



Compartilhamento de conhecimento entre empresas e suas consequências: um estudo em espaços de *coworking*

Robson Sotoriva Piccini

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),
Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0897805587732959>

Ariel Behr

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),
Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Professor permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/
EA/UFRGS) e no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
(PPGCONT/FCE/UFRGS) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

<http://lattes.cnpq.br/6735490077837110>

Giovana Sordi Schiavi

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),
Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Professora Adjunta do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (DCCA) e
do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCONT) na
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

<http://lattes.cnpq.br/9459915671912536>

Submetido em: 24/06/2022. **Aprovado em:** 30/04/2024. **Publicado em:** dd/mm/yyyy.

RESUMO

Compartilhamento de conhecimento é um processo para empresas adquirirem conhecimento e se manterem competitivas e adaptáveis. Ao mesmo tempo, o compartilhamento pode comprometer a singularidade do repositório de conhecimento de uma empresa, afetando sua exclusividade. Esta pesquisa analisa o compartilhamento de conhecimento entre empresas em espaços de *coworking* e suas consequências, considerando as características desse tipo de organização. Realizou-se um estudo de caso em 5 desses espaços, sendo coletadas 31 entrevistas, documentos e observações, para posterior análise de conteúdo. As práticas identificadas mostram que o ambiente de *coworking* favorece a gestão da informação e do conhecimento e estão associadas a: atuação dos gestores e funcionários dos espaços nas interações; iniciativas paralelas dos espaços; estrutura e distribuição interna; características do ambiente externo; plataformas digitais próprias e mídias interativas para comunicação; contato com profissionais externos; frequência e conteúdo dos eventos formais promovidos. Contribui-se com a gestão desses negócios ao se evidenciar que profissionais autônomos e pequenas equipes estão mais alinhados à dinâmica dos espaços de *coworking*; eventos formais são mais favoráveis para as interações, sendo fundamental a facilitação dos gestores; plataformas digitais próprias, *Instagram* e *WhatsApp* suportam as práticas identificadas, evidenciando-se o desuso do *e-mail*.

Palavras-chave: compartilhamento de conhecimento; *coworking*; sistemas e tecnologias de informação.

INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam diversas mudanças tecnológicas ao longo dos anos, as quais criam oportunidades e desafios (Tongur; Engwall, 2014). Por um lado, a tecnologia permite que novas relações de negócios sejam desenvolvidas, principalmente ao se reduzir as distâncias entre empresas e clientes (Vrontis *et al.*, 2017). Por outro lado, esse cenário amplifica o poder de escolha do consumidor e torna o mercado mais exigente, competitivo e dinâmico, ao disponibilizar diferentes opções e conectar empresas e clientes em todo o mundo. O contexto global de concorrência e de conhecimento disponível provoca os gestores a reconsiderarem suas abordagens comerciais e a redefinirem seus negócios, buscando alcançar competitividade sustentável no mercado (Vrontis *et al.*, 2017). Diferentes estudos revelam que, para que haja alinhamento entre mercado, demandas emergentes e mudanças internas da organização, é preciso investir na gestão de um importante ativo organizacional: o conhecimento (Grant, 2013; Loebbecke; Van Fenema; Powell, 2016).

Devido ao crescimento da quantidade de conhecimento disponível, um dos maiores desafios para as empresas está relacionado à eficácia das estratégias, das ferramentas e das técnicas de gestão de conhecimento que auxiliem no aprendizado organizacional (Soto-Acosta; Cegarra-Navarro; Garcia-Perez, 2017). Oliveira *et al.* (2015) identificam a necessidade de pesquisas que forneçam subsídios para que gestores utilizem práticas de gestão de conhecimento, de modo a favorecer a inovação e manter a competitividade no mercado. Considerando a complexidade das práticas de gestão de conhecimento, a segmentação de seu fluxo faz-se necessária. Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento é um dos processos de gestão de conhecimento mais evidenciados na literatura (Lin, 2007; Chang; Hsu; Lee, 2015; Zimmermann *et al.*, 2018; Simeonova, 2018), estando positivamente relacionado ao aprendizado organizacional e à inovação dos negócios (Im; Rai, 2014; Iglesias-Pradas; Hernández-García; Fernández-Cardador, 2017; Martínez-Conesa; Soto-Acosta; Carayannis, 2017; Zimmermann *et al.*, 2018).

Apesar desse destaque na literatura, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional ainda representa um paradoxo na condução dos negócios. Loebbecke, Van Fenema e Powell (2016) argumentam que o compartilhamento de conhecimento aumenta o aprendizado organizacional e o desempenho inovativo, proporcionando oportunidades de negócio e agregando valor à empresa. Ao mesmo tempo, o compartilhamento pode comprometer a singularidade do repositório de conhecimento de uma empresa, afetando sua exclusividade e vantagem competitiva. Os autores sugerem que esse paradoxo seja analisado, a fim de evidenciar o posicionamento dos empreendedores quanto a compartilhar ou resguardar seu conhecimento perante organizações externas.

Ampliando essa discussão, tem-se hoje nas novas tecnologias de informação uma transformação dos negócios. Os profissionais possuem maior flexibilidade e mobilidade para desenvolverem seus trabalhos, favorecendo o surgimento de espaços compartilhados de trabalho, como o *coworking* (Kojo; Nenonena, 2017). Os espaços de *coworking* são

considerados espaços de incubação, os quais favorecem a conexão entre seus membros e a comunidade externa, além da redução nos custos de instalação e administrativos (Nesta, 2015; Cashman; 2017). A possibilidade de interação criada por esses espaços favorece a prática de compartilhamento de conhecimento entre as empresas (Moriset, 2013; Boucken; Reuschl, 2018). Apesar do crescimento dos espaços de *coworking*, esse fenômeno ainda é pouco explorado na literatura de gestão, existindo uma lacuna referente aos processos internos desses espaços e ao aprimoramento dos negócios das empresas participantes (Boucken; Reuschl, 2018; Leclercq-Vandelannoitte; Isaac, 2016).

Considerando a necessidade das empresas em adquirir novos conhecimentos para a competitividade sustentável e para a adaptação às demandas do mercado, bem como o crescimento dos espaços de *coworking* como uma alternativa para a interação em busca desses benefícios, propõe-se analisar o compartilhamento de conhecimento entre empresas nesses espaços e suas consequências. Para isso, realizou-se um estudo de casos múltiplos em 5 espaços de *coworking* em Santa Catarina, na cidade de Florianópolis, que é referência em empreendedorismo, inovação e tecnologia (Endeavor Brasil, 2017). Para obtenção dos dados, foram conduzidas 31 entrevistas com participantes desses espaços, coletados documentos e feitas observações.

O compartilhamento de conhecimento tem sido investigado na literatura de gestão, sendo analisados, principalmente, os fatores cognitivos dessa prática (Zimmermann *et al.*, 2018). Optou-se por realizar esta pesquisa sob uma perspectiva gerencial, com vistas a contribuir para um entendimento operacional do compartilhamento de conhecimento entre empresas. Ademais, esta pesquisa busca preencher a lacuna destacada por Oliveira *et al.* (2015) sobre a elucidação dos resultados das práticas de compartilhamento de conhecimento para as empresas. Essa análise contribui para ressaltar a importância da temática na literatura e na prática, considerando que a descontinuidade nos investimentos em processos de gestão de conhecimento, geralmente, é justificada pela dificuldade em evidenciar os resultados desse processo (Oliveira *et al.*, 2015). Em relação ao contexto de aplicação da pesquisa, buscou-se analisar os espaços de *coworking* e sua relevância para as práticas de compartilhamento de conhecimento, atendendo a sugestão de Boucken e Reuschl (2018) sobre estudos com esse tipo de organização.

Compartilhamento de conhecimento e suas dimensões

O compartilhamento de conhecimento é reconhecido na literatura como um dos principais processos da gestão de conhecimento para os arranjos organizacionais contemporâneos (Zimmermann *et al.*, 2018). Diferentes dimensões do compartilhamento de conhecimento são sugeridas para sua exploração. Inicialmente, o compartilhamento pode ser configurado nas esferas intraorganizacional e interorganizacional. A esfera intraorganizacional trata do compartilhamento de conhecimento feito entre funcionários de uma mesma organização. E os laços cognitivos entre os funcionários criam melhores condições

para que o esse compartilhamento ocorra (Zimmermann *et al.*, 2018). Isso porque, na esfera interorganizacional, o compartilhamento é feito entre organizações, incluindo fornecedores, clientes, competidores e canais de parceiros (Saraf; Langdon; Sawy, 2013; Oliveira *et al.*, 2015). Ao mesmo tempo, o compartilhamento de conhecimento entre organizações contribui para a sobrevivência das organizações envolvidas, ao reduzir os custos de coordenação das atividades, refinar os produtos e serviços existentes e melhorar o desempenho das atividades de rotina (Im; Rai, 2008). Martelo-Landroguez e Cegarra-Navarro (2014) salientam, também, que a habilidade de combinar bases internas e externas de conhecimento é relevante para o alinhamento entre processos, produtos e serviços de uma organização, agregando valor às entregas feitas ao consumidor.

