

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS, CAPITAL SOCIAL E
CRIATIVIDADE: um Estudo de Caso sobre o *Coworking* na cidade do
Rio de Janeiro**

ANDRÉ GÓES MARINHO

matrícula nº: 111468377

ORIENTADOR (A): MARCELO MATOS

SETEMBRO 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS, CAPITAL SOCIAL E
CRIATIVIDADE: um Estudo de Caso sobre o *Coworking* na cidade do
Rio de Janeiro**

ANDRÉ GÓES MARINHO

matrícula nº: 111468377

ORIENTADOR (A): MARCELO MATOS

SETEMBRO 2017

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à minha família. Meu porto seguro.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro, por ter me apresentado uma pluralidade tão engrandecedora.

Ao meu orientador Marcelo Matos, pelo entusiasmo com o tema e excelente suporte para desenvolvê-lo.

Ao Neto e ao Daniel, por terem aberto as portas do Templo e da Malha com grande receptividade para possibilitarem a realização desse trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar a dinâmica dos espaços de *coworking* à luz do arcabouço teórico dos arranjos produtivos e inovativos locais, buscando entender – a partir da condução de uma pesquisa de campo realizada na cidade do Rio de Janeiro em 2 diferentes espaços – quais são os fatores determinantes no processo de produção e difusão de conhecimento dentro de um *milieu* que tem como *driver* o compartilhamento de um mesmo espaço de trabalho.

Sumário

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I – ESFERAS DO CONHECIMENTO, CULTURA E CIDADES CRIATIVAS.....	11
I-1. A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA GEOGRAFIA ECONÔMICA	11
I-1.2. CONHECIMENTO TÁCITO	11
I-1.2. O CONTATO <i>FACE-TO-FACE</i> E A PRODUÇÃO DO <i>LOCAL BUZZ</i>	12
I-1.3. GLOBAL PIPELINES X LOCAL BUZZ	16
I-2. ATIVIDADES CULTURAIS COMO INDUTORAS DO DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO.....	18
I-3. CIDADES CRIATIVAS	21
I-4. SURGIMENTO DOS ESPAÇOS DE <i>COWORKING</i> COMO DECORRÊNCIA DE UM PROCESSO DE TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.....	23
I-5. SISTEMAS E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	26
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DO TRABALHO E APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	29
II-1. METODOLOGIA.....	29
II-1.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	29
II-2.1.2 HIPÓTESE E PERGUNTAS.....	30
II-2. DELIMITAÇÃO DO OBJETO.....	31
II-2.1. PERFIL DOS ESPAÇOS DE <i>COWORKING</i> DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	31
II-2.2. SELEÇÃO DOS OBJETOS DE ANÁLISE	32
II-2.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	33
II-2.4. ESCOLHA E APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	36
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO.....	39
III-1. TEMPLO COMO ESTUDO DE CASO	39
III-2. MALHA COMO ESTUDO DE CASO	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53

Sumário de Figuras, Tabelas, Gráficos e Quadros

Figura 1 - Estrutura e dinâmica da relação entre <i>local buzz</i> e global pipelines	17
Tabela 1 Territórios inovativos vs. Territórios criativos:	22
Figura 2 – Matriz dos padrões de trabalho:	23
Figura 3 - Global Pipelines x Local Buzz x Coworking Spaces	26
Gráfico 1 - Segmentos de atuação dos espaços de <i>coworking</i> do Rio de Janeiro	31
Tabela 2 - Espaços de <i>Coworking</i> selecionados para os Estudos de Caso	32
Quadro 1 - Perguntas do questionário para gestores	33
Quadro 2 - Perguntas do questionário para empreendedores	34

INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem como característica marcante o consenso de que a inovação e o conhecimento se apresentam como fatores-chave para a promoção do desenvolvimento em escala nacional, regional e setorial. Dentro das empresas, é possível observar esforços crescentes alocados no desenvolvimento da capacidade inovativa de modo a se atingir uma melhor inserção na competição internacional (Cassiolato e Lastres, 1999, p.13).

A tecnologia da informação e comunicação, particularmente, cada vez mais promove mudanças que afetam todos os setores da sociedade, criando condições para maior integração econômica, social, cultural e política.

Dentro do contexto de tais mudanças, observa-se um movimento de transformação no que tange a visão do trabalho onde, crescentemente, à medida que rotinas operacionais vão sendo automatizadas, a criatividade vai assumindo um progressivo protagonismo.

Além disso, Bell (1976) ressalta o papel das transformações culturais como indutoras de novos hábitos e tendências. O autor analisa as mudanças que ocorreram durante o século XX e que influenciaram o *tradeoff* entre lazer e trabalho, onde o estilo de vida foi se tornando o critério pivô das tomadas de decisão comportamentais na sociedade ao invés do trabalho primordialmente. Em suas palavras:

What has happened in the last fifty years – as a result of the erosion of the religious ethic and increase in discretionary income – is that culture has taken the initiative in promoting change, and the economy had been geared to meeting those wants (Bell, 1976)

A rigidez referente às rotinas de escritório de tempos atrás já não existe mais. Indivíduos podem ser alcançados em qualquer lugar, e também podem ter acesso à informação remotamente. Isso confere uma maior flexibilidade que se traduz no desenvolvimento de novas formas de se trabalhar.

A terceirização¹ se apresenta como uma das tendências mais marcantes desse processo, de modo que cada vez mais se pode notar a emergência de micro-empresas, profissionais autônomos e *freelancers* intensivos em conhecimento.

A criatividade, no entanto, não é trivial e facilmente atingida ou quantificada. Por esse motivo, é crescente a busca por ecossistemas capazes de fomentar condições para a criação do conhecimento. Nesse sentido, o espaço parece desempenhar um papel fundamental nos sistemas de fomento ao capital criativo.

O objetivo dessa monografia é explorar uma das decorrências desse processo: a criação dos espaços de *coworking* por essa classe criativa limitando-se ao recorte do Rio de Janeiro sob a abordagem dos arranjos produtivos e inovativos locais.

O conceito do *coworking* é precisamente o produto resultante da demanda de uma classe criativa que trás para o mesmo espaço pessoas com *mindsets* semelhantes e que compartilham uma mesma visão de trabalho. Indivíduos relativamente independentes, que pensam em termos de *network*, e não hierarquias. Pessoas cujo trabalho é intensivo em conhecimento e criatividade. Sobretudo, indivíduos que identificam oportunidades infinitas ao pertencerem a uma comunidade cuja premissa é justamente ser um *hub* de agentes que desejam se conectar, trocar informações, experiências e desenvolverem seus projetos através de iniciativas colaborativas (em maior ou menor grau, direta ou indiretamente).

O referencial teórico da monografia se fundamenta em trabalhos que contemplam a dinâmica da produção e disseminação do conhecimento sob a ótica de arranjos produtivos e inovativos locais, levando em consideração a relação entre esferas globais e locais de conhecimento, a articulação entre os diversos atores envolvidos, o crescente enfoque sobre o capital social e o papel de fatores culturais no fomento a um processo produtivo mais integrado e homogêneo, bem como indutores de uma atmosfera fértil ao surgimento da criatividade.

No primeiro capítulo, será realizada uma investigação acerca da bibliografia pertinente ao tema com base no referencial teórico citado acima, a destacar os trabalhos de Storper e Venables (2004), Bathelt et al. (2004), Florida (2002), Cohendet et al. (2011), Cassiolato e Lastres (1999), Matos e Britto (2011) e Albagli e Maciel (2003)

¹ Concebe-se aqui a terceirização como um fenômeno complexo que contempla uma série de desdobramentos nocivos para grande parcela da sociedade. Nesse sentido, não é o intuito desse trabalho colocá-la como uma consequência positiva ou negativa do processo de globalização.

que contemplam os fatores-chave para a construção de espaços de fomento à produção de conhecimento.

No segundo capítulo, será apresentada a metodologia de pesquisa a ser utilizada no trabalho, bem como as amostras a serem investigadas no estudo de caso – os espaços de *coworking* Templo e Malha.

No terceiro capítulo, por sua vez, será apresentado o trabalho de campo realizado com o intuito de traçar um panorama desses espaços, bem como apresentar uma síntese dos resultados da pesquisa.

CAPÍTULO I – ESFERAS DO CONHECIMENTO, CULTURA E CIDADES CRIATIVAS.

I-1. A produção de conhecimento no contexto da geografia econômica

I-1.2. Conhecimento tácito

We can know more than we can tell (Polanyi, 1966, p.4).

Dentro do campo da geografia econômica e da economia industrial, o interesse sobre o conhecimento tácito vem ganhando crescente importância nos últimos anos.

As sociedades contemporâneas são frequentemente descritas como ‘sociedades do conhecimento’. As atividades econômicas, sociais, culturais e quaisquer outras atividades humanas tornaram-se dependentes de um enorme volume de conhecimento e informação (Schwartzman, 2007, p.15). Nesse sentido, o processo de produção, absorção, reprodução e disseminação do conhecimento é amplamente considerado como fundamental característica no contexto da dinâmica competitividade do atual período de desenvolvimento do capitalismo (Gertler, 2002, p.76).

Em sua obra *The Tacit Dimension*, Michael Polanyi (1966) foi um dos primeiros acadêmicos a explorar a temática do conhecimento de modo a apresentar uma distinção fundamental entre o conhecimento que pode ser expresso por diferentes formas simbólicas – o conhecimento codificado – e aquele de teor mais subjetivo, cuja representação (e conseqüentemente, sua disseminação) possui limitações – o conhecimento tácito.

Tais limitações podem ser interpretadas, fundamentalmente, por dois motivos. Primeiramente, existe uma questão do grau de consciência sobre o domínio de determinada competência. Ou seja, não obstante o nível de qualificação de um indivíduo, é preciso que ele realize um exercício de mapeamento sobre todos os componentes chave que estão relacionados ao ‘sucesso’ do que se propõe a fazer. No entanto, esse mapeamento possui um limite, uma vez que a dimensão tácita do conhecimento contempla o subconsciente, de modo que apesar dos maiores esforços, os

indivíduos são incapazes de atingir um nível de autoconhecimento que possibilite destrinchar plenamente todos os aspectos de uma questão.

Em segundo lugar - e o que se apresenta como maior interesse para a área de pesquisa da geografia econômica - existe a questão da limitação oriunda de dificuldades comunicativas. Nessa perspectiva, formas simbólicas de comunicação como a fala e a escrita eventualmente não são capazes de abarcar todo o conhecimento que se propõe a transmitir.

Assim, para a otimização da difusão do conhecimento pretendido, se faz mister a experiência, a troca de informações que demanda o compartilhamento de um mesmo espaço. Através de demonstrações, da observação, de interações e da prática contínua. Dessa forma se estabelece, então, a relação entre o contexto social e o conhecimento tácito. E é por isso que o mesmo é crescentemente concebido como determinante primordial no contexto da geografia de atividades inovativas, uma vez que seu papel central no processo de 'aprendizado por interação' tende a fortalecer a importância da esfera local sobre a global.

Trough often overlooked, a logical and interesting consequence of the present development towards a global economy is that the more easily codifiable (tradable) knowledge can be accessed, the more crucial does tacit knowledge become for sustaining or enhancing the competitive position of the firm. ... In other words, one effect of the ongoing globalization is that many previously localized capabilities and production factors become ubiquities. What is not ubiquified, however, is the non-tradable/non-codified result of knowledge creation – the embedded tacit knowledge that at a given time can only be produced in practice. The fundamental exchange inability of this type of knowledge increases its importance as the internationalization of markets proceeds (Maskell and Malmberg, 1999, p. 172).

I-1.2. O contato *face-to-face* e a produção do *local buzz*

Ainda que a tecnologia tenha avançado de modo a propiciar maior flexibilidade aos agentes econômicos para se estabelecerem potencialmente menos sensíveis às

condições espaciais, o movimento de urbanização segue crescente. Storper e Venables (2004) exploram algumas razões por trás dessa tendência. Dentre elas, cabe destacar a importância que grandes centros urbanos representam para a produção de conhecimento.

Cidades grandes são particularmente atrativas para jovens profissionais talentosos com grande potencial de aprendizado. E a transmissão do conhecimento tem, em grande parte, influência do contato *face-to-face* (F2F). A exposição à diversidade econômica e social constitui uma atmosfera fértil para encontros casuais entre as pessoas.

Nesse sentido, cabe analisar de que forma o contato *face-to-face* propicia atratividades para os agentes econômicos dentro dessa dinâmica.

Uma das grandes vantagens do contato F2F diz respeito ao processamento de informações. No caso de informações codificadas, ainda que a um alto custo de implementação, basta a aquisição de uma infraestrutura capaz de realizar uma leitura objetiva e sistemática de símbolos. No caso da informação não codificada, no entanto, existe um terreno fértil a múltiplas interpretações, de tal forma que o contato F2F é fundamental para a compreensão desse conhecimento tácito, a interpretação de analogias, metáforas, gestos corporais, etc. Essa distinção entre “discurso e linguagem” demandaria, portanto, um contato mais próximo para a transmissão da informação correta em toda sua complexidade.

