



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

RAUL DA COSTA DINIZ

**GESTÃO DO PROCESSO DE INTERAÇÕES ENTRE OS CLIENTES
EM EMPRESAS DE *COLIVING***

Belo Horizonte

2021

RAUL DA COSTA DINIZ

**GESTÃO DO PROCESSO DE INTERAÇÕES ENTRE OS CLIENTES
EM EMPRESAS DE *COLIVING***

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão de Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Noel Torres Júnior

Belo Horizonte

2021

Ficha catalográfica

D585g 2021 Diniz, Raul da Costa.
 Gestão do processo de interações entre os clientes em empresas de
Coliving [manuscrito] / Raul da Costa Diniz. – 2021.
 160 f.: il.

 Orientador: Noel Torres Júnior.
 Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
 Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
 Inclui bibliografia (f. 148-154) apêndices.

 1. Administração – Teses. 2. Prestação de serviços – Teses. 3.
 Clientes – Contatos – Teses. I. Torres Júnior, Noel. II. Universidade
 Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
 Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE TESE

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **RAUL DA COSTA DINIZ**, REGISTRO Nº 270/2021. No dia 09 de julho de 2021, às 14:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 22 de junho de 2021, para julgar o trabalho final intitulado "**GESTÃO DO PROCESSO DE INTERAÇÕES ENTRE OS CLIENTES EM EMPRESAS DE COLIVING**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Operações e Logística**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 09 de julho de 2021.

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Profª. Drª. Juliana Maria Magalhães Christino
CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto
PPGA/PUC Minas

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio
PPGA/UFJF

Profª. Drª. Ana Marcela Ardila Pinto
PPGS/UFMG



Documento assinado eletronicamente por **Noel Torres Junior, Professor do Magistério Superior**, em 09/07/2021, às 17:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Maria Magalhaes Christino, Professora do Magistério Superior**, em 09/07/2021, às 17:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Marcela Ardila Pinto, Professora do Magistério Superior**, em 09/07/2021, às 17:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Danilo de Oliveira Sampaio, Usuário Externo**, em 09/07/2021, às 17:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo de Rezende Pinto, Usuário Externo**, em 09/07/2021, às 17:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0809747** e o código CRC **15E2E92D**.

AGRADECIMENTOS

A trajetória de um doutorado não se inicia de um dia para outro e muito menos sem o apoio de diversas pessoas, às quais preciso agradecer.

Em primeiro lugar, quero deixar o meu profundo agradecimento ao meu orientador, Prof. Noel Torres Júnior, pelas inúmeras vezes em que efetivamente me guiou nos momentos em que mais precisei, sempre com a sabedoria de balancear a disponibilidade e presença, com o cuidado de respeitar minhas decisões para estabelecer os rumos desta tese.

Aos meus familiares e amigos dedico especial agradecimento por me apoiarem de forma incondicional e entenderem o distanciamento que a jornada do doutorado demandou.

Agradeço ainda, aos professores que contribuíram de diversas formas para a minha caminhada nessa jornada pela busca do aprimoramento como pesquisador e àquelas pessoas da equipe da secretária do curso que me orientaram e apoiaram ao longo do curso.

Finalmente, mas não menos importante, eu agradeço às entidades de *coliving* que solicitamente atenderam ao pedido para contribuírem no processo da pesquisa de campo, gerando informações que viabilizaram a execução deste trabalho.

To change is difficult. Not to change is fatal.
(William Pollard)

RESUMO

A pesquisa é conduzida em um contexto de crescente relevância do setor econômico de serviços na conjuntura econômica global, em que diversas iniciativas empresariais optam pela estratégia de gestão com Processos Centrados no Cliente. Assim, mediante o constante desenvolvimento de ambiente de prestação de serviços, este trabalho aborda a Interação entre Clientes (IC) como forma de contribuir com os avanços nos processos de gestão de serviços. Partindo do termo inglês *Customer-to-Customer Interaction* (CCI), o estudo da IC foca as interações que ocorrem em ambientes de prestação de serviços compartilhados, projetados para atendimento simultâneo a vários clientes, nos quais a IC é vista como um dos elementos centrais do serviço, que precisa ter seus fatores-chave (*Drivers*) gerenciados. A partir da seleção de um conjunto de Drivers (Suporte de Facilitação da IC; Ambiente, Oportunidade, Motivação e Habilidade para IC; e Similaridades Percebidas na IC), este trabalho propõe o Modelo das Interconexões entre *Drivers* da IC (MID-IC) como uma ferramenta adequada para identificar as relações mais significativas entre os *Drivers* do processo da IC. A validação do modelo aconteceu no ambiente *coliving* (tipo de residência compartilhada), que nos últimos anos apresenta um robusto crescimento de demanda e oferta nos grandes centros urbanos de todo o mundo, enquanto uma das modalidades de empreendimentos dentro do evolutivo cenário da economia compartilhada. O *coliving* pode ser entendido neste trabalho como um serviço de moradia com espaços individuais (quartos) e coletivos (incluindo áreas de *coworking*) para a convivência baseada na ideologia de compartilhamento de recursos e de troca de experiências através da interação entre moradores (IC). Tal ambiente se mostrou um campo adequado para a coleta de dados e informações, através de 177 questionário respondidos por moradores e 8 entrevistas semiestruturadas conduzidas com os gestores de *colivings* da amostra de pesquisa. A análise dos dados quantitativos indicou que a atuação direta dos gestores é mais significativa sobre os *Drivers* do Ambiente da IC e da Oportunidade para a IC, sendo que estes dois afetam indiretamente os demais *Drivers* da IC. A análise das informações obtidas nas entrevistas sobre as práticas de gestão corrobora tal fato, em decorrência de evidências de que os gestores atuam basicamente sobre os mesmos dois *Drivers*. Adicionalmente, uma análise do Mapa de Importância-Desempenho (IPMA) da IC indica que para agregar mais valor ao processo de interação entre os moradores, um plano de ações para os gestores de *colivings* deve priorizar o Driver de Similaridades Percebidas entre os clientes. A proposição de categorias para as ações administrativas dos gestores permitiu analisar os processos operacionais e decisórios ligados a IC (por subárea da Administração) dentro dos *colivings*, de forma associada aos *Driver* da IC que integram o MID-IC, gerando assim, uma série de implicações gerenciais para os *colivings* que são destacadas nas considerações finais da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Interação entre Cliente (IC); *Coliving*; Interconexão entre *Drivers*.