Tais apontamentos ressaltam o paradoxo do compartilhamento de conhecimento interorganizacional e a relevância de sua análise prática (Loebbecke; Van Fenema; Powell, 2016). Para a análise do compartilhamento de conhecimento, Steffen, Oliveira e Balle (2017) sugerem quatro dimensões, que podem ser aplicadas tanto na esfera intraorganizacional quanto na interorganizacional: i) atores que compartilham o conhecimento; ii) tipo de conhecimento compartilhado; iii) mecanismos utilizados; e iv) benefícios esperados dessas ações. Esses fatores são investigados para se compreender, de forma holística, o processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações, contribuindo para um arcabouço teórico consistente e aplicável.

No âmbito interorganizacional, a dimensão dos atores trata das organizações em que o conhecimento é compartilhado, analisando-se as áreas de atuação das instituições envolvidas, o porte, o tipo de organização e a relação existente entre elas (Steffen; Oliveira; Balle, 2017). Nessa dimensão, Gupta *et al.* (2009) destacam, por exemplo, que reuniões periódicas auxiliam no alinhamento entre colaboradores.

Sobre o tipo de conhecimento, busca-se analisar o conteúdo compartilhado entre os atores, que pode variar entre gerencial, técnico ou ambos. Análises de mercado, tendências e estratégias, por exemplo, são conhecimentos gerenciais; enquanto informações de desenvolvimento de produtos e serviços possuem natureza técnica (Takeuchi; Nonaka, 2008). Steffen, Oliveira e Balle (2017) ressaltam que empresas envolvidas em um ambiente de sinergia tendem a compartilhar mais conhecimento de natureza gerencial do que técnica.

No que tange aos mecanismos, são analisados a partir da maneira como o conhecimento é compartilhado pelos atores envolvidos. Bollinger e Smith (2001) analisaram alguns mecanismos e salientam as formas 'face a face', como em reuniões e em contatos informais, e as formas 'suportadas por tecnologias de informação'. As tecnologias de informação desempenham um papel importante na realização e na manutenção dos contatos de forma dinâmica, visando a transferir o conhecimento daqueles que originalmente o criaram e experimentaram para outros possíveis beneficiários dessa informação (Alavi; Leidner, 2001). Entretanto, a facilidade no uso das tecnologias de informação e a estrutura das organizações são determinantes para esse fim (Steffen; Oliveira; Balle, 2017). Considerando os benefícios e a complexidade desse tipo de mecanismo, a tecnologia de informação é

identificada como um importante facilitador, e o seu papel é cada vez mais significativa, à medida que as tecnologias evoluem e permitem novas possibilidades de transferência de conhecimento (Asrar-UI-Haq; Anwar, 2016).

Por fim, os benefícios tratam das motivações para compartilhar conhecimento, como aumento da produtividade das operações, aprimoramento dos processos organizacionais e prospecção de novos clientes, além de subsídios à tomada de decisão (Al-Busaidi; Olfman, 2005). Nessa dimensão, uma importante discussão trata da confiança entre os atores envolvidos no processo de compartilhamento (Davenport; Prusak, 1998; Huang; Davison; Gu, 2011; Hsu; Chang, 2014; Chang; Hsu; Lee, 2015; Simeonova, 2018). Huang, Davison e Gu (2011) ressaltam que, quando há confiança entre os atores, aumenta-se a intenção de compartilhamento de conhecimento, tanto tácito quanto explícito. Ainda, a percepção de custo, a progressão de carreira, a segurança no trabalho, a reputação, a reciprocidade e o altruísmo podem motivar a ação de compartilhamento entre os indivíduos (Davenport; Prusak, 1998; Chang; Hsu; Lee, 2015; Zimmermann *et al.*, 2018).

O aumento no interesse pelo compartilhamento de conhecimento na literatura de gestão está na investigação de seus impactos nas organizações. Segundo Huang, Davison e Gu (2011), o compartilhamento de conhecimento, feito de forma eficiente, facilita diretamente a criação de conhecimento entre os indivíduos, subsidiando a manutenção de vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes. Para Cisne, Arasaki e Santos (2015), a partir do compartilhamento, é possível desenvolver uma organização mais inteligente, colaborativa e até mesmo competitiva, pois o aprendizado será cada vez maior, as mudanças poderão ser feitas de forma mais rápida, e há redução de erros e maximização de acertos, por meio de lições aprendidas e melhores práticas registradas e compartilhadas.

Wang e Noe (2010) afirmam que a falta de compartilhamento de conhecimento pode causar ineficiência dos processos produtivos, demora na tomada de decisões, assimetria de informações e retenção de conhecimentos. Fernandes *et al.* (2019) adiciona o fato de que o compartilhamento de conhecimento se relaciona com a inovação, ao trazer provocações, criar *insights*, repensar soluções e identificar novos caminhos que podem resultar em inovações incrementais ou radicais. Hu, Lin e Chang (2013) indicam que a diversidade nas fontes de conhecimento reforça o desempenho de produção e inovação das empresas de base tecnológica. Em consonância com os demais autores, Hsu e Chang (2014) afirmam que esse compartilhamento tem se tornado um processo crítico de sucesso para as organizações, pois tanto aumenta a habilidade em inovação, como proporciona ganho de desempenho e vantagem competitiva sustentável.

Dentro dos espaços de *coworking*, o compartilhamento de conhecimento é um processo natural, considerando que um dos principais objetivos desses ambientes é dar suporte a essa ação. Schopfel, Roche e Hubert (2015) argumentam que muitas pessoas decidem participar desses espaços para conhecer outras pessoas, aprender com elas e trabalhar em um ambiente estimulante e criativo, de forma eficiente e amigável. Os espaços de *coworking* representam um lugar para as pessoas conhecerem, explorarem,

experimentarem, aprenderem, ensinarem e compartilharem tópicos sobre práticas criativas em várias áreas (Bilandzic; Foth, 2013). Tais aspectos incentivam a compreensão desses espaços no compartilhamento de conhecimento (Boucken; Reuschl, 2018).

Moriset (2013) constata que o *layout* das salas e os equipamentos em um espaço de *coworking* são desenhados para encorajar e promover reuniões, colaborações e discussões entre empreendedores que possuem projetos e ideias e que desejam compartilhá-los, criando interações tanto dentro como fora da comunidade de colegas de trabalho. Entretanto, o fator primordial para o compartilhamento de conhecimento, tanto tácito quanto explícito, é a proximidade física dos indivíduos que estão no espaço, a qual estimula a criação, a transferência, a revisão e a implementação de ideias para negócios (Boucken; Reuschl, 2018). Dessa forma, os membros dos espaços de *coworking* tendem a se envolver em relações de confiança entre si, engajando-se em diferentes formas de colaboração em prol de seus negócios (Gandini, 2015).

Os espaços de *coworking* tendem a funcionar não apenas como ambientes divididos, onde a colaboração é incidental, mas principalmente como ambientes relacionais, acessados propositadamente pelos empreendedores para construir e manter relações de rede, em um contexto em que a interação social e profissional é simultaneamente física e digital (Gandini, 2015). Moriset (2013) argumenta que o espaço de *coworking* está enraizado em quatro princípios básicos que favorecem o compartilhamento de conhecimento: i) abertura; ii) flexibilidade, iii) usabilidade; e iv) acessibilidade. Apesar da contribuição desses espaços para os negócios, a literatura de gestão pouco explora os processos internos dos espaços de *coworking*, entre eles o compartilhamento de conhecimento (Boucken; Reuschl, 2018; Leclercq-Vandelannoitte; Isaac, 2016).

METODOLOGIA

Este artigo busca analisar o compartilhamento de conhecimento entre empresas em espaços de *coworking* e as suas consequências. Para atender ao objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e optou-se por um estudo de casos múltiplos e exploratório. O estudo de caso é um método de investigação empírica, utilizado para a compreensão de fenômenos contemporâneos em profundidade. A definição de estudo de caso múltiplos refere-se ao estudo individual de cada *coworking* analisado, permitindo a verificação de semelhanças e diferenças entre eles. Já o estudo de caso exploratório diz respeito a investigações preliminares, antes de levantamentos em larga escala (Yin, 2015).