Esse contato propicia, também, a geração de externalidades positivas produzidas a partir da construção de relacionamentos mais “sólidos” ou monitoráveis. Torna-se mais fácil observar e interpretar o comportamento de um colega de trabalho ou parceiro, de tal forma que essa “vigilância” mútua potencialmente blinda uma eventual falta de atenção. Além disso, esse tipo de dinâmica proporciona a construção e desenvolvimento de confiança recíproca.

Pode-se apontar, também, que existem ganhos de performance dentro de uma atmosfera F2F por um viés psicológico. Nesses meios, os indivíduos teriam uma motivação relacionada ao valor que se dá ao status de uma posição. Nesse sentido, se sentem mais compelidos a performarem melhor na presença de outras pessoas do que trabalhando isoladamente. Esse reconhecimento social pode desempenhar papel importante no aumento dos esforços de imitação, de competição, etc.

Na literatura recente, o produto da dinâmica informacional/comunicativa resultante de contatos F2F, *co-presence* e *co-location* de pessoas e firmas presentes na mesma indústria e lugar/região é referenciado por diferentes termos, a exemplo de *local broadcasting* (Owen-Smith e Powell, 2002), *noise* (Grabher, 2002), *Ba* (Nonaka, 1998) e o que vamos adotar nesse trabalho: *buzz* (Storper e Venables, 2002; Bathelt et al., 2004). Conforme colocam Bathelt et al. (2004, p. 39), o ponto de convergência entre esses diferentes termos é a ideia que determinado *millieu* pode ser vibrante no sentido que há muitos acontecimentos pungentes e úteis acontecendo simultaneamente e, portanto, muita inspiração e informação a receber para os atores locais

Trata-se de uma informação específica que sofre contínuo processo de transformação e atualização, podendo ocorrer e se manifestar de forma organizada ou acidental, marcada por processos de aprendizagem pretendidos ou imprevistos, com a aplicação dos mesmos esquemas interpretativos e compreensão comum entre todos os que fazem parte dessa atmosfera de novos conhecimentos e tecnologias, bem como o compartilhamento de tradições e hábitos dentro de um campo tecnológico específico. O que se convém por *local buzz* (Bathelt et al., 2004), então, é o espaço onde ocorre todo esse processo.

Os *backgrounds* onde os *buzz* estão inseridos são determinantes para a maior ou menor geração de valor na produção de conhecimento. Dessa forma, fatores como a confiança que existe no sistema, o tipo de conduta das firmas, a abertura à troca de informações e a qualidade da informação trafegada serão decisivos para seu sucesso.

Co-location is specially important to this processes because it provides a low-cost way for new ideas and talent to make their way into existing activities, by facilitating and by lowering the costs of evaluation on the part of those already in the relevant loops. New relationships are hence made easier, cheaper and much more effective that they would be without co-location. (Storper e Venables, 2004, p.365)

Bathelt et al. (2004) analisam as vantagens associadas ao pertencimento a um mesmo espaço geográfico por duas óticas: a dimensão horizontal e a dimensão vertical. Nesse sentido, a primeira se refere ao aumento da competitividade da firma ao estar em contato frequente com as demais do seu segmento que se traduz em maiores condições de acesso à informação pertinente ao seu mercado e a uma atmosfera de rivalidade que

induz à capacidade inovativa das firmas. No presente trabalho, a dimensão horizontal dos *clusters*² não é analisada sob uma ótica da dicotomia entre competição x colaboração. Ao contrário, entende-se que são elementos complementares e dinâmicos dentro de um *millieu*.

Por outro lado, a dimensão vertical se refere às externalidades marshalianas, onde, uma vez que um grupo de firmas de um segmento específico se estabelece em um determinado local, existe uma demanda que possibilita o estabelecimento também de fornecedores e serviços estratégicos, possibilitando ganhos de escala que, por sua vez, reduzem custos.

Dimensão Horizontal dos clusters:

The respective firms benefit from their co-location through which they are well informed about the characteristics of their competitors' products and about the quality and cost of the production factors that they use. Advantages of proximity arise from continuous monitoring and comparing. Due to their co-presence, the production conditions are basically the same for all regional firms. This enables the firms to effectively compare their performance with that of their competitors. Overall, this creates rivalry and serves as an incentive for product differentiation and variation. (Bathelt et al., 2004, p.36)

Dimensão Vertical dos clusters:

Once a specialized industry cluster has been established, the firms of this cluster develop a demand for specialized services and supplies. This creates an incentive for suppliers to be near these firms because they form important markets. In locating close to these markets, the suppliers can gain economies of scale and distribute large parts of their production at low costs (i.e., transaction and transportation costs). As a consequence, one would expect the development of dense networks of transaction and material linkages within a cluster. (Bathelt et al., 2004, p.37)

² A utilização de termos como “*clusters*”, “*distritos*”, “*millieus*” e “*sistemas*” varia de acordo com a abordagem de cada autor, sem entrar no mérito de suas nuances. Tem por objetivo se referir - de forma mais abrangente - às aglomerações produtivas no contexto desse trabalho.

I-1.3. Global pipelines x local buzz

Innovation, knowledge creation and learning are all best understood if seen as the result of interactive processes where actors possessing different types of knowledge and competencies come together to exchange information with the aim to solve some – technical, organizational, commercial or intellectual – problems. (Bathelt et al., 2004, p.32)

Bathelt et al. (2004) argumentam que as condições mais férteis para a criação de conhecimento em *clusters* atualmente residem na sinergia entre o conhecimento tácito local e a aquisição de conhecimento externo por meio dos *global pipelines* (conhecimento codificado adquirido através do investimento na construção de canais de comunicação externos ao *milieu* local). A coordenação desses diferentes tipos de conhecimento cria condições para a maximização da produção e transmissão de conhecimento, onde os mesmos se complementam.

À medida que existe uma maior parcela de conhecimento codificado envolvido no processo de transmissão de informações, menos sensível é a dependência espacial. Entretanto, se a parcela mais relevante do conhecimento se encontra em sua dimensão tácita, a interação entre os atores se torna mais dependente de uma interação espacial. Dessa forma, somente dividindo o mesmo ambiente e com encontros presenciais constantes se torna capaz a troca de informações mais sutis.

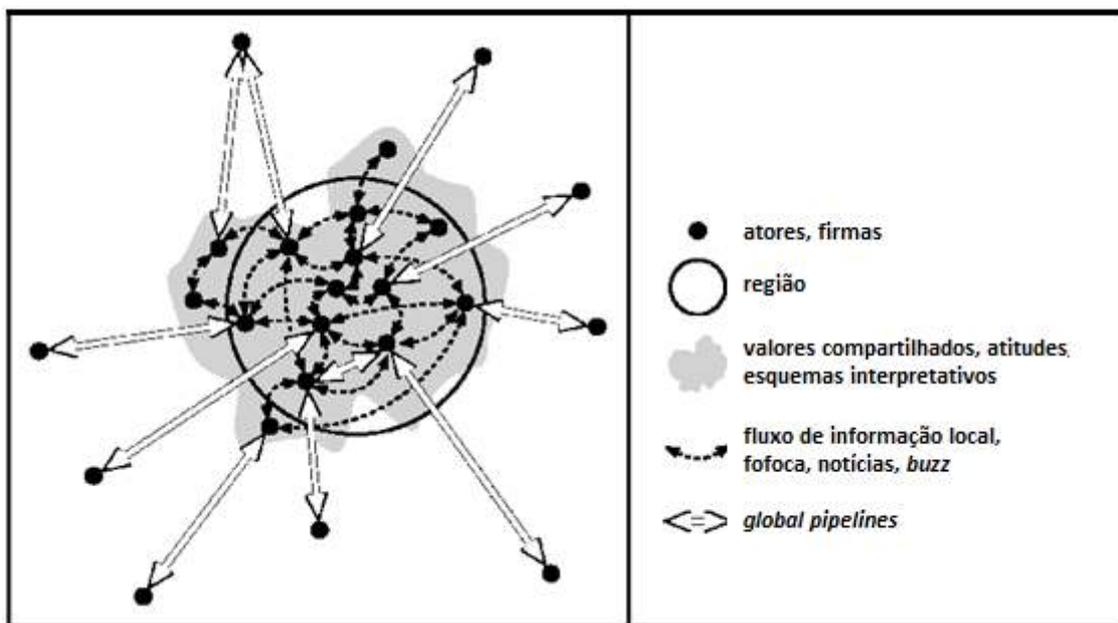
Como consequências do processo de globalização, se aponta uma maior flexibilização e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que possibilitam maior facilidade ao tráfego de informações codificadas à escala mundial. Bathelt et al. (2004), se apoiando em trabalhos realizados na indústria de biotecnologia de Boston (Owen-Smith e Powell, 2002), no polo de *advertising* em Londres (Grabher, 2002) e na indústria cinematográfica de Hollywood (Scott, 2002), apontam para a importância das cooperações que vão além da esfera local/regional para a produção de conhecimento. No entanto, ainda que o conhecimento codificado possa ser transmitido de modo praticamente instantâneo atualmente, o alto custo de tempo e dinheiro envolvido nos complexos processos de estabelecimento e manutenção dos *global pipelines*, além do problema de confiança que se apresenta, uma vez que - diferentemente da dinâmica do contato F2F - não é possível controlar ou monitorar as

atividades de um potencial parceiro, se mostram como importantes questões a serem ponderadas nas decisões de investimento.

Dessa forma, o que se configura é o desafio para criar uma harmonia entre a produção de conhecimento a partir da dimensão tácita (que, devido às características geográficas dos clusters, é potencialmente mais fácil de ser transmitido) e o conhecimento codificado externo que, uma vez bem coordenados tem grande potencial para criação de valor. (Bathelt et al., 2004, p. 32)

À medida que um maior número de firmas dentro de um *cluster* realiza esforços para estruturar *global pipelines*, e quão mais desenvolvidos forem esses, maior será o benefício para todos os atores dentro da atmosfera local, pois mais dinâmico e valioso será o *local buzz*, e cada vez mais bombardeado será por novas informações a respeito de tendências que estão na fronteira do mercado e novas tecnologias.

Figura 1 - Estrutura e dinâmica da relação entre *local buzz* e *global pipelines*



Fonte: Bathelt et al., 2004, p.46

A figura ilustra o processo cíclico de produção e integração de conhecimento dentro de um *milieu* local, que é constantemente atualizado à medida que o sistema é alimentado por informações externas que são absorvidas, processadas e trabalhadas por diversas firmas simultaneamente, aumentando a qualidade do fluxo de informações. Cabe apontar que uma firma independente possui uma capacidade limitada para absorver e processar informações provenientes de *global pipelines*. Um grupo de firmas

dentro de um *cluster*, no entanto, é capaz de processar uma carga de informações muito maior e fazer com que isso se traduza em vantagens competitivas para as demais firmas locais.

I-2. Atividades culturais como indutoras do desenvolvimento socioeconômico

Cultural activities have been highlighted as important contributors to income and job generation, as a mean for fostering urban development and as a decisive input to many productive activities. But arguments for the relevance of cultural activities go beyond those related strictly to economic factors. Paradoxically, the more general process of globalization, which on the one hand leads to standardization of consumption patterns of cultural products, at the other hand also enhances the attractiveness of cultural products that are unique and differentiated, which now find greater opportunities for accessing a wider audience. In this context the importance of cultural diversity is being more and more emphasized. (Matos e Brito, 2011, p.2)

À medida que a tecnologia de informação e comunicação se desenvolve alternando a dinâmica dos mercados que abrange e vai abrindo novas possibilidades para geração de emprego e renda através de novos – e mais customizados – produtos, um crescente enfoque vai ocorrendo em torno da indústria cultural.

De modo a definir o escopo das atividades presentes na indústria cultural, Kretschmer et al. (1999) apontam quatro características que, em conjunto, podem configurar um produto como fruto dessa indústria, sendo estas:

- 1) Excesso de oferta – Esses produtos seriam caracterizados por uma grande quantidade ofertada por dois motivos: o primeiro é que existe uma satisfação psicológica associada à produção; já o segundo motivo consiste na ideia de que uma vez que a grande matéria prima desses produtos é a criatividade, o custo associado à produção é relativamente baixo.
- 2) Qualidade incerta – Conforme aponta Caves (2002), a indústria criativa é marcada pelo elemento *nobody knows*. Como uma de suas decorrências, a qualidade dos produtos culturais só pode ser atestada após o seu consumo.

Dessa forma, existe uma tendência de os consumidores dependerem da opinião de terceiros para balizarem a decisão de consumo.

