



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## COWORKING: KEY ELEMENTS FOR THE INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT

**\*<sup>1</sup>Antonio Aparecido de Carvalho, <sup>2</sup>Milton Carlos Farina, <sup>2</sup>Alvaro Francisco Fernandes Neto and <sup>2</sup>Daniela Del Lama**

<sup>1</sup>FASB – Faculdade de São Bernardo, Rua Conceição 321 – Bairro Santo Antonio, São Caetano do Sul  
<sup>2</sup>USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Rua Conceição 321 – Bairro Santo Antonio, São Caetano do Sul

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 17<sup>th</sup> October, 2019  
Received in revised form  
03<sup>rd</sup> November, 2019  
Accepted 21<sup>st</sup> December, 2019  
Published online 29<sup>th</sup> January, 2020

#### Key Words:

Coworking Spaces; Innovation; Events;  
Networking; Entrepreneurship.

\*Corresponding author:  
Antonio Aparecido de Carvalho

### ABSTRACT

The offer of coworking spaces have been growing in Brazil in recent years, due to the search for cost reduction and collaborative work. These spaces allow the shared use of resources, ideas and services. The present study targeted the identification of the fundamental elements for a coworking space, in order to create an innovative and entrepreneurial environment. This study was conducted using a phenomenological and qualitative methodology, aiming to describe the experience inside a coworking environment, regarding the identification of the fundamental elements in an innovative shared services space. From the several different kinds of coworking spaces, the type which focuses its actions in technology startups is particularly distinguishable. Interviews were conducted with representatives from five coworking spaces. The interviews were transcribed and analyzed, thus leading to the conclusion that coworking spaces provide innovation when they enable collaborative work. Participating in events strengthens networking, making it possible for a coworker to come up with solutions to for another coworker's projects.

Copyright © 2020, Antonio Aparecido de Carvalho et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Antonio Aparecido de Carvalho, Milton Carlos Farina, Alvaro Francisco Fernandes Neto and Daniela Del Lama. 2020. "Coworking: key elements for the innovative entrepreneurial environment", *International Journal of Development Research*, 10, (01), 32976-32984.

## INTRODUCTION

O ritmo acelerado das transformações que ocorreram, sobretudo a partir da década de 1990 resultou em inovações que contribuíram para que a sociedade, seja na política, economia ou no ambiente empresarial, buscasse novas formas de conduzir suas atividades. As empresas dos setores de bens de consumo e serviços, dada a homogeneidade de seus produtos, precisam se sobressair, com relação aos concorrentes, com diferenciais competitivos, buscando parcerias estratégicas com outras empresas do setor, fornecedores ou, ainda, com grandes clientes, de forma a incorporar inovações no portfólio, seja por via de preços ou diferenciação do produto. Nesse contexto, as tecnologias de comunicação e informação permitem acesso simultâneo, globalizado e instantâneo, por parte de todos os envolvidos no ciclo produtivo das empresas, as informações em tempo real, permitindo que as inovações adotadas sejam constantemente avaliadas por todos os agentes econômicos. A competitividade cede espaço para a colaboração originando a cooperatividade.

De acordo com Gruber *et al.* (2013), há uma constante busca por novos modos de fomentar atividades de empreendedorismo e inovação, fato que segundo Fuzi, Clifoton e Laudon (2014) leva os empresários, gestores, investidores, entre outros agentes, a identificar a necessidade de firmar parcerias para acompanhar o intenso ritmo das mudanças resultantes do avanço tecnológico, de modo a conduzir seus negócios a um alto patamar inovativo. Entretanto, a busca pela inovação por vezes encontra barreiras nas capacidades financeiras, sobretudo em momentos de crise econômica, como sucessivas crises iniciadas em 2007, com a crise dos *subprime* nos EUA, que afetou vários países e cujos efeitos reverberam, tais como baixa no volume de ofertas de postos de trabalho, custos elevados para manutenção das atividades empresariais, em especial para as micro e pequenas empresas, microempreendedores individuais e profissionais liberais, que incorrem em altos valores de aluguel, tributos, infraestrutura de comunicação, serviços de limpeza e manutenção dos seus escritórios. Visando redução nos custos e necessidade de perpetuar o negócio no segmento em que estão inseridas, empresas e profissionais liberais buscam

alternativas, tais como o *home office* ou os espaços compartilhados, também conhecidos por *coworking*. Os espaços *coworking* são vistos, atualmente, como espaços de trabalho que incentivam e estimulam a colaboração e encontros com pessoas de diversas áreas, propiciando a troca de informações e experiências. Munhoz *et al.* (2013) afirmam que, nos espaços *coworking*, existe compartilhamento de ideias, recursos, e serviços entre os usuários, fatores que, além da diminuição de custos, criam o caráter colaborativo do espaço, estimulando a formação de parcerias. Petch (2015) afirma que a proximidade emergiu como um fator-chave para o sucesso do modelo de *coworking*, uma vez que permite o compartilhamento de recursos e, dada a disposição física do espaço, propicia o contato entre os diversos frequentadores do ambiente, ampliando a colaboração entre estes, o que contribui para o desenvolvimento de laços de interações que podem, por sua vez, conduzir à inovação. O autor salienta, ainda, que profissionais criativos foram responsáveis pelo surgimento dos espaços de *coworking* e foram, portanto, incentivadores de um movimento inovador e empreendedor.

No espaço *coworking*, o conhecimento dos usuários pode ser transmitido àqueles que compartilham o espaço, a partir da realização de trabalhos conjuntos, por meio de conversas informais e realização de eventos. De acordo com Soares e Saltorato (2015, p. 4), *coworking* “consiste em uma rede de atividades a qual engloba bons parceiros e boas vizinhanças, significando indivíduos com boa convivência, unidos em um determinado espaço, para o exercício de suas atividades.” Para Bounchen *et al.* (2018) os espaços de *coworking* são considerados ambientes de geração de ideias necessários para o desenvolvimento de novos produtos e criação de valor e, portanto, esse processo de interação entre os indivíduos e equipes, em um ambiente de cooperação gera a inovação incremental em todas as etapas do processo produtivo. As bases para o presente estudo surgiram a partir da leitura de artigos publicados em periódicos internacionais a respeito do tema, aliado à percepção do surgimento e crescimento dos espaços compartilhados nos grandes centros urbanos e, ainda, com a participação dos autores em dois eventos: um palestra no Cubo *Coworking* e o encontro *Coworking Brasil*, no ano de 2017, do qual participaram, como palestrantes, os fundadores, proprietários e gestores dos maiores espaços de escritórios compartilhados do Brasil.