Para a definição das unidades de análise, optou-se por examinar empresas em ambientes organizacionais relacionados ao contexto de compartilhamento de conhecimento. Os espaços de *coworking* demonstram-se adequados, considerando a sua contemporaneidade e o crescimento de interesse na literatura e no mercado, além da proposta de interação social e orientação para empreendedorismo, inovação e tecnologia. Justifica-se, também, a escolha da cidade onde a pesquisa foi realizada. Florianópolis é considerada um dos

principais polos de empreendedorismo, inovação e tecnologia no Brasil, sendo apontada como a segunda cidade mais empreendedora e a terceira mais inovadora do país, segundo o Índice de Cidades Empreendedoras (Endeavor, 2017).

Na capital catarinense, destacam-se os diferentes habitats de inovação, incluindo: uma iniciativa de distrito criativo, dois parques tecnológicos, dois centros de inovação, duas incubadoras, duas pré-incubadoras, dois *FabLabs*, três aceleradoras e dezessete espaços de *coworking* (Azevedo; Teixeira, 2017). Foram enviados convites de participação na pesquisa para todos os espaços de *coworking* de Florianópolis, dos quais 5 retornaram positivamente em relação à participação nesta pesquisa. Em seguida, optou-se por coletar os dados com os usuários dos espaços de *coworking*, sob a perspectiva de empreendedores, gestores e colaboradores.

Após a definição das unidades de análise, partiu-se para a coleta de dados, feita por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedores, gestores e/ou colaboradores de empresas participantes dos espaços de *coworking* selecionados; de observação em campo; e de coleta de documentos (Flick, 2009; Yin, 2015). Para as entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, elaborado com base na literatura sobre compartilhamento de conhecimento. Para determinar o quantitativo de entrevistas, foram seguidas as diretrizes de Sarker, Xiao e Beaulieu (2013), os quais argumentam que a média de entrevistas em pesquisas qualitativas é 40, considerando as pesquisas da área de Sistemas de Informação realizadas por quatro importantes *journals* da área desde o ano 2000. Buscou-se atingir um número próximo a 40 entrevistas, a fim de obter um nível de significância considerado adequado. No total, foram entrevistadas 31 pessoas, de modo a atingir a saturação dos dados.

Complementarmente, foram realizadas observações dos espaços de *coworking* analisados, atentando para os seguintes aspectos: localização, porte, características do bairro, presença de empresas nos arredores, estrutura física interna, distribuição física dos integrantes e eventuais interações entre as empresas durante as entrevistas. O Apêndice B apresenta o roteiro de observação direta utilizado para esta pesquisa.

Por fim, foram coletados documentos referentes aos espaços de *coworking* selecionados em *websites*, mídias sociais, reportagens e plataformas digitais próprias, de modo a caracterizar e verificar a forma de atuação desses espaços. O Apêndice C apresenta o roteiro de coleta de documentos utilizado. Todos os dados foram coletados no primeiro semestre de 2019.

Após a coleta desse material, foram realizados o tratamento e a análise dos dados. As entrevistas foram gravadas e transcritas para permitir melhor tratamento e manipulação do material no *software Nvivo12*. Os dados das observações e documentais também foram tratados e manipulados no referido *software*, a fim de possibilitar uma análise contextual das características dos espaços de *coworking*. Para a análise dos dados, adotou-se a análise de conteúdo, que suporta as técnicas de coleta utilizadas e possibilita maior rigor na identificação, na interpretação e na sistematização de pontos significantes dos dados (Bardin, 2011).

Buscou-se descrever o significado dos dados qualitativos ao atribuir categorias para o material coletado em um quadro de codificação que apresenta todos os aspectos de descrição e interpretação dos dados, conforme apresentado no Apêndice D. O quadro de codificação apresenta as categorias iniciais, definidas a partir da literatura de Steffen, Oliveira e Balle (2017): ‘atores’, ‘mecanismos e tipo de conteúdo’, e ‘benefícios percebidos’.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, é apresentada a descrição dos espaços de *coworking* e do perfil dos entrevistados. A partir do contato com os administradores, foram agendadas visitas para observar os espaços e para entrevistar os seus usuários. O **QUADRO 1** apresenta a descrição do perfil dos espaços de *coworking* visitados.

QUADRO 1 – Perfil dos espaços de *coworking*

Coworking	Participantes	Entrevistas	Descrição
A	60	5	Espaço de <i>coworking</i> e programa de aceleração. Localizado em centro empresarial.
B	150	10	Espaço de <i>coworking</i> multinacional. Localizado em centro empresarial.
C	50	9	Espaço de <i>coworking</i> e bar. Localizado no centro da cidade.
D	30	3	Espaço de <i>coworking</i> . Localizado em bairro residencial.
E	50	4	Espaço de <i>coworking</i> e casa de cultura. Localizado em bairro turístico, em contato com a natureza.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

O *coworking* A, além de um espaço de *coworking*, é um programa de aceleração para suas empresas residentes. As empresas em programa de aceleração são aquelas que estão em fase inicial de atuação no mercado e que recebem injeção monetária de investidores e consultoria de mentores para sua expansão e seu desenvolvimento. Destaca-se que, mesmo após o período de aceleração, muitas dessas empresas continuam no *coworking*, aproveitando dos benefícios que o ambiente propicia no âmbito de um espaço de trabalho compartilhado. O local possui uma infraestrutura para a hospedagem de diversas empresas e a realização de eventos, propiciando um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento. As estruturas das paredes e das portas, em vidro transparente, permitem que os indivíduos estejam visualmente acessíveis, mesmo quando estruturalmente divididos.

O *coworking* B é filial de uma franquia de *coworking* reconhecida internacionalmente, com mais de 110 unidades no mundo. Em visita ao espaço, nota-se que este *coworking* está inserido no mesmo ambiente de conglomerados de empresas que o *coworking* A. Ainda, outra

filial dessa rede pode ser encontrada em um ponto mais afastado da cidade. Durante as visitas aos espaços, foi possível observar que as estruturas dos dois espaços são semelhantes, com paredes e salas de vidros transparentes, grande quantidade de pessoas e interações, mesas próximas e gestores do espaço em constante contato com os participantes presentes.

O *coworking* C possui a peculiaridade de ter dois negócios em um mesmo ambiente: um bar temático, no primeiro andar, e um espaço de *coworking*, no segundo andar. Em visita ao espaço, observa-se que a estrutura interna do *coworking* possui salas com paredes de vidro transparente; e os *coworkers* se distribuem em torno de uma grande mesa, com mais algumas mesas distribuídas na mesma sala, deixando os participantes em proximidade física e em contato visual. O bar do espaço possui uma temática de bar de negócios, e cria um ambiente oportuno para eventos e interações de seus membros.

O *coworking* D, por sua vez, está localizado em uma região residencial de Florianópolis, com pouco comércio e empresas nos arredores. Possui a característica de preservar a privacidade dos membros, distribuindo-os internamente em salas distintas, fechadas com portas e paredes não transparentes, conforme observado em visita ao espaço.

Em visita ao *coworking* E, foi possível observar que o espaço está localizado em uma região com atrativos turísticos, como lagoas, praias, bares e estabelecimentos noturnos. Entretanto, nos arredores do ambiente, não existem iniciativas empresariais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento com outras empresas. Como iniciativa paralela, o *coworking* E realiza eventos de cultura e de exposições de arte, definindo-se como um *coworking* e uma casa de cultura. O **QUADRO 2** apresenta o perfil dos entrevistados e a descrição de seus negócios.

QUADRO 2 – Perfil dos entrevistados e descrição de seus negócios

Coworking	Empresa participante	Nº do entrevistado	Idade do entrevistado	Descrição do negócio
A	Empresa A	#1	27	4 colaboradores/ 1 ano e 3 meses de atuação/ 6 meses no espaço. Solução tecnológica para recrutamento e engajamento de candidatos em processos seletivos.
		#2	26	
		#3	27	
	Empresa B	#4	31	5 colaboradores/ 2 meses de atuação/ 2 meses no espaço. <i>Software</i> para gerenciamento do relacionamento com o cliente.
	Empresa C	#5	36	4 colaboradores / 5 anos de atuação/ 3 meses no espaço. Plataforma de licenciamento de produtos de clubes de futebol.

