

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

BÁRBARA SOTERO CAIO GONÇALVES

**CRIATIVIDADE ABERTA: Experiências sobre a ação em rede em ambientes de
*coworking***

**Recife
2019**

BÁRBARA SOTERO CAIO GONÇALVES

**CRIATIVIDADE ABERTA: Experiências sobre a ação em rede em
ambientes de *coworking***

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organização e Sociedade, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

**Recife
2019**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

G635c

Gonçalves, Bárbara Sotero Caio

Criatividade aberta: experiências sobre a ação em rede em ambientes de coworking / Bárbara Sotero Caio Gonçalves. - 2019.

138 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2019.

Inclui referências e apêndices.

1. Economia criativa. 2. Criatividade aberta. 3. Redes. I. Barroso, Henrique César Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2019 – 034)

BÁRBARA SOTERO CAIO GONÇALVES

**CRIATIVIDADE ABERTA: experiências sobre a ação em rede em ambientes de
*coworking***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Aprovado em: 22/02/2019.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira (Examinador Externo)
Universidade Federal da Paraíba

Profº. Dr. Carlos Costa (Examinador Externo)
Faculdade Meridional, IMED - RS

A todas as pessoas que lutam bravamente suas batalhas
internas e que não desistem de viver o mundo lá fora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente as minhas raízes mais fortes: minha mãe Iracema Sotero, por me apoiar incondicionalmente, por ser meu exemplo mais bonito de coragem e alegria, e por ter feito esse mestrado junto comigo. Ao meu irmão, Rodrigo Sotero, por ser minha referência de caráter, honestidade e determinação, e pelas muitas cantorias nas tardes da rua Alfredo Becker, você está sempre comigo; a minha irmã, Amanda Sotero, por ser esteio, pelo seu abraço sempre protetor e por me compreender e me ensinar tanto.

A minha tia madrinha, Nilza, por ser parte de uma das lembranças mais poderosas de amor, amparo e gratidão que eu tenho, e por sua presença ao longo de toda minha vida acadêmica. A minha vovó Iracema (*in memoriam*), por ser o exemplo mais doce de bondade, cuidado e força, por todas as velinhas acesas em datas importantes, e por me acudir nas noites insones.

As minhas primas: Daniella Sotero, por todo amor e acolhimento nas angústias acadêmicas e da vida, por ser luz e ser caminho, e por me ensinar que mesmo “errando” a gente acerta; Tássia Caio, por toda leveza e honestidade, por ser minha pessoa no mundo e me compreender nos momentos em que nem eu mesma consigo; e Cibele Caio, por ser um exemplo gigante na academia e na vida, pela alegria e por todo acolhimento.

A Seu Serejo, por todo cuidado, preocupação e bem-querer, por todas as vezes que me levou e buscou na UFPE, por me levar para a terapia quando mais precisei, e pelas maçãs, laranjas e batatas-doces fresquinhas trazidas aos domingos.

Aos meus amigos queridos, Marcel, Milka, Adriane, Michelle e Sidney, vocês são partes essenciais na minha jornada. Em especial a Cordeiro, por mesmo de longe se fazer tão presente na minha rotina, por ser apoio, e por contagiar a minha vida (do inglês, *life*) com doses diárias de alegria e alto astral; a Agay Borges, por todo amor cultivado em uma década, e por tantas vezes ser porto seguro e certeza; a Andrea, por me brindar com uma delicadeza e cuidado só seus, e por me ensinar o real sentido da palavra empatia; e a Nina, por se importar, por todo o carinho, e pelas incontáveis trocas de histórias e risadas.

Aos meus amigos ruralindos, Hérique e Laura, por terem sido meus orientadores de pré-projeto de seleção, sem os quais eu sequer teria sido aprovada no Propad. A Hérique especialmente, por todo amor, apoio e pelos aprendizados que só uma pessoa completamente diferente de mim poderia proporcionar.

A Marx, por ter me mostrado que você escreve sua dissertação até quando você não está escrevendo sua dissertação, e por ter cumprido a função pedagógica de me contar a história de

Talk Tonight de *Oasis*. A André, por todas as trocas musicais ao longo do último ano, que me fizeram sair da zona de conforto.

A minha terapeuta Diana Carneiro, por me conduzir e me ajudar nessa jornada delicada, e as vezes arrebatadora, de autoconhecimento, autocuidado e autorrespeito.

Agradeço também aos agentes não-humanos: à obra musical de *Red Hot Chili Peppers* e *Arctic Monkeys*, que embalou e tornou suportáveis horas e horas de leitura e escrita; ao Café São Braz do Clube Internacional e ao Malakoff Café do Prado, aos quais tantas vezes precisei recorrer quando não consegui ser produtiva em casa; e à rede da minha varanda, lócus de muitas reflexões sobre a dissertação e sobre a vida.

Aos meus amigos do Propad, Mayara, Magda e Pollyanna, e em especial, Kelly, por tamanha dedicação, por ter me acalmado, e por ter me ajudado, literalmente, em todas as vezes que eu precisei; a Jéssica, pelas palavras de apoio e pelas mil dúvidas solucionadas; a Lucimário, pelo Grupo de Apoio Propad e pela amizade.

Agradeço enormemente a amiga de uma vida, que o Propad bondosamente me presenteou: Ilda. Por toda a escuta, pela força e por ter acreditado em mim quando nem eu mesma acreditei, gratidão!

Ao meu querido orientador Henrique Muzzio, por todo conhecimento compartilhado, por toda compreensão, respeito, dedicação e paciência, serei sempre grata. Sem o seu apoio e confiança eu jamais teria conseguido escrever esta dissertação!

Agradeço à banca, professor Samir e professor Carlos, pelas contribuições valiosas na fase de qualificação, e por toda dedicação e respeito com os quais avaliaram meu trabalho.

Aos meus sujeitos de pesquisa, por disponibilizarem seu tempo e partilharem suas experiências, sem os quais não teria sido possível realizar essa pesquisa.

E ao Propad (Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE), à Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e ao CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa), meu muito obrigado!

For long you live and high you fly
And smiles you'll give and tears you'll cry
And all you touch and all you see
Is all your life will ever be

(BREATHE, 1973)

RESUMO

A criatividade na atualidade é considerada o principal recurso econômico dos profissionais e organizações dentro do contexto da Economia Criativa. Sendo assim, é importante compreender como a criatividade dos indivíduos pode ser potencializada no contexto profissional. Nessa direção, este trabalho objetivou entender como ocorre e qual a influência da Criatividade Aberta em ambientes de *coworking* para a geração de novas ideias. Para tanto, foi feito um levantamento teórico acerca dos conceitos criatividade, inovação aberta e redes, que deram suporte ao entendimento sobre a ideia de Criatividade Aberta. Dessa forma, a pesquisa partiu de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, do tipo de estudo de casos múltiplos, os dados e informações foram coletados através de catorze relatos de entrevistas semiestruturadas, realizadas com usuários de três ambientes de *coworking* localizados na cidade do Recife-PE, e através de observação do tipo participante e não-participante. Os achados indicam que a Criatividade Aberta emerge das características do ambiente de *coworking*, como compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis, diversidade de atuações profissionais, ausência de barreiras físicas e simbólicas; e, ainda, das ações e atividades empreendidas pelos usuários e pelos *hosts* do ambiente, que favoreçam a emergência de redes caracterizadas por relações de laços fracos, como apoio mútuo, parcerias transitórias ou não, trocas de ideias e experiências, eventos profissionais e reuniões formais e informais. Além disso também foram encontradas evidências empíricas que apontam para a ocorrência de práticas de Criatividade Aberta no campo onde se realizou o estudo.

Palavras-chave: Economia criativa. Criatividade Aberta. Redes. Laços Fracos. *Coworking*.

ABSTRACT

Creativity is currently considered the major economic resource of professionals and organizations within the context of the Creative Economy. Therefore, it is paramount to understand how creativity of individuals can be potentialized in a professional context. Thus, this work aimed to understand how Open Creativity occurs and determine its influence for the generation of new ideas in coworking environments. To reach the proposed goal, a theoretical survey was carried out on the concepts of creativity, open innovation and networks, which supported the understanding of Open Creativity. The research started from a qualitative, exploratory and descriptive approach, of multiple-case studies. Data and information were collected from 14 semi-structured reports, with users from three coworking environments in Recife –PE. Data from participant and non-participant observations were also gathered. Results suggested that Open Creativity emerges from coworking environment features, such as sharing of tangible and intangible resources, professional occupation diversity, lack of physical and symbolic barriers; as well as actions and activities undertaken by the environment users and hosts, which favored the emergence of networks, characterized by weak ties relationships, such as mutual support, transient (or not) cooperation, exchanges of ideas and experiences, professional events, and formal and informal meetings. Furthermore, empirical evidence of practices of open creativity, in the field of study, was also found.

Key-words: Creative economy. Open Creativity. Networks. Weak Ties. Coworking

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Componencial da Criatividade (Amabile)	30
Figura 2 – Laços Fracos e Laços Fortes (Granovetter)	46
Figura 3 – Distribuição de Espaços de Coworking na RMR	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações Criatividade X <i>Coworking</i> em Periódicos Nacionais	23
Quadro 2 – Perspectivas Teóricas acerca da Criatividade e Inovação	32
Quadro 3 – Inovação Aberta – Definições	36
Quadro 4 – Princípios das Inovações Fechada e Aberta	38
Quadro 5 – Caracterização da Pesquisa	56
Quadro 6 – Roteiro de entrevista semiestruturada	64
Quadro 7 – Análise de Conteúdo de Bardin	68
Quadro 8 – Fases da Análise de Conteúdo para o Estudo	69
Quadro 9 – Perfil dos <i>Coworkings</i> e dos Entrevistados	71
Quadro 10 – Níveis de Criatividade Aberta	110
Quadro 11 – Achados Empíricos e os Níveis de Criatividade Aberta	116
Quadro 12 – Síntese dos Objetivos Específicos	119

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 DA PROBLEMÁTICA AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO.....	27
2.2 INOVAÇÃO ABERTA.....	34
2.2.1 Inovação fechada e inovação aberta.....	37
2.2.2 Inovação aberta como prática colaborativa.....	39
2.3 REDES.....	42
2.3.1 Laços fracos e laços fortes.....	45
2.4 ESPAÇOS DE COWORKING.....	47
2.5 CRIATIVIDADE ABERTA E O AMBIENTE DE COWORKING.....	51
2.5.1 Coworking como <i>locus</i> da criatividade.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.2 <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA: ESPAÇOS DE COWORKING NO BRASIL E NA.....	59
CIDADE DO RECIFE	
3.3 CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DO OBJETO E DO SUJEITO.....	62
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	62
3.4.1 Entrevista semiestruturada.....	63
3.4.2 Observação.....	65
3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS.....	67
3.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E QUALIDADE.....	70
4 RESULTADO E DISCUSSÃO.....	71
4.1 AMBIENTES DE COWORKING E SUJEITOS DA PESQUISA.....	71
4.2 EIXOS TEMÁTICOS.....	72
4.2.1 Indivíduo criativo.....	73
4.2.1.1 Criatividade.....	73
4.2.1.2 Processo criativo.....	77
4.2.2 Grupo.....	81
4.2.2.1 Redes.....	82
4.2.2.2 Laços fracos.....	88
4.2.2.3 O <i>coworker</i> (ver o outro).....	96
4.2.3 Ambiente circundante.....	101
4.2.3.1 O espaço de <i>coworking</i>	101
4.2.3.2 O <i>host</i> do <i>coworking</i>	105
4.3 NÍVEIS DE CRIATIVIDADE ABERTA: NA PRÁTICA.....	110
4.4 SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICE A – TCLE	138

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o problema de pesquisa que originou o presente estudo, através de uma contextualização sócio histórica quanto ao momento econômico atual em que estão inseridas as organizações. No cenário contemporâneo, a capacidade de inovar figura como elemento preponderante para a consolidação das empresas e profissionais no mercado, sendo importante discutir o papel da criatividade nesse panorama. Assim, neste capítulo será apresentado o problema de pesquisa que originou o presente estudo, através de uma contextualização sócio-histórica quanto ao momento econômico atual. O capítulo ainda apresenta os objetivos geral e específicos do estudo, bem como sua justificativa.

1.1 DA PROBLEMÁTICA AO PROBLEMA DE PESQUISA

No cenário econômico atual, o conhecimento técnico-científico não é mais garantia primeira de sobrevivência das organizações no mercado, como ocorreu no período industrial. Mudanças ocorreram em várias esferas da sociedade, refletindo-se nas e pelas organizações. Sabendo-se que as propriedades das estruturas dos sistemas sociais são ao mesmo tempo o meio e o resultado das práticas que os constituem, a estrutura e o sujeito se influenciam mutuamente (GIDDENS, 2010).

Com as novas configurações sociais, culturais e econômicas, as organizações e os indivíduos carecem de encontrar novas maneiras de fomentar a inovação para garantir sua atuação no mercado. Desse modo, faz-se importante discutir quais fatores levaram a essa configuração atual.

Durante o período industrial, importantes avanços tecnológicos aumentaram sobremaneira a eficiência da produção, dada a mudança do modo de produção artesanal para o

fabril. O trabalhador deixou de ter o controle sobre sua produção individual e passou a comandar as máquinas na indústria, saindo da condição de artesão para a de operário. De acordo com Fialho *et al.* (2006), o trabalhador do período industrial tinha como característica principal a sua capacidade de operar máquinas, de saber leis, regras e fórmulas para a execução de suas funções dentro das organizações.

No período pós-industrial, principalmente nas décadas finais do século XX, a concorrência global aumentou as demandas por inovações sofisticadas de base científica, e dessa maneira a Economia do Conhecimento passou a se identificar fortemente com indústrias ligadas à pesquisa intensiva e aos setores de alta tecnologia (SVARC; DABIC, 2015). Dessa forma, o principal ativo encontrado nessas empresas era o conhecimento, fomentado pelas organizações através de investimentos nos setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Nesse contexto, uma nova forma de se comportar começa a ser percebida dentro da Economia do Conhecimento. O novo momento, para além do conhecimento, demandava a capacidade de gerar ideias novas e úteis. Em concordância com o exposto, Héraud (2016) afirma que o progresso tecnológico e a inovação comercial não são apenas resultados de esforços de P&D e do conhecimento, pois se assim fosse, recursos financeiros, habilidades profissionais e bons métodos de planejamento seriam suficientes para garantir uma taxa ideal de inovação na economia.

A criatividade, dentro desta lógica, vem sendo considerada o recurso econômico mais importante no mundo, com o crescimento das populações e a diminuição dos recursos naturais (DUBINA; CARAYANNIS; CAMPBELL, 2011). Além disso, dado o cenário global cada vez mais competitivo, a capacidade de inovar se torna condição *sine qua non* para a contrapartida que as empresas precisam fornecer às novas demandas dos mercados globais. De acordo com o Relatório de Economia Criativa da *United Nations Conference on Trade and Development*

(UNCTAD, 2010), a criatividade e a inovação humanas (em nível individual e de grupo) compõem a verdadeira fonte de riqueza das nações no século XXI.

Sendo assim, estamos diante de um novo contexto comportamental, conhecido como Economia Criativa. Segundo o Panorama da Economia Criativa no Brasil (OLIVEIRA; ARAÚJO, SILVA, 2013, p.7), ela pode ser entendida como “o conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico – nele incluído a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços”. Esse termo começou a ser disseminado em 2001, pelo escritor e gestor de mídia britânico, John Howkins, que o utilizou para se referir às indústrias que incluem desde arte e ciência até tecnologia. Essa noção continua ampla, pois engloba não apenas bens e serviços culturais, mas também todo o domínio de P&D (UNCTAD, 2012).

Com a emergência dessa nova Economia, surge também uma nova classe de trabalhadores, conhecida como Classe Criativa. Segundo Richard Florida (2011), essa é composta por indivíduos das ciências, das engenharias e do *design*, da educação, das artes plásticas, da música e do entretenimento, cuja função econômica é criar novas ideias, tecnologias e conteúdos criativos. Para que tenham valor econômico, essas novas ideias geradas pelos indivíduos criativos precisam ser transformadas em inovação de mercado.

Nesse interim, é preciso compreender como o processo de inovar se dá nesse novo contexto de desenvolvimento econômico; para tanto, é preciso entender o papel da criatividade para a inovação, uma vez que nenhuma inovação é possível sem a presença da criatividade ou do conhecimento. Caso esses elementos não estejam presentes, estaremos diante apenas de implementação de rotinas de produção econômica e procedimentos comerciais, e não diante de uma inovação (DUBINA; CARAYANNIS; CAMPELL, 2011).

Ademais, a criatividade está intimamente relacionada com a geração de inovação, uma vez que as empresas reconhecem e valorizam as ideias e percepções de seus membros, mas

também compreendem que os alicerces fundamentais para a sobrevivência das organizações estão na criatividade (SANTOS *et al.*, 2015). É oportuno pontuar que a criatividade e a inovação são conceitos diferentes, muitas vezes utilizados como sinônimos. Sabe-se que a criatividade antecede o processo de inovação, podendo, de acordo com Amabile *et al* (1996), ser compreendida como a produção de uma ideia nova e útil em qualquer domínio, e a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização.

Dessa forma, a criatividade de indivíduos e times são o ponto de partida para a inovação: a primeira é necessária, mas não condição suficiente para a segunda (AMABILE, 2012). Héraud (2016), por sua vez, considera que a criatividade individual está sempre emergindo da criatividade coletiva (comunidades de conhecimento conectadas com territórios específicos), mas o propósito da criação coletiva recíproca acontece através das capacidades individuais de síntese, tradução e adaptação de conhecimentos.

A inovação pode ser considerada o processo de múltiplos estágios, pelo qual as organizações transformam as ideias em produtos novos ou aperfeiçoados, serviços ou processos com o objetivo de avançar e competir no mercado ou mesmo de se diferenciarem (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). A geração dessas ideias se relaciona com a criatividade e a implementação se relaciona com a inovação; a conexão íntima entre esses conceitos faz com que as firmas reconheçam a importância de se estimular a criatividade nos indivíduos (KHALILI, 2016).

Diante desse novo momento, as organizações precisam encontrar formas diferenciadas de tornar os indivíduos mais criativos. E, sabendo-se que a criatividade individual emerge de um senso de criatividade entendida como prática coletiva (HÉRAUD, 2016), as articulações em redes possuem um grande potencial de criar essas condições para a emergência de ideias criativas com potencial para se tornarem inovações. As redes, nesse contexto, são arranjos formados entre indivíduos (GRANOVETTER, 1983), através das quais os laços fracos

existentes acabam por favorecer o compartilhamento de informações novas, ampliando as possibilidades para decisão que cada um teria caso agisse isoladamente.

Portanto, uma rede serve como um *lócus* de inovação porque promove acesso a conhecimento e recursos que estão indisponíveis de outra maneira, enquanto também é capaz de testar a *expertise* interna de cada ator e suas capacidades de aprendizagem (POWELL, 1996). Além disso, as perspectivas de rede se baseiam na ideia geral de que a ação econômica não tem lugar em um contexto social estéril, mas é embutido em uma rede social de relacionamentos (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002).

Já é possível observar no mercado a tendência de alguns setores produtivos a se articularem em redes, com o objetivo de alcançarem níveis mais altos de inovação. Nesse sentido, as organizações estão se utilizando de abordagens mais abertas de inovação de maneira crescente (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007). A Inovação Aberta, sendo assim, pode ser considerada um novo caminho para se atingir esses níveis mais altos; segundo Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006, p.126, tradução nossa), nesse novo modelo:

as empresas comercializam ideias externas (assim como internas) implantando caminhos externos (e internos) para o mercado. Especificamente, as empresas podem comercializar ideias internas através de canais de fora de seus negócios atuais, a fim de gerar valor para a organização. Alguns veículos que são utilizados para tanto incluem empresas iniciantes (que podem ser financiadas e possuir pessoal da própria empresa) e acordos de licenciamento. Além disso, as ideias também podem ter origem fora dos laboratórios próprios da empresa e serem trazidas para dentro para comercialização. Em outras palavras, a fronteira entre uma empresa e seu ambiente circundante é mais porosa, permitindo que a inovação se mova facilmente entre os dois.

A Inovação Aberta, assim pode ser entendida como uma modalidade de inovação colaborativa, como propõem Ollila e Yström (2016). As autoras defendem a existência de cinco princípios de *design* para esse tipo de inovação, a saber: a presença de participantes de igual influência; a diversidade nas fontes de criatividade; as identidades múltiplas dos participantes que criam uma rede de ação estendida; um objetivo maior que une os participantes; e, por fim,

os participantes como criadores da colaboração. A partir dessa perspectiva, Banu *et al.* (2016) consideram que o conceito central da Inovação Aberta reside na colaboração entre *stakeholders*, com o objetivo de vincular recursos humanos, financeiros e materiais, e, ainda, informações e conhecimento, com o objetivo de obter inovação de valor compartilhado. Também segundo os autores, o processo de Inovação Aberta é um fluxo de conhecimento complexo que implica um grande número de atores em um ambiente altamente dinâmico.

A criatividade, por sua vez, pressupõe uma comunidade de pessoas que partilhem modos de pensar e agir e que aprendam umas com as outras (CSIKSZENTMIHALYI, 2006). É seu papel desenvolver repertórios cognitivos sociais que são relevantes para guiar pessoas nas suas interpretações do mundo presente e para projetar mundos futuros (HÉRAUD, 2016). Dentro dessa lógica, a criatividade, enquanto fenômeno coletivo, pode ser compreendida como o processo pelo qual os produtos criativos surgem a partir da interação entre mais de duas pessoas, desfocando assim, a contribuição de um indivíduo específico na criação de novas ideias (PARJANEN, 2012).

Dessa forma, faz-se importante compreender como uma estratégia de Inovação Aberta - como a Criatividade Aberta - ocorre no âmbito organizacional e nos mercados, à medida que indivíduos inseridos nesses contextos estabelecem relações que possivelmente aumentam suas capacidades criativas. Assim, é importante que se compreenda a Criatividade Aberta como:

[...] a capacidade de gerar e aprimorar ideias a partir da inspiração e/ou colaboração com agentes externos, por meio de parcerias formais ou informais, ocorridas em contextos físicos ou virtuais que tem como intuito a ampliação da capacidade de inovar de indivíduos ou de firmas (MUZZIO, 2019, p.1).

Dessa forma, novos arranjos organizacionais estão sendo (ou precisam ser) pensados de maneira a favorecer a emergência da criatividade e da inovação. E uma ação em rede pode constituir uma forma de se obter ganhos com a interação, seja entre indivíduos ou organizações,

como, por exemplo, os arranjos que favorecem a Criatividade e a Inovação enquanto práticas colaborativas (abertas).

Um desses novos espaços é o *coworking*, um modelo de negócio emergente, caracterizado pelo compartilhamento e pelas redes, onde um ambiente é dividido entre indivíduos com funções diferentes entre si, que compartilham seus custos de locação com o objetivo de criar um ambiente propenso ao desenvolvimento de *networking*, relacionamentos e trocas de experiência (MUNHOZ *et al.*, 2013).

Nesse contexto, a troca de conhecimento permite impulsionar ideias sem restrições hierárquicas (em comparação com o emprego convencional) e com melhor infraestrutura (em comparação com profissionais independentes fora do espaço de *coworking*). Isso, pois tais espaços tendem a facilitar o aprendizado mútuo e a transferência de conhecimento, que pode impulsionar a criatividade dos indivíduos dentro desse ambiente coletivo (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016).

Dessa forma, a ideia geral é de que os espaços de *coworking* sejam um ambiente de trabalho capaz de fomentar a geração de novas ideias, o conhecimento e a capacidade de inovar de indivíduos e de empresas que operam nesses contextos, a partir de uma ação em rede, pela qual valores e ideias são compartilhados nos interstícios das relações sociais criadas. Esses novos ambientes de trabalho deixam clara a emergência de comportamento social peculiar, onde cada vez mais estão sendo observados os ganhos resultantes do compartilhamento de recursos e da colaboração entre indivíduos.

Assim, a ação em rede se mostra importante nesse contexto organizacional, pois a partir delas são feitas interconexões através de relações sociais e econômicas, onde cada uma pode constituir uma rede social. Como exemplo, pode-se citar os relacionamentos que incluem fornecedores, fluxos de recursos, associações comerciais, diretorias, relações entre os funcionários e alianças estratégicas (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002). Esses

relacionamentos podem ter um impacto na ampliação da criatividade, pois pessoas conectadas a grupos além dos seus podem encontrar ideias valiosas (BURT, 2004).

Partindo-se da importância que a criatividade possui para o surgimento de inovações nos mercados globais, e da ideia inicial de que interações sociais são fundamentais para a emergência de ideias criativas e úteis, torna-se necessária a busca por elementos empíricos que ajudem a compreender o fenômeno da Criatividade Aberta no contexto das organizações e no caso específico desse estudo, os ambientes de *coworking*.

Diante dessa problemática, surge a pergunta que guiou a execução dessa pesquisa: *Como ocorre e qual a influência da criatividade aberta para a geração de novas ideias em ambientes de coworking?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Entender como ocorre e qual a influência da Criatividade Aberta para a geração de novas ideias em ambientes de coworking.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, tomou-se como base o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a motivação do usuário para estar inserido em ambiente de coworking;*
- b) Revelar a percepção dos profissionais sobre o conceito de criatividade;*
- c) Entender como se dá o processo criativo desses profissionais;*

- d) *Identificar as atividades/ações relacionadas à emergência de redes entre os profissionais;*
- e) *Compreender as relações entre a presença no coworking, o compartilhamento/influência de ideias e criatividade dos profissionais inseridos nesses ambientes.*

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa é considerada pertinente à medida em que buscou compreender qual a influência de um conceito novo, denominado Criatividade Aberta, para a emergência de novas ideias por parte dos profissionais inseridos em ambientes de *coworking*. A criatividade é um passo anterior ao processo de inovação, e, dessa forma, se faz importante compreender o papel dessa coletividade propiciada pelo *coworking*, para a produtividade econômica na conjuntura atual.

Optou-se por pesquisar ambientes de *coworking* por eles serem espaços que impulsionam o surgimento de novas ideias criativas (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016), e, ainda, devido ao fato de a colaboração e a coletividade estarem figurando como condição fomentadora das inovações no mercado, como aponta o conceito de Inovação Aberta (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

Esses espaços apresentam uma trajetória de rápido crescimento, pois de acordo com o *deskmag.com*, jornal online sobre *coworking*, até o final do ano de 2018, 19.000 *coworkings* vão estar operando no mundo todo, e serão em torno de 1.700.000 pessoas trabalhando nesses espaços. Para se compreender a amplitude do fenômeno, até o ano de 2013 eram cerca de 2.500 desses espaços em funcionamento no mundo todo (FOERTSCH, 2018).

Em se tratando da realidade brasileira, sabe-se que é no sudeste do país que o *coworking*,

enquanto fenômeno, tem sido mais observado. No entanto, quando se fala da região Nordeste, o estado de Pernambuco tem grande relevância nesse cenário, pois se encontra atrás apenas dos estados do Ceará e Bahia em número de ambientes compartilhados de trabalho, como aponta o Censo *Coworking* Brasil (2018). Ainda segundo o Censo, no estado estão ativos 29 espaços de *coworkings*.

Dessa forma, o estudo trouxe elementos empíricos coletados nos principais espaços de *coworkings* da capital pernambucana, como o *Impact Hub*, o *Woskspot Coworking*, e o (nome ocultado) *Coworking*, com foco nos usuários desses espaços para que fosse possível compreender a criatividade enquanto prática coletiva. A escolha desses espaços como lócus de pesquisa se deu porque, após ser realizada uma análise preliminar por meio virtual e pesquisa individual, eles foram considerados os mais representativos, uma vez que sempre mantinham seus canais de comunicação atualizados e divulgavam eventos promovidos para as suas comunidades.

A pesquisadora, ainda, procurou identificar quais *coworkings* ofereciam serviços como *open office*, salas privativas, salas de reunião e áreas de convivência, pois se compreende que a capacidade de fornecer uma infraestrutura adequada e alternativas para os seus usuários revela um maior alinhamento com o conceito de *coworking*. Sendo assim, essas escolhas se mostraram apropriadas.

Além disso, o estudo foi importante, também, porque buscou alcançar uma melhor compreensão da atuação em redes para a ampliação da criatividade num contexto onde se procura formas de produção criativas e simbólicas, ou seja, ele pode servir como fonte de conhecimento tanto no âmbito acadêmico quanto no de gestão. Para a academia, esse estudo revelou-se pertinente, uma vez que já é possível encontrar estudos empíricos sobre o conceito de Inovação Aberta, mas a proposta aqui foi estudar o que antecede a inovação, ou seja, a Criatividade Aberta.

Em se tratando de lacunas na literatura acerca da temática aqui estudada, o que se observou foi que a pesquisa sobre criatividade em ambientes de *coworking* no Brasil ainda é incipiente. Foi feita uma busca por publicações dos últimos 5 anos, que contemplasse relações entre a Criatividade e espaços de *coworking*, nos principais periódicos nacionais de Administração com estratos Qualis A2 e B1, conforme Quadro 1. Dentro desse recorte temporal, os 23 periódicos consultados publicaram apenas três artigos sobre essa temática.

Quadro 1 – Publicações Criatividade X *Coworking* em Periódicos Nacionais.

Periódicos	Qualis	Qde Publi
Revista de Administração de Empresas (RAE)	A2	0
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	A2	0
Organização & Sociedade	A2	0
<i>Brazilian Administration Review</i>	A2	0
Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	A2	0
<i>Brazilian Business Review</i>	A2	0
Cadernos EBAPE.BR	A2	0
Pesquisa Operacional	A2	0
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	A2	0
Revista Eletrônica de Administração (READ)	B1	1
Revista de Administração da Mackenzie	B1	0
Administração: Ensino e Pesquisa	B1	0
Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	B1	1
Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	B1	1
Revista de Administração e Inovação (RAI)	B1	0
REGE - Revista de Gestão da USP	B1	0
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	B1	0
Revista de Administração da UFSM	B1	0
Revista de Ciências da Administração (RCA)	B1	0
Revista de Negócios	B1	0
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa)	B1	0

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Os artigos publicados sobre a temática são: Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível? (CARVALHAL; MUZZIO, 2015); *Yes, we also can!* O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil (MAURER *et al*, 2015); e, por fim, uma nova configuração do trabalho: análise interpretativa da literatura de *coworking*

(NAKAO; MUSSI, 2018). Os estudos foram publicados, respectivamente, nos seguintes periódicos (todos pertencentes ao estrato Qualis B1): Revista Eletrônica de Administração (READ); Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE); Revista Contemporânea de Economia e Gestão (Contextus). Tais publicações apresentam uma interface com a temática de estudo dessa dissertação, pois, embora não seja o foco das pesquisas, eles tangenciam a relação entre criatividade e ambiente de *coworking*.