Olócus do estudo foi responder o seguinte questionamento: “Quais são os elementos fundamentais para que um espaço *coworking* crie um ambiente inovativo e empreendedor?”

Diante do questionamento, o objetivo consistiu, portanto, em identificar os elementos fundamentais que um espaço *coworking* deve possuir para incentivar a inovação e o caráter empreendedor entre os *coworkers*. De modo a obter sucesso na análise, foi utilizado o modelo proposto por Capdevila (2014), que aponta a existência de quatro elementos principais para o espaço *coworking*:

- 1) Lugar: o local escolhido deve possuir recursos e condições adequadas que possibilitem o trabalho colaborativo;
- 2) Espaço: é o elemento que está ligado à aproximação cognitiva do grupo, que permite que os interesses individuais se tornem complementares, independentemente das suas áreas de atuação;

- 3) Eventos: é a variável que permite que os integrantes de um espaço compartilhado participem de congressos, encontros internos, ou atividades específicas e
- 4) Projetos: são meios que vão surgindo a partir do desenvolvimento e da integração dos participantes e da relação com a comunidade externa, corroborando a ideia de comunidade do espaço.

Este estudo buscou demonstrar que o ambiente *coworking*, além de oferecer uma opção de redução nos custos também pode constituir plataforma de engajamento para alavancagem de inovação. A relevância da pesquisa se dá, ainda, devido ao intenso crescimento na oferta de espaços de escritórios compartilhados, uma vez que, segundo o Censo *Coworking Brasil* (2017), divulgado em março de 2018, os espaços *coworking* apresentaram crescimento de 114%, em relação a 2016, quando eram 378 espaços, número que subiu para 810 espaços no ano seguinte. Os dados mostram, ainda que os espaços oferecem 56 mil estações de trabalho, a partir das quais foram movimentados, em 2016, R\$ 82 milhões, com a geração de 2.326 empregos diretos e 1.174 empregos indiretos. O estado de São Paulo e o município de São Paulo lideram o ranking de número de estações, com 336 no estado e 217 no município. Além da revisão de artigos relacionados ao escopo do estudo, utilizados como marco referencial teórico, foram realizadas visitas a espaços *coworking*. Para este estudo, foi utilizada a técnica de pesquisa qualitativa, com metodologia fenomenológica. É relevante ressaltar que, em estudos realizados por pesquisadores na área da Administração, a fenomenologia, que segundo Ribeiro (1991) é “a doutrina que afirma que o intelecto intui, imediata e absolutamente uma certeza sobre a essência das coisas”, é um recurso metodológico pouco explorado. Para além da revisão teórica, a pesquisa consistiu da realização de entrevistas com sócios, gestores e proprietários dos espaços *coworking* das cidades de São Paulo e São Caetano do Sul, a fim de avaliar a hipótese de que os espaços *coworking* constituem um novo ambiente para a inovação.

## Revisão da Literatura

**Coworking:** Santos *et al.* (2015) definem *coworking* como uma ação empreendedora, na qual empreendedores ofertam espaços compartilhados para o desenvolvimento de atividades de outros empreendedores ou profissionais das mais diversas áreas de atuação. Trata-se de um novo elemento que se diferencia do contexto organizacional tradicional, principalmente, pela diferença na relação entre os indivíduos com espaço de trabalho, dado que este último é utilizado coletivamente, sem presença de chefes, vigilância ou hierarquias, os valores de trabalho são fortemente carregados por um estilo colaborativo. Holienka, Racek (2015, p. 29) descrevem que o espaço de *coworking* é um fenômeno que emergiu como um dos meios de apoio ao empreendedorismo. Segundo Koevering (2017), os cinco valores centrais que refletem a filosofia existente em um *coworking* são:

- 1) Colaboração: a vontade de cooperar com os outros para criar valor compartilhado;
- 2) Abertura: livre compartilhamento de ideias, informações e pessoas;
- 3) Comunidade: um grupo com um propósito comum e pensamentos compartilhados;

- 4) **Acessibilidade:** espaços de *coworking* são acessíveis, social e economicamente, para os diversos tipos de trabalhador; e
- 5) **Sustentabilidade:** os recursos são utilizados em conjunto, o que traz benefícios econômicos e ecológicos. Os valores citados, acrescidos da inexistência de hierarquia, característica da maioria esmagadora das empresas, indica uma nova forma de trabalho que pode propiciar um ambiente mais criativo e menos burocrático.

**Evolução no Mundo:** Leforestier (2009) aponta que o termo *co-working* foi cunhado em 1999, por Bernie DeKoven, como uma extensão do trabalho no ambiente *online*, conhecido como *home office*, mais tarde em 2005 o hífen que unia as palavras foi suprimido pelo empreendedor Brad Neuberg e desde então, a palavra *coworking* passou a ser empregada para designar o espaço físico onde profissionais exercem suas atividades fora dos escritórios tradicionais. Os usuários destes espaços são empreendedores, profissionais liberais ou autônomos e proprietários de pequenas empresas, que buscam por redução de custos ou interação com outras pessoas. O *coworking* no Brasil é um fenômeno relativamente recente, surgindo a aproximadamente vinte anos. De acordo com o Censo *Coworking* Brasil de 2017, em 2015 havia no país 238 espaços ativos, com acréscimo de 52% no ano seguinte, atingindo a marca de 378 espaços oferecidos ao final de 2016. Em 2017 o número de espaços saltou para 810, ou seja, um incremento de 114%. O censo indica ainda que 62% dos espaços estão localizados nas capitais, com 210 mil pessoas circulando diariamente nos espaços. O quadro 1 exhibe o cenário atual dos espaços *coworking* segundo dados do Censo do *Coworking* Brasil (2017).

**Quadro 1. Cenário atual espaços *coworking* Brasil 2017**

Número total <i>coworkings</i> no mundo	13.800
Número total de <i>coworkings</i> Brasil	810
Crescimento <i>coworkings</i> Mundo 2016-2017	30%
Crescimento <i>coworkings</i> Brasil 2016-2017	114%
Preço médio aluguel - Brasil	R\$ 800,00
Postos de trabalho no Brasil	3.500
Estações de Trabalho	56.000
Salas de reunião	130
Salas privativas	195
Número médio de usuários por escritório	57
Pet friendly	26%
<i>Coworkings</i> que realizam eventos no local	93%
<i>Coworkings</i> com funcionamento 24 hs	53

Fonte: Censo *Coworking* Brasil 2017

Dados extraídos do Censo *Coworking* Brasil (2017) apresentam, também, as principais atividades exercidas nos espaços *coworking* do país, conforme dados no Quadro 2.