Coworking	Empresa participante	Nº do entrevistado	Idade do entrevistado	Descrição do negócio
B	Empresa D	#6	39	3 colaboradores/ 4 meses de atuação/ 4 meses no espaço. Plataforma para desenvolvimento e publicação de <i>chat-bots</i> .
	Empresa E	#7	28	4 colaboradores/ 3 anos de atuação/ 5 meses no espaço. <i>Marketing</i> digital. Auxilia microempresas e pequenas empresas a construírem uma identidade visual e captarem clientes no meio <i>online</i> .
	Empresa F	#8	52	5 colaboradores/ 10 anos de atuação/ esporadicamente no espaço. Comércio de alimentos orgânicos.
	Empresa G	#9	31	6 colaboradores/ 1 ano de atuação/ 1 ano no espaço. Comércio de energia elétrica.
	Empresa H	#10	23	7 colaboradores/ 1 ano de atuação/ 1 ano no espaço. Banco de criptomoedas.
	Empresa I	#11	23	7 colaboradores/ 3 anos de atuação/ 1 ano e 4 meses no espaço. Oferece cursos de gestão de pessoas.
	Empresa J	#12	34	Autônomo/ 3 meses de atuação/ 2 meses no espaço. Roteirista.
	Empresa K	#13	44	2 colaboradores/ 4 anos de atuação/ 3 meses no espaço. Jornal impresso e assessoria de <i>marketing</i> digital.
	Empresa L	#14	46	Autônomo/ 18 anos de atuação/ 1 ano no espaço. Advogado e mediador judicial.
	Empresa M	#15	26	4 colaboradores/ 8 meses de atuação/ 8 meses no espaço. <i>Software</i> para comunicação na área da saúde.
C	Empresa N	#16	44	Autônomo/ 5 anos de atuação/ 1 mês no espaço. <i>Marketing</i> digital jurídico.
	Empresa O	#17	40	Autônoma/ 4 anos de atuação/ 5 meses no espaço. Solução em gestão de pessoas.
	Empresa P	#18	42	Autônomo/ 15 anos de atuação/ 4 meses no espaço. Fotografia de perfil profissional e familiar.
	Empresa Q	#19	31	Autônoma/ 6 meses de atuação/ 1 mês no espaço. Engenharia civil e arquitetura.
	Empresa R	#20	37	3 colaboradores/ 5 anos de atuação/ 7 meses no espaço. Agência de viagem.
		#21	37	
		#22	39	
Empresa S	#23	29	4 colaboradores/ 2 anos de atuação/ 9 meses no espaço.	
	#24	27	Arquitetura.	
D	Empresa T	#25	30	9 colaboradores/ 7 anos de atuação/ 5 anos no espaço. Tecnologia de suplementação para academias.
	Empresa U	#26	36	4 colaboradores/ 2 anos de atuação/ 1 ano no espaço. Importadora de materiais de telecomunicação.
	Empresa V	#27	36	5 colaboradores/ 10 meses de atuação/ 5 meses no espaço. Tecnologia para estacionamento rotativo.

Coworking	Empresa participante	Nº do entrevistado	Idade do entrevistado	Descrição do negócio
E	Empresa X	#28	26	8 colaboradores/ 7 anos de atuação/ 5 meses no espaço. Consultoria e tecnologia para captação de recursos para organizações não governamentais.
	Empresa Y	#29	27	2 colaboradores/ 3 anos de atuação/ 1 ano e 4 meses no espaço. <i>Marketing</i> digital.
	Empresa Z	#30	26	2 colaboradores/ 5 anos de atuação/ 8 meses no espaço. Fotografia e <i>marketing</i> digital.
	Empresa @	#31	32	Autônomo/ 3 meses de atuação/ 2 meses no espaço. Analista de <i>big data</i> .

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Ao observar o perfil dos 31 entrevistados e de suas empresas, percebe-se que existe uma grande diversidade de áreas dentro dos espaços de *coworking*: desde negócios mais tradicionais (empresas de engenharia, arquitetura e advocacia, por exemplo) até negócios mais contemporâneos (vinculados a *marketing*, tecnologias e plataformas digitais). Também há grande diversidade no tempo de atuação das empresas no mercado, com empresas em fase de desenvolvimento até empresas em maturidade. Em relação ao tempo em que elas estão nos espaços, percebe-se que grande parte está há menos de um ano, o que é uma característica da rotatividade das empresas nesses espaços.

Dimensões do compartilhamento de conhecimento em espaços de *coworking*

A seguir, são analisados os espaços de *coworking*, consideradas cinco principais categorias: 'contribuição do espaço de *coworking*' (derivada dos dados), 'atores' (Steffen; Oliveira; Balle, 2017), 'mecanismos e tipo de conteúdo' (Steffen; Oliveira; Balle, 2017), 'papel da tecnologia de informação' (derivada dos dados), e 'benefícios percebidos' (Steffen; Oliveira; Balle, 2017). Em uma análise preliminar, a partir da contagem da frequência de termos encontrados nas entrevistas transcritas, sistematizou-se uma nuvem de palavras, a fim de evidenciar os principais pontos-chave que emergiram sobre o tema 'compartilhamento de conhecimento' no contexto observado (**FIGURA 1**).

Contribuições do espaço de *coworking*

A primeira categoria analisada trata sobre as ‘contribuições do espaço de *coworking*’, ilustrando os fatores contextuais que colaboram para as interações entre empresas. Em relação ao modo como os espaços contribuem para o compartilhamento de conhecimento entre os seus integrantes, pode-se inferir que a estrutura e a distribuição física deles favorecem o compartilhamento de conhecimento entre as empresas. Salas amplas e estruturas com paredes e portas de vidro transparente mantêm os profissionais em maior proximidade física e permitem o contato visual, facilitando a identificação de momentos propícios para interações informais entre os integrantes.

As iniciativas paralelas dos espaços, como programas de aceleração, bar e casa de cultura, podem estimular as interações dos membros dos espaços, propondo interações formais e servindo como ambientes para reunião de pessoas. Ainda, nota-se que a frequência e o conteúdo de outras propostas formais – *workshops*, palestras, debates, reuniões temáticas, cafés coletivos, apresentações – também são fatores que engajam as empresas em práticas de compartilhamento de conhecimento.

O ambiente externo do local em que as empresas estão inseridas pode favorecer a interação dos membros com outras empresas e eventos, a exemplo dos espaços localizados em centros empresariais (ou centros de inovação), sendo consideravelmente superior à quantidade e à diversidade de eventos de que os membros desses espaços dispõem para compartilhar conhecimento com outros profissionais.

Infere-se, assim, que quanto maior a frequência de eventos, maior a assimilação das práticas de interação entre os profissionais do espaço como parte da rotina de trabalho. Ademais, quanto mais diversificados são os conteúdos dos eventos, maiores são as chances de atender a demanda por conhecimento almejada por diferentes profissionais. O **QUADRO 3** sistematiza as categorias finais levantadas a partir dos dados analisados na categoria inicial ‘contribuições do espaço de *coworking*’.

QUADRO 3 – Contribuições do espaço de *coworking*

Categorias finais
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura e distribuição física do espaço;• Iniciativas paralelas do espaço;• Frequência e conteúdo dos eventos formais; e• Relação com o ambiente externo.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Pode-se perceber que o compartilhamento de conhecimento não é uma condição essencial dos espaços de *coworking* visitados. Sendo assim, diverge-se, em parte, da afirmação de Schopfel, Roche e Hubert (2015) de que as pessoas decidem participar dos espaços de *coworking* para conhecer outras pessoas, aprender com elas e trabalhar em

um ambiente estimulante e criativo. Isso porque, para empresas mais consolidadas e de rotinas de trabalho pouco flexíveis, como as empresas do *coworking* D, o compartilhamento de conhecimento não é prioridade para a escolha desses ambientes. Nesse caso, a escolha pelo *coworking* é feita devido a fatores de custos administrativos, havendo, ainda, uma preferência pela individualização do espaço.

Entretanto, analisando os demais espaços de *coworking*, percebe-se que há uma preocupação dos gestores dos espaços em oportunizar estrutura e momentos de interação entre os integrantes para o compartilhamento de conhecimento, sendo essa uma demanda também dos profissionais que atuam nos espaços. Ademais, o espaço compartilhado permite que trabalhadores autônomos (principalmente) deixem de frequentar lugares de isolamento (casas ou salas comerciais próprias), atuando em um ambiente que motiva o participante a agir de forma mais profissional e se sentir integrado a outras pessoas com rotinas de trabalho semelhantes.

