



Serão os *Coworking Spaces* indutores do processo criativo? O caso do “ The Spot”

Por

Lucas Gurgel do Amaral Carleial

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Da Inovação

Orientada por:

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

2017

Nota Biográfica

Lucas Gurgel do Amaral Carleial, nascido a 04 de Março de 1984, é formado em Filosofia pela Universidade Federal do Ceará (UFC) onde frequentou entre os anos de 2005 a 2009.

Em 2011 cursa a Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial na mesma Universidade obtendo diploma no mesmo ano. No ano seguinte, 2012, entra para o MBA em Gerência de Projetos na faculdade Unichristus vindo a obter diploma no ano de 2014.

Possui experiência de 10 (dez) anos na área de Gestão de Projetos ligados ao âmbito da cultura e juventude, com especial ênfase em Monitorização & Avaliação de programas sociais.

No ano de 2015, decide dar continuidade à sua vida acadêmica, matriculando-se no Mestrado em Economia e Gestão de Inovação, na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade do Porto, que termina com a elaboração da presente dissertação, em 2017. Parte de seu último ano do referido mestrado foi cursado dentro do programa de mobilidade internacional Erasmus+ em que o estudante desempenhou durante 06 (seis) meses a função de trainee Project Manager na empresa PFCEU, em Bratislava (Eslováquia).

Agradecimentos

A elaboração desta pesquisa é fruto de um trabalho árduo de investigação, superação de desafios e adaptação diante dos quais a contribuição das pessoas abaixo contribuiu enormemente para o alcance dos resultados.

Agradeço, primeiramente ao meu orientador, professor doutor Manuel António Fernandes da Graça, pelos seus conselhos, sugestões e direcionamentos para a pesquisa. À Faculdade de Economia e Gestão da Universidade do Porto (FEP) representada pelo seu quadro de professores do mestrado em Economia e Gestão da Inovação. Às funcionárias da Universidade do Porto na figura de Ana Carvalho, Rosalina Pereira e Sandra Monte sempre solícitas e atenciosas para sanar quaisquer questões referentes ao meu programa de mobilidade internacional. Ao programa Erasmus+ por ter financiado o período de estágio na Eslováquia e à empresa PFCEU onde meu supervisor Radovan Lucina e colegas Martina Fricová e Barbora Homzová contribuíram para o enriquecedor período de aprendizado.

Ao The Spot e, especificamente, seu gestor Matej Stratený por ter aberto as portas deste *coworking space* e tornado possível o desenvolvimento da pesquisa. Aos empreendedores Gabriel Ceglédi, Matej Šestak, Matej Ftáčnik, Tomáš Debnar, Klaudia Drábiková, Lucia Kelnarová pela participação e contribuição com as entrevistas.

Agradeço ao amigo Daniel Floquet, por se fazer presente para quaisquer questões de ordem burocrática e nas dicas necessárias que antecederam minha mudança a Portugal. Mônica Saraiva e Camila Nadine por suas imensas contribuições em aulas de inglês, traduções e pela cumplicidade na superação das dificuldades ao viver em outro país.

Acima de tudo, meus pais, Célia Gurgel e Bernardino Carleial e irmãos Daniela e Bernardo por serem minha fonte de determinação e contínuo apoio para encarar os novos desafios onde quer que eu vá.

Resumo

O objetivo dessa dissertação é analisar em que medida os *coworking spaces* podem ser caracterizados como espaços que induzem ao processo criativo, tomando como estudo de caso o The Spot, na Eslováquia. O estudo parte de referenciais teóricos centrados nas perspectivas contemporâneas da criatividade, na dimensão coletiva da criatividade e no espaço para a criatividade. A hipótese do estudo partiu da ideia de que os *coworking spaces* seriam os locais de excelência para o estímulo e indução de ideias criativas, dada as características físicas deste espaço e propósitos voltados à interação entre os membros.

A pesquisa adquire relevância diante da contínua expansão deste tipo de empreendimento e do aumento da procura por parte dos empreendedores autônomos, que, além de buscar um modelo mais flexível de trabalho em termos de estrutura e custos, priorizam a possibilidade de *networking* oferecida por estes espaços. A metodologia da pesquisa leva em consideração um estudo de caso do The Spot, situado na capital Bratislava, fazendo uso de uma análise qualitativa, por meio de uma pesquisa de caráter exploratório, a envolver entrevistas com membros e um gestor deste espaço.

Os resultados apontam que a homogeneidade de campos profissionais e as relações de poder assimétricas são determinantes para refutar a hipótese inicial, apesar das interações vivenciadas e das propriedades do espaço, comumente caracterizadas como estimuladoras do processo criativo. Em decorrência destes fatores, e de como é percebido o espaço profissional *versus* espaço para criatividade, o The Spot não irá apresentar elementos contundentes que o caracterizem como espaço indutor da criatividade, o que inibe quaisquer tentativas de generalização dos *coworking spaces* como influenciadores diretos do processo criativo.

Palavras-chave: Criatividade, *Coworking Spaces*, Contexto, Redes, Criatividade Coletiva, Espaço para a Criatividade.

Abstract

The aim of this study is to analyze the extent to which coworking spaces can be characterized as spaces that induce the creative process, taking The Spot, in Slovakia, as a case study. The study is based on theoretical references focused on the contemporary perspectives of creativity, the collective dimension of creativity and the space for creativity. The hypothesis of the study was based on the idea that the coworking spaces would be the places of excellence for the stimulus and induction of creative ideas due its physical characteristics and purposes focused on the interrelationships between the members.

The relevance of this research is due to the continuous expansion of this type of business model and the increase of the demand on the part of the autonomous entrepreneurs, who seeks other possibilities of workspaces based on flexible structures and low costs and that also prioritize the possibility of networking. The methodology of research considers The Spot as a case study, located in the capital Bratislava, making use of a qualitative analysis, through an exploratory research, involving interviews with members and a manager of this space.

The results point out that the homogeneity of professional domains and the asymmetrical power relationships are determinants to refute the initial hypothesis, despite the interactions experienced and the properties of space, characterized as a stimulator for creativity. Because of these factors and of how the professional space is perceived in opposition to the space for creativity, The Spot will not present strong elements that may characterize it as an inductive space of creativity, which inhibits any attempts to generalize the coworking spaces as direct influencers for the creative process.

Keywords: Creativity, Coworking Spaces, Context, Network, Collective Creativity, Space for Creativity.

Índice de conteúdos

Nota Biográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de conteúdos	vi
Índice de Figuras	viii
1. Introdução.....	9
2. Revisão de Literatura	13
2.1 Criatividade.....	13
2.1.1 Sujeito Criativo	18
2.1.2 Produto Criativo	20
2.1.3 Lugar criativo	21
2.1.4 Processo Criativo.....	22
2.2 Perspectivas contemporâneas da Criatividade	24
2.2.1 Modelo Componencial da Criatividade.....	24
2.2.2 Dimensão Sistêmica da Criatividade.....	26
2.2.3 Rizoma	29
2.2.4 Actor-Network-Theory.....	32
2.3 Dimensão Coletiva da Criatividade	35
2.3.1 Modelo SECI.....	36
2.3.2 Comunidades de Prática	39
2.4 Espaço para criatividade	42
2.4.1 Espaço	42
2.4.2 Espaço Organizacional.....	45
2.4.3 Ba	48
2.4.4 Coworking Spaces.....	51
3. Estudo de Caso	56
3.1 Metodologia de Pesquisa	56
3.1.1 Tipo de Pesquisa.....	57
3.1.2 Técnicas de Levantamento de Dados	58
3.2 Coworking na Eslováquia.....	59
3.3 The Spot.....	62
4 Análise do Caso The Spot	64

4.1 Resultados Obtidos	64
4.1.1 Perspectivas Contemporâneas da Criatividade no The Spot.....	75
4.1.2 Dimensão Coletiva da Criatividade no The Spot.....	78
4.1.3 Espaço para Criatividade no The Spot	80
5 Discussão dos Contributos	84
5.1 Breve Sumário	84
5.2 Principais Conclusões e Contributos do Estudo	85
5.3 Limitações do Estudo.....	88
5.4 Sugestões para Estudos Posteriores	89
Bibliografia.....	91
Anexo I- Roteiro para Entrevistas	96
Anexo II- Roteiro para Entrevistas	97

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução em Espiral da Conversão de Conhecimento	37
Figura 2: As quatro características do Ba.....	49
Figura 3: Domínios Profissionais de membros de <i>coworking spaces</i> na Eslováquia.....	61

1. Introdução

Há alguns anos, um novo paradigma em termos de composição de novos espaços de trabalho emergiu, sobretudo, a partir do advento da chamada sociedade do conhecimento e das novas configurações do processo produtivo, com um número significativo de novos trabalhadores autônomos (Gandini, 2015). Essa mudança possui como principais fios condutores a dinamicidade do ambiente em que estes estão inseridos, a envolver os aspectos econômicos, tecnológicos, políticos e socioculturais. Esse mesmo contexto é caracterizado, dentre outros fatores, por uma redução de níveis hierárquicos que tendem cada vez mais para uma flexibilização organizacional, estímulo à criatividade e independência, impulsionando o surgimento dos *coworking spaces* (CS).

Os CS possuem origem recente, em 2005, e representam a transformação pelo qual tem passado o ambiente de trabalho, cuja ênfase em inovação, compartilhamento, colaboração, senso de comunidade, dentre outros, tem se tornado um fator diferenciador na busca de vantagens competitivas. Ao se falar em inovação, tem-se em mente o estabelecimento de uma nova combinação de recursos, até então não efetivada por ninguém, de modo a realizar algo novo tendo em vista um sucesso comercial e/ou impacto econômico. Nesse sentido, o novo paradigma da sociedade do conhecimento e, por consequência, das formas contemporâneas de gestão não pode estar desvinculado da inovação, entendida aqui como mola propulsora da vantagem competitiva das organizações (Cardoso, 2006)

No entanto, sob quais bases está assentada a inovação? Em que medida os aspectos tangíveis e intangíveis inerentes ao CS contribuem para o estímulo à criatividade de seus membros? Responder a essas questões, implica em entender o processo criativo, o qual possui como base uma série de características que transcendem as perspectivas de sujeito, processo, ambiente e produto, e que envolvem múltiplas associações, a envolver o aspecto contextual, coletivo e em termos de inter-relações efetivadas no espaço.

Assim, a dissertação parte da questão de análise acerca em que medida os CS se configuram como agente indutor do processo criativo, tomando como estudo de caso o The Spot em Bratislava (Eslováquia). A opção por este país e pelo referido espaço de *coworking* ocorre em virtude de minha colaboração em uma empresa de consultoria deste país como estagiário dentro do programa Erasmus+, no segundo ano de meu mestrado.

Esta ocasião além de permitir a vivência profissional em um outro território, possibilitou o contato com o ecossistema de startups e, especificamente, com o contexto específico dos CS da região, no qual o The Spot se destaca como o pioneiro e referência entre os empreendedores tecnológicos da capital.

Após o presente capítulo introdutório, o segundo apresentará a revisão de literatura que será dividida em três partes onde se buscará elementos consistentes para uma análise dos CS enquanto eventual espaço indutor da criatividade. O objeto do estudo será, portanto, tratado à luz dos referenciais teóricos ligados às perspectivas contemporâneas da criatividade (aspectos contextuais-relacionais), à dimensão coletiva da criatividade e do espaço para criatividade.

Na primeira parte será apresentada de forma sintética o conceito de criatividade a ser utilizado em minha dissertação partindo de sua definição etimológica e evolução histórica do conceito. As múltiplas possibilidades de apreensão do termo levam em conta práticas para a criação do novo (produtos ou novas ideias), ao pensamento divergente e que frise um caráter de instabilidade favorável à emergência da novidade. Partindo da leitura dos autores de referência nessa temática, serão tratadas as diferentes perspectivas de entendimento da criatividade a partir da abordagem de Mano e Zagalo (2009) e Styhre e Sundgren (2005) os quais a concebem sob o olhar do sujeito, produto, lugar e processo criativos. Em seguida, será destacado o primeiro referencial de análise, centrado nas contribuições contemporâneas da criatividade que enfatizam a dimensão contextual, sistêmica e relacional da criatividade a partir do modelo componencial de criatividade, da perspectiva de sistemas, além dos conceitos de rizoma e da *actor-network theory*.

Na segunda parte da revisão de literatura irei tratar da dimensão coletiva da criatividade, noção que representa uma tendência contemporânea dos estudos do tema ao transcender o aspecto meramente cognitivo e circunscrito ao âmbito do sujeito. Esse subtópico será problematizado em um primeiro momento a partir da temática da gestão do conhecimento, e especificamente de que modo a conversão do conhecimento (tácito e explícito) traz em si a influência do contexto para a criação de novas ideias, tomando como referencial teórico o modelo SECI. Em um segundo momento, as comunidades de prática servirão de mecanismo de análise acerca de que maneira grupos identitários podem colaborar de modo a gerar conhecimento a partir de projetos em comum.

Na terceira e última parte da revisão de literatura tratarei da dimensão do espaço e, em especial, como este apresenta propriedades que transcendem o aspecto físico e material para ser reconhecido como produto social e lugar situado para a conversão do conhecimento. Serão avaliadas neste momento as contribuições da geografia crítica e da noção de Ba e de que modo estas se tornam pertinentes para o estudo dos espaços de *coworking*.

No terceiro capítulo irei apresentar a metodologia, centrada no estudo de caso do The Spot por meio de uma abordagem qualitativa. O estudo lançou mão da observação participante e entrevista semiestruturada com os membros e um gestor do The Spot. Ao fim, será exposta uma breve contextualização do surgimento e características dos espaços de *coworking* na Eslováquia e uma apresentação do The Spot.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas a partir da metodologia e referencial teórico expostos nos capítulos anteriores. Nesse momento será dada a voz aos entrevistados, explicitando suas perspectivas acerca do The Spot em diálogo com o conceito de criatividade. Este capítulo encerra com um debate acerca de seus pontos de vista em correlação com os referenciais teóricos que fundamentam a questão de análise do estudo.

No quinto e último capítulo serão expostas as principais conclusões e contributos do estudo. Após um breve sumário onde constam as contribuições presentes ao longo dos capítulos serão apresentadas os resultados finais, que oferecem um cenário distinto da hipótese inicial do estudo. O estudo encerra com uma breve descrição dos aspectos de ordem teórica e metodológica que limitaram o estudo, finalizando com sugestões para estudos posteriores.

Um aspecto importante a se ressaltar diz respeito ao fato da pesquisa não estar circunscrita a um único referencial teórico como chave de interpretação do objeto de estudo. Ao partir dos dados do campo, de forma a determinar as “lentes” para análise do real, o estudo leva em consideração o próprio conceito de criatividade, em sua dimensão múltipla, a partir da qual podem ser feitas diferentes associações, que se ramificam e proporcionam possibilidades de apreensão do fenômeno em questão de acordo com o contexto específico em análise. Assim, a abordagem multidisciplinar escolhida permite uma análise da influência não apenas do espaço na criatividade como comumente é

avaliado em estudos deste tipo. Diferentemente, o estudo irá se debruçar sobre de que maneira se estruturam também a dimensão contextual, das interrelações e do espaço, como aspectos que estão intimamente ligados à vivência dos membros em *coworking spaces*.

De fato, a abordagem em torno do contexto prescinde de uma análise das relações que se estabelecem em termos de domínio, redes, e em especial, de como a dimensão coletiva dos agentes se desenrola no espaço. Essas mesmas redes e coletividades estão situadas em um espaço específico, vivido, percebido e representado de formas diferentes.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo será empreendida uma análise das definições da criatividade iniciando com um panorama histórico e evolução do conceito a partir das perspectivas de sujeito, produto, processo e lugar criativos para em seguida se chegar à primeira perspectiva de análise do estudo: as perspectivas contemporâneas de criatividade. Em seguida, será enfocada a dimensão coletiva da criatividade, suas particularidades referentes à associação de saberes e interesses na elaboração de conhecimento novo. Por último, será tratada da dimensão do espaço, levando em consideração a influência das subjetividades, relações de poder e estrutura organizacional para a posterior análise da percepção dos *coworking spaces* como espaços indutores da criatividade.

2.1 Criatividade

Etimologicamente, o termo criatividade deriva do latim *creare*, que significa criar, inventar, fazer algo novo (Sanches Amorim e Frederico, 2008). Tal conceito revela-se multifacetado, na atual sociedade do conhecimento, com definições que abrangem variados enfoques e campos do saber, desde a filosofia, psicologia, neurociência passando pela biologia à gestão (Styhre e Sundgren, 2005). Inúmeras definições têm sido construídas em torno dessa temática, que se encontra longe de um esgotamento, principalmente em virtude de sua constante apropriação dentro das práticas organizacionais contemporâneas (Fleith e Alencar, 1992).

Não raro, é comum situar a criatividade em um território místico, em que esta é tida como atributo de seres humanos excepcionais, talentosos ou influenciados por modelos mitológicos (Zugman, 2008). Igualmente, o ato criativo ser corriqueiramente vinculado ao domínio das artes, o que faz com que as ideias criativas, quando situadas à luz das organizações, estejam passíveis de confusão em termos de aplicabilidade no mundo nos negócios (Amabile, 1998; Parjanen, 2012). Como consequência, para Styhre e Sundgren (2005) a percepção da criatividade estritamente vinculada a uma expressão poética ou metafórica da realidade nem sempre permite uma elaboração científica e rigorosa do conceito dentro de um contexto organizacional.

Olhando para essa temática em termos cronológicos, a teoria evolucionista seria responsável por uma mudança na perspectiva que concebia a criatividade como fruto da

inspiração divina e de fenômenos místicos, facilitadores de *insights* aleatórios a apenas certos indivíduos escolhidos. Essa teoria, priorizaria o fator hereditário como principal componente da criatividade dentro do qual o estímulo ou educação para a criatividade impunham fronteiras limitadas na medida em que esta estaria circunscrita a um componente biológico (Sanches Amorim e Frederico, 2008).

Em seguida, a teoria psicológica passaria a adquirir hegemonia nos discursos em torno da criatividade. Este conceito seria introduzido nesta disciplina por Guilford, em 1950 (Gomes, Rodrigues, e Veloso, 2016). De fato, a subjetividade seria entendida comumente como a primeira fronteira quando se levanta o tema da geração de novas ideias e a problematização deste campo estaria relacionada ao modo com que o sujeito é influenciado por suas experiências (behaviorismo), como este busca respostas e soluções para questões (*Gestalt*) e de que maneira sua esfera inconsciente é manifestada (psicanálise) (Sanches Amorim e Frederico, 2008).

Assim, apenas do início ao final do século XX, percebeu-se um maior interesse na influência do contexto como agente influenciador do processo criativo, em especial na problematização das condições alheias ao indivíduo que são propícias para sua ocorrência (Amabile, 1988; Csikszentmihalyi, 1999). A ênfase no contexto como indutor do processo criativo passaria a ser identificada sobretudo no seio das organizações, nas quais a criatividade seria entendida como a mais-valia para o processo de inovação organizacional

Como contraponto à visão tradicional psicologizante nos estudos da criatividade é somado um posicionamento recorrente na literatura que a coloca como conceito menos problematizado quando comparado às discussões em torno da inovação. Torna-se necessário, assim:

“(...) (i) a more elaborated and systematic critique of the constructs of creativity and management of creativity; and (ii) more detailed and contextualized case studies of how creative work is organized and managed in workplaces” (Styhre e Sundgren, 2005, p. 3).

Apesar de seu campo de investigação ser, por vezes, considerado de difícil percepção o olhar em torno das definições de criatividade encontra uma multiplicidade de acepções, como um caleidoscópico a partir do qual inserem-se variados enfoques. Além da corrente associada à esfera psicológica, pode-se, igualmente, perceber uma perspectiva pragmática que a concebe como produção de algo novo ou solução apropriada para determinada tarefa (Amabile, 2012) ou habilidade de criação de novas ideias e coisas a partir da combinação inesperada de conhecimento (Stumpf, 2013). Há ainda autores como Satu Parjanen (2012) que desprendem a criatividade de uma dimensão estritamente ligada ao indivíduo, buscando seu aspecto coletivo dentro da esfera organizacional e, assim, tornando-se um dos principais recursos para aumento da vantagem competitiva e de destaque frente aos concorrentes.

Em um contorno que pode ser delineado, a partir de várias perspectivas, verifica-se que a criatividade apresenta sua propriedade imaterial, subjetiva e intangível (Sanches Amorim & Frederico, 2008) diferentemente da noção de inovação que possui um componente da novidade atrelado à dimensão econômica.

Parafraseando Schumpeter (1997), Ferreira (2015) afirma que a inovação possui um papel primordial enquanto indutora do crescimento econômico, o qual ocorre em ciclos impulsionados pelo desenvolvimento de novos produtos por parte dos empreendedores. Schumpeter (1997) formula o conceito de destruição criativa para ilustrar o fato de que a introdução de uma inovação é acompanhada de uma prosperidade, num primeiro momento, em termos de aumento da produção e poder de compra o qual está vinculado com o fato de novos entrantes passarem a imitar e difundir a nova tecnologia. No entanto, esse *boom* traz em si as características da destruição do ciclo tendo em vista que, com o advento dos concorrentes, estes acabam por contribuir para a diminuição da lucratividade, da demanda por meios de produção e volume de emprego. Este quadro se mantém até que seja empreendida uma outra inovação que dê origem a um novo ciclo, repetindo a sequência novamente. Identificam-se, portanto, para Schumpeter (1997), ciclos de expansão e crise como inerentes ao modelo capitalista, e em última análise, do próprio processo de inovação¹. Não seria, portanto, difícil de discordar de

¹ Para os fins do presente estudo faço a distinção entre criatividade e inovação a partir da perspectiva de Sanches Amorim e Frederico (2008) “(...) a primeira é geração de ideias (por meio de conceitos, teorias e processos que se apresentam ao longo da história) e a segunda é prática fazer, implementar as ideias geradas pela criatividade” (p. 77).

Sanches Amorim (2008) quando este afirma que a “inovação é a criatividade transformada em mercadoria” (p. 81).

Diante do universo de possibilidades para a compreensão da criatividade, verifica-se, ainda assim, algumas características centrais do ponto de vista comportamental que contribuem para o seu entendimento. Uma delas diz respeito a noção de pensamento divergente, por vezes entendido como próprio sinônimo da criatividade (Williams, 2004). A noção de pensamento divergente é entendida como a capacidade de resolver problemas cotidianos, políticos e artísticos de forma inovadora permeado por pensamentos, sentimentos e comportamentos não usuais (Williams, 2004). Conforme Machado (2015) “(...) consiste em produzir ideias que se desviem das linhas diretivas do pensamento habitual (substância), ou seja, é uma forma de organizar os processos de pensamento através de estratégias pouco ortodoxas e comuns” (pp. 25-26).

A abertura para novas ideias de forma diferenciada, característica do pensamento divergente, também está associada à chamada perspectiva relacional do processo criativo em que a produção de conhecimento, firmado pela associação entre indivíduos, favorece a emergência do novo e de consequente ganhos de produtividade. De fato, por não estarem restritos à uniformidade e a uma postura lógica e coerente, a imprevisibilidade acaba sendo um elemento que favorece a criatividade, em detrimento de uma postura estritamente racional.

Em termos organizacionais, a dinâmica provocada com o advento da sociedade do conhecimento impôs uma forma diferenciada para fazer frente às constantes mudanças do ambiente externo. Nessa lógica, a criatividade é apropriada como fator diferenciador e integrante do processo de oferta de bens simbólicos, materializados em produtos e serviços (Parjanen, 2012). Assim, a sobrevivência das organizações no mercado estará diretamente ligada ao tanto que estas são capazes de criar conhecimento. É comum, em termos de criatividade organizacional, relacioná-la à concepção de conhecimento como um ativo financeiro (Parjanen, 2012), prática simbolizada no investimento em ambientes que possam favorecer o surgimento de inovações e de estímulo a ideias disruptivas.