ABSTRACT

The survey is conducted in a context of growing relevance of the economic services sector in the global economic scenario, in which several business initiatives opt for a management strategy with Customer-Centered Processes. Thus, through the constant development of the service provision environment, this work addresses the Customer-to-Customer Interaction (CCI) as a way to contribute to advances in service management processes. The CCI study focuses on interactions that occur in encounters in service delivery environments designed to serve multiple customers simultaneously, in which CCI is seen as one of the central elements of the service, which needs to have its key factors (Drivers) managed. From the selection of a set of Drivers (CCI Facilitation Support; Environment, Opportunity, Motivation and Ability for CCI; and Perceived Similarities in CCI), this work proposes the CCI Drivers Interconnections Model (CCI-DI Model) as a tool that allows identifying the most significant relationships between the Drivers of the CCI process. The validation of the model took place in the environment of coliving (House of Multiple Occupancy - HMOs), which in recent years has shown a robust growth in demand and supply in large urban centers around the world, as one of the types of ventures within the evolving scenario of the shared economy. This housing service trend that is coliving can be understood in this work as an business covering individual (bedrooms) and collective (including areas for coworking) spaces intended to coexistence based on the ideology of shared resources and the exchange of experiences through the CCI. This environment proved to be a suitable field for the collection of data and information, which were collected through 177 questionnaires answered by residents and 8 semi-structured interviews conducted with the managers of the colivings from the research sample. The quantitative data analysis indicated that the direct action of managers is more significant on the CCI Environment Driver and the CCI Opportunity Driver, and these two indirectly affect the other CCI Drivers. The analysis of the information obtained in the interviews about management practices corroborates this fact, as a result of evidence that managers basically act on the same two Drivers. Additionally, an analysis of CCI's Importance-Performance Map (IPMA) indicates that in order to add more value to the interaction process between residents, an action plan for coliving managers should prioritize the Perceived Similarities Driver among customers. The proposition of categories for managers' administrative actions allowed the analysis of operational and decision-making processes linked to CCI (by Administration sub-area) within the colivings, in association with the CCI Drivers that make up the CCI-DI Model, thus generating a series of managerial implications for colivings that are highlighted in the final considerations of this research work.