Em complemento às entrevistas, a observação da estrutura e da distribuição física dos espaços corrobora a afirmação de Moriset (2013) sobre o papel do *layout* da sala e dos equipamentos para o compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, os espaços estruturalmente mais amplos e abertos, onde os integrantes ficam visualmente acessíveis, foram os locais em que o compartilhamento de conhecimento foi constatado com maior relevância pelos entrevistados.

Conclui-se, portanto, que a falta de contato visual entre os participantes gera uma barreira para o compartilhamento de conhecimento. As iniciativas paralelas dos espaços, como uma aceleradora (*coworking* A) ou uma casa de cultura (*coworking* E), também influenciam as atividades de compartilhamento de conhecimento, tornando-os mais estruturados e formalizados e dispendo de objetivos predefinidos e conteúdos específicos, tanto empresariais como não empresariais.

Outra contribuição dos espaços está na frequência e no conteúdo dos eventos organizados pelos gestores dos espaços. Nesse ponto, observou-se a importância de o integrante ou potencial integrante conhecer a dinâmica do local para analisar se está em um ambiente compatível com suas ambições, tendo em vista que as interações nesses espaços podem ser voltadas a assuntos mais empresariais ou a lazer e entretenimento – ademais, existe a possibilidade de não existir uma rotina no que diz respeito a essas interações.

Para alguns entrevistados, o momento de interação é mais benéfico quando sai dos assuntos rotineiros e permite uma troca de experiências sobre assuntos diversos; enquanto outros preferem a troca técnica e voltada a assuntos empresariais. Sendo assim, é importante que o profissional conheça os espaços disponíveis para saber o que mais se adequa a sua forma de trabalho e a seus fatores motivacionais.

Essa conclusão corrobora a afirmação de Boucken e Reuschl (2018), os quais revelam que a especificidade dos espaços pode atrair certos grupos de indivíduos, tornando o ambiente mais homogêneo e desenvolvendo conjuntos compartilhados de normas e comportamentos que constroem uma cultura (ou comunidade).

Atores

Sobre a categoria 'atores', observou-se que as empresas apresentam características semelhantes, dependendo do contexto em que estão inseridas. Cada espaço pode levar à integração de determinados segmentos semelhantes, como profissionais de arte, cultura e saúde; empresas de tecnologia no modelo *startups*; empresas mais consolidadas no mercado; profissionais autônomos ou pequenas equipes; os quais atuam em áreas diversas, tanto tradicionais como contemporâneas.

Ao analisar os espaços com maior dinamicidade de interações, infere-se que profissionais autônomos, pequenas equipes e negócios em fases iniciais estão mais alinhados à dinâmica das práticas de compartilhamento de conhecimento e dos seus benefícios, pois tendem a possuir processos e estruturas mais flexíveis; enquanto negócios com processos mais consolidados e com maquinários específicos possuem mais dificuldade em participar de atividades distintas de sua rotina e em fazer mudanças em sua organização. Essa constatação contribui para a identificação dos perfis de empresa que estão mais dispostas e que mais se beneficiam das práticas de compartilhamento de conhecimento.

Em relação aos demais atores envolvidos, ao comparar os casos estudados, verificou-se que os funcionários dos espaços exercem o papel de mediadores e facilitadores das interações entre as empresas, na medida em que conhecem as atividades de cada profissional e interligam necessidades de uma empresa com as soluções de outra.

Os funcionários organizam eventos formais, contratam profissionais externos para eventos e atuam como motivadores, para que haja engajamento dos integrantes do espaço. Nesse sentido, constatou-se que, quanto maior o engajamento dos funcionários dos espaços nessas atividades, maior a motivação dos seus usuários em participar e compartilhar seus conhecimentos.

Dessa forma, infere-se que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional é facilitado pelo intermédio de terceiros que estejam engajados nas práticas das empresas envolvidas e que motivem a participação delas em conexões e interações. Sem a participação desses funcionários, as empresas podem não interagir entre si, por não identificarem um momento oportuno para tanto, mesmo que ambas estejam ansiosas para compartilhar conhecimento e obter seus benefícios.

Por fim, profissionais convidados e empresas localizadas no ambiente externo do espaço também exercem um papel importante nas práticas de compartilhamento de conhecimento. Esse fator foi reconhecido em espaços localizados em centros empresariais, os quais interagem constantemente com profissionais do ambiente externo em eventos organizados para esse fim. Esses fatores são expostos no **QUADRO 4**.

QUADRO 4 – Atores

Categorias finais
<ul style="list-style-type: none"> ● Rede de participantes do espaço; ● Gestores e funcionários do espaço; ● Profissionais convidados; e ● Empresas próximas do ambiente externo.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Assim como citado por Cashman (2017), os espaços de *coworking* foram inaugurados por profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI), que decidiram dividir o espaço de trabalho para economizar com os custos de instalação. Entretanto, segundo o autor, diversas outras áreas têm integrado esses espaços compartilhados, como profissionais da área de relações públicas, *marketing*, vendas e consultores.

Corroborando esses achados, verifica-se a presença de diversas áreas de negócio nos espaços visitados, desde áreas vinculadas à tecnologia (negócios com moedas virtuais, tecnologias para recursos humanos, *marketing* digital e análise de dados), áreas mais tradicionais (advocacia, arquitetura, *design* e consultorias), até áreas mais distintas (alimentação saudável e produtos orgânicos). Entretanto, nas empresas aceleradas, houve a predominância de equipes definidas por três setores: vendas, suporte e programação.

Outro ponto relevante na análise dos atores, além das suas áreas, é o porte das organizações que interagem entre si (Steffen; Oliveira; Balle, 2017). Nesse sentido, observou-se as empresas analisadas eram predominantemente de pequeno porte, sendo formada, majoritariamente, por profissionais autônomos e pequenas equipes, com raras participações de grandes empresas.

Mecanismos e tipo de conteúdo

Em relação aos ‘mecanismos e tipo de conteúdo’, a partir das categorias intermediárias identificadas, consideram-se três principais fatores presenciais de compartilhamento de conhecimento: o aprendizado pela observação, os momentos informais e os eventos formais.

O aprendizado pela observação da rotina de outros profissionais é uma prática comum dos membros dos espaços de *coworking*, que destacam a motivação de acompanhar profissionais bem-sucedidos em suas atividades, seus horários e suas formas de trabalho. Sendo assim, ao observar práticas e hábitos dos outros profissionais, pode-se internalizar esse conhecimento e aprimorar a sua rotina de tarefas e a sua atitude em relação ao trabalho.

Destaca-se que compartilhar espaços de trabalho com outros profissionais, por si só, já permite que as empresas aprimorem suas atividades por meio da internalização das rotinas das outras empresas. Ressalta-se a importância do acesso visual entre os profissionais em ambientes que estejam desenvolvendo suas atividades para que os demais usuários do espaço possam visualizar e internalizar a rotina de seus pares.

Em espaços compartilhados, as interações informais, em áreas comuns e em diferentes horários, permitem que as empresas interajam e criem laços entre si; entretanto, tendem a favorecer ideias e diálogos mais breves e menos complexos. Por outro lado, os eventos formais apresentam-se como uma oportunidade para as empresas compartilharem seus conhecimentos de forma mais eficiente, sendo essas práticas comuns em espaços mais dedicados ao fomento de interações entre seus membros.

Muitas vezes, os profissionais anseiam por compartilhar conhecimento com outros profissionais, mas não se sentem à vontade para interagir de forma espontânea. Dessa forma, eventos formais concedem essa permissão para a interação, facilitando principalmente os primeiros contatos com outras empresas. Outro ponto de destaque em relação aos eventos foi a intenção de compartilhar conhecimento que o momento propicia, visto que, longe das suas atividades rotineiras, eles permitem que os integrantes se apresentem e participem com o propósito de interagir, compartilhar e aprender com outros profissionais.

Admitindo-se a importância da diversidade de conhecimentos, conclui-se que diversificar o conteúdo dos eventos formais – desde temas mais técnicos e/ou gerenciais, até temas não relacionados a negócios, como saúde, arte e cultura em geral – pode favorecer o engajamento de empresas e atrair profissionais mais heterogêneos para compartilharem entre si seus conhecimentos. Esses aspectos estão sistematizados no **QUADRO 5**.