O artigo de Carvalho e Muzzio (2015) procurou verificar a relação entre criatividade e produtividade com a liderança criativa, através de investigação empírica de três casos, onde dois deles se deram em ambientes de *coworking* (embora o objetivo do estudo não se limitou a esse tipo de arranjo organizacional). O estudo revelou que existe apoio à criatividade no ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem bem, também o estudo apontou a importância da ativação de redes e uso de *networking* para a resolução de problemas e incrementos de ideais.

O estudo de Maurer *et al.* (2015) procurou compreender a percepção de usuários e organizações sobre diferentes sistemas de consumo colaborativo no contexto do Brasil, dentre eles, o ambiente de *coworking*. Partindo do pressuposto que “os interesses dos próprios indivíduos se revertem em resultados sociais e ambientes positivos” (MAURER *et al.*, 2015, p. 71, 2015). O trabalho apontou evidências de que o maior ganho em se utilizar de ambientes de *coworking* está na troca de ideias e na possibilidade de estar em um local com indivíduos que atuam em áreas diferentes. Os autores ainda apontam que estilos de vida colaborativos são considerados novos modelos de negócios, que tem como base a livre troca de ideais entre os indivíduos, gerando inovações coletivas.

Por fim, o artigo de Nakao e Mussi (2018) buscou compreender o escopo teórico do conceito de *coworking*. Portanto, não trouxe evidências empíricas sobre o entendimento desses espaços. No entanto, evidenciou alguns aspectos importantes como: o fato de o *coworking* possuir forte relação com as cidades e culturas criativas; pertencer a uma cultura de consumo

colaborativo; possuir como benefícios uma construção colaborativa de significados e a formação de um senso de comunidade. Como contribuição à temática, o estudo ainda apontou uma lacuna de pesquisa sobre *coworking* no Brasil, embora reconheça uma rápida proliferação internacional e nacional desse novo arranjo organizacional.

Dessa forma, é possível perceber, que embora esses estudos de alguma forma abordem a relação entre criatividade, emergências de novas ideias, *networking* e *coworking*, existe uma lacuna que pode ser preenchida com o estudo desenvolvido nessa dissertação, uma vez que ela trata especificamente sobre a Criatividade Aberta no contexto dos ambientes de *coworking*, *lócus* já reconhecido como fortemente ancorado na Economia Criativa.

Com isso, pretende-se contribuir para um entendimento mais holístico das duas práticas, tanto da criatividade quanto da inovação, em seu sentido coletivo. Para a gestão de empresas essa pesquisa é importante porque pretende elucidar práticas que tornam os indivíduos mais criativos, contribuindo, assim, para o conhecimento na área que corrobore para uma maior produtividade no mercado.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esse estudo está organizado em quatro capítulos, dividido em tópicos e subtópicos. No primeiro capítulo desenvolve-se a introdução e a problematização da pesquisa, apresentando-se a contextualização sócio histórica relativa ao momento econômico atual, conhecido como Economia Criativa. Neste capítulo também foram apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa, bem como sua justificativa.

No segundo capítulo é apresentado o caminho teórico do estudo, onde são apresentados os conceitos de criatividade e inovação, que guiaram todo o delineamento da pesquisa para se compreender o processo criativo de indivíduos inseridos em ambientes de *coworking*. Um

tópico da fundamentação é reservado ao conceito de Inovação Aberta, que é fundamental para a elaboração e compreensão do conceito de Criatividade Aberta; este, por sua vez, é elemento principal para a investigação proposta nesse estudo. Também é apresentada uma revisão acerca do conceito de redes, uma vez que a criatividade vai ser analisada como fenômeno individual (porém não no nível cognitivo) sob essa perspectiva. O penúltimo subtópico trata sobre a conceituação de ambientes de *coworking*, que são o loci dessa pesquisa. Por fim, será apresentado o conceito de Inovação Aberta, desenvolvido a partir das concepções de Criatividade e Inovação Aberta.

O terceiro capítulo traz a trilha metodológica percorrida para que se atingissem os objetivos da pesquisa, onde será apresentada a caracterização da pesquisa com as devidas conceituações das escolhas epistêmicas, de método, de coleta e análise de dados. Assim como uma explanação sobre a escolha dos loci de pesquisa, seus critérios de inserção no estudo, e os critérios de validade e confiabilidade.

O quarto capítulo traz os resultados e discussão apresentados através de eixos temáticos e categorias analíticas, bem como uma seção reservada às evidências empíricas e uma outra seção que apresenta uma síntese dos resultados e dos objetivos.

O quinto capítulo, por fim, diz respeito aos comentários finais desse estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica da presente pesquisa são apresentados conceitos e definições sobre: criatividade e inovação, inovação aberta, redes, *coworking* e criatividade aberta, procurando elucidar os aspectos mais importantes inerentes a cada um deles.

2.1 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A criatividade é um conceito multidisciplinar, abordado por diversas áreas do conhecimento, como Filosofia, Psicologia, Educação, Sociologia e Administração, devido a sua importância tanto para o desenvolvimento humano, quanto para o nível organizacional (BARALDI; TUDDA, 2011). Para esta pesquisa, o conceito foi abordado no nível individual e organizacional, apoiado pelo nível social, uma vez que o estudo tem como foco o sistema social complexo das organizações.

A criatividade figura como um importante recurso para que as firmas permaneçam competitivas no mercado através de níveis satisfatórios de inovação. É sabido que sem a inovação poucas organizações podem sobreviver e progredir (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014), tendo em vista que os conceitos de inovação e criatividade estão inter-relacionados, no entanto não são idênticos (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Portanto, se faz importante elucidar suas diferenças.

A criatividade pode ser entendida como o processo cognitivo orientado para objetivos de um indivíduo ou equipe que vai ter como resultado um produto (ideia, solução, serviço etc.), que, caso seja percebido como novo e apropriado vai gerar nas pessoas o interesse em comprar, adotar, usar ou apreciar (ZENG; PROCTOR; SALVENDY, 2011). Ou seja, ela envolve a

produção de novidade (CSIKSZENTMIHALYI, 1996). A inovação, por sua vez, é compreendida como um processo onde uma nova ideia ou comportamento é gerado, desenvolvido, adotado e, por fim, implementado (CHEDLI, 2014).

Tendo em vista que a inovação pressupõe a existência de ideias criativas, é possível notar que a criatividade e a inovação, possuem uma correlação estreita em se tratando da implementação dessas ideias no mercado. E, essas ideias, para serem consideradas criativas, precisam ser novas e úteis. Assim, a novidade diz respeito a ideias que são divergentes, que se diferenciam das normas e suposições tradicionais, enquanto a utilidade diz respeito a ideias que podem ser consideradas eficazes e práticas para atender a algum tipo de demanda atual (KWAN; LEUNG; LIOU, 2018). Uma definição mais integrativa dos conceitos de criatividade e inovação é proposta por Anderson, Potočnik e Zhou (2014, p. 1298, tradução nossa), pois os autores apontam que

[...] criatividade e inovação no contexto do trabalho são o processo, os resultados e os produtos das tentativas de desenvolver e introduzir formas novas e aprimoradas de fazer as coisas. A fase de criatividade deste processo diz respeito à geração de ideias, e a inovação refere-se ao estágio subsequente de implementação de ideias em direção a melhores procedimentos, práticas ou produtos. Criatividade e inovação podem ocorrer no nível do indivíduo, equipe de trabalho, organização ou em mais de um desses níveis combinados, mas resultarão invariavelmente em benefícios identificáveis em um ou em mais de um desses níveis de análise.

Dessa forma, fica claro que, embora a inovação envolva a criatividade, elas não podem ser compreendidas como conceitos idênticos, pois a inovação envolve agir a partir de ideias criativas para fazer alguma diferença no contexto em que ela ocorre. Além disso, qualquer inovação se inicia com a geração de ideias que sejam criativas, pois ela significa a implementação dessas ideias com a geração subsequente de valor econômico e/ou social no mercado e/ou sociedade (EDWARDS-SCHACHTER *et al*, 2015). Sem essa geração de valor econômico ou social não estaremos diante de uma inovação, pois caso não sirva a nenhum

propósito, um produto novo não pode ser considerado verdadeiramente criativo (ZENG; PROCTOR; SALVENDY, 2011).

Diante do exposto, dois processos se destacam nesse ciclo entre criatividade e inovação, a saber: o processo criativo para a geração de uma nova ideia (CSIKSZENTMIHALYI, 1996), e a implementação da ideia criativa (LEE *et al*, 2017). Esses dois processos culminam em uma inovação em nível de produto, serviço ou processo.

O processo criativo possui cinco passos: o primeiro deles chama-se preparação, e acontece quando o indivíduo encontra-se imerso, consciente ou não, em uma problemática que ativa o seu interesse e curiosidade; o segundo chama-se incubação, e ocorre quando o indivíduo processa informação, geralmente abaixo do limiar da consciência; o terceiro é o insight, e ocorre quando novas ideias e insights emergem; o quarto passo é a avaliação, na qual a pessoa decide se uma ideia é valiosa e se vale a pena; por último ocorre a elaboração, quando a pessoa transforma a nova ideia ao desenvolvê-la e refiná-la (CSIKSZENTMIHALYI, 1997 apud MAINEMELIS, 2010).

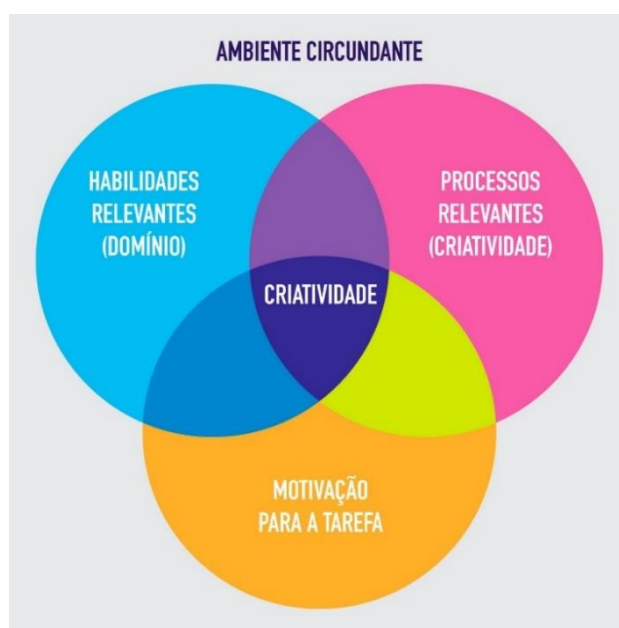
Assim, a implementação de uma ideia criativa, em um nível organizacional, é resultante de um ciclo existente entre a criatividade e inovação, que ocorre em quatro etapas: primeiro, a geração de ideias criativas; segundo, a comunicação dessas ideias; terceiro, a implementação dessas ideias; e, quarto, o monitoramento da reação do mercado (LEE *et al.*, 2017).

O surgimento de uma inovação parece não ser um processo solitário, uma vez que ele pressupõe a comunicação de ideias criativas, essa comunicação pode ocorrer através de uma rede existente no ambiente em que essa inovação está sendo implementada, nesse caso específico, uma organização. Segundo Muzzio (2017), a criatividade pode surgir de introspecções individuais, no entanto, não parecem ser suficientes para resultar em uma inovação se não encontrarem um ambiente organizacional que seja capaz de transformar essas ideias criativas em produtos e/ ou serviços.

Em sua Teoria Componencial da Criatividade, Amabile (2012) lança luz à importância do ambiente social (ambiente circundante) para a emergência da criatividade e para a motivação intrínseca do indivíduo em ser mais criativo. Segundo a autora, existem três componentes individuais que influenciam a criatividade: as habilidades relevantes para o domínio (experiência no domínio), os processos relevantes para a criatividade (processos cognitivos e personalidade) e, a motivação para tarefas (motivação intrínseca para participar de atividades fora de seu interesse), e um componente externo, chamado de ambiente circundante, especialmente o ambiente social. Para a autora, o ambiente de trabalho tem efeitos nas habilidades e processos que são importantes para a criatividade.

A autora afirma, ainda, que essa teoria especifica que a criatividade requer a confluência de todos os componentes, ou seja, a criatividade será ampliada se um indivíduo motivado (pelos três componentes da motivação individual) trabalhar em um ambiente (componente externo) que dê um suporte considerável à criatividade. Através da figura 1 é possível notar como os componentes se relacionam:

Figura 1 – Modelo Componencial da Criatividade (Amabile)



Fonte: adaptado de Amabile (2012)

A partir do aspecto social da criatividade, pode-se entender que dentro do ambiente organizacional ela pode ser compreendida como o processo através do qual novas ideias são desenvolvidas para gerar inovação (PARJANEN, 2012). As inovações, ainda segundo a autora, envolvem o desafio de permitir uma renovação baseada na diversidade e de facilitar a integração do conhecimento de maneira criativa. Nesse sentido, a criatividade é compreendida como elemento fundamental para a produção econômica no cenário atual, seja de indivíduos inseridos dentro de ambientes organizacionais ou profissionais autônomos.

Dentro dessa lógica, Parjanen (2012) aponta que a criatividade, em seu sentido coletivo, pode ser compreendida como o processo pelo qual os produtos criativos são resultado da interação entre mais de duas pessoas, desfocando assim, a contribuição de um indivíduo específico na criação de novas ideias. Para a autora, a criatividade pode ser entendida como o produto através do qual novas ideias - que viabilizam a inovação - são desenvolvidas.

Visões atuais em criatividade organizacional aparentam focar largamente nos resultados e nos produtos criativos. Além disso, a criatividade organizacional é considerada a criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou um processo valioso e útil por indivíduos trabalhando juntos em um sistema social complexo (PARJANEN, 2012).

Nesse sentido, é relevante destacar o fato de a criatividade coletiva não ser simplesmente a soma das criatividade individuais, e sim um resultado da intensificação e multiplicação dessas criatividade, que se unem para enfrentar um desafio em comum (HARGADON; BECHKY, 2006). Os autores ainda adicionam que a criatividade, enquanto fenômeno coletivo, ocorre quando as interações sociais entre diferentes indivíduos resultam em novas descobertas e interpretações que esses mesmos indivíduos não poderiam ter pensado sozinhos.

Deste modo, a criatividade coletiva sempre se desenvolve em locais específicos e é resultante da interação de diferentes comunidades, organizações e instituições (HÉRAUD, 2016). Assim, é difícil para o autor considerar separadamente as noções de criatividade e

território. Ele considera que a inovação é um resultado da criatividade dentro de territórios caracterizados por comunidades de prática.

Comunidades de prática podem ser definidas como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que eles fazem, e aprendem como fazer melhor à medida que eles interagem regularmente. É importante frisar que uma comunidade de prática se diferencia do conceito de comunidade porque pressupõe a existência de: 1) um domínio, onde a comunidade de prática tem uma identidade definida por um campo de interesse compartilhado; 2) uma comunidade, onde os membros, ao buscar seus interesses no domínio se empenham em atividades e discussões conjuntas, ajudam uns aos outros e compartilham informações; e, 3) a prática, através da qual os membros desenvolvem um repertório de recursos compartilhados: experiências, histórias, ferramentas, maneiras de abordar problemas recorrentes – em suma, uma prática compartilhada (WENGER, 1998).

Diante das ideias apresentadas sobre criatividade e inovação, também é importante frisar que, para além da Teoria Componencial da Criatividade de Amabile, já apresentada nessa proposta de estudo, existem ainda algumas perspectivas teóricas que versam sobre esse conceito no seu contexto organizacional, como é possível observar no quadro 2:

Quadro 2 – Perspectivas Teóricas acerca da Criatividade e da Inovação

(Continua)

Perspectiva Teórica	Autores	Fundamentação Teórica
Perspectiva Interacionista da Criatividade Organizacional	(WOODMAN, SAWYER; GRIFFIN, 1993)	Enfatiza que a criatividade é uma interação complexa entre o indivíduo e a sua situação de trabalho em diferentes níveis da organização. No nível individual, a criatividade é o resultado de condições antecedentes (por exemplo, variáveis biográficas), estilo cognitivo e habilidade (por exemplo, pensamento divergente), personalidade (por exemplo, autoestima), conhecimento relevante, motivação, influências sociais (por exemplo, recompensas) e influências contextuais (por exemplo, ambiente físico). No nível da equipe, a criatividade é uma consequência do comportamento criativo individual, a interação entre os membros do grupo (por exemplo, composição do time), características do grupo (por exemplo, normas, tamanho), processos de equipe e influências contextuais (por exemplo, cultura organizacional, sistemas de recompensas). No nível

		organizacional, a inovação é uma função da criatividade individual e do grupo
Modelo da Ação Criativa Individual	(FORD, 1996)	Nessa perspectiva os funcionários de uma organização possuem duas opções concorrentes - ser criativos ou empreender ações rotineiras e habituais. De acordo com essa estrutura, existem três grupos de fatores que podem influenciar essa decisão: processos de <i>sensemaking</i> , motivação, conhecimento e habilidades. A ação criativa individual é compreendida como resultado da influência conjunta desses fatores; na falta de algum desses fatores, um indivíduo não desempenharia ações criativas. A motivação para iniciar uma ação criativa ou habitual é ainda determinada por metas, crenças de receptividade (por exemplo, expectativas de que a criatividade seja valorizada), crenças de capacidade (por exemplo, expectativas de que alguém tem a capacidade de ser criativo) e emoções (por exemplo, interesse e raiva como facilitadores da criatividade).
Teorização sobre Diferenças Culturais e Criatividade	(EREZ; NOURI, 2010) (ZHOU; SU, 2010) (HEMPEL, SUE-CHAN, 2010) (CHIU; KWAN, 2010) (ZHOU, 2016)	De acordo com a criatividade individual, essa teorização foca em diferenças culturais, como por exemplo como contextos sociais moderam a relação entre os valores culturais (individualismo/coletivismo, por exemplo) e a criatividade do indivíduo, como a cultura modera as influências dos líderes, supervisores, <i>coworkers</i> e as redes sociais da criatividade. Em relação à criatividade do time ou grupo, esse ponto procurar conceituar como diferentes formas de controle paternalista, no nível organizacional de análise, pode colidir com a produção da criatividade por times inseridos nas organizações. A sugestão é que o impacto desse controle na motivação intrínseca dos grupos, e consequentemente na criatividade se difere em termos de cultura nacional.
Teoria dos Quatro Fatores do Clima da Equipe para a Inovação	(ANDERSON; WEST, 1990)	De acordo com essa teoria a inovação é aumentada se: 1) a visão é compreensível, valorizada e aceita pelos membros da equipe; 2) os membros da equipe podem propor novas ideias e soluções sem serem julgados ou criticados; 3) existe debate e discussão estimulantes sobre diferentes soluções possíveis dentro da equipe que, provavelmente serão avaliadas com mais cuidado; e, 4) os membros da equipe percebem apoio à inovação
Teoria da Ambidestria	(BLEDOW <i>et al</i> , 2009) (ROSING; FRESE; BAUSCH, 2011)	Segundo essa teoria, a ambidestria é a capacidade de um sistema complexo e adaptativo de gerenciar e atender às demandas conflitantes envolvendo-se em diferentes atividades que sejam fundamentalmente diferentes. Além disso, a ambidestria representa a administração de sucesso da criação, produção e implementação de novos produtos. E essa perspectiva teria influência potencial para investigar o efeito da liderança nos processos de inovação.

Fonte: adaptado de Anderson, Potočník e Zhou (2014).

Dessa forma, foi possível notar que a criatividade e a inovação são conceitos que ao longo dos anos vem sendo estudados continuamente, pois hoje se tem o entendimento da relevância cada vez mais crescente de ambos para a sobrevivência e competitividade das empresas e profissionais dentro do mercado atual, que possui como umas das características principais sua dinamicidade e uma demanda crescente por soluções novas e criativas.

A partir dessas considerações, pode-se direcionar a atenção para os aspectos que emergem da criatividade e da inovação, em seu sentido ainda mais colaborativo, pelo qual a existência de redes faz com que a criatividade e a inovação surjam a partir da interação social dos indivíduos em seus ambientes de trabalho.

2.2 INOVAÇÃO ABERTA

Nesse cenário, com forte presença de soluções coletivas e comportamentos sociais colaborativos, as organizações encontram alguns desafios sobre como realizar trocas com o ambiente externo a partir de alguns valores centrais, como *networking*, trocas de conhecimento, diversidade e colaboração, pois é sabido que a colaboração entre domínios é fonte de inovação e de conhecimento (BRUNS, 2013). Uma das formas encontradas para se fomentar novos caminhos para a inovação parte de um tipo de colaboração organizacional, a Inovação Aberta.

Um ponto de partida para o entendimento da ideia de abertura nesse conceito é que nenhuma organização é capaz de inovar se estiver em isolamento (DAHLANDER; GANN, 2010) e, ao decidir pelo modelo aberto, as empresas podem aumentar de forma significativa sua competitividade (HENKEL; SCHOBEL; ALEXY, 2014).

Novas empresas, e até mesmo indústrias, como por exemplo as de software, estão experimentando novos modelos de negócios baseados no aproveitamento da criatividade, em sua forma coletiva, através das práticas de Inovação Aberta (CHESBROUGH; APPLEBY, 2007). Entender esse fenômeno em sua amplitude é uma maneira de também compreender qual o papel da criatividade, enquanto prática social compartilhada, para os resultados obtidos com essa modalidade de inovação.

O termo Inovação Aberta começou a ser disseminado no início do século XXI, a partir dos trabalhos de Henry Chesbrough, cientista americano e professor das Universidades de

Harvard e de Berkeley, e pode ser considerado a antítese do modelo vertical tradicional de inovação segundo o qual as atividades internas de P&D resultam no desenvolvimento de produtos que serão distribuídos pela organização (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

Ela pode ser compreendida como o uso intencional de entradas e saídas de conhecimento com o objetivo de acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo dessa inovação. Além disso, é uma prática que trata P&D como sistemas abertos e assume que ideias internas podem ser utilizadas pelo mercado para gerar valor adicional através de canais externos, de fora de negócios atuais, e trata as ideias internas e externas como possuindo o mesmo nível de importância para o processo de inovação (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST 2006).

Esse processo está fortemente relacionado à ideia de capacidade absorativa no contexto das organizações, e que reside em um elemento importante encontrado nas práticas de aprendizagem e inovação organizacionais. A capacidade absorativa pode ser compreendida como a habilidade das firmas reconhecerem o valor da informação externa, assimilar essa informação e aplicá-la para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL; 1990). Ainda segundo o autor, essa habilidade é fundamental para a capacidade de inovar das empresas e se origina na capacidade absorativa dos indivíduos. Dessa forma, a capacidade absorativa pode ser considerada fundamental para as práticas de Inovação Aberta.

Os estudos sobre essa temática são convergentes no que diz respeito ao entendimento que as práticas de Inovação Aberta procuram alavancar as capacidades tecnológicas existentes fora dos limites da firma, e geralmente englobam as dimensões *inbound* e *outbound* dos processos de inovação (SAEBI; FOSSI, 2015). A inovação aberta de *outbound* se relaciona com as atividades de inovação praticadas para alavancar capacidades tecnológicas que existem fora das fronteiras da organização, enquanto a inovação aberta de *inbound* diz respeito ao uso interno

do conhecimento externo (SAEBI; FOSSI, 2015). O quadro 3 traz as principais definições do termo Inovação Aberta, e através dele é possível perceber que esse construto leva em consideração os fluxos externo e interno de informações e conhecimentos entre a empresa e seu ambiente:

Quadro 3 – Inovação Aberta - Definições

Estudo (ano)	Definição de Inovação Aberta
Chesbrough (2006, p.1)	“Inovação aberta é o uso de fluxos internos e externos de conhecimento intencionais para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respectivamente. Este paradigma pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que buscam o avanço de sua tecnologia”.
Gassman and Enkel (2004, p.2)	“Inovação aberta significa que a empresa precisa abrir suas fronteiras sólidas para permitir que o conhecimento valioso flua do lado de fora para criar oportunidades para processos cooperativos de inovação com parceiros, clientes e/ou fornecedores. Também inclui a exploração de ideias e propriedade intelectual para trazê-los ao mercado mais rapidamente do que os concorrentes. ”
Dittrich e Duysters (2007, p.512)	“O sistema é chamado de aberto porque os limites do funil de desenvolvimento de produto são permeáveis. Algumas ideias de projetos de inovação são iniciadas por outras partes antes de entrar no funil interno; outros projetos saem do funil e são desenvolvidos por outras partes. ”
Perkmann e Walsh (2007, p.259)	“Isso significa que a inovação pode ser considerada como resultante de redes interorganizacionais distribuídas, e não de empresas individuais”.
West e Gallagher (2006, p. 320)	“Definimos inovação aberta como encorajar e explorar sistematicamente uma ampla gama de fontes internas e externas para oportunidades de inovação, integrando conscientemente essa exploração com capacidades e recursos da empresa e, em geral, explorando essas oportunidades através de múltiplos canais”.
Terwiesch e Xu (2008, p.1529)	“Existe um número crescente de processos de inovação que dependem do mundo exterior para criar oportunidades e, então, selecionar a melhor dentre essas alternativas para um maior desenvolvimento. Esta abordagem é muitas vezes referida como inovação aberta”.

Fonte: Saebi e Fossi (2015, p. 205, tradução nossa)

Em suma, a inovação aberta advoga que os indivíduos devem integrar suas ideias, conhecimentos e habilidades com os de outras pessoas que estão fora dos limites da organização para entregar resultados ao mercado, usando os meios mais eficazes possíveis, ou seja, as empresas podem aproveitar ideias externas para alavancar seus negócios, enquanto também lançam suas ideias para o ambiente externo (CHESBROUGH, 2003). Dessa forma, ao criar sinergias entre seus próprios processos e avaliar ideias externas, as organizações podem ser

capazes de se beneficiar das ideias criativas de *outsiders* para implementar resultados criativos (DAHLANDER; GANN, 2010).

Deste modo, torna-se fundamental a contribuição de Chesbrough (2003), que sugere uma nova forma de inovação, uma vez que, anteriormente, o conhecimento para geração de inovações era construído de forma mais restrita ao ambiente interno das firmas, gerando um ciclo virtuoso de inovação. Esse aspecto será explorado no próximo subitem.

2.2.1 Inovação fechada e inovação aberta

De forma geral, na literatura (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007; DAHLANDER; GANN, 2010; CHIARONI; CHIESA; FRATTINI, 2011; SCOZZI; BELLANTUONO; PONTRANDOLFO, 2017; ZHAO; XU, 2016; PILAV-VELIĆ; MARJANOVIC, 2016) a inovação aberta é apresentada como um conjunto de práticas mais colaborativas que se diferenciam do que vinha sendo praticado em termos de inovação nas organizações na maior parte do séc. XX. Nesse período, a inovação foi compreendida como um sistema fechado. O conceito de Inovação Aberta se diferencia das práticas anteriores, porque não procura manter o processo de produção de novos conhecimentos, tecnologias e informações restrito às fronteiras da organização.

Com efeito, a Inovação Fechada ocorria da seguinte forma: as empresas investiam pesadamente em P&D, mais do que os seus concorrentes, empregavam as pessoas mais qualificadas, e, graças a esse investimento, elas conseguiam fazer emergir o melhor e maior número de ideias, o que permitia com que elas chegassem ao mercado primeiro (CHESBROUGH, 2003). Isto, por sua vez, permitiu às empresas que operavam nesse contexto obter a maior parte dos lucros, pois elas se protegiam controlando agressivamente sua propriedade intelectual (P.I.) para impedir que os concorrentes a explorassem. Dessa forma,

eles podiam reinvestir os lucros conduzindo mais P&D, o que gerava mais descobertas disruptivas, criando um ciclo virtuoso de inovação (CHESBROUGH, 2003).

Esse modelo funcionou bem durante a maior parte do séc. XX, mas com o aumento no número de trabalhadores do conhecimento, e com a mobilidade destes ficou mais difícil para as empresas controlarem seu conhecimento e ideias, ou seja, esse ciclo virtuoso entrou em declínio. Outro fator que contribuiu com essa mudança foi o aumento do capital de risco privado, o que ajudou a financiar novas empresas cujo conhecimento se espalhava para fora dos laboratórios de pesquisa corporativa, como por exemplo *startups* financiadas por esse capital de risco (CHESBROUGH, 2003). Através do quadro 4 é possível observar, de maneira sintetizada, os principais aspectos inerentes à Inovação Fechada e à Inovação Aberta:

Quadro 4 – Princípios das Inovações Fechada e Aberta

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação aberta
As pessoas inteligentes da nossa área trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, por isso precisamos encontrar e explorar o conhecimento e a experiência de pessoas inteligentes fora de nossa empresa.
Para lucrar com P & D, precisamos descobrir e desenvolver nós mesmos.	P & D externos podem criar valor significativo; P & D internos são necessários para reivindicar alguma parte desse valor.
Se formos nós quem descobrimos, nós vamos levar ao mercado primeiro.	Nós não temos que dar origem à pesquisa para lucrar com ela.
Se nós formos os primeiros a comercializar uma inovação, nós vamos vencer.	Construir um modelo de negócio melhor é mais vantajoso do que chegar ao mercado primeiro.
Se nós criarmos as maiores e melhores ideias na indústria, nós vamos ganhar.	Se nós fizermos o melhor uso das ideias internas e externas, nós vamos ganhar.
Nós devemos controlar nossa propriedade intelectual então nossos competidores não vão lucrar de nossas ideias.	Nós devemos lucrar através do uso de nossa propriedade intelectual por outras organizações, e nós devemos comprar a PI dos outros sempre que ela avance nosso próprio modelo de negócio.

Fonte: Chesbrough (2003, p.38, tradução nossa)

Embora os modelos sejam apresentados por Chesbrough, num primeiro olhar, de forma polarizada, é preciso destacar que as características da inovação, seja em suas práticas abertas ou fechadas, funcionam a partir de um *continuum*. Logo, a ideia por trás da abertura da inovação transita nesse *continuum* do fechado ao aberto, cobrindo vários graus de abertura (DAHLANDER; DANN, 2010). Além disso, esse grau de abertura das práticas de inovação

depende de alguns aspectos como a quantidade de canais de trocas e as fontes de busca pelas quais essas atividades inovadoras residem, como por exemplo, fornecedores, usuários e universidades (KNUDSEN; MORTENSEN, 2011).

Sendo assim, a Inovação Aberta pode ser considerada uma estratégia que equilibra as forças de criação de valor que podem ser encontradas nos indivíduos criativos, nas comunidades de inovação e nas iniciativas colaborativas (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007). No próximo subitem será explorado o entendimento da inovação aberta como uma prática colaborativa.

2.2.2 Inovação aberta como prática colaborativa

As práticas de Inovação Aberta seguem uma tendência geral nos novos arranjos organizacionais de compreender a colaboração como uma forma de se garantir sobrevivência e consolidação no mercado, através dos resultados inovadores alcançados com as trocas advindas dessa colaboração. Dessa forma, um aspecto importante que concerne às práticas de Inovação Aberta é o fornecimento de conhecimento, que pode ser definido a partir da colaboração ou interação entre o destinatário do conhecimento e sua fonte, cujo objetivo é adquirir conhecimento útil para desenvolver uma inovação (SCOZZI; BELLANTUONO; PONTRANDOLFO, 2017).