KEYWORDS: Customer-to-Customer Interaction (CCI) Management; Coliving; Drivers Interconnection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A estrutura do processo de pesquisa e da tese	16
Figura 2- Exemplo de modelo SEM variáveis antecedentes da IC	26
Figura 3- Tipologia da IC	37
Figura 4- Exemplo de modelo com variáveis antecedentes da IC.....	41
Figura 5- Proposta de atuação do <i>coliving</i> Happy Pigeons (Alemanha).....	55
Figura 6- Modelo conceitual das relações entre <i>Drivers</i> no processo da IC	65
Figura 7- Modelo de mensuração da IC com hipóteses e indicadores	67
Figura 8- Métodos e seus propósitos dentro das fases da pesquisa.....	78
Figura 9- Modelo final ajustado dos <i>Drivers</i> no processo da IC (MID-IC).....	118
Figura 10- Mapa importância-desempenho (IPMA) da IC	121
Figura 11- Níveis de engajamento no processo de atividades coletivas	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Objetivos específicos da pesquisa.....	13
Quadro 2- Dimensões da IC no âmbito de serviços	33
Quadro 3- Terminologia envolvendo os <i>Drivers</i> da IC.....	39
Quadro 4- Identificação de <i>Drivers</i> por canal de indução	42
Quadro 5- Lista de <i>Drivers</i> da IC identificados na revisão da literatura.....	43
Quadro 6- Relação entre Dimensões da IC e <i>Drivers</i> (identificação e construto)	46
Quadro 7- Definição dos construtos presentes no modelo (MID-IC)	66
Quadro 8- Construtos do modelo e suas fontes bibliográficas.....	72
Quadro 9- Estrutura de métodos e ferramentas para coleta e análise de dados	81
Quadro 10- Parâmetros estatísticos para resultados no SEM-PLS	85
Quadro 11- Lista de <i>colivings</i> identificados no Brasil	88
Quadro 12- Distribuição da amostra conforme polos geográficos.....	90
Quadro 13- Resultado do teste de hipóteses do modelo proposto	116
Quadro 14- Caracterização dos entrevistados da pesquisa.....	122
Quadro 15- Categorias de análises das práticas de gestão e os <i>Drivers</i>	123
Quadro 16- Classificação da relevância dos <i>Drivers</i> (segundo os entrevistados).....	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estatísticas descritivas dos <i>colivings</i> pesquisados.....	100
Tabela 2- Estatísticas descritivas do perfil dos respondentes do questionário	102
Tabela 3- Estatísticas descritivas dos indicadores do modelo	105
Tabela 4- Valores de avaliação do construto com indicador a ser eliminado	111
Tabela 5- Valores para análise de confiabilidade do modelo de mensuração	112
Tabela 6- Validade discriminante – critério de Fornell-Larcker	113
Tabela 7- Carga cruzada dos indicadores de mensuração MID-IC	114
Tabela 8- Valores para R^2 por construto.....	115
Tabela 9- Valores para os construtos que integram o MID-IC final	119
Tabela 10- Valores do modelo final ajustado	119
Tabela 11- Valores do modelo final ajustado no IPMA com foco na IC	120

LISTA DE SIGLAS

- AM – Construto de Ambiente para IC
- AVE – Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted*)
- CC – Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*)
- CP – Construto de Comportamento Disfuncional na IC
- FA – Construto de Suporte de Facilitação da IC
- HB – Construto de Habilidade para IC
- IC – Interação entre Clientes (*Customer-to-Customer Interaction – CCI*)
- S-D *Logic* – Lógica Dominante de Serviços (*Service-Dominant Logic – S-D Logic*)
- MID-IC – Modelo das Interconexões entre *Drivers* da IC
- MO – Construto de Motivação para IC
- OP – Construto de Oportunidade para IC
- PLS-SEM – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*
- SL – Construto de Similaridades Percebidas na IC
- UST – Teoria Unificada de Serviços (*Unified Service Theory – UST*)
- IPMA – Mapa de Importância-Desempenho (*Impact-Performance Map Analysis – IPMA*)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contexto da pesquisa e problematização	8
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Estrutura da tese	15
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 INTERAÇÕES ENTRE PESSOAS ENQUANTO CLIENTES.....	18
2.1.1 Interação social	18
2.1.2 Interação entre Clientes (IC).....	24
2.1.3 <i>Drivers</i> do processo da IC	38
2.2 O SEGMENTO DE <i>COLIVINGS</i>	48
2.2.1 O <i>coliving</i> e o aspecto do compartilhamento.....	48
2.2.2 Caracterização do negócio de <i>coliving</i>	51
2.2.3 Gestão do processo da IC nos <i>colivings</i>	58
3. MODELAGEM CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA	64
3.1 Desenvolvimento do modelo	64
3.2 Hipóteses e indicadores do modelo	67
4. MÉTODOS DA PESQUISA	74
4.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA	74
4.1.1 Caracterização da pesquisa	74
4.1.2 Fases de desenvolvimento da pesquisa.....	77
4.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	80
4.2.1 Descrição dos métodos adotados na pesquisa	81
4.2.2 Identificação do universo e delimitação da amostra da pesquisa	86
5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	91
5.1 ANÁLISE DO SEGMENTO DE <i>COLIVINGS</i> NO BRASIL	91
5.1.1 <i>Colivings</i> brasileiros e a relação com o cenário internacional.....	91
5.1.2 Os polos de <i>coliving</i> no Brasil e a moradia compartilhada.....	97
5.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS E DO MODELO	99
5.2.1 Caracterização dos dados amostrais	99
5.2.2 Análise do modelo de mensuração	109
5.2.3 Análise do modelo estrutural proposto	115
5.2.4 O modelo final ajustado.....	118
5.3 ANÁLISE QUALITATIVA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO	122
5.3.1 Atuação sobre as infraestruturas tangível e intangível	124
5.3.2 Intermediação de atividades coletivas e comunicação interna	129
5.3.3 Gestão do perfil dos moradores e acolhimento (<i>onboarding</i>)	132
5.3.4 Governança das normas de conduta coletiva e atuação em situações conflitivas	135
5.3.5 Percepção dos gestores sobre a relevância dos <i>Drivers</i> no processo da IC.....	136
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
6.1 Retomando os objetivos e proposta de pesquisa	140
6.2 Contribuições teóricas	141
6.3 Implicações gerenciais	141
6.4 Implicações sociais	143
6.5 Limitações do estudo e proposições de pesquisas	144
6.6 Agenda complementar de pesquisas futuras	145
REFERÊNCIAS	148
APÊNDICES	155

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto da pesquisa e problematização

Na contemporaneidade dos grandes centros urbanos, as pessoas se deparam com dezenas de outros indivíduos durante um único dia, muitas das vezes, sem cumprimentar nenhum deles, sendo que tal situação pode ser observada frequentemente em muitas das grandes metrópoles ao redor do mundo.