- 3) *Networks* – Referente à incerteza supracitada com relação à qualidade dos produtos, existe uma tendência a serem promovidos os produtos associados à sucessos passados, como coloca Caves (2002). Seja apostando em um escritor que tem em seu portfólio vários *Best Sellers*, uma banda que já lançou mais de dois álbuns de sucesso, ou na sequência de uma franquia cinematográfica de sucesso. Além dessa motivação conservadora, pode-se apontar também um fator de compartilhamento de experiências, de natureza social, onde os indivíduos não seriam tendenciosos a consumir produtos que ninguém mais consome. Ao contrário: existe uma motivação por trás desse consumo onde o fato de o mesmo ser conhecido o define perante a sociedade.
- 4) Demanda Reversa – A demanda marginal dessa indústria é necessariamente decrescente a partir de certo ponto. Isso tem a ver com a perda da individualidade: à medida que um produto vai se tornando extremamente comercial, o valor de uso relacionado à forma como ele define sua individualidade vai se perdendo, de modo que a tendência associada a um produto dá lugar a uma próxima. No entanto, isso não é fator impeditivo para que eventualmente um produto que caiu em desuso no passado volte a ser demandado no mercado. Isso, pois, diferente de outras, a indústria cultural é, de certo modo, imune ao progresso tecnológico no sentido que esses produtos carregam consigo um conceito social e transmitem uma mensagem sobre o consumidor.

Conforme colocam Matos e Brito (2011, p.6):

Taken as a good, culture is embedded in the logic of the capitalist production, characterized by the expansion of markets through the competition among "new" and "old" goods. The creation and reproduction of cultural products and manifestations lead to the retraction, transformation and, ultimately, elimination of other previously existing products and manifestations. This dynamic is essentially similar to the Schumpeterian competition, in which

innovations destroy old markets and create new, generating profit for the innovators and transforming the prevalent structures.

Sendo a estrutura teórica do trabalho os arranjos produtivos locais, cabe analisar que as características acima apontam um direcionamento das atividades presentes na indústria cultural, mas dentro da mesma sempre existirão diferenças fundamentais, sendo cada atividade mais ou menos sensível ao espaço no surgimento de inovações a depender de sua particularidade.

Sunley et al., (2008) argumentam que os determinantes da inovação dentro dessa indústria não podem ser considerados homogêneos. Existiriam inúmeras diferenças com relação aos processos produtivos e aos canais de comercialização. Focando no exemplo do *design*, a inovação seria resultado da coordenação de sinergias de múltiplos conhecimentos e o contato com diversas fontes e atores.

Florida (2002), por sua vez, analisa o papel da cultura explorando a relação entre o meio, a atração de capital humano qualificado e as indústrias de alta tecnologia sob a ótica da emergência de uma classe criativa que vem assumindo cada vez um maior protagonismo. A partir de um estudo empírico realizado nos Estados Unidos onde a principal métrica utilizada na análise é o *bohemian-index* (um indicador que contempla as posições de profissionais pertencentes à indústria criativa), os resultados de sua pesquisa apontam para uma concentração demográfica da população boemia no país, além de uma significativa relação positiva entre indivíduos e das indústrias de base tecnologia em localidades onde a indústria criativa apresenta grande representatividade, corroborando a ideia que esses meios intensivos em cultura e criatividade estão intimamente relacionados com a produção de conhecimento.

The increasing importance of creativity, innovation, and knowledge to the economy opens up the social space where more eccentric, alternative, or bohemian types of people can be integrated into core economic and social institutions. (Florida, 2002, p. 57)

Fatores culturais, nesse sentido, desempenham um papel crucial no desenvolvimento à medida que, por um lado, possuem grande potencial para fomentar um modo de produção mais integrado, por outro lado, se apresentam como indutores de uma atmosfera criativa que gera produção de conhecimento.

Cabe ressaltar a importância do apoio de governos locais para que as atividades culturais promovam o desenvolvimento esperado e sejam sustentáveis. Nessa perspectiva, esforços devem ser alocados para a convergência da dicotomia “preservação cultural x inovação”, com o fomento às atividades culturais através da promoção de espaços, projetos e eventos.

I-3. Cidades Criativas

Cidades criativas são aquelas que concebem a criatividade como fator estratégico para um desenvolvimento urbano sustentável, e buscam: fortalecer a criação, produção, distribuição e disseminação de atividades culturais; desenvolver *clusters* criativos e inovativos com grande oportunidade para profissionais da indústria cultural; aprimorar o acesso à cultura e integrá-la - junto à criatividade - ao plano de desenvolvimento sustentável (UNESCO)³.

To leverage the advantages conferred by a particular national innovation system, cities need to build institutional and political mechanisms that nurture creativity and channel innovation. (Wu, 2005, p.7)

Cohendet et al. (2011), através de um estudo de caso do distrito 22@ em Barcelona e do QI em Montreal discutem a importância do fomento a uma atmosfera criativa em centros urbanos no sentido de conferir maior produção e disseminação de conhecimento, bem como os caminhos para sua construção. O *milieu* criativo é composto, nessa análise, por 3 partes: o *underground*, o *upperground* e o *middleground*.

O *underground* seria constituído por atores criativos que não são diretamente ou necessariamente ligados à dinâmica industrial/commercial. O *upperground*, por sua vez, é composto por firmas e instituições formais cujo objetivo é especificamente trabalhar no sentido de trazer ideias criativas para o mercado. E o *middleground*, por último, é onde o trabalho de comunidades cria um espaço fértil para a troca de conhecimento.

Assim como em Flórida (2002), concebe-se que a concentração da boemia (*underground* rico) induz a externalidades criativas. A concentração de firmas e instituições pertencentes ao *upperground*, por sua vez, também pode levar ao mesmo

³ http://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/Mission_Statement_UNESCO_Creative_Cities_Network.pdf

resultado. No entanto, esses processos podem ocorrer de forma isolada e distinta. Dessa forma, um *middleground* rico é concebido nessa análise como o catalizador que possibilita a comunicação da atmosfera criativa do *underground* com o *upperground* ao misturar de forma eficiente essas duas partes. O resultado dessas interações é a criação de grande valor criativo dentro desse *millieu*.

Desse modo, esforços alocados em iniciativas capazes de promover o desenvolvimento do *middleground* merecem a atenção dos *policy makers*. Um *middleground* rico - com a construção de espaços, locais, projetos e eventos férteis ao constante contato F2F para a produção e difusão de ideias, conectando diversos atores criativos – tem como resultado o desenvolvimento da sinergia entre formas locais e globais de conhecimento, ou seja, induz à otimização da relação entre *local buzz* e *global pipelines*.

An active middleground translates, transforms and confront local ideas with knowledge and practices issued from different parts of the world. (Cohendet et al., 2011, p.152)

Na visão de Cohendet et al. (2011, p. 152), a produção de externalidades dos territórios inovativos são marcados pela especialização. Os territórios criativos, por sua vez, caracterizam-se pela diversificação.

Tabela 1 Territórios inovativos vs. Territórios criativos:

	Território inovativo	Território criativo
Objetivo	Integração de conhecimento	Criação de conhecimento
Unidades ativas	Firmas Instituições	Firmas Comunidades Indivíduos
Produção de externalidades	Por especialização	Por diversificação
Exemplos	Distritos industriais Sistemas de Inovação Clusters geográficos Millieus inovativos	Cidades criativas Millieus criativos

Fonte: Cohendet et al., 2011, p. 152

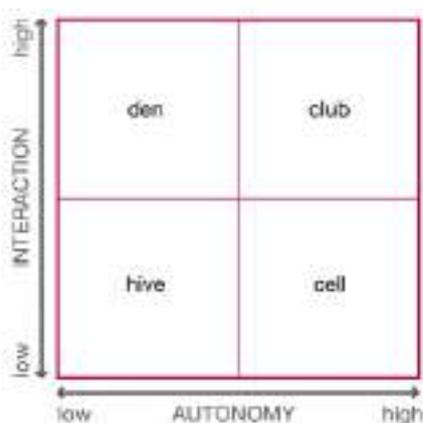
Nos territórios criativos, as firmas são impactadas pelos atores à medida que, ao estarem em frequente contato com diferentes formas de expressão através de artes visuais, música, moda, entre outros produtos da indústria cultural, acabam incorporando a essência da criatividade presente nessas atividades por meio de experimentações cotidianas. Nesse sentido, a produção de externalidades em territórios criativos é um resultado direto da articulação entre projetos, locais e espaços que contribuem para o desenvolvimento do *middleground*.

O produto da união entre territórios inovativos e criativos apresenta, dessa forma, grande potencial para a criação de valor em termos de produção e integração de conhecimento devido à complementaridade dos diversos atores envolvidos.

I-4. Surgimento dos espaços de *Coworking* como decorrência de um processo de transformações culturais e inovações tecnológicas

Frank Duffy (1997) desenvolveu um modelo matricial 2x2 para caracterizar e contrastar 4 diferentes padrões de trabalho, relacionando o nível de autonomia e o nível de interação presente em cada dinâmica, sendo estes: *hive*, *cell*, *den* e *club*.

Figura 2 – Matriz dos padrões de trabalho:



Fonte: Duffy, F. & Powell, K. (1997)

O padrão *hive* representa, por exemplo, a dinâmica de trabalho nas convencionais fábricas do século 19, caracterizado por pouca interação no contato F2F e muito pouca autonomia. Os indivíduos dividiam um mesmo espaço e eram comandados a realizar

tarefas específicas e prescritas, operando necessariamente de maneira síncrona, com regimes rígidos de gestão e supervisão.

A conclusão a que se chega a partir desse modelo é que o tipo denominado “Club” - onde as pessoas possuem maior autonomia e necessidade de colaboração para realizar seus trabalhos (intensivos em conhecimento) - é para onde parece caminhar o futuro do trabalho, uma vez que as tarefas rotineiras vão sendo automatizadas e a criatividade e o estilo de vida vão ganhando mais relevância.

The promise of The New Office, (...) is that many organisations will more and more rely on highly motivated individuals who will be enabled by technology to enjoy a high degree of autonomy and who will need face-to-face interaction because of the increasing richness of their business transactions. Such workplaces will have to be designed to support knowledge transfer and connectivity, rather than linear business processes. Workstyles are changing because information sharing and the increasing complexity of tasks are making them change. (Duffy, 2005, p.10)

O processo das transformações culturais que ocorreu ao longo dos últimos anos (muito em decorrência de inovações tecnológicas capazes de alterar e possibilitar uma nova dinâmica nas formas de se trabalhar) foi decisivo para o surgimento das Cidades Criativas. O princípio fundamental dessas é a maximização de oportunidades para contatos F2F, que possibilitam a troca do conhecimento tácito (Moriset, 2013)

Os espaços de *coworking* surgem precisamente como o produto resultante de uma demanda dessa nova classe criativa, sendo concebidos como um estado de espírito (Kwiatkowsky, 2011), trazendo para um mesmo espaço pessoas com *mindsets* semelhantes e que compartilham uma mesma visão de trabalho. São indivíduos dessa classe, independentes, que pensam em termos de network, e não hierarquias. Trabalhadores intensivos em conhecimento que podem viver e trabalhar em qualquer lugar, necessitando apenas de um notebook e contato com a internet. Atualmente não existiria mais a necessidade da rigidez referente às rotinas de escritório de tempos atrás. Indivíduos podem ser alcançados em qualquer lugar, e podem ter acesso à informação de qualquer lugar também. E justamente porque podem escolher onde trabalhar, escolhem especificamente um lugar que eles gostam.

Isso é resultado do avanço da tecnologia de informação dentro do contexto da globalização, onde uma das tendências mais marcantes é a terceirização, com a

emergência crescente de micro-empresas, profissionais autônomos e *freelancers* intensivos em conhecimento.

With work itself changing, the organizational structures within which it is done changing, the character of the workforce changing, and the tools used to do work changing, the physical spaces in which work occurs must change as well. (Chan et al., 2007, p. 6)

Moriset (2013) coloca os espaços de *coworking* como *third places* (Oldenburg, 1989). Lugares além do escritório e da sua casa onde pessoas costumam socializar de maneira livre e informal.