As tecnologias de colaboração entre organizações que usam uma abordagem de inovação aberta envolvem combinação de conhecimento, tecnologias e outros recursos entre as fronteiras organizacionais (DAVIS; EISENHARDT, 2011). Dessa maneira, o aspecto chave encontrado nas práticas de Inovação Aberta é a colaboração entre agentes, internos e externos à organização focal, através das trocas de conhecimento e novas ideias com potencial para se

tornarem inovações. Os atores externos podem ser tanto outras organizações quanto indivíduos que não são empregados da organização focal (DAHLANDER; GANN, 2010).

Dentre os estudos nesta área, destacam-se os achados de Davis e Eisenhardt (2011), em seu artigo *Rotating Leadership and Collaborative Innovation: recombination Processes in Symbiotic Relationships*, que sugerem três mecanismos primários subjacentes ao sucesso da inovação através da colaboração: o primeiro mecanismo é a ativação de capacidades relevantes, ou seja, a colaboração ocorre entre parceiros que são mutuamente interdependentes através de capacidades complementares; o segundo mecanismo é representado por uma trajetória ampla e profunda na busca pela inovação, na qual a profundidade diz respeito ao estímulo em encontrar uma combinação de colaboração útil, enquanto as trajetórias amplas estimulam inovação ao acessarem de forma ampla o que pode ser considerado novidade; o terceiro mecanismo é a mobilização de participantes que tenham certo grau de diversidade.

A diversidade dos participantes figura como fator preponderante para as práticas colaborativas de inovação, uma vez que ela pode expor os indivíduos a modos de pensar e conhecimentos diferentes, advindos de formações, expertises e experiências profissionais diversificadas. Esse aspecto também está presente dentro dos princípios do design da Inovação Aberta apresentados por Ollila e Yström (2016):

1. Presença de participantes de igual influência: diz respeito à importância de agir, sentir e pensar como parte da visão da colaboração que conecta os diferentes participantes. Os participantes partem do princípio que eles possuem o mesmo grau de influência dos demais.
2. Diversidade é a fonte da criatividade: a diversidade é vista como uma fonte crítica de criatividade. Este princípio destaca a importância de encontrar caminhos construtivos de aplicação nas competências e experiências diversas dos parceiros envolvidos na inovação.

3. Identidades Múltiplas dos participantes: quando, por exemplo, os participantes estão envolvidos em mais de um projeto, eles criam uma rede de ação estendida, fazendo com que a colaboração se beneficie dessa rede. Essas identidades múltiplas utilizam o conhecimento, conexões e relações disponíveis para gerar inovação.
4. Um propósito maior une os participantes: lembra aos participantes o objetivo que eles estão tentando alcançar.
5. Os participantes são os criadores da colaboração: são criadores da mesma e assumem a responsabilidade por ela.

Além da questão da diversidade dos membros de uma comunidade voltada para as práticas de Inovação Aberta ser considerada uma fonte de criatividade, conforme apontaram Ollila e Yström (2016), a existência de redes também figura como fator preponderante para que essas práticas sejam bem-sucedidas. Nesse sentido, evidencia-se a importância da integração das redes e comunidades externas de inovação como mecanismo de interação nas práticas de Inovação Aberta, além do feedback e da interação recíproca entre os parceiros (WEST; BOGERS, 2014). Também é importante salientar o papel do compartilhamento para as práticas de Inovação Aberta, como o entendimento compartilhado, os valores e práticas compartilhadas, e os sistemas compartilhados de significados como elementos preponderantes para a realização bem-sucedida dessas atividades (TÖDTLING; PRUD'HOMME; VAN REINE; DÖRHÖFER, 2011). Essa ideia corrobora o entendimento de que a inovação aberta é possível devido à existência de redes pelas quais as informações e os conhecimentos fluem entre as empresas e indivíduos.

Dessa forma, é relevante compreender como as redes se configuram e como elas podem influenciar nos resultados positivos em termos de inovações de mercado. Essa temática será explorada no tópico seguinte.

2.3 REDES

A teoria das redes inicialmente versa sobre o papel das relações sociais em variados níveis, como os interorganizacionais ou intraorganizacionais (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002). No entanto, dentro dessa perspectiva as redes podem ser analisadas a partir de diferentes prismas, entre diferentes profissionais atuando como funcionários de uma organização ou como profissionais autônomos, uma vez que a rede emerge como um resultado da interação, com novas parcerias que modificam uma rede anterior e que desenham e formam novos laços interativos (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002). Portanto, as redes são os meios pelos quais se obtêm capital de todos os tipos – financeiros, físicos e humanos, e que elas são os meios pelos quais nós aprendemos (PODOLNY, 2007).

As redes existentes dentro dos ambientes organizacionais podem ter papel fundamental para o ciclo criatividade-inovação, pois segundo Chedli (2014), a interação dos membros de uma rede é capaz de causar a movimentação de recursos (informação, motivação e mesmo recursos materiais) através da qual a criatividade e inovação podem emergir, uma vez que pessoas conectadas a grupos diferentes dos seus podem encontrar ideias valiosas nessas interações (BURT, 2004).

Dentro da perspectiva individual, Granovetter (1983) argumenta, em seu artigo *The Strength of Weak Ties Revisited*, que os laços fracos são fundamentais para a manutenção dos sistemas sociais dos indivíduos, pois eles são vitais para a integração do indivíduo na sociedade moderna. O autor defende que indivíduos com poucos laços fracos vão ser privados de partes distantes de seus sistemas sociais e estarão limitados às visões e notícias de seus amigos mais próximos, os quais, por sua vez, terão visões provavelmente parecidas com as suas próprias. Essa privação pode colocar o indivíduo em uma situação de desvantagem no mercado de

trabalho, onde o progresso pode depender de ter informações sobre o trabalho na hora certa (GRANOVETTER, 1983).

Em acordo com o exposto, Burt (2004) argumenta que opiniões e comportamentos são mais homogêneos dentro dos grupos do que entre os grupos, então indivíduos que estão conectados por grupos são mais propensos a formas diferentes (das do seu grupo original) de pensar e de se comportar. O autor ainda propõe que as novas ideias emergem da seleção e síntese de informações através de lacunas estruturais entre os grupos que estão, de alguma maneira, conectados. Além disso, uma estrutura em rede que seja rica em lacunas estruturais pode ser considerada tudo que é necessário para induzir informações e recursos a fluírem através dessa rede, da mesma forma que uma corrente elétrica flui em um circuito (UZZI, 1997).

As pessoas que estão inseridas em redes que transpõem lacunas estruturais têm uma vantagem em detectar e desenvolver oportunidades que surgem dessa transposição, pela qual a arbitrariedade da informação é considerada uma vantagem, e por isso elas correm um risco maior de terem boas ideias (BURT, 2004). Essa mesma lógica pode ser aplicada às lacunas estruturais existentes entre redes organizacionais, pois, organizações com redes de gerenciamento e colaboração que conectam lacunas estruturais em seus mercados parecem aprender de maneira mais rápida e ser mais produtivas no que diz respeito a processos criativos (BURT, 2004).

Por essa razão, a organização canônica formal, permeada por rigidez burocrática, é um veículo pobre para o fomento de aprendizado, pois as fontes de inovação não residem de maneira exclusiva dentro das empresas, mas são encontradas largamente nos interstícios entre as firmas como universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes (POWELL, 1990).

Um novo arranjo organizacional que diverge dessa ideia de organização canônica formal exposta por Powell (1990) é a ideia de organizações em forma de rede (PODOLNY; PAGE,

1998). Isso porque a participação em redes é capaz de beneficiar os membros ao proporcionar oportunidades de compartilhar vários tipos de recursos (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002), dentre eles o conhecimento e a informação, que são condições necessárias para a geração de ideias criativas, úteis e originais que são, por sua vez, condição *sine qua non* para a inovação.

É possível encontrar na literatura, alguns autores que argumentam que as organizações em rede desempenham algumas funções específicas. Para Podolny e Page (1998) as redes permitem que as empresas participantes aprendam novas habilidades e adquiram novos conhecimentos, além de ganhar legitimidade e melhorar seu desempenho econômico. Os autores dividem as funções das redes nas organizações em três categorias principais:

1. Aprendizado: as formas de organização em rede fomentam o aprendizado porque o encorajam ao promover uma rápida transferência de informações entre seus participantes. Além disso, a existência de trocas dentro da rede pode gerar novos conhecimentos, tornando a rede o *lócus* de inovação em vez dos nós que compõem a rede.
2. Legitimidade e Status: quando o parceiro de um ator em uma organização em forma de rede já possui legitimidade ou status, os demais podem obter status ou legitimidades através de afiliação, o que por sua vez pode gerar alguns benefícios econômicos, desde a sobrevivência ao crescimento organizacional, bem como a lucratividade.
3. Benefícios Econômicos: ao promover uma comunicação mais fluida do que a comunicação do mercado, as redes facilitam uma maior coordenação diante de mudanças cuja importância não pode ser completamente transmitida ou compreendida através dos sinais dados pelo mercado.

Além destes aspectos, há outras funções importantes desempenhadas pelas redes, conforme Gulati, Dialdin e Wang (2002), alinhados com a ideia de Podolny e Page (1998),

dentre os quais o compartilhamento de vários tipos de recursos, como os recursos financeiros, institucionais e os recursos de conhecimento e informações.

Os recursos financeiros dizem respeito à ideia de que, em alguns casos, as redes permitem que as empresas tenham acesso ao capital necessário para investir em suas empresas. Além disso, como nas articulações em redes os membros têm mais informações uns sobre os outros, o custo de transação pode ser menor. Os recursos institucionais, por sua vez, dizem respeito à questão da legitimidade e status da rede organizacional como um todo. Por fim, os recursos de conhecimento e informação dizem respeito ao conhecimento coletivo de propriedade de todos os membros da rede, pois suas conexões compõem um canal para disseminar o conhecimento existente ou recém-adquirido para que todos os membros possam acessar rapidamente (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002).

2.3.1 Laços fracos e laços fortes

Em 1983, Granovetter revisou sua teoria através do estudo apresentado no artigo *The Strength of Weak Ties: a network theory revisited*. A ideia fundamental de Granovetter é que os laços fracos e fortes desempenham papéis diferentes, porém importantes, nas redes de relações entre indivíduos e entre sistemas sociais complexos.

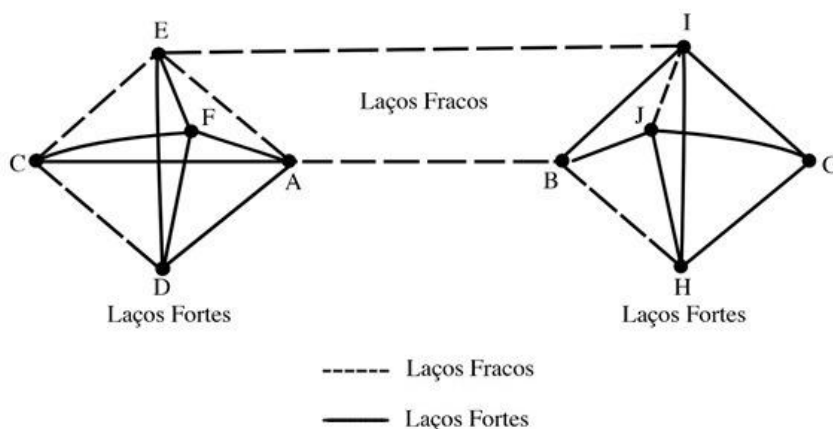
Os indivíduos que compartilham “laços fortes” participam de um mesmo ciclo social, enquanto os que compartilham relações de “laços fracos” são fundamentais porque conectam vários grupos diferentes, rompendo as configurações de “ilhas isoladas” dos clusters, e assumindo a forma de rede social (GRANOVETTER, 1983). Nesse sentido, quanto menos relações de “laços fracos” existirem em sistemas sociais estruturados com base em “laços fortes” vão existir menos inovações (KAUFMAN, 2012).

Há que se considerar, ainda, que na evolução dos sistemas sociais, a fonte mais importante de laços fracos é a divisão do trabalho, juntamente com a crescente especialização e interdependência dos profissionais, pois eles resultam em uma variedade grande de papéis especializados, onde se conhece apenas uma pequena parte da personalidade do outro (GRANOVETTER, 1983). Nas relações de laços fracos, os conhecidos, em comparação com os amigos próximos, são mais propensos a se moverem em círculos diferentes dos seus. Em contrapartida, quanto mais próximos os indivíduos são, maiores as chances de existir sobreposição de contatos, de maneira que a informação à qual se tem acesso é a mesma que o outro também tem (GRANOVETTER, 1983).

Os laços fracos se inclinam muito mais a desempenharem o papel de pontes do que os laços fortes, ou seja, os grupos sociais que fazem o uso mais amplo dos laços fracos são aqueles cujos laços fracos os conectam a círculos sociais diferentes dos seus. Os laços fracos também fornecem às pessoas informações e recursos além daqueles existentes nos seus círculos sociais de laços fortes. No entanto, são nas relações de laços fortes que se encontra maior motivação para ajudar e os membros são mais disponíveis (GRANOVETTER, 1983).

A figura 2 serve para ilustrar como os laços fracos se configuram entre os sistemas sociais, fazendo o papel de conexão entre eles:

Figura 2 – Laços Fracos e Laços Fortes (Granovetter)



Fonte: adaptado de Granovetter (1983, p. 1375)

Dessa forma, os laços fracos são vitais para a integração dos indivíduos à sociedade. Além disso, os sistemas sociais que possuem poucos laços fracos têm maior probabilidade de serem fragmentados e incoerentes, já que as novas ideias vão se espalhar lentamente e os esforços científicos estarão em desvantagem (GRANOVETTER, 1983). As opiniões e os comportamentos tendem a ser mais homogêneos dentro dos grupos do que entre os grupos, então os indivíduos conectados entre grupos são mais familiarizados com maneiras alternativas de pensar e de se comportar (BURT, 2004).

No entanto, é preciso notar que os laços fortes nesses sistemas possuem também sua parcela de importância, pois para que os indivíduos adotem as inovações é necessário que haja um sentimento de identificação e confiança entre os membros da comunidade, que é o papel dos laços fortes (KAUFMAN, 2012). Quando deslocamos esse raciocínio para o ambiente organizacional, pode-se afirmar que uma empresa com muitos laços fortes e poucos laços fracos negocia com um conjunto limitado de parceiros e pode acabar se isolando nos mercados. E dessa forma, receberá um número menor de informações sobre novas oportunidades no mercado, além de desenvolver dependência de recursos com os parceiros com os quais a empresa possui esses laços fortes (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002).

2.4 ESPAÇOS DE *COWORKING*

O aumento da complexidade dos problemas que as organizações enfrentam exige soluções coletivas para a produção de resultados que sejam criativos (SANTOS *et al*, 2015). Além disso, o surgimento do capitalismo digital gerou a demanda social de um novo tipo de trabalho (MORISSET, 2013). Novos modelos de negócio, pautados no compartilhamento de recursos e colaboração entre membros, surgem nesse contexto, como uma maneira de propor soluções que sejam ao mesmo tempo criativas e eficientes. Um modelo de negócio pode ser

compreendido como um realinhamento de atividades, relações, rotinas e contratos que resultam em uma configuração nova de como as empresas criam e capturam valor no mercado de produtos e serviços onde elas estão competindo (FOSS; SAEBI, 2015).

Nesse novo contexto da economia globalizada e do aumento da concorrência nos mercados, os profissionais criativos e as indústrias inovadoras são considerados os principais impulsionadores do crescimento econômico (MORISSET, 2013). Para que a criatividade desses profissionais seja estimulada, faz-se necessária uma comunidade de indivíduos que partilhem modos de pensar e aprendam uns com os outros (CSIKSZENTMIHALYI, 2006). E, acredita-se que é por isso que novos modelos de negócio colaborativo são um fenômeno em crescimento ao redor do mundo.

Dentro dessa perspectiva, os espaços de *coworking* surgem como um modelo de negócio emergente, com características próprias que se diferenciam dos simples escritórios compartilhados de trabalho, e que buscam capturar valor numa nova configuração econômico-social, onde a criatividade precisa ser estimulada para que se alcancem inovações no mercado. Embora a sua representatividade econômica ainda seja pequena, os espaços de *coworking* cresceram e se tornaram um fenômeno mundial, fortemente ancorados no ambiente de trabalho das indústrias criativas nas principais cidades de negócio ao redor do mundo (MORISSET, 2013).

O termo *coworking* começou a ser utilizado como uma *buzzword* (palavra da moda) e possui um significado ainda longe de ser claramente definido, inclusive nem todos os escritórios que se definem como usuários desse termo podem ser considerados espaços de *coworking* (CAPDEVILA, 2013). O site *Coworking Wiki* (2018) contribui com a definição do termo ao salientar que a ideia principal do *coworking* é: profissionais independentes, que possuem flexibilidade de local de trabalho, trabalham melhor juntos do que sozinhos; esses participantes concordam em manter os valores do movimento, e também em interagir e compartilhar uns com

os outros. Os valores elencados pelo site são: colaboração, comunidade, sustentabilidade, abertura e acessibilidade.

Sob outro ponto de vista, o *coworking* pode ser compreendido “como um espaço físico compartilhado, inspirado em preceitos de *software* de código aberto, em que valores como interação, colaboração e partilha de conhecimentos são tomados entre seus membros por princípios primordiais” (SANTOS *et al*, 2015, p.2).

Além dos espaços de *coworking* estarem rapidamente se tornando um fenômeno global, predominantemente urbano, ele ocorre particularmente entre trabalhadores criativos, *freelancers* e pequenas empresas (BROWN, 2017). Conforme o entendimento de Mesquita e Pozzebon (2016), os espaços de *coworking* estão relacionados a um movimento de empreendedorismo e inovação atraído por uma nova classe de profissionais criativos inseridos nessa nova economia colaborativa, e de um novo arranjo econômico e social, que é construído tendo como base a inteligência coletiva e os laços afetivos.

Nesse novo contexto econômico colaborativo, novas formas na composição das relações de trabalho surgem e viabilizam a existência de diferentes arranjos organizacionais. Dessa forma, os espaços de *coworking* podem representar uma solução emergente para os profissionais que possuem flexibilidade de local de trabalho, pois mais indivíduos trabalham atualmente de qualquer local, telecomunicando-se, colaborando eletronicamente, gerenciando seus próprios negócios com telefones e *laptops* (SPINUZZI, 2012). No entanto, essa liberdade para trabalhar em qualquer lugar pode representar isolamento, dificuldade de construir confiança e relacionamentos com os outros, além de restringir oportunidades para colaboração e networking (SPINUZZI, 2012).

Dessa maneira, os espaços de *coworking* podem significar uma forma para esses indivíduos atuarem em um mesmo espaço, trocando informações e experiências, e saindo desse isolamento. A esse respeito Ross e Ressler (2015) contribuem ao afirmarem que o *coworking* é

caracterizado por ambientes abertos de trabalho que se encontram entre trabalhar em casa e trabalhar em um ambiente de escritório tradicional. O ambiente de *coworking* pode ser ao mesmo tempo um espaço dedicado ao trabalho, e também um ambiente aberto e flexível, como apontam Mesquita e Pozzebon (p.3, 2016, tradução nossa):

[...] pode-se inferir que o *coworking* se trata de um movimento fundamentado na necessidade de flexibilidade e da troca baseada na interação, que se sustenta nos valores construídos e partilhados entre os membros que dele participam, e que encontram, no compartilhamento de ideias, conhecimento, vivência, práticas, e outros, uma forma de se propagar.

Através da conceituação e familiarização com o conceito de *coworking* é possível destacar dois aspectos importantes: sua utilização dentro de um contexto de fomento a soluções criativas inerentes à perspectiva da Economia Criativa, e o seu valor central de compartilhamento de recursos.

Nessas práticas de compartilhamento de recursos dentro de ambientes de *coworking*, não são apenas os recursos físicos que são compartilhados, dado que esses espaços são ambientes compartilhados de trabalho; existe também outro tipo de compartilhamento advindo das redes de relacionamento existentes nesses sistemas sociais.

Assim, os espaços de *coworking* dizem respeito à ideia de compartilhar economia em duas dimensões: fornecendo o acesso a ativos físicos compartilhados (escritório, infraestrutura, cafeteria etc.) e o compartilhamento de ativos intangíveis (informação, conhecimento etc.) (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016). Esse último, certamente o mais importante para ampliar o potencial de inovação. Além disso, o compartilhamento de conhecimento não ocorre apenas durante a presença física dos usuários no espaço de *coworking*, mas também depois (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016)

Em acordo com o exposto, Capdevila (2013) ressalta que umas das características mais importantes do *coworking*, que diferencia esses espaços de simples escritórios compartilhados,

é o foco na comunidade e a dinâmica de compartilhamento de conhecimento. Essa ideia é corroborada por Leforestier (2009), ao afirmar que o objetivo do espaço de *coworking* é criar um senso de comunidade entre os usuários, pois é esperado que *coworkers* participem da vida da comunidade contribuindo com o seu próprio talento. Esse conceito de comunidade se refere às possíveis implicações relacionais da localização de trabalhadores dentro do mesmo espaço e enfatiza o papel do *coworking* como um contexto de trabalho capaz de proporcionar sociabilidade para colegas de trabalho (PARRINO, 2013).

2.5 CRIATIVIDADE ABERTA E O AMBIENTE DE COWORKING

A Inovação Aberta é uma modalidade de inovação que se pratica quando há uma porosidade entre os limites da empresa e seu ambiente, e também onde diversos agentes se articulam em redes. Dessa maneira, tendo o conceito de Inovação Aberta como inspiração, torna-se interessante analisar como a criatividade pode ser entendida nessa mesma perspectiva, de abertura e de troca.

A Inovação Aberta advoga que bens/serviços e processos chegam ao mercado a partir de uma colaboração entre organizações, na qual uma ideia pode ter surgido de uma fonte e ter sido implementada por outro membro da rede. Isso sugere que, ao se valer de princípios semelhantes aos da Inovação Aberta, também exista um grau de abertura na etapa anterior ao processo de inovação: a criatividade.

Nenhuma organização é capaz de inovar em isolamento (DAHLANDER; GANN, 2010), e assim também o são os indivíduos em relação ao surgimento de ideias novas e úteis, pois, eles também sofrem influências externas do ambiente e das redes com as quais estão

conectados, uma vez que a criatividade individual emerge da criatividade coletiva (HÉRAUD, 2016). Dessa forma, Muzzio (2019, p. 5) considera que:

[...] tal como a inovação aberta é considerada um tipo de inovação, o fenômeno da criatividade aberta pode ser classificado como um tipo de criatividade, assim, é preciso compreender quais condições são mais favoráveis para que ele se intensifique, quais contextos podem permitir sua maior eficiência e quais mecanismos podem contribuir para sua ampliação.

Sendo assim, é possível encontrar na literatura alguns pontos principais acerca do conceito de Inovação Aberta e fazer conexões teóricas com a ideia de Criatividade Aberta. Para o processo de inovação aberta acontecer, espera-se que a criatividade esteja emergindo a partir dos indivíduos inseridos em um contexto de práticas coletivas.

Em seu artigo *Business Model for open Innovation: matching heterogeneous open innovation strategies with models dimensions*, Saebi e Foss (2015, p. 205) apresentam alguns estudos sobre A Inovação Aberta, os quais foram expostos no quadro 2. Através dessa síntese feita pelos autores, foi possível inferir que a Criatividade Aberta se comporta de maneira semelhante.

Os autores apontam que a Inovação Aberta contempla aspectos como: uso intencional de fluxos internos e externos de conhecimento; algumas ideias de projetos de inovação são iniciadas por outras partes antes de entrar no funil da inovação, bem como outras ideias saem do funil de inovação e são desenvolvidas por outras partes; e, os processos de inovação dependem do mundo exterior para criar oportunidades e selecionar a melhor ideia, dentre todas as alternativas, para se obter um maior desenvolvimento (CHESBROUGH, 2006; DITTRICK; DUYSTERS, 2007; TERWIESCH; XU, 2008 *apud* SAEBI; FOSSI, 2015).

Em consonância com o exposto, Muzzio (2019, p. 4) afirma que “o conhecimento sobre a criatividade aberta pode se valer de princípios da inovação aberta para se desenvolver e configurar-se como um campo de conhecimento complementar, o que pode potencializar a

própria inovação”. Sendo assim, princípios podem ser transladados para o nível individual, tendo em vista que a criatividade é exercitada no nível social (organizacional) e é entendida como uma prática ampliada pela interação social.

Existem quatro níveis de práticas de criatividade aberta em ambientes de *coworking*, são eles: a influência de terceiros, o apoio de terceiros, a parceria com terceiros e a associação com terceiros. Esses níveis se diferenciam devido ao grau de transferência de conhecimento entre os atores da rede (MUZZIO, 2019)

Sobre as práticas de Inovação Aberta existe um consenso afirmando que os atores envolvidos numa rede devem integrar suas ideias, conhecimentos e habilidades para entregar inovação ao mercado. Então, tendo em vista que a criatividade é o passo anterior à inovação (AMABILE *et al*, 2012), ela também pode ser compreendida como possuidora de características semelhantes à ideia de abertura na inovação.

Nas práticas de Inovação Aberta, a troca de conhecimento figura como um dos elementos principais na colaboração e interação entre os destinatários e fonte do conhecimento (SCOZZI; BELLANTUONO; PONTRANDOLFO, 2017). Ou seja, a criatividade dentro desse sistema também pode se comportar da mesma forma, onde as ideias novas e úteis (criativas) são fomentadas nessa relação de colaboração.

Sendo assim, para a Criatividade Aberta, como ocorre na Inovação Aberta, a diversidade (DAVIS; EISENHARDT, 2011; OLLILA; YSTRÖM, 2016) de membros das redes e ativação das capacidades relevantes (DAVIS; EISENHARDT, 2011) atuam como elementos fundamentais para sua consolidação, assim como um propósito maior que une os participantes da comunidade de prática e a criação da colaboração por parte dos participantes da rede que atuam como criadores dessa colaboração (OLLILA; YSTRÖM, 2016).

A criatividade aberta, enquanto fenômeno que ocorre dentro de ambientes de *coworking*, atua como um complemento entre o físico e o virtual, onde o espaço cumpre o papel de

potencializar esses dois tipos de conexão, viabilizando assim as práticas de criatividade aberta (MUZZIO, 2019). Além disso, ainda segundo o autor, o *coworking* também possui a função de reunir indivíduos que estão vinculados a uma nova perspectiva econômica, porque ao partilhar o ambiente físico, eles desenvolvem uma nova forma de se relacionar que preza pelo compartilhamento, pela troca, muitas vezes sem envolvimento de remuneração financeira, e isso possui forte conteúdo simbólico.

Os ambientes de *coworking* podem ser entendidos como locais onde há grande potencial para as práticas de inovação aberta, pois é possível encontrar diversidade de profissionais com expertises diferentes, trabalhando em projetos diferentes, e que, mesmo assim, não estão atuando de forma não isolada. Sendo assim, o próximo subitem busca explorar essas potencialidades.

2.5.1 Coworking como lócus da criatividade

Os espaços de *coworking* surgem na tentativa de dar oportunidade aos trabalhadores de atuarem num ambiente capaz de ecoar um *éthos* criativo (SANTOS *et al*, 2015) e funcionam como interfaces entre o meio criativo da cidade e além dele (MERKEL, 2015). Isso pode estar relacionado ao fato de que dentro de um espaço de *coworking*, os *coworkers* decidem de maneira autônoma aproveitar a oportunidade de interagir com outros, seja com mais intensidade, ou não (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016). Eles decidem estar abertos a assuntos relacionados ao trabalho ou assuntos privados, recebem e fornecem *feedback*, e intensificam relações privadas e profissionais. Assim, essa autonomia adicionalmente serve à experimentação e à criatividade (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016).

Nesse contexto, destaca-se que as ideias surgem de quatro fontes diferentes: a criatividade individual, o trabalho coletivo ou com usuários, o mercado e a ciência

(GRANADOS; BERNARDO; PAREJA, 2017). No caso dos ambientes de *coworking*, o surgimento de novas ideias criativas parece estar relacionado com o trabalho coletivo que, segundo os autores, podem ser comunidades de usuários ou times de trabalho. Embora o trabalho coletivo mencionado pelos autores diga respeito ao trabalho entre equipes de uma mesma organização, no ambiente de *coworking* a equipe não seria de uma empresa específica, mas sim formada por profissionais usuários do espaço (MUZZIO, 2019).

Além disso, o *coworking* possui uma abordagem coletiva que é baseada na comunidade para a organização do trabalho criativo, o autor atribui ao host do *coworking* o papel de contribuir para criar uma atmosfera colaborativa e o desenvolvimento de relações sociais (MERKEL, 2015). As características físicas do ambiente, ao priorizarem a coletividade, podem contribuir para criar essa atmosfera, bem como a promoção dos valores presentes nesses ambientes: comunidade, colaboração, abertura, sustentabilidade e acessibilidade.

As relações sociais existentes nos ambientes de *coworking* são capazes de estimular a capacidade criativa dos indivíduos através do aprendizado mútuo e da transferência de conhecimento, conforme apontaram Bouncken e Reuschl (2016). Outros fatores importantes que convergem para esse caráter de coletividade dos espaços de *coworking* são senso de comunidade, colaboração e partilha de conhecimento, que resultam na existência de uma área criativa nesses espaços (SANTOS *et al*, 2015). Isso porque, ao acessarem um ambiente amigável dedicado à criatividade, os usuários podem desenvolver mais ideias criativas dentro dos espaços de *coworking*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos para a execução do estudo, desde sua caracterização aos seus critérios de validade e confiabilidade. O presente estudo elegeu a pesquisa qualitativa, a qual pode ser entendida como um conjunto de atividades interpretativas amplamente utilizados na compreensão de dados científicos relacionados às ciências sociais e humanas (DENZIN; LINCOLN, 2006).

O estudo segue uma epistemologia construtivista e tem como paradigma de pesquisa a abordagem interpretativista, a qual guiou os procedimentos para coleta e análise dos dados, bem como as induções e conclusões que foram alcançadas. Dessa maneira, se faz importante elucidar as escolhas metodológicas da pesquisadora, que foram delimitadas pelo problema de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à caracterização da pesquisa, o estudo se realizou partir de uma pesquisa empírica realizada em três ambientes de *coworking* localizados na cidade do Recife: o *Woksport Coworking*, o *Impact Hub* e o (nome ocultado) *Coworking*. Esse estudo teve como intuito se compreender a criatividade dentro de um contexto de coletividade e de analisá-la no seu nível individual (suportado pelo social). Através do Quadro 5 é possível observar uma síntese da caracterização da pesquisa.