**Quadro 2 Principais áreas de atuação dos usuários Brasil**

Consultoria	65%
Publicidade/ <i>design</i>	50%
<i>Marketing</i>	45%
Advocacia	38%
Negócios Sociais	24%
Educação e Comunicação	20%

Fonte: Censo *Coworking* Brasil (2017)

**Tipos de *Coworking*:** Segundo Campos (2015), os tipos de espaço *coworking* são:

- **Home Office:** consiste no trabalho a partir da residência, seja como ponto remoto, ou criando o próprio negócio na moradia.
- **Coffee Shop:** são cafeterias que visam o público em busca um ambiente alternativo para realização de suas atividades profissionais, fornecendo suporte mínimo para tal, na forma de rede *wi-fi*, tomadas de energia elétrica, etc. As redes *Starbucks* e *Fran's Café* são exemplos de sucesso desse modelo.
- **Labs:** consiste em um "laboratório" onde a inovação é livre. Empresas de publicidade como a BBH tecnologia, como o *Googleplex* varejo, como a *Norstrom* e comunicação, como o *The New York Times*, são exemplos de utilização desse tipo de espaço.
- **Incubadoras:** locais que apoiam o surgimento de empresas e dão suporte técnico e físico para seu desenvolvimento.
- **University Labs:** laboratórios universitários que facilitam o processo inovativo. Instituições tradicionais, como as universidades de Harvard e Stanford, além do MIT, contam com estes espaços por exemplo.
- **Corporking:** ocorre quando uma empresa cede parte do seu ambiente de trabalho para seus fornecedores e/ou clientes, possibilitando a cocriação e a co-inovação. Como exemplos podem ser mencionados *L'Atelier* e a SNF Trens, em Paris, e a *Zappos Campus*, nos Estados Unidos.
- **Espaços Coletivos:** possui duas características marcantes neste tipo de local todos os envolvidos realizam aportes financeiros para que o espaço se torne viável e proporcionam um ambiente agradável aos usuários, sendo possível, também, a ampliação do número de ocupantes do espaço ao longo do tempo, de acordo com a demanda.
- **Coworking Spaces:** consiste em um espaço compartilhado que, além de ofertar serviços de secretaria, internet, telefonia, etc., propicia a troca conhecimento entre os usuários, e amplia a possibilidade de geração de novos negócios. No Brasil o *NexCoworking* e o *Nós Coworkings* são dois dos principais expoentes desse modelo.
- **LabCoworking** ou **Coworking** para a Inovação: este espaço permite que organizações realizem testes com o público-alvo de seus novos produtos e serviços. Tem como objetivo atender grandes corporações. A *NextDoor*, em Chicago, nos Estados Unidos e *APP House*, no Bahrein, são exemplos de sucesso e relevância para esse tipo de espaço.
- **SchoolCoworking:** são espaços destinados a atividades educacionais que venham a impactar no processo de ensino-aprendizagem do ensino fundamental e médio. Como exemplo podem ser mencionados: Escola da Ponte, em Portugal, e o GENTE – Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais, no Rio de Janeiro.
- **Street Coworking:** espaços ao ar livre que propiciam relacionamento com a natureza e pessoas de múltiplas origens, gerando por exemplo, diferentes experiências culturais e ecológicas.
- **Coworking Kids:** espaços destinados especificamente para crianças, de diversas idades, com biblioteca, brinquedoteca, locais para leitura, diversos tipos de

jogos e passatempos etc. Exemplos relevantes são o *Next Kids*, em São Francisco, *CoworkCrèche28*, em Paris, e o *L'Alveare29*, em Roma.

- **UniversityCoworking:** local que é usado por alunos<sup>1</sup>) universitários que possuem negócios ou ainda, por empresas que tenham algum tipo de relacionamento comercial com a universidade. Dentre os diversos<sup>2</sup>) exemplos, podem ser ressaltados o *Business3*) *Coworking Space*, da Turiba<sup>4</sup>) *University*, na Letônia e a *Leeds Beckett University*, que oferece serviço de locação de mesas de trabalho, *coworkingspaces* e um<sup>4</sup>) digital *hub*, na cidade *Leeds*, Inglaterra. 5)
- **ParkletsCoworking:** Consiste da implantação de uma plataforma sobre a área antes ocupada na via pública, equipada com bancos, floreiras, mesas e cadeiras,<sup>6</sup>) aparelhos de exercícios físicos, com função<sup>7</sup>) recreativa, urbanística ou artística.
- **Casas Compartilhadas:** podem ser subdivididas em<sup>8</sup>) dois tipos: o primeiro consiste em residências cujos<sup>9</sup>) proprietários compartilham alguns espaços de seus imóveis, enquanto outros espaços permanecem privados; o segundo tipo, consiste do compartilhamento de todo o espaço para pessoas que não sejam moradores habituais (*coworkers*).

O Censo *Coworking* Brasil (2017) indica que 72% dos espaços de trabalho compartilhados estão enquadrados no modelo de *coworking*, 16% funcionam como *Business Center* e 6% são espaços de Casa Aberta, onde todos podem utilizar os espaços. Os dados indicam ainda que 72% tem o *coworking* como atividade principal geradora de lucros, 4% não tem fins lucrativos, 9% estão ligados a uma outra instituição e 12% são direcionados à indústria criativa. O quadro 3 apresenta características presentes nos espaços *coworking* brasileiros, conforme dados extraídos do Censo *Coworking* Brasil (2017):

**Quadro 3. Características dos espaços *coworking* brasileiros**

<i>Pet friendly</i>	21%
<i>Kidsfriendly</i>	3%
Acessíveis a cadeirantes	50%
Atendimento em inglês	41%
Acesso 24 horas	31%
Espaço ao ar livre	54%
Estacionamento próprio	41%
Oferecimento de endereço fiscal	66%
Mesas compartilhadas	27%
Salas Privadas	24%
Mesas Privadas	19%
Salas de reunião	16%
Espaço de convivência	15%
Salas especiais	12%

Fonte: Censo *Coworking* Brasil (2017)