Considerando o quadro hierárquico comumente adotado nas organizações, o papel dos gestores é fundamental no intuito de superar abordagens tradicionais e assumir riscos que possam impulsionar à produção de novas ideias. Gestores e CEOs de grandes companhias têm-se voltado à criatividade como possibilidade de conquista e retenção de

novos clientes e para o sucesso das organizações, nas quais os trabalhadores são um dos grandes recursos para o desenvolvimento de suas propriedades inovadoras (Tan, 1998; Cabelleira, 2007). Como formas de estímulo à criatividade, os gestores normalmente investem em tempo, infraestrutura, informações diversificadas, gestão, estímulo à diversidade de colabores, etc. (Parjanen, 2012).

Essa visão da importância dos gestores na criatividade organizacional também é compartilhada por Tan (1998) segundo o qual as organizações são entendidas enquanto um sistema no qual os responsáveis pelos cargos de decisão intervêm principalmente em sua cultura, estrutura, gestão e nas pessoas. Estes aspectos constituiriam subsistemas que, em profunda interconexão, seriam os principais responsáveis por mudanças que influenciam a estrutura e o direcionamento das organizações a longo prazo. Nesse sentido, os encaminhamentos assumidos devem ir além de conceitos pré-estabelecidos relativos aos modelos fixos de administração, estando aberto à diversidade, serendipidade e modelos mentais divergentes por parte de seus colaboradores (Tan, 1998).

Historicamente, os estudos em torno da criatividade envolvem inúmeros campos do saber os quais, no entanto, possuem uma abordagem enfatizada na maioria das vezes no estudo da pessoa ou do produto criativo. Seguirei a proposta de Styhre e Sundgren (2005) os quais empreendem uma análise apropriada do tema e redimensionam a problemática da criatividade ao introduzir as dimensões de processo criativo e lugar criativo.

Vale ressaltar que essa divisão surge apenas como um recurso metodológico e como ponto de partida para compreender o largo espectro do tema, haja vista que estudá-lo em isolado implica em desconsiderar o contexto organizacional e a influência social a qual está submetida. Ou seja, a pessoa criativa pode ser entendida a partir da perspectiva do produto que esta elabora, e este mesmo produto criativo também é resultado de uma sucessão de processos que tornaram possível sua utilidade diferenciada e inovadora. Assim, a pessoa criativa além de ser reconhecida por meio dos atos de suas ações também é influenciada por processos por ela experienciados (Fleith e Alencar, 2003).

2.1.1 Sujeito Criativo

A noção de criatividade entendida a partir da perspectiva do sujeito tornou-se usual nas primeiras pesquisas envolvendo a criatividade, em que se dirigia especial atenção aos modelos cognitivos responsáveis pela introdução de ideias disruptivas. Esta perspectiva, que passaria por sucessivas críticas e revisões, tem a ver com uma compreensão da personalidade criativa, onde se inserem aí, suas propriedades pessoais, bem como os traços de comportamentos que impulsionam a geração de novas ideias (Styhre & Sundgren , 2005).

Conforme Amabile (1988), para se compreender esses traços é importante ter a dimensão da influência da auto-motivação, das habilidades cognitivas, da orientação ao risco, da expertise na área, habilidades sociais dentre outros capazes de influenciar a criatividade nas organizações. Em última análise, trata-se de investigar como se constitui o pensamento criativo e as formas de expressão do conhecimento propriamente dito. É nesse sentido, que uma problematização do papel do sujeito criativo passaria necessariamente sobre um entendimento da teoria do conhecimento.

Os elementos para se pensar uma teoria do conhecimento remetem à filosofia moderna e especificamente à figura de seu fundador, René Descartes (1973), que inaugura uma perspectiva distinta de seus antecessores ao distinguir consciência/mente (*res cogitans*) e matéria externa (*res extensa*). Com isso, faz-se referência a um sujeito capaz de pensar e tudo determinar, apreender e conhecer. Ainda que a filosofia contemporânea tenha desenvolvido importantes críticas e contribuições à filosofia da tradição centrada no racionalismo filosófico, o entendimento de um sujeito capaz de tudo determinar permanece marcante em pensadores ocidentais e em diversos campos do saber, os quais direcionam a uma concepção de sujeito auto-referente e apartado do mundo fenomênico.

Do ponto de vista organizacional, o enfoque no conhecimento tornou-se um dos paradigmas no contexto pós-industrial e “a produtividade tem se tornado dependente da aplicação e desenvolvimento de novos conhecimentos e da contribuição de conhecimento especializado dos trabalhadores” (Blackler, 1995, pp. 1026-1027). Blackler (1995) afirma que os novos empregados são bastante diferentes das gerações anteriores não só pelo nível da educação, mas também pelo fato de nas organizações baseadas em conhecimento “eles possuem os bens de produção, no caso, o próprio conhecimento” (Blackler, 1995, p.

1027). Para Parjanen (2012) o conhecimento chega inclusive a ser o recurso mais valioso, capaz de promover ativos intangíveis que não podem ser imitáveis.

Essa realidade está diretamente ligada à forma com que o aprendizado é efetivado, ou em de que maneira o conhecimento é adquirido. Para tanto, a apreensão cognitiva levaria em conta desde as aptidões conceituais do indivíduo (*embrained knowledge*), o conhecimento prático (*embodied knowledge*), o alcance de um entendimento compartilhado por meio da socialização e aculturação (*encultured*), o conhecimento proveniente das rotinas sistêmicas (*embedded*,) e a informação restrita à sinais e símbolos (*encoded*) (Blackler, 1995). Tais formas de saber além de estarem inter-relacionadas, afetam umas às outras e são fatores significativos em uma análise da criatividade sob o prisma do sujeito.

Além dos exemplos convencionalmente descritos por Blackler (1995) no que diz respeito à forma de apreensão do conhecimento, podem ser concebidos outros modos de apreensão do conhecimento aplicada às organizações: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro pode ser transmitido de maneira formal e sistemática, passível de ser codificado por meio de palavras, fórmulas, especificações e manuais. Já o conhecimento tácito é tipicamente adquirido com a prática, sendo difícil de ser formalizado ou transmitido aos demais tendo em vista seus atributos ligados à intuição ou insights. Este último tipo pode ser dividido em duas dimensões: aquela em que envolve habilidades pessoais do indivíduo (*know-how*) e a dimensão cognitiva que consiste de crenças, ideias, valores e modelos mentais. A interação entre estes, enquanto meio para surgimento de novos conhecimentos, é representada por meio do modelo SECI, que veremos mais adiante (Nonaka e Konno, 1998).

A importância da abordagem centrada no sujeito é representativa não apenas em termos de sua compreensão sob a ótica do conhecimento mas evidencia, igualmente, o que seria próprio da pessoa criativa na gestação de novas ideias. Esta perspectiva tem ganhado recente destaque, e oferecido um contraponto ao grande número de estudos enfatizando o papel do contexto para a criatividade. Gomes, Rodrigues e Veloso (2016) resgatam a importância do sujeito ao enfatizar as dimensões propriamente individuais para gênese da criatividade citando as variáveis biográficas, inteligência, personalidade, estados de humor, expertise e motivação que estão direcionadas à criatividade independente do contexto em que a pessoa se insere. Ainda que reconheçam a importância

do contexto para a criatividade, os autores destacam que este deve ser tomado em perspectiva, colocando-se enquanto pano de fundo para a potencialidade criativa intrínseca ao indivíduo sem necessariamente ser o espaço de validação de determinada ideia criativa (Gomes, Rodrigues e Veloso, 2016).

2.1.2 Produto Criativo

O produto criativo resulta da intervenção humana em um processo de ressignificação e combinabilidade de componentes pré-existentes, podendo ser tanto uma ideia ou objeto. O estudo da criatividade sob a perspectiva do produto, por sua vez, constitui-se enquanto a forma mais tangível para sua análise (Mano e Zagalo, 2009), tendo em vista a complexidade que reside em se avaliar e mensurar a criatividade, principalmente, a partir das dimensões do sujeito e processo. Conforme Amabile (1998), é o fato de partir da perspectiva do produto que tornará possível identificar “qualidades do sujeito, os fatores ambientais e até mesmo processos que correspondem à criação de ideias ou produtos” (p. 126). A autora, ainda que apresente outros componentes que influenciem a criatividade, não distancia este conceito como atrelado à perspectiva de produto, tendo em vista que “criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos trabalhando juntos” (Amabile, 1988, p. 126).

Uma das problemáticas que esta perspectiva apresenta diz respeito aos critérios de avaliação do que seria ou não um produto criativo. Mano e Zagalo (2009) destacam uma esfera utilitária como solução na medida em que o produto criativo está vinculado à novidade e capacidade de solução do problema. “Neste aspecto a novidade encontrada em determinado produto ou em uma ideia tem que estar orientada para algum objetivo claro, assim para que seja reconhecida como criativa” (p.1225).

É inegável que esta afirmação contém um elemento subjetivo de análise e, de modo a conciliar esse viés, os autores afirmarão que os fatores contextuais existentes por detrás de um produto são igualmente determinantes antes de empregar o *status* de criativo. (Mano e Zagalo, 2009, p. 1226). Contudo, atribuir a condição de produto ou ideia criativa apenas quanto à sua eventual utilidade representaria um reducionismo (Gomes, Rodrigues

e Veloso, 2016, p. 583) afinal, a consideração do que é ou não útil está relacionada à sua aplicabilidade em um determinado domínio e momento histórico

Styhre e Sundgren (2005) expandem a concepção de produto criativo ao afirmar que para além de sua originalidade e usabilidade, a dimensão da relevância, complexidade e uso amigável são outras importantes propriedades. Essa visão, porém, ainda aponta para a problemática subjacente na definição do produto criativo e da impossibilidade de se chegar a critérios objetivos para sua análise. De fato, os atributos de um objeto tidos como que em separado das projeções e juízos do indivíduo remete a uma análise kantiana capaz de afirmar uma coisa-em-si, para além de quem o interpreta.

O estudo da criatividade sob a perspectiva do produto, por mais que sustente uma propriedade tangível de análise, reafirma posicionamentos não consensuais. Não é raro, portanto, que se chegue a uma definição por demais abrangente de produto criativo, que passa a ser tido como tal conforme consenso entre diferentes indivíduos que possam em comum acordo julgar o mesmo produto como criativo (Styhre e Sundgren, 2005).

2.1.3 Lugar criativo

Uma análise da criatividade à luz do lugar (ou ambiente) criativo tem por objetivo investigar as diferentes variáveis do ambiente de trabalho que estão relacionadas à produção criativa e, nomeadamente, como o contexto e/ou fatores sociais influenciam a criatividade. Essa perspectiva visa superar principalmente a associação da criatividade restritas ao âmbito do sujeito e ao aspecto meramente cognitivo, o qual acaba por limitar as possibilidades de entender a influência do ambiente social e organizacional. A compreensão do lugar criativo permite lançar o olhar, outrora limitado ao indivíduo, para as influências objetivas em que este se encontra inserido.

Indo para além dos fatores de personalidade, Teresa Amabile (1988) enfatiza os aspectos contextuais e motivacionais que influenciam a criatividade (Fleith e Alencar, 2003) os quais estão associados a um ambiente em específico. Em seu modelo componencial de criatividade, a autora concebe a criatividade como uma confluência de três componentes: habilidades de domínio (*expertise*), processo criativo e motivação (que pode ser dividida em intrínseca e extrínseca). Vale ressaltar que, apesar de estar vinculada ao âmbito do sujeito, a motivação associa-se ao lugar criativo na medida em que as

atividades, os papéis delegados neste ambiente e a disposição física do espaço de trabalho são determinantes para um tipo de comportamento desejado (Amabile, 1998).

Em uma clara afirmação da importância do ambiente organizacional, Amabile (1998) irá reconhecer nos gestores o seu impacto à criatividade, os quais lançam mão de categorias como estímulo à liberdade, disponibilização de recursos, trabalho em grupo, estímulo por parte dos supervisores e apoio organizacional. Tudo isso tem a ver, igualmente, com o modo com que o supervisor forma equipes, se comunica entre elas e apoia o seu trabalho. Essa percepção fica evidente quando a autora afirma que “muitas vezes, a criatividade exige que os gerentes mudem radicalmente as maneiras pelas quais eles constroem e interagem com os grupos de trabalho. Em muitos aspectos, exige uma mudança cultural consciente”. (Amabile, 1998, p. 87). O trabalho de Amabile, propõe ainda a ferramenta (KEYS) para a análise do estímulo da criatividade a envolver contextos sociais como o encorajamento da criatividade, autonomia, recursos, pressões (desafios) e impedimentos à criatividade (Amabile, 1998)

O entendimento sobre lugar criativo adquire uma nova dimensão a partir das contribuições de Nonaka e Konno (1998). Os autores atualizam a noção de Ba, e passam a compreendê-lo como o lugar compartilhado para o surgimento de relacionamentos e que favorece a criatividade apoiando a criação e livre troca de conhecimento (Stumpf, 2013, p. 19).

O lugar para a criatividade levaria em consideração todo o espaço de ambiguidade característico das interações sociais que o determinam. Neste sentido pensar o lugar criativo é pensar a dimensão processual que ocorre a partir das diferentes vivências e percepções localizadas e desenvolvidas pelos indivíduos nele localizado.

2.1.4 Processo Criativo

A perspectiva da criatividade enquanto processo refere-se à análise do ato criativo propriamente dito, inserindo-o em um lugar marcado pela divergência, incerteza, associações, síntese e conectividade. Afirmar o caráter processual da criatividade é distinguir-se do pensamento de substância que tem origem desde a filosofia pré-socrática, a partir da qual nasce uma ontologia da imutabilidade onde os fenômenos são vinculados

a um contínuo estado de permanência, sendo a mudança no mundo uma ilusão dos sentidos.

De outro modo, a dimensão processual encontra em Heráclito (1989), uma oposição ao pensamento corrente da época. Diferentemente dos demais pré-socráticos, este pensador é o grande defensor da impermanência, autor da máxima que “nunca se pode banhar no mesmo rio duas vezes”, e representa o arquétipo da mudança como aspecto inerente da realidade. Essa concepção ecoa na ideia contemporânea da criatividade que concebe a ordem, a organização e estabilidade como a exceção. A representação do mundo não se sustenta em categorias estáticas e reducionistas que perpassam a noção de identidade. Ainda que sirva para identificar os diferentes tipos de mudança organizacional, dificilmente será por essa via que se chegará a um eventual fenômeno em si (Chia, 1999). Ou seja, a criatividade como processo, implica em um entendimento vinculado à noção de fluxo, conexão, impermanência. O chamado estado *in-between*.

Esta concepção é oposta à uma ontologia da substância, a qual está vinculada à ideia de permanência, para além da corruptibilidade dos sentidos que o mundo sensível proporciona. Uma evolução da ideia defendida pelos pitagóricos (que concebiam a permanência do ponto de vista das relações numéricas) e pelos platônicos (que viam a permanência, ou o mundo verdadeiro, no plano das ideias).

A concepção aristotélica (Silva e Ribeiro, 2010) considera as alterações no mundo fenomênico como uma propriedade inerente dos entes, as quais estariam, no entanto, restritas apenas aos predicados da substância. Ou seja, o substrato ou a essência dos entes permaneceriam o mesmo enquanto apenas do ponto de vista do fenômeno se poderia afirmar a mudança. Em síntese, o pensamento de substância é o responsável por uma ideia que trabalha a perspectiva de permanência, estabilidade a partir das quais as organizações evidenciam processos como entidades imutáveis.

Diferentemente, a perspectiva de processo vem afirmar a realidade enquanto vir-a-ser (*becoming*) permeada por fluxos de incertezas, mudança e movimento (Graça, 2003) em que as associações e ambiguidades, características do pensamento criativo, emergem de forma espontânea. No entanto, a aparente oposição entre as terminologias relativas à substância e processo, tais como nome e verbo, *organisation e organising*

distal e proximal não são uma representação excludente para a criação de novas ideias. De outro modo são lados de uma mesma moeda que refletem o próprio tensionamento característico do ato criativo (Graça, 2003).

O âmbito proximal aplicado à noção de criatividade implica em reconhecer a criação de novas ideias como superação de fronteiras e de polos aparentemente opostos para uma visão que reconheça o ato criativo com a afirmação de ambiguidades, fluxo e instabilidade (Graça, 2003). Nesse sentido, a perspectiva de processo visa superar uma afirmação distal calcada em uma divisão binária entre fatores internos e externos, ou baseadas em métricas questionáveis. Antes disso, são enfatizadas a junção ou ligação, alianças, indiferenciações que não se restringem às “caixas” que lhe são próprias (Graça, 2003), mas, de outro modo, afirmam a complementariedade e lateralidade como fundamental para a criação de novas ideias.

2.2 Perspectivas contemporâneas da Criatividade

Além de uma concepção definida pela ótica do sujeito, produto, lugar e processo, uma maneira diferenciada de abordar a temática da criatividade organizacional também pode ser focada a partir do ponto de vista integral. Será em meados da década de 1970 que uma nova abordagem dos elementos associados à criatividade passa a apontar para um caminho que leva em consideração um caráter sistêmico (Fleith e Alencar, 2003) e não mais restrito a um fator específico diante do qual possa ser compreendido o processo criativo. Enquanto primeira linha de análise para os propósitos deste estudo, as perspectivas contemporâneas introduzem uma abordagem complexa levando em consideração o aspecto contextual, ambiental, relacional e fundamentado nas conexões entre agentes. Serão aqui enfatizadas o modelo componencial da criatividade, a perspectiva de sistemas, a noção de rizoma e *actor-network-theory*.

2.2.1 Modelo Componencial da Criatividade

Dentro dessa perspectiva integral, o modelo componencial de Teresa Amabile (2012) é de grande impacto na literatura da criatividade, em sua tentativa de compreender especificamente a criatividade organizacional com atenção à fatores cognitivos, motivacionais, sociais e relativos à personalidade. Embora tenha passado por sucessivos

aperfeiçoamentos, o modelo enfatiza o papel da motivação e dos fatores sociais no desenvolvimento da criatividade que passa a ser entendida como resultado da interação, entre determinados componentes.

Os três primeiros, relativos ao indivíduo, são habilidades de domínio (também entendido como *expertise*), processo criativo² e motivação intrínseca, os quais se relacionam a um quarto, os fatores ambientais, para o desenvolvimento da criatividade (Amabile, 2012).

As habilidades de domínio relacionam-se à *expertise* do indivíduo ou à existência de determinado conhecimento ou habilidade que sejam pré-requisitos para a criatividade (Stumpf, 2013). Estão inseridos nesse componente, a dimensão do talento e a aptidão técnica, bem como as diferentes formas com que o conhecimento se efetiva. Como vimos, segundo Blackler (1995) o conhecimento vem à tona de diferentes maneiras (à exemplo do *embrained knowledge*, *embodied knowledge*, *encultured knowledge*, *embedded knowledge* e *encoded knowledge*) os quais se conjugam com as habilidades práticas na área.

Ainda que Amabile integre neste componente o problemático conceito de talento (Zugman, 2008) – e todo o caráter intangível e inato que o termo implica – compreende-se que o conhecimento, circunscrito em um domínio específico, é central para que possam emergir novas formas de combinabilidade e possibilidades de resposta (Amabile, 2012).

O segundo componente, processo criativo, vincula-se às características do ato criativo que é posto em prática pelo o indivíduo, ou, conforme Amabile (2012) ao seu estilo de trabalho criativo. Normalmente, a noção de estilo associa-se às atitudes relativas à personalidade que são postas em práticas por um sujeito e estão associadas, para a autora, à capacidade de assumir riscos e lançar novas combinações e perspectivas para problemas já conhecidos. Ainda assim, esse comportamento pode agregar a auto-disciplina e “habilidade de se concentrar por longos períodos de tempo, dedicação ao trabalho, alto nível de energia, persistência frente a dificuldades, busca da excelência e

² Esse componente, outrora designado como habilidades criativas, teve seu nome alterado em virtude de apresentar em sua tipologia um elemento (traços de personalidade) que não se constituía propriamente uma habilidade. Daí o emprego do termo processo criativo (Soriano de Alencar e Fleith, 2003).

habilidade de abandonar ideias improdutivas” (Fleith e Alencar, 2003, p. 4) trazendo à tona um *mindset* que valorize a criatividade (Stumpf, 2013).

O terceiro e último componente, a motivação intrínseca, tem a ver com o tipo de envolvimento do indivíduo na tarefa desempenhada, bem como seu interesse e autodeterminação que podem ser desenvolvidos independente de reforços externos (Fleith e Alencar, 2003). Tarefas desafiadoras normalmente são grandes impulsionadoras para o desenvolvimento de competências destes indivíduos que tendem a ser tão mais motivados quanto mais aquelas sejam capazes de despertar seu interesse, o que pode levar ao chamado estado de fluxo (Nakamura e Csikszentmihalyi, 2002)³. Assim, a partir do estímulo e da motivação intrínseca postos em práticas abre-se caminho para o desenvolvimento das habilidades no campo específico de atuação. Diferentemente, a motivação extrínseca é aquela que vem de fora e tem a ver com o envolvimento do indivíduo que é marcado por uma recompensa ou reconhecimento externo.

É da inter-relação desses componentes que se chega a diferentes tipos de performances criativas. Para Amabile (2012), a confluência da motivação com as variáveis de um determinado ambiente é central no desenvolvimento da criatividade dentro das organizações.

2.2.2 Dimensão Sistêmica da Criatividade

Uma outra perspectiva que considera a centralidade do aspecto contextual é a perspectiva de sistemas representada por Csikszentmihalyi (1999). Este entende a criatividade não como uma característica intrínseca à pessoa, processo, produto ou lugar, mas a partir da intersecção do indivíduo com os aspectos culturais/simbólicos (chamados de domínio) e sociais (também entendidos como campo) os quais são responsáveis por um processo de legitimação responsável pela validação do que viria a se tornar novidade (Styhre e Sundgren, 2005). Essa concepção é valiosa do ponto de vista organizacional uma vez que acompanha uma crítica à perspectiva psicologizante responsável por reduzir a criatividade enquanto propriedade unicamente dos indivíduos: “Psicólogos tendem a

³ Esse estado é caracterizado por um intenso envolvimento, aumento do foco e concentração em determinada atividade, com uma ampliação da consciência. (Nakamura e Csikszentmihalyi, 2002).

ver a criatividade exclusivamente como um processo mental [mas] criatividade é muito mais um evento cultural e social do que psicológico” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 3).

A criatividade é uma expressão de uma inversão da ordem estabelecida ou nas palavras de Csikszentmihalyi (1999) quando se efetua uma mudança em um domínio. Tal ideia demonstra que a relação com o ambiente é estruturante na definição de criatividade, sendo inviável, portanto, concretizar a criatividade no vácuo, destituída de um contexto (Tan, 1998).

A importância do contexto para a criatividade ocorre tanto no que diz respeito a necessidade de validação social do ato criativo como da contribuição dos diferentes campos que integram a sociedade. E esta ideia está diretamente relacionada ao grau de homogeneidade do social tendo em vista que, quanto mais heterogêneo e diverso determinado contexto, mais se torna um fator diferenciador que contribui para a emergência da criatividade. Para se compreender a influência da diferença no contexto criativo, cabe entender em que medida o domínio, o campo e o background individual interagem na formação da novidade, em âmbito organizacional.

Na ótica sistêmica de Csikszentmihalyi, o contexto cultural aparece como um dos aspectos que contribui para o surgimento da criatividade, sendo pensado como um complexo em que diferentes domínios estão inseridos e se entrelaçam levando a novos tipos de informação e conhecimento. Por domínio, entende-se aqui os diferentes conhecimentos técnicos, artísticos e tipos de saberes, compartilhados de acordo com suas formas de entendimento da realidade (Csikszentmihalyi, 1999). Quanto mais fluido os limites dos domínios menos rígidas as conexões e, portanto, maiores as possibilidades de trocas efetivas capazes de gerar um conhecimento novo. A relação entre cultura e criatividade é central para Csikszentmihalyi (1999) na medida em que este afirma que “criatividade é o motor que move a evolução cultural” (p. 7).