Quadro 5 – Caracterização da Pesquisa

(Continua)

CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÃO/TIPO	ESCOLHA
Paradigma de Pesquisa (SACCOL, 2009)	Positivista/Pós-Positivista	Interpretativista
	Interpretativista	

	Interacionismo Simbólico	
	Fenomenologia	
	Hermenêutica	
	Teoria Crítica	
	Feminismo	
	Pós-modernismo	
Tipo de argumentação lógica (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009)	Indutivo	Indutivo
	Dedutivo	
	Hipotético-dedutivo	
	Dialético	
Abordagem da pesquisa (FLICK, 2013)	Quantitativo	Qualitativo
	Qualitativo	
	Quantitativo- qualitativo	
Método de procedimento de pesquisa (CRESWELL, 2010)	Survey	Estudo de casos múltiplos
	Simulação	
	Pesquisa-ação	
	Estudo de caso único	
	Estudo de caso múltiplos	
Objetivo da pesquisa (GIL, 2010)	Exploratória	Exploratória e Descritiva
	Descritiva	
	Explicativa	

Fonte: elaborado pela autora (2018)

A pesquisa partiu da epistemologia Construtivista, segundo a qual a verdade e os significados passam a existir a partir do engajamento dos sujeitos com o mundo, e são construídos e não descobertos (SACCOL, 2009). Dessa forma, os indivíduos desenvolvem significados subjetivos dirigidos a objetos ou coisas através de suas experiências, pelas quais, com frequência, esses significados são negociados social e historicamente por meio da interação social, e normas históricas e culturais que operam na vida dos sujeitos (CRESWELL, 2010). Nessa pesquisa, os significados negociados pelos sujeitos disseram respeito à criatividade, aos processos criativos e às relações pessoais entre os profissionais que frequentam espaços de *coworking*.

Quanto ao tipo de argumentação, optou-se pela indutiva, pois essa abordagem permite que o pesquisador faça descobertas de novos fenômenos ou variáveis ao longo da pesquisa, num processo que pode enriquecer a teoria vigente (LEÃO; MELLO, VIEIRA, 2009). A pesquisa, dessa forma, seguiu uma abordagem qualitativa, pois visou o significado subjetivo das questões a partir das perspectivas dos seus participantes, ao coletar os dados de maneira

aberta, buscando analisá-los de maneira interpretativa, com o objetivo de alcançar uma generalização no âmbito teórico (FLICK, 2013).

A análise dos dados foi indutivamente construída a partir de particularidades para os temas mais gerais, e as interpretações foram feitas pelo pesquisador, que procurou entender o significado atribuído pelos indivíduos ou grupos à problemática social (CRESWELL, 2010).

Em relação ao tipo de pesquisa, foi estudo de caso. Com esse método é possível investigar um fenômeno contemporâneo (a criatividade individual apoiada por aspectos sociais), dentro do seu contexto da vida real (os ambientes de *coworking*) (YIN, 2003). Além disso, esse método envolve um estudo amplo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008). O estudo de caso é, ainda, indicado para se estudar processos, atividades e eventos, trazendo uma descrição detalhada do local ou dos indivíduos (CRESWELL, 2010).

Além disso, o estudo de caso é útil quando os pesquisadores procuram responder às questões de “como” e “por que” alguns fenômenos acontecem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os fenômenos que estão sendo estudados (GODOY, 1995). Um estudo de caso pode conter mais de um caso único, sendo caracterizado, assim, como estudo de casos múltiplos, o que se aplica à presente pesquisa, pois foram explorados casos de 14 indivíduos (GODOY, 1995; YIN, 2003).

A pesquisa também se caracterizou como exploratória, que é um tipo de pesquisa cujo objetivo é atingir maior familiaridade com o tema, aprimorar ideias e descobrir intuições (GIL, 2008). Além disso, a pesquisa exploratória intenta descobrir relações existentes entre os elementos que a compõem. No caso desse estudo, esses elementos são a criatividade, o ambiente e as redes. Esse tipo de pesquisa também permite um planejamento bastante flexível, pois possibilita a consideração de aspectos que podem surgir a posteriori (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Por fim, esse estudo também é de natureza descritiva, uma vez que buscou descrever as características do fenômeno em questão e estabelecer associações dentro dele (GIL, 2008). A pesquisa descritiva busca conhecer as variadas relações que ocorrem na vida social, política e econômica e outros aspectos do comportamento humano, do indivíduo de maneira isolada ou de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Nesse caso as redes de usuários de ambientes de *coworking*.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA: ESPAÇOS DE *COWORKING* NO BRASIL E NA CIDADE DO RECIFE

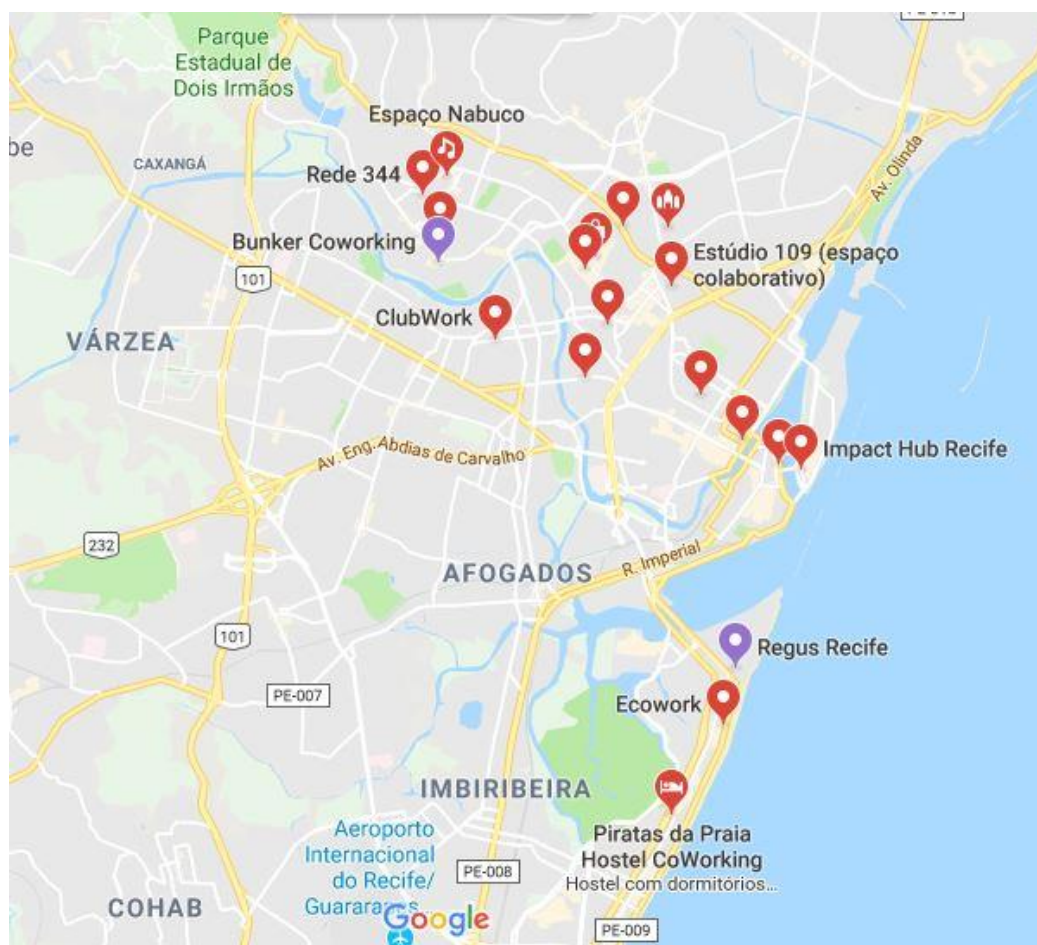
Os espaços de *coworking* são locais voltados para profissionais independentes que estão em busca de um local democrático onde possam desenvolver seus projetos, sair do isolamento do home office e das distrações que os espaços públicos oferecem (COWORKING.ORG, 2018). Além disso, eles podem ser uma solução para criadores de *startups* e trabalhadores criativos autônomos, pois eles também podem trabalhar de todos os lugares, uma vez que se beneficiam de um acesso onipresente a informações e sistemas de comunicação móveis e sem fio (MORISSET, 2013).

No Brasil, o *coworking* pode ser considerado um fenômeno em amplo crescimento, como mostram os dados do Censo *Coworking* Brasil; entre os anos de 2015 e 2016 o número desses espaços colaborativos teve um aumento 52%, totalizando 378 espaços ativos em 2016. Em 2017 esse número aumentou para 810 espaços ativos, o que representa um aumento de 114%. Em 2018 o aumento no número de *coworkings* no país foi mais tímido, pois a taxa de crescimento foi de 48%, totalizando 1.194 espaço ativos (CENSO COWORKING BRASIL, 2018). Esses espaços geram 7 mil empregos diretos (o que representa um aumento de mais de

100% em relação ao ano anterior, e movimentam mensalmente uma rede de 214 mil pessoas que passam por esses locais para trabalhar e participar de reuniões e eventos (CENSO COWORKING BRASIL, 2018).

No estado de Pernambuco, os espaços de *coworking* se concentram na Região Metropolitana do Recife (RMR) e seguem essa tendência de aumentos vertiginosos observados em todo o país, pois em 2017 existiam 22 espaços ativos, já no ano de 2018 esse número passou para 29 (CENSO COWORKING BRASIL, 2018). Na figura 3 é possível observar a distribuição dos espaços de *coworking* que aparecem na ferramenta de pesquisa visualização de mapas e imagens de satélite *Google Maps*:

Figura 3 – Distribuição de Espaços de Coworking na RMR



Fonte: Google Maps (2019)

É importante ressaltar que os dados encontrados junto a essa ferramenta de busca podem estar desatualizados, é o que sugere o fato de o *Impact Hub*, uma das redes de *coworking* mais representativas no Brasil, ter três unidades localizadas nos bairros do Recife, Casa forte, Boa Viagem e no bairro da Várzea, e estes dois últimos não apareceram no mapa. Os espaços selecionados previamente foram o *Impact Hub* (unidades do Bairro da Várzea e do Bairro do Recife), o (nome ocultado) *Coworking* e o *Workspot Coworking*.

De acordo com informações presentes no site do *Impact Hub*, a empresa se define como a maior rede do mundo com foco na criação de comunidades empreendedoras, onde é possível encontrar suporte para *startups*, programas e eventos. Além disso, configura-se uma rede de mais de 100 espaços presente em mais de 50 países e possui 16.000 membros (*IMPACT HUB*, 2018).

O *Workspot Coworking*, por sua vez, é um espaço inspirador e dinâmico para conectar pessoas e ideias, além de ser um espaço “descolado” e sofisticado capaz de reunir profissionais de diversas áreas e criar o cenário perfeito para desenvolver uma rede colaborativa de empreendedores. O site ainda define o *Workspot* como um espaço de trabalho compartilhado que estimula a interação entre diferentes pessoas (*WORKSPOT COWORKING*, 2018).

No site do (nome ocultado) *Coworking*, eles afirmam que sua estrutura foi pensada para que o profissional não se preocupe com nada além de sua própria empresa, pois eles assumem total responsabilidade pela gestão do espaço. Afirmam também que a principal vantagem do (nome ocultado) é a interação entre profissionais de áreas diferentes e a possibilidade de aumentar o networking e facilitar conexões.

3.3 CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DO OBJETO E DO SUJEITO

A composição do objeto de estudo foi os indivíduos que atuam em ambientes de *coworking*: funcionários de empresas, empreendedores e profissionais liberais autônomos. Como o processo criativo estudado parte de uma individualidade apoiada pelo social (redes), optou-se por manter o foco no âmbito individual e não de equipes, por exemplo. Dessa maneira, pretendeu-se alcançar o maior número de evidências para se elucidar a relação existente entre as redes e a prática de Criatividade Aberta, cujo lócus de análise do fenômeno foi o *coworking*.

A escolha desse tipo de arranjo organizacional colaborativo foi intencional, uma vez que, como já foi mencionado ao longo do referencial teórico, eles são ambientes amplamente utilizados por profissionais da indústria criativa; por terem como valores centrais a colaboração e o compartilhamento de variados tipos de recursos, e que estabelecem redes entre indivíduos e organizações. Levou-se em consideração, também, o fato de ambientes de *coworking* ser um fenômeno emergente que está em amplo crescimento no Brasil e no estado de Pernambuco. Sendo assim, é importante conhecer quais os fatores que estão envolvidos nesse fenômeno que se relacionam com esse crescimento. No caso desse estudo: a criatividade aberta e as redes.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE EVIDÊNCIAS

Por se tratar de uma pesquisa exploratória e descritiva, que pressupõe flexibilidade na sua condução, os instrumentos de coleta de dados e informações mais apropriados e que atendem aos objetivos para elucidar a pergunta de pesquisa são a entrevista semiestruturada e as observações participante e não-participante.

3.4.1 Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada foi um dos instrumentos de coleta de evidências dessa pesquisa. Nesse tipo de entrevista, os pesquisadores não ficam necessariamente presos à formulação inicial dos questionamentos desenvolvidos. As questões devem muito mais dar início a um diálogo entre entrevistador e entrevistado, sem que haja qualquer lista de possíveis respostas (FLICK, 2013). A entrevista exploratória se destina a trazer à luz as concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010). Ela se mostrou um instrumento adequado à coleta de dados desse estudo, pois o que se procurou compreender foi a experiência individual de profissionais inseridos em ambientes de *coworking*. Dessa forma, não se considerou adequado que nenhum tipo de pressuposição e expectativa direcionasse o conjunto de significações da fala dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com indivíduos de variados perfis profissionais, que frequentavam os ambientes de *coworking* mencionados: profissionais liberais, funcionários de empresas e empreendedores. Os entrevistados foram selecionados para o estudo conforme disponibilidade e desejo dos mesmos, a pesquisadora convidou os indivíduos a contribuir com a pesquisa à medida que participou dos eventos da comunidade para acessar o loci.

As entrevistas foram realizadas em horários agendados previamente e de maneira individualizada, tendo uma duração média de 23 minutos e ocorreram entre os meses de setembro e outubro de 2018, a transcrição das entrevistas, por sua vez, geraram um total de 130 páginas com fonte *Times New Roman*, tamanho 12, espaçamento 1,5.

Antes de iniciar a entrevista, era solicitado ao entrevistado que assinasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme apêndice A. Nesse momento, o entrevistado era informado que sua identidade seria mantida em sigilo e também se pedia permissão para registrar a entrevista através de gravação de áudio.

Para que a pesquisadora pudesse ter acesso aos ambientes de *coworking*, e também pudesse realizar as entrevistas e a observação, foi feito um contato prévio com a administração dos espaços para apresentar a pesquisa e seus objetivos e também para solicitar que os nomes dos espaços de *coworkings* pudessem ser utilizados no texto da dissertação. É importante frisar que apenas um deles não atendeu a essa solicitação, e por isso teve o nome ocultado.

As entrevistas foram registradas por meio de gravadores digitais de voz. Essa etapa foi importante, uma vez que, por meio da gravação, foi possível posteriormente fazer a transcrição da entrevista em sua totalidade. A pesquisadora procurou realizar as transcrições das entrevistas no mesmo dia que elas forem realizadas com o intuito de não perder parte das falas dos entrevistados, tais como hesitações, risos e pausas (BARDIN, 1977).

O roteiro de entrevista pode ser observado no quadro 6:

Quadro 6 – Roteiro de entrevista semiestruturada

(Continua)

Eixo Temático	Categorias analíticas	Definições	Questões	Objetivos específicos
Indivíduo	Diversidade/experiência no domínio	Formação/ área e tempo de atuação	1) Qual sua formação? 2) Você trabalha em que área atualmente? 3) Há quanto tempo trabalha nessa área de atuação?	Objetivos C e D
	Motivação para estar em um <i>coworking</i>	A motivação do usuário para ter escolhido um ambiente de <i>coworking</i> para trabalhar	4) Por que você trabalha em um ambiente de <i>coworking</i> ? 5) Quais são as vantagens, na sua opinião, em trabalhar em um ambiente <i>coworking</i> ? 6) Que benefícios você considera ter obtido até agora por atuar em um <i>coworking</i> ?	Objetivos A e E
	Processo criativo	Como o usuário define o conceito de criatividade	7) Para você, o que é criatividade?	Objetivo B
		Como o usuário descreve o processo criativo desempenhado no seu trabalho	8) Você considera que desempenha um trabalho criativo? Por quê? 9) Você considera que o trabalho em um ambiente <i>coworking</i> pode contribuir para a criatividade de seus participantes? Por quê?	Objetivos B, C e E

			10) Como você acha que sua presença no <i>coworking</i> influencia/influenciou a sua criatividade?	
Eixo Temático	Categorias analíticas	Definições	Questões	Objetivos específicos
Grupo	Redes	Se o usuário do <i>coworking</i> percebe a existência de redes no ambiente	11) Você considera que existem redes de relações dentro desse ambiente de <i>coworking</i> ? Por quê?	Objetivo D
		Como o usuário descreve a rede a qual faz parte	12) Você considera que faz parte de uma rede? Por quê?	Objetivo D e E
	Laços	Tipos de laços (fortes ou fracos)	13) Com quem você costuma firmar projetos/parcerias/associações necessárias para desempenhar o seu trabalho? 14) Essas parcerias são formais ou informais? Como elas ocorrem? Cite exemplos.	Objetivos C, D e E
	Influência do grupo para ampliação da criatividade	Se o usuário do <i>coworking</i> reconhece a influência de terceiros para a ampliação do seu processo criativo	15) De onde você acredita que vem/quais são as fontes das ideias que influenciam o seu processo criativo? Cite exemplos. 16) De onde você costuma receber apoio formal no seu trabalho? 17) De onde você costuma receber apoio informal no seu trabalho?	Objetivos C, D e E

Fonte: elaborado pela autora (2018)

3.4.2 Observação

A pesquisa também utilizou a observação participante e não participante como técnica de coleta de evidências. Segundo Creswell (2010), a observação na pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador faz anotações de campo sobre as atividades e os comportamentos dos indivíduos no *lôcus* de pesquisa.

Lakatos e Marconi (2010) consideram que a observação é uma técnica de coleta de evidências que não consiste em apenas ver e ouvir, mas sim em examinar os fatos ou fenômenos que se pretende estudar. Ainda segundo as autoras, essa técnica permite que o observador tenha

um contato mais direto com a realidade e que ele identifique e obtenha provas sobre objetivos cujos indivíduos não tem consciência, mas que orientam o seu comportamento. Além disso, é uma técnica que permite um acesso mais imediato às práticas e rotinas em comparação com as entrevistas e as pesquisas de levantamento (FLICK, 2013).

Portanto, no caso dessa pesquisa, apresenta-se como uma técnica complementar à utilização da entrevista semiestruturada, e foi realizada em eventos diferentes de duas formas: participante e não-participante, pois a pesquisadora teve contato com a comunidade e a realidade estudada, ora se integrando, ora não se integrando a ela. Na maioria dos eventos promovidos pelos *hosts* do *coworking*, ela presenciou o fato, mas não participou dele, e manteve o papel de espectadora (LAKATOS; MARCONI, 2010).

As observações não-participantes, como será possível notar no capítulo sobre resultados e discussão, foram feitas nos eventos promovidos pelos *hosts* do *coworking* voltados para suas comunidades. A pesquisadora realizou a observação em quatro eventos, dois no *Workspot Coworking* (*Coworking Day* e *Workstories*) e dois no (nome ocultado) *Coworking* (*Happy Brunch*), entre os meses de agosto e outubro de 2018. Esses eventos foram importantes para que a pesquisadora tivesse oportunidade de convidar os usuários desses espaços a participar da pesquisa.

A observação participante foi realizada em dois eventos promovidos pelo *Impact Hub* (*Hubeer*) nos meses de julho e agosto de 2018. Além disso, a pesquisadora também realizou a observação participante em dois meses não consecutivos (setembro e novembro de 2018), frequentando o *Workspot Coworking* como usuária do ambiente. Esse período foi primordial para que a pesquisadora se ambientasse ao *lócus*, tivesse contato com os usuários e os convidasse a participar da pesquisa.

Também se faz importante pontuar que as notas de campo provenientes da técnica de observação geraram um total de 17 páginas, com fonte *Times New Roman*, tamanho 12 e

espaçamento 1,5. A pesquisadora documentou os eventos em que realizou a observação da seguinte maneira: caso estivesse em posse de seu notebook, realizava as anotações no momento dos eventos, caso contrário anotava o que considerava importante num caderno e depois registrava no documento digital; e, caso não fosse possível realizar as anotações no campo, documentava o mais breve possível após os eventos.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS

A análise qualitativa das evidências é um processo permanente que envolve reflexões contínuas sobre as informações coletadas, formulando questões analíticas e fazendo anotações durante todo o estudo. Ou seja, a análise é feita concomitantemente com a coleta dos dados, a realização das interpretações acerca das evidências e a redação dos relatórios da pesquisa (CRESWELL, 2010). Para essa pesquisa, o instrumento escolhido para realizar a análise das evidências foi a Análise de Conteúdo de Bardin (1997).

A análise de conteúdo é um método de análise de dados tradicionalmente utilizado na pesquisa quantitativa, no entanto cada vez mais vem sendo utilizado como procedimento qualitativo em diversas áreas da pesquisa social, inclusive no campo da Administração. A análise de conteúdo pode ser considerada uma técnica de análise de dados rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico nos estudos com abordagem qualitativa (MOZZATO; GRZYBOVSKI 2011). Para além da influência positivista que o método sofreu, ela possui grande potencial, desde que os pesquisadores utilizem o método de maneira coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica, bem como considerem seriamente o contexto o qual a pesquisa está inserida (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Sendo assim, a análise de conteúdo qualitativa pode ser entendida como um método que busca a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura pela descoberta de conteúdos

e estruturas que procuram demonstrar o objetivo das mensagens (BARDIN, 1977). Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo possui duas funções: uma heurística, que enriquece a tentativa de explorar e aumenta as chances de descoberta; e uma função de administração de provas, que é uma análise sistemática que busca a confirmação ou infirmação do que se estuda a partir dos dados e informações analisados.

A análise de conteúdo consiste num conjunto de técnica de análise das comunicações, onde qualquer transporte de significações entre emissores e receptores poderia ser escrito e decifrado (BARDIN, 1977). Sendo assim, Bardin (1977, p.42), considera a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Deste modo, a autora elenca três etapas pelas quais se desenvolve a análise de conteúdo, sendo elas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que estão descritas no quadro 7:

Quadro 7 – Análise de Conteúdo de Bardin

Fases da Análise de Conteúdo	
Pré-Análise	É o período de organização propriamente dita. Corresponde a um período da análise no qual são feitas intuições, porém, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar ideias iniciais, de forma a conduzir a um esquema do desenvolvimento das operações sucessivas dispostas num plano de análise. Nessa fase é que se escolhe os documentos, se formula os objetivos e se elabora os indicadores que vão fundamentar a interpretação final.
Exploração do Material	A fase de exploração do material nada mais é do que a administração sistemática das decisões que foram tomadas, e consiste basicamente em operações de codificação, desconto ou enumeração em função de regras que foram previamente elaboradas.
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Nessa fase os resultados brutos são tratados de forma a serem significativos e válidos. Em posse de resultados significativos e fiéis, o pesquisador pode propor inferências e adiantar interpretações acerca dos dados.

Fonte: adaptado de Bardin (1977)

O quadro 8 apresenta as fases da análise de conteúdo relacionadas com as etapas que foram cumpridas pela pesquisadora, com o objetivo de alcançar os resultados esperados com a elucidação do problema de pesquisa:

Quadro 8 – Fases da Análise de Conteúdo para o Estudo

Fases da Análise de Conteúdo para o Estudo	
Pré-Análise	Nessa fase foi feita uma leitura atenta e detalhada da transcrição de todas as entrevistas, bem como das anotações do diário de campo com o objetivo de se identificar, mesmo que de forma inicial e intuitiva, os conteúdos que se relacionaram com a elucidação da pergunta de pesquisa: Como ocorre e qual a influência da criatividade aberta, a partir de uma ação em rede, para a geração de novas ideias dos usuários em ambientes de <i>coworking</i>? Nessa fase se começou a identificar algumas palavras-chave e unidades de contexto relevantes para a definição das categorias analíticas.
Exploração do Material	Com base nos objetivos específicos da pesquisa e pelas teorias que norteiam o estudo, após a pré-análise do <i>corpus</i> , a pesquisadora identificou as palavras-chave e unidades de contexto de cada entrevista e as agrupou em categorias analíticas apriorísticas (CAMPOS, 2004). Nessa fase que se percebeu a necessidade de reformular algumas categorias analíticas e criar novas, não-apriorísticas (CAMPOS, 2004). Todas as categorias foram agrupadas em eixos temáticos. Nessa fase foram feitos os recortes de trechos das entrevistas, que também foram agrupados em categorias de análise, a fim de se identificar as significações pertinentes a existência de redes, e ao processo criativo dos indivíduos, e a influência do ambiente percebida por eles.
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Nessa fase foram definidas as categorias analíticas e os eixos temáticos com base no campo teórico sobre criatividade (como etapa anterior a uma inovação) e redes, bem como dos conteúdos levantados pelos sujeitos de pesquisa durante a coleta de dados e informações. Os conteúdos que apareceram de forma mais contumaz foram utilizados para realizar inferências e interpretações que delinearão a resolução dos objetivos específicos e a resposta à pergunta de pesquisa. A pesquisadora procurou também não desprezar nenhum dos conteúdos apresentados pelos informantes, pois esses conteúdos tratam de experiências particulares, porém não isoladas, uma vez que elas ocorrem em um sistema social complexo, que é o ambiente de <i>coworking</i> .

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Na fase de exploração do material que foram definidos os eixos temáticos e categorias analíticas que permitiram a organização sistemática e análise propriamente dita dos dados e informações, guiados pelo referencial teórico e objetivos específicos do estudo. É importante ressaltar que antes de ir ao campo já se tinha uma ideia de quais seriam esses eixos e essas categorias apriorísticas (CAMPOS, 2004), conforme é possível observar no quadro 6. No entanto, percebeu-se que esses dados e informações deveriam ser reorganizados para que os

objetivos da pesquisa pudessem ser atingidos. Sendo assim, criaram-se novas categorias não-apriorísticas (CAMPOS, 2004), as quais foram agrupadas em um novo eixo temático.

Dessa forma, os dados foram analisados a partir de três eixos temáticos: Indivíduo Criativo, Grupo e Ambiente Circundante. No eixo “Indivíduo Criativo” estão as categorias: criatividade e processo criativo; no eixo “Grupo” estão as categorias: redes, laços fracos e o *coworker*; e, no eixo “Ambiente Circundante” estão as categorias: o espaço de *coworking* e o *host* do *coworking*.

3.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E QUALIDADE

Sabe-se que na pesquisa qualitativa os critérios de validade e qualidade possuem aspectos particulares, porque a subjetividade do pesquisador está presente ao longo de todas as suas etapas (PAIVA JÚNIOR; LEÃO, MELLO, 2011). Sendo assim, com o objetivo de garantir a qualidade desse estudo, enquanto pesquisa qualitativa, foram adotados alguns critérios em termos de validade e confiabilidade que nortearam toda a consecução do mesmo.

A identificação desses critérios é útil tanto na avaliação do projeto de pesquisa quanto na apreciação do documento final (GODOY, 2005). Sendo assim, os critérios de validade adotados nessa pesquisa foram: confiabilidade interna, validade interna, validade externa e credibilidade (GODOY, 2005). Os critérios de qualidade adotados foram a reflexividade e a descrição clara, rica e detalhada da pesquisa (PAIVA JÚNIOR; LEÃO, MELLO, 2011).

Portanto, durante todo o desenvolvimento do estudo, a pesquisadora procurou seguir as orientações relacionadas à pesquisa qualitativa, para que os resultados alcançados se revelassem confiáveis, de modo que possam ser aplicados tanto em pesquisas futuras, quanto gerencialmente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 AMBIENTES DE COWORKING E SUJEITOS DA PESQUISA

No estudo foram realizadas 14 entrevistas em três *coworkings* localizados na cidade de Recife – PE. Tendo em vista o objetivo de manter o anonimato dos sujeitos de pesquisa, a identificação deu-se por meio de código em que os *coworkings* foram sinalizados com as letras A, B e C, e os entrevistados foram enumerados de acordo com a ordem em que as entrevistas foram realizadas em cada um dos ambientes de *coworking*, conforme o quadro 9. Por exemplo, A1 corresponde ao primeiro sujeito entrevistado no *coworking* A.

Quadro 9 – Perfil dos *Coworkings* e dos Entrevistados

(Continua)

Coworking	Perfil do Coworking	Perfil do Entrevistado
Workspot Coworking (A)	Um dos primeiros <i>coworkings</i> da cidade do Recife, fundado por dois arquitetos, possui uma rede de 1040 membros, e procura disponibilizar um ambiente que consiga atender os mais diferentes tipos de profissionais.	A1: Terapeuta holística e empreendedora, com experiência nas áreas de atendimento em grupo e individual. A2: Engenharia Civil e vendedora, atua na área de engenharia comercial e de segurança do trabalho. A3: Arquiteto e empreendedor, atua na área de arquitetura, ilustração e produção de roteiros. A4: Engenheira química e empreendedora, atua como consultora de Recursos Humanos (RH) e <i>Coach</i> de Carreira e Liderança. A5: Cientista da Computação e empreendedor, atua na área de programação de jogos e ensino à distância (EaD) de programação. A6: Psicóloga social e empreendedora, atua na área de pesquisa de mercado.

<i>Impact Hub</i> (B)	Rede de <i>coworkings</i> presentes em mais de 50 países possui mais de 16.000 membros e fundou mais de 6.400 <i>startups</i> entre os anos de 2012 e 2016. Possui quatro unidades ativas na cidade do Recife.	B1: Empreendedor, sócio de uma agência de turismo e de uma empresa de tecnologia. B2: Empreendedora e Administradora, sócia de uma empresa de turismo. B3: Estudante de Turismo e funcionária de empresa de turismo, atua nas áreas comercial e de mídias sociais. B4: Administrador e funcionário de uma empresa da área de Internet das Coisas (IoT), atua na área comercial. B5: Técnico em telecomunicações, empreendedor e estudante de engenharia, atua na área de engenharia de telecomunicações. B6: Cientista da Computação e empreendedor, sócio de uma empresa de tecnologia em desenvolvimento de <i>softwares</i> corporativos.
(Nome oculto) <i>Coworking</i> (C)	Espaço de <i>coworking</i> fundado em 2016 por três sócias, duas arquitetas e uma designer/administradora. Possui <i>open office</i>, salas privativas, e <i>dedicated desks</i>.	C1: Publicitária e empreendedora, atua na área de serviços de entretenimento e desenvolvimento pessoal para idosos. C2: Contadora, funcionária de uma empresa de contabilidade que funciona dentro do ambiente de <i>coworking</i>.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

4.2 EIXOS TEMÁTICOS

A partir da análise das entrevistas e da observação participante e não participante, tendo como norteador o referencial teórico do estudo, as categorias analíticas foram organizadas sob três eixos temáticos, que buscaram tornar mais claro o alcance do objetivo geral proposto nessa dissertação. Os eixos temáticos são: (1) Indivíduo criativo, (2) Grupo e (3) Ambiente Circundante.