**Empreendedorismo e *Coworking*:** De acordo com Drucker (1998, cit. por Leite, 2012) o conceito de empreendedor, não deve ser empregado para toda pessoa que inicia um negócio. O termo “empreendedor” deve ser aplicado às pessoas que concomitantemente criam novos modelos de negócios e aplicam conceitos administrativos raros e emergentes. O autor afirma, ainda, que empreendedorismo tem sido um tema assiduamente debatido no Brasil nos últimos anos, devido principalmente à crise econômica que alterou o contexto de estabilidade de grandes empresas e aos altos custos de manutenção das mesmas, o que levou à busca por novos modelos de negócio. Uma pesquisa do Endeavor Brasil

realizada no ano de 2016 indica que existem seis tipos de empreendedores:

**Nato:** aquele que possui dom empreendedor, está sempre em busca de novas formas de fazer negócios e desenvolver atividades;

**Meu jeito:** aquele que acredita que tudo deve ser feito seguindo as suas diretrizes e trabalha apenas naquilo em que acredita;

**Situacionista:** aquele que, levado pelas circunstâncias começou a empreender, porém está insatisfeito com a atividade atual;

**Herdeiro:** recebeu incentivo para empreender a parte de experiências familiares;

**Idealista:** aquele que acredita poder mudar o mundo com seu trabalho; e

**Busca do Milhão: acredita que o mais importante é o lucro:** Para iniciar uma atividade empreendedora qualquer que seja o tipo de empreendedor um ponto de partida é necessário. Neste sentido existem órgãos e empresas que podem contribuir com o projeto, tais como o Sebrae ou agências de fomento.

Callil (2015) descreve que um *coworking* voltado para esta finalidade tem alta capacidade de contribuição, e neste sentido, a parceria entre o Banco Itaú e a *Redpont e Ventures*, um dos fundos de investimentos mais importantes do mundo, resultou na criação do CUBO, um *coworking* direcionado às inovações tecnológicas com o objetivo de transformar *startups* brasileiras em referência global. Feldens, Maccari e Garcez (2012) asseveram, que para os empreendedores, a inovação é um meio para a criação de vantagem competitiva, possibilitando a participação de empresas em mercados já existentes ou ainda a possibilidade da criação de um mercado totalmente novo. Os autores afirmam ainda, que a inovação traz vantagens para os clientes, uma vez que podem ser ofertados produtos e serviços novos, para as empresas, devido à possibilidade de geração de emprego e renda. Informações do *Cubo Coworking* (2017) descrevem a instituição como uma associação sem fins lucrativos que busca fomentar o empreendedorismo, sobretudo o tecnológico. O *Cubo Coworking* tem a missão de ser um ponto de convergência para o empreendedorismo de alto impacto.

***Coworking* e inovação:** De acordo com Capdevila (2015), os espaços *coworking* (CWS – do inglês *coworkingspaces*) atuam como intermediários entre indivíduos criativos e empresas inovadoras. Ainda de acordo com o autor, existem vários tipos de espaços *coworking* estudados de acordo com suas características de inovação:

- No primeiro tipo de espaço *coworking*, nenhuma comunidade inovadora pode ser identificada. Esses espaços apresentam o menor grau de colaboração entre os membros e são os menos inovadores. Os colegas de trabalho estão motivados a cooperar principalmente para reduzir seus custos. No entanto, apenas o compartilhamento de custos não conduz a práticas colaborativas inovadoras. Este tipo de espaço é representado por escritórios compartilhados onde os colegas de trabalho se concentram em seus projetos individuais, sem se envolver em inovações coletivas;

- No segundo tipo de espaço *coworking*, há certo grau de colaboração entre os membros. Nesses espaços, os colaboradores desenvolvem projetos inovadores coletivos que levam ao surgimento de um senso de comunidade. Os membros do espaço *coworking* estão motivados a colaborar no compartilhamento de conhecimento, de forma a aprender e aprimorar suas próprias habilidades, capacidades e recursos, ter acesso a recursos complementares ou a conhecimento que lhes falta. Esses motivos, por sua vez, implicam na execução de diferentes tipos de atividades: o envolvimento em atividades de aprendizagem, que pode ser representado pela participação em cursos de treinamento profissional pesquisa, identificação e combinação de recursos externos com os colegas de trabalho, que pode ensinar a participação em atividades que ampliam o *networking*, seja participando de eventos sociais ou contratando serviços para procurar pessoas com recursos complementares, por exemplo.
- O terceiro tipo de espaço *coworking* é o mais inovador devido ao surgimento de uma comunidade altamente inovadora. Nesses espaços, projetos coletivos podem ser mais importantes que os individuais. Os colegas de trabalho se envolvem em práticas colaborativas para criar conhecimentos e adquirir novos recursos e se identificam com a comunidade até o ponto de se concentrar mais no sucesso coletivo do que individual.

Para Capdevila (2015), esses três tipos de espaços *coworking* representam diferentes graus de dinâmica de inovação: no primeiro tipo de espaços, a organização, a estrutura, e a coordenação da dinâmica inovadora não exigem um envolvimento forte ou mesmo a existência de um agente que gerencie as atividades; no segundo tipo, além de compartilhar ativos para reduzir custos, os colegas de trabalho precisam conhecer os recursos necessários à complementação entre seus projetos e identificar os recursos disponíveis na rede colaborativa. Nesse caso, a dinâmica da inovação se beneficiará grandemente da intervenção de um agente dedicado ao processo de construção e gestão da comunidade, que auxilie os colegas de trabalho a identificar parceiros potenciais com recursos complementares. Geralmente, os gerentes dos espaços *coworking* assumem o papel de gestor da comunidade; no terceiro tipo, compartilhar ativos e custos, aprender de outros ou ter acesso a recursos externos não é suficiente para compor o espaço *coworking*. Neste tipo de ambiente, os colegas de trabalho precisam ter certa proximidade cognitiva e afinidade para lucrar com as atividades coletivas que venham a ser desenvolvidas.