Nesses casos, o sentimento de solidão¹ pode se fazer presente para diversas pessoas desse cotidiano. Esse pode ser um dos fatores que impulsionam muitas pessoas a buscarem por empresas prestadoras de serviços (tais como os estabelecimentos com eventos abertos ao público, as agências de turismo com passeios compartilhados e os clubes de recreações esportivas), as quais, além de fornecerem os serviços explicitamente demandados, tais como os eventos como congressos e feiras, as viagens em grupo ou as recreações coletivas, também fornecem o ambiente de serviços que pode vir a atender a uma segunda demanda tácita de alguns clientes. Esse desígnio implícito na prestação de serviços se refere à adequação do ambiente para que um cliente se encontre com outras pessoas durante a utilização do serviço, o que, de certo modo, pode amenizar algum mal-estar envolvendo sensações ligadas à solidão.

Todavia, o atendimento da necessidade subjacente dos clientes pode ser negligenciado nas firmas que foquem somente a gestão e oferta dos serviços primários a que se propuseram (tais como os eventos sociais, as visitas turísticas e as atividades recreativas), firmas nas quais os clientes sejam considerados como um agente externo que só consome o serviço final. Porém, as expectativas implícitas do cliente, quanto ao ambiente de serviço, indicam a necessidade, e oportunidade, para que as firmas que prestam os serviços se tornem aptas a reconhecer e saibam lidar com a necessidade de contato entre os clientes que assim o desejem.

Considerando o cenário de atenção às necessidades e demandas dos clientes que é referido por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2008) e por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), o foco de gestão dos processos empresariais tem variado ao longo da história recente. Nesse processo histórico evolutivo, além dos focos no produto e no mercado, as empresas passam a adotar a estratégia de gestão com foco em Processo Centrado no Cliente. Tal estratégia orienta que os clientes devem ser o centro de atenção do processo de produção, o que leva os gestores a planejar o envolvimento deles nas atividades produtivas, tanto quanto possível.

¹ Solidão decorre da insatisfação com a qualidade, com a intimidade ou com a quantidade de relações que alguém deseja ter (GIERVELD, VAN TILBURG e DYKSTRA, 2018), e o tema é abordado no tópico 2.1.1.

Essa variação no foco de gestão, quanto à centralidade dos clientes, está ligada às mudanças no ambiente da economia global, abrangendo tanto um novo perfil de clientes com demandas de saúde, educação e entretenimento quanto evoluções tecnológicas de automação e mudanças nas relações de trabalho pelas terceirizações (WIRTZ, TUZOVIC e EHRET, 2015). Essas reformulações do ambiente de negócios levam os gestores a repensar formas de se relacionar com o cliente para buscar vantagens competitivas dentro do setor de serviços.

Como resultado das evoluções na conjuntura de serviços, tanto a conceituação do serviço quanto seus processos de gestão precisam ser aprimorados para além do entendimento da prestação de serviço tradicional de outrora. Com esse intuito, os pesquisadores do setor de serviços têm proposto novas perspectivas que possibilitam um melhor entendimento desse setor. Assim, perspectivas como a Lógica Dominante de Serviço (*S-D Logic*) e a Teoria de Serviço Unificada (UST - *Unified Service Theory*) destacam, respectivamente, a relevância dos serviços na economia moderna, bem como a importância da participação do cliente nos processos de prestação de serviços (SAMPSON e MONEY, 2015).

A teoria *S-D Logic* apresenta uma proposta de gestão que foca a geração e troca de serviços (provedores de soluções e experiências de consumo), o que difere da perspectiva clássica de centralidade na produção e na troca de bens (VARGO e LUSCH, 2016). Na perspectiva do *S-D Logic*, todas as empresas podem ser vistas como prestadoras de serviço, mesmo aquelas tradicionalmente classificadas como empresas manufatureiras, uma vez que os clientes não compram bens por si próprios, mas sim os benefícios desses bens, o que resulta na criação de valor específico (soluções) para cada cliente. Assim, segundo Kowalkoski (2017), organizações industriais como a Xerox, a IBM, a General Electric (GE) e a Rolls-Royce reconheceram a centralidade dos serviços e adotaram a lógica de servitização.

Adicionalmente, a teoria UST define o serviço como processo dependente do fornecimento de *Inputs* significativos (participação ou insumos) por parte dos clientes. Portanto, o processo de produção (geração de serviço) representa uma sequência de etapas com o objetivo de melhorar o processo de *Input*, conforme expectativa e avaliação do cliente (SAMPSON e FROEHLE, 2006). O aspecto marcante dessa teoria é o entendimento de que o cliente não é mais apenas o consumidor do serviço (resultante do processo), ao invés disso, ele deve ser visto como agente-chave e principalmente como um Provedor de *Inputs* (informações, bens ou o próprio clientes) no processo de geração de serviço (produção).