Alguns trechos das entrevistas foram transcritos na análise que segue, com o objetivo de ilustrar as interpretações e inferências da pesquisadora à luz do referencial teórico e dos objetivos específicos do estudo. A pesquisadora optou por manter graficamente eventuais

desvios da norma padrão da língua portuguesa cometidos pelos sujeitos da pesquisa para que os dados pudessem ser analisados da forma mais fidedigna possível.

4.2.1 Indivíduo criativo

Através da exploração desse eixo temático, procurou-se elucidar os objetivos específicos que dizem respeito à percepção dos sujeitos da pesquisa sobre o conceito de criatividade, e sobre como é seu o processo criativo. É a partir desse eixo temático que se começa a desenhar os contornos da elucidação de dois, dos cinco, objetivos específicos dessa dissertação.

Para tanto, os sujeitos de pesquisa foram indagados, tendo como base o roteiro da entrevista semiestruturada sobre o que eles entendiam por criatividade, como eles descreviam os seus processos criativos, e quais eram as fontes de ideias e inspirações que influenciavam esses processos.

4.2.1.1 Criatividade

Nesta categoria analítica buscou-se entender como os entrevistados conceituavam criatividade de maneira a compreender se ela é entendida apenas como algo particular ou se eles trazem elementos, mesmo que de forma incipiente, da influência de terceiros para suas criatividades individuais. Dessa forma, deu-se início à compreensão sobre como os usuários de *coworking* percebem a criatividade, e se existe alguma relação entre a decisão de estar inserido neste tipo de arranjo organizacional, e a ampliação das capacidades criativas.

A partir da análise dos dados, observou-se que o objetivo específico B, “Revelar a percepção dos profissionais sobre o conceito de criatividade”, foi cumprido, bem como serviu

para encontrar elementos indicativos de que os usuários dos ambientes buscam apoio social nas suas práticas criativas. Por vezes, quando perguntados diretamente sobre o que eles entendiam por criatividade, esses elementos não eram encontrados, no entanto, ao longo da entrevista, essas evidências surgiram de maneira indireta. Essa questão será vista de maneira mais aprofundada no próximo eixo temático, na abordagem sobre a influência das redes e dos laços fracos.

No entanto, nesta primeira categoria analítica, o que se observou foi que o entendimento específico sobre o conceito de criatividade dos 14 sujeitos de pesquisa foi muito diversificado e partiu de compreensões, em sua maior parte, individuais e heterogêneas. Os trechos abaixo ilustram essa categoria. Verificou-se, neste primeiro momento, não foram encontrados elementos suficientes que incluam ou excluam o papel do ambiente e das relações dentro dele como apoiadores e ampliadores das criatividades individuais, como aponta Csikszentmihalyi (2006), ao enfatizar o papel preponderante das trocas mútuas de aprendizagem para a criatividade.

[...] criatividade pra mim também é inspira...inspiração, é tudo relacionado, né? Pra mim é inspiração... é uma coisa única, sua, que cada um tem diferentemente e criatividade é uma coisa sua, que você cria de uma forma nova (A1).

[...] e a criatividade eu acho que é muito da pessoa também, né? Tem gente que nasce mais criativa do que outra, é... você gostar do que você faz, também ajuda, né? Você acordar bem, satisfeito, você vai (A2).

A criatividade também foi relacionada à capacidade de criar algo novo, inovar, fazer diferente ou até mesmo melhorar algo que já existe (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014):

Criatividade é você pegar uma situação que já existe e conseguir colocar coisas boas em cima dela, né? Tipo... ser criativo é você poder mudar o tempo todo, você poder mudar os ambientes que você tá, mesmo em situações que você não consiga mudar a estrutura física, você consegue mudar de outras

formas, sei lá, uma cor, uma... um... uma forma de estacionar, uma forma da bancada, acho que criatividade é isso (A2).

[...] você vai utilizar das ferramentas que você tem pra elaborar uma atividade, um, um, um fim, elaborar um serviço, um trabalho, e no final esse trabalho vai ter que sair muito bom, é... e isso é criatividade, você conseguir realizar grandes coisas com pequenas ferramentas, resumidamente, né? (A3)

Criatividade eu acho que é exatamente você pensar é... é... tem duas formas que eu penso em criatividade, né? Em coisas que, é... você pensar coisas que talvez nunca ninguém tenha pensado, né? Assim... você criar coisas novas ou você recriar coisas que já existem, mas de uma forma diferente. Então, é... e uma coisa importante é exatamente você tá com essa mente aberta pra isso, pra pensar diferente, né? Porque quando você também não se dispõe a isso, você termina fazendo sempre igual e eu acho que a gente, a questão da criatividade é você, é... se, se... se abrir realmente, você tá disposto a você pensar diferente, a você pensar em outras possibilidades, em outras coisas, em outras ideias, então eu acho que é... eu não sei como definir de uma forma (risos), mas assim é o que eu penso (A4).

Na minha cabeça criatividade é quando a gente faz algo diferente [...] diferente do que já existe, ou associar algo que já existe e fazer de forma diferente (B2). Acho que criatividade seria o poder de gerar, de gerar algo novo, algo velho, de melhorar alguma coisa, pra mim criatividade vai por esse caminho, de você criar em algo que... num escopo limitado, digamos assim, você sair da caixa (B6).

Bom, criatividade eu também acho que é um processo que a gente precisa desenvolver, como todo processo ele tem... é... entrada, processamento e as saídas [...] com o passar do tempo você começa a entender que algumas coisas que você faz podem ser feitas de uma forma melhor (B4).

Uma parcela menor dos entrevistados, no entanto, trouxe elementos que sugerem que as relações humanas e o próprio ambiente fazem parte da criatividade individual, o que foi interessante uma vez que esse entendimento surgiu de maneira espontânea logo no começo das entrevistas, quando perguntas em relação ao ambiente (circundante) ainda não haviam sido abordadas no roteiro. Assim, evidencia-se a importância e o papel dos grupos, e do próprio ambiente para a ampliação das criatividade individuais, culminando numa atmosfera que permeia a ideia de criatividade coletiva (PARJANEN, 2012). Os trechos a seguir ilustram o exposto:

Rapaz, criatividade é uma coisa interessante, criatividade, é... primeiro é você tá aberto a, a novas perspectivas, né? Acho que a primeira coisa da, da criatividade é você realmente sair da...de uma caixa e com... e você começar a perceber que as coisas não são bem como te ensinaram lá no... lá trás, né? E... é você, assim, é aceitar, é voltar a ser criança, né? Então é aceitar que o carro pode voar, que o navio pode voar, que... que... assim realmente voltar a ser criança e isso realmente é, é estimulado hoje, né? Você vai crescendo você vai ficando chato, mas você tem que ser estimulado num ambiente diferente, com pessoas diferentes [...] (B1)

Veja, criatividade eu acho que é você olhar o novo, é você aproveitar, é você tá aberto pra inovação, é... eu, eu acho que assim, na verdade eu acho que nada se cria, tudo de certa forma se copia, e eu acho que ambientes criativos propiciam, ambientes diversos que proponham diversidade propiciam a criação, entendeu? Eu acho que quando você tá aberto pra... pra você não... pra você não só ficar num determinado ambiente fechado e eu até acho que o bom profissional hoje é um profissional que não se limita somente a seu conteúdo, mas você consegue olhar o mundo de uma forma mais clara, você consegue... eu acho que criatividade passa um pouco por aí [...] (A6)

É usar a Inteligência pra... pra combinar, é... tem um, tem um cara que certamente você conhece que fala que criatividade é a junção... juntar inteligências em prol de um novo objetivo, é o que ele chamaria de “combinatividade” [...] é... juntar repertório, eu tô tentando... lembrar as palavras dele, é juntar repertórios pra chegar num resultado diferente sobre um mesmo problema ou... ou sobre uma mesma situação, elencar a partir do seu repertório soluções para o mesmo problema [...] (B5)

Dessa forma, o que se compreendeu com esse primeiro delineamento do objetivo específico B foi que, em sua maioria, os entrevistados compreendem a criatividade como um potencial individual, como inspiração, como imaginação, relacionada com o ato de criar algo novo ou de aperfeiçoar algo que já existe, sem correlacionarem de forma mais clara a influência de terceiros em seus processos.

No entanto, ao longo da entrevista, tendo em vista as próximas categorias de análise, evidências claras sobre a influência do ambiente e das relações sociais nos processos criativos individuais foram encontradas. Isso pode significar que o usuário de *coworking* não possui uma ideia nítida quanto à influência externa sofrida por eles no surgimento de ideias novas e úteis,

que são importantes para o desempenho de suas atividades, e, conseqüentemente, das potencialidades advindas dessa influência.

Esse entendimento lança um desafio à gestão dos ambientes de *coworking*, que é conseguir mostrar aos usuários essas potencialidades, ajudá-los a reconhecer em que medida uma perspectiva coletiva da criatividade pode trazer resultados individuais e coletivos positivos, pois sabe-se que o surgimento de ideias criativas é condição necessária para a implementação de inovações (AMABILE *et al*, 2012). Transformar esse *feeling* sobre a criatividade, que aparentemente o usuário dos espaços já possui, em uma ideia com contornos mais definidos pode impactar sensivelmente em sua visão sobre as possibilidades que o ambiente oferece, além de trazer benefícios para o mercado como um todo.

Deste modo, conclui-se que a influência do outro e do ambiente foi percebida de forma ainda incipiente dentro desta categoria analítica. Esse mesmo fenômeno também foi observado quando os sujeitos da pesquisa foram indagados sobre como se dá o processo criativo de cada um deles, que é a temática abordada na próxima categoria analítica.

4.2.1.2 Processo criativo

Esta categoria analítica se relaciona ao objetivo específico C, que trata de “entender como se dá o processo criativo desses profissionais”. Esse objetivo surgiu a partir da percepção de que com ele seria possível aprofundar o entendimento sobre o conceito de criatividade dos entrevistados, bem como encontrar possíveis elementos que se alinhem com o conceito de Criatividade Aberta.

Esta categoria analítica, bem como foi percebido na análise da categoria “Criatividade”, revelou que os sujeitos da pesquisa consideram que os seus processos criativos são fruto de introspecções muito individuais. Além disso, ocorrem de acordo com a influência das redes

sociais, da internet, de profissionais da mesma área que eles admiram e se originam neles mesmos, através de seus históricos profissionais e conhecimentos próprios. É o que sugerem os seguintes trechos extraídos das entrevistas:

[...] assim, as mídias sociais, né? Eu acho que ajuda muito porque você se espelha em algumas pessoas e aí você, não que você copie, mas que você se baseia, ou que você... porque tem linhas de trabalho, né? Como é o meu trabalho de *coach*, tem vários tipos de *coach*, então eu sou *coach* de carreira e liderança, então eu tenho alguns *coaches* que eu, eu... admiro, e isso me ajuda a... a montar o meu conteúdo, a... a montar, aquilo que... a minha forma de trabalho. Tem também o, a... eu acho que a minha vida, né? Eu acho que a minha vida de trabalho vai me inspirando, acho que as coisas que eu já fiz me agregam ao que eu tô fazendo hoje, acho que são basicamente essas linhas, né? E aquelas pessoas que a gente admira, profissionais que a gente admira (A4).

[...] Ó, o meu processo criativo, bom, já vem que eu tenho uma base, é... que já veio de mim, já, já vem comigo que eu carrego comigo desde a época da faculdade [...] assim como em outras áreas a gente tem as fontes de inspiração, tem a literatura que vai nos dizer, ter... é... auxiliar em questões técnicas, construtivas e tem a literatura histórica, né? Que são os grandes mestres do passado e da contemporaneidade também em arquitetura. [...] a concepção é que você realmente é... extraia esse processo criativo de dentro de você mesmo [...] (A3)

[...] eu acho que meu processo de criatividade vem daí, da minha experiência, das minhas necessidades e dos meus sonhos, e a partir disso eu vou buscando informação e conhecimento sobre coisas que talvez cheguem ao que eu quero (B4).

O que se observou foi que a influência de terceiros foi identificada na fala dos sujeitos de pesquisa, no entanto, relacionada à inspiração de redes sociais, mestres e profissionais das áreas, e não em relação ao colega de trabalho, usuários de *coworking* ou outros parceiros. É interessante ressaltar, que essa noção de processo criativo ao longo da entrevista foi abordada ou trazida de forma indireta, resultando em novos elementos para essa análise, que serão tratados no próximo eixo temático.

Através dos relatos é possível concluir que a criatividade individual de fato emerge da criatividade coletiva (HÉRAUD, 2016). No entanto, tendo em vista que a filosofia, os conceitos

e os valores envolvidos nessa nova forma de trabalho (co-trabalho) são relativamente novos, sobre os quais as pessoas ainda estão em processo de construção e de adaptação a esse novo modelo de negócio, os sujeitos da pesquisa ainda não reconhecem, de maneira explícita, a influência externa do *coworker* associada a seus processos criativos individuais.

Essa é uma evidência encontrada no campo que possui forte tendência a ser atenuada, à medida que a filosofia por trás da ideia de *coworking* seja assimilada pela comunidade e que esse novo modelo de negócio se firme e se legitime em áreas mais diversificadas, e não apenas naquelas que são reconhecidamente criativas. No entanto, isso tende a levar tempo.

Contudo, o objetivo específico C foi cumprido e, apesar de ainda encontrar uma visão individualizada de processo criativo, abordar esse aspecto no roteiro foi importante pois percebeu-se que os entrevistados começaram a trazer a relação com outros profissionais (com uma clareza maior do que quando foram perguntados sobre o que seria criatividade) como parte desse processo, mesmo que de forma incipiente. Para tanto, eles foram estimulados a discorrer sobre as fontes de ideias que possuem correlações com seus processos criativos. Tal ideia pode ser observada a partir dos trechos a seguir:

[...] e trabalhar com criatividade exige que você tenha um controle emocional, mental, muito grande, pra que você possa destrinchar todas as informações que você aí captando durante o dia, seja ouvindo, seja vendo, seja sentindo um cheiro, tudo isso influencia no processo criativo (A3).

Acredito que... assim, são fo... meio que fontes ilimitadas, as vezes nem eu sei que eu tô recebendo informação que vai me ajudar em alguma hora de outra pessoa, mas acredito que as duas principais sejam de artigos técnicos e da área, e pessoas e profissionais da área, principalmente os que trabalham comigo. [...] Então várias partes do dia você vai estancar em alguma coisa lá que você vai precisar de uma outra pessoa pra ter uma opinião diferente, pra ter uma visão diferente de ponto de vista de “aí, porque não faz assim, porque não faz assado” [...] (B6)

[...] eu acho que a gente termina sendo criativa em tudo que a gente faz, entendeu? A gente termina exercitando porque o meu trabalho é escutar o outro, né? Não psicologo... não do ponto de vista clínico, mas é assim escutar,

por exemplo, a tua demanda enquanto administradora, enfim, eu tenho que tá aberta pra isso [...] (A6)

[...] então acho que primeiro a bebida e segundo conversa com pessoas que pensam do seu jeito de uma forma diferente seria a minha, minha (fonte de ideias) ... o segundo é... foco de criatividade, eu procuro nesses dois, nesses dois pontos, bebida, alguma coisa que me deixe mais leve [...] A gente bebe aqui, não... se você for ali ó (apontando pra copa) no papelzinho da Heineken você vai ver que é o que mais sai, então a gente aqui bebe pra criar, então eu e os cara aí bebe e fica criando altas coisas aqui [...] (B1)

[...] então pro meu processo criativo e pra querer crescer na minha empresa e inovar, eu tenho que tá antenada, né? Tenho que tá ligada, e outra coisa que é até legal você tá aqui dentro, você tá conversando com pessoas, então sempre alguém fala “ah eu vi não sei o que... eu fu... viajei, vi isso, não sei o que” e isso te traz informação, né? Acaba te trazendo bastante informação pra você vê [...] (C1)

Os sujeitos de pesquisa foram perguntados se consideravam os seus trabalhos criativos, sendo que apenas um dos entrevistados afirmou que não considerava, pelo contrário, considerava seu trabalho completamente burocrático (entrevistada C2). Dessa forma, quando discutiram sobre as fontes de ideias que influenciam no processo criativo para o desempenho de seus trabalhos, os entrevistados relataram aspectos os quais sugerem essa ideia de abertura e influência externa nos seus processos criativos.

Captar informações externas, ouvir, ver, conversar com pessoas que pensam de uma forma diferente, escutar o outro, ouvir opiniões diferentes estiveram presentes ao longo das entrevistas, e foram apontadas como fonte de ideias que influenciam o desempenho de seus trabalhos criativos. As trocas de experiências e o relacionamento mencionados pelos indivíduos pesquisados convergem exatamente para o objetivo do ambiente de *coworking* (MUNHOZ *et al.*, 2013).

É importante notar que a criatividade coletiva pressupõe uma comunidade de conhecimentos conectada em territórios específicos (HÉRAUD, 2016). A comunidade de conhecimentos, dessa forma, pode ser considerada a comunidade composta por membros de

diferentes áreas, e, conseqüentemente, detentores de conhecimentos também diversos, o que é a realidade encontrada nos ambientes de *coworkings*.

4.2.2 Grupo

Esse eixo temático está relacionado com dois objetivos específicos, o objetivo D, que buscou identificar ações/relações relacionadas à emergência de redes entre os profissionais, e o objetivo E, que procurou compreender as relações entre a presença no *coworking*, o compartilhamento/influência de ideias, e criatividade dos profissionais inseridos nesses ambientes.

Para tanto, os sujeitos da pesquisa foram estimulados a discorrer sobre os seguintes temas: se eles identificavam a existência de redes dentro do ambiente, se eles consideravam que faziam parte de alguma rede, quais eram os seus parceiros de trabalho e como essas parcerias ocorriam, e de onde eles recebiam apoio que influenciava nos seus respectivos processos criativos.

Discorrer sobre esses temas foi fundamental, uma vez que trouxe um entendimento de como a ação em rede está relacionada com a criatividade dos indivíduos, e como as relações profissionais dentro de um ambiente de *coworking* são, em parte, responsáveis por uma série de informações que em dado momento entram em alguma etapa do processo criativo dos indivíduos, culminando em ideias que não ocorreriam, caso eles estivessem agindo de forma isolada. Além disso, o papel da diversidade dos profissionais e dos laços fracos foram encontrados *in loco*, esses elementos emergiram das entrevistas com os profissionais e também foram observados pela pesquisadora.

4.2.2.1 Redes

Através das entrevistas e da observação buscou-se encontrar elementos que tornassem possíveis a identificação de atividades e ações relacionadas à emergência de redes. Para tanto, os entrevistados foram estimulados a falar se eles consideravam que existiam redes dentro do ambiente de *coworking* e, caso respondessem positivamente, explicassem o porquê; também se procurou identificar se o usuário considerava que fazia parte de alguma rede e a discorrer sobre ela.

É necessário ressaltar que, mesmo tendo como norte o roteiro de entrevista, essa temática surgiu em momentos diversos das entrevistas, pois foi muito natural para os entrevistados ponderarem sobre as conexões percebidas e criadas dentro do ambiente de *coworking*. Dessa forma, foi possível verificar que a criação de redes dentro desse ambiente ocorre de maneira orgânica. A possibilidade de fazer *networking* foi apontada como um benefício percebido por eles, e as ações que viabilizam as redes de relações profissionais foram muito variadas ao longo dos relatos.

Os sujeitos da pesquisa consideraram que o ambiente de *coworking* permite que as pessoas estejam em contato com as outras, e para tanto, utilizaram termos como trocar ideias, trocar experiências, trocar informações, e ajudar umas às outras. Além disso, mencionaram o apoio mútuo, a colaboração e o compartilhamento como ações importantes para o estabelecimento de relações profissionais.

É interessante notar o quanto isto se encontra alinhado à ideia de que as redes movimentam diversos tipos de recursos, dentre eles informações e motivação (CHEDLI, 2014). Além disso, esse fato possui relação com o intercâmbio fluido de informações, e a ocorrência de novas ideias que se originam destas trocas, pois as redes são os meios pelos quais os indivíduos aprendem (POLDONY, 2007).

É importante ressaltar que além do fato desses termos serem mencionados por praticamente todos os entrevistados, eles estavam também alinhados com a ideia de vantagens/benefícios ao estarem inseridos em ambiente de *coworking*. No entanto, nesta categoria de análise específica foi um pouco mais difícil mensurar as ações que resultam nessas redes, já que exemplos empíricos não foram dados pela maioria dos entrevistados. Todavia, os relatos a seguir merecem destaque:

Rapaz, a sociedade ela vive em bando, né? Então não tem como você não criar vínculos com as pessoas que você tá no ambiente, é... desde qualquer lugar por exemplo, no outro *coworking* que eu tô, eu já conheço duas, três pessoas, a gente já sai pra almoçar junto, você acaba criando é... vínculos, é do ser humano! (A2)

Então a gente vai, a gente vai conversando aqui, sempre rola uma cerveja, um happy (hour) [...] sempre rola alguma coisa e nesse final de dia que a gente tá batendo um papo surge um projeto, surge alguma coisa e você vai fazendo... num tem alguém... eu preciso me ligar a uma pessoa, não, num bate-papo a gente descobre que a pessoa... “tu faz isso, é? Pô a gente tem isso, vamos sentar, vamo conversar”. Pronto, cabou o *happy hour*, depois no outro dia é “isso e isso, como é que faz?” E o projeto tá feito. É só num bate-papo que a gente vai saber, mas é como eu te falei, teve... tiveram essas pessoas específicas que se juntaram pro nosso trabalho, entendeu? (B3)

[...] pessoas que pensam iguais mas de forma diferente, entendeu? Não pensam como um todo, aqui é fácil você encontrar essas pessoas, tem uns quatro aqui que eu tomo cerveja aqui e cara chega é gostoso a conversa, é gostoso quando você acha... acha a sua tribo, né? É... pessoas que falam do mesmo jeito e as vezes até te dá uma energia porque você vai lá pro mundo lá fora a galera “isso é um doido, isso é um doido”, mas aí você vem pra cá, vai pra tribo e tá todo mundo falando a mesma coisa ali, você pega aquela energia, e aí vamo de novo, vamo pro mundo, aí chega no mundo, o mundo pensando em reto, caixa, pensando que todo mundo tem que usar farda, bater ponto, não sei o quê, então aqui a gente realmente encontra essa galerinha mais, mais desprovida... assim...despojada...de criatividade, de tempo e o céu é o limite [...] (B1)

Assim, foi possível mensurar através da análise desses fragmentos é que algumas ações que podem contribuir para o desenvolvimento de redes dentro de um ambiente de *coworking* partem da própria iniciativa dos *coworkers* em se envolver com atividades, como nos exemplos dados: almoços e *happy hours*. Essa iniciativa dialoga com um dos princípios da Inovação

Aberta de Ollila e Yström (2016), indicando que os participantes da rede são criadores da colaboração e assumem a responsabilidade por ela.

Através da fala da entrevistada B3, evidencia-se uma prática comum compartilhada entre os usuários do *coworking* que ela frequenta, como por exemplo, se reunir em *happy hours* ao final do expediente de trabalho. É possível verificar como isso resulta numa troca de *expertises*, e, consequentemente, em novos projetos e parcerias.

Esse aspecto também foi percebido nas informações trazidas pelo entrevistado B1, quando chama atenção para a prática de simplesmente se reunir com outros usuários para beber cerveja, conversar e ter as suas ideias acolhidas por compartilharem um modo de pensar. Esse fragmento é interessante porque ao longo da entrevista evidenciou-se a importância de indivíduos que partilhem modos de pensar e que aprendam uns com os outros para que a criatividade seja estimulada (CSIKSZENTMIHALYI, 2006).

Nas palavras do sujeito de pesquisa “pessoas que pensam igual a você, sua tribo”, ou seja, ele se refere aos valores de abertura a possibilidades diferentes, que são compartilhadas entre eles, e não em relação a terem acesso sempre às mesmas ideias e informações. Isto está em acordo com alguns dos princípios da Inovação Aberta (OLLILA; YSTRÖM, 2016), revelando que um propósito maior une os participantes, o que nesse caso poderia ser: apoio mútuo.

Após a entrevista do sujeito de pesquisa A3, quando a pesquisadora encerrou a entrevista e a gravação, ele continuou dividindo suas experiências, e contou que antes de decidir trabalhar em um ambiente de *coworking* passou por duas experiências: o *home office* e aluguel de uma sala em um empresarial. O relato foi interessante porque a questão do isolamento social pesou muito em sua decisão de procurar um novo arranjo de trabalho, envolvendo um projeto arquitetônico de um *coworking* e entendeu que a ideia do *Open Office* era permitir o relacionamento entre os profissionais que outrora estariam isolados. Dessa forma, no trecho a

seguir extraído da entrevista dele, é possível perceber tanto a ideia da responsabilidade pela colaboração (OLLILA; YSTRÖM, 2016), quanto a ideia de criação de redes:

É... por exemplo, um exemplo, uma diferença, como hoje eu fiz uma interação bastante grande nesses meses que eu trabalho no *coworking* e no meu outro escritório, no empresarial, eu num falava com ninguém, eu só falava com o cara da portaria que era pra pegar o crachá lá pra passar na roleta, na catraca, então, assim, no meu andar tinha sete empresas e eu não sabia de ninguém, não conhecia ninguém, e aqui é diferente, eu conheci vários segmentos e etc, mas a questão do *networking* propriamente vai depender de cada profissional, por exemplo, tem pessoas que chegam aqui não falam com ninguém, não dão um bom dia, então vai depender realmente da abertura de cada um (A3).

Dois entrevistados que trabalham em uma mesma empresa, mencionaram durante seus relatos sobre a importância da rede para um projeto específico que surgiu dentro do *Impact Hub*, o qual se tornou viável por conta da ação em rede. Esse achado será efetivamente explorado na categoria 5.3 Evidências Empíricas; no entanto, os trechos abaixo servem para ilustrar a ideia de que a criatividade, enquanto fenômeno coletivo, ocorre quando as ideias e descobertas não poderiam ter partido de um indivíduo agindo isoladamente (HARGADON; BECHKY, 2006):

[...] mas que isso (novo produto da empresa) saiu do papel com uma facilidade enorme por conta dessa capacidade de rede, e esse *networking* que se formou aqui dentro do.. do... do hub, do *coworking*. Aí o dono conhecia fulana que tava interessada nisso, aí passou o contato, fulana já tinha um sócio, e esse sócio já tinha um amigo, e esse amigo... enfim e as coisas começaram a criar uma rede e eu acho que é uma das maiores vantagens. É... fora o *networking* profissional, a capacidade que a... a capacidade, a palavra não é capacidade, a forma como o ambiente ele é mais leve, de certa forma mais descontraído, e você acaba tendo momentos que você pode ser criativo de fato (B3).

Agora assim, existe uma, uma rede de conexão, Sócio 1 (nome ocultado) já conectou a gente a pessoas, a várias, a várias empresas, inclusive um projeto nosso, um projeto nosso tem o dedo do *coworking*, [...] nasceu no *coworking* devido a uma indicação de Sócio 1 (nome ocultado), que juntou, juntou a gente com uma outra pessoa de um nicho, e aí que juntou a outra, que juntou a outra, que juntou a outra, que juntou a outra... [...] (B1)

No caso relatado abaixo, o entrevistado A5 estava comentando sobre um evento que ocorreu em um dos *coworkings*, no qual ele acabou conversando, tanto com outros usuários, quanto com os sócios do ambiente. É importante perceber o quanto o usuário em questão chama atenção para a espontaneidade com que se criam relações dentro do ambiente de *coworking*, pois dentro dele existe uma comunidade que partilha uma série de valores, dentre os quais a própria decisão de estar aberto a assuntos relacionados ao trabalho e assuntos privados (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016):

[...] alguém dá uma ideia e já sabe dizer “eita, eu conheço fulano, eu conheço cicrana que faz tal coisa, tu pode conversar com ela”, de certa forma se cria uma rede assim, mas não é uma rede forçada, não é uma coisa “eita, hoje a gente vai se reunir com o *coworking* A ou o *coworking* B”, não é forçado, é um negócio orgânico... [...] Assim, você tá num *coworking* implica que você fez uma pesquisa pra conhecer outros espaços, entendeu? Conhecer, sei lá, o que é que tem de bom, o que é que tem de ruim, ir pros eventos desse *coworking*, então acho que de forma orgânica cria-se uma rede, que todo mundo se conhece, todo mundo vai, enfim, se tiver uma dúvida vai saber quem trabalha com a área A, com a área B, entendeu? Com qualquer pessoa. (A5)

O ambiente de fato pode reunir todas as características as quais favoreçam uma articulação em rede; no entanto, é importante notar que a consciência e a busca por isso parte do profissional que já identifica no *coworking* a oportunidade de construir essas redes. Essa ideia vai ao encontro do que foi encontrado no campo, uma vez que, quando questionados sobre o porquê da escolha de utilizar o *coworking* como *lócus* de trabalho, a possibilidade de se articular em rede surgiu em grande parte dos relatos, inclusive como sendo uma escolha a qual potencializa o trabalho criativo. Os trechos abaixo ilustram essa reflexão:

[...] pra estar num ambiente que você pode se conectar com você mesmo e com várias pessoas que parecem pessoas tão diferentes mas no final são pessoas que tem um objetivo muito parecido, e aí quando agrega você consegue trabalhar melhor essa... essa questão da criatividade e as coisas aca... acabam acontecendo e você vai produzindo melhor. Pras pessoas que trabalham de fato com isso um espaço de *coworking* é muito importante. Pra gente que é tipo um... um subproduto (da criatividade), vamo dizer assim, no

máximo uma função na verdade, é... já é importante. Imagina pra quem, pra quem precisa de fato estar 100% voltado à sua criatividade. (B3)

É, então eu acho que a... a questão da produtividade é um, né? De você conseguir fazer o seu tempo ser mais produtivo, a questão do *networking* também é interessante porque você vai conhecendo outras pessoas que tem várias emp... que tem empresas também, então uma pode ajudar a outra, ou então, nem só de comprar o serviço, mas de indicar é... pessoas que conhecem, enfim, então isso é, é...eu acho bem interessante também, a troca de experiência, o *networking*. (A4)

Assim, eu já tinha feito... eu já tinha trabalhado em outros de *coworkings*, mas não aqui em Recife, benefício de... *networking* [...] (A1)

O relato abaixo tem uma particularidade interessante, pois se trata de uma experiência onde a empresa (de apenas três sócios) iniciou suas atividades em uma sala privativa dentro do espaço de *coworking*. Depois de um tempo de contrato, eles perceberam que talvez fosse mais interessante terem uma *dedicated desk* no *open office*. Pois nesse caso, teriam uma possibilidade maior de experimentar uma maneira de vivência diferente, que valoriza as trocas e os compartilhamentos físico e simbólico, o que tem potencial para contribuir ativamente na ampliação da criatividade (MUZZIO, 2019). A experiência desse usuário trouxe uma evidência empírica do que chamamos de Criatividade Aberta, essa evidência será explorada na sessão dedicada a essa temática nesta dissertação (5.3).