As três abordagens de criação do espaço podem ser complementares, reforçando-se mutuamente. Há certos casos em que uma comunidade emergiu inicialmente motivada pela partilha de ativos específicos, e, em um segundo passo, evoluir para uma comunidade altamente inovadora por interação. Para que uma empresa seja considerada inovadora, esta deve ter implementado ao menos um tipo de inovação. Conforme o manual de Oslo (OCDE, 2005) os principais tipos de inovação são: produto, processo, marketing e organizacional. A inovação do produto está fundamentada na melhoria ou lançamento de novo bem ou serviço, avançando quanto às suas características ou utilização. Por sua vez, a inovação de processo abrange a implementação de novos métodos de

produção ou distribuição e melhorias quanto aos fatores técnicos, tais como equipamentos ou *softwares*. A inovação de marketing, consiste na implementação de novas concepções do produto, embalagem, posicionamento mercadológico, promoção de vendas e fixação de preços. A inovação organizacional envolve a aplicação de novas práticas de negócios, organizações, locais de trabalho, governança corporativa, assim como as relações da empresa com o ambiente externo. O meio de inovação que mais se aproxima das características do sistema de compartilhamento do ambiente é a inovação organizacional, pois de acordo com o manual de Oslo (OCDE, 2015) o tipo de inovação classificado como organizacional, abrange novos métodos organizacionais e todo o processo envolvido na implementação destes. Nessa categoria também são considerados os conhecimentos externos adquiridos, máquinas e equipamentos e outros bens de capital. Diante do exposto, é razoável assumir que a prática colaborativa facilitada pela aproximação física proporcionada pelo espaço *coworking* pode ser um fio condutor para a aplicação dos conceitos de empreendedorismo e inovação.

O presente estudo tem seu foco na análise nesses ambientes compartilhados, que se diferenciam dos ambientes tradicionais por admitir o compartilhamento do espaço entre empreendedores, profissionais e pessoas de origens diversas, sem a presença da figura de um chefe ou rigidez hierárquica, com os indivíduos engajados em um sistema colaborativo. De acordo com Santos *et al.* (2015) o clima de abertura e confiança são promovidos pelos valores como interação, colaboração e compartilhamento de conhecimentos para a promoção de um ambiente criativo mediante a presença de uma infraestrutura não convencional. Bouchen *et al.* (2018) enfatizam que para que exista a efetividade desse modelo de utilização do espaço de trabalho, este deve estar enraizado nas características dos frequentadores do espaço a capacidade de transformar o ambiente no contexto da criatividade, aberto e flexível com indivíduos motivados. O autor afirma que para o estabelecimento desse tipo de instituição é necessário haver processos de rearranjo de estruturas corporativas e ajustamento da cultura corporativa, em particular no que diz respeito à utilização de tecnologia e criação de comunidade.

### Procedimentos Metodológicos

A pesquisa teve caráter qualitativo, com foco em identificar os elementos fundamentais para a criação de ambiente inovador, como os oferecidos pelos espaços *coworking*, seguindo as premissas de Capdevila (2015), quanto ao grau de inovação. O tipo de avaliação realizado pela pesquisa foi a fenomenológica, que segundo Gil (2017) pode ser usada na área de Administração para pesquisar satisfação em ambiente de trabalho e o pertencimento a uma organização. A escolha da metodologia fenomenológica na pesquisa se deu por essa ser segundo Fontaninni (2011), aquela que permite aos entrevistados expressar suas experiências de vida, sejam elas de sentimentos de pertencimento, envolvimento ou experiências com pessoas em determinado ambiente, como por exemplo, uma organização. Segundo Colis e Hussey (2005, cit. por Fontaninni 2011) as características da pesquisa fenomenológica são: produção de dados qualitativos, pequena população amostral, interesse na criação de teorias, dados repletos de significados que expressam a realidade daquele cenário pesquisado. O objetivo da pesquisa foi identificar os fatores que propiciam a formação de um ambiente que conduza à criatividade e inovação, a partir da visão e vivência

diária dos responsáveis pelos espaços de *Coworking*. Neste sentido a metodologia fenomenológica permitiu que os entrevistados relatassem de forma espontânea como se dá a formação do ambiente em cada um dos espaços pesquisados. Colaizzi (1978) estabelece seis passos a serem seguidos para a elaboração de uma pesquisa fenomenológica:

1. Formulação do problema;
2. Escolha das técnicas de coleta de dados;
3. Seleção dos participantes;
4. Coleta de dados;
5. Análise dos dados e
6. Redação do relatório.

**Formulação do problema:** O problema pode ser resumido na questão: Quais são os elementos fundamentais para que um espaço de *coworking* crie um ambiente inovativo e empreendedor?

**Escolha das técnicas de coleta de dados:** Na pesquisa fenomenológica a técnica de coleta de dados mais indicada é aquela que permite ao entrevistado a livre expressão, sendo comum a entrevista, que foi utilizada no estudo. Uma pergunta norteadora guiou as entrevistas, direcionando o foco aos elementos necessários para que o espaço *coworking* crie um ambiente criativo e inovador.

**Seleção dos participantes:** Segundo Gil (2017) a pesquisa fenomenológica não necessita de uma amostragem probabilística e não requer um grande número de entrevistados, dado que o objetivo é permitir que os entrevistados discorram sobre o tema apresentado. A partir da análise do Censo *Coworking* Brasil de 2016 foram selecionados os espaços de *coworking* a serem estudados. As entrevistas foram conduzidas com cinco representantes de espaços *coworkings*, entre sócios, fundadores, gestores e uma visitante. Foram escolhidos dois espaços na cidade de São Caetano do Sul e três em São Paulo.

**Coleta de dados:** Gil (2017) descreve que é essencial ao processo de coleta de dados que haja receptividade entre entrevistador e entrevistado, que seja assegurada a confidencialidade dos dados e permissão para que as entrevistas possam ser gravadas. Todos os entrevistados foram receptivos, autorizaram a gravação das entrevistas e que os resultados fossem divulgados, à exceção de um dos espaços, para o qual não foi possível realizar a entrevista com os responsáveis. As entrevistas tiveram duração entre 40 e 90 minutos.

**Análise dos dados:** Na pesquisa fenomenológica, conforme esclarecido por Gil (2017), a análise dos dados consiste da leitura dos dados descritos por cada informante, extração das assertivas significativas, formulação dos significados; organização dos significados em conjunto de temas, integração dos resultados, elaboração da estrutura essencial do fenômeno e, por fim, validação da estrutura essencial. Neste sentido, todos os relatos foram transcritos e lidos, foram extraídas as frases relacionadas ao objeto do estudo, os dados mais significativos, os significados foram organizados em conjuntos, sucedidos pela transcrição dos conjuntos e elaboração da síntese dos pontos comuns. É importante ressaltar que além das entrevistas, os autores participaram de um evento ocorrido no mês de julho de 2017, que reuniu representantes de diversos *coworkings* do Brasil, fato que trouxe a possibilidade de entrar

em contato realidades distintas, desde aqueles cujos *coworkings* se encontravam em estágio inicial até aqueles cujos espaços se encontram em estágio de plena maturidade. Também foram feitas visitas aos espaços e observação do funcionamento e rotinas dos visitantes e/ou residentes. Foram pesquisados cinco espaços, sendo dois na cidade de São Caetano e três na cidade de São Paulo sendo que apenas um autorizou a divulgação do nome: o *Coworking* Cubo. Ao longo deste estudo, os demais serão denominados *Coworking* A, *Coworking* B, *Coworking* C e *Coworking* D.