QUADRO 5 – Mecanismos e tipo de conteúdo

Categorias finais
<ul style="list-style-type: none">● Aprendizado pela observação;● Interações informais: diálogo com profissionais sentados próximos, encontros no café e almoço, áreas de lazer e ambiente externo;● Eventos formais: reuniões, <i>happy hours</i>, <i>coffee breaks</i>, apresentações internas, dinâmicas internas e eventos temáticos; e● Conteúdos empresariais (técnico e gerencial) e não empresariais (arte, cultura, saúde).

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Identifica-se que cada espaço possui suas características em relação às práticas de compartilhamento de conhecimento. As práticas descritas acima corroboram com a afirmação de Gandini (2015) sobre o interesse dos usuários dos espaços de *coworking* em interagir com seus colegas, compartilhar conhecimento e aprender uns com os outros, criando um senso comunitário.

Além disso, as práticas descritas contribuem para a descrição do ambiente do *coworking* e dos seus processos, haja vista que existe pouca literatura acadêmica quanto a esse fenômeno de expansão e aceitação dos espaços de *coworking*, que têm crescido nos últimos anos no Brasil e no mundo (Boucken; Reuschl, 2018; Leclercq-Vandelannoitte; Isaac,

2016). Analisando os dados, percebe-se que alguns espaços possuem um planejamento mais definido quanto às práticas realizadas, o que favorece a manutenção dos eventos e a interação de seus membros.

Papel das tecnologias de informação

Por sua vez, a análise do ‘papel das tecnologias de informação’ buscou atender a lacuna de pesquisa identificada por Simeonova (2018) e Zimmerman *et al.* (2018), os quais afirmam que o papel da tecnologia de informação no compartilhamento de conhecimento é pouco evidenciado no contexto atual de tecnologias interativas e com foco em formação de rede. Observa-se que a utilização de tecnologias não é uma prática imprescindível nas interações de profissionais nos espaços de *coworking*, seja porque a interação no espaço não é uma prática comum, porque não há engajamento dos profissionais nas ferramentas disponíveis, ou, ainda, porque o espaço representa um momento para que as pessoas interajam fora do ambiente tecnológico, devido à proximidade física entre eles.

Em espaços de *coworking* nos quais a tecnologia foi considerada uma ferramenta de uso frequente para o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, as plataformas digitais próprias dos espaços foram destacadas por criar uma rede de conexão entre seus usuários, permitindo o contato até mesmo com antigos usuários e com membros de filiais de outras cidades e países, além da divulgação de oportunidades exclusivas para membros do espaço.

Dessa forma, pode-se concluir que as tecnologias próprias dos espaços de trabalho compartilhados promovem um senso de comunidade entre os usuários, permitindo conexões de profissionais que não se conhecem, apenas pela relação de identidade com o espaço que integram, contribuindo para a utilização de tecnologias para compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Ademais, as tecnologias interativas, como *WhatsApp* e *Instagram*, têm superado tecnologias tradicionais, como o *e-mail*, para o compartilhamento de conhecimento, permitindo maior conexão entre os integrantes do espaço de *coworking* e ultrapassando barreiras de espaço e tempo, uma vez que empresas flexíveis podem mudar de espaço físico e que a conexão com outros profissionais pode ser mantida mesmo que ele não esteja presente.

Entretanto, devido à proximidade física, muitos profissionais priorizam os contatos presenciais com outras empresas, pois a rotina de trabalho já é imersa em tecnologias como meio ou fim. O **QUADRO 6** sistematiza os resultados observados.

QUADRO 6 – Papel da tecnologia da informação

Categorias finais
<ul style="list-style-type: none"> • Uso frequente (<i>coworkings</i> A, B), pouco relevante (<i>coworkings</i> C e E) e não relevante (<i>coworking</i> D); • Conexão com ex-membros do espaço e membros de outras filiais (plataforma interna); Contato com profissionais em dias de trabalho remoto (<i>WhatsApp</i> e <i>e-mail</i>); • Conhecimento dos negócios internos (plataforma interna e <i>Instagram</i>); • Divulgação de vagas de trabalho/oportunidades (plataforma interna); • Informativo de eventos internos e externos (grupos de <i>WhatsApp</i>, <i>e-mail</i> e <i>Instagram</i>); • Comunicados referentes à estrutura do espaço (grupos de <i>WhatsApp</i> e <i>e-mail</i>); e • Conteúdo para interações presenciais (<i>Instagram</i>).

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

De acordo com Simeonova (2018) e Zimmerman *et al.* (2018), as novas tecnologias, com características de formação de rede e conectividade, têm colaborado para o compartilhamento de conhecimento entre empresas, superando barreiras das tecnologias da informação tradicionais.

Analisando os dados obtidos, identificou-se que as plataformas próprias dos espaços de *coworking*, os grupos de *WhatsApp* e o *Instagram* foram as ferramentas mais utilizadas entre eles, superando o tradicional correio eletrônico – o qual foi pouco evidenciado pelos entrevistados –, convergindo, assim, com as afirmações de Simeonova (2018) e Zimmerman *et al.* (2018) quanto à predominância das ferramentas interativas para o compartilhamento de conhecimento atualmente.

Entretanto, não basta realizar apenas o investimento em tecnologia para que haja resultados efetivos no compartilhamento e na gestão de conhecimento, sendo necessário o engajamento dos usuários e gestores. Os dados coletados revelam que os espaços de *coworking* com maior dinamicidade de interações possuíam plataformas próprias, consideradas eficientes e importantes para o compartilhamento de conhecimento; enquanto outros espaços possuíam plataformas digitais em desuso, pela falta de engajamento dos participantes.

Esse engajamento dos usuários na plataforma, segundo Iglesias-Pradas, Hernández-García e Fernández-Cardador (2017) e Soto-Acosta, Cegarra-Navarro e Garcia-Perez (2017), é o que define o valor de uma tecnologia de informação e comunicação interativa, pois depende da atuação dos seus usuários para estar em atividade e gerar interações e resultados para eles.

Em comparação com a pesquisa de Steffen, Oliveira e Balle (2017) em parques tecnológicos, os resultados divergiram em relação às tecnologias mais utilizadas para o compartilhamento de conhecimento. Segundo os autores, o *e-mail* foi a tecnologia mais significativa no compartilhamento, seguido de mídias sociais, pastas eletrônicas, sites próprios das empresas e *sites* do parque tecnológico. Ao se comparar os resultados obtidos, percebe-se que o *e-mail* não foi considerado o principal mecanismo tecnológico nesta pesquisa, corroborando a afirmação de Simeonova (2018) sobre a ascensão das tecnologias contemporâneas, como *WhatsApp* e *Instagram*, devido ao seu foco em interatividade.

Benefícios percebidos

Após investigar o contexto e as práticas de compartilhamento de conhecimento interorganizacional, foram analisados os benefícios decorrentes dessas práticas percebidos pelos entrevistados. Buscou-se corroborar e aprimorar os resultados obtidos por Steffen, Oliveira e Balle (2017), os quais elencaram os seguintes benefícios do compartilhamento de conhecimento interorganizacional em parques tecnológicos: novas oportunidades; novos produtos; conexões; melhora nos processos; redução de custos; treinamento; fortalecimento do ambiente empresarial; atração e retenção de profissionais; e clientes.

Dessa forma, contribui-se para o avanço no entendimento dos resultados do compartilhamento de conhecimento interorganizacional, ao passo que foram identificados fatores complementares e também distintos resultantes das suas práticas, sendo eles: estímulo à criatividade; conhecimento da demanda local; reflexão sobre o próprio negócio; atualização sobre novas tecnologias, técnicas e métricas de trabalho; oportunidade de mudar de área de negócio; criação de redes de contatos; formação de equipes; geração de novos negócios entre colegas de espaço; indicação de negócios com clientes externos; e senso de integração.

Com isso, contribui-se para a constatação da efetividade empírica do tema, à medida que propicia diversos benefícios organizacionais para as empresas, favorecendo o aprendizado organizacional e o engajamento com o ambiente.

A partir dos benefícios elencados, conclui-se que as empresas que compartilham conhecimento com outras empresas obtêm maior vantagem competitiva perante empresas que estão em locais de trabalho isolados, permitindo maior adaptabilidade e, conseqüentemente, maiores chances de sobrevivência em longo prazo. Entretanto, é importante destacar que não basta estar em um espaço compartilhado para obter esses benefícios, sendo necessário que os gestores e a estrutura do espaço favoreçam as práticas de compartilhamento de conhecimento e incentivem a participação de seus membros. O **QUADRO 7** sistematiza os resultados observados.