Então pra gente foi maravilhoso, porque diminuiu custo, a gente percebeu que vindo pra esse lugar, a gente conheceu mais gente, a gente começa a interagir mais, porque numa sala privativa você tranca a porta e fica lá, chega, dá bom dia, boa tarde, boa noite, sai, mas não tem aquela interação do que as pessoas que ficam aqui, apesar dali você ter que manter um silêncio, ter que manter uma coisa... você acaba conversando mais, você acaba tendo mais em contato com as pessoas, então assim, além de baratear pra gente, a gente sentiu que a gente ficou mais próxima das pessoas, então pra gente foi ótimo. (C1)

Sendo assim, ao final da análise desta categoria analítica foi possível perceber que de fato as redes estão relacionadas com o processo pelo qual resultados criativos são atingidos, uma vez que a criatividade enquanto prática coletiva resulta da contribuição efetiva de duas ou

mais pessoas (PARJANEN, 2012). Durante as entrevistas, as redes, as relações profissionais, o *networking*, a interação com terceiros, as possibilidades de conhecer profissionais emergiram da fala dos entrevistados quando foram estimulados a falar sobre o porquê de trabalharem em um ambiente de *coworking* (objetivo A), bem como quando estimulados a falarem sobre suas percepções acerca da relação entre estarem inseridos em um ambiente de *coworking* e criatividade.

Isso sugere que eles possuem uma percepção de que, de algum modo, estar posicionado em uma rede, tendo como instrumento para tal o ambiente de *coworking*, pode ser um fator que potencializa sua criatividade, e conseqüentemente, seus resultados.

4.2.2.2 Laços fracos

Nesta categoria analítica, os entrevistados foram perguntados se eles consideravam que o ambiente de *coworking* poderia contribuir para a criatividade dos usuários e, caso respondessem positivamente (o que ocorreu com todos), eram estimulados a falar sobre como isso era possível e sobre as suas próprias experiências no assunto. Observou-se foi que a questão das diferentes *expertises* dos profissionais encontradas dentro de um ambiente de *coworking*, esteve presente ao longo de vários dos relatos colhidos. A identificação dessa diversidade de áreas de atuação também foi fruto da observação da pesquisadora quando coletou os dados *in loco*.

Contemplar esse tema no roteiro de entrevista foi importante porque foi através dele observou-se a presença dos laços fracos (GRANOVETTER, 1983) no campo de pesquisa. Foi muito presente em todos os relatos a relevância do contato com diferentes segmentos de atuação como fator preponderante para a ampliação da criatividade dos indivíduos.

Ver outros mundos, fazer *networking*, ter contato com pessoas que não são do seu convívio social, dividir espaço com pessoas que não são do seu mercado, e conhecer pessoas de outras áreas foram apontados como razões para se ter escolhido o ambiente de *coworking* como *lócus* de trabalho (objetivo A), e também foram fatores apontados como estando diretamente relacionados à criatividade. O trecho a seguir nos permite começar a ilustrar essa ideia:

[...] eu acho que criatividade passa um pouco por aí, é você trazer o (inaudível), é você criar, é você inventar, é você fazer diferente, entendeu? Em qualquer que seja a área, e eu gosto muito, assim, acho que uma coisa é você juntar advogado, massa! É aquela mesma estética, é aquela mesma política, é a mesma maneira de ser vestir, e é a mesma maneira de se portar, os mesmos meios sociais, entendeu? Quando você di... vai divergindo um pouco você vai conhecendo pessoas, você vai vendo como... como existem possibilidades diferentes [...] (criatividade) é você tá aberto a novas possibilidades, se você cria algo e você só vai criar algo novo se você tiver aberta pra no... pra no... pra novidade, se você for uma advogada que só vive no meio de advogado você vai se portar sempre da mesma forma, você não vai quebrar paradigmas [...] é tipo assim, se você ver um grupo de advogados você olha assim e já diz “eita, são todos advogados” (A6).

Através deste fragmento observou-se que o próprio usuário de *coworking* é capaz de valorar a importância da relação com profissionais de áreas diferentes que trabalham nesses espaços, e como isso é um fator capaz de influenciar a criatividade. Esse relato está de acordo com a teoria dos laços fracos de Mark Granovetter (1983), a qual evidencia sua relevância para conectar grupos sociais diferentes. O entrevistado em questão, ao longo de sua fala, deixa claro que possibilidades diferentes apenas são possíveis se os indivíduos estiverem inseridos em grupos que não sejam tão homogêneos, como no exemplo dado, advogados. As possibilidades diferentes mencionadas no relato podem ser associadas à ideia de inovação que surge de sistemas sociais baseados em laços fracos (KAUFMAN, 2012).

Outro fragmento que corrobora com essa ideia é o seguinte:

Você quer tá em contato com outras áreas, obviamente não faz mal, mas é interessante ter uma diversidade, entendeu? Porque se você tá só num área, se você tá sempre ouvindo o mesmo assunto, seja de política, é... a opinião de tema polêmicos, ou seja, de programação, você vai tá entrando numa bolha e você não vai saber que tem coisas lá fora que podem lhe ajudar a fazer seu trabalho melhor, entendeu? Então tipo, se eu fosse arquiteto, beleza, eu ia ser um por conta própria e ia ser legal estar num ambiente com outros arquitetos de outras empresas, com outros objetivos, com outros clientes, isso também seria legal, mas tem outras pessoas também de outras áreas também seria mais legal ainda, entendeu? Só de ter uma... essa possibilidade de ter várias pessoas diferentes já é bem legal pra criatividade (A5).

Neste relato verifica-se que estar limitado ao seu grupo fará com que o indivíduo esteja sempre tendo acesso às mesmas informações e isolado em uma bolha, o que é corroborado por Granovetter (1983), o qual sugere que os amigos mais próximos provavelmente possuem opiniões muito parecidas com as suas próprias, e isso pode ser considerado um limitador do potencial criativo das pessoas.

É interessante perceber que, no fragmento, o entrevistado considera que ter contato com profissionais diferentes pode ajudar para que os indivíduos consigam dar o seu melhor nas suas áreas de atuação.

Outro relato interessante foi extraído da entrevista com um cientista da computação que atua na área de programação de jogos, o qual se relacionava profissionalmente, antes de começar a trabalhar no *coworking*, apenas com outros programadores e *designers*:

E aí eu acho que é mais uma necessidade social até, assim de você poder ver outras pessoas, conversar com outras pessoas de outras áreas, entendeu? Do que qualquer outra coisa. Apesar de... existirem vários outros benefícios do *coworking*, né? [...] Então, foi mais isso, enfim... motivação primária, ter contato com outras pessoas, certo? E motivação secundária, sei lá, tá num ambiente que... que instiga a criatividade, assim, pelo fato de ter tantas áreas diversas acho que já dá uma... toda uma inspiração pra você... até por.. por osmose assim... meio que... é só de você tá nesse ambiente já vai ser bom, porque eu tava acostumado a trabalhar só com programadores e artistas, basicamente isso (A5).

É interessante notar que influenciar a criatividade é visto pelo sujeito como algo que se relaciona diretamente com “estar em contato com profissionais de áreas diversas”, essa ideia

está interligada ao entendimento de que os indivíduos, ao estarem conectados entre grupos (no caso em questão, áreas profissionais), acessam maneiras alternativas de pensar e de se comportar (BURT, 2004), e com isso têm seus horizontes de oportunidades ampliados pela heterogeneidade encontrada no ambiente.

A diversidade de áreas de atuação presentes em um ambiente de *coworking* é percebida pelos usuários como uma fonte de vantagem e relacionada com a ocorrência de novas ideias, que por sua vez, entra nos seus processos criativos. Essa ideia encontra-se com a proposta de Muzzio (2019), segundo o qual o ambiente de *coworking* é considerado um espaço que possibilita a ampliação de conexões e benefícios devido à diversidade de organizações e campos de conhecimento que nele estão inseridos.

Em acordo com o exposto, os sujeitos entrevistados consideram que o fato de ser possível estar em contato com profissionais de segmentos diferentes dos seus é um diferencial do espaço de *coworking* e que por isso se sentem inspirados, têm acesso a novas ideias, fazem trocas, e, sendo assim, obtêm ganhos. Os trechos a seguir ilustram essa ideia:

[...] o principal [benefício] seria o *networking* porque quando você conhece outras pessoas, as que não tão no seu convívio social você expande a sua mente vendo o que elas fazem e aí o que elas fazem dão ideias novas e então isso inspira a criatividade [...] Porque eu acho que isso agrega valor e experiência e conhecimento pra você, e também porque é... eu não acredito que a gente precise ficar limitado ao seu nicho, à sua área, mas que a ideia é você realmente expandir, literalmente é expansão mesmo de... de tudo, e que... essas outras pessoas de outras áreas, de outras cidades, até outros países per.. é... permitem isso, essa troca de ideias a um nível maior [...] é por isso eu eu tô aqui (A1).

Essa troca de contatos em um nível maior, mencionada pela entrevistada A1 evidencia a ideia de que a proximidade entre indivíduos, seja em suas formações, forma de pensar e *expertises*, tende a gerar uma sobreposição de informação, cujo acesso por parte dos indivíduos vai ser muito semelhante (GRANOVETTER, 1983; GULATI; DIALDIN; WANG, 2002). Daí

a necessidade de ampliação nesse nível de troca, que acaba sendo crucial na decisão de frequentar ou não um ambiente de *coworking*.

Os próximos relatos confirmam com esse entendimento:

[...] tem a interação das próprias pessoas, vamo dizer, por empresa que... é um dos pontos positivos que eu vi, de uma coisa é você tá em casa e saber que você tem, de repente, um link disponível ou um... ou um aplicativo que você possa conversar com o seu parceiro que tá desenvolvendo um projeto, outra coisa é você virar de lado e fazer “num tá saindo, vamo lá, vamo conversar sobre isso aqui”, num... as coisas fluem muito diferente e isso falando de um pro outro, e outra coisa é, por exemplo, aqui dentro tem... tem empresa de marketing, tem uma empresa de viagem, tem uma empresa de... é de você tá no corredor conversando com essas pessoas e vendo outros mundo e as vezes tendo outras ideias. De... não que seja diretamente com eles, mas, assim, vendo o que se passa de necessi... assim, a gente age muito em cima das necessidades das pessoas, então, assim, isso é um ganho imensurável na questão de, de produtividade, de você ter tanto essa facilidade de conversa com outras empresas, outras pessoas, outras ideias, quanto... quando... quanto com o seu próprio núcleo ali de você tá desenvolvendo e gerando coisas na hora, né? (B6)

[...] primeiro eu acho que a grande sacada do *coworking* é o contato com outras pessoas, né? Outras, o...o...o...outras pessoas durante o seu dia, né? Não é só aquele contato com aque...as pessoas do seu mercado, não, aqui a gente conhece gente da área de RH, aqui a gente conhece gente da área de engenharia, então eu acho que esse contato, ele é bem... ele é bem enriquecedor, né? Até pra currículo mesmo, é legal porque você faz algumas trocas, eu já fiz algumas amizades aqui que elas vão muito mais do que o (*Impact*) *Hub*, então eu acho que essa é a primeira sacada, pra você não ficar isolado, né? (B1)

[...] a gente acaba conhecendo pessoas de outras áreas e compartilhando experiências, e vislumbrando projetos futuros, essa é uma grande vantagem, você tem pessoas que são de áreas distintas, mas que as vezes convergem com a sua, então, a minha por exemplo sempre vai convergir com qualquer coisa [...] (B4)

A ocorrência de lacunas estruturais no contexto das redes (UZZI, 1997; BURT, 2004) são fomentadas sobremaneira por essa diversidade de áreas mencionadas nos trechos acima. Dessa forma, é possível perceber como o próprio usuário de *coworking* tem consciência do quanto isso é relevante no que diz respeito ao acesso limitado de informações que eles teriam caso eles estivessem restritos a seus grupos profissionais de origem.

Esse fato merece destaque porque, ao se procurar compreender os laços fracos e as redes presentes nesses ambientes através dos objetivos específicos (C e D) diretamente relacionados com esta categoria analítica foi possível notar que, de fato, a influência externa baseada em relações de laços fracos se relaciona com a criatividade/processos criativos dos usuários.

Isto não foi observado quando os entrevistados foram perguntados diretamente sobre esses pontos, o que de algum modo sugere que eles partem de um senso de criatividade coletiva, mesmo que não o tenham verbalizado quando foram estimulados a falar especificamente sobre suas criatividades individuais.

A questão do isolamento e da ausência de laços fracos merece destaque, e tem como arena de análise o seguinte fragmento:

Mas o grande propósito do *coworking* é o open office, que é você dividir uma, um espaço com milhares de profissionais diferentes, mas assim, o... a minha experiência com o *coworking* é... tem sido um pouco repetitiva ao longo dos meses porque os profissionais que utilizam é... o open office são geralmente do mesmo segmento, então ou é arquiteto ou é administrador ou é publicitário, é sempre essa de de, esse segmento assim de criatividade, esse, não que seja ruim, mas você não interage com um, por exemplo, com um advogado, você não interage com outras profissões é... menos liberais, menos flexíveis, vamos dizer assim, mas o, o *coworking* ele proporciona essa interação com outros profissionais mesmo que seja da, do mesmo segmento, né? Eu fechei parcerias, é... não nesse *corwoking*, mas já fechei parcerias com, em um outro que eu frequentei e... e as coisas vão fluindo, vão acontecendo (A3).

Um ambiente de trabalho carente de laços fracos tende a gerar isolamento e trocas limitadas (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002). Esse isolamento está correlacionado com a privação de visões e notícias de partes mais distantes dos sistemas sociais dos indivíduos (GRANOVETTER, 1983). É possível perceber que o sujeito de pesquisa (arquiteto) considera, em algum termo, desvantajoso o fato de interagir com os mesmos grupos repetidamente, sendo interessante se ele conseguisse interagir com outros profissionais, uma vez que o mesmo reconhece que a filosofia de um ambiente de *coworking* é essa diversidade de áreas.

Esse cenário constitui-se de uma experiência muito particular dos sujeitos de pesquisa, que é baseada em seu histórico no ambiente de *coworking*, tanto que ele (A3) cita inclusive já ter frequentado outro ambiente e conseguido firmar parcerias. No entanto, como fruto de dados e informações coletados na observação participante, a pesquisadora vislumbrou uma mudança nesse cenário, tendo como recorte temporal o período em que realizou a observação no mesmo *coworking* do entrevistado (dois meses não-consecutivos: setembro e novembro).

A interação da pesquisadora foi com profissionais de áreas diversas, como psicologia, terapia holística, engenharia, recursos humanos, terapia ocupacional e gestão de mídias sociais, o que sugere um terreno fértil para o surgimento de relações baseadas em laços fracos. Desta forma pode-se beneficiar o acesso a conhecimentos e recursos que de outra maneira não estariam disponíveis, influenciando a expertise e capacidades de aprendizagem de cada um desses indivíduos (POWELL, 1996).

O trecho abaixo está de acordo com o entendimento de que essa percepção é muito particular e varia de acordo com a experiência individual e com os ambientes de *coworking*, que pode acabar atraindo públicos diferentes:

Então assim, uma coisa... outra coisa que é maravilhosa tá aqui, você vê que tá todo mundo com dificuldade, você conhece vários parceiros, pessoas trabalhando em vários segmentos diferentes, tem advogado, tem arquiteto, tem médico, tem tudo quanto é gente aqui dentro [...] (C1)

A pesquisadora teve oportunidade de participar de alguns eventos organizados pela administração dos ambientes pesquisados. E o que ela pode coletar, tendo em vista a técnica de observação não-participante, foi de fato a diversidade de expertises e áreas de atuação dos membros dos *coworkings*, e conseqüentemente da rede estendida que normalmente participa desses eventos. Em apenas um desses dias foi possível ter contato com profissionais da área de programação de jogos, consultoria empresarial, design, consultoria em tecnologia da

informação, arquitetura, *coaching*, educação corporativa e consultoria em gestão de riscos, o que corrobora com o entendimento de que sugere que os espaços de *coworking* não são ambientes sociais estéreis (GULATI; DIALDIN; WANG, 2002).

Constatar *in loco* essa diversidade foi importante, uma vez que ela converge diretamente a um dos princípios do *design* da Inovação Aberta, o qual defende que a diversidade é uma fonte crítica de criatividade (OLLILA; YSTRÖM, 2016).

Ao fim da análise dessa categoria analítica, o que se verificou foi que a diversidade de áreas é percebida como um fator positivo, que é um valor compartilhado entre os usuários: estar em um ambiente de *coworking* é interagir e se beneficiar mutuamente com as diferentes expertises encontradas. E este pode ser considerado um achado no campo, que traz luz e legitima o que é a literatura sobre *coworking* defende.

Além disso, vale ressaltar que os trechos destacados procuravam defender o ponto de vista dos entrevistados de como o ambiente de *coworking* se relaciona com a criatividade, e as relações de laços fracos, surgiram no campo sob a forma de diferentes especializações e interdependência desses profissionais (GRANOVETTER, 1983).

As organizações estão se utilizando de abordagens mais abertas com o objetivo de se atingir resultados inovadores (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007). Dessa forma, o que se percebe é que, quando transportamos essa ideia para o ambiente de *coworking*, os usuários desses ambientes estão se utilizando de uma abordagem mais aberta em seus processos criativos, ilustrada até pelo simples fato de procurarem voluntariamente um ambiente de trabalho que favoreça essa abertura. Isso sugere que a de Criatividade Aberta (MUZZIO, 2019) já é uma prática encontrada no mercado.

Em termos de implicações gerenciais, essa percepção pode fazer parte da agenda de planejamento dos gestores de ambientes de *coworking*, no sentido de encontrar formas de tornar o ambiente cada vez mais diversificado, seja atendendo às expectativas e necessidades de

profissionais das mais variadas áreas quanto à estrutura, seja através de eventos voltados a um público-alvo mais abrangente.

Dessa forma, gera-se uma atração de expertises e áreas de conhecimentos divergentes para dentro dos ambientes, o que pode significar um ciclo virtuoso potente em diversos níveis: para o próprio negócio, para os profissionais autônomos que são usuários de *coworking*, para as empresas, que se beneficiarão com aumento das ideias criativas, e, conseqüentemente, das inovações lançadas no mercado.

4.2.2.3 O *coworker* (ver o outro)

Esta categoria analítica emergiu do contato com o campo, ou seja, trata-se de uma categoria não-apriorística, tendo surgido à medida que se procurou compreender as razões pelas quais os indivíduos estão inseridos em ambientes de *coworking* (objetivo específico A). Além disso, também se buscou identificar as ações e atividades que culminem no desenvolvimento de redes de relações profissionais (objetivo D). O que se observou foi que as perguntas do roteiro de entrevista relacionadas com o atingimento desses objetivos acabaram revelando elementos que apoiam o argumento de que os *loci* estudados têm influência nos processos criativos dos indivíduos.

Tendo como base, perguntas como “por que você trabalha em um ambiente de *coworking*? Você considera que o *coworking* pode contribuir para a criatividade dos usuários? Você já obteve algum benefício em trabalhar em um ambiente de *coworking*?”, o que se percebeu foi que praticamente todos os relatos dos entrevistados trouxeram, em alguma medida e em algum ponto da entrevista, a importância da não existência de barreiras físicas e simbólicas entre “eu e o outro”.

A filosofia de um ambiente de *coworking* parte da ideia de uma comunidade de trabalho a qual partilha um grupo de valores e que desenvolve ações que culminem na manutenção contínua desses valores, e isso é o que os diferencia de um simples escritório compartilhado (CAPDEVILA, 2013).

Essa diferença reside no simbolismo por trás dos conceitos de abertura, colaboração e acessibilidade (COWORKING WIKI, 2018), e isto ficou muito claro quando da análise desta categoria, uma vez que elementos que corroboram com essa ideia foram encontrados.

Esses elementos podem ser resumidos na expressão “ver o outro”, onde a ausência de barreiras físicas no ambiente foi mencionada por alguns entrevistados como responsável por toda essa conexão presente no espaço. Nesse sentido, foi possível extrair uma significação dos conteúdos mais abordados pelos sujeitos entrevistados, os quais foram literalmente ver o que as outras pessoas estão fazendo, escutar informação o tempo todo, ver as coisas acontecendo, ver o ritmo de trabalho do outro e ver que as outras pessoas estão na mesma energia de trabalho.

Dessa maneira, alguns relatos merecem destaque:

[...] como você divide o espaço com outras pessoas você literalmente tá vendo o que as outras pessoas estão fazendo, né? Porque não existe baia, num é um... não é como um co... um *call center*, né? Você entra num *call center*, cada baia gigante, com cada computador isolado, então você divide espaço (inaudível) com aquela pessoa que tá do seu lado, então não é que seja plagiar o que aquela pessoa tá fazendo, mas as vezes você observa o que a pessoa tá fazendo, e “poxa, ela deu uma solução interessante e eu tava com esse problema semana passada, vou resolver como ela resolveu”. Então assim, o fato de você tá muito próximo a outras pessoas, outros profissionais do seu segmento, ou não, faz com que você acabe observando mais as pessoas e absorvendo em contrapartida alguns pontos bons, é.. que essas pessoas realizam ao ato de tá trabalhando (A3).

E quando você chega, você já vê que tem outras pessoas que tão naquela mesma energia de trabalho, né? Então você começa a se motivar pra fazer aquilo que você precisa fazer, quando você tá em casa você tem outras distrações ou então você tem outras preocupações, né? (A2)

[...] agora assim, da mesma forma que como você tá num espaço de pessoas que já tão pensando um pouco diferente do modelo tradicional de trabalho, se

“você precisar de ajuda a pessoa vai tá aberta pra te sugerir alguma coisa, é comum, por exemplo, você tá trabalhando, alguém tá fazendo um projeto aqui do lado, aí chega ‘olha, eu vi que tu trabalha com programação, eu tô com um problema aqui, tu sabe o que fazer ou o que indicar ou o que fazer?’” Normal, as pessoas se sentem à vontade pra ter essa interação, porque a interação... é como o nome diz, *coworking*, né? (A5)

Neste relato, um ponto que merece destaque é que existe uma abertura tácita que permite que os usuários do *coworking* identifiquem os possíveis parceiros e busquem ajuda de maneira autônoma e colaborativa. Esse aspecto conversa, guardada as devidas proporções, com o conceito de Inovação Aberta, que diz que é difícil inovar quando se está atuando em isolamento (DAHLANDER; GANN, 2010). Sendo assim também seria difícil a emergência de ideias novas e úteis e de soluções criativas, que são etapas anteriores a uma inovação.

O conhecimento sobre a Criatividade Aberta se vale dos princípios da Inovação Aberta e pode ser considerado um conceito complementar que possui potencial para aumentar a implementação de inovações (MUZZIO, 2019). Dessa forma, as ideias encontradas nos trechos acima sobre aprendizagem e apoio mútuo (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016) podem ser consideradas evidências da ocorrência de práticas de Criatividade Aberta no campo.

Este aspecto chama a atenção para a necessidade de um olhar gerencial e aplicado sobre este fenômeno, como uma maneira de otimizar as possibilidades de interação dentro dos ambientes de *coworking*, dada a grande tendência dessas trocas potencializarem o fluxo criatividade-inovação dentro da Economia Criativa.

Além disso, esta categoria analítica possui uma intersecção clara com uma ideia para o conceito de Inovação Aberta, o de capacidade absorptiva (COHEN, 1990), que é visto como elemento fundamental para o ciclo inovação-criatividade (CSIKSZENTMIHALYI, 1997, apud MAINEMELIS, 2010; LEE *et al*, 2015). Isto porque é através da capacidade absorptiva que os indivíduos aprendem uns com os outros, tendo em vista essa possibilidade de abertura e de literalmente observar o outro, escutar novas informações e trocar ideias.

O relato abaixo, por sua vez, revela que a entrevistada atribui ao *coworking* a possibilidade de estar o tempo todo escutando ideias de outras pessoas, o que não seria possível se eles (os sócios) tivessem optado por estar trabalhando em um escritório fechado.

Além disso, ela considera a atitude de escutar o outro como um estímulo à criatividade, pois a fala do outro pode resultar em novas descobertas que não teriam sido atingidas sozinhas (HARGADON; BECHKY, 2006). Dessa forma, o trecho, mesmo que não carregue consigo uma evidência empírica de uma prática de criatividade aberta no ambiente de *coworking* revela uma relação importante entre a rede, o ambiente organizacional e a criatividade, enquanto fenômeno coletivo:

[...] as pessoas nos dão ideias, por exemplo, se eu tivesse em um escritório fechado, é o que eu falo, o tempo que você passa no *coworking* você passa escutando ide... é... ideias de outras pessoas, porque eu falei, por mais que você tenha que se comportar, falar baixo, não sei o quê, a pessoa atende um telefone, a pessoa conversa, você sai ali pra tomar um café na copa, você acaba conversando com as pessoas, então eu acho que isso estimula a criatividade de todo mundo, e... e eu acho que isso desenvolve muito as pessoas, sabe? Faz com que a gente pense mais do que se a gente tivesse num escritório fechado com a porta trancada, porque você tá escutando informação o tempo todo, e conhecendo gente. É muito dinâmico, é orgânico demais e dinâmico demais esse ambiente de trabalho, então eu acho que isso deixa as pessoas mais abertas pra novos caminhos, novas oportunidades, entendeu? Minha opinião é essa (C1).

Essa perspectiva de romper com barreiras físicas, literalmente ver e escutar o outro, esteve muito presente nos relatos dos sujeitos de pesquisa, quando eles discorreram sobre possíveis vantagens de se trabalhar em um ambiente de *coworking*, bem como benefícios já vivenciados por eles. Alguns deles haviam passado pela experiência de *home office* ou escritório privado, e ver o ritmo de trabalho do outro foi apontado como um fator que contribuiu para a produtividade do indivíduo. No caso do relato abaixo, esse impacto na produtividade se revelou tanto pela própria ideia de se relacionar com o outro em um ambiente de trabalho, como trocar conhecimentos provenientes de experiências de trabalho diferentes:

[...] vai vendo o ritmo de trabalho do outro, já no... já se... já nos empolga a trabalhar também, né? Porque quando você tá no escritório privado você as vezes tem um ritmo até assim mais de conversa, de, de... sei lá, mais à vontade [...] E no *coworking* não, você vê que as pessoas tão trabalhando você vai também empolgada na sintonia delas, entendesse? Aí foi isso que a gente achou quando a gente mudou pra cá [...] as nossas vendas aumentaram, a gente se... viu que foi muito bom ter vindo pra cá por causa dessa troca de experiência também, né? Porque ou... outras empresas têm outras experiências, aí você troca essas experiências, faz novas amizades, é muito bom. (B2)

Dessa forma, considera-se que esta categoria analítica contribuiu para a elucidação dos objetivos específicos A e D, como já foi apontado, e também contribuiu para a elucidação do objetivo específico E, que tratou de compreender as relações entre a presença no *coworking*, o compartilhamento/influência de ideias e criatividade dos profissionais inseridos no ambiente.

Ao final da análise desta categoria também foi possível perceber que o usuário de *coworking* reconhece a contribuição de terceiros nos seus próprios processos, o que é considerado uma vantagem inerente ao ambiente, ou um benefício percebido por eles em suas vivências.

Dessa forma, pode-se concluir que barreiras físicas e simbólicas são duas ideias intimamente relacionadas, esse entendimento que se torna fundamental por parte da gestão quanto aos novos arranjos organizacionais é fundamental para que se crie um ambiente circundante (AMABILE, 1983) favorável à emergência de ideias novas, úteis, e consequentemente criativas. Este aspecto será visto de maneira mais aprofundada na próxima categoria analítica.

4.2.3 Ambiente circundante

Este eixo temático divide-se em duas categorias analíticas: o espaço de *coworking*, e o host do *coworking*. Essa divisão de categorias realizada em torno do conceito de Ambiente Circundante proposto por Amabile (2012), procura mostrar que o ambiente de trabalho possui efeitos nas habilidades e processos importantes para a criatividade. Essa categoria analítica emergiu da investigação que buscou atingir os objetivos específicos A, D e E. Os sujeitos de pesquisa trouxeram elementos que se relacionam direta e indiretamente com o ambiente e suas características físicas e simbólicas em relação à inspiração e criatividade. Ademais, vantagens econômicas também foram citadas de maneira recorrente.

4.2.3.1 O espaço de *coworking*

Esta categoria analítica revelou a existência de dois grupos de razões relacionadas com o ambiente para a decisão de frequentar um espaço de *coworking* (objetivo A), uma vez que ele pode ser considerado uma alternativa ao *home office* e ao aluguel de uma sala em outros tipos de arranjos organizacionais, como galerias e empresariais. O primeiro grupo de razões diz respeito aos aspectos citados que não possuem influência sobre a criatividade e ao desenvolvimento de uma atmosfera criativa. O segundo grupo, por sua vez, se relaciona com a criatividade e com a criação de um *éthos* criativo.

Num primeiro momento, quando estimulados a falar sobre a escolha do ambiente de *coworking* como local de trabalho, nove dos 14 entrevistados apontaram elementos como localização, custo, praticidade, estrutura e vantagens financeiras como razões para se estar em um ambiente de *coworking*, ou como vantagens inerentes ao ambiente. No entanto, é importante

ressaltar que nenhum deles trouxe esses elementos como razões e vantagens exclusivas, uma vez que os aspectos simbólicos estiveram presentes em todos os relatos.

O trecho abaixo ilustra o exposto, no que tange a questões de praticidade:

[...] eu acho que aqui eu tenho tudo que eu preciso sem eu ter nenhum trabalho com absolutamente nada. Ou seja, eu não tô preocupada se faltou água ou não, eu não tô preocupada com a conta de energia, eu não tô preocupada se eu tenho que fazer limpeza no ar-condicionado, eu não tô preocupada se tem uma pessoa pra limpar a sala ou não, eu não tô preocupada em pagar conta de energia, nada... eu foco só no meu trabalho, então eu chego aqui eu tenho tudo pronto, eu tenho uma cadeira extremamente confortável, eu tenho uma mesa, uma iluminação impecável, e aí eu começo a comparar com a minha casa [...] e aí eu não conseguia delimitar o que é trabalho e o que é casa [...] (A6)

Apesar de, através deste relato, não se encontrar nenhuma evidência que relacione os aspectos de natureza prática trazidos pela entrevistada, o que se percebe é que o *coworking* possui um papel importante enquanto alternativa para que os indivíduos possam concentrar os seus esforços quase que exclusivamente nos seus trabalhos, sem precisar demandar uma parcela grande de atenção a questões de ordem operacional. Além disso, as fronteiras claras entre as esferas do trabalho e do lar também podem ser consideradas uma vantagem, em alguma medida simbólica, percebida pelos usuários.