**Apresentação e Análise dos Resultados:** Tendo em vista o objetivo desse estudo, de identificar os elementos fundamentais para que um *coworking* se transforme em um ambiente inovativo e empreendedor, as entrevistas apresentaram os seguintes resultados:

**Coworking A :** Localizado em um prédio comercial no centro da cidade de São Caetano do Sul no Estado de São Paulo Ao longo da entrevista, conduzida com o sócio proprietário, ficou evidente o foco do espaço em contribuir para que pequenas empresas e microempreendedores participem de um espaço que permite redução de custos e principalmente propicia rede de relacionamento entre seus participantes. Para estimular essa situação, o espaço oferece treinamentos e eventos nos quais é possível a troca de informações e experiências entre os participantes. O sócio oferece mesas compartilhadas e salas privativas. O tempo de permanência média dos *coworkers* no espaço é de até seis meses. Ocorreu uma grande procura pelo espaço e o sócio locou um outro andar que estava em fase de finalização das novas instalações, no momento da entrevista. O fortalecimento do relacionamento entre os participantes pode facilitar a cooperação em projetos que agreguem novos produtos e serviços. O sócio entrevistado alega que um *coworker* que permanece por mais de seis meses no espaço não está, geralmente, alavancando os negócios. Outro fato importante é o da localização do espaço, que fica próximo à estação ferroviária e estação rodoviária o que facilita o acesso dos *coworkers* ao espaço. Segundo as premissas de Capdevila (2014) este espaço se enquadra no segundo tipo de espaço *coworking*, no qual existe certo grau de colaboração entre os participantes e que pode levar à criatividade e inovação.

**Coworking B:** Está localizado na cidade de São Caetano do Sul em um prédio comercial, oferece auditório e espaço para café. Foi entrevistada a gestora do espaço que relatou que houve aumento na procura pelo mesmo, sobretudo pela necessidade que profissionais liberais e microempreendedores tem, no sentido de redução de custos e também de ampliação da rede de relacionamento. O espaço também tem foco em eventos que agregam pessoas de diferentes áreas de atuação, gerando a possibilidade de fusão de negócios e ideias. O espaço fornece salas privativas, salas de reunião e auditório. A integração entre os *coworkers* ocorre por ocasião de eventos promovidos pela direção do espaço. Em relação à criação de um ambiente promotor de criatividade e inovação, a entrevistada afirmou que muitas ideias surgem principalmente durante os eventos e que há muitos trabalhos colaborativos entre os participantes. Foi possível identificar a preocupação que o espaço tem com os microempreendedores, dado que os *coworkers* residentes ou visitantes são, majoritariamente, microempreendedores em fase de iniciação dos negócios, buscando custos reduzidos e com necessidade de estreitar relacionamentos que possam agregar valor aos seus negócios. Este espaço *coworking* também pode ser classificado dentro do

segundo tipo de acordo com as definições de Capdevila (2014), oferecendo certo grau de colaboração que permite a geração de criatividade e inovação.

**Coworking C:** Situado no bairro de Vila Olímpia, na cidade de São Paulo, está diretamente relacionado ao Cubo Coworking, tendo em vista que este último está sob sua gestão. Foi o pioneiro em espaços *coworkings* no Brasil, com a inauguração no ano de 2012. A entrevista foi conduzida com uma assessora que não permitiu a gravação, apenas anotações feitas pelos autores. A entrevistada relatou que o foco dos *coworkers* frequentadores do espaço, que abriga mais de 100 empresas diferentes, é o compartilhamento de ideias e colaboração para a criação de novos negócios dentro do espaço, convergindo para a missão do espaço, definida pelos seus fundadores, que é conectar pessoas, alavancar ideias e negócios. A entrevistada ressaltou que o espaço oferece vários eventos, principalmente de tecnologia e cultura empreendedora, os principais *hubs* que fomentam o empreendedorismo, contando, inclusive, com a presença de *coworkers* de outros espaços de *coworking*, o que favorece o referido compartilhamento de ideias. A área de convivência oferecida pelo espaço propicia, também, a troca de informações entre os frequentadores, segundo a assessora entrevistada. Na entrevista foram relatados casos de lançamentos de novos produtos ou serviços, gestados no espaço, por parte de *coworkers*.

O tipo de espaço *coworking* neste caso, segundo as definições de Capdevila (2014) se enquadra no tipo 3: inovador devido à participação de pessoas altamente criativas e inovadoras, com ambiente propício para disseminação de informações, sobretudo devido aos vários eventos propostos.

**Coworking D:** Localizado no centro da cidade de São Paulo, o Coworking D é um espaço que hospeda *startups* e é aberto ao público que mediante credenciamento pode utilizar as áreas comuns com a oferta de *wifi* gratuita. Não foi possível entrevistar sócios ou gestores da empresa devido à agenda dos mesmos estar repleta de atividades voltadas para os *coworkers*. Foi disponibilizada a possibilidade de visitar o espaço e entrevistar usuários, pessoas que fazem uso dos serviços do espaço gratuitamente. Na ocasião foi conduzida uma entrevista com uma visitante que afirmou utilizar os serviços do espaço *coworking* devido ao fato do trabalho em modalidade *home office* não surtir o efeito desejado, principalmente devido à falta de contato com outras pessoas. A entrevistada alegou que frequentar o espaço possibilita a interação com outros profissionais o que, por sua vez, favorece a criatividade de seus projetos. A entrevistada também informou colaborar com projetos de pessoas de áreas diferentes da sua, no espaço pesquisado. Quando da participação no evento Coworking Brasil 2017, que reuniu os *coworkings* do Brasil, os autores puderam se engajar em uma conversa informal com um dos representantes do espaço do Coworking D, que informou o foco no processo criativo e inovador, o que corrobora as informações fornecidas pela visitante entrevistada. A partir do relato da visitante e da conversa informal com o representante do espaço foi possível verificar que o Coworking D pode ser classificado no tipo 3, altamente inovador, segundo as definições de Capdevila (2014).