Nessas teorias, o cliente se torna um agente central nos processos de serviços e indica uma reformulação na abordagem da gestão de serviços dentro da perspectiva econômica. Além disso, outro aspecto das mudanças na conjuntura mundial do setor de serviços diz

respeito ao seu crescimento histórico contínuo na contribuição para formar o PIB global (valor adicionado de todos os setores econômicos).

Nesse aspecto, em 1970, o setor de serviços respondia por 52,7% do PIB mundial total (valor adicionado), sendo que, em 2019, os serviços representaram 65,0% do PIB global, conforme dados mais atualizada no site do Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2021). O mesmo site informa que, no caso dos Estados Unidos, os serviços representam 77,3% do PIB (dados de 2019), enquanto, na França e no Japão, representam 70% do PIB (dados de 2019). No caso do Brasil, os serviços representam 63,2% do PIB (dados de 2019), indicando a significativa relevância dos serviços no cenário nacional, bem como a proximidade do índice médio mundial (média de 65%).

Entre os fatores que promovem esse crescimento da participação e relevância do setor de serviços na economia mundial, e na brasileira, está o aumento na quantidade e diversidade de novos serviços oferecidos. Essa nova gama de serviços é impulsionada mais significativamente pelos fatores sociodemográficos (qualidade de vida, renda, etc.) presentes na sociedade contemporânea, além de fatores tecnológicos, já mencionados (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2008).

Nesse contexto de reformulações dos serviços oferecidos à sociedade, o corrente trabalho foca a análise em uma modalidade na qual ocorre o atendimento simultâneo a vários clientes que compartilham da mesma prestação de serviço. Esta modalidade crescente de prestação de serviços visa atender vários clientes ao mesmo tempo, no mesmo ambiente de encontro de serviço (*servicescape*²). Assim, este compartilhamento do mesmo atendimento de serviço pode ampliar a chance de interações (contatos) entre os clientes de um mesmo grupo.

O termo interação pode ser definido como uma ação recíproca entre dois ou mais indivíduos que influenciam as ações ou comportamentos uns dos outros (KASIM, HANAFI, *et al.*, 2009), sendo que o termo interação é abordado no tópico 2.1.1 deste trabalho.

Na prestação de serviços, podem ocorrer três categorias de interações, destacando que todas elas podem abranger o contato presencial e/ou virtual: (a) entre o cliente e a equipe de atendentes; (b) entre clientes e infraestruturas (equipamentos) de ambiente de serviço; e (c) entre os próprios clientes. Apesar da necessidade de estudos sobre as três categorias, o foco das pesquisas sobre interações que envolvem os clientes estão concentradas nos contatos destes com a equipe de atendentes e com o ambiente de serviços (WU, 2007).

² *Servicescape* é “o ambiente no qual o serviço é prestado e no qual o vendedor e o cliente interagem, combinado com bens tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço”. Refere-se aos elementos não humanos do ambiente de encontro do serviço (BOOMS e BITNER, 1981, p. 36).

A revisão bibliográfica (descrita no tópico 2.1.1) sobre o tema interações indica que existe uma carência de pesquisas sobre a categoria de gestão do processo da **Interação entre Clientes (IC)**, uma vez que lidar com esse tema da IC pode ser tão mais complexa de entender e gerenciar, quanto maior for o número de clientes em um mesmo grupo, sendo que a maior quantidade de clientes tende a aumentar a variedade de expectativas e demandas em um mesmo encontro de serviço. Além disso, o aumento da quantidade de clientes pode gerar relações sociais mais complexas dentro do grupo, uma vez que tais clientes precisam harmonizar, segundo Goffman (1956), uma ‘imagem de si mesmos’³ aceitável, enquanto pessoas que integram um grupo de clientes que consomem algum tipo de serviço.

Apesar das potenciais complexidades presentes no ambiente de serviços destinados a grupos de clientes, ainda assim, existe uma ampla gama de serviços com este foco coletivo: congressos, viagens de grupos, hospedagem compartilhada, entre outros. Nesses serviços, ainda que alguns gestores considerem a interação entre seus clientes (IC) como secundária e casual, ela tende a ser um elemento relevante, ou mesmo central, que afeta a percepção do cliente quanto à qualidade final da prestação do serviço (JUNG, YOO e ARNOLD, 2017).

Além disso, em serviços destinados a grupos com vários clientes, os gestores podem preferir a relevância da IC, segundo Jung e Yoo (2017), devido à percepção de inviabilidade da gestão ‘direto’ sobre a IC, pela natureza incontrolável de fatores como o comportamento dos clientes e outros. Todavia, a importância da IC na qualidade final do serviço demanda a busca por entendimentos para gerenciar e influenciar ‘indiretamente’ o processo da IC.

Assim, em serviços em que a interação seja um elemento central, os gestores precisam identificar e compreender quais são os principais fatores (forças) que podem ser passíveis de gestão. Deste modo seria possível potencializar aspectos positivos da interação e, ao mesmo tempo, reduzir algum tipo de impacto negativo da interação entre clientes na percepção individual dos serviços. Esses principais fatores que podem ser indiretamente gerenciados no processo da IC são abordados no tópico 2.1.3 deste trabalho, em que o termo **Driver** é adotado para expressar quais são as ‘forças-chave que conduzem a ocorrência das interações’.