Já os argumentos pertencentes ao segundo grupo, que se relacionam diretamente com os aspectos físicos e, ainda mais importante, simbólicos do ambiente, foram trazidos como vantagens percebidas e razões pelas quais os indivíduos optaram por esse arranjo organizacional, e também como motivos pelos quais eles consideram que o espaço de *coworking* se relaciona com a criatividade (MORISSET, 2013).

Os aspectos mais citados foram: decoração, arquitetura, conforto, apelo visual, ambiente orgânico e dinâmico, ambiente leve e descontraído e espaço colorido. Esses aspectos foram relacionados, em muitos casos, com a criação de um ambiente criativo e que estimula a criatividade dos indivíduos.

Nos relatos abaixo é possível perceber a carga simbólica que o ambiente possui e como essa carga apoia as relações sociais que nele se desenvolvem. A entrevistada B3 inclusive, chama a atenção ao fato de que até as paredes das salas de reunião serem de vidro transparente, mostrando que nesse local todo mundo se vê, e que não existem dificuldades entre os usuários em acessar o outro. Além disso, ela também evidencia outro aspecto físico do ambiente, as frases, as cores e as ilustrações:

[...] E como o ambiente em si foi projetado. Acho que as cores, é... as frases que eu falei, as frases motivacionais e principalmente isso, tipo, você tá sentado numa mesa, em que é uma agência, e ali na frente tá o cara que faz hipnose, e não tem dificuldade em chegar e *contactar* o cara. E aí ali é uma agência de estágios, e aí eu posso simplesmente levantar e ir ali, e não tem essas barreiras físicas que impedem que as pessoas tenham esse... esse contato, por mais que tenha essa, essa sala, pode ver que até... num é, num é fechado (tocando o vidro transparente da parede), tipo, aqui é pra bota a [inaudível] aqui, mas aqui você tem contato, você não tá isolado, não estar isolado como uma galeria, um empresarial, por mais que você tenha contato com outras pessoas não é dessa forma, como as coisas são expostas, as cores que se usa, a forma motivacional [...] você chegar num espaço que ele é colorido, que ele tem essa menina aqui que chama atenção (apontando para uma parede que tinha uma grande ilustração de um rosto feminino) e você chega ali e lê aquela frase e aquela do banheiro (se referindo as frases divertidas que estão espalhadas pelo ambiente), coisas, aquela menina laranja lá na frente (outra ilustração), enfim, coisas pequenas mas que você chega e você olha e você já se sente, sabe? Inspirado (B3).

No extrato abaixo, o sujeito destaca a copa, e essa possibilidade de no final do expediente poder se reunir dentro do espaço de trabalho, num ambiente de convivência criado para tal, consumir bebida alcoólica e trocar ideias a ponto de criar coletivamente.

E assim, é muito legal porque quando a gente senta naquele... naquele lugar ali (apontando pra copa) depois de cinco horas da tarde, que abre uma cerveja, o céu é o limite, então a gente é bem criativo, fica criando coisas, “e poxa, e tal”, vira criança, então eu acho que criatividade é realmente é você deixar de ser adulto, ser um pouco mais criança, sair da caixa, é... se desprender de crenças limitantes, né? (B1)

Esses aspectos encontrados no campo estão em acordo com a importância do ambiente social (ambiente circundante) para a emergência da criatividade e motivação intrínseca do indivíduo em ser mais criativo, uma vez que a criatividade coletiva surge quando os indivíduos se encontram em um ambiente que forneça suporte à criatividade (AMABILE, 2012). O relato abaixo ilustra a visão do usuário sobre a contribuição do ambiente à criatividade:

[...] contribui, porque ele já vem com essa proposta, né? Com um espaço compartilhado ou então um espaço aberto pra que você possa pensar, que você possa criar, as cores, né? Toda a.... arquitetura, você vê que a maioria deles tem um cuidado com isso, não é só uma casa que tem uma mesa pra você sentar, né? Porque... aí tem frases motivadoras, né? Motivacionais...é... aí isso tudo faz com que você entre naquele clima ali, você começa a criar, ou então você começa a ter uma rotina de trabalho que em casa você não teria, acho que eles... eles procuram ter esse ambiente estimulador, né? (A4)

[...] eu diria também a decoração, a arquitetura, inspira, né? (A3)

Os relatos sugerem, dessa forma, que as características do ambiente extrapolam o aspecto físico, e alcançam uma seara simbólica, pois, ao priorizarem a coletividade e a colaboração, os espaços de *coworking* contribuem para criar uma atmosfera criativa, bem como contribuem para a promoção dos valores presentes nesses ambientes, como comunidade, colaboração, abertura e acessibilidade.

Tendo em vista que aspectos práticos, como custo, infraestrutura e praticidade estão dentre as razões que influenciam a decisão de se optar por um ambiente de *coworking* para trabalhar, um dos desafios que os gestores podem enfrentar é o de encontrar maneiras de demonstrar ao seu público-alvo o quanto o conceito ultrapassa essa ideia.

O mesmo para as vantagens e benefícios que podem alavancar os seus negócios pela capacidade de articulação em rede que o ambiente proporciona, favorecendo uma ampliação das capacidades criativas individuais dos usuários, o que pode culminar em resultados empíricos relacionados às práticas de criatividade aberta.

Isto sugere que, na prática, esse reconhecimento por parte da gestão perpassa por várias esferas deste modelo de negócio, desde estratégias que incluam a atração de profissionais de diversas áreas (inclusive as que não são tradicionalmente da indústria criativa), eventos que facilitem o networking, a manutenção contínua de uma cultura que favoreça a colaboração, atividades que contribuam para a oxigenação das redes internas, e, sobretudo as que articulem às redes internas e as redes externas ao ambiente, ampliando assim o escopo de possibilidades de toda a atmosfera que circunda um ambiente de *coworking*.

4.2.3.2 O *host* do *coworking*

Esta categoria analítica emergiu do campo a partir dos achados das entrevistas, bem como das técnicas de observação participante e não participante utilizadas pela pesquisadora. Ao longo do período de coleta de evidências, a pesquisadora procurou participar de eventos que fossem organizados pela administração (*host*) dos espaços pesquisados. Os eventos foram os seguintes: *Hubeer* do *Impact Hub*, o *Happy Brunch* do (nome ocultado) *Coworking* e o *Coworking Day* e o *Work Stories* do *Workspot*.

Todas as experiências resultaram em uma reflexão sobre a importância desses eventos que culminaram nesta categoria analítica, e isto porque, ao cruzar os dados coletados em observação com o relato dos entrevistados, percebeu-se essa relação entre os objetivos D e E, e o fomento a um senso de criatividade coletiva ou *éthos* criativo (SANTOS *et al*, 2015).

Dessa forma, é interessante esclarecer o que são esses eventos dos quais a pesquisadora participou e realizou a observação. O *Hubeer* é uma festa que ocorre uma vez por mês nas unidades do *Impact Hub*, voltado para a comunidade interna do espaço: profissionais autônomos, empregados das empresas que funcionam no espaço, e os empregados do próprio *Impact Hub*, bem como de outros indivíduos externos ao ambiente que podem ser convidados

por membros da comunidade. A pesquisadora participou de dois eventos, que aconteceram dentro do próprio espaço do *Impact Hub*, na unidade do Bairro do Recife, em que havia música, chope (de uma cervejaria pernambucana), degustação de vinho, recital de poesia, e muitas pessoas participando, conversando e o clima percebido pela pesquisadora foi de descontração e leveza.

O *Happy Brunch*, por sua vez, ocorre também mensalmente, geralmente no começo do mês e se trata de um *coffee break*, aberto ao público e divulgado pelas mídias sociais e por *e-mail*. No dia do *Happy Brunch*, o *coworking* é *free*, então a comunidade externa interessada nesse modelo de trabalho pode participar do evento e, após o término do mesmo, aproveitar o restante do dia para ocupar uma estação de trabalho e desenvolver suas atividades.

O evento funciona da seguinte forma: durante o *coffee break* as pessoas aproveitam para conversar livremente entre si e confraternizar, e depois disso, os usuários do espaço são convidados a falar para os demais sobre seus trabalhos, os projetos que estão desenvolvendo e suas experiências no *coworking*. De uma dessas observações (a pesquisadora foi a dois eventos), surgiu uma das evidências empíricas desse estudo.

Por fim, o *Workstories* também é um evento mensal aberto ao público, que ocorre geralmente às sextas-feiras no final do dia, e trata-se também de um *coffee break*, seguido de uma rodada de apresentação de pessoas que se inscreveram previamente no evento. Podem ser pessoas da rede que necessariamente não atuam no *coworking*, que já trabalharam, ou que são usuários atuais.

Neste evento congregam-se profissionais que de alguma forma se relacionam com o *coworking* ou com a filosofia dele, e que de alguma maneira fazem parte da rede e conhecem as pessoas envolvidas no ambiente. A atividade começou com um *coffee break*, onde os indivíduos conversam e confraternizam. Após esse momento, os profissionais inscritos

previamente no evento fazem uma apresentação, com o auxílio de projetor de *slides*, sobre seus históricos profissionais e projetos atuais.

Da participação e observação da pesquisadora nesses eventos, o que se percebeu é que o *host* do *coworking* possui um papel preponderante que pode contribuir para o desenvolvimento de atividades que resultem numa atmosfera de colaboração e compartilhamento (MERKEL, 2015). Bem como, pode oferecer um ambiente que permita que relações sociais sejam cultivadas, e que as pessoas conheçam umas às outras e descubram novas possibilidades de parcerias.

Um achado que corrobora com essa afirmação, é o seguinte: no dia que a pesquisadora participou de um dos *Work Stories*, ela conversou e convidou alguns usuários a participarem da pesquisa, o que foi positivo de modo que, no outro dia, agendou uma entrevista. No dia seguinte ao evento, a pesquisadora se dirigiu ao *Workspot Coworking*, onde ocorreria a entrevista, e enquanto aguardava num dos locais de convivência (um jardim com mesas, bancos e redes), percebeu que dois dos participantes do evento anterior estavam se reunindo e discutindo possibilidades de parcerias e trocando ideias, o que mostrou na prática que esse tipo de atividade e evento nos ambientes de *coworking* possui uma relação forte com o desenvolvimento de redes de relações profissionais (objetivo D).

Ainda neste campo de análise, o relato abaixo pode ser destacado:

Eu acho que a ideia do *Hubeer* foi uma puta de uma sacada (*insight*) porque, “Ah, mas a galera vai beber e dançar”. Porra, eu já conheci tanta gente, assim, só de tá ali batendo papo e de repente era o diretor de alguma coisa, era o dono de não sei o que, era o cara que... que é estagiário, mas que tem uma puta ideia e que a gente conversou, porque você une as pessoas, assim, a.. a filosofia do... do... do... do colaborar com o outro, do dividir, do compartilhar faz com que você tenha essa capacidade aguçada, entendeu? Eu tô perto de outras pessoas que são criativas e quando a gente bate um papo aquilo já desperta em mim e as coisas vão evoluindo, eu acho que é por aí” (B3).

O trecho em destaque parte da experiência de um dos usuários do *Impact Hub* sobre sua experiência no *Hubeer*, e está em acordo com a ideia de que os eventos são fundamentais para a possibilidade de fazer laços, conhecer pessoas, conhecer projetos e áreas de trabalho diversas, e ainda se inspirar criativamente tendo como ponto de partida a colaboração e o compartilhamento.

No relato da entrevistada evidenciou-se o quanto a Criatividade Aberta tem espaço em um ambiente de *coworking*, dada a proximidade com pessoas criativas que partilham valores semelhantes.

O próprio usuário de *coworking* percebe e atribui valor à possibilidade de estar inserido em uma rede, ter acesso à informação e participar de eventos, devido às iniciativas que, nesse caso, não dependem necessariamente apenas de seus esforços individuais, e sim de ações empreendidas pelo *host* do *coworking* para criar oportunidades para a comunidade. Essa ideia também pode ser observada nos trechos abaixo:

Então só de você tá lá e saber que tem eventos pra participar, de temas variados, pode ser um tema técnico, sei lá, programar numa linguagem tal, ou sei lá, outro tema, sei lá, feminismo, racismo, qualquer coisa, assim, social, só de ter isso eu acho que... ele alimenta umas coisas que a gente num tem muito contato, a gente só trabalha, cansa, vai pra casa, dorme não tem esse momento de reflexão, de... debater, temas quaisquer com outras pessoas assim, pra tentar sei lá ser uma pessoa melhor como um todo assim, então tem isso também, eles tem um espaço, eles instigam, a maioria, a ter esse... esse contato assim entre as pessoas e discutir temas, entendeu? (A5)

Ah eu acho que totalmente pela intera... pela interação que as pessoas têm, esse negócio da, da interação, de você tá, você acaba vendo o que seu colega do lado tá fazendo e na hora dum café, na hora dum lanche, até você participou ontem do *coffee* que teve aqui, tem uma vez por mês tem um *coffee break* que eu acho extremamente importante porque é a hora que a gente vai fazer o nosso *networking* e quem não... porque como é uma rotatividade muito grande de gente, por ser um *coworking* [...] (C1)

[...] já me conectei com algumas pessoas, tô aqui me conectando com você, me conectei com outra pessoa de ontem (se referindo ao *Work Stories*) porque... acho que até você começar a fazer esse *networking* e você

desenvolver uma relação a partir dali leva, não necessariamente tempo mas, leva um... um...investimento de energia” (A1).

No trecho abaixo a entrevistada relatou como ela compreendeu que fazia parte de uma rede e atribuiu isso ao fato dela trabalhar em um espaço de *coworking*, no caso dela o *Impact Hub*. Ela falava de um evento, chamado TEDx, que as pessoas da empresa que trabalha iriam participar, e que teve acesso à informação através da rede, devido ao contato com um dos sócios. Além disso, esse relato conversa com uma das funções das organizações em rede, o de legitimação e status (POLDONY; PAGE, 1998).

[...] e aí eu percebi que isso era algo realmente que você tinha que tá numa rede pra descobrir, porque eu procurei, e tipo, não é uma coisa massificada que as pessoas sabem, quem se interessa, quem tá na tribo, quem conhece, quem... é que vai saber, e a gente as... a gente soube quando é que ia rolar por estar aqui dentro. Aí quando eu cheguei no Ted, no TEDx, que eu olhei, que eu vi a grandiosidade do que é, as pessoas que estavam, quem tava ali comigo, quem era interessado, outras pessoas que eu conhecia mas que eu não sabia que tava envolvido, aí eu disse “não, realmente a gente faz parte de uma rede, a gente, a gente tem... agora a gente faz parte dessa tribo” Acho que foi nesse momento [...] eu percebi a dimensão que, que isso causa, na verdade eu percebi quando outras pessoas vieram me dizer “cara, eu queria muito trabalhar lá”, e eu não tinha ideia disso. Porque eu sou de uma área, que é muito fechada, sabe? (B3)

Ao final da análise desta categoria o que se percebeu foi o papel preponderante que o *host* do *coworking* possui no desenvolvimento de um ambiente que não apenas ofereça um espaço de trabalho agradável, com uma estrutura de qualidade e que agregue praticidade e flexibilidade à rotina dos usuários, pois a percepção dos usuários vai além. O desenvolvimento de redes de relações profissionais, e muitas vezes de amizade como foi citado por alguns sujeitos de pesquisa, surgiu como uma possibilidade de ampliação das capacidades criativas e inovadoras.

Mesmo que isto não esteja associado diretamente com o conceito de criatividade, ele esteve presente em vários relatos, ilustrando assim a importância das ações, atividades e eventos

empreendidos pela administração do ambiente, uma vez que essas ações são valores percebidos pelos usuários, e influenciam a escolha em estar em um ambiente de *coworking* e o engajamento deles em se articular em rede beneficiando, assim, o próprio ambiente e o mercado como um todo.

4.3 NÍVEIS DE CRIATIVIDADE ABERTA: NA PRÁTICA

Nesta seção serão explorados os achados empíricos que evidenciam as práticas de criatividade presentes no campo no período do estudo. Essas práticas foram identificadas através dos relatos dos entrevistados e da observação não-participante. As evidências foram organizadas de acordo com os níveis de Criatividade Aberta propostos por Muzzio (2019):

Quadro 10 – Níveis de Criatividade Aberta

Níveis de Criatividade Aberta	Definição
Primeiro Nível	O indivíduo é influenciado por ideias, práticas ou modelos de outros atores da rede, favorecido pela simples proximidade por atuar no <i>coworking</i> .
Segundo Nível	O indivíduo recebe apoio informal, dicas, insights de outros atores da rede, favorecido por relações fracas estabelecidas no <i>coworking</i> .
Terceiro Nível	O indivíduo forma parcerias temporais/transitórias e recebe conhecimento, expertises, insights de atores da rede, favorecido por relações fracas e objetivos comuns transitórios estabelecidos no <i>coworking</i> .
Quarto Nível	O indivíduo recebe formalmente a transferência de tecnologia, <i>know how</i> ou conhecimento estruturado de atores da rede, favorecidos por relações forte estabelecidas nesse contexto.

Fonte: adaptado de Muzzio (2019).

A primeira evidência encontrada no campo pode ser observada no relato do entrevistado

A3:

[...] é interessante, porque, por exemplo, um exemplo meu, eu tava fazendo... eu....eu investi um dinheiro em uma *food bike*, e eu tava precisando fazer uma logomarca, e tinha um cara trabalhando aí no *coworking* e ele tava fazendo

uma logomarca justamente pra uma empresa de comida, e aí eu olhei mais ou menos o que ele tava fazendo, observando, cheguei, conversei com ele um pouco sobre, a gente trocou umas ideias, por uns 20 minutos, quando eu cheguei em casa de noite eu consegui desenvolver a minha, meio que com a orientações que ele me passou etc, foi muito legal. É... então com essa interação assim, é muito interessante, né? Você consegue se espelhar em outras pessoas e absorver um pouco do conhecimento de outras áreas, eu acho que... isso define um pouco (A3).

A experiência do sujeito de pesquisa A3 dentro do ambiente de *coworking* revela como a proximidade física pode ser considerada um fator preponderante para as práticas de criatividade aberta, pois a possibilidade literal de ver o outro e observar o seu trabalho foi um fator definitivo para que pudesse ter acesso ao *know how*, às dicas e aos *insights* de outro indivíduo, e para que benefícios fossem obtidos através dessa influência externa em alguma etapa do seu processo criativo. De acordo com as características desse exemplo, concluiu-se que essa experiência pertence ao segundo nível das práticas de criatividade aberta.

A segunda evidência pode ser observada no trecho que segue:

[...] a gente enxergou uma oportunidade com o negócio já aberto, mas a gente não abriu o negócio pra fazer palestra, então a gente enxergou essa oportunidade, então a gente teve que ter a criatividade, o que que nós vamos fazer pra sair do comum que a gente tinha começado a oferecer pras pessoas, então acho que foi ser criativo, esse negócio de curso, de *workshop* e palestras, a gente tem que ser criativo na nossa área, e eu acredito que a gente tá... tá sendo, pela necessidade, né? Do mercado. [...] já veio uma psico... psicopedagoga e uma terapeuta ocupacional aqui, numa dessas, e nessa conversa a gente viu que dava pra fazer uma parceria, porque eles tinham total interesse no idoso, então pra mim tem total a ver, assim, essa parte de você acabar se envolvendo no trabalho do outro e virando até parceiro, né? Eu acho que esse ambiente de trabalho proporciona isso pra gente todos os dias (C1).

A sócia da empresa deixou claro, ao longo da entrevista, que o negócio que teve como primeiro local de trabalho, o espaço de *coworking*, não surgiu para oferecer palestras, cursos e *workshops*. No entanto, a partir do contato com profissionais de áreas diferentes (no exemplo uma psicopedagoga e uma terapeuta ocupacional) que possuíam interesses profissionais convergentes, no caso o mercado de serviços de entretenimento ao idoso, vislumbrou uma

oportunidade de parceria na criação de um novo serviço: as palestras e os workshops voltados para o grupo da terceira idade.

Isto evidencia as oportunidades de parcerias que podem surgir, pelo fato de se estar em contato com profissionais de expertises diferentes, em um ambiente de *coworking*. Ao longo do relato, a entrevistada C1 evidenciou que essas parcerias são transitórias. Sendo assim, concluiu-se que esse exemplo pode ser alocado no terceiro nível de práticas de criatividade aberta.:

[...] porque a gente quer procurar diversificar também, então se a gente manter o mesmo sempre, as vezes, por exemplo, o grupo que foi naquele não vai querer fazer no mesmo, então a gente procura sempre mudar de parceiro pra ter, é... coisas diferentes acontecendo na nossa empresa, entendeu? (C1)

A terceira evidência foi colhida no relato da entrevistada A6, psicóloga social, que atua na área de pesquisa de mercado:

E aí eu acho muito legal essa troca, e isso pra mim é você incentivar a criatividade, seja você atendendo um cliente, seja você... eu, por exemplo, uma época eu tava indo atender uma tinta, ia atender uma empresa... uma indústria de tinta grande aqui em Recife, era um cliente local, e foi muito engraçado que eu digo “meu Deus, como é que eu vou entender de tinta, eu não entendo nada de tinta, eu preciso estudar sobre tinta”. Aí tinha uma dupla de arquitetos do meu lado, eu, eu digo “minha gente, como é que é isso de tinta?”. Aí comecei a conversar com eles sobre tinta, e eles começaram a falar comigo sobre tinta, né? E aí a gente... pra mim foi assim... “ah, então quer dizer que é assim que vocês fazem, que vocês escolhem, pá, pá, pá, como é que vocês lidam”. Que eu precisava montar critérios de escolha pra eu montar a pesquisa, eu precisava entender esse contexto, e aí eu entendi com eles e foi uma coisa assim informal, entendeu? Então isso assim.. eu acho... isso é criatividade, é você ter.... você tá propi... tá aberto a novas cha... a novas ideias, a novas... a... ao que é novo. Acho que... não é nem criar diferente não, não precisa ser diferente, as vezes é você fazer uma coisa que outras pessoas fazem, você já tá sendo criativo dessa forma, sabe? (A6)

A entrevistada compartilhou que estava precisando montar critérios de escolha para a elaboração de um instrumento de coleta de dados, que seria utilizado em uma pesquisa para uma indústria de tintas. Verificou-se que o contato com profissionais de uma área diferente, possibilitado pelo ambiente de *coworking*, foi fundamental para que ela tivesse acesso a informações necessárias para a elaboração de sua ferramenta de pesquisa. Dessa forma, esse exemplo pode ser alocado também no segundo nível de práticas de criatividade aberta.

A quarta evidência foi encontrada a partir da observação não-participante em um evento promovido pelo *Workahall Coworking*, chamado *Happy Brunch*, e do cruzamento com informações colhidas a partir de uma das entrevistas semiestruturadas.

Durante o evento, dois advogados, sócios de uma mesma empresa que funciona em uma sala privativa dentro do *coworking*, compartilharam para os presentes (inclusive a pesquisadora) a história de seu negócio: os dois começaram a trabalhar separadamente no *coworking* utilizando o *open office* e em áreas de atuação diferentes do Direito. No entanto, a partir da interação do dia a dia, eles vislumbraram uma oportunidade de abrir um negócio numa área distinta das áreas que os dois atuavam originalmente. Sendo assim, eles fizeram sociedade e abriram um escritório de advocacia que funciona no mesmo espaço de *coworking*, dentro de uma sala privativa.

A experiência dos dois também é citada pela entrevistada C1, colega de espaço de *coworking*:

Eu até acho que comentei com você ontem (também no evento *Happy Brunch*), a história de dois rapazes que são advogados, cada um trabalhava num canto, nem se conversavam, começaram a conversar, dessa história toda que eu falei, toma um café aqui ou... eles resolveram abrir, seguiam certo segmento de, de de... do direto, que nenhum deles tavam atuando propriamente dito e abriram um escritório, e tão seguin... fazendo uma linha da advocacia juntos. Então, quer dizer, totalmente, né? Totalmente, as pessoas se encontram e talvez surja até um novo negócio, uma... Ah eu acho que... eu acho sensacional, eu tô assim, encantada com esse ambiente de trabalho, sabe? (C1)

Como foi possível perceber, os usuários de *coworking* são conscientes e atribuem valor às possibilidades de firmar parcerias e projetos, fazer novos negócios e até mesmo abrir novas empresas a partir dos contatos e relacionamentos profissionais desenvolvidos dentro do espaço, inclusive, conforme o relato a seguir:

Já são coisas que são bem legais, ter contato com outros profissionais de outras áreas, as vezes nascem projetos, nascem empresas só de você tá com alguém perto assim [...] eu posso tá trabalhando aqui, tem outra pessoa trabalhando, a gente nunca se fala por meses, de repente troca uma ideia “eita, isso podia ser um produto, a gente podia fazer alguma coisa”. De repente, criam-se ideias só porque tinham pessoas próximas assim. (A5)

Assim, partindo da análise desse caso empírico, concluiu-se que ela pertence ao quarto nível de prática de criatividade aberta, uma vez que o relacionamento profissional e as trocas advindas desse relacionamento culminaram numa parceria formal, materializada na forma de um novo negócio que se originou dentro do ambiente de *coworking*.

O caso a seguir, quinta evidência empírica, pode ser alocado no primeiro nível de prática de criatividade aberta, pois o sujeito de pesquisa relata que ajudou um colega a resolver um problema em algum momento do seu trabalho. Essa situação foi favorecida pelo fato de existir essa proximidade física e simbólica entre os profissionais ali presentes, essa questão inclusive é reconhecida por ele:

[...] é um trabalho compartilhado, então acho que as pessoas estão mais abertas a conversar, não vai ser aquele “ah, tô num projeto secreto, num quero que ninguém fale comigo”. Não, acho que o simples fato de você tá lá, você já tá aberto a conversar com outras pessoas e trocar ideias, então você tem um... um apoio mútuo, assim. Entendesse? Engraçado porque de novo, é algo espontâneo [...] só o fato de... o espaço ter uma proposta bem definida, de você ir trabalhar e conhecer outras pessoas, isso já se torna bem comum, entendeu? [...] já aconteceu comigo [...] o cara tava trabalhando num projeto aí tinha um problema com o banco de dados lá, ele falou comigo, aí eu “não, acho que se você for por aqui resolve”, entendeu? Acontece (A5).

A sexta evidência empírica encontrada partiu do relato de três entrevistados (B1, B2 e B3) de uma mesma empresa, relativa ao desenvolvimento de um novo produto para a agência de turismo: o *Tour Cervejeiro*. Esse produto consiste em um *city tour* por cervejarias artesanais do estado de Pernambuco. Segundo o relato dos entrevistados, o *Tour Cervejeiro* surgiu porque a sócia da agência participou de uma palestra da Prefeitura do Recife e se sentiu estimulada a criar um produto voltado ao turismo criativo, por se tratar de um mercado que está recebendo estímulos por parte do poder público.

De acordo com os relatos do entrevistado B1, inclusive em categorias analíticas anteriores, existe uma cultura muito forte de *happy hour*, onde alguns membros do *coworking* conversam, trocam ideia e consomem bebida alcoólica, como vinho e cerveja. E em um desses momentos surgiu a ideia de criar o *Tour de Cervejas Artesanais*, como é possível notar através dos relatos que seguem:

[...] esse produto que a gente criou agora foi exatamente disso, foi... é um produto de cerveja [...] É um passeio, um tour em todas as cervejarias artesanais da, do estado, né? [...] Eu acho que essa criatividade traz a vivência da experiência no... no produto da gente [...] Surgiu do Hub [...] Uma dessas conversas bebendo cerveja, “que tal fazer um tour de cervejeiro” “uh, legal!” Aí Sócio 1 (nome ocultado) conectou a um cara que já entende cerveja que foi lá no Hub... no outro Hub, entendeu? E esse cara fala muito bem de cerveja, que fa... que fa.. que falou... que conectou com outra pessoa que já tinha feito um tour de cerveja e assim foi, e assim nasceu, né? [...] o nosso produto. O mais novo da família (B1).

Aí quando eu fui pra essa apresentação (sobre turismo criativo na prefeitura do Recife), eu disse “menino, Funcionário 1 (nome ocultado), com meu marido (os dois são sócios da agência de turismo), a gente precisa, é... fazer alguma coisa criativa porque a prefeitura de Recife ela vai tá investindo nisso, nesse turismo aqui em Recife agora, e se a gente começar agora junto com a prefeitura vai tá no início desse projeto”. Aí tá, aí conversando com... falando pra Sócio 1 (nome ocultado) aqui e tal, na maior conversa, me chamando de Funcionária 2 (apelido ocultado), aí eu disse pra ele que eu tinha visto a apresentação de uma fulana de tal que falou tal e tal, tal, aí ele disse “eu conheço essa pessoa”, aí ele disse “eu tenho o contato dela, faço o, faço o... essa... esse...” Como é? “Essa ponte, né? Entre vocês”, e aí foi, aí por ser Funcionária 2 (apelido ocultado) e por... porque cerveja tá na moda, aí a gente fez o turismo da cerveja [...] das cervejas artesanais, aí a gente através de... de Sócio 1(nome ocultado) daqui, a gente conheceu uma pessoa que é muito

responsável pela... por esse... tá muito envolvida junto com a prefeitura nesse projeto de turismo criativo e também conheceu um *sommelier*, que faz trabalho, que distribui cerveja aqui pro Hub, e esse *sommelier* ele foi da primeira turma de cerveja, de aprender a fazer cerveja artesanal aqui em Recife, ele foi da turma em que os cervejeiros, né? Os donos de fábrica também fizeram o curso, então todos eles são amigos dele [...] e aí a gente fez essa parceria legal que casou, entendesse? [...] E por isso que eu digo que foi através daqui porque foi uma coisa assim em cima da outra, entendesse? [...] que formou, formatou um produto, que a gente cri... criou junto (B2).

E aí uma ideia bem simples que ela teve, que aparentemente era simples, se tornou um negócio muito grande porque dentro de um *coworking* você tem pessoas que trabalham em diversas áreas que estão conectadas a outras pessoas, e que faz com que sua rede amplie. Então ela teve a ideia de fazer o tour cervejeiro, que é um... um produto, é um, um... um tour, como out... como um *city tour* qualquer da vida, porém voltado pra... pra cerveja artesanal, não é nada extremamente elaborado, mas que isso saiu do papel com uma facilidade enorme por conta dessa capacidade de rede, e esse networking que se formou aqui dentro do.. do... do hub, do *coworking*. Aí o dono conhecia fulana que tava interessada nisso, aí passou o contato, fulana já tinha um sócio, e esse sócio já tinha um amigo, e esse amigo... enfim e as coisas começaram a criar uma rede e eu acho que é uma das maiores vantagens (B3).