**Cubo Coworking:** O Cubo Coworking está localizado na região da Vila Olímpia, também na cidade de São Paulo. A entrevista foi realizada com o diretor do Cubo Coworking, que foi incumbido da implementação do referido projeto, criado

pelo Banco Itaú. O espaço está em funcionamento há dois anos, e conta com aproximadamente 300 *coworkers*, que procuram o espaço para dar início às suas *startups*. O espaço é um *hub* de empreendedorismo e os pretendentes à utilização do espaço do Cubo Coworking passam por um processo de avaliação que considera: os modelos de negócios, com a aceitação por empresas B2B e B2C, cujos produtos ou serviços possam trazer soluções para o consumidor final ou para outras empresas; sinergia com outras *startups*, onde o foco é tornar as empresas parceiras no desenvolvimento de novos produtos ou serviços e ainda na conquista de novos clientes; diferenciais da *startup*, tais como marca e valor inicial investido. O Cubo Coworking ferece aos seus frequentadores, mesas compartilhadas e salas privativas, conta com um auditório, estúdio de áudio visual, cozinha compartilhada e um café. Além de oferecer eventos que contam com a participação de outros *coworkings*, também recebe universidades interessadas em conhecer as premissas do *coworking*.

A conexão entre as pessoas e os negócios ocorre também por meio da utilização de uma plataforma digital, chamada Cubo Digital, elaborada por *startups*, e direcionada para os frequentadores do espaço, de forma a divulgar acontecimentos e permitir o compartilhamento imediato de informações e favorecendo as interações de ideias e negócios. Segundo as premissas de Capdevila (2014), o Cubo Coworking está enquadrado no tipo de espaço *coworking* 3, altamente inovador, pois o referido espaço busca, intensamente, que o processo colaborativo e inovador ocorra entre seus participantes. Os espaços da cidade de São Caetano possuem foco prioritário em microempreendedores, que em fase de iniciação dos negócios enfrentam dificuldades, principalmente as relacionadas aos custos de manutenção de um espaço físico, além de necessitarem interagir com profissionais de áreas distintas, que possam agregar novos conhecimentos e implementar mudanças nos seus negócios, permitindo a expansão. Em relação aos espaços da cidade de São Paulo, as entrevistas revelam que estes buscam a presença de *startups*, principalmente as do setor de tecnologia, cujas ideias, produtos e serviços podem ser agregados aos de outras *startups* promovendo a criação de novos produtos e serviços. É válido salientar que as entrevistas apontam o espaço Cubo Coworking, especialmente, como tendo entre suas premissas a construção de um espaço físico apropriado para a integração entre os participantes partindo do pressuposto essencial da criação de produtos e serviços inovadores: que possam trazer soluções tanto para os frequentadores do espaço quanto para os clientes potenciais.

As cinco entrevistas revelaram que os espaços se enquadram nas premissas de Capdevila (2014) segundo o grau de inovação, os Coworkings A e B pertencem ao segundo grupo, ou seja, apresentam certo grau de inovação, ao passo que, os *coworkings*, C, D e Cubo integram o terceiro grau, apresentando um alto grau de inovação. As entrevistas realizadas e a participação no evento Coworking Brasil, demonstraram que os espaços *coworking* estão intimamente ligados ao estímulo do empreendedorismo e ao trabalho colaborativo, o que leva à criatividade e conseqüentemente à inovação. Em relação aos pontos mais relevantes, que trazem integração dos espaços *coworking* na visão dos entrevistados, foi possível identificar, por meio dos relatos, que os relacionamentos, atitude colaborativa e cooperação geram um ambiente propício às ações inovadoras. Os dados levantados nas entrevistas possibilitaram entender que, no que se refere à

colaboração, interação, criatividade e inovação no espaço do *coworking*, estes estão presentes nas cinco entrevistas e são imprescindíveis para a criação de novas ideias e, conseqüentemente, criação de produtos ou serviços inovadores. As entrevistas auxiliaram na identificação dos elementos essenciais propostos por Capdevilla (2015), presentes nos cinco espaços de *coworking* estudados, e que propiciam a inovação entre os participantes: o lugar, o espaço, eventos e projetos que oferecem de inter-relação de pessoas de diversas áreas de atuação, propiciando a troca de informações gerando a possibilidade de mudanças nos processos e, ainda a criação de novos produtos ou serviços; a interação de saberes individuais e distintos, que podem gerar criações coletivas, especialmente para os espaços de *coworkings* que buscam as *startups*, para as quais as redes de relacionamento são as principais fontes propulsoras de inovação, sobretudo devido aos investimentos e oferta de tecnologia nos espaços. Diante dos resultados auferidos, a pesquisa demonstra que os espaços de *coworking* propiciam a interação entre os membros participantes, e esta interação, por sua vez, leva à difusão do conhecimento entre os *coworkers* permitindo ações criativas e inovadoras.

**Considerações Finais:** No decorrer do estudo, tanto informações obtidas no referencial teórico, quanto nas entrevistas, acrescidas dos *insights* proporcionados pela participação no evento *Coworking Brasil de 2017*, foi possível verificar que a oferta de espaços de *coworking* vêm apresentando crescimento no Brasil a partir do ano de 2015. Pessoas buscam os espaços com o intuito de reduzir de custos, uma vez que o aluguel de um espaço compartilhado é mais acessível quando comparado com os diversos custos que envolvem a manutenção de um espaço próprio. Um fator considerado limitador para a condução de estudos a respeito de *coworking* no Brasil é a incipiência dos debates acadêmicos a respeito do tema, no país, tendo sido necessário recorrer a artigos internacionais para a composição do referencial teórico. Nesse contexto, as visitas e entrevistas com fundadores, sócios ou gestores dos espaços de *coworking*, permitiram entender, e verificar a aplicabilidade, do conteúdo exposto no referencial teórico. A pesquisa fenomenológica permitiu aos entrevistados expressar suas vivências e experiências a partir do acompanhamento dos *coworkers* em cada um dos espaços pesquisados e trouxessem os determinantes da criação de um ambiente criativo e inovador. Além da redução de custos a possibilidade de interagir com pessoas de áreas diferentes, há o benefício de troca de informações, que pode gerar parcerias e criação de novos produtos e serviços.

