworking* reformulam, de certa forma, o espaço tradicional de trabalho, proporcionando um ambiente com *design* flexível, cores estimulantes e atividades que visam estimular a criatividade dos usuários, promovendo conexões entre eles. Além disso, percebe-se que esses locais propiciam a circulação do aprendizado de forma mais livre e que os usuários, por possuírem interesses comuns, estão mais suscetíveis às trocas de informações. Nota-se também que, pela sua concepção, seriam esses espaços propícios ao surgimento de processos inovadores, tendo em vista o estímulo ao compartilhamento de ideias entre pessoas diferentes. A ideia é que desta troca surjam *insights* e novas formas de se pensar. Entretanto, conclui-se que os espaços de *coworking*, por si só, não são eficazes para a formação de uma rede de colaboração que propicie a inovação:

conjuntamente com o *design* do espaço, é importante haver uma gestão para a inovação que estimule as trocas entre os usuários.

A metodologia e as evidências trazidas por este trabalho não permitem generalizações, mas podem servir como ponto de partida para a investigação de mais espaços como esses em Belo Horizonte ou em outras localidades. Frente à profundidade e à complexidade das temáticas discutidas, pesquisas futuras podem envolver métodos mistos para o desenvolvimento de uma teoria robusta. Destaca-se que a qualidade dos dados primários contribui para a obtenção de informações mais específicas em relação à dinâmica das atividades desenvolvidas nos espaços. Um dos desafios a serem superados diz respeito à dificuldade de encontrar usuários e gestores disponíveis para entrevista.

Espera-se que este estudo contribua para a literatura sobre os novos espaços de trabalho, dentre eles o *coworking*, e sobre a forma como eles podem auxiliar nos processos de inovação. Em especial, espera-se também contribuir com novas evidências para os gestores desses ambientes, propondo uma reflexão sobre formas de gestão desses espaços. Ainda, recomendam-se pesquisas futuras envolvendo essa temática, porém abordando um número maior de *coworking* e um estudo aprofundado sobre a relação entre redes de colaboração e inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J; MARQUES, M. J.; SAUR, I. **O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projecto “Casa do Futuro”**. Revista Portuguesa de Estudos Regionais. Nº 6 (2004).
- BOTSMAN, R., ROGERS, R. **What’s mine is yours: The rise of collaborative consumption**. New York: Collins, 2011.
- CAMPOS, J. G. C., TEIXEIRA, C. S., & SCHMITZ, A. (2015). **Coworking Spaces: Conceitos, Tipologias e Características**. Joinville. In: *V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação - ciKi*. Anais do V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação.
- CARVALHO, Marly Monteiro. **Inovação. Estratégias e Comunidades de Conhecimento**. São Paulo: Atlas 2009.
- CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The New Imperative for creating and Profiting from Technology**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003
- COWORKINGBRASIL.COM. (2017). **Censo Coworking Brasil**. Disponível em <<https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>>. Acesso em 08 de novembro de 2017.
- DRUCKER, P. **Inovação e o espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FOERTSCH, Carsten. **The Coworker's Profile**. 2011. Disponível em: <<http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168>>. Acesso em: 12 de novembro de 2017.
- FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.
- GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação, prioridade nº 1: O caminho para transformações nas organizações**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- HAMMER, M. **Além da reengenharia: como as organizações orientadas para processo estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009b.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2009a.

- LEFORESTIER, A. **The Co-Working space concept. CINE Term project**, n. February, p. 1–19, 2009.
- LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, H; ALBAGLI, S. (Org) In: Informação e Globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LUMLEY, Risa M. **Coworking Project in the Campus Library: Supporting and Modeling Entrepreneurial Activity in the Academic Library**. *New Review of Academic Librarianship*. v. 20, n. 1, p. 49-65, 2014.
- MINAYO, M.C.S. (Org) **Pesquisa Social; Teoria Método e Criatividade**. 29ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**. 2. ed. Paris: Eurostat, 2004.
- PELLEGRIN, Ivan de et al. Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.42, n.3, p 313-325, jul./ago./set. 2007
- PIRES, F. FEIJÓ, B. Conexões de impacto. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 342, p. 82-93, jul. 1988.
- PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, Venkatram. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 44, n. 4, p. 12-18, Summer 2003.
- PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M.S. **A nova era da inovação: a inovação focada no relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- REGAZZI, Renato Dias. Um olhar estratégico para o sistema de inovação. **Intraempreendedorismo e inovação : uma abordagem especial**, 2015, v. 1. p. 52-57, 2005.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997
- SOARES, J. M. M.; SALTORATO, P. Coworking, una forma de organización de la labor: conceptos y prácticas en la ciudad de são paulo. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, v. 4, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.brapi.inf.br/v/a/19483>>. Acesso em: 16 Nov. 2017.
- SPINUZZI, C. Working alone together: coworking as emergent collaborative activity. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 26, n. 4, 399-441, 2012.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. **Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- VIEIRA, R. S. G. **Compreensão da geração de sentido da relação de negócios por parceiros envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias**. Recife: Tese (doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006.

¹ Disponível em: <<https://www.neoworking.com.br/>>. Acesso em: 16/11/2017.