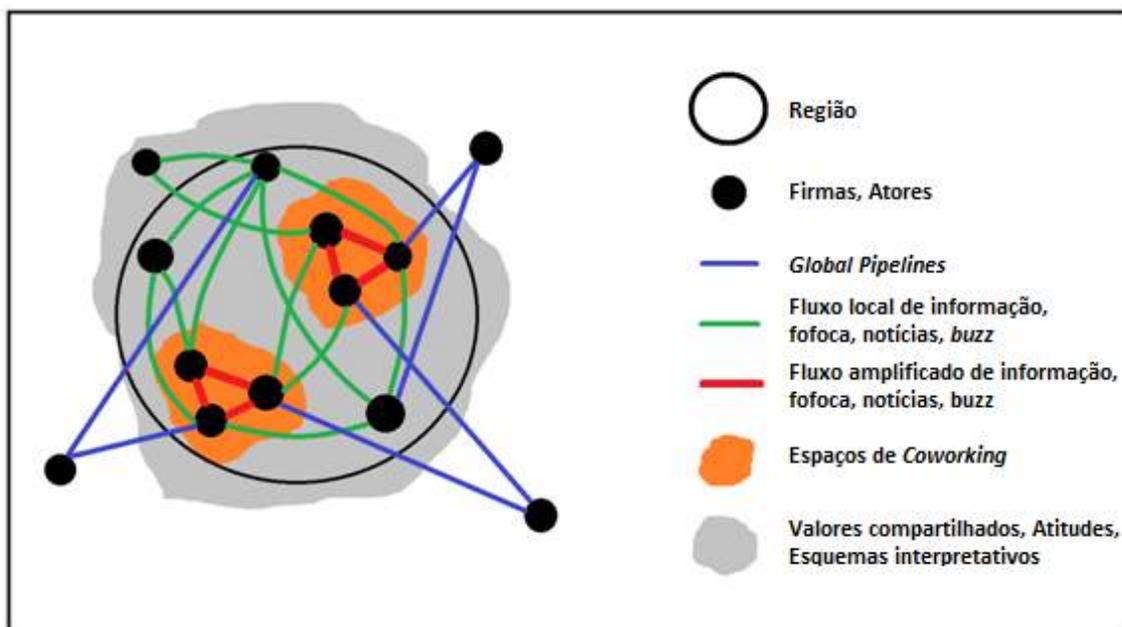
People are well aware that frequenting certain places increases the probability of fruitful encounters. The identification of particular serendipity-producing places and events can be tracked in the academic literature for a long time. (Moriset 2013, p.8)

De forma mais institucional, a plataforma Coworking Brasil conceitua o *coworking* como “uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho. Seguindo tendências do *freelancing* e *start-ups*, os *coworkings* reúnem diretamente milhares de pessoas a fim de trabalhar em um ambiente inspirador. (...) profissionais independentes que procuram um espaço democrático em que possam desenvolver seus projetos sem o isolamento do *home office* ou as distrações de espaços públicos. (...) No *coworking*, você encontra ambientes especialmente pensados para o trabalho autônomo, muito networking com pessoas de diversas áreas e toda a estrutura para receber seus clientes com um custo menor do que teria ao alugar uma sala comercial.” (Coworking Brasil 2017).

Analisando mais a fundo os espaços de *coworking* no contexto dos fluxos de informação que contempla as esferas locais e globais, é possível concebê-los como uma terceira esfera, onde a troca de conhecimento tende a ser muito mais sensível à dimensão espacial.

Desenvolvendo o esquema proposto por Bathelt et al. na figura 1, pode-se pensar na inserção dos espaços de *coworking* dentro dessa dinâmica da seguinte forma:

Figura 3 - Global Pipelines x Local Buzz x Coworking Spaces



Fonte: Elaboração Própria

Dessa forma, os espaços de *coworking* podem ser concebidos como uma nova camada dentro do *local buzz*, onde o fluxo de informação tende a ser muito mais intenso, bem como o compartilhamento de esquemas interpretativos, tradições e hábitos dentro de um campo de conhecimento específico. É um terreno que potencialmente se configura muito mais fértil para a disseminação do conhecimento tácito, uma vez que a concepção do espaço é pensada para facilitar o acesso à informação.

I-5. Sistemas e arranjos produtivos locais e capital social

A abordagem de sistemas produtivos e inovativos locais é particularmente relevante para o presente trabalho.

Cassiolato e Lastres (1999) comparam as distintas experiências de desenvolvimento dos sistemas nacionais de inovação dos países da América Latina e da OCDE, defendendo que, especialmente no caso dos primeiros (marcados pela desigualdade de uma forma geral), é necessária uma análise que contemple as diversidades presentes dentro de cada país, tanto em escala nacional quanto regional, de

modo que, nesses casos, o que faz mais sentido é adotar a proposta conceitual de sistemas locais de inovação (Cassiolato e Lastres, 1999, p. 59)

Na década de 90, de modo a combater o atraso tecnológico e, por consequência, competitivo, os países latino-americanos passaram por uma onda de desregulamentação e privatizações norteada pela crença de que a tecnologia estaria globalizada e que seria o investimento estrangeiro o pivô da modernização do parque produtivo e da dinamização dos setores, maior interação, difusão da tecnologia, etc. O que uma série de estudos abordados no livro aponta, entretanto, é que esse movimento não só deixou de fomentar a capacidade inovativa das empresas locais como criou condições para maior concentração da inovação e do conhecimento. Desse modo, para analisar a relação entre globalização e inovação deve-se levar em conta os distintos contextos sociais, políticos e institucionais de cada país onde, dadas duas especificidades, vão apresentar maior ou menor sinergia em suas interações internas de modo a possibilitar uma cultura que fomente a inovação e produção de conhecimento. (Cassiolato e Lastres, 1999)

Dessa forma, uma vez que a assimilação/disseminação da tecnologia/capacidade inovativa não é trivial e espontânea no processo da globalização, se faz necessária a indução por meio de arranjos específicos que levem em conta as particularidades dentro de cada nível (nacional, regional e local).

Não é trivial, no entanto, o sistema de criação e difusão de conhecimento derivado de aglomerações geográficas, a exemplo de diferenças discrepantes de desempenho econômico entre regiões com características similares no que tange sua ocupação (em termos de densidade demográfica, recursos naturais, etc). As estruturas e redes sociais desempenham papel decisivo nesse processo. Cabe, nesse sentido, entender e analisar o capital social como um recurso fundamental dentro da estrutura teórica dos arranjos produtivos e inovativos locais.

Putnam (1993) conceitua o capital social como “traços da vida social – redes, normas e confiança – que facilitam a ação conjunta em prol de objetivos comuns”. Coleman (1988), seguindo a mesma linha, aponta o papel da confiança, dos canais e das normas. Para o autor, o capital social é elevado onde as pessoas confiam umas nas outras a partir da consciência de suas obrigações dentro de determinado contexto, onde existem bons canais para trocas de informações e ideias e onde normas e sanções encorajam indivíduos a trabalharem por um bem comum.

Albagli e Maciel (2003), através da análise da experiência das aglomerações produtivas dos distritos industriais italianos – onde tentativas de replicar os mesmo modelo em diferentes regiões do país não lograram o mesmo resultado – apontam que capital social e arranjos produtivos locais não apresentam uma conexão espontânea, não dependendo simplesmente da confiança e interação, mas também fatores como o nível educacional, a densidade de relações de aprendizado interativo, o sentimento de pertencimento, o nível de inclusão ou polarização social, a identidade entre interesses individuais e coletivos, as lideranças locais e as relações entre o Estado e a sociedade. Conclui-se daí que o capital social pode ser um fator de interação cooperativa para o desenvolvimento local e, portanto, deve ser considerado uma peça importante – mas não única – na mobilização de arranjos produtivos locais (Albagli e Maciel, 2003).

Se concebido como processo dinâmico de relações sociais nas quais se constrói o conhecimento tácito, o capital social está intimamente ligado ao aprendizado interativo e à cooperação, podendo ainda facilitar ações coletivas geradoras de arranjos produtivos e inovativos articulados. Os recursos imateriais ou intangíveis presentes nas redes sociais, quando direcionados para um esforço conjunto de desenvolvimento (...) propiciam a produção e reprodução de conhecimento tácito, catalisando processos de inovação e difundindo-os localmente. (Albagli e Maciel, 2003, p. 435)

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DO TRABALHO E APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

II-1. Metodologia

II-1.1. Método de Pesquisa

Objetivando elucidar as questões que orientam esse trabalho, será realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa.

A condução de uma pesquisa exploratória nesta monografia faz sentido uma vez que a temática da economia criativa (sobretudo os espaços de *coworking*) é relativamente incipiente, de modo que sua abordagem ainda seja pouco consolidada.

A primeira vez em que o termo economia criativa foi mencionado data de 1994, na Austrália, no âmbito da formulação de políticas públicas de estímulo à economias movidas pela cultura e pela criatividade, intitulado Creative Nation (Austrália, 1994). (Zardo, 2017).

Já o primeiro espaço de *coworking* surgiu em 2005, em São Francisco (Moriset, 2013). Dessa forma, a adoção dessa metodologia pode proporcionar uma maior familiaridade com a questão, definindo seu escopo com maior clareza (Gil, 2008).

A abordagem qualitativa, por sua vez, contempla uma estratégia sistemática de coleta, organização e interpretação de informação textual. Possui uma atenção mais abrangente sobre o contexto onde determinado fenômeno ocorre, baseando-se em um conjunto de metodologias estabelecidas, bem definidas e articuladas. Utiliza-se de um tratamento indutivo para gerar novas ideias sobre fenômenos que são difíceis de medir quantitativamente, podendo absorver – através de pesquisas de campo – e, posteriormente, caracterizar as perspectivas e experiências dos participantes com boa profundidade. Dessa forma, o objetivo da pesquisa qualitativa é identificar um *gap* que geralmente pesquisas quantitativas não são capazes de contemplar (como sensações, percepções, experiências ou – de forma mais abrangente – o conhecimento tácito, que não pode ser facilmente codificado e manipulado).

Nesse sentido, para estruturar a pesquisa, foi realizada uma investigação bibliográfica acerca da geografia econômica e arranjos produtivos locais com ênfase na análise do papel do espaço como fator crucial no contexto de territórios criativos e inovativos.

Posteriormente, analisou-se o surgimento do fenômeno dos espaços de *coworking* como produto de uma série de transformações culturais e tecnológicas, bem como um breve levantamento da experiência no estado do Rio de Janeiro.

Por fim, foram conduzidos estudos de caso a partir de observação participante e entrevistas qualitativas comparativas entre 2 espaços de *coworking* localizados na cidade do Rio de Janeiro, apresentando posteriormente diagnósticos, análises e conclusões de pesquisa.

II-2.1.2 Hipótese e Perguntas

Esse trabalho tem o propósito de estabelecer uma conexão entre as hipóteses apresentadas no capítulo I no contexto da geografia econômica que sustentam que, na atual era do conhecimento, o espaço – não sendo esse concebido aqui apenas em sua dimensão física, mas levando em consideração os aspectos socioculturais que o permeiam - parece desempenhar um papel fundamental para a produção e disseminação do conhecimento, podendo atuar como uma ponte para o fomento à integração da informação entre os atores envolvidos. Os espaços de *coworking* - concebidos como uma manifestação dessas pontes - serão investigados à luz do arcabouço teórico do capítulo I na tentativa de propor contribuições de modo a elucidar essa relação.

A pesquisa foi orientada pela seguinte pergunta:

Dentro da literatura que contempla o tema, a que fatores se deve o sucesso relativo ao fomento à criatividade e à consequente produção e difusão de conhecimento dentro de um *millieu* que tem como *driver* o compartilhamento de um mesmo espaço de trabalho?

A hipótese defendida nesse trabalho - suportada pela bibliografia apresentada no capítulo I – é de que o sucesso relativo à produção de conhecimento no contexto do *coworking* está diretamente ligado à:

a) a relação de confiança, tipo de conduta e abertura à troca de informações presente entre as firmas do *millieu* e a criação de uma atmosfera que promova o constante contato F2F (Bathelt et al., 2004; Cohendet et al., 2011; Storper e Venables, 2004; Albagli e Maciel, 2003; Cassiolato e Lastres, 1999);

b) oferta à diversidade cultural no *underground* (Florida 2002; Cohendet et al. 2011; Matos e Britto 2011);

c) sinergia com formas globais de conhecimento, dentre elas, centros de pesquisa (Bathelt et al., 2004);

d) o nível de motivação, qualificação e diversidade das pessoas presentes no espaço (Storper e Venables, 2004).

II-2. Delimitação do Objeto

II-2.1. Perfil dos espaços de *coworking* do estado do Rio de Janeiro

De acordo com o censo realizado pela plataforma colaborativa Coworking Brasil⁴ em 2017, no estado do Rio de Janeiro existe um total de 78 espaços (desse total, 71 estão situados na capital, 3 em Niterói, 2 em Campos dos Goytacazes, 1 em Duque de Caxias, e 1 em Nova Iguaçu), 36 mil m² ocupados, 5.341 estações de trabalho, uma rede de 12 mil pessoas (entre pessoas que passam mensalmente pelos espaços para trabalhar, participar de eventos, fazer reuniões, etc.), 212 funcionários contratados pelos espaço, 87 profissionais *freelancers*/autônomos contratados e um total de R\$ 15 milhões de faturamento declarado no ano de 2016.