A revisão da literatura sobre os *Drivers* da IC (forças ou fatores que influem na interação entre clientes) apontou trabalhos empíricos, cujos testes e análises focaram nos *Drivers*. Nesses casos, verificaram-se em de um a três *Drivers* da IC por trabalho (Quadro 5, no tópico 2.1.3), sendo que, na quase totalidade desses trabalhos, seus autores não

³ A imagem de si mesmo refere-se à representação externa de alguém, construída a partir de como a sociedade pensa que essa pessoa deve agir em uma determinada situação. Assim, pode ser suprimida alguma informação ou comportamento que possa conflitar com as imagens esperadas para a situação em particular (GOFFMAN, 1956).

justificaram seus critérios de seleção entre os diversos potenciais *Drivers* que podem estar presentes no processo de serviços que envolvem a IC, criando, assim, uma desconexa diversidade de *Drivers* abordados isoladamente em publicações distintas.

Na revisão da literatura, também foi identificada a carência de pesquisas abordando a compreensão das inter-relações dentro de um conjunto mais amplo de *Drivers*. Por tudo que já foi exposto, torna-se pertinente uma investigação para compreender o efeito mútuo entre tais *Drivers*, além da busca por mais entendimento do efeito desses *Drivers* dentro da gestão do processo da IC. Todavia, para conduzir tal investigação, um aspecto importante é que a análise seja feita em um ambiente propício para a pesquisa de campo que corrobore e aprimore o entendimento teórico sobre esses *Drivers* e suas relações no processo de interação.

Nesse sentido, para a pesquisa de campo, dentre os ambientes de prestação de serviços a grupos de clientes, em que exista alto potencial de interatividade entre eles, o ambiente de *coliving* se destaca enquanto empreendimento com foco central na interação entre os moradores, decorrente da própria essência de sua constituição. O *coliving* é um dos tipos de moradia coletiva dentro do mercado de Habitações de Múltipla Ocupação (do inglês ‘*House of Multiple Occupancy*’ - HMO), assim como as repúblicas, albergues e moradias estudantis. Entretanto, o termo ‘*coliving*’ em inglês foi mantido sem tradução no mercado brasileiro, como uma forma de se diferenciar das demais formas de moradia compartilhada. O conceito como negócio surge dentro da ‘economia compartilhada’, sendo que o ‘compartilhamento’ representa uma conexão social entre aqueles que moram dentro da estrutura.

Apesar da carência de literatura acadêmica sobre o assunto, os *colivings* podem ser sucintamente descritos como um tipo de empreendimento habitacional, usualmente com quarto privativo e áreas coletivas (cozinha, salas, etc.), com o propósito de acomodar pessoas que buscam a convivência baseada no compartilhamento de recursos e valores que estimulem a troca de experiências, sendo que todo o processo (infraestrutura e comunidade) é gerenciado por um operador. Os clientes (moradores) dos *colivings*, geralmente, desejam o local de moradia como via para obter interações com os outros (clientes) dentro da residência. Esta característica insere a IC no grupo de elementos centrais dos negócios de *colivings*, o que leva a um ambiente com alto potencial para interações intencionais e frequentes entre os moradores (clientes do serviço de hospedagem). Assim, a gestão do processo da IC pode contribuir para melhorar a percepção sobre a qualidade final do serviço de hospedagem prestado pelos *colivings*.

Levando tudo isso em consideração, a partir da perspectiva de que os clientes podem ser um ator principal na prestação do serviço, especialmente quando se tornam os ‘*Inputs*’

dentro do processo da IC, no qual os efeitos dos *Drivers* tendem a variar em decorrência das ações de gestão (ou falta de ações) na prestação de serviços, tem-se que a questão de pesquisa deste estudo pode ser apresentada como: **Quais os *Drivers* e suas interconexões que podem ser mais significativos dentro da gestão do processo da IC em *colivings* no Brasil?**

1.2 Objetivos

Para responder à pergunta de pesquisa, pode-se estabelecer o seguinte objetivo:

Identificar as interconexões significativas em um conjunto potencial de Drivers da Interação entre Clientes (IC) que propiciem o entendimento e categorização das práticas de gestão do processo de interações entre moradores em colivings do Brasil.

O detalhamento do objetivo geral, que se apresenta no quadro a seguir, visa identificar de forma mais específica os propósitos que possam guiar a condução e o controle ao longo da execução da pesquisa.