A dimensão social é o segundo aspecto da dimensão sistêmica. O aspecto social diz respeito à soma de todos os campos, constituído pela totalidade de indivíduos. Ou seja, enquanto o domínio diz respeito aos aspectos culturais como um todo (impulsionado pela bagagem histórica, diferenciações regionais, etc.) o campo reside no âmbito do indivíduo e de sua capacidade de intervenção na realidade. Quanto mais condições determinado arranjo social prover, seja em termos ideológicos, político e econômicos para os indivíduos, mais propensa esta será a para intervenções criativas. Vale ressaltar

que, para Csikszentmihalyi (1999), a relação social-indivíduo e sua possibilidade de emergência da criatividade é antes uma decorrência de uma maior abertura à inovação por parte do ambiente do que dos esforços individuais. Apesar da importância da contribuição individual, esta não é tida como a principal engrenagem do processo criativo pois a propensão para a criatividade de determinado ambiente ocorre tão mais quando esta é trabalhada a nível do campo, ou seja, quando se relaciona com os agentes do contexto social, os chamados *gatekeepers* que referenciam e validam algo enquanto resultado criativo (Csikszentmihalyi, 1999). Exemplos dos chamados *gatekeepers* podem ser os editores de livros, gestores, I&D de empresas e outros responsáveis incumbidos por cancelarem o que seria ou não a manifestação do novo.

O que Csikszentmihalyi (1999) sustenta é que a emergência da criatividade é impossível de ser efetivada sem considerar o papel de influência cultural e histórica representada em termos de validação social..

“In order to function well within the creative system, one must internalize the rules of the domain and the opinions of the field, so that one can choose the most promising ideas to work on, and do so in a way that will be acceptable to one’s peers” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 15).

As propriedades criativas de determinado indivíduo, as quais podem ser originárias de múltiplas contingências históricas, culturais e genéticas não são, por si só, o principal motor para aumento do nível da criatividade. De outro modo, isso irá depender do tanto que o aspectos culturais e sociais são adequados para a difusão de novas ideias (Styhre e Sundgren , 2005), ou, em outras palavras, como estas estruturas são capazes de selecionar “o material a ser reconhecido, preservado e incorporado ao domínio”. (Mano e Zagalo, 2009, p. 1228). Assim, o indivíduo integra uma via de mão-dupla em que campo e domínio são agentes influenciadores e selecionadores ao mesmo tempo que são transformados pelas ideias.

Para Csikszentmihalyi (1999), as investigações centradas unicamente no sujeito criativo se detém em caracterizações arquetípicas de personalidade criativa (tal como a figura do gênio criativo), o que poderia desconsiderar o imbrincamento com a cultural social. Afinal: “o que determina o comportamento [dos individuos] não é uma rígida

estrutura interna mas as demandas das interação entre eles e o domínio no qual eles estão trabalhando” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 15).

É isto, portanto, que constitui o modelo DIFI de Csikszentmihalyi, onde a criatividade é muito mais uma construção social onde se entrecruzam pessoas, processos, produtos e lugares (Styhre e Sundgren , 2005), em uma integralidade contextual. A novidade viria antes de uma insatisfação com o *status quo* do que de características intrínsecas ao indivíduo. Assim, a seleção do que seria ou não uma ideia criativa orienta-se muito mais pela perspectiva do campo e do domínio do que de um julgamento interno do que seria algo novo, pois, dentro de uma visão sistêmica, o julgamento interno de um sujeito não teria como ser dissociado do contexto em que este se encontra. É isto o que leva Csikszentmihalyi (1999) a radicalizar a oposição ao subjetivismo criativo, quando afirma que “em última análise, é a comunidade e não o indivíduo que torna possível a manifestação da criatividade” (p. 16).

O pensamento de Amabile (1988; 1998; 2012) e Csikszentmihalyi (1999) lançam importantes contribuições sobre de que maneira se interrelacionam os subsistemas que compõem uma determinada empresa. Estes podem favorecer a criatividade organizacional, na medida em que estão em dinamicidade com os aspectos cognitivos dos sujeito e contribuem para a gestação de uma nova cultura pautada na possibilidade de conexões, abertura ao risco e novos desafios.

2.2.3 Rizoma

A noção de rizoma insere-se no debate da criatividade ao preconizar a experiência e ideias que estão inseridas em um mesmo patamar e que são feitas por múltiplas conexões e associações. O conceito vem a contribuir com uma ênfase na horizontalidade do processo criativo, ausente de um fundamento único a partir do qual a novidade emerge. Em termos de relação com os espaços de *coworking*, funciona como uma metáfora para a conectividade de relações que são manifestadas no espaço, ao acaso, imprevisivelmente e de forma espontânea.

“While mainstream knowledge management theory (...) treats intellectual resources in a functionalist and instrumental manner wherein organisational resources

are dealt with through the use of various managerial practices, the rhizome model emphasises that all inventive and creative activities are always fluid and fluxing, essentially escaping such practices aimed at control. Thus, the rhizome model opens up for novel perspectives on creativity in knowledge-management theory” (Styhre e Sundgren, 2003, p. 426).

A aplicação da noção de rizoma dentro de um contexto epistemológico nasce a partir de Deleuze (2011), filósofo pós estruturalista francês, que fora influenciado por pensadores como Spinoza, Leibniz, Nietzsche e Bergson. Deleuze (2011) empreendeu uma postura crítica à tradição filosófica logocêntrica ao promover novas formas de articulação entre arte, política, pensamento e criação. Apesar de citar o termo epistemologia tem-se em mente uma teoria do conhecimento não presa à tradição filosófico-cartesiana que impõe a separação *res cogitans* x *res extensa* ou sujeito *versus* objeto (Fogel, 2003). Para Deleuze, grande parte influenciado pela perspectiva nietzschiana, o conhecimento não é um dado em-si⁴, tangível e que pode ser alcançado a partir das faculdades do intelecto humano.

Essa perspectiva encontra na imagem/metáfora de rizoma o tipo ideal para que seja operado novos modelos conceituais e cadeias de significados. É o que Deleuze e Guattari (2011) chamam de “princípios de conexão e de heterogeneidade” significando que “qualquer ponto do rizoma pode ser conectado a qualquer outro (e precisa ser)” (Deleuze e Guattari, 2011, p. 22). Isso é explícito na medida em que, não havendo uma linguagem privada, fechada sobre si mesma, são as tais conexões que viabilizam o processo de interação, construção e reconstrução criativa.

Diferentemente de uma alusão ao modelo estrutural e hierárquico da árvore, que concebe prioridades a determinadas ideias e representações em detrimento de outras, para os autores, o rizoma é uma “anti-genealogia”, ou seja, o conhecimento não está relacionado a um tronco comum do qual partem um conjunto de influências (Deleuze e Guattari, 2011). Recuperando a terminologia clássica, não há um *arché* (princípio último)

⁴ Conforme enuncia Fogel (2003): “Com esse encaminhamento, o que queríamos precipuamente era evidenciar que a estrutura sujeito x objeto, ponto de partida e suposto da ‘teoria do conhecimento’, é válida e verdadeira na dimensão do senso comum, do entendimento mediano (mediocre!), mas que não satisfaz quando se aprofunda e se agrava a pergunta pela realidade do real” (p. 41).

ou *télos* (fim último), mas sim, uma variação, conexão, expansão (Styhre e Sundgren, 2003).

Nesse contexto, o pensar-rizoma estimula o desenvolvimento de singularidades ao abrir múltiplas conexões, como *intermezzo* para linhas de ideias e pensamentos a partir das quais irrompe a criatividade. Ou seja, “um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, *intermezzo*” (Deleuze e Guattari, 2011, p. 48). Para Deleuze, a criatividade é habilidade de promover conexões (Styhre e Sundgren, 2003, p. 429).

Assim como em determinados aspectos trabalhados pela teoria *Actor-Network*, Deleuze atualiza o lugar do sujeito na teoria do conhecimento, ao negar o caráter dualista e imbricá-lo em um todo relacional. A dimensão da imanência que os recentes estudos direcionam à criatividade e da qual faz parte a perspectiva deleuziana, representa, uma inversão da teoria do conhecimento gestada desde o pensamento platônico em que as ideias (e, por conseguinte, o pensamento criativo) seriam fruto de um processo de reminiscência de um mundo supra-sensível⁵.

“When examining and theorising creativity, the rhizome model offers opportunities to show how creativity is based on connection and lines of thoughts across a horizontal organization. The rhizome model therefore acknowledges that creativity neither falls from the sky, nor emerges from extraordinary conditions” (Styhre e Sundgren, 2005, p. 429).

Desse modo, perceber rizoma como criatividade em si é situá-la como a habilidade de fazer conexões segundo a lógica não-hierárquica, permeada por fluxos de imprevisibilidades e de combinações além de estar apto a perceber que o pensamento criativo pode operar em um campo de tensões e recombinações em constante desmembramento, ramificação, gerando múltiplas possibilidades de criação. Os *coworking spaces* tenderiam a funcionar, portanto, como um espaço-rizoma que poderiam

⁵ “The rhizome is an ideal-typical model for how knowledge is based on immanence, on innate relations and tensions rather than transcendental truths” (Styhre & Sundgren, 2003, p. 429).

induzir à interação e conectividade não restritas ao paradigma hierárquico dos tradicionais espaços de trabalho. Novas ideias tenderiam a acontecer ao acaso, desmembrando-se de forma imprevisível de acordo com as necessidades dos grupos de pessoas que neles estão inseridos, sejam das áreas de Tecnologia da Informação (TI), *Design*, etc. Tensão, combinação e recombinação são características destes espaços, da noção de rizoma e, por conseguinte, da própria ideia de criatividade.

2.2.4 Actor-Network-Theory

A *Actor-Network-Theory* (ANT) é uma outra abordagem que facilita o entendimento da criatividade a partir das dimensões contemporâneas de análise, a qual é centrada na definição de redes materiais heterogêneas. A problemática em torno das redes surge nos anos 70 e, além de abrir caminho para novas abordagens nas ciências sociais, iria contribuir para o entendimento de “uma nova perspectiva analítica para o estudo sobre como recursos, bens e até mesmo posições fluem através de figurações particulares do social” (Amantino de Andrade, 2004, p. 2).

A problematização do conceito de redes trazido à tona pela ANT, integra a crítica de Bruno Latour (2005) aos limites da ciência e, especificamente, ao conceito tradicional de sociologia, o qual, segundo ele, possui limites em termos de análise da complexidade de associações do social. O autor empreende uma separação entre sociologia do social e sociologia das associações (Latour, 2005), da qual a ANT faz parte. Ao invés de limitar o foco a grupos sociais, o autor preconiza a instabilidade e a multiplicidade como sendo qualidades capazes de pôr em xeque os efeitos de racionalidade, rigor e objetividade científica (Moraes, 2004). A definição do termo designa um movimento, deslocamento, uma *translation*, uma inscrição (Latour, 2005, pp. 64-65).

O conceito de *Actor-Network*⁶, estabelece uma representação do social como rede de associações e conexões envolvendo agentes humanos, tecnologia e objetos (Mihaescu, 2010). Em seus estudos acerca da sociologia da ciência, Bruno Latour (2005)

⁶ Conforme Latour (2005), esta tradução do termo *Actor-Network* compromete o entendimento do conceito em sua proposta de conectividade de entes heterogêneos, tendo em vista que o termo “ator” é comumente atribuído à dimensão do sujeito. *Actant* representaria, portanto, uma noção mais apropriada, pois abstrata e ampla. Diferentemente da sociologia da tradição, a humanidade não é um requisito necessário, podendo um *actant* ser tudo o que é susceptível de ser fonte de ação.

e John Law (1992) situam o saber científico como que equiparado às demais práticas humanas. Para estes pensadores, a ciência, assim como os demais campos-produtos da subjetividade, é formada por um conjunto de atores – aqui entendidos enquanto *actant* – e que se constituem a partir de uma rede padronizada de relações heterogêneas ou do efeito produzido por tais, não dada apenas entre humanos (Law, 1992) mas, também, a partir de um conjunto de agenciamentos em rede envolvendo objetos e bens materiais.

Cabe ressaltar que, a partir de uma proposta de superação do dualismo cartesiano sujeito x objeto, o conceito de *actant* aparece como um diferencial para Bruno Latour (2005), pois se configura como uma “dupla articulação entre humanos, e não humanos e sua construção se faz em rede” (Moraes, 2004, p. 323). Para além de um preciosismo conceitual, do ponto de vista do seu uso, o conceito transcende a noção de ator, constantemente vinculada à ideia de causa das ações, para se firmar enquanto substantivação de movimento, fluxo e heterogeneidade.

A ANT destrona, portanto, o poder atribuído à ciência, na medida em que o social, para estes autores, tem a mesma equivalência senão maior peso que o método científico propriamente dito, para a produção do conhecimento. Este último é objetivado de diferentes maneiras, seja textualmente, em diálogo ou conversações (Parjanen, 2012), constituindo-se como materialidades heterogêneas e base para a formação de redes propriamente ditas. Estas, por sua vez são entidades em circulação com diferentes escalas as quais não podem ser definidas “por categorias preestabelecidas, mas pela dinâmica de associações que produz” (Amantino de Andrade, 2004, p. 7). A partir das tensões provocadas pelas relações entre diferentes *actants* a ciência desprende-se de seus critérios de objetividade e racionalidade, bem como da busca pela veracidade.

A crítica à pretensão de verdade do conhecimento científico já encontra, no século XIX, profundas críticas por parte do filósofo Friedrich Nietzsche (1998). O pensador alemão, denuncia a “golpes de martelo” as construções metafísicas da ciência capazes de engendrar identidades fixas que, contudo, não deixam de apresentar um pano de fundo absolutizante. Para Nietzsche (1998) a separação entre a falsidade e veracidade de um discurso e a valoração da “verdade” em detrimento da aparência “não passa de um preconceito moral” (p. 39).

Ainda que não enfatize a dimensão da moral, Law (1992), irá, assim como Nietzsche (1998), afirmar a multiplicidade como possibilidade para a constituição de novas relações de poder, tendo em vista que o sujeito não é uma entidade apartada de uma realidade objetiva. Para o autor francês, a principal contribuição teórica dos autores da ANT é estabelecer uma compreensão do conhecimento como produto de uma rede de materiais heterogêneos, que é composta “não apenas por pessoas, mas também por máquinas, animais, textos, dinheiro”, etc. (Law, 1992, p. 2).

A crítica de Latour (1992) aos limites do saber científico impulsionará a busca por usos alternativos de conceitos gerados à luz da sociologia e em especial à novas categorias de entendimento do social. Na rede de autores, um conceito central é o de *translation*, que alguns autores utilizam o termo tradução (Moraes, 2004) e outros translação (Amantino de Andrade, 2004).

Translation se constitui como o desvio de rota, a mudança ou símbolo da intersecção entre atores e coletivos. O conceito acaba sendo o desvio e articulação de elementos díspares e heterogêneos, invenção de relação antes inexistente (Moraes, 2004, p. 326). e permite falar da simetria e ausência de hierarquia envolvendo humanos, máquinas ou objetos, ambos tidos como *translators* capazes de operar em rede e afetando uns aos outros (Mihaescu, 2010).

No campo organizacional as redes começam a tomar forma com as atividades de *supply chain management* e posterior incorporação na lógica da cooperação entre firmas, alianças estratégicas, etc. As redes seriam, portanto, “formas organizacionais alternativas, lidando melhor com limitações impostas pelo mercado e flexibilizando as hierarquias” (Powell, 1990 apud Amantino de Andrade, 2004, p.4).

Em última análise, de forma análoga aos aspectos concernentes à criatividade, constata-se que ANT agrega a combinabilidade, evidenciada pela noção de *translation*, como capaz de empreender “desvios da sua trajetória prevista para um objetivo” (Mihaescu, 2010, p. 8). Os *actant*, em espaços de *coworking* seriam, além dos membros, a infraestrutura física, serviços prestados e os aspectos intangíveis da interação que estimulam um processo de adaptação, mudança e atualização de acordo com a dinâmica própria encontrada nestes lugares.

2.3 Dimensão Coletiva da Criatividade

As pesquisas em torno da criatividade coletiva encontram-se inseridas em uma segunda onda nos estudos acerca da criatividade (Sawyer e DeZutt, 2009). Se em um primeiro momento, as abordagens contemporâneas surgiram como uma atualização da perspectiva cognitiva, a qual é focada no sujeito e em seus processos mentais, a ideia de criatividade em um âmbito coletivo representará o olhar que enfatiza a dinâmica das relações e colaborações entre grupos de pessoas, para gerar algo novo. Ao invés de restringir a análise apenas ao âmbito mental no sujeito – dimensão outrora enfatizada nos estudos organizacionais – a criatividade passa a ser concebida a partir da colaboração e interrelações de diferentes indivíduos (Parjanen, 2012). Vale ressaltar que alguns sinônimos dentro deste âmbito de estudo dizem respeito à dimensão distributiva e de partilha da criatividade que apresentam condições apropriadas para o estudo acerca dos CS, nomeadamente no que diz respeito à investigação sobre em que medida pode-se falar de produção de novas ideias a partir de interações entre os seus membros.

O estudo em torno da dimensão coletiva da criatividade implica em considerar os arranjos sociais juntamente com a contribuição individual como protagonistas do processo cognitivo. Assim, a dimensão coletiva da criatividade acaba se inserindo também nas discussões de como é gerado o conhecimento e de que modo este se efetiva e é distribuído nas organizações.

Para Yu, Nickerson e Sakamoto (2012) a criatividade coletiva se constitui como uma forma diferenciada de perceber a criação de novas ideias e *outputs*, entendidos como resultado do engajamento de um grupo de pessoas em atividades não rotineiras. Nas palavras de Parjanen (2012) o elemento “*eureka*” não possuiria uma origem única. Diferentemente, seria proveniente de contribuições e das interseções entre diferentes agentes, os quais são influenciados por pelo menos quatro fatores: a estratégia, liderança, cultura organizacional, e o método (Parjanen, 2012).

Esta dimensão coletiva da criatividade não está imune a contradições. Conforme Hill (2015) a criatividade coletiva pode ser entendida a partir de alguns paradoxos. O primeiro diz respeito ao fato de que o estímulo à dimensão colaborativa do ato criativo só é possível em condições de segurança psicológica (e de demais situações voltadas a um melhor clima organizacional) que facilitem a exposição de ideias divergentes que quando confrontadas, desencadeiam, a competição que acaba sendo necessário para o

marketplace em que se inserem as ideias criativas. O segundo paradoxo diz respeito ao aspecto do planejamento e condições empíricas para entrega do produto ao qual a criatividade é visada. Se por um lado este é estruturante no desenvolvimento de qualquer atividade, por outro tende a limitar a possibilidade de novas combinações de ideias e exploração de novas possibilidades. O último diz respeito ao aspecto da tomada de decisão. Em um ambiente criativo, este também estará circunscrito a condições pragmáticas de tempo, recursos, etc. que, não raro, exigem decisões do tipo *top down* que necessariamente irão tensionar com o aspecto não hierárquico e horizontal, tidos como grandes estimuladores da criatividade (Hill, 2015).

O processo cognitivo assentado em termos de contribuições coletivas prescinde assim, de elementos explicativos que possam fazer referência às conexões e à rede de interações que são dadas em determinado espaço. Alguns modelos que serão explorados a seguir, tratam das particularidades destas trocas, suas partilhas, mudanças e dimensões de análise no espaço em que ocorrem, no intuito de fomentar o surgimento de novas ideias, as quais, conforme os autores abaixo, serão entendidas, num sentido *latu*, como conhecimento. Daí porque uma análise da criatividade coletiva implica diretamente compreender em como se estruturam as práticas sociais e, em específico, como se efetiva a gestão do conhecimento em uma organização.

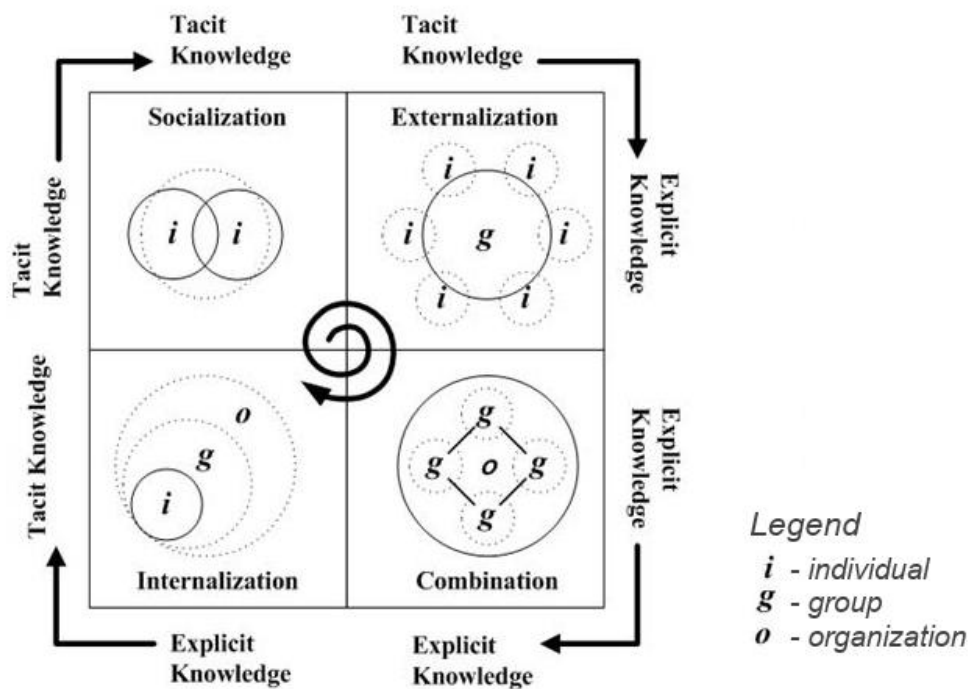
2.3.1 Modelo SECI

Como vimos, o conhecimento (e, conseqüentemente, a criatividade) gerado em uma organização, não se restringe às experiências individuais, porém, se coaduna com as trocas e interações em convergência com os estímulos do ambiente. Todo esse debate acerca da produção de conhecimento em uma organização pertence a um campo que tem ganhado cada vez mais evidência no seio organizações, qual seja, a gestão do conhecimento. Não pretendo me alongar especificamente sobre este tópico em específico, tendo em vista que os objetivos traçados para o estudo estão inseridos na investigação organizacional no âmbito da criatividade e não em seu aspecto cognitivo em específico. Ainda assim, cabe explicitar que a gestão do conhecimento trata das condições fundamentais que permitem a sua criação, investigando os limites para sua gestão em comparação aos demais recursos em uma organização (Nonaka e Konno, 1998). O que nos interessa nesse campo, portanto, é compreender de que maneira é dada a interrelação

entre as diferentes visões e experiências de mundo sejam elas formuladas intuitivamente ou codificadas e que podem facilitar a irrupção do novo.

Dentro dessa disciplina, o modelo SECI, visa explicar de que modo acontece a interação entre conhecimento explícito e tácito e como eles convergem para geração e internalização de novas ideias em um espaço específico, seja em uma organização tradicional ou um *coworking space*. A importância desse modelo reside em perceber de que maneira se pode converter um conhecimento que tem como base experiências empíricas, assentadas muitas vezes na intuição e know-how cotidiano, em um outro que possa ser codificado e facilmente transmitido a outros. A sigla representa as etapas de Socialização, Externalização, Combinação e Internacionalização.

Figura 1: Evolução em Espiral da Conversão de Conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno, 1998

A socialização é o momento que envolve o compartilhamento de conhecimento tácito entre os envolvidos. Cada um dos colaboradores, nesse momento, experienciam de maneira direta as visões de mundo, *know-how*, ideias e valores dos demais. “Na prática, a socialização envolve a captura do conhecimento por meio da proximidade física”

(Nonaka e Konno, 1998, p. 43). Alguns meios que proporcionam essas trocas são o “diálogo, a observação, a imitação e a prática” (Pedrosa, 2014, p. 45).