Foi possível identificar, ainda, os elementos fundamentais para que um espaço de *coworking* possa criar um ambiente inovador e empreendedor, dado que as entrevistas com os representantes dos cinco espaços de *coworking* revelaram que os fatores que propagam a geração da inovação são a inter-relação entre as pessoas, a participação em eventos e as redes de relacionamento advindas da utilização do mesmo espaço para trabalho, o que converge para a resposta do questionamento central deste estudo. O *Cubo Coworking*, o *Coworking C* e *Coworking D* têm a concepção original de integração de *startups* com vistas à confecção de novos produtos e serviços, os espaços oferecem condições apropriadas para a geração da inovação num grau mais elevado que os *Coworkings A* e *B*, segundo as premissas de Capdevilla (2014). Muito além da economia de custos administrativos, os espaços de *coworking* trazem consigo a possibilidade de gerar

parcerias nos espaços compartilhados onde os *coworkers* podem além de usufruir de um simples espaço para trabalho trocar conhecimento, informações e manter ou expandir sua rede de relacionamentos, ou seja, um *coworker* pode prover ideias para os projetos de outros *coworkers*. Os microempreendedores, principalmente na fase inicial de seus negócios encontram soluções que diminuem os custos financeiros, favorecendo que o foco destes seja direcionado à geração de produtos e serviços que tragam resultados financeiros com maior rapidez. Nesse contexto, novos espaços compartilhados estão sendo inseridos no mercado, oferecendo espaços reservados para que as empresas recebam seus clientes de forma privativa. O apoio aos *coworkers* não se limita às mesas e cadeiras, ou disponibilidade de secretárias, telefones e endereços para correspondência, o maior apoio prestado está nos eventos sejam eles no próprio espaço *coworking* ou outros locais. Alguns espaços de *coworkings* exercem o papel de aceleradores de negócios, como o *Cubo Coworking*, ao passo que outros escolhem a dedo *startups* que possam gerar negócios com escala num futuro próximo. Independente do foco dos espaços, o estudo demonstrou que são essenciais os relacionamentos, sejam eles *coworking-coworkers*, *coworking-coworking* ou *coworker-coworker*. Os escritórios compartilhados se apresentam, portanto, como plataformas de negócios, com abertura para aprimorar e difundir conhecimentos e ainda estimular a criatividade.

## REFERÊNCIAS

- \_\_\_\_\_. Coworking spaces and the localized dynamics of innovation. The case of Barcelona. Article in International Journal of Innovation Management, DOI: 10.1142/S1363919615400046, May, 2015.
- \_\_\_\_\_. Coworkers, Makers, and Fabbers Global, Local and Internal Dynamics of Innovation in Localized Communities in Barcelona. Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D en administration, Novembre, 2014.
- BOUNCHEN, R. B., LAUDIEN, S. M., FREDERICH, V., GORMAR, L. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. Review of Managerial Science, 12(2), 2018, p. 385-410.
- CALLIL, Filipe. Cubo um centro de empreendedorismo brasileiro que pretende ser uma referência global. Disponível em <http://projetodraft.com/vem-ai-o-cubo-um-centro-de-empreendedorismo-que-pretende-elevar-o-nivel-das-startups-brasileiras/>. Acesso em 29 de maio de 2018.
- CAMPOS, João Geraldo Cardoso; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SCHMITZ, Ademar. Coworking Spaces: Conceitos, Tipologias e Características. V Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. Outubro de 2015.
- CAPDEVILLA, Ignasi. Typologies of localized spaces of collaborative innovation. Article in SSRN Electronic Journal, January 2014, DOI: 10.2139/ssrn.2414402.
- CENSO COWORKING BRASIL 2017. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/censo/2017>>. Acessado em 12 mai. 2018.
- COLAIZZI, Paul, F. Psychological research as the phenomenologist views it. In: VALLE, R.S; KING, M. Existential-phenomenologist alternatives for psychology. New York: Oxford University Press, 1978. P. 48-71.



- CUBO COWORKING. Disponível em: <<https://cubo.network/conteudo>>. Acesso em 28 abr. 2018.
- ENDEAVOR COWORKING SPACE. Disponível em: <<http://endeavorworkspaces.com/coworking-space/>> Acesso em 28 abr. 2018.
- FELDERS, A.M.; MACCARI, E.A.; Garcez, M.P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. *Brazilian Business Review*. Doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr>, Jul.-Set, 2012.
- FONTANINNI, Carlos, A.C. A fenomenologia em pesquisa em Administração. X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 7 a 10 de novembro de 2011.
- FUZI, Anita; CLIFTON, Nick; LOUDON, Gareth. New in-house organizational spaces that support creativity and innovation: the co-working space. R & D Management Conference 2014, 3-6 June, Stuttgart.
- GIL, Antonio, C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- GRUBER, M.; MACMILLAN, I.C; THOMPSON, J.D. Escaping the prior knowledge corridor: what shapes the number and variety of Market opportunities identified before Market entry technology start-ups? *Organization Science*, 24 (1) p. 280-300. 2013.
- HOLIENKA, M; RACEK, F. Coworking spaces in Slovakia. *Comenius Management Review*. 9 (2). p. 29-43. 2015.
- KOEVERING, Jasper G.C. The preferred characteristics of coworking spaces the relation between user characteristics and preferred coworking space characteristics: an attribute based stated choice experimente. Master, Eindhoven University of Technology, June, 2017.
- LEFORESTIER, Anne. The coworking space concept. 2009, 19p. CINE Term Project. Indian Institute of Management (IIMAHM). Ahmedabad, 2009.
- LEITE, Emanuel. O fenômeno do empreendedorismo. São Paulo, Saraiva, 2012.
- MUNHOZ, Anny Carolina Cantarero; SENGIA, Barbara de Oliveira; FAZZIO, Beatriz Jurado; OLIVEIRA, Guilherme Pereira Samora de. COWORKING E CROWDSOURCING: Como Modelos de Negócios Inovadores Influenciam no Desenvolvimento de Start-Ups. XVI Semeade. Outubro de 2013.
- OCDE. *Science, Technology and Industry Scoreboard*. Paris: OCDE, 2005.
- PETCH, Zibby. The Urban Planner's Guide To Coworking: A Case Study Of Toronto, Ontario. Master of Planning in Urban Development - Toronto, Ontario, Canadá, 2015.
- RIBEIRO Jr. J. Fenomenologia. São Paulo: Pancast Editorial, 1991.
- SANTOS, Raphael Moreira dos; BARBOSA, Felipe Carvalho; MORAIS, Hannah Miranda; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. Coworking e Ambiente Criativo: Modelo Organizacional para Comunidades Criativas. XXXIX EnANPAD, setembro de 2015.
- 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, ed. 2, p. 61-73, 2015.

\*\*\*\*\*