Quadro 1- Objetivos específicos da pesquisa

Perguntas Complementares	Objetivos Específicos	Ações Decorrentes
Qual o <u>conjunto de Drivers e interconexões</u> que podem ser significantes para a gestão do processo da IC na prestação de serviços?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar quais são os <u>potenciais Drivers</u> do processo da IC; ▪ Deduzir <u>prováveis interconexões</u> dentro de um conjunto de <i>Drivers</i> da IC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Categorizar os Drivers</u> associados com a IC; ▪ <u>Elaborar Modelo</u> das Interconexões entre os <i>Drivers</i> da IC (MID-IC).
Como e onde <u>obter dados para avaliar a seleção de Drivers da IC</u> proposta pelo modelo, a partir do ambiente de <i>colivings</i> do Brasil?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Analisar o universo</u> proposto para a pesquisa de campo; ▪ Captar as <u>ações dos gestores</u> e as <u>percepções dos clientes</u> quanto ao efeito da gestão de <i>Drivers</i> da IC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear os <i>colivings</i> do Brasil e <u>definir a amostra</u>; ▪ Elaborar <u>entrevista</u> para os gestores e <u>questionário</u> para os moradores.
Quais as <u>interconexões mais significativas para os Drivers propostos e o entendimento das práticas</u> de gestão do processo da IC, a partir dos dados captados na pesquisa de campo?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Averiguar a <u>validade do modelo</u> de interconexões proposto, a partir de dados dos questionários; ▪ <u>Identificar as relações</u> entre as interconexões dos <i>Drivers</i> e as ações de gestão do processo da IC nos <i>colivings</i> pesquisados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os dados para avaliar <u>as interconexões</u> dos <i>Drivers</i>; ▪ Analisar as entrevistas para <u>categorizar práticas de gestão</u> associadas aos <i>Drivers</i> do modelo.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O Quadro 1 mostra os objetivos específicos que permitem apreender as fases de execução para atingir o objetivo geral da pesquisa, sendo que os métodos e procedimentos adotados para operacionalizar essa pesquisa estão descritos no Capítulo 4.

1.3 Justificativa

Considerando uma perspectiva da contribuição social do trabalho, esta pesquisa pode ajudar na ampliação da possibilidade de interações entre as pessoas, em especial nos grandes centros urbanos em que haja maior demanda pela oferta de serviços com alta possibilidade de interação entre os clientes, que busquem amenizar sensações ligadas ao isolamento social (agravada pela pandemia da Covid-19). Tal pretensão advém da perspectiva em que, os resultados da corrente pesquisa podem contribuir para que as empresas de serviços entendam melhor qual a função delas dentro do processo da IC e, assim, possam melhorar a gestão dos ambientes onde ocorrem a IC, ampliando as possibilidades de contatos entre as pessoas.

Ainda sobre entendimento da gestão do processo da IC, o trabalho busca contribuir para que os gestores de serviços para grupos de clientes possam perceber que apesar das dificuldades para um controle direto sobre a IC, existem possibilidade de gestão do processo da IC através de elementos (fatores) que integram a IC. Deste modo, torna-se possível indiretamente influencia a IC e buscar se beneficiar disso para melhorar a qualidade percebida dos clientes quanto ao serviço e, ao mesmo tempo, contribuir para que tais clientes possam satisfazer o desejo (implícito) de encontrar outras pessoas através do ambiente de serviços.

Adicionalmente, estabelecer o objeto de pesquisa como sendo o segmento de serviços de moradia em *colivings* permite que se desenvolver um arcabouço teórico sobre o assunto a partir da perspectiva da área de Administração. Esse assunto tem sido trabalhado por áreas tais como a Arquitetura, o Urbanismo, o Desenvolvimento Imobiliário e o Design de Interiores, porém na revisão bibliográfica quase não foram encontrados que focassem nos processos de gestão dessa nova formatação de negócios cujo volume de empreendimentos tem crescido de forma muito significativa. Assim, torna-se relevante entender que a gestão desse ramo de negócios implica na gestão das relações da comunidade de moradores, o que demanda maior entendimento do assunto sob a perspectiva de gestão, bem como demanda o desenvolvimento de ferramentas voltadas para a gestão de processos de interação entre as pessoas presentes na prestação de serviços.

Assim, a execução do corrente trabalho busca suprir a carência por um modelo que identifique as interconexões entre os *Drivers*, enquanto o conjunto de elementos relacionados entre si, considerando a gestão do processo da IC. Essa proposta permite ampliar o

entendimento de como acontece a IC, a partir da compreensão relação entre os elementos que integram a IC como um todo. Apesar de existirem trabalhos abordando os *Drivers* enquanto antecedentes isolados que geram a ocorrência da IC, o corrente trabalho desenvolve um arcabouço teórico que permite focar na busca pela integralidade dos elementos que impulsionam a ocorrência da interação, bem como na intensidade e combinação dos efeitos desses elementos (*Drivers*) no processo da IC.