A externalização, como o próprio nome o diz é o momento em que o conhecimento tácito é combinado a outro codificado, tornando passível sua apreensão e assimilação. As informações, provindas da empiria, são traduzidas em formas explícitas, viabilizando um melhor entendimento. É um segundo momento que envolve dois fatores: “um primeiro relativo à articulação do conhecimento tácito por meio de palavras, conceitos, linguagem figurativa e visual e um segundo que envolve a tradução deste conhecimento tácito em realidade facilmente assimilável” (Nonaka e Konno, 1998, p. 44).

Na terceira etapa, combinação, há uma maior complexificação das informações geradas, que passam a ser sistematizadas e postas em prática. A combinação perpassa a capacidade de integrar o conhecimento explícito gerado pelo grupo de indivíduos ao conhecimento explícito em voga na organização, o que viabiliza sua disseminação de modo a permitir ações concretas (Nonaka e Konno, 1998). Nesse momento, a comunicação e os processos de sistematização do conhecimento são centrais para a difusão do aprendizado.

O conhecimento gerado por meio da empiria, do conhecimento tácito, uma vez externalizado (tornado explícito) e disseminado na organização é convertido em conhecimento tácito (reconfigurado). Isso constitui a etapa de internalização onde o conhecimento é absorvido nas ações cotidianas dos colaboradores, gerando *know-how* e habilidades específicas, os quais podem contribuir para melhora e desenvolvimento da empresa (Nonaka e Konno, 1998). É o chamado “aprender fazendo” que formam um ciclo em espiral (Pedrosa, 2014) que parte da empiria, socializações e codificações para novas trocas e absorção de conhecimento.

Nonaka e Konno (1998) vinculam o surgimento do conhecimento ao local em que os sujeitos estão inseridos – e quando falamos em conhecimento, a partir dos propósitos do estudo, também podemos falar do processo criativo. Para estes autores, conhecimento e espaço (e, especificamente, espaços compartilhados) não estão dissociados, e isto é evidenciado a partir do conceito de Ba. Esta noção vem evidenciar que a produção do novo está imbrincada com os espaços onde estão inseridos o sujeito, de uma maneira peculiar, intangível e a partir de trocas simbólicas e processos interativos.

2.3.2 Comunidades de Prática

À semelhança do modelo SECI, a noção de Comunidades de Prática (CdP) emerge de um interesse por compreender como se dá o processo de trocas e partilhas que são internalizadas e possibilitam a emergência de um novo conhecimento. Especificamente, no caso das CdP, seus objetivos giram em torno da investigação dos aspectos que estruturam o processo de aprendizagem em indivíduos inseridos em um contexto de práticas específicas. A disseminação do conceito é recente, início dos anos 1990, apesar deste possuir aplicações no campo da antropologia e teoria social. Especificamente no âmbito das ciências da administração, sua disseminação deve-se sobretudo a Jean Lave e Etienne Wenger (Cabelleira, 2007), os quais buscavam novos meios para se compreender como se estrutura o conhecimento e o aprendizado (Wenger-Trayner, 2015).

Etienne Wenger (2012) aprofundou a temática das CdP em seus estudos acerca de modelos de aprendizagem, em particular da chamada aprendizagem situada, que consiste em perceber de que maneira a aprendizagem ocorria além dos ambientes tradicionais de ensino. Nessas pesquisas, os autores buscavam compreender em que medida se daria a integração de novos alunos em grupos de indivíduos já formados, a partir de interesses em comum (Machado, 2015). Os autores verificaram, portanto, que esta integração ocorria de forma recorrente, onde os indivíduos assumiam um “processo de aprendizagem coletivo num domínio de esforço humano compartilhado” (Machado, 2015, p. 33). E isto ocorre seja junto a engenheiros que compartilham saberes, como exemplifica Wenger-Trayner (2015), no desenvolvimento de um novo maquinário ou até mesmo em gangues de Los Angeles em seu processo de adaptação a um ambiente adverso. As CdP seriam, portanto, um mecanismo de partilha e aperfeiçoamento de conhecimento em que as atividades empreendidas são consequência de um sentimento de identidade com o domínio específico.

As CdP são definidas como grupo de indivíduos que compartilham interesses em comum no intuito de desenvolver conhecimento, competências e técnicas a partir das quais podem estabelecer interações, rotinas e condutas específicas (Wenger-Trayner, 2015). Em uma definição destes autores: “comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem a fazer

melhor a medida que interagem regularmente” (Wenger-Trayner, 2015, p. 1) e estão assentadas na troca de experiências e engajamento mútuo que se estruturam de modo a encontrar algo de valor (Wenger, 2012). Em uma correlação com uma dimensão processual da criatividade, as CdP funcionam como um momento *in-between* do formalismo organizacional e autonomia das associações na rotina de trabalho: “as Comunidades de Prática surgem entre a formalidade das metas e a informalidade das alianças e da espontaneidade das relações informais” (Cabelleira, 2007, p. 3).

A disseminação das CdP tem sido mais comum sobretudo no âmbito organizacional, tendo em vista, como vimos, a ênfase que as organizações passaram a conferir ao conhecimento como recurso indutor de vantagem competitiva. No entanto, sua disseminação influencia vários domínios a exemplo da esfera governamental, associativa, educacional, nas relações internacionais, dentre outros.

Para Wenger-Trayner (2015), nem toda comunidade se constitui enquanto uma comunidade de prática, tendo em vista que não implica a existência de objetivos comuns e que convergem para uma prática eficiente. É nesse sentido que as CdP apresentam graus de complexidade que implicam considerar três elementos a partir dos quais elas se estruturam: domínio, comunidade e prática.

O primeiro elemento, o domínio, está relacionado à formação do processo identitário do grupo, que passa a compartilhar interesses semelhantes. Identificando-se e partilhando interesses em comum é o que irá favorecer determinadas escolhas e, a partir disso o que determinará ou não meu nível de motivação (Wenger, 2012). Nas CdP, o domínio diz respeito às condições e estruturas que membros de um grupo específico possuem de modo a favorecer sua interação – diferentemente da noção de *expertise* associada ao pensamento de Amabile (2012) – e que contribui para a diferenciação em relação a pessoas de fora do grupo.

A comunidade, em termos gerais, é uma característica representativa do conceito de CdP, entendida como relacionamento dos membros construído em torno do domínio. Ou seja, o caráter central da comunidade é constituído como sendo o ambiente a partir do qual os indivíduos interagem e aprendem juntos.

A prática, por sua vez, simboliza as interações em si mesma, dada a partir do compartilhamento de ideias e dos estilos estabelecidos entre os membros. Tanto podem

ser as ferramentas, experiências e o conhecimento desenvolvido pelos membros de uma comunidade.

As Comunidades de Prática representam uma teoria social da aprendizagem pois preconiza indivíduos que, embora apresentem diferentes experiências, culturas e *background*, são sociais por natureza (Wenger, 2012). Diferentemente de uma abordagem behaviourista ou cognitivista⁷, a teoria social da aprendizagem é uma corrente que levará em conta a interrelação de grupos identitários comuns que partilham conhecimento a partir dos objetivos próprios em determinado contexto sociocultural (Pedrosa, 2014). Nesse ponto, verifica-se semelhanças das CdP com a chamada pedagogia crítica de Paulo Freire (1996) na qual o aprendizado acontece a partir da abertura ao outro em um processo que preza pela horizontalidade das relações. Afinal, “por que não estabelecer uma necessária ‘intimidade’ entre os saberes curriculares fundamentais aos alunos e a experiência social que eles têm como individuais?” (Freire, 1996, p. 34).

Nessa perspectiva, o conhecimento tácito é estruturante para o desenvolvimento do aprendizado nessas comunidades, por meio da conjugação do saber cotidiano constituído de modo horizontal e a partir das experiências vividas e compartilhadas de cada indivíduo. Não se trata de restringir a busca de soluções para os problemas enfrentados por grupos de indivíduos a partir do aspecto teórico-conceituais, mas de também considerar as práticas sociais e vivência como parte das respostas buscadas. Isso porque o conhecimento não é algo por si só, mas também é feito com a prática, por meio do envolvimento um com o outro (Wenger, 2012).

Ainda assim, a investigação em torno das CdP carece de um maior aprofundamento, sobretudo em virtude do conceito levar em consideração um elemento espontâneo, orgânico e informal (Pedrosa, 2014) que integra uma abrangente definição, que se confunde com o conceito de grupos temáticos, comunidade de conhecimento, grupos tecnológicos etc. (Wenger-Trayner, 2015, p. 3). Isso, refletiria de alguma maneira a dificuldade em situar o que há de propriamente específico em tais grupos autônomos e

⁷ Essa distinção é estabelecida por Pedrosa (2014), ao afirmar que “(...) o behaviorismo demonstra a mudança do comportamento por meio do reforço e repetição de hábitos oriundos de estímulos advindos de ambientes externos. Em oposição a esta corrente, os humanistas e cognitivistas valorizam o processo mental e sua subjetividade (afetivos) onde se verifica o distanciamento das abordagens analisadas, de forma que uma prioriza os aspectos mecânicos e a outra, os mentais e afetivos” (p.23)

de que maneira sua prática poderia convergir para a criação de novos conhecimentos (Gourlay, 1999).

De todo o modo, a importância das CdP para as organizações acontece em virtude da experiência partilhada pelos colaboradores em seu dia a dia, a qual, adquirida tacitamente, possui igualmente condições para gerar novas ideias e soluções que contribuem para o conhecimento e a criatividade organizacional. São de grande benefício no espaço de trabalho pois, com isso, fazem uso de diferentes recursos (seja pessoalmente e em ambientes virtuais) para a resolução de problemas e contribuem para o alcance de resultados da organização (Cabelleira, 2007).

2.4 Espaço para criatividade

Na investigação em torno dos *coworking spaces*, um aspecto que adquire centralidade diz respeito à influência que o espaço desempenha nas atividades dos membros e, conseqüentemente, em seu processo criativo (Stumpf, 2013). O espaço é um importante elemento influenciador do processo criativo tendo em vista a o ser humano como agente que transforma e é transformado pelo ambiente em que vive. Nesse sentido, toda e qualquer produção humana e, por conseguinte, a criatividade, não haveria de estar desvincilhada da influência do ambiente. Antes, porém de descrever como se dá a manifestação da criatividade no espaço é importante frisar a peculiaridade deste objeto de análise, muitas vezes concebido enquanto sinônimo de lugar, região, redondezas, local, ambiente construído, espaço de trabalho ou território (Tonucci Filho, 2013).

2.4.1 Espaço

Nas últimas décadas do século XX a temática do espaço tem ganhado importante destaque na teoria social (Tonucci Filho, 2013). O conceito possui diferentes significados, os quais são determinados historicamente e passíveis de múltiplas acepções, as quais não se restringem a um modelo fixo e imutável (Saquet e Santos da Silva, 2008) ou restrito às

suas propriedades físicas. Os atuais estudos no campo da geografia crítica⁸ contribuíram para uma percepção do conceito de espaço, em que este deixa de estar vinculado estritamente a um âmbito físico e material para ser apresentado como produto dos arranjos sociais. De fato, ainda que à primeira impressão essa problemática seja correlacionada ao âmbito da distância e demais aspectos físicos passíveis de mensuração, cabe frisar a influência da subjetividade e experiências como responsáveis por construir novas representações do tema.

Schmid (2012), ao comentar Lefebvre (2000), afirma que o espaço e tempo não se constituem a partir de bases puras ou apriorísticas, porém estão integrados e são produtos sociais, permeados por afetos, sensibilidade e imaginação. Ou seja, o espaço levaria em conta tanto os esquemas mentais, culturais, históricos e sociais sob uma perspectiva da simultaneidade (Tonucci Filho, 2013) e imbricado na realidade social. “Assim, a premissa de uma dialética socioespacial poderia ser encontrada na ideia de Lefebvre de que o espaço tanto expressa as relações sociais quanto reage diretamente sobre elas” (Tonucci Filho, 2013, p. 42) dissociado de uma ideia de realidade em si mesma.

O espaço, então, configura-se enquanto processo produzido e produtor das relações sociais. Conforme Lefebvre (2000), nele estão circunscritos a prática espacial, a representação do espaço e os espaços de representação.

A prática espacial, também entendida como espaço percebido, tem a ver com os modos de vida e percursos dentro da realidade cotidiana e suas diversas redes de coesão. Já a representação do espaço relaciona-se com o espaço concebido, ligado a uma ideologia que é estabelecida a partir de signos e códigos dominantes, que muitas vezes entram nas prática social e política (Tonucci Filho, 2013). Por último, os espaços de representação, correspondem ao espaço vivido e pertencem ao campo dos signos não verbais, da identidade, do imaginário e “(...) contêm os lugares da paixão e da ação, ou das situações vividas” (Tonucci Filho, 2013, p. 43).

⁸ “(...) essa corrente surgiu como reação à crescente hegemonia da nova geografia teórica de cunho neopositivista, cujo foco no estudo descritivo e sistêmico dos padrões espaciais impedia o entendimento dos processos socioeconômicos e ideológicos subjacentes” (Tonucci Filho, 2013, p. 41).

Esses três modos de atuar no espaço são responsáveis por, de acordo com suas propriedades, moldar a realidade ou espaços sociais tendo em vista a peculiaridade e arranjo social em que os sujeitos se encontram inseridos.

Uma representação analítica que vai ao encontro dos pressupostos estabelecidos na geografia crítica é dada por Taylor e Spicer (2007). Os autores agregam à concepção física do espaço a dimensão do poder e da vivência, concebendo-as seja como distância material entre dois pontos, materialização das relações de poder ou enquanto manifestação da experiência de vida.

A primeira é a mais difundida e tangível das dimensões de análise, ligada à possibilidade de mensuração e representação do espaço. Estudos acerca do espaço em uma perspectiva de distância normalmente leva em consideração tanto os aspectos internos à organização, no que diz respeito a influência da disposição física dos objetos de determinado ambiente de trabalho na motivação e produtividade dos funcionários como também à distribuição regional das empresas de acordo com os recursos que estas buscam. A abordagem da noção de espaço como distância entre dois pontos toma em consideração a influência de alterações no local como responsável pela eficiência, bem-estar e motivação, competitividade e inovação das empresas. Internamente ou em seu posicionamento no mercado (Taylor e Spicer, 2007).

A análise do espaço enquanto materialização das relações de poder oferece uma perspectiva que leva em consideração as tensões e mecanismos de controle que estão presentes nas instituições. Essa abordagem afirma que o ambiente é mediado por relações de poder que estruturam o próprio modo como é organizado o espaço, seja em empresas, hospitais e escolas. Diferentemente do espaço interpretado a partir de uma perspectiva física e tangível, a principal contribuição da análise do espaço como materialização do poder reside em “investigar o *porquê* de os espaços serem configurados tais como estão ao invés de *como*” (Taylor e Spicer, 2007, p. 332).

A terceira maneira de interpretar o espaço, é enquanto experiência viva. O que vem a ser o diferente modo com que cada pessoa experiencia o espaço de acordo com seu histórico, domínio (Amabile, 1988) e *background* cultural. É uma maneira de análise do ambiente em que as diferentes subjetividades moldam percepções que convivem em um

mesmo local e que dessa maneira constroem interpretações sociais da realidade que podem tanto ser conflitantes como equivalentes.

A contribuição da geografia crítica, portanto, reside em apontar caminhos para a apreensão do espaço distante de uma visão meramente positivista e materialista, e que se desprende de uma dimensão física em prol da análise da espacialidade imbrincada na realidade social. É nesse sentido que o espaço também pode ser tomado a partir de uma rede heterogênea (Law, 1992) e complexa de símbolos, percepções, vivências e ideologias, percebidas de uma maneira complexa por seus agentes. “O espaço é, enfim, essa síntese, sempre provisória, entre o conteúdo social e as formas espaciais”. (Tonucci Filho, 2013, p. 45)

2.4.2 Espaço Organizacional

É comum uma ênfase no âmbito organizacional ao conceito do tempo e, em especial, ao modo em que este é gerenciado na busca por vantagem competitiva. A atenção ao conceito de espaço, apenas recentemente tem ganhado o devido destaque nas ciências sociais. A chamada “virada espacial” (Schmid, 2012; Thrift, 2006), surge a partir da busca por uma teoria capaz de dar conta das dinâmicas urbanas e geográficas, dentro das quais as organizações são influenciadas.

Em linhas gerais, o espaço organizacional possibilita perceber de que modo se presentifica a influência do ambiente na motivação e bem-estar dos colaboradores, e, conseqüentemente, no aumento da produtividade. Por conseguinte, as pesquisas em torno da criatividade organizacional, que perpassam a análise da personalidade criativa, do contexto ou clima organizacional e até das métricas da criatividade tenderiam a ter seu escopo melhor delineado quando de uma investigação acerca da influência do espaço físico de trabalho no comportamento criativo (Stumpf, 2013). O espaço, assim, não estaria dissociado de uma influência na performance, processos e pessoas da organização (Martens, 2011). Isto, por sua vez, contribuiria para uma “economia de custos, controle de riscos, apoio na comunicação, aumento da satisfação dos empregados” (Martens, 2011, p. 64) e principalmente incremento da criatividade.

As empresas que partilham valores típicos da sociedade do conhecimento, conferem grande atenção à influência do espaço nas ações de seus colaboradores. Não

raro, portanto, é comum perceber propostas de inovações em termos de layout, mobiliário, distribuição de objetos e estímulos de modo a favorecer as interações. Isso é refletido, igualmente, em um grande número de estudos a envolver a relação entre criatividade, desenho do espaço e aumento das interações (Martens, 2011, p. 68).

Ainda assim, o conceito de espaço organizacional tem sido estudado a partir de múltiplos enfoques que não se reduzem apenas às propriedades físicas encontrado no layout, arquitetura e forma de disposição dos objetos com vistas à promoção do pensamento criativo. Esta noção acaba funcionando como um “(...) guarda-chuva’ sob o qual as organizações podem ser incorporadas em vários níveis” (Taylor e Spicer, 2007, p. 326) diante dos quais há componentes intangíveis e influenciadores que vão além das propriedades físicas.

“Work environment factors that promote creativity are: a feeling of shared, clearly-specified objectives, as well as a possibility to challenge them; exchange of opinions or ideas; constructive controversies; freedom; challenges at work; trust and safety; team participation and collaborative idea flow; and open relationships between colleagues, as well as between supervisor and subordinate” (Martens, 2011, p. 71).

As organizações, enquanto manifestação de um determinado arranjo social no espaço, também são dinâmicas, passíveis de mudanças não apenas em termos estruturais, porém na forma como estas são idealizadas e percebidas pelos seus agentes. Isso é, elas representam um constructo das subjetividades e representações onde “as pessoas podem ter diferentes concepções do mesmo espaço físico de trabalho. Isso quer dizer que a dimensão sociopsicológica e os seus efeitos nos colaboradores podem variar de irrelevante para altamente motivadora” (Martens, 2011, p. 75). As interações vivenciadas bem como as relações de poder constituem-se, igualmente, como elementos que moldam a definição do espaço organizacional.

Para Höykinpuro e Ropo (2017), os estudos acerca do espaço organizacional envolvem três paradigmas: um primeiro relacionado ao ambiente físico e os aspectos referentes à sua arquitetura, um segundo relacionado ao modo como este é experienciado

e interpretado pela subjetividade dos agentes e um último vinculado ao modo que arranjos espaciais influenciam ou reforçam determinadas relações de poder. Esta concepção vai ao encontro da perspectiva de Taylor e Spicer (2007) ao correlacionar a dimensão física à experiência e influência das subjetividades que, por sua vez, estão circunscritas em relações de poder tão características de um ambiente competitivo.

Esta tendência de modelos predominantemente triádicos para a compreensão do espaço organizacional enfatiza normalmente a influência dos recursos materiais e dos modelos *open plan*, de escritórios contemporâneos, marcados pela intervenção em termos de arquitetura, priorizando a flexibilidade e compartilhamento nos espaços como chave para o estímulo à criatividade. Estas mediações assentadas no aspecto físico-material são expressões de políticas organizacionais que levam em consideração, igualmente, aspectos externos, a exemplo de sua distribuição geográfica, movido pelo modo com que seus competidores e/ou recursos estão dispostos em determinado território, o que, por sua vez, acaba por ser um outro fator determinante em termos produtivos (Taylor e Spicer, 2007). Situar o espaço organizacional como expressão de um âmbito da distância física implica em considerar primeiro como se constitui a distância no ambiente de trabalho, em seguida em termos de *cluster*, ou seja, como a organização se consolida entre seus recursos e competidores, e, por fim, enquanto rede onde se identifica a distância entre organizações que operam em conjunto (Taylor e Spicer, 2007).

Poderia se afirmar que o espaço como distância, no âmbito organizacional, ultrapassa o aspecto do layout ou a forma com que estão dispostos internamente os recursos materiais, para integrar o contexto externo dentro de um todo relacional, igualmente influenciador do processo criativo.

No entanto, as opções físico-espaciais para a estruturação de determinado espaço organizacional não estão apartados dos condicionantes subjetivos, ou, especificamente, do modo como são estabelecidas relações de poder no seio da organização. Estas são manifestas tanto em termos de gestão, por meio de mecanismos de controle aos trabalhadores (expostos na forma de disposição das salas, móveis, equipamentos de vigilância, etc.) como na relação destes entre si. Mediante a influência das subjetividades, o espaço se reconfigura, ao levar em consideração um conjunto simbólico fruto das experiências e *background* dos indivíduos, os quais, por sua vez, determinam e são determinados pelo ambiente.

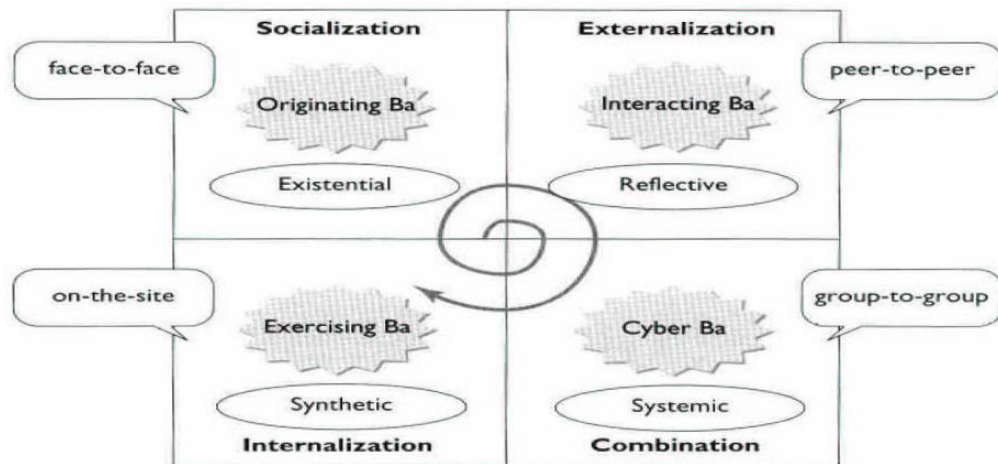
Este caráter múltiplo de análise do espaço organizacional é o que oferece elementos concretos para o estudo dos *coworking spaces* em seu largo espectro de significados e contradições. Assim como na literatura do espaço para a criatividade, os CS não estão restritos a um âmbito unívoco de investigação. Diferentemente, eles se inserem no paradigma contemporâneo de análise do espaço organizacional que transcende a mera determinação física em que se encontram. Dada a diversidade de experiências e *backgrounds* dos profissionais presentes no ambiente, o componente subjetivo mostra-se capaz, assim, de influenciar as percepções dos membros dentro do espaço bem como a estrutura das relações de poder desenvolvidas.