Gráfico 1 - Segmentos de atuação dos espaços de *coworking* do Rio de Janeiro



Fonte: Censo Coworking Brasil 2017

⁴ <https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>

No que se refere ao foco e atuação dos espaços de *coworking* do estado, 26% atua especificamente dentro da indústria criativa. Não havendo consenso sobre o escopo das atividades presentes dentro dessa indústria, diversos autores considerariam, ainda, o segmento de TI como pertencente à mesma (Wu, 2005 p.3), de forma que sua representatividade exclusiva seria de 33% no estado. Dentro dos espaços multidisciplinares seria possível, ainda, encontrar atividades mistas com atuação conjunta à economia criativa, o que pode se considerar um indicador para situar uma forte relação entre os espaços de *coworking* e a economia criativa.

II-2.2. Seleção dos objetos de análise

Os critérios adotados para a seleção dos espaços de *coworking* a serem investigados buscaram priorizar diferentes focos e áreas de atuação além de sua representatividade dentro dos segmentos.

Os espaços selecionados foram o Templo e a Malha, cujas características estão descritas na tabela 2:

Tabela 2 - Espaços de *Coworking* selecionados para os Estudos de Caso

Nome da Organização	Setor de Atuação	Descrição
Templo 	Indústria Criativa	Localizado na Gávea e em Botafogo, o Tempo é o primeiro espaço de <i>coworking</i> da cidade do Rio de Janeiro.
Malha 	Indústria Criativa (Moda)	A Malha é um <i>hub</i> de moda sustentável localizada em São Cristóvão. Congrega diversos atores da cadeia produtiva da moda no espaço.

Fonte: Elaboração Própria

II-2.3. Instrumentos de Coleta de Dados

A principal ferramenta de coleta de dados na pesquisa foi através das entrevistas semiestruturadas, em uma combinação de perguntas abertas e fechadas, dirigidas aos entrevistados e conduzidas por meio de roteiros elaborados com auxílio da revisão bibliográfica, bem como a tese de doutorado de Zardo (2017), as dissertações de Melo (2011) e Santos (2016) e o apoio dos questionários aplicados pela Rede Sist - UFRJ (2017)⁵.

As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de agosto de 2017. Optou-se por selecionar diferentes categorias dentro das organizações selecionadas (com o objetivo de entender divergências de percepção sobre os aspectos estudados), sendo o questionário aplicado a 2 gestores e 2 empreendedores desse ambiente, totalizando 4 entrevistas.

As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e foram registradas em gravador digital com a devida autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para análise. A apresentação da entrevista contextualizava o propósito da pesquisa mas não enunciava as hipóteses da monografia. As entrevistas foram bem recebidas pelos entrevistados, havendo, em geral, grande abertura para a expressão e troca de percepções.

Para cada categoria de entrevistado, foi utilizado um questionário diferente.

Quadro 1 - Perguntas do questionário para gestores

Hipóteses	Perguntas do Questionário
Relação de confiança, tipo de conduta e abertura à troca de informações presente entre as firmas do millieu e a criação de uma atmosfera que promova o constante contato F2F	<p>Como você avalia a relação que os empreendedores do espaço têm entre si? Em geral, são acessíveis e abertos à troca de informações?</p> <p>O espaço efetua atividades de promoção de eventos/palestras/treinamentos/capacitações? Existem outras atividades direcionadas aos empreendedores?</p> <p>Dentre universidades, institutos de pesquisa, agências de fomento, empresas, outros espaços de <i>coworking</i>, quais são os principais parceiros? Quão relevante é a interação com esses diferentes parceiros?</p>

⁵ <http://www.redesist.ie.ufrj.br/resultados/publicacoes-questionarioapls>

Oferta à diversidade cultural no Underground	Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade (contemplando a oferta de manifestações culturais) contribui para o fomento à criatividade? De que forma interagem com o bairro no qual estão inseridos?
Sinergia com formas globais de conhecimento, dentre elas, centros de pesquisa	Existe um processo formal ou informal com o objetivo de estimular a interação dos empreendedores do espaço com universidades e demais instituições de pesquisa? Quais são as principais redes nas quais o espaço está inserido atualmente? As empresas tiram proveito dessas redes?
Nível de motivação, qualificação e diversidade das pessoas presentes no espaço	Que peso você atribui à diversidade de pessoas e <i>expertises</i> para a criação de conhecimento? Existe estímulo à inovação? Como se realiza? Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade facilita a interação com instituições produtoras de conhecimento? De que forma interagem com o bairro no qual estão inseridos?

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 - Perguntas do questionário para empreendedores

Hipótese	Perguntas do Questionário
Relação de confiança, tipo de conduta e abertura à troca de informações presente entre as firmas do <i>millieu</i>	<p>Como é a governança da sua empresa? Existem níveis hierárquicos? Quem toma que tipo de decisão?</p> <p>Como são percebidas as lideranças no ambiente?</p> <p>Como avalia a abertura à troca de informações que sua empresa tem com as demais dentro do espaço?</p> <p>Como avalia a realização de atividades promovidas pelo espaço com o intuito de fomentar a colaboração?</p> <p>Em sua opinião, o que facilita e colabora para a criação de ambientes como esse?</p>

<p>Oferta à diversidade cultural no Underground</p>	<p>Neste ambiente, existe a valorização da criatividade? Em que medida?</p> <p>Como é concebida a valorização das identidades locais e a diversidade cultural?</p> <p>As outras pessoas neste ambiente têm as mesmas referências culturais que você?</p> <p>Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade (contemplando a oferta de manifestações culturais) contribui para o fomento à criatividade? De que forma existe interação com o bairro onde está inserido?</p>
<p>Sinergia com formas globais de conhecimento, dentre elas, centros de pesquisa</p>	<p>Existe alguma relação da empresa com alguma universidade ou centro de pesquisa?</p> <p>Existe relação com outras instituições públicas ou privadas?</p> <p>Como a empresa se mantém atualizada em relação à produção de conhecimento científico relevante para sua área de atuação? Quais são as principais fontes?</p>
<p>Nível de motivação, qualificação e diversidade das pessoas presentes no espaço</p>	<p>Que peso você atribui à diversidade de pessoas e <i>expertises</i> para a criação de conhecimento?</p> <p>A empresa realiza Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) internamente?</p> <p>Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade facilita a interação com instituições produtoras de conhecimento? De que forma interagem com o bairro no qual estão inseridos?</p> <p>A empresa possui funcionários/sócios com mestrado/doutorado?</p> <p>Há aqui uma política de desenvolvimento de talentos? Como se realiza?</p> <p>Que outros perfis de pessoas existem aqui?</p> <p>De que forma o espírito empreendedor é estimulado aqui?</p>

Fonte: Elaboração própria

Algumas perguntas não estão presentes nos quadros por não se referirem diretamente às hipóteses, como questões referentes às características dos espaços e empresas, os principais fatores de atratividade, os objetivos, os processos de curadoria,

principais desafios, a relação de custo x benefício e métricas de performance das empresas residentes (ver apêndice A).

As técnicas fundamentais utilizadas foram a observação direta e as entrevistas. A condução das mesmas no local de trabalho dos entrevistados foi uma decisão estratégica, objetivando o acesso ao ambiente e proceder observações acerca de aspectos de infraestrutura, circulação e interação das pessoas nos espaços.

Os empreendimentos escolhidos se deram em função de sua representatividade dentro do cenário do *coworking* carioca, sendo o Templo o primeiro espaço do Rio de Janeiro, com uma identidade institucional extremamente desenvolvida, atuando na fronteira do futuro do trabalho através de suas diversas iniciativas, e a Malha - uma das iniciativas do próprio Templo junto a outros profissionais da indústria criativa que sentiram a necessidade de repensar a forma como se produz e se reproduz a moda, integrando essa visão ao espírito do *coworking*.

O acesso aos espaços selecionados para o estudo se deu via e-mail, sem que houvesse nenhum ator intermediário. Tanto o Templo quanto a Malha foram bastante receptivos para marcar uma visita e apresentarem o espaço.

II-2.4. Escolha e Apresentação dos Casos

Templo

A escolha do Templo como um dos casos a ser analisado teve como fundamento uma pesquisa prévia realizada pelo autor acerca do histórico dos espaços de *coworking* na cidade do Rio de Janeiro, de modo que o Templo não somente desponta como o mais antigo, como o que parece congregar de forma mais completa e inovadora o conceito dinâmico do *coworking*, através de diversas iniciativas que culminam em uma fase atual de reposicionamento da marca que busca estar sempre na fronteira do conhecimento dentro do seu segmento, acompanhando e moldando as fronteiras do futuro do trabalho.

O espaço surgiu em 2012, em um casa localizada na Gávea, como uma iniciativa de Herman Bessler de criar uma plataforma colaborativa com o propósito de testar novas formas de trabalho, educação, produção e consumo. Orientado pela construção de um mundo onde cada agente pode empreender a própria vida, entendeu que esse processo passa fundamentalmente pela existência de uma comunidade que torne isso possível,

diminuindo os custos de inovar e desafiar o *status quo*. O Templo é o resultado tangível desse anseio.

De lá para cá, o espaço físico expandiu-se ao abrir uma segunda casa na Gávea e uma nova em Botafogo. E desde lá o Templo assume a vanguarda do movimento *coworking* no Rio de Janeiro, sempre buscando lapidar a visão do trabalho por um viés essencialmente colaborativo, inovador e empreendedor.

O espaço possui 6 funcionários nos dois espaços (Gávea e Botafogo), sendo uma pessoa responsável pela área de curadoria e comunidades, uma pessoa na área de design da marca, 2 gestores operacionais (um em cada unidade), uma gestora da marca e o fundador (Herman).

O número total de empresas residentes atualmente gira em torno de 40, sendo 25 na Gávea e 15 em Botafogo, além de 10 a 15 autônomos/*freelancers*.

O portfólio de empresas residentes é majoritariamente composto pela indústria criativa, porém não existe um segmento específico cuja curadoria do espaço visa induzir (o espaço de Botafogo, por exemplo, é um polo de marketing digital que foi criado espontaneamente, não havendo interferência ativa do Templo nesse movimento).

Malha

A escolha da Malha, por sua vez, tem como *driver* a noção de que, para esse trabalho, é relevante a presença de uma amostra nos estudos de caso que contemple um segmento específico a fim de analisar de que modo uma empresa nessa dinâmica pode vir a se beneficiar através de uma aglomeração tão próxima de outras empresas pertencentes à sua cadeia produtiva.

A Malha nasceu de uma ideia de um residente do Templo que pensou em um espaço onde fosse possível trabalhar coletivamente a moda – que não existia no Rio de Janeiro. E a partir de então surgiu o anseio de pensar o que seria esse espaço. No entanto, a Malha antes de um espaço, é um movimento, cujo objetivo é co-criar a vanguarda da moda. Nesse sentido, o espaço físico é apenas a frente de infraestrutura da Malha. Esse movimento surgiu como uma ideia que se traduziu em uma série de encontros entre diversas pessoas criativas do meio da moda para discutir sobre a forma de se produzir moda.

Foi, aproximadamente, 1 ano de estruturação e consolidação de ideias, entre 2015 e 2016, e entre no início do segundo semestre de 2016 aconteceu a abertura do espaço.

O organograma da Malha gira em torno de 25 a 30 pessoas, entre equipe e parceiros/sócios minoritários compondo o conselho executivo da marca. Uma vez por mês existe uma reunião da cúpula da Malha composta por todos esses pequenos sócios onde, juntos, eles deliberam sobre o encaminhamento da Malha, como tem acontecido e como pode acontecer.

A ocupação de empresas, por sua vez, é em torno de 35, com 15 marcas de incubação, sendo 2 da Malha e as demais por processo de empresas que às estão incubando no espaço.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO

III-1. Templo como estudo de caso

III-1.1. Aspectos gerais

Entre os entrevistados, um é do sexo masculino e outra é do sexo feminino, com uma média de idade de 27 anos.⁶

No tocante à formação, ambos os entrevistados possuem graduação, sendo um dos entrevistados um engenheiro agrônomo com especialização em ordenamento natural urbano e mestrado em arquitetura e urbanismo e a outra uma produtora cultural.

A empresa investigada no estudo de caso é uma plataforma de financiamento colaborativo para projetos de impacto. O modelo de negócio é baseado na confiança e no cuidado, uma vez que não cobram comissão obrigatória pela sua utilização. Atualmente, são 10 pessoas dentro da empresa.

O Templo atende, majoritariamente, profissionais da indústria criativa que buscam um local de trabalho que não apresente a rigidez de um ambiente corporativo, mas um aspecto mais descontraído, funcionando em horários não convencionais (a casa está aberta todos os dias da semana, funcionando 24h/dia). Sobretudo, porém, o que parece despontar como o maior atrativo para os empreendedores que buscam o Templo é a possibilidade de fazer parte de uma comunidade.