QUADRO 7 – Benefícios percebidos

Categorias finais
<ul style="list-style-type: none">● Estímulo à criatividade/Geração de ideias/Inovação;● Conhecimento da demanda local;● Reflexão sobre o próprio negócio;● Atualização sobre novas tecnologias, técnicas e métricas de trabalho;● Criação de redes de contatos;● Aproximação com culturas e línguas diferentes;● Formação de equipes;● Geração de novos negócios entre membros;● Despertar de interesse por outras áreas; e● Indicação de negócios com clientes externos.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Para Cisne, Arasaki e Santos (2015), as lições e práticas compartilhadas desenvolvem uma organização mais eficiente, inteligente e colaborativa, auxiliando na tomada de decisão assertiva e favorecendo a sua adaptabilidade no mercado.

Nesse ponto, percebe-se que as empresas dos espaços analisados se tornam mais eficientes, pois compartilham suas técnicas de trabalho e tecnologias utilizadas com diversos profissionais, bem como refletem sobre seus processos. Isso porque essas empresas compartilham suas rotinas e recebem *feedback* dos outros participantes quanto às suas ideias e projetos, favorecendo, assim, tomadas de decisão mais assertivas e desenvolvendo maior adaptabilidade da empresa quanto aos aspectos do ambiente externo, corroborando a afirmação dos referidos autores (Cisne; Arasaki; Santos, 2015).

Ademais, Hu, Lin e Chang (2013) reforçam que o compartilhamento de conhecimento influencia fortemente o processo de inovação das empresas de base tecnológica, sendo o compartilhamento interorganizacional a principal fonte para impulsionar as inovações. Nesse sentido, fatores como estímulo à criatividade, conhecimento de outras áreas e métodos de trabalho e atualização de ferramentas e tecnologias foram destacados pelos participantes como benefícios, sendo fatores que podem proporcionar a inovação no método de trabalho da empresa, nas suas ferramentas e tecnologias e até mesmo em sua área de atuação.

Assim como afirma Fernandes *et al.* (2019), o compartilhamento de conhecimento relaciona-se à inovação ao trazer provocações, criar *insights*, repensar soluções e identificar novos caminhos que podem resultar em inovações organizacionais. O compartilhamento de conhecimento entre empresas mostrou-se, também, uma importante prática para a atualização das tecnologias de negócios, visto que profissionais estão ligados a ela como atividade-meio e/ou fim e podem compartilhar entre si as novas tendências, de acordo com a eficiência e usabilidade delas, para manterem-se atualizados e competitivos no mercado.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o compartilhamento de conhecimento entre empresas em espaços de *coworking* e as suas consequências. Para atender a esse objetivo, foi feito um estudo de caso múltiplo em 5 desses espaços localizados na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, com a realização de 31 entrevistas, coleta de documentos e observação, utilizando e ampliando as categorias de análise definidas por Steffen, Oliveira e Balle (2017).

A escolha da unidade de análise – empresas em espaços de *coworking* – demonstrou-se favorável para abordar o tema central da pesquisa, o compartilhamento de conhecimento, pois são predominantemente locais com grande representatividade e dinamicidade em

relação às práticas do tema; entretanto, verificaram-se também locais que não favoreciam essas práticas. Com isso, é possível sugerir, a partir da comparação dos casos, os fatores e as características que propiciam as interações entre seus usuários, demonstrando boas práticas em relação ao tema, as quais contribuem para o desenvolvimento teórico da temática, além de permitir a adaptação e a replicação de fatores práticos por empresas e espaços de trabalho compartilhados diversos.

A partir das categorias iniciais de análise, definidas por Steffen, Oliveira e Balle (2017), pôde-se ilustrar o compartilhamento de conhecimento em seus pontos-chave. A categoria 'contribuições do espaço de *coworking*', desenvolvida neste estudo para preencher a lacuna declarada por Boucken e Reuschl (2018) e Leclercq-Vandelannoitte e Isaac (2016) quanto à investigação dos benefícios dos espaços de *coworking* para os empreendedores, pode ser utilizada como categoria de análise em outros contextos do compartilhamento de conhecimento entre empresas, como incubadoras, parques tecnológicos, polos tecnológicos, aceleradoras, centros comerciais, eventos e demais iniciativas que congreguem empresas em um mesmo ambiente, contribuindo para o desenvolvimento teórico do tema na literatura de gestão. Como implicação teórica, pesquisadores podem utilizar essa para identificar quais os fatores contextuais favorecem o compartilhamento de conhecimento entre empresas em demais iniciativas que possuam essa finalidade.

Em relação às características das empresas e dos profissionais identificados em campo, estendem-se nesta pesquisa os resultados e as contribuições de Steffen, Oliveira e Balle (2017) para o contexto de espaços de *coworking*. Nesse sentido, verifica-se a predominância de profissionais autônomos e pequenas equipes interagindo entre si, com pouca atuação de empresas de grande porte. Esse fato pode ser explicado pela maior flexibilidade para alterar seus processos e produtos/serviços em comparação às empresas mais rígidas e consolidadas, que ocupam espaços sem práticas de compartilhamento de conhecimento entre empresas.

Dessa forma, os resultados divergem dos obtidos pelos autores, os quais identificaram a ocorrência de interações entre empresas de pequeno e grande porte, e pouca interação entre empresas semelhantes pelo sentimento de concorrência. Contribui-se para a literatura de compartilhamento de conhecimento ao ampliar o entendimento sobre os perfis de empresas e profissionais que interagem em diferentes contextos de espaços compartilhados. Como implicação, pesquisadores podem utilizar essas considerações para mapear o perfil das empresas que compartilham conhecimento em diferentes contextos organizacionais e identificar os fatores que acarretam as diferenças encontradas em cada contexto.

A partir da verificação dos principais momentos de interação descritos pelos participantes, concluiu-se que os momentos formais, organizados pelos gestores dos espaços, proporcionam maior legitimidade e motivação para que os profissionais de diferentes empresas interajam entre si. Percebeu-se que os profissionais das empresas almejam se envolver em atividades diferentes das habituais de sua rotina de trabalho, e que esses eventos auxiliam na transmissão e na recepção de conhecimento.

Ademais, o contato a partir dos eventos formais facilita as interações informais posteriores, quebrando barreiras de apresentação e criando laços entre as pessoas. Dessa forma, contribui-se de forma prática ao constatar os principais momentos de interação entre as empresas nos espaços visitados, apresentando algumas dessas práticas. Como implicação, pesquisadores da temática podem aprofundar as análises dessas práticas de compartilhamento, identificando os fatores positivos e negativos e as relações com o contexto que oferecem maiores benefícios para as empresas.

Ao analisar os benefícios do compartilhamento de conhecimento sob a perspectiva dos profissionais das empresas, ressalta-se a importância da temática para o desenvolvimento e o aprimoramento das empresas, visto que agrega diversas vantagens aos profissionais e às suas empresas, como estímulo à criatividade, à propulsão de inovação, à atualização de métricas e tecnologias contemporâneas, entre outros.

Esse resultado supre a lacuna de Oliveira *et al.* (2015) quanto à elucidação dos resultados das práticas de compartilhamento de conhecimento, permitindo maior compreensão das vantagens para as empresas ao se envolverem nas práticas relacionadas a essa temática. Como implicação, reforça-se a constatação da relevância do compartilhamento de conhecimento como uma ferramenta organizacional no contexto dinâmico do mercado atual, tendo em vista que agrega benefícios que tornam as empresas mais adaptáveis às mudanças externas, fator de extrema relevância para a sobrevivência de uma empresa em longo prazo.

De forma prática, esta pesquisa contribui de diferentes maneiras. Com o crescimento da demanda e da oferta por espaços de trabalho compartilhados, gestores desses locais podem utilizar os resultados e as contribuições deste estudo para planejar e organizar seus espaços, orientando-se pelos principais fatores destacados neste trabalho, como distribuição e estrutura física do espaço interno, características do ambiente externo, utilização de plataformas digitais próprias, contratação de funcionários facilitadores de interações entre empresas e estruturação de uma agenda contínua de eventos temáticos.

Além disso, profissionais autônomos e pequenas empresas podem, de acordo com os resultados e as contribuições, considerar a sua inserção em espaços de trabalho compartilhados em busca dos benefícios verificados nesta pesquisa, tais como prospecção de clientes, atualização de novas tecnologias, métodos e técnicas de trabalho, formação de equipes, entre outros.