2.4.3 Ba

Na literatura acerca do espaço para a criatividade, um conceito que merece ser destacado é o de Ba, oriundo do japonês e que significa lugar. Esta noção é estudada sobretudo na gestão do conhecimento, sendo entendida como “lugar compartilhado para o surgimento de relacionamentos” (Nonaka e Konno, 1998, p. 1) ou o espaço que oferece condições para a interrelação entre sujeitos e consequente transformação do conhecimento. A noção de Ba, além de considerar a sequência de trocas simbólicas entre sujeitos para a criação de novas ideias (Stumpf, 2013) possui um papel importante para a criatividade ao considerar a dimensão do espaço dentro da sequência de conversões dos conhecimentos tácitos para explícito representada pelo modelo SECI.

O Ba tanto pode ser apreendido sob o viés da conversão do conhecimento quanto a partir da filosofia japonesa desenvolvida no início do século XX por Nishida & Shimizu (Stumpf, 2013) os quais preconizam o âmbito físico, mental e virtual para o entendimento deste conceito. Assim, a primeira acepção do termo (Ba como espaço compartilhado para a criação do conhecimento) faz-se alusão diretamente aos modos de conversão do Modelo SECI, onde cada tipo de Ba (Figura 2) corresponde aos respectivos estágios deste modelo.

Figura 2: As quatro características do Ba



Fonte: Nonaka & Konno, 1998

O *originating Ba* corresponde à fase de socialização, momento em que no encontro entre conhecimentos tácitos os contatos são feitos pessoalmente (*face-to-face*) representando o primeiro estágio da construção de conhecimento. Este momento é compreendido de uma perspectiva tanto existencial quanto social, assentada em relações de confiança e compromisso (Nonaka e Konno, 1998). O *interacting Ba* é o local onde conhecimento explícito é dado em espaços de diálogo, os quais são de fundamental importância nesse momento (Nonaka e Konno, 1998). Já o *cyber Ba* é o processo da complexificação e sistematização do conhecimento explícito nas organizações em que as interações se dão fora de um ambiente físico (a exemplo de redes de dados, documentações etc). *Exercising Ba* é o processo que auxilia na internalização do conhecimento explícito, como uma prática em um local físico determinado.

A acepção filosófica do termo é mais apropriada para o entendimento dos *coworking spaces* como espaços de partilha, na medida em que favorece o entendimento do espaço organizacional em sua dimensão múltipla. Essa perspectiva divide o conceito entre *physical Ba*, *mental Ba* e *virtual Ba*. Em uma descrição sintética, o primeiro seria o espaço de trabalho enquanto o segundo seria a missão e valores de uma organização e o terceiro espaço online em fóruns de discussão, *intranet*, etc. (Stumpf, 2013).

O *Mental Ba* pode ainda ser compreendido como o espaço mental de compartilhamento de crenças e visões de mundo voltadas à interação social. Esses fatores

em um ambiente de *coworking* seriam centrais para o desempenho de atividades criativas e para a formação de um senso de comunidade. Alguns dos valores centrais a serem identificados em um CS que constituem o *Mental Ba* envolvem, sobretudo, a abertura e capacidade de relacionar-se com a diferença:

“Needed shared values found in the theory are: appreciation of creativity, openness towards new ideas and diverse opinions, trust, willingness to share knowledge free of charge, openness towards new and diverse people, respect, and interest in spending time together” (Stumpf, 2013, p. 20).

O *Physical Ba*, por sua vez, pode ser compreendido a partir dos aspectos físicos e materiais que influenciam a produção de novas ideias. Envolve desde a estrutura física propriamente dita, o estímulo físico e os artefatos físicos e simbólicos que compõem determinado espaço, o que, no caso dos CS, são presentificados de maneira diferenciada de modo a compor um senso de liberdade aos seus usuários (Stumpf, 2013). É no âmbito do *Physical Ba* que o desenho do espaço é analisado e tido como determinante para a comunicação e interrelação dos participantes de determinado espaço e acaba por ser como um potenciador localizado em um território específico para as relações estabelecidas no *Mental Ba*. O *Physical Ba* “pode regular e, portanto, promover o tanto de output criativo que é percebido a partir do *Mental Ba*” (Stumpf, 2013, p. 15).

A compreensão dos espaços de *coworking* como *Physical Ba*, implica em compreendê-los sob o ponto de vista de estruturas físicas que favorecem a sociabilidade e colaboração a partir da influência do e no ambiente. Seriam nesses locais que os membros encontrariam condições efetivas para desempenho de suas atividades, que contribuiriam, portanto, para a criação do conhecimento e conseqüente estímulo a criatividade (Stumpf, 2013).

O *Virtual BA*, por sua vez, constitui-se de uma série de elementos online (grupos virtuais, *intranet*, *mailings*, etc.) que possibilitam a conectividade e compartilhamento de informação responsáveis pela produção do conhecimento. O *Virtual Ba*, no contexto dos CS acaba sendo mais presente dentro das redes e negócios dos próprios membros ao invés

dos membros entre si, os quais buscam os espaços de *coworking* justamente pela necessidade de interação *face-to-face* (Deskmag, 2016).

Seja enquanto uma alusão ao modelo SECI ou representação a partir das três tipologias, o BA vem a ressaltar a centralidade do espaço como condição para a criatividade. À medida em que traz em si um entendimento que tanto simbolizam conversões e representações que transcendem as propriedades físicas, torna-se de grande relevância para o contexto dos *coworking spaces*.

2.4.4 Coworking Spaces

A coletividade, interrelações e conexões são igualmente aspectos capazes de moldar a construção de determinado espaço e rotinas de trabalho e que encontram nos *coworking spaces* um exemplo marcante para os propósitos do estudo. A noção de *coworking* se constitui como “o uso de um escritório ou outro local de trabalho por profissionais autônomos ou que trabalham por diferentes empregadores normalmente para compartilhar equipamentos, ideias ou conhecimento” (Oxford Dictionaries, 2017). Como se vê, a própria ideia de compartilhamento é parte integrante da definição deste modelo diferenciado de gestão do trabalho, em que indivíduos dividem uma infraestrutura, serviço e espaço comum.

O surgimento dos CS está ligado a uma tendência que Gandini (2015) chamaria posteriormente de terceira via entre os tradicionais modelos de trabalho e os *home offices*, na qual estariam inseridos trabalhadores independentes e *freelancers*. Esses trabalhadores, passavam a se deparar frequentemente com as limitações para o exercício de suas atividades seja em seus próprios lares ou em cafeterias que também serviam como locais de trabalho – e se tornariam verdadeiros escritórios de muitos profissionais (Heckler, 2012). Contudo, tais espaços não apresentavam a devida estrutura e o necessário estímulo à convivialidade. Ainda que simbolizassem maior liberdade em termos laborais acabavam por contribuir para a sensação de isolamento e de poucas oportunidades de interação ou *networking* (Spinuzzi, 2012). De modo a evitar, também, a dispersão que tais ambientes provocavam, uma solução viria dos *coworking spaces*, os quais viabilizariam tanto acessibilidade em termos financeiros, como a partilha de experiências, sinergias e conhecimentos com outras pessoas (Mota, 2015).

Esse modelo de negócio vincula-se ao contexto mundial da sociedade do conhecimento, caracterizada sobretudo pelos aspectos intangíveis centrados na competência dos indivíduos, característicos do início do século XXI. A primeira iniciativa autointitulada *coworking space* tem origem na cidade de São Francisco, com o engenheiro de *software* Brad Neuberg do Spiral Muse, em agosto de 2005 (Deskmag, 2013).

É nesse período que novas definições como economia digital, capitalismo cognitivo passam a vir à tona como uma representação da transformação na criação de valor nas firmas (Moriset, 2013), sendo um reflexo, conforme Richard Florida (2011), da ascensão de novos protagonistas pertencentes à chamada classe criativa. Novos arranjos produtivos e de organização do trabalho passariam nessa década por alterações profundas, centradas na inovação, criatividade e compartilhamento:

“A proliferation of coworking initiatives and ventures can be currently witnessed in different cities worldwide, for a somewhat self-proclaimed ‘coworking movement’ that now aligns with other similar ‘trendy’ concepts which flourished in the post-crisis economy, such as ‘startups’, ‘social innovation’ or ‘sharing economy’” (Botsman and Rogers, 2011 apud Gandini, p. 195, 2015).

A expansão dos *coworking spaces*, a partir daí, alinha-se aos novos desafios lançados no ambiente de trabalho, em decorrência também da crise de 2007-2008. Emerge daí a cultura dos “*culturepreneurs*” (Gandini, 2015), caracterizada por profissionais com múltiplas habilidades e caminhos profissionais irregulares, que atuam de forma independente em uma economia pouco institucionalizada. Um reflexo do fenômeno das *startups* e de um comportamento que passaria a caminhar cada vez mais para o colaborativismo e para o desenvolvimento de atividades que não seriam desempenhadas nem nos lares nem nos tradicionais escritórios de empresas.

Assim, os *coworking spaces* são locais compartilhados, utilizados por profissionais autônomos, freelancers, pequenos empreendedores e *startups* de diversos tipos de especialização (Gandini, 2015), com preponderância nos setores de Tecnologia da Informação (TI) e da Indústria Criativa (*Design*, Artes, Moda, etc.). Normalmente, são

utilizados por empresas constituídas por apenas um indivíduo ou pequenos grupos de pessoas, sem empregados, “e que estabelecem suas metas em termos de lucratividade a partir de intensa relação social, coexistindo e colaborando em uma variedade de ações e tarefas” (Capdevila, 2013 apud Gambini, 2015 p. 199).

A estrutura desses locais é, em sua maioria, desenhada em um formato *Open Plan*, a partir da utilização de edifícios pré-existentes e sem segmentação de espaços (Mota, 2015) o que facilita uma gestão para o compartilhamento de saber. Seus membros alugam uma mesa ou espaço que desejam e têm acesso a determinadas facilidades (impressoras, salas de reuniões, sinal de *wifi*, espaço para eventos, endereço para correspondência) que também podem favorecer a interação entre si. De fato, uma das grandes metas desses espaços é a possibilidade de estimular a dimensão da colaboração, do compartilhamento e de sinergias entre os diversos modelos de negócio que fazem uso do local. Essa possibilidade está diretamente associada a uma busca por maior sociabilidade por parte de profissionais que buscavam transformações na rotina do trabalho em busca de maior inspiração (Sloat, 2014).

Holienka e Racek (2015) dividem o entendimento dos espaços de *coworking* a partir dos valores de colaboração, comunidade, abertura, acessibilidade e sustentabilidade. Segundo estes autores, a perspectiva de colaboração dos CS leva em consideração a possibilidade de troca de conhecimento seja entre membros e proprietários ou entre membros entre si, podendo acontecer de modo formal, informal ou sistemático. A comunidade relaciona-se à colaboração sensação de pertencimento que é fomentada principalmente a partir dos incentivos e estímulos em termos de espaço e recursos vindo dos proprietários dos *coworking spaces*. A abertura, portanto, surge como uma consequência direta desta colaboração em comunidade e do fluxo de informações constante que ocorrem em seu seio e tem como pré-requisito a confiança entre os pares (Stumpf, 2013).

No que se refere à acessibilidade, tem-se em vista as facilidades com que podem ser encontradas para diminuir os custos em relação a um escritório tradicional e a flexibilidade em termo de oferta de serviços e produtos que os utilizadores podem usufruir de acordo com a escolha contratada (Holienka e Racek, 2015). Já a sustentabilidade, segundo os autores, é uma dimensão cada vez mais presente entre os *coworking spaces* que tem passado a incorporar uma mentalidade atenta aos desafios ambientais envolvendo

desde o consumo sustentável e certificações específicas desse domínio (Holienska e Racek, 2015).

Acompanhando o fenômeno dos CS uma série de pesquisas têm sido realizadas globalmente no intuito de identificar suas particularidades, associadas às suas atividades ou em relação ao comportamento de seus utilizadores. De fato, a expansão no número destes espaços e de utilizadores no mundo todo é algo que tem chamado atenção, ainda que a mensuração apropriada seja um desafio frente à crescente abertura de empreendimentos que se declaram como ambiente de *coworking* sem apresentar propriamente as características acima descritas.

Segundo dados do *Global Coworking Census* de 2013 foram identificados 2498 *coworkig spaces* espalhados por 80 países (Deskwanted, 2013), dispersos em diferentes tipos de economias e regiões. Dois anos depois, a pesquisa promovida pela Deskmag (2016), uma das mais importantes plataformas de *coworking*, levantou o número de estabelecimentos do gênero em cerca de 8.700 com cerca de 510.000 utilizadores (Deskmag, 2016). Estima-se que até o ano de 2020 o número de membros destes locais pode chegar a quase 4 milhões, o que representa um aumento de cerca de 130% em relação ao número de usuários previstos para o ano de 2017 (Small Business Labs, 2016).

Em termos mundiais, o perfil dos membros de *coworking spaces* é formado por profissionais com idade média de 35 anos, do sexo masculino que buscam nestes locais maior interação, sentimento de comunidade, atmosfera agradável aliada a uma estrutura básica de escritório. Identifica-se, ainda, que os setores profissionais predominantes nestes espaços são o de TI, consultoria, relações públicas/marketing e design (Deskmag, 2016).

Uma tendência identificada ao longo dos últimos anos aponta para uma diminuição do número de *freelancers* que fazem uso destes espaços. De um outro lado, de 2014 para 2015 a presença de trabalhadores que usam *coworking spaces* como empregados de outras empresas subiu mais de 10% (Deskmag, 2016). Este número pode indicar uma maior difusão da lógica de *coworking* no âmbito das organizações que passam a contabilizar seus recursos também a partir dos resultados do convívio e da troca de experiências com outros domínios profissionais proporcionados por aqueles lugares.

No entanto, os desafios para os donos, principalmente associados à lucratividade em médio prazos se constituem como um dos principais fatores de incerteza a este modelo de negócio (Moriset, 2013). Desafios esses encontrados também no contexto do The Spot.

3. Estudo de Caso

Este capítulo está dividido em um primeiro momento na apresentação da metodologia de pesquisa, seus objetivos e a tipologia utilizada, constituída por uma investigação qualitativa feita a partir do estudo de caso do The Spot. Neste tópico será tratada a técnica de levantamento de dados escolhida, que faz uso da observação participante e entrevista semiestruturada por meio de uma análise exploratória. Na segunda parte será elaborada uma caracterização dos *coworking spaces* na Eslováquia, com especial ênfase no ecossistema de startups para em seguida apresentar o papel do The Spot no contexto empreendedor deste país.

3.1 Metodologia de Pesquisa

A escolha pela temática e localização da pesquisa nasce a partir da minha experiência de estágio Erasmus+ na consultoria de projetos PFCEU, na Eslováquia, durante o segundo semestre do meu mestrado. A organização é uma consultoria de projetos, situada na grande Bratislava. Em minhas atividades de rotina, obtive acesso à realidade de empreendedores e do ecossistema⁹ de startups da região, o que permitiu uma aproximação junto aos *coworking spaces* da Eslováquia, nomeadamente como estão espalhados tais espaços naquele país. Além disso, a consultoria realizou esporadicamente alguns seminários em espaços de *coworking* na Eslováquia e na República Tcheca (Praga e Brno), o que contribuiu para meu interesse junto a este modelo de negócios, e, em especial, ao modo com que efetivavam a dimensão da criatividade. A opção pelo The Spot, surge, então, por este ser a primeira iniciativa do gênero na Eslováquia e um dos maiores espaços em Bratislava, sendo o agente pioneiro para a conexão de iniciativas de trabalhadores *freelancers*, *startups* e pequenas empresas.

O The Spot simboliza, assim, uma janela para a compreensão das principais questões concernentes a esse estudo. Quais sejam: “Em que medida os *coworking spaces* contribuem para o estímulo à criatividade? ”. “Que percepção os usuários do The Spot possuem deste CS, em específico, enquanto espaço indutor da criatividade?”.

⁹ Este conceito, ainda que normalmente utilizado no contexto da biologia, pode ser aplicado no domínio dos negócios ao fazer referência a iniciativas de tecnologia disruptivas e de rápido crescimento que interagem entre si (KPMG, 2016).

O estudo toma como base a hipótese de que, os *coworking spaces* enquanto organizações que congregam os elementos característicos de uma nova lógica do trabalho – centrada no compartilhamento, coletividade e flexibilidade – seriam espaços de referência a partir dos quais a criatividade é manifestada, tendo em vista a possibilidade de interações, troca de contatos, intercâmbios de informações, dentre outros.

3.1.1 Tipo de Pesquisa

Ao concentrar seu foco no primeiro espaço de *coworking* de Bratislava, a pesquisa faz uso do estudo de caso para análise do objeto de estudo. Além da necessidade de limites que favorecem a exequibilidade e abrangência, o estudo de caso “(...)é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos” (Gil, 2008). Parte-se de uma análise empírica inserida dentro de um determinado contexto de realidade que apresenta fronteiras entre o fenômeno e o contexto não muito definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência (Gil, 2008).

Para se analisar o contexto a partir do qual se estrutura a criatividade nestes espaços, faz-se necessária uma abordagem que não esteja restrita apenas ao aspecto quantitativo dos fenômeno e fatores associados ao estímulo da criatividade. De outro modo, depende-se dos aspectos que se descortinam no campo, aos quais estão associados os contextos específicos, interpretações da realidade e opiniões dos envolvidos. Ou seja, exige-se, portanto, um foco na dimensão qualitativa que ocorre na medida em que esta:

“(...) se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam” (Minayo, 2006, p. 57).

A investigação partiu de uma análise exploratória na busca de hipóteses acerca da influência do *modus operandi* estabelecido no The Spot para o desenvolvimento de

novas ideias. A análise exploratória, empreende uma compreensão global do fato a ser explicitado e, assim, as ideias tendem a ser aprimoradas de modo a se constituir enquanto início de qualquer pesquisa, buscando generalizações a partir dos dados coletados (Markoni e Lakatos, 2001). Para tanto, foi feito uso tanto de fontes primárias, a exemplo de documentos arquivos e planilhas da empresa, como secundárias, por meio da literatura para o referencial teórico e relativa ao campo de atuação daquela organização, nomeadamente *websites*, catálogos, etc.

Esta análise, portanto, surge como opção para a pesquisa na medida em que se propõe a “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (Markoni e Lakatos, 2001, p. 188).

3.1.2 Técnicas de Levantamento de Dados

O levantamento de dados partiu em um primeiro momento da observação do ambiente e das atividades cotidianas realizadas no The Spot e, sobretudo, de entrevistas semiestruturadas voltada aos membros e aos gestores do espaço, bem como análise documental. O levantamento de dados é caracterizado como o momento de apropriação de informações que a pesquisa expressa seja através da oralidade, da observação ou de instrumentais metodológicos como o questionário e formulários (Markoni e Lakatos, 2001).

Foram entrevistados seis membros das 8 *startups* que faziam uso do espaço, Gabriel Ceglédi (GC), Matej Šestak (MŠ), Matej Ftáčník (MF), Tomáš Debnar (TB), Klaudia Drábiková (KD), Lucia Kelnarová (LK), além do gestor do The Spot, Matej Stratený (MS), totalizando sete entrevistas. Os membros eram CEOs de *startups* que fazem uso do espaço, os quais foram selecionados por estarem cotidianamente envolvidos no CS e por terem sido indicados por Stratený, considerando a presença mais efetiva que estes possuem ao longo dos anos no The Spot, o que, de fato, trouxe elementos oportunos para o debate.

Vale ressaltar que no terceiro dia de minha incursão no campo fui informado por Stratený que todas os empreendimentos do local iriam se mudar para escritórios privativos no mesmo prédio onde a maior empresa do The Spot, Vacuum Labs, iria

transferir suas atividades. Em virtude do processo de mudança dos empreendimentos para um outro endereço, as entrevistas acabaram por se realizar em locais diferentes: duas no endereço original, quatro no novo prédio e uma em uma cafeteria. Todas elas foram realizadas durante a jornada de trabalho dos empreendedores, entre os dias 28 de abril a 09 de junho de 2017. O endereço situado antes da mudança (Námestie SNP 488/30, Bratislava/SK) foi estabelecido como referencial de análise do caso de estudo, dado o maior vínculo histórico dos usuários que, por sua vez, favoreceu a investigação concernente ao senso de identidade com o espaço, apropriado para os propósitos do estudo.

A pesquisa envolveu 12 questões (ver Anexo I e II), formuladas em inglês, e que serviram como referência para a condução de entrevista a qual seria muitas vezes aprofundada com desdobramentos das respostas. As perguntas trataram das dimensões-chave para o entendimento do papel da criatividade no espaço de *coworking* em questão, dentro das quais foram abordadas a percepção dos utilizadores do espaço em relação ao ambiente organizacional em termos de infraestrutura e serviços e o consequente estímulo à sua produtividade. A partir da revisão da literatura acerca de seus diferentes conceitos, tipologias e perspectivas do processo criativo, pôde-se evidenciar de que modo as dimensões da interação, comunidade e espaço, estruturam a percepção dos membros do The Spot e sua relação com o processo criativo.

3.2 *Coworking* na Eslováquia

O ecossistema de *startups* na Eslováquia tem apresentado aspectos promissores, principalmente ao longo dos últimos sete anos. A capital, Bratislava, conta com uma localização estratégica, a poucas horas de distância de países como Áustria, República Tcheca e Hungria, o que permite uma interconexão e troca de experiências constante entre os ecossistemas destes territórios (Ceedtech, 2015).

A partir de uma pesquisa empreendida pela KPMG, durante o ano de 2015, identificou-se a tendência mundial no ecossistema da Eslováquia (Deskmag, 2016). A maioria dos empreendedores (35%) oscila entre 30 e 34 anos, é do sexo masculino, detentor do grau de mestre, e sem uma qualificação específica vinculada ao ramo com que atuam em seus empreendimentos (KPMG, 2016). Provavelmente, em virtude do

desenvolvimento recente dos *coworking spaces*, um bom número de empreendedores (32%) também atua em outras iniciativas e negócios ou, especificamente, em outras *startups* (56%) (Deskmag, 2016).

Algo que merece atenção, e que tende a ser um fator impulsionador de sucesso das *startups* deste país é o fato de mais da metade dos empreendimentos (56%) possuir mais de três membros fundadores. No entanto, esse número reflete desafios no que diz respeito à inclusão de gênero e captação de recursos. Apenas 25% dos empreendimentos possuem uma mulher como fundadora, e, na maioria das vezes, quando tais iniciativas possuem associadas do sexo feminino, estas dificilmente chegam à maioria. Relativamente a sua possibilidade de levantar recursos, tem-se que 71% dessas *startups* foram fundadas com recursos próprios. Ainda que para os próximos 12 meses 87% das *startups* planejem um incremento na captação de recursos, apenas 64% enxergam essa ação como prioritária (KPMG, 2016, p. 17).

Uma das principais vantagens da Eslováquia diz respeito à disponibilidade de capital, apoio governamental e à qualidade e quantidade de profissionais disponíveis (Waldo, 2016). Especificamente em relação à disponibilidade de recursos financeiros, essa tendência pode ser confirmada na pesquisa da KMPG (2016) que apontava que, para o ano de 2016, seria investido mais de 30 milhões de euros no setor, proveniente, em grande parte, de *Venture Capitals* (72%). Esse volume de recursos pode ser considerado substancial principalmente em face da percepção dos investidores em relação à maturidade das *startups*, as quais, segundo eles, não apresentam estratégias específicas de escala (KPMG, 2016). Além disso, são inúmeras as iniciativas para *startups* no campo da tecnologia que além de serem fomentadas em eventos destinados ao setor (*BarCamp*, *Startup Weekend*, *Startup Grind*) podem encontrar estímulo apropriado em incubadoras, aceleradoras e em um bom número de *coworking spaces*.