“É a possibilidade de se conectar com pessoas interessantes, com atividades interessantes, com modelos de negócios diferentes do seu, e que a partir dessa conexão aconteça a troca de referências, conteúdos, experiências, e que essa conectividade possa, de alguma forma, incorporar o seu modelo de negócio para que você se torne mais robusto.” (E2)

A governança do Templo é fundamentalmente horizontal, caracterizada pela construção de um espaço aberto à deliberação acerca de tomadas de decisão que vão

⁶ E2 e E4, respectivamente.

desde questões operacionais da rotina até a definição da estratégia de posicionamento da marca. Existe a preocupação em cultivar o sentimento de pertencimento dos funcionários como agentes ativos dentro do espaço, sendo capazes de propor e desenvolver ideias.

“Todo o planejamento do Templo, de curto, médio e longo prazo se dá através da ativação da inteligência coletiva da equipe. Da mesma forma que prezamos que o Templo seja um local interessante para as empresas que estão aqui fazendo uso do espaço diário, a gente preza que a experiência das pessoas que trabalham na equipe Templo seja igualmente prazerosa. Acreditamos muito no intraempreendedorismo, na possibilidade que uma pessoa da equipe possa vir a desenvolver atividades que não são necessariamente vinculadas ao que ela entrega diariamente no espaço. (...) É uma construção coletiva onde cada membro da equipe oferece suas habilidades, suas expertises no que elas têm interesse em fazer também.” (E2)

A empresa entrevistada no Templo também apresenta um modelo de governança horizontal, onde todas as decisões são tomadas em conjunto (ou pelos responsáveis por cada projeto).

III-1.2. Relação de confiança, tipo de conduta e abertura à troca de informações presente entre as firmas do *millieu* e a criação de uma atmosfera que promova o constante contato F2F

A interação entre as empresas residentes do Templo é resultado da construção de um espaço fértil aos encontros F2F. Esse *design* corrobora com as hipóteses de Cohendet et. Al (2011) e Storper e Venables (2003), onde a criação de ambientes assim facilitam o acesso à informação, a transmissão do conhecimento tácito e a valorização do capital social.

O próprio espaço também busca atuar como ponte entre as empresas de modo a criar essa sinergia, identificando potenciais oportunidades, parcerias e conectando os atores.

“Empresas que tem modelos de negócios semelhantes acabam tendo muita sinergia e uma conectividade espontânea que não precisa ser tão estimulada. E essa conectividade, por vezes, é como um trabalho de formiguinha, porque algumas empresas que chegam aqui vêm de experiências corporativas, de formas tradicionais de produção. Então, conversando com elas e entendendo o modelo de negócio delas, identificamos que outra possível empresa que pode vir a se conectar. Daí fazemos uma troca de e-mails, sentamos em uma mesa pra conversar e estimular a troca entre essas empresas. Essa troca, então, pode ocorrer de forma espontânea ou estimulada. E acredito que uma métrica dessa conectividade pode ser o período da empresa aqui na casa. Se temos uma média de estadia de 1 ano e meio, existem empresas que estão conosco desde o começo. Essas empresas perceberam o valor da conectividade, da troca de experiências, de referências e conteúdos, e a permanência delas acaba sendo uma forma de mensurar essa conectividade entre essas pessoas que passam por aqui.” (E2)

Contudo, cabe analisar a resposta dos residentes para entender de que forma é possível aprimorar esses eventos para que os mesmos tenham maior alcance e impacto.

“O Templo realiza uma série de atividades para integração, como happy hour e oficinas/palestras oferecidas pelos próprios residentes ou empresas externas. Todas as atividades divulgadas para os residentes. Considero uma iniciativa interessante do Templo, porém nem todas as atividades costumam ter um alto engajamento dos residentes.” (E4)

“Como são empresas que trabalham com diferentes coisas e algum dos residentes trabalham para grandes companhias, não há muita troca de informação entre as empresas. Porém há algumas iniciativas específicas que conseguem conversar, trocar experiências e se tornar parceiro.” (E4)

Com efeito, apesar de nem todas as atividades apresentarem a mesma relevância para os residentes do espaço, as iniciativas do Templo são estrategicamente pensadas de modo a oferecerem oportunidades mais contundentes para alguns residentes do que para outros, a depender do caso e do modelo de negócio.

“A construção de uma relação com organizações como Sebrae, PUC, Rio Criativo se dá muito através dos eventos. Dessas organizações procurarem o Templo como espaço para estarem realizando determinada atividade. E dependendo do formato da atividade, buscamos informar o residente do que vai estar acontecendo. Por exemplo, o vínculo de alguma startup aqui do Templo com alguém da PUC, acabamos fazendo essa conexão de forma proposital. Por exemplo, a gente recebeu aqui o pessoal da ACE (aceleradora). E no evento da ACE a gente percebeu que algumas residentes deveriam estar participando, então a gente dá uma atenção maior a essas empresas para que elas participem das atividades. Uma hoje está no quadro de startups aceleradas pela ACE. Então a gente busca ainda que espontaneamente, mas de forma proposital, através de eventos, estar fazendo essa aproximação.” (E2)

III-1.3. Oferta à diversidade cultural no Underground

No que se refere à percepção de fatores culturais como elementos chave para a geração de valor, ambos os entrevistados reconhecem que um *millieu* rico em termos de oferta a experimentações culturais induz a externalidades positivas dentro das empresas, o que corrobora com a teoria de Florida (2002). Entretanto, não reconhecem que essa sensibilidade tenha sua relevância fundamentada no bairro onde estão situados. O que se apresenta, na realidade, é a sensibilidade à nível cidade e um recorte muito mais delimitado, que é o próprio espaço de *coworking*.

“Estar em uma cidade que é um polo cultural e de empreendedorismo é, sem dúvidas, uma das vantagens da Benfeitoria, pois conseguimos estar próximos de produtores e empreendedores que nos agregam conhecimento, possibilitam melhorias nos nossos processos e ferramentas, além de estarmos perto de potenciais projetistas de financiamento coletivo.” (E4)

“O Templo como marca, e como nosso posicionamento, entendemos que não podemos deixar de lado todas as abordagens culturais, contraculturais e tudo que percebemos similaridade conosco. A marca se propõe enxergar o indivíduo não só como uma pessoa que trabalha e usa o trabalho como forma de expressão. A gente se esforça pra entender o ser humano na integralidade, como uma pessoa que

também consome cultura. (...) existe a possibilidade de que aqui seja um polo de referência cultural e que acaba compreendendo o ser humano como um todo. (...) você encontra aqui uma exposição, uma banda que tem um som experimental, artistas plásticos, de forma que o templo acaba tendo um caráter múltiplo. (...) Você pode conhecer uma startup que trabalha com tecnologia, mas ao mesmo tempo entrar num ateliê onde estará acontecendo uma exposição abordando violência urbana.”

O próprio espaço de *coworking*, então, se apresenta como um ambiente de experimentações culturais relevantes. Nesse sentido, constitui-se ali um *middleground* fértil para a comunicação da atmosfera criativa do *underground* com o *upperground*, resultando potencialmente na geração de relevante valor criativo através dessas interações. (Cohendet et al., 2011).

III-1.4. Sinergia com formas globais de conhecimento

Além da formatação do espaço físico pensado para a serendipidade fruto de encontros entre pessoas, o Templo possui iniciativas de impacto fora da Gávea e Botafogo, a ressaltar o Estaleiro Liberdade, o *Journey* e a própria Malha.

*“Como o templo se propõe a ser esse espaço de experimentação de novos modelos de negócio, do futuro do trabalho, se percebeu a necessidade de ter uma aproximação maior com locais que sejam referências em produção de conhecimento, inovação, e o Vale do Silício acaba sendo o local que a gente tem como referência disso. Então, por que não um grupo de pessoas irem a esses locais que são referência para que se possa beber da fonte de onde se produz o conteúdo de ponta? Daí se criou o *Jorney*. É uma atividade aberta, com a procurar de residentes e não residentes, por entenderem a relevância de uma atividade como essa. (...) Usamos todas as plataformas de comunicação do templo (Facebook, mailing, newsletter, etc.), buscamos pulverizar a informação para que a gente consiga tornar a atividade viável. (...) Já tivemos 3 edições no Vale do Silício e 2 edições em Nova York (...) Após o *Journey*, realizamos o que chamamos de relatório de análise de tendência, onde fazemos uma coleta de informação das pessoas que participaram e entregamos conteúdo sobre o que foi a experiência*

delas na viagem. E isso acaba sendo a materialização da experiência da pessoa.”
(E2)

O espaço reconhece, nesse ponto, a relevância da aquisição de conhecimento externo ao *millieu* local (Bathelt et al., 2004), e busca desenvolver projetos para promover a integração dessas informações e tendências.

O Estaleiro Liberdade, por sua vez, é uma frente de educação do Templo focada no desenvolvimento de competências como autoconhecimento e autonomia dentro da temática do empreendedorismo. O projeto é realizado em diversas partes do país, e quem conduz as edições no Rio de Janeiro é o próprio Templo. Seu objetivo é possibilitar que o empreendedorismo seja uma competência a ser aplicada em qualquer esfera da vida de uma pessoa, não se restringindo unicamente à criação de um negócio.

A empresa entrevistada também busca estar em contato com as formas globais de conhecimento. No entanto, isso ocorre de forma mais informal e menos institucional, recaindo basicamente sobre as iniciativas espontâneas dos funcionários.

“Toda a equipe costuma ficar atenta no que acontece fora da Benfeitoria e trazer o conhecimento para dentro da empresa. Quando surge uma novidade de grande impacto, nos reunimos e conversamos sobre o tema internamente. Não há um processo ou fonte fixa para essa geração de conhecimento.” (E4)

No que se refere à construção de redes sociais, o Templo busca estar presente em frentes múltiplas com o intuito de valorização do capital social.

“Nosso objetivo é que nosso site seja a maior ferramenta de comunicação. E através do facebook temos alguns grupos que são bem legais onde existe uma troca interessante. (...) Entendemos o valor e a potência de ter uma rede expandida, que dialogue com diferentes campos e áreas de produção. Se formos caracterizar a rede que o templo construiu, acho que o termo que mais definiria ela é o fato de ser uma rede múltipla, onde dependendo de onde você tenha sua fonte de conhecimento, é possível alcançar diversas outras pessoas com diversas outras experiências e referências, através de diferentes canais, mas sempre mantendo o caráter múltiplo. (...) Tanto as plataformas digitais, os espaços físicos, são

ferramentas múltiplas, onde você vai encontrar uma diversidade, uma infinidade de pessoas e expertises que te alcançam de alguma forma.”

III-1.5. Nível de motivação, qualificação e diversidade das pessoas presentes no espaço

As percepções a respeito das características das demais pessoas pertencentes ao Templo mostraram que essas são consideradas especialmente relevantes para a construção de um ambiente dinâmico e de alta performance.

“Sem dúvidas, a diversidade de pessoas e expertises é a maior fonte de criação de conhecimento, pois isso faz com que a produção tenha referências mais completas, além do crescimento pessoal gerado pela diversidade.” (E4)

A própria curadoria do Templo busca trazer empresas de um mesmo segmento – a indústria criativa – mas com modelos de negócios e referências distintas, que sejam capazes de gerar uma interdisciplinaridade oportuna para aquele *millieu* específico.

III-2. Malha como estudo de caso

III-2.1. Aspectos gerais

Entre os dois entrevistados, um era do sexo masculino e outra do sexo feminino, com média de idade de 24 anos.⁷

No tocante à formação, um dos entrevistados era graduando em Conservação e Restauração na Escola de Belas Artes – UFRJ e a outra era formada em indumentária (artes cênicas – figurino) pela UFRJ também, com o intuito de realizar um mestrado em Engenharia Ambiental na USP.

A empresa residente investigada no estudo de caso está presente na Malha desde sua abertura, sendo um projeto incubado pela mesma. O seu modelo de negócio é

⁷ E1 e E3, respectivamente.

fundamentado no *upcycling* do *jeans*, que consiste em um processo de restauração de peças de clientes ou de brechó, dando um novo ciclo às mesmas. Atualmente, são 5 pessoas dentro da empresa.

A Malha trabalha com um mercado muito direcionado para a criatividade. Por sua vez, essa criatividade precisa de bastante abertura para poder ser afluída. Como coloca Stumpf (2013), diferentemente de outras formas de capital, o capital criativo (Florida, 2002 p. 223) se caracteriza, entre outras, por sua fragilidade e dificuldade de se mensurar, de tal forma que essa competência pode ser fomentada e possibilitada somente através da construção de ambientes e condições específicas, que sejam férteis para seu surgimento e desenvolvimento.