Por fim, no intuito de suprir a lacuna de falta de justificativa para os investimentos em compartilhamento de conhecimento (Oliveira *et al.*, 2015), sugere-se que as empresas que possuem flexibilidade para aprimorar seus processos e produtos/serviços possam se tornar mais competitivas em longo prazo à medida que investem em práticas de compartilhamento de conhecimento, uma vez que elas podem resultar em geração de novos negócios entre as empresas ou indicações de clientes externos, integração de novos colaboradores, atualização de tecnologias que tornem o negócio mais produtivo, além de aumentar a satisfação dos profissionais devido ao sentimento de integração e aprendizado constante, entre outros benefícios identificados neste estudo.

Esta pesquisa possui limitações em relação à sua aplicação, que podem ser superadas a partir de estudos futuros. Em relação ao contexto da cidade, Florianópolis tem sido considerada um importante polo empresarial, inovador e tecnológico. Estudos similares em regiões diversas do país e em outros países podem demonstrar um panorama comparativo para saber se os resultados convergem ou divergem, ilustrando o impacto da cidade no contexto de análise da temática.

Para essa análise, foram utilizadas cinco categorias, sendo duas propostas para o contexto em questão: 'contribuições do espaço de *coworking*' e 'papel das tecnologias de informação'. Pesquisas futuras podem adicionar novas categorias de análise para verificar outros fatores que podem favorecer ou criar barreiras ao compartilhamento de conhecimento entre empresas. Além disso, estudos futuros podem direcionar seus esforços a uma categoria de análise específica, podendo obter resultados e contribuições mais aprofundados acerca de determinado fator.

Por fim, a pesquisa possui limitações em relação à capacidade de generalização dos resultados, visto que os estudos de casos não possuem essa finalidade (Yin, 2015). Desse modo, pesquisas com abordagem quantitativa, realizadas com amostras superiores, podem complementar o entendimento desenvolvido neste trabalho. Para tanto, pode-se utilizar as categorias iniciais deste estudo como os principais eixos temáticos, e as categorias finais desenvolvidas nesta pesquisa como fatores de análise do questionário quantitativo.

REFERÊNCIAS

AL-BUSAIDI, K.; OLFMAN, L. An Investigation of the determinants of knowledge management systems success in omani organizations. **Journal of Global Information Technology**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 6-27, 2005.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: knowledge management and knowledge management systems. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, Mar. 2001.

ASRAR-UL-HAQ, M; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. **Cogent Business & Management**, [s. l.], v. 3, n. 1, 6 Jan. 2016.

ARASAKI, P. H. K.; CISNE, C. S.; SANTOS, N. Compartilhando mais que espaços. **Revista Gestão Industrial**, [s. l.], v. 11, n. 3, 2015.

AZEVEDO, I. C. S.; TEIXEIRA, C. S. Florianópolis: uma análise evolutiva do desenvolvimento do inovador da cidade a partir do seu ecossistema de inovação. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, Ibirama, v. 6, n. 11, p. 108–120, 2017. DOI: 10.5965/2316419006092017108.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BILANDZIC, M.; FOTH, M. Libraries as co-working spaces: understanding user motivations and perceived barriers to social learning. **Library Hi Tech**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 254-273, Jun. 2013.

BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 8-18, Mar. 2001.

BOUCKEN, R. B; REUSCHL, A. J. Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, [s. l.], v. 12, p. 317-334, Sept. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>.

CASHMAN, A. **Deskmag**. Coworking spaces worldwide. [S. l.], 2017.

CHANG, C. M.; HSU, M. H.; LEE, Y. J. Factors influencing knowledge-sharing behavior in virtual communities: a longitudinal investigation. **Information Systems Management**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 331-340, Oct. 2015.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de cidades Empreendedoras**. 2017. Disponível em: repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6103/1/2017_ICE_Endeavor.pdf. Acesso em: 24 jun. 2022.

FERNANDES, R. F. M.; REZENDE, A. N. S.; SCHMIDT, S.; SCHREIBER, D.; ASHTON, M. S. G. A governança e o compartilhamento de conhecimento nos serviços de coworking. **GEPROS: Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 176, 2019.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GANDINI, A. The rise of coworking spaces: A literature review. **Ephemera: Theory and Politics in Organization**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 193-205, 2015.

GRANT, R. M. Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production. **Journal of Management & Governance**, [s. l.], v. 17, p. 541-558, 2013.

GUPTA, A.; MATTARELLI, E.; SEHASAI, S.; BROSHAK, J. Use of collaborative technologies and knowledge sharing in co-located and distributed teams: Towards the 24-h knowledge factory. **Journal of Strategic Information Systems**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 147-161, 2009.

HSU, M.-H.; CHANG, C.-M. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organizational knowledge sharing. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 119-142, Sept. 2004.

HU, T. S.; LIN, C. Y.; CHANG, S. L. Knowledge intensive business services and client innovation. **The Service Industries Journal**, [s. l.], v. 33, n. 15-16, p. 1435-1455, 2013.

HUANG, Q.; DAVISON, R. M.; GU, J. The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 21, n. 6, p. 477-580, Nov. 2011.

IGLESIAS-PRADAS, S.; HERNÁNDEZ-GARCÍA, Á.; FERNÁNDEZ-CARDADOR, P. Acceptance of corporate blogs for collaboration and knowledge sharing. **Information Systems Management**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 220-237, May. 2017.

IM, G.; RAI, A. Knowledge sharing ambidexterity in long-term inter-organizational relationships. **Management Science**, [s. l.], v. 54, n. 7, p. 1281-1296, July. 2008.

IM, G.; RAI, A. IT-enabled coordination for ambidextrous interorganizational relationships. **Information Systems Research**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 72-92, Nov. 2014.

KOJO, I.; NENONEN, S. Evolution of co-working places: drivers and possibilities. **Intelligent Buildings International**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 164-175, Dec. 2017.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A.; ISAAC, H. The new office: how coworking changes the work concept. **Journal of Business Strategy**, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 3-9, Nov. 2016.

LIN, H. F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, [s. l.], v. 28, n. 3/4, 2007. DOI 10.1108/01437720710755272.

LOEBBECKE, C.; VAN FENEMA, P. C.; POWELL, P. Managing inter-organizational knowledge sharing. **Journal of Strategic Information Systems**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 4-14, 2016.

MARTELO-LANDROGUEZ, S.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes, **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 342-365, 2014.

MARTINEZ-CONESA, I.; SOTO-ACOSTA, P.; CARAYANNIS, E. G. On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, 2017.

MORISSET, B. Building new places of the creative economy: the rise of coworking spaces, Netherlands. *In: Proceedings of the 2nd Geography of Innovation, 2.; International Conference, 2013. Netherlands. Proceedings [...]. Utrecht: Utrecht University, 2013. p. 1-24.*

NESTA. **Innovation toolkit**: science and innovation network: Innovation in the UK. Londres: Nesta, 2015.

OLIVEIRA, M.; CURADO, C. M. M.; MAÇADA, A. C. G.; NODARI, F. Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 44, p. 132-140, 2015.

SARAF, N.; LANGDON, C. S.; SAWY, O. E. IS integration and knowledge sharing in multi-unit firms: the winner's curse. **European Journal of Information Systems**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 592-603, 2013.

SARKER, S.; XIAO, X; BEAULIEU, T. Qualitative studies in information systems: a critical review and some guiding principles. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 37, n. 4, 2013.

SCHOPFEL, J.; ROCHE, J.; HUBERT, G. Co-working and innovation: new concepts for academic libraries and learning centres. **New Library World**, [s. l.], v. 116, n. 1/2, p. 67-78, Jan. 2015.

SIMEONOVA, B. Transactive memory systems and web 2.0 in knowledge sharing: A conceptual model based on activity theory and critical realism. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 592-611, July. 2018.

SOTO-ACOSTA, P.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; GARCIA-PEREZ, A. From the guest editors: "Enterprise social media for knowledge management and innovation in SMEs". **Information Systems Management**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 203-204, July 2017.

STEFFEN, M. O.; OLIVEIRA, M.; BALLE, A. R. Knowledge sharing among companies in a science and technology park. **Business Information Review**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 101-108, 2017.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONGUR, S.; ENGWALL, M. The business model dilemma of technology shifts. **Technovation**, [s. l.], v. 34, n. 9, p. 525-535, 2014.

VRONTIS, D.; THRASSOU, A.; SANTORO, G.; PAPA, A. Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. **Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 374-388, 2017.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIMMERMANN, A.; OSHRI, I.; LIOLIOU, E.; GERBASI, A. Sourcing in or out: Implications for social capital and knowledge sharing. **Journal of Strategic Information Systems**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 82-100, 2018.