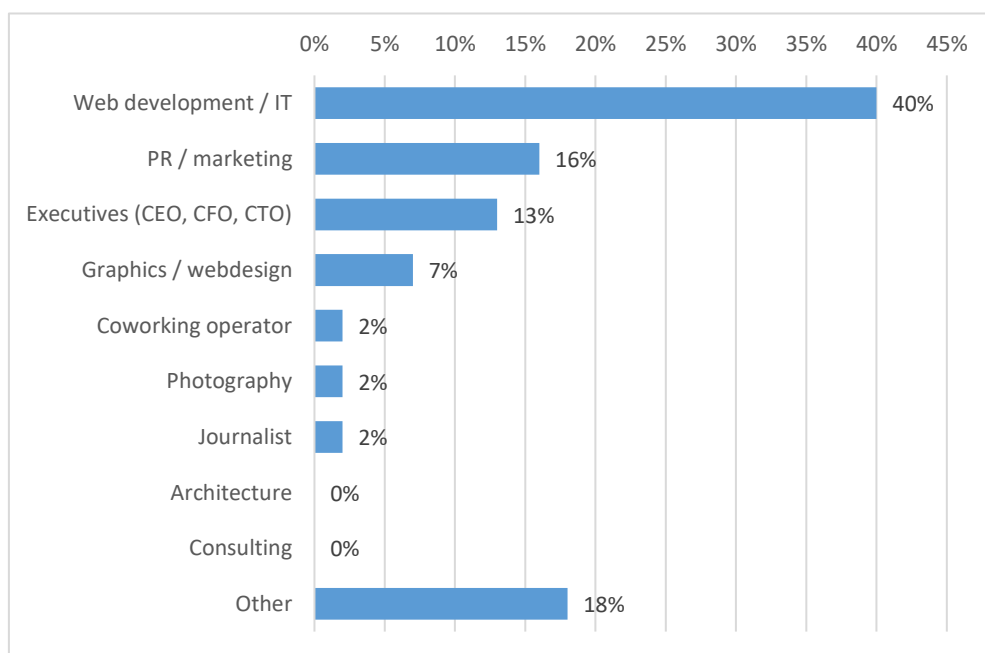
A partir de um diagnóstico dos espaços de *coworking*, Holienka e Racek (2015) identificam em torno de 24 espaços de diversos tipos e tamanhos espalhados pelo país, porém, com maior concentração de empreendimentos em Bratislava.

Os *coworking spaces* da Eslováquia seguem a tendência mundial, com a oferta de serviços influenciada, grande parte, pelo tamanho dos empreendimentos. A flexibilidade dos pacotes adequa-se de acordo com as necessidades básicas do usuário,

em termos de quantidade de horas/dias, do uso de mesa fixa e da possibilidade de escritórios privativos. À estas condições infraestruturais, alguns espaços também agregam eventos, *workshops*, *mentorings*. Em *coworking spaces* que possuem mais de uma filial, como é o caso do Impact Hub (também com sede em Bratislava) é dada a possibilidade para que seus membros utilizem dos serviços de outras franquias nas demais cidades em que estes se localizem.

As iniciativas que fazem uso dos espaços de *coworking* da Eslováquia seguem a tendência apresentada pela KPMG (2016), predominantemente da área de TI (40%), sendo sucedidos pelo setor de Relações Públicas/Marketing (16%) e executivos individuais (13%) (Holienka & Racek, 2015).

Figura 3: Domínios Profissionais de membros de *coworking spaces* na Eslováquia



Fonte: Adaptado de Holienka e Racek, 2015

Esse número representativo de empresas de TI nestes espaços também é verificado no The Spot, que possui pelo menos 95% de seus membros constituídos por organizações nessa área.

3.3 The Spot

O The Spot surge em 2012 em Bratislava sendo o primeiro *coworking space* da Eslováquia. Seu surgimento está relacionado ao contexto de ausência de eventos específicos para *startups* na Eslováquia, a partir do qual seus futuros fundadores promoveriam encontros, *startup camps* e demais atividades para estudantes e empreendedores na capital e outras cidades no país. Diante do sucesso e da demanda identificada nestes eventos, os gestores decidiram transformar a energia destes encontros em experiências diárias para que as pessoas pudessem se encontrar, compartilhar ideias, construir *startups* e produtos conjuntamente.

Uma das primeiras ações dos fundadores do espaço fora a implementação do programa de aceleração intitulado Booster. Este programa era voltado predominantemente para *fintechs* e aconteceu em duas edições de três meses em que foram selecionadas 12 *startups* de um total de 300 inscritas. Ao todo, o programa investiu mais 1.500.000,00 de euros nos empreendimentos, que usufruíram de atividades de formação, *mentoring*, partilha de experiências com especialistas, dentre outras. Uma das condições do Booster seria que as *startups* selecionadas se instalassem no The Spot. Ao final deste programa, das 12 selecionadas 8 continuam operando e 4 optaram por permanecer no The Spot. Atualmente, este programa foi reconfigurado enquanto Booster Labs oferecendo serviços de consultoria para intermediar contratações de *startups* por empresas da Eslováquia que necessitam de parceiros para sua cadeia produtiva.

O The Spot localiza-se no centro de Bratislava, em uma região bem servida de transportes públicos, supermercados, restaurantes, correios, galerias de arte e centros comerciais. Este *coworking space* ocupa uma ampla área no terceiro andar do “Dunaj”, um conhecido edifício da região que também possui café, discoteca e bistrô espalhados por seus andares. Conforme o *website* da instituição, o local conta com uma atmosfera amigável graças aos usuários e se constitui como espaço “para todas as pessoas criativas e inovadoras com espírito empreendedor”(The Spot, 2015). O empreendimento conta com 70 mesas compartilhadas, 7 escritórios privativos, duas salas de reuniões, espaço para eventos, uma cozinha compartilhada e uma área de convivência.

Seus membros usufruem de diferentes formas de adesão que podem variar desde o acesso ao espaço um dia por mês até um contrato de longo termo com acesso 24 horas,

sete dias por semana. Além de usufruírem do espaço disponível, os trabalhadores e pequenas empresas, tem acesso a eventos de formação e qualificação periódicos.

Os tipos de pacotes de adesão disponíveis são: (a) “Flexi”, que permite acesso às áreas compartilhadas de 9h00 às 19h00, custando 80€/mês; (b) “Fix”, que oferece todas as condições da adesão “Flexi” acrescentando o acesso 24 horas 7 dias por semana, mesa fixa e chave do espaço, custando 160€/mês; (c) “Team”, que fora pensado como estratégia para angariar equipes, com condição especial de desconto para a um terceiro membro para equipe de até três pessoas incluindo todos os benefícios do pacote “Fix”.

Além de uma missão voltada exclusivamente à oferta de serviços básicos, o espaço desenvolve eventos com seminários voltados a gestão de negócios, estratégia, *marketing*, finanças, legislação e vendas.

4 Análise do Caso The Spot

Neste capítulo, serão apresentados os resultados do estudo de caso a partir da metodologia exposta no capítulo anterior. Partirei, inicialmente, das perspectivas de cada um dos membros entrevistados de modo a compreender suas impressões gerais acerca do The Spot e de sua relação com o conceito de criatividade, sempre tomando como princípio norteador a questão de análise da pesquisa. Em seguida, estes pontos de vista serão problematizados a partir dos temas específicos de análise da criatividade no The Spot, quais sejam: as perspectivas contemporâneas da criatividade, dimensão coletiva da criatividade e espaço para criatividade.

4.1 Resultados Obtidos

A partir das observações empreendidas e da fala dos entrevistados chegou-se a resultados que divergiam da hipótese inicial do estudo. Outros fatores como os propósitos das empresas envolvidas, a percepção em termos de suas prioridades e objetivos a serem cumpridos, além do caráter subjetivo sobre como enxergam o papel de um *coworking space*, contribuíram para um outro direcionamento em relação à hipótese inicial.

Dos seis empreendedores entrevistados, quatro escolheram o The Spot em virtude dos condicionantes determinados pelo programa Booster e da praticidade por já estarem instalados no local. O gestor, por sua vez, fora contratado pela proximidade familiar com o proprietário do The Spot. Os membros, de modo geral, reconhecem o ambiente como satisfatório do ponto de vista dos serviços e das condições básicas a serem oferecidas em um *coworking space* tais como disponibilidade de *wifi*, salas de reunião, cafeteria, mesas, copiadoras e eventos. Além disso, a possibilidade que o espaço possibilita em termos de interação, partilha e troca de conhecimento foi mencionada como um ponto positivo por todos.

O primeiro entrevistado, Gabriel Ceglédi (GC) – entrevista em 28/04/17 – é o CEO da startup SmartFare que desenvolve aplicativos voltados ao setor de transportes públicos. A sua adesão ao The Spot, há um ano e meio, deu-se não por ser uma empresa pertencente ao Booster, mas em virtude de já possuir amigos no espaço. Segundo ele, há três vantagens ou pontos principais envolvendo *coworking spaces*. Conforme citado acima, o primeiro seria justamente a infra estrutura em termos de serviços oferecidos.

“Second is the people with different kind of knowledge and know-how that we just meet by accident or coincidence because they go to take coffee at the same time as me, you know? (...) I can talk to totally different company, totally different people and I can meet them and perhaps potentially share some knowledge, share some experience find some colleagues, partners, suppliers, get some advice in the various topics and this really happens over the last half year. We kind of found employees, suppliers, mentors, ideas, experiences, with different potential clients, we got references and contacts to our potential clients. So, this really happened to us. The third one is a trend in offices as well but the way how this space looks, you know how it is organized there are this type of chairs and where are this types of meetings, fancy and hipster looking you know we got couches outside” (GC).

Para GC, os *coworking spaces* possuem a capacidade de proporcionar liberdade e bem-estar, sendo o tipo de ambiente no qual sua mente não está “presa”. Diferentemente, por se sentir mais relaxado, identifica que há um aumento em seu nível de produtividade. Além disso, ele prefere ambientes em que possa ficar à vontade e considera que trabalhar de casa chega inclusive a possuir o mesmo nível de importância que trabalhar no CS. Este espaço é responsável por influenciar positivamente seus níveis de criatividade propriamente dita, interpretada aqui como o ato de vir com ideias, soluções para problemas, *designs*, quer sejam em termos de *software* ou de estratégia de negociação junto a clientes ou vendas.

GC possui uma percepção do The Spot como um espaço amigável, informal, inovador, o que, em suas palavras, seria um ambiente *knowledgeable*. Ou seja, favorecedor de conhecimento pois encontraria mentores e demais contatos com *know-how* que poderiam ajudar em áreas específicas. Segundo este membro, a possibilidade de obter conselhos de pessoas que trabalham no local ou que possam recomendar contatos bem como a oferta de *workshops*, seminários e outros eventos seriam um dos grandes benefícios do espaço. Os resultados obtidos a partir da experiência no The Spot, decorrem principalmente em termos de contratações de pessoal e troca de serviços.

Relativamente ao tópico da criatividade, o CEO da Smartfare a concebe como a descoberta de novos caminhos, novos métodos, novas soluções, sendo originada completamente ao acaso por meio de conversas, *brainstormings* tanto a nível interno como de relacionamento com outras empresas. Sua tarefa reside em buscar

constantemente meios criativos para lidar com novos desafios nas mais diversas áreas de negócio, vendas, *design*, etc. Para GC: “(...) *you need to face kind of unknow things and come up with some answers. This is creativity about*”. Contudo, sua ideia em torno de comunidade surgirá apenas mediante uma pergunta induzida acerca de qual seria sua percepção das pessoas que trabalham no espaço. Para GC, eles se constituem enquanto comunidade devido ao fato de trabalharem com outros colegas em projetos em comum.

Ao chegar no The Spot, GC não possuía um entendimento claro sobre de que maneira poderia obter vantagens estando no espaço. No entanto, hoje identifica sua produtividade e criatividade como que em uma contínua evolução, fruto, segundo ele, dos benefícios, *inputs* e da ajuda do The Spot para seu negócio.

O segundo entrevistado, Matej Šesták (MŠ) – entrevista em 28/04/17 – está no The Spot há dois anos e é o CEO da startup Axepto, responsável por implantação de tecnologia de certificação biométrica para documentos. O empreendedor já possuía um conhecimento prévio deste CS e sua vinda para o espaço fora motivada, sobretudo, pelo programa Booster. Segundo ele, esta oportunidade viria a calhar na medida em que poderia fazer uso gratuito do espaço e conhecer o movimento das startups da cidade que também fariam parte do programa de aceleração. “*So, I actually before that I wanna be part of this. It was actually my goal because I saw here a potential of creativity of people which I wanna talk to. And it was a inspiring place for me*” (MŠ).

Para este membro, a grande necessidade atendida diz respeito ao fato de seus desenvolvedores – Vacuum Labs – também estarem no Spot. Contudo, ele já não vê tantos benefícios neste CS em comparação ao momento em que chegou ao local, e chegou a considerar fortemente a probabilidade de se mudar caso um outro espaço lhe cobrasse um valor menor. MŠ foi o primeiro entrevistado a criticar abertamente a estrutura do The Spot (como banheiros, salas de reunião, café) e sua localização (dificuldade de encontrar estacionamento).

Apesar de reconhecer a importância do CS, o empreendedor prefere locais privados, a exemplo de seu próprio apartamento o qual, segundo ele, possui a infraestrutura adequada às suas necessidades (impressora, café, projetor). Este fator, aliado à necessidade de economia de recursos com alimentação e transporte, contribuía para que ele não viesse todos os dias ao The Spot. Sua presença no espaço se dava,

sobretudo, quando possuía reuniões no local ou normalmente quando já estivesse na região. Contudo, se de um lado ele aprecia o conforto e estrutura do lar, de outro, sente a necessidade de periodicamente estar cercado de pessoas, em virtude do que a agitação do ambiente de trabalho (“*buzz of working*”) proporciona. “*My house is a small flat. I’m sitting alone there in the flat, so comparing to here where you can see people talking and working and so on is like...it inspires you. So I couldn’t imagine to just work from home*” (MŠ).

Assim como os demais entrevistados, MŠ avalia os membros do espaço a partir de qualidades específicas relativas ao seu trabalho (“*hardworkers*”, “*focused*”) e não enquanto uma comunidade. Esta noção poderia ser presente muito mais nos primórdios do The Spot, contudo, não a identifica com recorrência atualmente. O membro afirma permanecer bastante focado em suas tarefas, sem conversar ou interagir com os demais e acredita que a pouca interação se dá em virtude de seu modelo de negócio ser *Business to Business(B2B)* ao invés de *Business to Consumer(B2C)*. Além da parceria com a Vacuum Labs, MŠ identifica apenas formas pontuais de interação, vistas por ele, inclusive, como exceções. Quando questionado sobre o quanto as interações são importantes, o empreendedor relata:

“I will be honest with you. I mean, it is not important to me [the interactions]. I don’t want to give a feeling that I don’t like this people or so on. Is just like... is not like important. When I’m here I’m just focus on move on with my things. And, like I said, I like the people... Is just...The people around me... I don’t see they need to talk to me that much (MŠ)”.

O fato de poder variar de ambientes, entre casa e *coworking*, e a mudança que isso provoca seria um dos fatores que teriam grande influência em seu trabalho. Nesse sentido, para MŠ, a criatividade estaria bastante associada à mudança. Além de considerá-la como de extrema importância, um “*out of the box thinking*”, MŠ avalia que “*maybe changing something we can stimulate something. So, when I leave home and come here is a bit of change. That can help creativity*”.

Para MŠ, um dos principais benefícios do The Spot diz respeito à sua atmosfera inspiradora ao estímulo à sociabilidade e ao fato de que as pessoas que trabalham com algo inovador, expandindo as suas fronteiras. Porém este não considera o espaço mais tão importante para o momento em que está vivenciando em sua empresa. Os *coworking spaces*, para ele, seriam importantes, sobretudo, para pessoas, que diferentemente dele, realmente se identificam com esses espaços ou que possuem *mindset* semelhantes entre si.

Matej Ftáčnik (MF) – entrevista em 22/05/2017 – foi o terceiro entrevistado. Além de ser o CEO da Startup Vacuum Labs, responsável pela criação de aplicativos para diversos tipos de setores, é um dos fundadores do The Spot. Sua motivação para replicar o conceito deste negócio na Eslováquia deu-se sobretudo por sua larga experiência no universo das *startups*, aliada a qualificações que recebeu no Vale do Silício. Suas respostas, portanto, seriam dadas ora na condição de CEO ora como cofundador do espaço.

Relativamente à sua empresa, MF irá considerar que o The Spot possui uma influência positiva em seu trabalho por oferecer condições para o compartilhamento de ideias entre diferentes equipes e pessoas. Para ele, isso seria visto como um dos principais fatores de progresso das equipes comparado com os tradicionais escritórios. Para MF, as interações ocorrem diariamente, e, principalmente, durante os eventos promovidos pelo The Spot.

Quando perguntado acerca dos resultados destas interações, contudo, MF irá frisar as atividades a partir do ponto de vista de ex-gestor do programa Booster, ao invés de detalhar os projetos desenvolvidos com outras *startups* do CS:

“We also in the CS ran acceleration programs. So we were looking on scaling for different teams, with investors in terms of money in the scaling of different teams. We`ve put them into their own in our spaces, into the spot. We`ve invested up to one million euros within those companies”
(MF).

MF não considera os membros enquanto comunidade. Segundo ele, as mudanças que o espaço tem passado ao longo de sua fundação não permitem uma caracterização fixa das pessoas do lugar a partir deste conceito. Suas concepções em termos de ação prática, empreendedorismo e visão de negócio o levam a uma postura mais pragmática em torno de conceitos que estariam diretamente associados a seu modelo de negócio.

Apesar de considerar a importância da criatividade no dia a dia da equipe, quando perguntado sobre a definição deste conceito, MF responde: *“I have no Idea. It’s a question like: ‘whats is passion?’ ‘What is integrity?’ It’s... I cannot answer”*. Nesse sentido, para ele, os *Coworking Spaces* seriam apenas um escritório que fornece estrutura adequada e um ambiente que possibilita condições para o crescimento das empresas que lá estão, sem um propósito específico para aumento da criatividade. Para ele, os empreendimentos podem usufruir de uma boa infraestrutura que contribuem para seu crescimento sem necessariamente serem estas as responsáveis pelos índices criatividade. O entrevistado concebe o desenvolvimento da criatividade e inovação ligado estritamente às pessoas e sem nenhuma influência do espaço. Os CS seriam apenas um local razoável para as pessoas virem e onde pudessem proporcionar condições estruturais para inovação.

“Its always about the people. If you have good people you can be sitting in the middle of nowhere and you can be creative and innovative. If you have lousy people in the most creative space in the world, you also will come with lousy ideas. It’s about the people it’s not about the space. We must have decent enough space that is good enough to people to coming to and provide innovative thoughts and etc. It’s always about the people” (MF).

O quarto entrevistado, Tomás Debnar (TD) – entrevista em 23/05/2017 – da empresa Papaya entrou o The Spot por ocasião do Booster. Sua *startup* desenvolve um aplicativo voltado à gestão de processos para bares e restaurantes e se localizava em um escritório convencional antes do programa de aceleração oferecer as condições para a mudança de espaço. Para ele, a principal diferença em relação ao primeiro espaço diz respeito à maior privacidade que haviam num primeiro momento, bem como o aspecto da informalidade, bastante presente no The Spot.

TD encontra como principais benefícios do The Spot a possibilidade de compartilhamento de informações, obtenção de dicas e prospecção de negócios. Como resultado, estes se situam principalmente nos aspectos intangíveis, em termos de conexões profissionais que são estabelecidas, seja com novos clientes e parceiros de negócios. Contudo, TD possui uma necessidade de maior privacidade para seu negócio que por vezes vai de encontro ao modelo oferecido pelos *coworking spaces*. O empreendedor considera que seu o foco no trabalho acaba sendo prejudicado com tantas pessoas no mesmo lugar. Juntamente com críticas à infraestrutura física oferecida, a falta de privacidade seria o principal ponto negativo para si. *“It’s all about privacy. The most negative thing is the privacy”* (TD).

Essa percepção é reflexo da dinâmica do espaço, onde TD verifica uma frequência diária das interações, tidas por ele como muito importantes, pois seriam o momento para obtenção de “diferentes e novos pensamentos”. O entrevistado lida com essa aparente contradição – a necessidade de foco *versus* a importância das interações – isolando-se em ambientes privados no espaço de *coworking* e, até mesmo, utilizando fones de ouvido, quando necessário.

Para TD, a criatividade tem a ver com a introdução de novas abordagens para problemas, estando vinculada, principalmente, a processos de mudanças e no modo com que se constroem soluções diferentes das usuais. As vantagens do The Spot incidiriam não propriamente no incremento da criatividade, porém no aumento da rede de contatos e na capacidade de se promover habilidades em outros domínios de seu negócio:

“Is a difference between the good business and the great business because when people just repeat the work of the others it’s not creating a new value just asked the value before so creativity for me it’s like changing things to something better, something different and that’s very important for any business that is there” (TD).

A percepção de TD quanto à noção de comunidade chega a ser de difícil apreensão. Ora percebendo os membros simplesmente como pessoas engajadas nas tarefas diárias, ora mencionando a noção de comunidade como o fato de trabalharem em um mesmo espaço no qual as interações emergem.

A entrevistada seguinte, Klaudia Drábiková (KD) – entrevista em 29/05/2017 – é CEO da *startup* PayoWallet, que implementa tecnologia voltada à programas de fidelização e pagamentos nos setores de serviço via dispositivos móveis. Sua adesão ao The Spot se deu, há quase dois anos por meio do Booster, e considerava à época o espaço como um escritório adequado para suas reuniões e tarefas relacionadas ao programa de aceleração. Contudo, ao longo do período em que esteve no local, sua percepção do espaço tornou-se mais crítica, motivada, sobretudo, pelas deficiências em termos de infraestrutura.

Dentre todos os entrevistados, KD foi a que destilou comentários mais negativos à infraestrutura do espaço: *“Spot is a bizarre place. A Bizarre building. There was always fight for the daylight. Yes, because daylight was just in the front and then it was a big space and as far as you go inside that was darker and darker”* (KD). Os aspectos relativos à infraestrutura levariam, inclusive, a empreendedora a realizar reuniões frequentes com sua equipe ou potenciais clientes em ambientes fora do The Spot.

Ainda assim, ela consegue identificar aspectos positivos no *coworking space* relacionados principalmente com as interações vivenciadas com os outros membros e com o conhecimento partilhado por meio do Booster. Sua percepção do The Spot estaria marcada por uma ideia de espaço estritamente profissional em que por várias vezes ela se tornava cliente das demais startups além de usufruir da rede de contatos presente.

“That was good and worthy because when they saw me there for a certain period they noticed that “Ok I’m a member”, they knew me, they met me every day and when I had a problem or I asked them for cooperation they opened the door and they were like very ready to help me so that was fine. But a part of this, more friendship or something like that I cannot say that a CS means that everybody is a friend or ‘we are friends’” (KD).

A importância da criatividade, para KD, teria a ver com a possibilidade de absorver novas ideias, criar novos conceitos e soluções para problemas, que, segundo ela, contribuem correntemente para um incremento de seu *network* e desenvolvimento de novas parcerias. A criatividade, para esta empreendedora, além de ser central para as

startups do local, seria impulsionada quanto maior a diversidade de profissões no ambiente. O que, contudo, não seria o caso do The Spot. “*There were more IT people [at The Spot], there were also some professions but much more IT people, developers, a specific segment of people*” (KD).

Ao comentar sobre criatividade, KD seria a única empreendedora que viria a estabelecer uma distinção com o conceito de inovação. “*(...) creativity for me is maybe at least you do something that it doesn't have to be a brand but you can do something. And innovation for me is when there's no such service or product in the marketing yet*” (KD).

A próxima entrevista fora com a Lucia Kelnarová (LK) – entrevista em 09/06/2017. Sua relação com o The Spot surge em junho de 2016, em um primeiro momento, a partir de sua colaboração como funcionária contratada para gestão dos eventos no The Spot e, em seguida, como *innovation specialist* no Booster Labs (a nova versão do programa Booster, configurado enquanto consultoria para *startups*). Tais funções eram divididas com as tarefas de sua Startup, Trashout, voltada ao georreferenciamento de resíduos sólidos despejados ilegalmente.

Enquanto empreendedora, LK considera como principais benefícios proporcionados pelo The Spot – além de sua localização privilegiada e dos eventos promovidos – a influência em sua produtividade e a rede de contatos, que dificilmente seriam alcançados trabalhando de sua casa. “*So, when I came to the Spot my productivity like boosted completely. And it kind of gave me network as well so I've met lot of interesting people, like gather two job offers. I didn't take them but it was nice*” (LK).