“Somos um espaço de Coworking. Nosso diferencial é que (...) a gente possibilita que essa criatividade aconteça. Os trabalhos colaborativos entre as marcas, e as marcas e a Malha, sempre culminam em um produto intensivo em criatividade. Em um evento, em uma loja que vai oferecer um serviço diferenciado, de ativação, de intervenção, de workshops, de mentorias dentro da própria loja. Então a gente sempre está atrelando o nosso produto à co-criação de cunho criativo. (...) Quando falamos de moda, não falamos somente sobre vestuário. Falamos sobre cultura, sobre produção, sobre acessórios, sobre serviços paralelos, sobre uma forma de expressão como um todo.” (E1)

O espaço físico da Malha se encontra em um Galpão em São Cristóvão, cuja localização foi uma decisão estratégica tanto por se situar no maior polo têxtil da cidade, quanto por democratizar o acesso à moda de uma forma geral, uma vez que no galpão não funciona somente a operação das empresas, como são realizados diversos eventos, sendo um espaço aberto à visitação diariamente. São, atualmente, 16 containers (de ocupações exclusivas ou compartilhadas), salas de *coworking* e privativas, além de diversos espaços de socialização (a criação e desenvolvimento desses espaços no galpão é um foco da marca).

A Malha é um movimento de resposta à forma como se produz moda atualmente. Sua proposta é ser um *hub* de moda sustentável, congregando a maior quantidade de elementos que compõem a cadeia produtiva da moda, desde uma fábrica compartilhada, as costureiras, o produtor, o blogueiro, o estúdio de fotografia, as marcas que levam o produto final ao consumidor, entre outros (sempre visando expandir os serviços de

modo a tornar a cadeia mais completa o possível), sob a premissa de produzir moda de uma forma mais responsável, justa e consciente.

Os galpões funcionam também como lojas que, potencialmente, trazem maior movimento de pessoas de fora para o espaço. Entretanto, como existe um enfoque sobre as pequenas empresas, que, normalmente, tem de 1 a 3 pessoas para atuarem à frente da área comercial, recursos humanos, produção, etc., dificilmente conseguem estar sempre presentes no galpão. Por esse motivo, também se busca trazer cada vez mais serviços para o espaço, além do estímulo a containers compartilhados para aumentar a probabilidade de manter o maior número de lojas abertas em horário comercial, trazendo maior movimento e visibilidade ao espaço. A Malha entende que essas empresas, sendo pequenas, precisam de uma frente de vendas muito ativa para terem um retorno financeiro possibilite a manutenção de suas atividades dentro do espaço, bem como o desenvolvimento de seus projetos, por isso tem dado especial enfoque a esforços comerciais.

No tocante à governança dentro da Malha, é presente uma abertura para deliberação sobre os caminhos da marca. Uma vez por mês, existe uma reunião da cúpula da empresa – composta por todos os pequenos sócios e demais pessoas do conselho – onde discutem sobre seu encaminhamento e definem, em conjunto, as diretrizes a serem seguidas. Existe, também, um encontro semanal chamado Pulso, onde se reúnem grande parte dos residentes e demais pessoas relacionadas para debaterem sobre os acontecimentos e trocaram *feedbacks* sobre as experiências.

Dentro da empresa residente, a governança também é bastante horizontal, com a maioria das tomadas de decisão sendo realizadas em conjunto.

III-2.2. Relação de confiança, tipo de conduta e abertura à troca de informações presente entre as firmas do *millieu* e a criação de uma atmosfera que promova o constante contato F2F

A Malha tem como premissa fundamental construir uma comunidade onde aqueles que a ela pertencem encontrem grande abertura para a troca de aprendizado. Isso se dá não só a partir da formatação de um espaço físico que é pensado para promover encontros – servindo como *third places* (Moriset 2013) – como diversas iniciativas que se traduzem em eventos, parcerias e uma atuação da Malha como intermédio para a realização de acontecimentos.

A relação de abertura e construção de confiança dentro do espaço acaba ocorrendo de maneira espontânea ou induzida através de esforços formais e informais.

“Entre empresas, existe um movimento natural de fazer negócios e costurar coisas. O que temos feito, recentemente, é intensificar esses encontros e aumentar essas possibilidades. Fazer grupos de trabalho, fazer grupos entre eles para organizarem eventos e acontecimentos. Como unir dois lançamentos de marcas que conversem entre si para uma realização mais abrangente do que um lançamento único de uma marca. Esse é o trabalho da comunidade.. (...) Todo o espaço da Malha, a gente acredita que seja um espaço de trabalho colaborativo, de coworking. Desde o puff, o sofá, o deck, o próprio desk lá em cima, os containers, todos esses espaços são passíveis de trabalho colaborativo. São passíveis de encontros e possibilidades. (...) Nós entendemos também que existem conexões que visualizamos de fora e que podemos realizar, e isso é uma coisa muito valiosa para as empresas.” (E1)

A empresa entrevistada enxerga grande abertura e transparência entre a maioria das marcas presentes no espaço, de modo que trocam informações inclusive sobre processos administrativos/financeiros. Entendem que estão em uma comunidade e podem falar mais abertamente. Já realizou oficinas e editoriais em associação com outras marcas, mas, no entanto, ainda não realizou nenhuma parceria de modo a produzirem em conjunto. Isso se deve em parte à escolha da marca de utilizar o espaço da Malha apenas como *showroom*.

“Tem essa cooperação, mas não a co-criação.” (E3)

A percepção da empreendedora é que a relação das marcas se dá muito mais através de parcerias do que propriamente em um encadeamento delas em uma mesma cadeia produtiva.

A nível local (bairro), a Malha identifica que ocorre um movimento atual de abertura de diálogo entre as empresas do polo de São Cristóvão que não existia anteriormente. Segundo os entrevistados, essa região sempre foi marcada por falta de transparência e acesso dentro da indústria. Nesse momento, começam a ser construídas iniciativas de criação de parcerias e, conseqüentemente, trocas entre essas empresas e a Malha.

“Em um primeiro momento a gente estava muito focado em estabelecer a Malha como local. A partir de agora, a gente começa a entrar em um momento de comunicação muito maior com os nossos vizinhos, desde as empresas até quem mora em São Cristóvão. (...) Nasceu muito organicamente uma vontade de as empresas que estão em São Cristóvão se relacionarem, formando o que a gente chama de Distrito Criativo de São Cristóvão. (...) A ideia é que daqui pra frente essa agenda seja muito mais intensificada e compartilhada (E1)

Essas trocas são consideradas relevantes, sobretudo porque empresas grandes e tradicionais começam a incorporar a filosofia sustentável da Malha em seus processos produtivos.

A empreendedora residente, por outro lado, mantém a visão de que a falta de transparência e abertura no polo têxtil de São Cristóvão se constitui como um bloqueio à entrada de novas contribuições.

Seguindo a linha do empreendedorismo colaborativo, o espaço se mantém sempre aberto para pessoas de fora que tenham interesse na proposta da Malha se aproximarem e participarem, com a possibilidade, inclusive, de utilização do espaço para a realização de eventos.

“Entendemos qual é a demanda do evento, do acontecimento, e onde ele pode se encaixar. Temos um projeto chamado Espaço Vazio onde uma iniciativa ou uma empresa que precise usar um espaço pra fazer algum tipo de workshop, atendimento ou acontecimento, sendo ele gratuito, pode utilizar a Malha. Contanto que seja voltado para expressão.”(E1)

Dentro das atividades que a empresa realiza para as marcas residentes, grande parte tenta trazer de forma gratuita. Para projetos maiores, a Malha tenta estruturar condições de acesso às marcas para participarem de modo a se beneficiarem, seja através do espaço, de uma mentoria, uma facilidade de contatos, ou ter uma aproximação com serviços estratégicos. A empresa aloca esforços crescentes para trazer mais possibilidades e ferramentas para os residentes.

“A Malha vende possibilidades, não vende restrições. Como falei, o nome Malha é muito emblemático pra gente, porque ele fala sobre a gente. Justamente porque ela é elástica, porque ela liga milhares de pontos. Então ela é de fato infinita no que tange a possibilidade de trabalho.” (E1)

As relações que a Malha constrói com outras organizações sempre é pautada na forma como elas podem beneficiar a comunidade. Dificilmente, parceiros que apoiem a Malha não possuem um espaço dentro do galpão, e dificilmente também, o apoio desses parceiros se traduz somente em algum aporte financeiro.

“Toda vez que entra um parceiro novo na Malha, automaticamente ele tem uma contrapartida que é oferecer um serviço, ou estar presente ou usar o espaço sabendo que essa utilização vai permitir a outras pessoas terem acesso a algum tipo de benefício.”(E1)

III-2.3. Oferta à diversidade cultural no *Underground*

Analisando espaços de *coworking* como uma dimensão local (a comparar com bairros e regiões), é possível realizar, nesse caso, certa dissociação entre a Malha e suas proximidades. Entre os entrevistados, não foi apontada uma sensibilidade direta entre as experimentações culturais (a nível bairro) e a tradução dessas e o surgimento e desenvolvimento de competências criativas.

De fato, aponta-se a presença da Malha, especificamente em São Cristóvão, como um ato de cunho político-social. Restringindo o olhar para o espaço, por outro lado, os entrevistados entendem a Malha como uma esfera mais local dentro de um bairro, onde as experimentações culturais que ali ocorrem se mostram muito mais contundentes e atrativas à produção de conhecimento, o que corrobora com as hipóteses de Cohendet et al. (2011) e Florida (2002).

Nesse sentido, a Malha parece assumir um papel que vem se mostrando extremamente relevante dentro da localidade onde se situa. É, atualmente, uma das premissas da marca ser um agente que gera acesso à cultura e entretenimento para a região.

“No segundo ano da Malha, estamos começando a pensar mais a nível local. Falar com nossos vizinhos, com as empresas, com os moradores, com qualquer pessoa que esteja em São Cristóvão. (...) A Malha estar em São Cristóvão torna dela um equipamento cultural. Estar aqui é um ato político, é um ato de resistência, de vertente social. As pessoas que moram em São Cristóvão (...) precisam de ferramentas e equipamentos de entretenimento, de cultura, de fomento a algum tipo de desenvolvimento – que não acontecia antes. Podemos possibilitar que essa comunidade experimente o que ela não podia antes. (...) As pessoas precisam saber que a Malha vai ter alguma coisa a oferecer, seja em curso, seja em eventos, seja somente em um espaço aberto, não importa: ela continua sendo um equipamento para o entorno. (...) Quanto mais possibilidades você cria no espaço, mais possibilidade você dá às pessoas para desenvolverem seus projetos.” (E1)

Essas iniciativas de promoção de acesso à entretenimento, cultura e capacitação a nível local, por sua vez, corroboram com a visão de Matos e Britto (2011, p.2) no que se refere à importância da cultura para o desenvolvimento social:

“The more dense and rich the cultural content of a social group is, the greater are the chances of dealing with the challenges associated to economic development and integration into the national and the global economy.”

III-2.4. Sinergia com formas globais de conhecimento

A Malha, atualmente, não parece desenvolver formalmente nenhum tipo de programa voltado à aquisição de conhecimento muito externo ao *millieu*. As parcerias realizadas costumam se desenvolver, majoritariamente, a nível local. Em termos de transmissão de conhecimento tácito, o espaço desponta como extremamente eficaz na criação de um ambiente de encontros F2F, sempre buscando trazer os parceiros para o galpão.

Cada vez mais, no entanto, a Malha vem ampliando sua atuação e trabalhando com organizações que podem trazer ricas contribuições para a produção de conhecimento. As parcerias realizadas com empresas incubadoras são exemplos disso: marcas grandes, com considerável *expertise* que crescentemente vêm de encontro à Malha no programa Empresa Aposta (grandes empresas da indústria da moda apostam em projetos). Essas

empresas, utilizando o que a Malha pode oferecer, possibilitam cada vez mais movimento à Malha, criando uma troca onde ambos absorvem conhecimentos relevantes.

Além de empresas incubadoras, a Malha tem parcerias com a Firjan e Senai, e periodicamente com o Instituto Rio Moda, o CEFET e o Instituto Europeu de Design (IED).

“A gente sempre tenta, cada vez mais, expandir a atuação dessas organizações aqui dentro, sabendo que elas - que possibilitam a pequenos produtores e pessoas que queiram começar novos projetos, que possam ser futuros residentes da Malha - atraem grande visibilidade. Então, cada vez mais, tentamos produzir encontros capazes de desenvolver capacitação e inovação.”(E1)

III-2.5. Nível de motivação, qualificação e diversidade das pessoas presentes no espaço

A empreendedora residente considera como o maior fator de atratividade do espaço a variedade de público e de marcas distintas, funcionando como uma vitrine de oportunidades. As iniciativas de cooperação com outras marcas são bastante valorizadas.