Nos três relatos é possível pontuar que os usuários reconhecem que a ideia para o produto surgiu dentro do espaço de *coworking* e que ele só foi desenvolvido e implementado devido à ação em rede possibilitada pelas conexões existentes dentro desse ambiente, resultando assim em uma parceria firmada entre vários atores dessa rede. Esse exemplo deixa clara a relação existente entre as características físicas e simbólicas do espaço, sob a forma de compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016), e o cultivo de uma atmosfera criativa, o compartilhamento de ideias e a implementação de uma inovação/produto de um nicho de mercado. Sendo assim, esse caso se encontra no quarto nível das práticas de criatividade aberta.

O quadro 11 abaixo sintetiza os achados empíricos da pesquisa:

Quadro 11 – Achados Empíricos e os Níveis de Criatividade Aberta

(continua)

Níveis de Criatividade Aberta	Achados Empíricos
Primeiro nível	• Apoio mútuo entre programadores
Segundo nível	• Logomarca para <i>Food Bike</i>

	• Critérios de escolha para pesquisa de mercado
Terceiro nível	• <i>Workshops</i> e palestras para a terceira idade
Quarto nível	• Escritório de advocacia • <i>Tour Cervejeiro</i>

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Os achados empíricos que se relacionam com as práticas de Criatividade Aberta confirmam, em níveis variados, as intuições que surgiram no campo teórico, a partir dos estudos sobre ambientes de *coworking*, teoria de redes, laços fracos, criatividade e o conceito de inovação aberta, além dos próprios objetivos específicos desse estudo. Cumpridas todas as etapas da análise dos dados que compuseram o *corpus* dessa dissertação, concluiu-se que as práticas de criatividade aberta estão sendo utilizadas como uma forma de atender a uma demanda atual por maneiras alternativas de se relacionar profissionalmente e de produzir resultados inovadores. Tudo isso dentro de um contexto econômico cujos os recursos valiosos são muito mais simbólicos do que físicos, como a própria criatividade, o conhecimento, e a capacidade de se articular em redes.

Dessa forma, tendo em vista as evidências empíricas das práticas de Criatividade Aberta no mercado, essa nova perspectiva representa um olhar mais amplo sobre o papel da criatividade e como ela pode ser estimulada nos mais diversos arranjos organizacionais, não só nos ambientes de *coworking*, com o objetivo de se atingir inovações potencializadas por esse senso de criatividade coletiva apoiada por relações de laços fracos.

Isto pode influenciar gestores, não só da indústria criativa, na tomada de decisão e na gestão da criatividade, que reconheça que os processos criativos dos indivíduos recebem um apoio social preponderante. Além disso, implica em um conhecimento para essas áreas estratégicas que torne possível o desenvolvimento de arranjos organizacionais que possuam infraestrutura e uma filosofia que suporte o sentido essencialmente coletivo da criatividade.

4.4 SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O quadro 12 apresenta uma síntese dos resultados atingidos com a elucidação dos objetivos. Nele se encontram também as categorias analíticas que se relacionaram com cada objetivo específico. Dessa forma, é possível observar a percepção sobre o conceito de criatividade por parte dos usuários e seus processos criativos, as atividades que se relacionam com a emergência de redes nos espaços pesquisados, e como o ambiente de *coworking* e as relações existentes nele interagem com a ideia de criatividade.

Quadro 12 – Síntese dos Objetivos Específicos

(Continua)

Objetivos Específicos	Categorias Analíticas Relacionadas	Síntese dos Resultados
a) Identificar a motivação do usuário para estar inserido em ambiente de <i>coworking</i>	• Redes • Laços Fracos • O <i>Coworker</i> • Ambiente Circundante • O espaço de <i>coworking</i>	• Custos; • Localização; • Infraestrutura e praticidade; • Possibilidade de fazer networking; • Possibilidade de fazer novos negócios; • Possibilidade de fazer parcerias; • Sair do isolamento; • Características físicas do ambiente (arquitetura e decoração); • Ambiente dinâmico, descontraído e orgânico.
b) Revelar a percepção dos profissionais sobre o conceito de criatividade.	• Criatividade • Processo Criativo • Redes	• Singularidade e individualidade; • Imaginação e inspiração; • Criar algo novo; • Melhorar algo que já existe; • Inovar e criar valor; • Fazer algo da melhor forma dentro das suas condições; • Se desprender de crenças limitantes; • Abertura a novas perspectivas; • Abertura a outras possibilidades; • Combinar repertórios; • Juntar inteligências;
c) Entender como se dá o processo criativo desses profissionais.	• Criatividade • Processo Criativo • Laços Fracos	• Mídias sociais e internet; • Se inspirar nos mestres e profissionais da área; • Literatura da área; • Histórico profissional; • Conversar com outras pessoas; • Contato com profissionais de áreas diferentes; • Conversar com pessoas que pensam diferente; • Ouvir opiniões diferentes; • Escutar o outro;

		• Não estar limitado ao seu domínio;
d) Identificar as atividades/ações relacionadas à emergência de redes entre os profissionais.	• Redes • Laços Fracos • O <i>Coworker</i> • Ambiente Circundante • O <i>Host</i> do <i>coworking</i>	• Investir em <i>Layout</i>, estrutura e decoração do ambiente que priorizem a interação; • Compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis; • Eventos profissionais organizados pelos <i>hosts</i>; • <i>Happy hours</i>, festas e <i>coffee breaks</i> organizados pelos <i>hosts</i>; • Iniciativas individuais dos usuários (reuniões informais, almoços e cafés na rotina de trabalho) • “Ver o outro”; • Conversar; • Realizar o intercâmbio de ideias, experiências, conhecimento, informações e expertises profissionais; • Apoiar mutuamente;
e) Compreender as relações entre a presença no <i>coworking</i> , o compartilhamento/influência de ideias e criatividade dos profissionais inseridos nesses ambientes.	• Redes • Laços Fracos • O <i>Coworker</i> • Ambiente Circundante • O <i>Host</i> do <i>Coworking</i>	• Ausência de barreiras físicas entre os usuários; • Ausência de barreiras simbólicas entre os usuários; • Possibilidade de contato com diferentes áreas profissionais; • Acesso a diferentes eventos; • Acesso a diferentes informações; • Valores de compartilhamento, colaboração, abertura no ambiente; • Existência de um <i>éthos</i> criativo;

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Através do quadro 12 é possível notar que as categorias analíticas, de maneira geral, estiveram presentes transversalmente nos objetivos específicos, e serviram para construir o entendimento que resultasse na elucidação desses objetivos. Isso se deu devido, tanto ao instrumento de coleta de evidências, entrevista semiestruturada, que permite que os sujeitos entrevistados tenham maior liberdade para apontarem suas experiências, pontos de vista e razões sem se encontrarem limitados por questões diretas do roteiro, quanto pela própria abordagem da pesquisadora, que sempre procurou exercer uma escuta atenta e sensível em relação às experiências que os entrevistados escolhiam dividir.

Por exemplo, ao buscar elementos para compreender como ocorre o processo criativo dos sujeitos entrevistados, muitas vezes foram encontrados aspectos que deram suporte ao entendimento sobre o conceito de criatividade, ou às atividades relacionadas à emergência de redes. Além disso, possibilitou a emergência de categorias analíticas novas como, por exemplo, O Papel do *Host* do *Coworking*. Essa dinâmica foi percebida ao longo de todas as entrevistas, o que resultou num *corpus* de análise riquíssimo, com elementos suficientes para dar suporte ao atingimento dos cinco objetivos, e consequentemente, ao objetivo geral do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário econômico atual demanda cada vez mais iniciativas diferentes que não mais se limitem à detenção do conhecimento e da informação como forma de se alcançar inovações. Nos dias atuais ocorre é mais que isso, tal cenário exige muito mais que os indivíduos utilizem de suas capacidades criativas e de relacionamento em prol de resultados efetivos no mercado. Tendo em vista que estamos inseridos atualmente no contexto da Economia Criativa, isto se justifica porque a criatividade pode ser considerada o elemento mais importante para a produção de bens e serviços (OLIVEIRA; ARAÚJO, SILVA, 2013).

Dessa maneira, novos arranjos organizacionais estão surgindo para acompanhar essa tendência global e para atender essas demandas. Um desses novos arranjos é o espaço de *coworking*. Esses espaços, em sua essência, mantêm uma intersecção clara com a ideia de criatividade e inovação. Sendo assim, o estudo se mostrou relevante, pois contribuiu com o entendimento de fenômenos que dizem respeito tanto às organizações quanto à sociedade, uma vez que todos sofrem influência dessas mudanças de contextos econômicos e comportamentais.

Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo entender *como ocorre e qual a influência da Criatividade Aberta em ambientes de coworking para a geração de novas ideias*, e, para tanto, procurou responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Como ocorre e qual a influência da criatividade aberta para a geração de novas ideias em ambientes de coworking?*

A fim de atingir o objetivo geral, foram traçados cinco objetivos específicos: *Identificar a motivação do usuário para estar inserido em ambiente de coworking; Revelar a percepção dos profissionais sobre o conceito de criatividade; Entender como se dá o processo criativo desses profissionais; Identificar as atividades/ações relacionadas à emergência de redes entre os profissionais; e, Compreender as relações entre a presença no coworking, o*

compartilhamento/influência de ideias e criatividade dos profissionais inseridos nesses ambientes.

Para tanto, utilizou-se como *lócus* de pesquisa três ambientes de *coworking* localizados na cidade do Recife, que foram estudados sob a lente do aporte teórico sobre criatividade e inovação, redes e laços fracos, inovação aberta e um conceito novo, proposto por Muzzio (2019), denominado Criatividade Aberta. Essa teoria deu suporte às suposições e reflexões iniciais sobre como a criatividade, enquanto recurso intangível, que vem sendo utilizada dentro do contexto da Economia Criativa, e o quanto ela pode encontrar apoio social para ser ampliada, dentro do ambiente complexo das organizações.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que foi *identificar a motivação do usuário para estar inserido em ambiente de coworking*, o que se percebeu foi que os sujeitos pesquisados apresentaram dois grandes grupos de razões, um que não se relaciona com o conceito de criatividade, ao menos diretamente, e outro que se relaciona. No primeiro grupo, os indivíduos alegaram motivos como custo, localização, praticidade, infraestrutura e vantagens econômicas. No entanto, é importante frisar que esses não foram apresentados como motivos exclusivos que influenciaram sozinhos essa decisão. No segundo grupo de razões, foram mencionadas a decoração, a arquitetura, e as características físicas e simbólicas do ambiente que se relacionam com a criatividade.

O ambiente de *coworking* ainda é amplamente visto como uma alternativa para pequenas empresas, profissionais autônomos e empresas muito jovens, o que explica de alguma forma a existência do primeiro grupo de razões, visto que de fato há uma vantagem econômica em compartilhar os custos operacionais. Mas, é importante pontuar que os usuários de *coworking* extrapolam em muito esse grupo de razões e se valem, em igual ou maior medida, dos elementos simbólicos que existem por trás de toda essa estrutura física, ao compreenderem

os benefícios sociais e econômicos que podem surgir de uma cultura de colaboração, e não apenas de compartilhamento, como a que existe em um ambiente de *coworking*.

O segundo objetivo específico buscou *revelar a percepção dos profissionais sobre o conceito de criatividade*. O que se percebeu foi que, quando perguntados diretamente sobre o que seria criatividade, eles tendiam a apresentar um entendimento muito mais individualizado e introspectivo do conceito, ou até mesmo um entendimento que não afirmasse nem negasse a influência de externalidades. No entanto, com o desenvolver da entrevista, elementos que coadunaram com as inquietações iniciais desse estudo foram encontrados, tais como o indivíduo estar aberto a novas perspectivas e não se limitar apenas ao seu conteúdo, combinar inteligências e fazer trocas. Sendo assim, esse objetivo foi cumprido, e ainda forneceu suporte aos argumentos iniciais que viriam a culminar nas evidências empíricas das práticas de Criatividade Aberta (MUZZIO, 2019).

O terceiro objetivo específico foi *entender como se dá o processo criativo desses profissionais*, e revelou que os profissionais buscam inspiração na internet e em mídias sociais, mestres do passado, profissionais da área, e de seus próprios históricos profissionais. Além disso, conversar com pessoas de outras áreas e com pessoas que pensem diferente, fazer *networking*, escutar o outro e ouvir opiniões diferentes também foram citados.

É importante ressaltar que o processo criativo relacionado à Criatividade Aberta não exclui as introspecções individuais, mas é um processo que tem suas possibilidades ampliadas devido à contribuição de terceiros, que podem culminar em ideias novas que, talvez, os indivíduos sozinhos não poderiam ter acessado (HARGADON; BECHKY, 2006). Assim, não apenas chegou-se ao objetivo proposto, como evidenciou-se as externalidades relacionadas com os processos criativos individuais, e começou a dar contornos às reflexões iniciais sobre o papel dos laços fracos para a emergência de redes em ambientes de *coworking*.

O quarto objetivo específico foi identificar as atividades/ações relacionadas à emergência de redes entre os profissionais, e revelou que essas atividades partem de dois agentes: o *host* do *coworking* e o usuário do *coworking*.

No que tange a essas ações, por parte da gestão do ambiente, se destacaram: investir em um *layout* e uma estrutura que priorizem a interação e o contato dos indivíduos, organizar eventos para a comunidade interna e externa, ampliando a capacidade de alcance das redes, e estimular uma atmosfera que priorize o compartilhamento de espaço. No que diz respeito aos usuários, essas ações partem de uma iniciativa individual apoiada por toda uma infraestrutura física e simbólica que o espaço proporciona, então se interessar pelo trabalho do outro, apoiar-se mutuamente, e reuniões informais tendem a favorecer o desenvolvimento de redes de relacionamentos profissionais e também pessoais nesses espaços.

O quinto objetivo específico foi compreender as relações entre a presença no *coworking*, o compartilhamento/influência de ideias e criatividade dos profissionais inseridos nesses ambientes. Considera-se que esse objetivo também foi atingido. Isso porque, por serem espaços que procuram encurtar distâncias, atenuar as barreiras físicas e as barreiras simbólicas entre os usuários, estar abertos a receber profissionais das mais diversas expertises e áreas, e que promovem eventos e encorajam um comportamento marcado por valores como colaboração, compartilhamento e abertura, as ideias encontram caminhos mais fluidos para circular no espaço virtual do *coworking*.

Essas ideias, por sua vez, acabam influenciando processos criativos externos, como também sendo influenciadas por processos criativos de terceiros, ou influenciadas por processos criativos externos e se transformam em novos *insights* e possibilidades para os usuários. Logo, a presença no *coworking* favorece às pessoas escolham partilhar seus repertórios individuais, com o objetivo de potencializar não só os seus próprios, como também os repertórios dos outros indivíduos, tornando a criatividade um elemento que influencia e que

é influenciado pelas relações desenvolvidas nos ambientes de *coworking* assumindo, dessa forma, o status de Criatividade Aberta (MUZZIO, 2019).

Portanto, considera-se que a pergunta de pesquisa “*Como ocorre e qual a influência da Criatividade Aberta para a geração de novas ideias em ambientes de coworking?*” foi respondida, pois a Criatividade Aberta emerge de uma junção de fatores relacionados ao ambiente de *coworking*, que culminam em condições favoráveis à sua prática em seus quatro níveis.

Esses fatores são as características físicas e simbólicas do ambiente, a diversidade de profissionais que favorecem o desenvolvimento de laços fracos (GRANOVETTER, 1983), as ações empreendidas pelo *host*, e as iniciativas individuais dos usuários. Logo, a Criatividade Aberta ocorre na forma de compartilhamento de ideias, informações, conhecimentos e insights, apoio mútuo informal e formal, parcerias transitórias ou não entre os usuários do espaço, que acessam e se beneficiam de uma série de acervos diferentes dos seus próprios.

De acordo com Muzzio (2019) a presença em um ambiente de *coworking* significa uma nova forma de relacionamento que valoriza o compartilhamento e a troca entre os indivíduos sem envolver necessariamente remuneração financeira. Esse aspecto foi claramente ilustrado através dos resultados que se chegou com a consecução deste estudo, uma vez que se percebeu que as trocas advindas das relações entre os sujeitos de pesquisa, em sua maioria, não ocorreram numa esfera pecuniária, e sim numa esfera simbólica.

Sendo assim, a Criatividade Aberta possui uma influência legítima e significativa na emergência de novas ideias por parte dos indivíduos, é o que apontam as evidências empíricas desse estudo, que mostraram o atingimento de resultados provenientes da influência de terceiros em processos criativos individuais.

Em relação a estudos futuros, sugere-se que essa pesquisa seja replicada em organizações que não sejam voltadas para a Economia Criativa, de modo a ampliar o escopo de

entendimento sobre a Criatividade Aberta. Além disso, estudos quantitativos sobre o tema também devem ser estimulados, uma vez que esse cruzamento de abordagens metodológicas pode ter um potencial riquíssimo no entendimento do fenômeno, uma vez que pode acessar outros ângulos os quais estão limitados pela decisão metodológica. Um estudo quantitativo, dessa forma, pode ser feito com objetivo de complementar a presente pesquisa que, devido à sua natureza qualitativa, teve como *lócus* um número reduzido de ambientes de *coworkings* estudados.

O *coworking* já é considerado um ambiente amigável para a criatividade, o que naturalmente já atrai os profissionais pertencentes à Classe Criativa (FLORIDA, 2011). Dessa forma sugere-se que o estudo seja replicado em áreas profissionais mais tradicionais, como por exemplo escritórios de advocacia, consultorias empresariais, imobiliárias, empresas de engenharia, dentre outros. Desvelando, assim, a necessidade de estudos que deem conta destas particularidades.

Outra sugestão seria replicar esse estudo também em ambientes de *coworking*, no entanto, dividindo o grupo de usuários em dois: os usuários do *open office*, e os usuários das salas privativas e *dedicated desks*. Isto pode ser útil para compreender se são encontradas evidências particulares aos dois grupos relativas à Criatividade Aberta, uma vez que os usuários das *dedicated desks* e das salas privativas encontram-se em condições, pelo menos físicas, de maior isolamento do que o primeiro grupo.

De toda forma, para a academia esse estudo traz uma contribuição relevante, pois, trata de uma busca inicial de evidências empíricas de uma nova abordagem teórica sobre o conceito de criatividade no âmbito das organizações. Desse modo abre-se um campo de pesquisa cada vez mais explorado, dada a sua relevância no contexto econômico atual, bem como para contribuir em um entendimento mais amplo sobre o conceito de inovação no contexto dos

ambientes de *coworking*, pois a criatividade é uma etapa decisiva da implementação de inovações no mercado.

No âmbito organizacional, o estudo procurou validar cientificamente uma prática encontrada no mercado, contribuindo com uma elucidação aprofundada do fenômeno, que pode contribuir para tomadas de decisão gerenciais mais efetivas que favoreçam, de fato, as relações profissionais, a diversidade do ambiente e a prática real de atitudes que coadunem com os valores compartilhados, inerentes ao ambiente de *coworking*. Isto tem potencial para solidificar ainda mais esses ambientes como amigáveis à criatividade e atrair um público cada vez mais inclinado a atingir resultados criativos e inovadores.

REFERÊNCIAS

AMABILE, Teresa M.; CONTI, Regina; COON, Heather; LAZENBY, Jeffrey; HERRON, Michael. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AMABILE, Teresa M. **Componential theory of creativity**. Harvard Business School, 2011.

_____. Componential theory of creativity. **Harvard Business School Working Paper**, n. 12-096, 2012.

ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

BANU, Geanina S.; DUMITRESCU, Andrea; PURCAREA, Anca A.; ISARESCU, Silviu W. Defining Open Innovation Concept Using Business Process Modeling. **Procedia Technology**, v. 22, p. 1020-1027, 2016.

BARALDI, Adriana Alves dos Santos; TUDDA, Luciane. Teorias para desenvolvimento da criatividade individual e organizacional. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 13, n. 1, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROOK, Sally. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BOUNCKEN, Ricarda B.; REUSCHL, Andreas J. Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 1, p. 317-334, 2018.

BROWN, Julie. Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. **Geoforum**, v. 82, p. 112-126, 2017.

BRUNS, Hille C. Working alone together: Coordination in collaboration across domains of expertise. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 62-83, 2013.

BURT, Ronald S. Structural holes and good ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, p. 349-399, 2004.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, vol. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CAPDEVILA, Ignasi. Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters. **Available at SSRN 2414121**, 2013.

CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im)possível?. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 3, p. 659-688, 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO (UNCTAD). **Relatório de economia criativa 2010**: economia criativa uma, opção de desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

COWORKING BRASIL. **Censo Coworking Brasil**, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/a5uXpb>> Acesso em: 22 dez 2018.

COWORKING ORG. **About**, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/v38RGC>> Acesso em: 17 mai 2018.

COWORKING WIKI. **What's coworking?** 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/wmeges>> Acesso em: 17 mai 2018.

CHEDLI, Mariem Kchaich Ep. Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation. **Economics, Management and Financial Markets**, v. 9, n. 4, p. 376, 2014.

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.

CHESBROUGH, Henry W.; APPLEYARD, Melissa M. Open innovation and strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Open innovation: Researching a new paradigm**. Oxford University Press on Demand, 2006.

CHIARONI, Davide; CHIESA, Vittorio; FRATTINI, Federico. The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 34-43, 2011.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, p. 128-152, 1990.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow and the psychology of discovery and invention. **HarperPerennial**, New York, v. 39, 1996.

_____. **A Systems Perspective on Creativity**. In: Handbook of Creativity, Cambridge: Cambridge University Press. p. 313-335, 2006.

DAHLANDER, Linus; GANN, David M. How open is innovation? **Research policy**, v. 39, n. 6, p. 699-709, 2010.

DAVIS, Jason P.; EISENHARDT, Kathleen M. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 56, n. 2, p. 159-201, 2011.

DENZIN, Norman Kent; LINCOLN, Yvonna Sessions. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE SOUZA LEÃO, André Luiz Maranhão; DE MELLO, Sérgio Carvalho Benício; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. O papel da Teoria no método de pesquisa em Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n. 10, p. 1-16. 2009.

DUBINA, Igor N.; CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. Creativity economy and a crisis of the economy? Coevolution of knowledge, innovation, and creativity, and of the knowledge economy and knowledge society. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 3, n. 1, p. 1-24, 2011.

EDWARDS-SCHACHTER, Mónica et al. Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. **Thinking Skills and Creativity**, v. 16, p. 27-39, 2015.

FIALHO, Francisco A. P.; MONTIBELLER, Fº. Gilberto; MACEDO, Marcelo; MITIDIERI, Tibério. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FLORIDA, Richard. **A Ascensão da Classe Criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FOERTSCH, Carsten. 1.7 Million Members Will Work in Coworking Spaces by the End of 2018, **DESKMAG**, Berlin, 22 fev 2018. News. Disponível em: <<https://goo.gl/SNSWKy>> Acesso em: 27 mai 2018.

FOSS, Nicolai J.; SAEBI, Tina. **Business model innovation**: The organizational dimension. Oxford: OUP, 2015.

GIDDENS, Anthony. **Dualidade da Estrutura**: Agência e Estrutura. Oeiras: Celta Editora, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-ISSN: 1679-1827**, v. 3, n. 2, 2005.

GRANADOS, Cristian; BERNARDO, Merce; PAREJA, Montserrat. How do creative industries innovate? A model proposal. **Creative Industries Journal**, v. 10, n. 3, p. 211-225, 2017.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. In: **Social networks**. 1977. p. 347-367.

_____. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological Theory**, p. 201-233, 1983.

GULATI, Ranjay; DIALDIN, Dania A.; WANG, Lihua. Organizational networks. **The Blackwell Companion to Organizations**, p. 281-303, 2002.

HARGADON, Andrew B.; BECHKY, Beth A. When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 484-500, 2006.

HENKEL, Joachim; SCHÖBERL, Simone; ALEX, Oliver. The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation. **Research Policy**, v. 43, n. 5, p. 879-890, 2014.

HÉRAUD, Jean-Alain. A new approach of innovation: from the knowledge economy to the theory of creativity applied to territorial development. **Journal of the Knowledge Economy**, p. 1-17, 2016.

IMPACT HUB. **Sobre**. 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/Ma4Wob>> Acesso em: 18 out 2018.

KAUFMAN, Dora. A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. **Galaxia**, n. 23, p. 207-218, 2012.

KHALILI, Ashkan. Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2277-2293, 2016.

KNUDSEN, Mette Praest; MORTENSEN, Thomas Bøtker. Some immediate—but negative—effects of openness on product development performance. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 54-64, 2011.

KWAN, Letty Y. Y. LEUNG, Angela K. Y. LIOU, Shyhnan. Culture, Creativity, and Innovation. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 49, n. 2, p. 165–170, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LEE, Kyungmook et al. Creativity-innovation cycle for organisational exploration and exploitation: lessons from Neowiz-a Korean internet company. **Long Range Planning**, v. 40, n. 4-5, p. 505-523, 2007.

LEFORESTIER, Anne. **The co-working space concept: CINE Term Project**. Ahmedabad: Indian Institute of Management (IIMAHD), 2009.

MAINEMELIS, Charalampos. Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 558-578, 2010.

MAURER, Angela M.; FIGUEIRÓ, Paola S.; CAMPOS, Simone A. P.; SILVA, V. S.; BARCELLOS, Marcia D. Yes, We also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 1, p. 68-80, 2015.

MERKEL, Janet. Coworking in the city. **Ephemera**, v. 15, n. 2, p. 121-139, 2015.

MESQUITA, Luiza; POZZEBON, Marlei. Relações e práticas que sustentam o trabalho colaborativo e o papel das novas tecnologias: GOMA, um espaço de coworking inovador. In: **Anais do XL ENANPAD**, 2016.

MORISSET, Bruno. **Building new places of the creative economy: the rise of coworking spaces**. 2013.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUNHOZ, A. C. C., SENGIA, B. D. O., FAZZIO, B. J., DE OLIVEIRA, G. P. S., & ADES, C. Coworking e Crowdsourcing: Como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups. **Anais do XVI SemeAd**, p. 1-15, 2013.

MUZZIO, Henrique César. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 2017.

_____. Criatividade Aberta: proposição teórica de análise a partir dos espaços de coworking. **Revista Interações**, 2019. No prelo.

NAKAO, Breno; MUSSI, Clarissa Carneiro. Uma Nova Configuração Do Trabalho: Análise Interpretativa Da Literatura De Coworking. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 53-89, 2018.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da Economia Criativa no Brasil**. Brasília: IPEA, 2013

OLLILA, Susanne; YSTRÖM, Anna. Exploring design principles of organizing for collaborative innovation: The case of an open innovation initiative. **Creativity and Innovation Management**, v. 25, n. 3, p. 363-377, 2016.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, 2011.

PARJANEN, Satu. Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management**, v. 7, p. 109-128, 2012.

PARRINO, Lucia. Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 13, n. 3, p. 261-271, 2015.

PILAV-VELIĆ, Amila; MARJANOVIC, Olivera. Integrating open innovation and business process innovation: Insights from a large-scale study on a transition economy. **Information & Management**, v. 53, n. 3, p. 398-408, 2016.

PODOLNY, Joel M.; PAGE, Karen L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 24, n. 1, p. 57-76, 1998.

PODOLNY, Joel M. Networks for good works. **Stanford Social Innovation Review**, v. 5, n. 1, p. 32-39, 2007.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration of the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116-45, 1996.

POWELL, Walter W. Neither Market nor hierarchy: Network forms os organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, p. 295-336, 1990.

ROSS, Peter; RESSIA, Susan. Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. **Employment Relations Record**, v. 15, n. 1, p. 42, 2015.

SAEBI, Tina; FOSS, Nicolai J. Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. **European Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 201-213, 2015.

SANTOS, Raphael Moreira. BARBOSA, Felipe Carvalhal. MORAIS, Hanna Miranda. VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. Coworking e Ambiente Criativo: Modelo Organizacional Inovador para Comunidades Criativas. In: **XXXIX Encontro da ANPAD**, 2015

SCOZZI, Barbara; BELLANTUONO, Nicola; PONTRANDOLFO, Pierpaolo. Managing Open Innovation in Urban Labs. **Group Decision and Negotiation**, v. 26, n. 5, p. 857-874, 2017.

SPINUZZI, Clay. Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 26, n. 4, p. 399-441, 2012.

ŠVARC, Jadranka; DABIĆ, Marina. Evolution of the Knowledge Economy: a Historical Perspective with an Application to the Case of Europe. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 8, n. 1, p. 159-176, 2015.

TÖDTLING, Franz; PRUD'HOMME VAN REINE, Peter; DÖRHÖFER, Steffen. Open innovation and regional culture—findings from different industrial and regional settings. **European Planning Studies**, v. 19, n. 11, p. 1885-1907, 2011.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, p. 35-67, 1997.

WENGER, Etienne. Communities of practice: Learning as a social system. **Systems Thinker**, v. 9, n. 5, p. 2-3, 1998.

WEST, Joel; BOGERS, Marcel. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 814-831, 2014.

WORKSPOT COWORKING. **Quem somos**. Disponível em: <<https://goo.gl/v9ytob>> Acesso em: 18 out 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

ZENG, Liang; PROCTOR, Robert W.; SALVENDY, Gavriel. Can traditional divergent thinking tests be trusted in measuring and predicting real-world creativity? **Creativity Research Journal**, v. 23, n. 1, p. 24-37, 2011.

ZHAO, Shukuan; SUN, Yu; XU, Xiaobo. Research on open innovation performance: a review. **Information Technology and Management**, v. 17, n. 3, p. 279-287, 2016.

APÊNDICE A – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: "Criatividade Aberta: Experiências sobre a ação em rede em ambientes de *coworking*".

Esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado vinculada ao Lócus de Investigação em Economia Criativa e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD/UFPE, que visa responder à seguinte questão de pesquisa: "Como ocorre e qual a influência da criatividade aberta na geração de novas ideias dos usuários, a partir de uma ação em rede, em ambientes de *coworking* ?".

Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em uma entrevista individual que tem como objetivo "compreender relações entre a presença no *coworking*, o compartilhamento/influência de ideias e criatividade dos profissionais inseridos nesses ambientes". Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará nenhum prejuízo, mas estará contribuindo para uma melhor compreensão da influência das redes e sua importância para a ampliação da criatividade individual.

Esclarecemos também que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto ao Lócus de Investigação em Economia Criativa, da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

Se você concorda em participar da entrevista, agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você indicasse a sua assinatura a seguir, afirmando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Mestranda PROPAD-UFPE

Entrevistado (a)

_____/_____/____ de _____ de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Campus Universitário – Bloco D do CCSA, Sala 23, Recife – PE, CEP: 50.740-580

Mestranda: Bárbara Sotero Caio Gonçalves

Contato: (81) 99840-1379 / barbarasotero@gmail.com

Orientador da Dissertação: Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

E-mail para contato: henrique.muzzio@ufpe.br