Assim como para os demais entrevistados, as interações seriam um grande destaque do The Spot, e, especificamente para LK, os resultados surgiram logo a partir de seus trabalhos como *event manager*. Outros exemplos citados por LK dizem respeito a benefícios por meio de cooperações com outras *startups* no auxílio ao desenvolvimento de seu produto e com uso de equipamentos e dispositivos para realização de testes, além de resultados intangíveis do ponto de vista de dicas e sugestões. O que ela chama de cooperação ocorreria como uma via de mão dupla a partir de *feedbacks*, *brainstorming*, etc.

Apesar de adquirir uma rotina mais satisfatória e novos contatos de negócios, LK muitas vezes sentia-se negativamente influenciada pelas constantes interrupções em seu trabalho dadas, segundo ela, com os frequentes pedidos de ajuda (seja quando era funcionária do The Spot ou por deter habilidades específicas buscadas pelos demais empreendedores). Ainda assim, seus índices de produtividade seriam considerados bem superiores quando comparados ao momento em que ainda não integrava este *coworking space*.

Essa interação, contudo, não seria um caminho direto para a constituição de uma comunidade. Ela acredita que as interações seriam melhor estabelecidas a partir de pequenos grupos, e o fato de dividirem o espaço com uma grande empresa (Vacuum Labs) limitaria uma troca mais intensa e interação entre os membros.

“Like unfortunately I was there when Vacuum Labs was already too big and they were kind of having like 70% percent of the space so the community wasn't there too much. Especially because of the size of the Vacuum Labs. There were Vacuum Labs and there were some other smaller startups” (LK).

LK também demonstra grande insatisfação com a infraestrutura física do espaço. Apesar de o The Spot ter sido fundado em 2012, ela o avalia como antigo; não sendo mais tão competitivo frente aos demais que surgiram recentemente. Seu relato frisa, sobretudo, o desconforto durante épocas mais quentes do ano e uma iluminação natural insuficiente, em consequência da relação entre a área do espaço e quantidade de janelas, que não podiam ser abertas. Esse aspecto, inclusive, comprometeria eventuais negócios com potenciais parceiros: *“And when you had meeting with someone a bit more important this sort of things is not good for a coworking” (LK).*

LK oferece uma das definições mais sintéticas sobre o conceito de criatividade, a partir da qual concebe como a habilidade de resolver problemas de diferentes formas. Diferentemente do trabalho a partir de casa ou em cafeterias, a liberdade que o CS provoca para a mudança de ambientes é um dos aspectos que esta empreendedora iria considerar como de principal contribuição para estímulo da criatividade. Este seria dado pela possibilidade de transitar nos espaços, em possuir flexibilidade de local para

desempenhar suas atividades e nas condições básicas oferecidas (como quadro brancos, sofás etc.). Ou seja, os objetos e equipamentos disponíveis acabariam detendo uma maior influência para o processo criativo do que as pessoas presentes, tendo em vista que a predominância de grupos de um mesmo âmbito profissional não favoreceria uma interação voltada a criação de comunidade.

O último dos entrevistados fora o gestor do espaço, Matej Stratený (MS) – entrevista em 09/06/2017. Suas considerações contribuíram, sobretudo, para um entendimento das motivações que impulsionaram o surgimento do The Spot, integrando empreendedores sobretudo a partir do programa de aceleração Booster, e das dinâmicas ao longo dos anos.

Para MS, a proximidade entre os membros se dava de modo mais frequente no início das atividades do The Spot. Com o passar dos anos, no entanto, houve uma formação de grupos separados pelas afinidades profissionais, o que, segundo ele, não favoreceria interações ou a formação de comunidades. Para o entrevistado, mesmo a realização dos eventos no CS, como seminários, palestras e *workshops*, não foram suficientes para a criação de uma interação efetiva entre os membros, tendo em vista que a participação seria dada basicamente pelas mesmas pessoas.

MS seria um outro grande crítico da estrutura física do The Spot, corroborando os argumentos relativos à iluminação e ventilação deficientes. Segundo ele, os investimentos para reformas competiam ao proprietário do imóvel, o qual, tanto por desinteresse quanto por um impedimento a partir de uma legislação governamental específica, não implementava alterações que pudessem proporcionar mais conforto aos usuários. Um outro aspecto negativo seria o preço cobrado pelo The Spot. MS avalia que em relação aos demais *coworking spaces* do país os equipamentos e serviços do The Spot não justificariam os valores postos em prática. Para MS, foram esses fatores os grandes condicionantes para a saída de uma série de *startups* (das 60 iniciais o espaço terminou com 6).

Ao longo do processo de observação e entrevista em campo pude perceber o extremo desgaste de MS com o seu trabalho, em virtude não apenas das condições estruturais, porém, conforme seu relato, das demandas meramente operacionais para “apagar incêndios” a partir das exigências dos membros.

“When I was there I was pretty depressed because everything that was not good for something or if some guys had problem with the space, they went immediately to me and it was my problem. It was like... I pretty much started to hate that place. It was...I got bored and I started to...The thing is that in the end, the last 2 years, most of the time I was there alone and pretty much I was the only one who was responsible for the space” (MS).

O processo criativo para MS estaria vinculado a momentos onde pudesse trabalhar por conta própria ou isolado. Contudo, o gestor não identifica, nos últimos anos, ocasiões em que fora responsável por algum produto ou ideia criativa. Diferentemente, a criatividade estaria associada muito mais a resolução de problemas práticos do seu dia a dia.

“For me, the creativity if was connected to The Spot was connected to the problem. I got to be creative not for my personal use, but due to the use of to solve something that come up. Nothing of to come up with new ideas but to come up to solve problems and things” (MS).

Por fim, o gestor considera que o modelo de negócios do CS teria que ser pensado muito mais sob uma perspectiva de *cluster*, onde as *startups* que fizessem uso do espaço também dessem um retorno ao CS. Para MS, apenas a prestação de serviços não é o suficiente para a sustentabilidade de um *coworking space*.

4.1.1 Perspectivas Contemporâneas da Criatividade no The Spot

O The Spot é percebido, de maneira geral entre os entrevistados, como ambiente em que as interações ocorrem diariamente e ao acaso/espontaneamente. Alguns dos fatores contextuais indutores das interações que foram observados e relatados pelos usuários seriam desde os momentos de pausa para um café durante os eventos promovidos até em decorrência das necessidades por determinados serviços que cada empreendimento possui. Nesse último caso, as demandas são exemplificadas por meio da contratação de

desenvolvedores, *web designers*, engenheiros de *software* e demais profissionais que atuam no ambiente e que são dados a conhecer em conversas e encontros casuais.

As redes (Latour, 2005) que são estabelecidas com outros membros acaba sendo uma consequência de alternativas ao modelo de trabalho tradicional. Conforme TD:

“I think it’s very important to not just work all day. It’s important to talk to somebody, to have different thoughts. I like to talk to people and doing cowork. There are times that I have to focus on work and I work 3 or 4 hours and I’m not talking to anybody. But then I have to somehow change the thoughts and it’s a great way to do it”.

Em termos de resultados conquistados pela interação no espaço, muitos deles relatam a rede de contatos, clientes, negócios em potencial e cooperações formalizadas, não apenas entre si, mas, igualmente, com indicações de futuros clientes fora do The Spot. Como exemplo, LK empreendeu testes do produto com auxílio das *startups* Papaya e PayoWallet, as quais, inclusive, disponibilizaram dispositivos móveis para suas atividades. A própria trajetória desta empreendedora no The Spot está ligada às interações no ambiente de *coworking*, ora como funcionária ora como empreendedora.

As conexões estabelecidas seriam vistas, igualmente, no exemplo da Vacuum Labs. Esta empresa atuou com a Axepto, na disponibilização de desenvolvedores para a implementação de sua tecnologia de biometria, e com a PayoWallet, no desenvolvimento de seu *software* voltado para integração de sistemas de fidelização de empresas. Cabe ressaltar que a Vacuum Labs é uma das primeiras *startups* de sucesso da Eslováquia e, nos últimos anos, a empresa cresceu exponencialmente, possuindo, hoje, mais de 40 funcionários em seu quadro – fator esse que levou o CEO, MF, a procurar um escritório próprio para sua organização.

A influência deste empreendedor e o “peso” de sua *startup* nos negócios do The Spot são tamanhos que o atual prédio para onde a empresa se mudou acabou tornando-se também a sede das demais *startups* entrevistadas. De fato, a Vacuum Labs é a empresa com o maior número de membros, e, por conseguinte, a responsável por boa parte da receita do The Spot. Com a saída da empresa deste *coworking space*, e a consequente inviabilidade do espaço se sustentar apenas com as *startups* restantes, os demais membros

e empreendedores optaram por seguir a Vacuum Labs em seu novo endereço. Nesse novo local, o modelo de *coworking space* foi encerrado tendo em vista que cada um dos membros passou a ter uma sala própria, espalhadas por três diferentes andares.

As interações, troca de serviços, o compartilhamento de informações e as possibilidades de obterem dicas com outros profissionais que atuam no mesmo ramo foram relatados como o principal aspecto positivo do The Spot. Os fatores de proximidade aliados à imprevisibilidade e sequências de relações em modelos não-hierárquicos acabavam por favorecer conexões randômicas que não partiam de situações específicas (Deleuze e Guattari, 2011) porém de necessidades em um determinado momento que levassem em conta a heterogeneidade dos *actants* (Latour, 2005) e de um espaço compartilhado propício à criação de conhecimento (Nonaka e Konno, 1998). Contudo, a percepção acerca da influência das interações deste CS no estabelecimento da criatividade acaba não sendo hegemônica.

Se, por um lado, verifica-se um depoimento que atribuem diretamente ao CS as propriedades de facilitador de interações – que viabiliza o exercício das atividades de forma relaxada e o aumento da produtividade (CG) – de um outro lado, em sua grande maioria, percebe-se divergências em relação ao papel do *coworking space* neste âmbito. De fato, os constantes intercâmbios de informações e as lições apreendidas por outras *startups* simbolizariam um processo de *translation* (Latour, 2005) configurado a partir da adaptação e inovação frente a novos cenários e objetivos estabelecidos. No entanto, estes fenômenos não seriam identificados por todos os usuários e tampouco relatados como motor para criatividade (Csikszentmihalyi, 1999).

Enquanto GŠ avalia que as interações chegam a ser algo raro e uma exceção para si, KD, por sua vez, identifica comportamentos diferentes no que se refere à interação. Ao tomar como ponto de partida a avaliação das pessoas que estão no The Spot, esta empreendedora considera que as interações são mais efetivas dentro de equipes que pertencem a um mesmo domínio (Amabile, 2012).

“Independent and individual...people that are there. Because there are lot of people that are developers and there are people that can work for their own but their work for certain companies and they work together and in

groups. They share information, knowledge and so on, but they don't care if they don't talk all day so they're like very individual persons there. Most of them" (KD).

Ou seja, a frequência e efetividade de interações, segundo esta empreendedora, estaria vinculada muito mais à área de atuação de cada membro (neste caso, desenvolvimento de *software*) do que pelo fato de haverem pessoas de diferentes empreendimentos.

As interações relatadas, apesar de frequentes, não seriam um correlato do processo criativo, dada a natureza pragmática e focada em objetivos específicos presentes no dia a dia dos empreendedores. Igualmente, as conexões estariam restritas, sobretudo, a um domínio e expertise (Amabile, 2012) específicos de trabalho, o que seria um reflexo da percepção da coletividade dentro deste espaço.

4.1.2 Dimensão Coletiva da Criatividade no The Spot

Quando questionados como definiriam o grupo de pessoas do The Spot praticamente nenhum dos entrevistados respondeu espontaneamente que se tratava de uma comunidade. Era comum, porém, que fossem atribuídos predicados como “dedicados”, “focados” e “organizados no trabalho” (“*hardworkers*”, “*smart persons*”). De outro modo, a reflexão e concordância com a noção de comunidade viria a partir de uma pergunta induzida (“Você considera o grupo de pessoas como uma comunidade?”); momento o qual o termo seria percebido muito mais enquanto um conceito genérico, responsável por situar o espaço como ambiente favorável ao encontro e à troca de conhecimento (Nonaka e Konno, 1998). Ainda assim, a compreensão do The Spot enquanto comunidade não seria unanimidade.

MŠ e MF não consideram imediata a vinculação dos membros enquanto comunidade, dada principalmente à evolução que o espaço passou ao longo dos últimos anos. Enquanto que para o primeiro o senso de comunidade seria presenciado, sobretudo, no período em que se desenrolavam as atividades do Booster, para o segundo iria variar de acordo com o período e o tipo de pessoa presente no espaço desde o seu surgimento. “*There are times we are close to a community, times we are more open (...), so it*

sometimes has people who are really cool so you want to stay with them, talk with them and sometimes it's a bunch of boring developers” (MF). Essa consideração de MF alinha-se aos estudos de Törnqvist (2004), segundo os quais a presença de uma maior diversidade de campos profissionais no espaço seria uma das chaves para a formação de uma comunidade e, como consequência, de momentos propícios à criatividade.

A relação entre homogeneidade de campos profissionais, rotina de trabalho e o estímulo à criatividade pertenceria a pontos conflitantes também para TD. O que este empreendedor designa como um estado de “*working mode*” seria uma das causas que o levariam a manter-se focado nas atividades do dia a dia e sem poder se dedicar a uma dimensão coletiva da criatividade dentro do The Spot:

“You have to make like a section about your work: ‘I’m not going to do anything and just be creative and talk about things’. It’s hard to do in the work there. We did it in our free time. Some work in the evening when we were drinking with friends this is the most creative part of the day for me” (TD).

Porém, a dissociação entre ambiente de trabalho e propensão ao processo criativo não representaria uma invalidação da importância da criatividade para os membros. De fato, o maior consenso identificado reside justamente na importância da criatividade para seus trabalhos. Esta seria concebida de diversas maneiras, tais como: descoberta de novos caminhos, de novos métodos para soluções de problemas em diversos modos (GC), (LK), mudança, independência (MŠ) ou busca pelo não-usual (TD).

A noção de comunidade para KD é uma das mais interessantes. Assim como na sua avaliação acerca da interação, este conceito estaria restrito ao grupo de pessoas que pertenceriam a um determinado domínio profissional – no caso, os desenvolvedores – os quais, segundo ela, “*do not open the community to the other ones*”. Isso acaba sendo um reflexo de sua fala quando menciona que “*(.) this is more a professional coworking space than a ‘community coworking space’*” (KD). Ou seja, fica evidente nesta fala a distinção do âmbito profissional e comunitário, ou, em outras palavras, apesar de um grupo de pessoas compartilharem um espaço em comum, a ideia de comunidade e, em última

instância, de Comunidade de Prática não se tornaria uma consequência direta desta associação (Wenger-Trayner, 2015).

Em termos gerais, para KD, as pessoas que estão no The Spot não constituem uma comunidade, pois, segundo ela, esta seria viabilizada em momentos à parte das atividades cotidianas. Ou seja, as ocupações relativas ao trabalho diário por mais que estejam mediadas pelo compartilhamento e trocas de informação, constituem ações “meramente profissionais” que tomam tempo e seriam, portanto, incompatíveis para a construção de um senso de comunidade.

“If there is a good mix of people, mix people I mean mix of professions, this can be very helpful. But together it doesn't meet the fact it's a community. If it's just the space where you rent the table, and you work few hours and then you go home... But if there is a community and there is mix of people this can really help creativity” (KD).

Assim, a ideia de constituição de coletividade e comunidade simplesmente a partir de um compartilhamento de um mesmo espaço segue a perspectiva de Massey (2000): “Um dos problemas, nesse sentido, tem sido a identificação insistente do lugar com a ‘comunidade’: trata-se de uma identificação equivocada” (p.183).

4.1.3 Espaço para Criatividade no The Spot

O caráter múltiplo com que o espaço tende a ser percebido por diferentes arranjos sociais que dele são integrantes, seja em organizações ou em *coworking spaces* também é manifestado no The Spot. GC é um dos membros que apresenta de forma melhor acabada uma percepção do espaço seja enquanto provedor de infraestrutura do ponto de vista físico, de serviços e enquanto provedor de bem-estar ou interação (Schmid, 2012). O modo como esse espaço se constrói socialmente (Tonucci Filho, 2013), é apresentado por GC levando em consideração, igualmente, a experiência vivida por outros membros do The Spot, as quais não são inertes, porém processuais (Massey, 2000).

Porém, as condições insatisfatórias da infraestrutura do espaço físico seriam um consenso na fala de praticamente todos os participantes. Foram comuns considerações acerca das instalações do prédio a mencionar sua idade avançada e iluminação a desejar. No The Spot, apenas um lado do andar possui janelas, que, apesar de ocupar uma grande extensão, não podiam ser abertas, o que inviabilizaria a ventilação e entrada de luz de forma satisfatória a outros espaços do ambiente. Para alguns entrevistados, como o próprio GC, sua residência ofereceria condições propícias à criatividade e bem-estar que chegam a ser igualmente ou até mais estimulantes que a do The Spot. KD descreveria que a escuridão do espaço físico, interferiria inclusive em seu ânimo para sair de casa até o The Spot. A fala desta entrevistada simbolizaria muito a afirmação de Ropo e Höykinpuro (2017) diante da qual os “espaços desencadeiam e carregam percepções sensoriais e memórias incorporadas que influenciam nosso jeito de ser” (p. 359). Nessa realidade, seria comum para esta empreendedora realizar reuniões com sua equipe fora deste *coworking space*.

Apesar das considerações acerca do aspecto físico, a percepção da qualidade dos serviços oferecidos era razoavelmente boa. Essa impressão é ressaltada, normalmente, na avaliação das mesas, salas de reunião, cafeteria e eventos que ocorrem no espaço. Neste espaço de representação (Tonucci Filho, 2013), a possibilidade que os usuários possuem de se movimentarem, sentarem em locais diferentes e mudarem de local de trabalho seria um dos grandes benefícios salientados em termos de condições oferecidas. Em decorrência disso, a possibilidade de interação com outras pessoas também contribuiria para uma avaliação positiva do espaço enquanto provedor do bem-estar. Se de um lado as avaliações sobre a infraestrutura deixam a desejar, de um outro o ambiente informal, citado como algo completamente diferente de escritórios tradicionais, tenderia a ser um facilitador das interações entre os membros.

É nesse sentido que o The Spot, como espaço para surgimento de relacionamentos (Nonaka e Konno, 1998), tenderia a se constituir enquanto campo fértil também para significados a serem compartilhados. Porém, como produto das interações, os espaços “não possuem identidades únicas e singulares: eles estão cheios de conflitos internos” (Massey, 2000, p. 185).

Os relatos de TD vão nesse sentido, de perceber que o espaço, ainda que favorável à interação, ao bem-estar e ao compartilhamento (Nonaka e Konno, 1998),

acaba por não ser percebido necessariamente como um indutor direto do processo ou de práticas criativas entre as pessoas que dele fazem uso. Tais afirmações divergem da perspectiva de Martens (2011), segundo o qual “o espaço de trabalho não se limita a definir características físicas de diversidade, isolamento e flexibilidade. O espaço pode estimular criatividade ao criar um ‘buzz’ no escritório” (p. 74). O que, de todo, não seria o caso do The Spot.

Para TD, por exemplo, os benefícios do The Spot, seriam principalmente, em poder compreender os outros setores estratégicos de seu empreendimento, como vendas, e de que maneira isso poderia contribuir para incrementar o *networking*. Assim, para este empreendedor, o The Spot não funcionaria como um espaço indutor da criatividade tendo em vista que esta está condicionada aos objetivos que as empresas buscam no espaço. Em virtude desse entrevistado afirmar a existência de pessoas criativas em sua equipe, o objetivo que ele passou a buscar no The Spot seria antes em termos de incremento de habilidades e competências ao trabalho do que em busca por criatividade. “*It’s not about the CS [to contribute to creativity].(...). The most creative times or meetings we had it wasn’t in the CS. It wasn’t in our offices. It was outside somewhere*” (TD).

Essa diversidade de interpretações do espaço é própria de uma atributo processual com que este se faz presente no cotidiano dos membros do The Spot. Afinal: “(...), mais importante do que as distinções, seria a ideia de que o espaço não é nem absoluto, relativo ou relacional em si mesmo, mas se transforma em um ou outro, conforme as circunstâncias” (Tonucci Filho, 2013, p. 47).

A percepção da influência do espaço, bem como a distinção entre espaço de partilha e criatividade seria assumida por completo, também, por MF. Quando questionado sobre o papel dos CS para o desenvolvimento de novas ideias ou para o aprendizado, o cofundador é ainda mais enfático:

“That’s not the role of a CS [to contribute to new ideas]. The role of a CS is to provide good offices, good environment, easy for growing, flexible rates or how you can grow your company and lead it. Number of education with a lot events with a lot of fun, that’s it, you know” (MF).

A função originária do espaço (Saquet e Santos da Silva, 2008) passava a ser reconfigurada ao longo dos anos de permanência dos membros, enfatizando o caráter processual das narrativas (Ropo e Höykinpuro, 2017) de cada membro. Para MS, o modo como o espaço é suscetível a relações de poder e como estas foram estruturadas no local, levaram-no, inclusive, a questionar o *status* de *coworking space* do The Spot:

“At the end, I would say that The Spot were not a coworking space, but shared space with four five companies and two or three freelancers. So, sort of it was not CS anymore. Most of the companies was in offices and open spaces was pretty occupied by Vacuum Labs. It was just shared desk not coworking at the end” (MS).

5 Discussão dos Contributos

Neste último capítulo serão apresentadas as principais conclusões e os contributos do estudo, iniciando com uma breve recapitulação dos assuntos tratados ao longo da dissertação. As considerações finais apontam para a impossibilidade de generalização da ideia dos *coworking spaces* como indutores da criatividade. Isso, por sua vez, contribui para que organizações que possuem o estímulo ao processo criativo como vetor estratégico empreendam decisões melhor planificadas relativamente ao espaço de trabalho. Por último, será apresentada uma descrição dos aspectos de ordem teórica e metodológica que limitaram o estudo, encerrando com sugestões para estudos posteriores.

5.1 Breve Sumário

A pesquisa procurou lançar luz à compreensão dos *coworking spaces* enquanto espaços indutores da criatividade por meio das perspectivas contemporâneas da criatividade, dimensão coletiva da criatividade e espaço para a criatividade. Tais referenciais partem dos aspectos contextuais-relacionais, do modo que a noção gregária e da construção social do lugar relaciona-se a um sentimento de estímulo à criatividade.

Foram abordadas, inicialmente, as diferentes definições da criatividade para em seguida analisar a tendência contemporânea nos estudos do processo criativo que envolve uma maior ênfase no aspecto contextual e relacional. Nesse âmbito, as contribuições de Amabile (2012) na identificação dos componentes influenciadores do ato criativo (habilidades de domínio, processo criativo e motivação intrínseca) são ao lado da perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi (1999) grandes referências para os estudos da criatividade em um âmbito integral. Em seguida as percepções de Rizoma e ANT de Deleuze e Guatarri (2011) e Bruno Latour (2005), respectivamente, serviram como referenciais teóricos para a construção de uma discussão em torno de que maneira os mecanismos baseados na conectividade, imprevisibilidade e rede de associações são fatores estruturantes para a emergência da criatividade.

No que se refere ao campo da dimensão coletiva da criatividade, esta contribuiu para perceber a influência dos arranjos sociais como protagonistas do processo cognitivo,

superando uma análise restrita apenas ao âmbito cognitivo e mental no sujeito. Assim, os modelos de SECI de Nonaka (1998) e Comunidades de Prática de Wenger (2015), contribuíram para um entendimento de que maneira processo de trocas e partilhas entre os diversos tipos de conhecimento ou de propósitos em comum contribuem para a geração de novas ideias.