“Existem empresas que entravam com um conceito muito bruto, e através do contato com outras empresas já pensam mais na parte de sustentabilidade, de criação. Uma empresa altera a outra através das suas ideias. (...) São consciências que vão sendo geradas para outras empresas. É um ciclo” (E3)

Também foi apontado como fator imprescindível para a construção de ambientes como a Malha a presença de pessoas com *mindsets* bem semelhantes no que se refere à visão do trabalho dentro do contexto da valorização do capital social. Ou seja, o sucesso de um espaço como a Malha está diretamente ligado ao nível de motivação que apresentam as pessoas que buscam participar daquela comunidade, e o empreendedorismo parece despontar como uma competência catalisadora dentro do espaço, atraindo forte estímulo à inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise da pesquisa conduzida no Templo e na Malha, é possível apontar uma notória valorização desses espaços aos elementos presentes nas hipóteses apresentadas no capítulo I.

Os dois ambientes mostraram enorme similaridade no que se refere à construção de um espaço de fomento ao capital social, buscando desenvolver diversas iniciativas para funcionarem como pontes entre os atores presentes no espaço e os não residentes – inclusive - através do desenvolvimento de uma comunidade cuja rede busca atuar em distintas frentes, de modo a propiciar maior alcance e, conseqüentemente, possibilidades de conexões.

Os espaços de *coworking* parecem despontar exatamente como o que Cohendet et al. (2011) vêm a conceber como um *middleground* rico, que visa estimular realização de diversos eventos e projetos que venham a aproximar os agentes em uma atmosfera onde a diversidade e as experimentações culturais se mostram como elementos chave dentro desse contexto.

Em maior ou menor grau, todos os entrevistados reconhecem que a formação desses espaços induz à construção de confiança entre as firmas através, principalmente, do compartilhamento de uma mesma visão de trabalho. Essa visão, por sua vez, se manifesta em características como a valorização ao pertencimento a uma comunidade e ao empreendedorismo colaborativo e inovador. Conforme proposto no capítulo I, a dicotomia competitividade vs. colaboração foi percebida como uma relação de convergência, onde os entrevistados identificam a competitividade como um elemento extremamente saudável e motivador dentro dos espaços, não implicando uma conduta negativa entre as firmas.

Ainda nessa linha, os espaços – por sua idealização – parecem atrair, então, pessoas altamente motivadas e que valorizam a diversidade de referências e ideias como elementos a serem incorporados em suas firmas.

O grau de abertura, por sua vez, parece apresentar uma forte relação com a similaridade dos modelos de negócio das firmas. Ou seja, analisando o caso da Malha, cujas firmas pertencem ao mesmo segmento, a abertura entre as firmas dentro do espaço é enorme, com o desenvolvimento de diversos projetos em cooperação e troca de experiências.

Analisando o Templo, por outro lado, uma vez que não existe um segmento muito específico das empresas residentes dentro do espaço, essa proximidade e, conseqüentemente, abertura, não parece apresentar tanta força.

O reconhecimento e valorização dos fatores culturais também foi um ponto importante a ser considerado na síntese dos resultados. Todos os entrevistados partilham da percepção que as abordagens culturais são essenciais no contexto do desenvolvimento local, seja através do aprimoramento da competitividade das firmas pela criatividade (Florida, 2002; Cohendet et al. 2011), seja através de maior integração (Matos e Britto, 2011).

No que compete às relações entre formas locais e globais de conhecimento, os casos investigados apresentaram uma sensibilidade muito maior ao conhecimento tácito local no processo de produção e difusão de conhecimento. Apesar de iniciativas do Templo como o *Journey*, não foram identificados *global pipelines* em nenhum dos espaços de forma a trazer conhecimento de ponta para os espaços estudados. Isso pode ser explicado, por um lado, pela incipiência dos espaços de *coworking*, cujo modelo de negócio ainda está sendo lapidado e validado e, por outro lado, pode-se apontar o tamanho das firmas que costumam compor os espaços, sendo geralmente startups sem recursos para realizar tais investimentos.

A partir dos resultados obtidos no trabalho, é possível reconhecer os espaços de *coworking* como uma consequência da crescente valorização do capital social nos dias atuais, orientados fundamentalmente pela construção de uma comunidade onde a confiança, os canais de troca de informações e as normas (Putnam 1993) despontam como elementos essenciais a serem estimulados e preservados.

O fenômeno no Rio de Janeiro se apresenta como uma crescente tendência. Os espaços, contudo, ainda não parecem apresentar significativa relação com instituições produtoras de conhecimento.

Nesse sentido, a presente monografia tem o intuito de contribuir para a realização de futuros trabalhos a serem desenvolvidos sobre essa temática. Existe claro interesse dentro dos espaços em realizar cada vez mais parcerias que possam promover capacitação e o desenvolvimento de estratégias que se traduzam em iniciativas cada vez mais eficazes na conexão dos atores.

Portanto, cabe aos potenciais atores desse sistema específico intensificar sua participação de modo a criarem condições para que seja possível a consolidação dos

espaços de *coworking* como lugares extremamente férteis à produção e difusão de conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

ALBAGLI, S; MACIEL, M. Capital social e desenvolvimento local. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 423-440, 2003.

BELL, D. The cultural contradictions of capitalism. Basic Books, 1976.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul. 1999.

CAVES, R. Contracts between art and commerce. The Journal of Economic Perspectives, v. 17, n. 2, p. 73-83, 2003.

CHAN, J.; BECKMAN, S.; LAWRENCE, P. Workplace design: A new managerial imperative. California Management Review, v. 49, n. 2, p. 6-22, 2007.

COHENDET, P; GRANDADAM, D; SIMON, L. Rethinking urban creativity: Lessons from Barcelona and Montreal. City, Culture and society, v. 2, n. 3, p. 151-158, 2011.

COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. American journal of sociology, v. 94, p. S95-S120, 1988.

FLORIDA, R. Bohemia and economic geography. Journal of economic geography, v. 2, n. 1, p. 55-71, 2002.

GRABHER, G. The weakness of strong ties: The lock-in of regional development in Ruhr area. The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks, 1993, 255-277.

KRETSCHMER, M; KLIMIS, G; CHOI, C. Increasing returns and social contagion in cultural industries. British journal of management, v. 10, n. s1, p. 61-72, 1999.

KWIATKOWSKI, A; BUCZYNSKI, B. Coworking: building community as a space catalyst. Cohere, LLC, 2011.

MASKELL, P; MALMBERG, A. The Competitiveness of Firms and Regions: 'Ubiquitification' and the Importance of Localized Learning. European Urban and Regional Studies, v. 6, n. 1, p. 9-25, 1999.

MATOS, M. P.; BRITTO, J. Innovation, Preservation and Sustainability in Cultural Activities: an exploratory analysis based on the Local Innovative and Productive Systems framework. In: 9th Globelics Conference, Buenos Aires, Argentina. 2011.

MELO, L. Governança e gestão dos ativos de conhecimento em ambientes de inovação: estudo de caso sobre o Parque Tecnológico do Rio. Dissertação (Mestrado em Políticas

- Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Instituto de Economia, UFRJ. Rio de Janeiro, 2011.
- MORISSET, B. Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. 2013.
- MORRELL, P.; DUFFY, F. The impact of office design on business performance. Published by the Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices, 2004.
- NONAKA, I; KONNO, N; TOYAMA, R. Emergence of “ba”. Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation, 2001, 1: 13-29.
- OLDENBURG, R. The great good place: Café, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day. Paragon House Publishers, 1989.
- POLANYI, M. The logic of tacit inference. *Philosophy*, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.
- PUTNAM, R. The prosperous community. *The american prospect*, v. 4, n. 13, p. 35-42, 1993.
- SANTOS, G. Alinhamento das incubadoras de empresas ao contexto regional no estado do Rio de Janeiro: uma comparação entre metrópole e interior. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Instituto de Economia, UFRJ. Rio de Janeiro, 2017.
- SCOTT, A. A new map of Hollywood: the production and distribution of American motion pictures. *Regional studies*, 2002, 36.9: 957-975.
- SMITH, J. O.; POWELL, W. Knowledge networks in the Boston biotechnology community. In: conference on “Science as an Institution and the Institutions of Science.” University of Siena, January. 2002.
- STORPER, M; VENABLES, A. Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of economic geography*, v. 4, n. 4, p. 351-370, 2004.
- SUNLEY, P et al. Innovation in a creative production system: the case of design. *Journal of economic geography*, v. 8, n. 5, p. 675-698, 2008.
- WU, W. Dynamic cities and creative clusters. 2005.
- ZARDO, J. Impacto dos fatores sociais e culturais em ambientes de inovação da economia criativa. Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

Apêndice

Apêndice A – Roteiros preliminares de entrevistas para gestores e empreendedores dos espaços de *coworking*

Empreendedores

- 1) Faça uma breve descrição da sua empresa (segmento, modelo de negócio, produtos e serviços, número de funcionários).
- 2) Como é a governança da sua empresa? Existem níveis hierárquicos? Quem toma que tipo de decisão?
- 3) Como chegou até aqui?
- 4) O que te motivou a ficar?
- 5) Em sua visão, qual o principal fator de atratividade do espaço de *coworking*? Qual a principal vantagem de estar localizada nesse espaço?
- 6) Como avalia a relação custo x benefício de vir para o ambiente?
- 7) Quando a empresa começou a se relacionar com o espaço houve aumento do faturamento? Em que medida?
- 8) Como avalia o avanço de métricas como o acesso a redes/contatos, projetos e iniciativas em cooperação, acesso a financiamento, geração de novas ideias/conceitos e transformação dessas novas ideias/conceitos em novos produtos ou serviços inovadores?
- 9) Qual o faturamento anual do empreendimento?
- 10) Como a empresa se mantém atualizada em relação à produção de conhecimento científico relevante para sua área de atuação? Quais são as principais fontes?
- 11) Existe alguma relação da empresa com alguma universidade ou centro de pesquisa?
- 12) A empresa realiza Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) internamente? Se sim, qual o percentual de receita dedicado às atividades de P&D?
- 13) A empresa possui funcionários/sócios com mestrado/doutorado?
- 14) Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade facilita a interação com instituições produtoras de conhecimento? De que forma interagem com o bairro no qual estão inseridos?
- 15) Há aqui uma política de desenvolvimento de talentos? Como se realiza?
- 16) Existe relação com outras instituições públicas ou privadas?
- 17) Como avalia a realização de atividades promovidas pelo espaço com o intuito de fomentar a colaboração?
- 18) Como avalia a abertura à troca de informações que sua empresa tem com as demais dentro do espaço?
- 19) Em sua opinião, o que facilita e colabora para a criação de ambientes como esse?
- 20) De que forma o espírito empreendedor é estimulado aqui?
- 21) Como são percebidas as lideranças no ambiente?
- 22) Que outros perfis de pessoas existem aqui?
- 23) Neste ambiente, existe a valorização da criatividade? Em que medida?
- 24) Como é concebida a valorização das identidades locais e a diversidade cultural?
- 25) As outras pessoas neste ambiente têm as mesmas referências culturais que você?

- 26) Que peso você atribui à diversidade de pessoas e *expertises* para a criação de conhecimento?
- 27) Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade (contemplando a oferta de manifestações culturais) contribui para o fomento à criatividade?

Gestores

- 1) Caracterização do espaço
 - a. Histórico
 - b. Número de empregados
 - c. Número de empreendedores membros
 - d. Principal fonte de receita
 - e. Serviços e infraestrutura oferecidos e mais demandados pelos clientes
- 2) Qual o principal fator de atratividade do espaço?
- 3) Quais são os objetivos do espaço e como eles são definidos?
- 4) Como você avalia a relação que os empreendedores do seu espaço têm entre si? Em geral, são acessíveis e abertos à troca de informações?
- 5) Que peso você atribui à diversidade de pessoas e *expertises* para a criação de conhecimento?
- 6) Existe um processo específico de seleção das empresas? Como funciona?
- 7) Dentre universidades, institutos de pesquisa, agências de fomento, empresas, outros espaços de *coworking*, quais são os principais parceiros? Quão importante é a interação com esses diferentes parceiros?
- 8) Existe um processo formal ou informal com o objetivo de estimular a interação dos empreendedores do espaço com universidades e demais instituições de pesquisa?
- 9) Existe estímulo à inovação? Como se realiza?
- 10) O espaço efetua atividades de promoção de eventos/palestras/treinamentos/capacitações? Ou outras atividades direcionadas aos empreendedores?
- 11) Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade facilita a interação com instituições produtoras de conhecimento? De que forma interagem com o bairro no qual estão inseridos?
- 12) Em que medida o fato de estar localizado nesta cidade (contemplando a oferta de manifestações culturais) contribui para o fomento à criatividade? De que forma interagem com o bairro no qual estão inseridos?
- 13) Quais são as principais redes nas quais o espaço está inserido atualmente? As empresas tiram proveito dessas redes?
- 14) Em sua visão, quais são os principais desafios/problemas enfrentados pelo espaço atualmente?