A terceira e última perspectiva de análise centrou-se no espaço para a criatividade, o qual fora analisado a partir de um entendimento baseado nos pressupostos da geografia crítica, enquanto produto das relações sociais. As diferentes formas de como se concebe a dimensão espacial e de que maneira estas podem vir a estimular a criatividade foram, igualmente, apresentadas a partir do conceito de Ba de Nonaka (1998). Com a perspectiva de espaço para a criatividade os estudos em torno dos *coworking spaces* receberam um contorno apropriado o qual transcende a dinâmica coletiva da criatividade não apenas como gestão do conhecimento, mas capaz de situá-la em um espaço não estático, porém processual e perceptível sob o âmbito físico, mental e virtual.

A partir do estudo de caso, centrado numa pesquisa de carácter exploratório, a observação participante e as entrevistas foram realizadas com os membros e um gestor do The Spot, momento o qual pude identificar suas percepções e impressões gerais, tomando sempre como norte as correlações com a questão de análise. Para tanto, os pontos de vista foram explicitados em constante diálogo e contrapontos expostos na revisão de literatura, que por fim acabaram por indicar um resultado distinto da hipótese inicial do estudo.

5.2 Principais Conclusões e Contributos do Estudo

O percurso da pesquisa demonstra que – a partir dos aspectos contextuais passando pelas redes, coletividade e espaço – o The Spot irá se constituir, antes, enquanto espaço físico reconfigurado para atender aos anseios pragmáticos da dinâmica contemporânea dos nômades digitais (Gandini, 2015) do que propriamente a um espaço indutor da criatividade. Essa conclusão chega a ser marcante na fala de seu fundador, MF, segundo o qual o papel do CS não tem a ver com o propósito de suprir “altos índices de impacto para criatividade”, porém em fornecer infraestrutura adequada, com ambiente que possibilita condições para o crescimento das empresas que lá estão.

Diante da fala dos entrevistados, a pesquisa revela que há uma marcante dissociação dos aspectos contextuais (Amabile, 1998; Csikszentmihalyi, 1999) no estímulo à criatividade. Mesmo com uma evidente presença de conexões espontâneas imprevisíveis (Deleuze e Guattari, 2011) ou com interações junto aos objetos ou contatos existentes (Latour, 2005), a fala dos membros revela que isso não necessariamente implica em desenvolvimento de criatividade.

No que diz respeito à dimensão coletiva da criatividade, embora haja vários elementos típicos, do ponto de vista da interação e que favorecem a criação de soluções, não se pode falar de uma Comunidade de Prática no The Spot. Como vimos, as CdP podem se reunir em torno de encontros, projetos, conversas, fornecimento de conhecimento especializado ou simplesmente para o desenvolvimento dos relacionamentos entre os membros. Diferentemente, neste *coworking space* estão presentes muito mais práticas voltadas ao desempenho de tarefas particulares do que propriamente o aprendizado dentro de um escopo coletivo comum, onde, conforme Wenger (2012), um grupo de pessoas partilham uma paixão e empreendimentos em específico.

A troca de informações, contatos e dicas entre os membros surgem muito mais enquanto mecanismo pontual para se chegar a resultados individuais específicos do que propriamente em decorrência de um senso de comunidade que funcione como indutor da criatividade. As interações seriam identificadas como que restritas às particularidades e interesses de cada empresa, obedecendo uma lógica pragmática para soluções de problemas passíveis de serem resolvidos a partir do perfil de trabalhadores presentes no The Spot.

Duas razões principais podem ser identificadas para estas questões. A primeira, conforme relato dos entrevistados, reside no fato do The Spot abrigar em quase em sua totalidade *startups* na área de TI, o que contribuiria para uma homogeneidade que desfavorece a diversidade como indutora na criação de novas ideias (Csikszentmihalyi, 1999). Seria inclusive rara a participação de profissionais como desenvolvedores, programadores e engenheiros de software nos eventos promovidos pelo Spot. Essa quase homogeneidade no âmbito profissional restringiria as condições para a emergência de novos conhecimentos, pois limita o contato com a diferença e com uma transformação a partir de redes heterogêneas (Latour, 2005). É nesse âmbito que os resultados encontrados

vão ao encontro do exposto por Cabelleira (2007): “Saber não é somente uma questão individual, ligada a processos cognitivos; é também uma questão de troca, de aprender com e através do outro, da sua experiência” (p. 3).

O segundo motivo, também conectado ao primeiro, seria a dimensão e representatividade da Vacuum Labs no ambiente. Isto levaria ao surgimento de interações que se restringiriam ao ambiente interno desta empresa onde seriam formadas mini-comunidades entre seus profissionais que, por sua vez, já possuíam certa limitação na interação com os demais. A forma de disposição e uso de uma grande extensão do espaço físico por parte Vacuum Labs representou um importante indicador para se avaliar a dimensão do poder que esta organização exercia no espaço (Taylor e Spicer, 2007). Alguns dos motivos para isso podem ser desde o fato de o seu CEO ser também um dos fundadores do The Spot até mesmo em virtude da fala dos demais membros referenciar, com certa frequência, esta empresa como autoridade no ecossistema de *startups*. De fato, as relações de poder (Taylor e Spicer, 2007) estabelecidas no The Spot exemplificadas a partir da Vacuum Labs ocorrem não apenas no momento em que os demais empreendedores a acompanham na mudança para um novo endereço. Estão presentes também em termos de quantidade e tipo de profissional (desenvolvedores, programadores) que esta empresa detém e que acabaria por estruturar as formas de interação e, por conseguinte, apreensão do espaço vivido (Tonucci Filho, 2013). Como exemplo, ao falar da diferença do novo espaço físico em que *as startups* passaram a atuar em relação ao The Spot, LK afirma: “*And here the rules changed. So, Vacuum Labs is taking care of the building and all the office is not ours anymore as The Spot. So it’s a bit weird*”.

O *coworking space*, na figura do The Spot, simbolizaria um espaço de ambiguidades e contradição não apenas do ponto de vista da representação das categorias de contexto, redes, coletividade e espaço. De fato, se por um lado estão presentes interações e compartilhamento, de um outro, tais encontros não implicam na formação de comunidades, tendo em vista a escassez de pontos em comum ou afinidades entre os membros no espaço. É isso que induz a uma reflexão mais apurada dos elementos que compõem as relações de identidade e poder dentro do espaço, tendo em vista que a sua configuração física representa apenas a superfície de um nível mais profundo de relações de poder (Taylor e Spicer, 2007). Um outro fator importante reside no fato de mais da metade das *startups* entrevistadas buscaram o espaço não por uma necessidade de maior

interação, comunidade ou ambiente amigável, conforme tendência apontada pela Deskmag (2016), porém, em virtude das condições exigidas pelo programa de aceleração Booster. O estudo, portanto, chega a resultados divergentes da literatura acerca da influência do espaço na criatividade (Martens, 2011) e, em especial, da criatividade em espaços de *coworking* (Stumpf, 2013).

Dos três referenciais de análise utilizados, verificou-se que dentre as perspectivas contemporâneas de análise da criatividade encontravam-se elementos de ordem contextual e favorecedores da interação na rotina dos membros do The Spot. Contudo, estes não seriam percebidos enquanto manifestação de processos criativos, do mesmo modo que dimensão da coletividade e, em especial, das Comunidades de Prática, não teriam uma representatividade neste âmbito junto aos entrevistados. O espaço, por sua vez – entendido como produto social das vivências, formas e percepções dos grupos que dele fazem uso – estaria fortemente suscetível às relações de poder, percebidas com certa frequência na rotina dos entrevistados o que, por conseguinte, determinaria uma fronteira para o estímulo à criatividade.

Tais fatores, quando correlacionadas ao ato criativo, impossibilitam depreender o The Spot como espaço indutor para a criatividade. Conclusão esta que aponta para a necessidade de um olhar mais aprofundado a quaisquer tentativas de generalização dos *coworking spaces* como um todo homogêneo e influenciador direto do processo criativo. Em termos gerais, o resultado contribui para que organizações e/ou empreendedores que possuem como vetor estratégico o estímulo ao processo criativo reconsiderem a possibilidade de escolha de *coworking spaces* como fonte indubitável para o incremento da criatividade, otimizando seus recursos, seja na alocação de parte de seus profissionais ou de seu quadro completo de colaboradores.

5.3 Limitações do Estudo

Ainda que o estudo tenha oferecido um amplo levantamento dos aspectos contextuais-relacionais, coletivos e espaciais dentro dos quais a criatividade pode ser apreendida no The Spot, algumas limitações foram identificadas no desenvolvimento da pesquisa, em especial de ordem teórica e metodológica a envolver principalmente a diversidade de setores profissionais dos entrevistados.

A literatura acerca da criatividade especificamente em espaços de *coworking* ainda é escassa. A maior aproximação ao tema reside na temática da criatividade organizacional na qual, porém, as noções de interação, comunidade e espaço, buscadas para o âmbito específico dos *coworking spaces*, são suplantadas por modelos restritos ao tipo de política adotadas por cada organização. Nesse sentido, os poucos casos de estudo tratariam de aspectos pontuais envolvendo basicamente a influência da espacialidade, principalmente em suas propriedades relativas ao *design* e estrutura física em ambientes de *coworking*.

O The Spot contava com empreendedores predominantemente da área de TI, o que, se por um lado enfatizou o elemento da homogeneidade que permitiu a desconstrução de uma hipótese prévia, por outro, limitou a possibilidade de contrapontos a partir de outros domínios profissionais. De fato, a partir da fala de pelo menos dois entrevistados, a diversidade de campos profissionais (como *marketing*, *design*, etc.) seria um dos fatores que poderiam contribuir para o processo criativo e, nesse sentido, uma percepção diferenciada deste espaço, quem sabe, pudesse vir à tona.

Por último, o estudo coincidiu exatamente com o período de encerramento das atividades do The Spot, fato esse que por vezes tornou dificultoso o processo de agendamento de entrevistas, dada por uma relativa dispersão dos empreendedores.

5.4 Sugestões para Estudos Posteriores

Uma proposta pertinente a ser desenvolvida em futuros estudos diz respeito ao estudo da criatividade em *coworking spaces* que apresentem uma maior diversidade de domínios profissionais, seja na Eslováquia ou em outros países. Além de poder favorecer uma multiplicidade de contrapontos a partir de diferentes *mindsets*, tais estudos forneceria um comparativo com realidades profissionais em outros territórios de modo a perceber como se dá o processo criativo em contextos diversos do exposto no presente estudo.

Igualmente, uma outra sugestão seria a realização de um estudo comparativo entre dois diferentes *coworking spaces* seja dentro de um mesmo país ou entre países diferentes. A pesquisa poderia apontar semelhanças e divergências a envolver fatores de

ordem profissional, geográfica e demais variáveis em que pesem a influência do contexto no processo criativo.

Por fim, pode ser empreendido ainda, dentro desta mesma temática, um estudo longitudinal em que, dentro de um maior recorte temporal (um ou dois anos), fosse verificada a dinâmica e as eventuais alterações na percepção dos usuários de *coworking spaces* acerca da criatividade. Essa proposta implicaria em uma pesquisa ainda mais robusta ao fazer uso do procedimento etnográfico, em que o pesquisador passaria a desempenhar um papel ainda mais intensivo em campo, diante do qual a imersão no cotidiano e atividades do grupo social em questão lhe permitiria a coleta de dados ainda mais representativos.

Bibliografia

- Amabile, T. M. (1988), “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 10, pp. 123-167.
- Amabile, T. M. (1998), “How to Kill Creativity”, *Harvard Business Review*, pp. 77-87.
- Amabile, T. M. (2012), “Componential Theory of Creativity”, *Harvard Business School Working Paper*.
- Amantino de Andrade, J. (2004), “Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais?”, *Cadernos EBAPE.BR*, II.
- Blackler, F. (1995, Junho 06), “Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation”, *Organization Studies*, pp. 1021-1046.
- Cabelleira, D. M. (2007), “Comunidades de Prática – Conceitos e Reflexões para uma Estratégia de Gestão do Conhecimento”, XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Cardoso, L. (2006), *Estratégia e Competitividade - Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI*, Lisboa: Verbo.
- Ceedtech. (2015), “An Inside Look at the Slovakian Startup Ecosystem”, <http://www.ceedtech.eu/blog/an-inside-look-at-the-slovakian-startup-ecosystem>, acessado em 15 de Fevereiro de 2017.
- Chia, R. (1999), “A Rhizomic Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change”, *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 209-227.
- Csikszentmihalyi, M. (1999), “A Systems Perspective on Creativity”, *Handbook of Creativity*, pp. 313–35.
- Deleuze, G. e Guattari, F. (2011), *Mil Platôs - Capitalismo e Esquizofrenia (Vol. 1)*, São Paulo: Editora 34.
- Descartes, R. (1973), “Discurso do método”, in *Coleção Os Pensadores*, J. Guinsburg, e B. Prado Jr.(editors), Vol. XV, pp. 33-80, São Paulo: Abril Cultural.
- Deskmag. (2013), “The History Of Coworking In A Timeline”, <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>, acessado em 14 de Fevereiro de 2017.
- Deskmag. (2016), “Coworking Spaces and Their Members - Final Results 2016”, *Results of the Global Coworking Survey*, Montréal, Canadá.
- Deskwanted. (2013), “Global Coworking Census: 2013”, <http://www.zonacoworking.es/wp-content/uploads/2013/02/Global-Coworking-Census-2013.pdf>, acessado em 15 de Fevereiro de 2017.

- Ferreira, D. (2015), “Schumpeter e a inovação”, <http://peritiaeconomica.com.br/schumpeter-inovacao/>, acessado em 14 de Março de 2017.
- Fleith, d. D. e Alencar, S. E. (2003), “Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 19, pp. 001-008.
- Fleith, d.D. e Alencar, S.E. (1992), “Medidas de Criatividade”, *Psic.: Teor. e Pesq.*, Vol. 8, pp. 319-326.
- Florida, R. (2011), “A Ascensão da Classe Criativa: ... e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano”, Porto Alegre, L&PM.
- Fogel, G. (2003), “Conhecer é criar: Um ensaio a partir de F. Nietzsche”, São Paulo: Discurso Editorial.
- Freire, P. (1996), “Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa”, São Paulo: Paz e Terra.
- Gandini, A. (2015), “The rise of coworking spaces: A literature review”, *Ephemera - theory & politics in organization*, Vol. 15(I), pp. 193-205.
- Gil, A. C. (2008), “Métodos e técnicas de pesquisa social”, 4ª edição, São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. d., Rodrigues, A. F., e Veloso, A. (2016), “Retorno às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações”, *RAC*, pp. 568-589.
- Gourlay, S. (1999), “Communities of practice: a new concept for the millenium, or the rediscovery of the wheel?”, *Organizational Learning*. 3rd international conference, Kingston Business School, Kingston University.
- Graça, M. (2003), “Organisation e Organising: a Ontologia na análise organizacional”, *Cadernos de Ciências Sociais*, pp. 5-19.
- Heckler, H. (2012), “Pesquisa de comportamento de consumo de escritórios de coworking”, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Heráclito (1989), “Fragmentos”, in *Os Pré-Socráticos (Coleção os Pensadores)*, Souza, J.C.et al.(editors), São Paulo: Abril.
- Hill, L. (2015), “What are the paradoxes around innovation?”, <https://www.youtube.com/watch?v=BZRFYwaVsLc>, acessado em 5 de Maio de 2017
- Holienka, M., e Racek, F. (2015), “Coworking spaces in Slovakia”, *Comenius Management Review*, pp. 29-43.
- KPMG. (2016), “Startup Ecosystem Survey”, Slovakia.
- Latour, B. (2005), *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford: Oxford University Press.

- Law, J. (1992), “Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity”. *Centre for Science Studies, Lancaster University*, p. 1-11.
- Lefebvre, H. (2000), “A produção do espaço”, 4ª edição, S. Martins e D. Barros Pereira (editors), Paris: Éditions Anthropos.
- Machado, H. M. (2015), “Pensamento criativo e criação de conh’ecimento em Star-up's”, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- Mano, V. e Zagalo, N. (2009), “Criatividade: sujeito, processo e produto”, Conferências Lusófona, 8º LUSOCOM, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Markoni, M. e Lakatos, E. (2001), “Fundamentos de metodologia científica”, São Paulo: Atlas.
- Martens, Y. (2011), “Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity”, *Facilities*, 29, pp. 63-79.
- Massey, D. (2000), “Um sentido Global do Lugar”, *O espaço da diferença*, pp. 176-185.
- Mihaescu, A. I. (2010), “Uma abordagem Actor-Network da Convivialidade Urbana: O caso da reformulação da Avenida dos Aliados”, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão das Cidades, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Minayo, M. C. (2006), “O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde”, 9ª edição, São Paulo: Hucitec.
- Moraes, M. (2004), “A ciência como rede de atores: ressonâncias filosóficas”, *História, Ciências, Saúde*, Vol. 11(2), pp. 321-33.
- Moriset, B. (2013), “Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces”, *Archive ouverte en Sciences de l'Homme et de la Société*.
- Mota, L. M. (2015), “Design como fator de humanização no desenvolvimento de produtos: Posto de trabalho para ambiente em cowork”. Tese de Doutorado em Arte e Design, Faculdade de Belas Artes. Universidade do Porto.
- Nakamura, J. e Csikszentmihalyi, M. (2002), “The Concept of flow”, *Handbook of positive psychology*, pp. 89-105.
- Nietzsche, F. (1998), “Genealogia da Moral: Uma Polêmica”, São Paulo: Cia. Das Letras.
- Nonaka, I., e Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, pp. 40-54.
- Oxford Dictionaries (2017), “Co-working”, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/co-working>, acessado em 15 de Fevereiro de 2017.
- Parjanen, S. (2012), “Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity”, T. Weise (editor) *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol. 7, pp. 109-128.

- Pedrosa, V. d. (2014), “Comunidades de Prática e Processos de Aprendizagem: um Estudo com Coordenadores Técnicos de uma Escola Técnica – Senai”, Dissertação de Mestrado em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco.
- Ropo, A., e Höykinpuro, R. (2017), "Narrating organizational spaces", *Journal of Organizational*, pp. 357-366.
- Sanches Amorim, M., e Frederico, R. (2008), Criatividade, inovação e controle nas organizações, *Revista de Ciências Humanas*, 42, 75-89.
- Saquet, M., e Santos da Silva, S. (2008), “Milton Santos: Concepções de geografia, espaço e território”, *Geo UERJ*, Vol. 2, pp. 22-42.
- Sawyer, R., e DeZutt, S. (2009), “Distributed Creativity: How collective creations emerge from collaboration”, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol. 3, pp. 81-92.
- Schmid, C. (2012), “A teoria da produção do espaço de Henri Lefebvre: em direção a.uma dialética tridimensional”, *GEOUSP – espaço e tempo*, Vol. 32, pp. 89-109.
- Schumpeter, J. A. (1997), “Teoria do Desenvolvimento Econômico, uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juros e o Ciclo Económico”, São Paulo: Nova Cultural .
- Silva, V. d. e Ribeiro, G. M. (2010), “A Substância segundo Aristóteles”. *Existência e Arte Revista Eletrônica do Grupo PET - Ciências Humanas, Estética e Artes da Universidade Federal de São João Del-Rei*, Vol V, pp. 1-10.
- Sloat, S. (2014), “The Google Mega-Campus Can't Compete With Coworking Spaces - Trying to find creativity outside the cubicle”. <https://newrepublic.com/article/118738/coworking-space-can-improve-creativity>, acessado em 26 de Fevereiro de 2017
- Small Business Labs (2016), “Coworking Forecast - 26,000 Spaces and 3.8 Million Members by 2020”, <http://www.smallbizlabs.com/2016/08/coworking-forecast-44-million-members-in-2020.html>, acessado em 26 de Fevereiro de 2017
- Spinuzzi, C. (2012), “Working Alone Together: Coworking as a Emergent Collaborative Activity”, *Jornal of Business and Technical Communication*, pp. 399-441.
- Stumpf, C. (2013), “Creativity & Space – The Power of Ba in Coworking Spaces”. Master Thesis in Corporate Management & Economics. Zeppelin Universität.
- Styhre, A., e Sundgren, M. (2003), “Creativity as Connectivity: a rhizome model of creativity”, *Int. J Internet and Enterprise Management*, Vol. 1, pp. 421-436.
- Styhre, A., e Sundgren, M. (2005), “Managing Creativity in Organizations - Critique and Practices”, Hampshire: Palgrave macmillan.
- Tan, G. (1998), “Managing Creativity in Organizations: a Total System Approach”, *Managing Creativity in Organizations*, Vol. 7, pp. 23-31.

- Taylor, S. e Spicer, A. (2007), “Time for Space: A Narrative Review Of Research On Organizational Spaces”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, pp. 325-346.
- The Spot. (2015), “The Spot”, <http://www.thespot.sk/en>, acessado em 20 de Abril de 2017.
- Tonucci Filho, J. B. (2013), “Espaço e território: um debate em torno de conceitos-chave para a geografia crítica”, *Revista Espinhaço*, pp. 41-51.
- Törnqvist, G. (2004), “Creativity in time and space”, *Geografiska Annaler*, pp. 227-243.
- Waldo, L. (2016), “What’s Special about the Slovak Tech Ecosystem” <http://startupyard.com/whats-special-slovak-tech-ecosystem/>, acessado em 20 de Janeiro de 2017
- Wenger, É. (2012). “Workshop Internacional sobre Comunidades de Práticas e Saúde” - Parte 1, <https://www.youtube.com/watch?v=nDZiDylRKD8>, acessado em 20 de Maio de 2017.
- Wenger-Trayner, É. (2015), “Introduction to communities of practice: A brief overview of the concept and its uses”, <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>, acessado em 15 de Maio de 2017.
- Williams, S. D. (2004), “Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations”. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, pp. 187-204.
- Yu, L., Nickerson, J. V. e Sakamoto, Y. (2012). “Collective Creativity: Where we are and where we might go”. *Proceedings of collective Intelligence*.
- Zugman, F. (2008), "O Mito da Criatividade: Desconstruindo verdades e mitos", Rio de Janeiro: Elsevier.

Anexo I- Roteiro para Entrevistas

Entrevista com os Membros:

1. What's your professional domain?
2. Since when have you been working here? What kind of membership do you have?
3. What has driven you to search a coworking space? How and when did you noticed that you would need a CS? And what about The Spot?
4. Which needs do you meet in a CS? Which needs you still have to meet? And what about The Spot?
5. Which aspects of your work are positively influenced by been in a CS? And which ones are negatively influenced? And what about The Spot?
6. How would you define the group of persons who belong to The Spot?
7. What kind of interactions do you experience with other members? How this interaction is structured? Why do you think is like that?
8. Did you have any results/did you benefit from that interaction? Did you hear about some positive results of those interactions? Examples?
9. How do you describe the environment (of work/social/facilities) of The Spot? How do you characterize the space how its organized? How this affects/influence your work? And your creativity on work? And of your colleagues? And from the team? Why? What would you change? Why?
10. What is creativity for you? How much is it important in your work? Why?
11. How do you identify your productivity, creativity and networking since you're here? Why?
12. If you could choose a word to define The Spot which one would you chose?

Anexo II- Roteiro para Entrevistas

Entrevista com o Gestor:

1. When the idea to build a CS came? Which necessity drove this idea?
2. How many entrepreneurs/companies do you have here? In how many fields? How many came because of Booster Labs how many not?
3. What is provided in each kind of membership?
4. How many tables? Meeting rooms? Quantas pra vacuum?
5. How would you define the group of persons who belong to The Spot?
6. What kind of interactions do you witness between the members? And what kind do you experience with other members? How often?
7. How this interaction is structured? How much is important for you? Why? How do you evaluate
8. Did you have any results/did you benefit from those interactions? Did you hear about some positive results of those interactions? Examples?
9. How do you describe the environment (of work/social/facilities) of The Spot? How this affects/influence your work or the work of people that are here?
10. What is creativity for you? How much is it important for The Spot? Why?
11. How present is creativity in the activities of The Spot?
12. If you could choose a word to define The Spot which one would you chose?