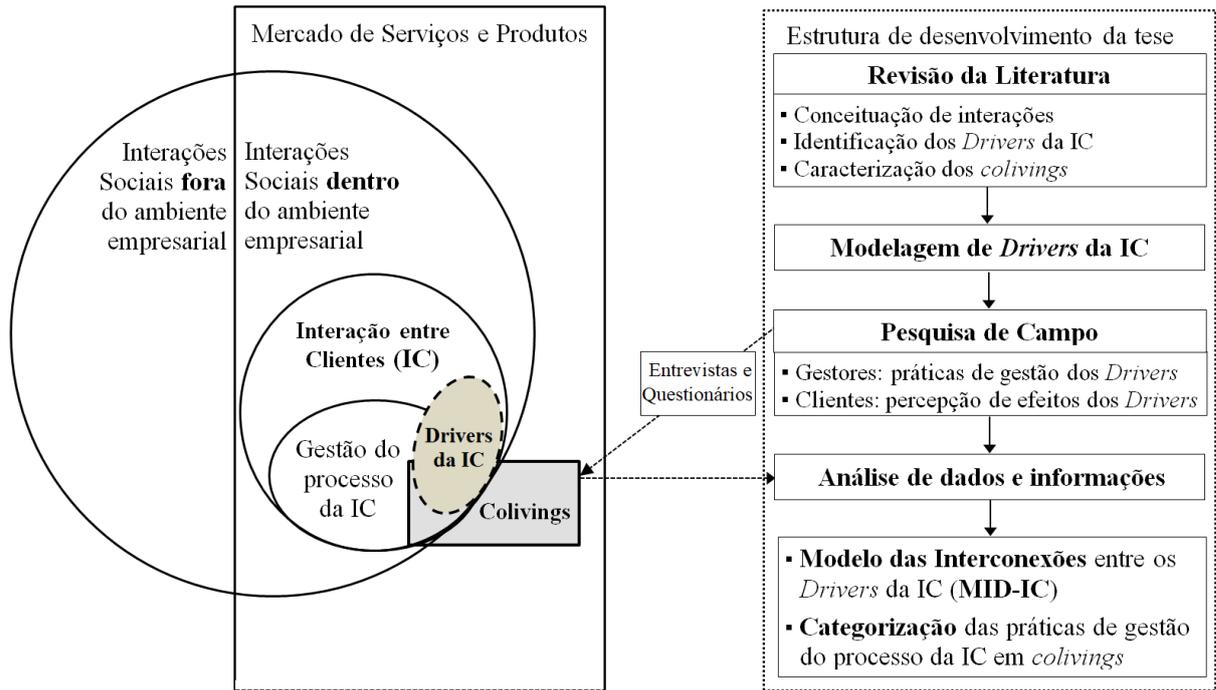
Além disso, na perspectiva de gestão de negócios, as empresas que prestam serviços, nos quais a IC é um elemento relevante, precisam estruturar novos mecanismos para que este processo seja gerenciado adequadamente, abrangendo critérios desde o planejamento até o monitoramento dos resultados, a partir da perspectiva da área de administração (STONER, FREEMAN e GILBERT, 2003). Nesse sentido, o modelo proposto (Modelo das Interconexões entre os *Drivers* da IC / MIC-IC) tornar-se uma ferramenta para identificar quais são as interconexões relevantes entre os *Drivers* a serem gerenciadas, visando aumentar a percepção geral da qualidade da IC (KIM e CHOI, 2016). Nesse propósito, o modelo pode contribuir com o melhor entendimento do processo da IC e orientar os gestores a identificarem quais *Drivers* gerenciar para melhorar a qualidade percebida com a IC e, conseqüentemente, melhorar a satisfação dos clientes e fidelização ao prestador de serviços.

Resumidamente, o desenvolvimento do MIC-IC permite obter informações para a adequada gestão do processo da IC, levando a melhoria da qualidade percebida com a IC e a maior satisfação dos clientes com o serviço, bem como propiciando para que as empresas de serviços tonem-se agentes que contribuam para que seus clientes sejam pessoas com maiores possibilidade de encontros que reduzam a sensação de isolamento nas grandes cidades.

1.4 Estrutura da tese

Depois de expor o contexto da pesquisa, uma estrutura analítica, também denominada como *framework* (SHIELDS, 1998), pode ser adotada visando esclarecer quais são os elementos-chave da pesquisa. Assim, um *framework* visa mostrar o ambiente geral das relações a serem pesquisadas e destacar a quais atores a pesquisa se dirige, bem como quais aspectos podem ser analisados a fim de proporcionar uma melhor compreensão do tema pesquisado, sendo que, no caso desta pesquisa, pode ser definido como se segue.

Figura 1- A estrutura do processo de pesquisa e da tese



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A Figura 1 ilustra as conexões entre aspectos relevantes da pesquisa abordados ao longo do desenvolvimento da tese e que estão organizadas nos próximos capítulos, cuja apresentação pode ser resumida como demonstrado a seguir.

O marco teórico é abordado em duas partes do **Capítulo 2**. Na primeira parte, a interação social é apresentada como um conceito amplo, a partir de uma perspectiva geral (sociológica), identificando o panorama amplo dentro do qual a interação entre clientes (IC) é recortada e analisada sob a perspectiva da Administração de Empresas, considerando a gestão do processo da IC. Adicionalmente, busca-se o entendimento das forças-chave (*Drivers*) que norteiam o processo da IC e a viabilidade de sua gestão. Na segunda parte do Capítulo 2, o mercado de *coliving* é descrito, considerando a ótica da área de Administração, bem como se justifica a opção do ambiente de *coliving* como objeto de pesquisa da tese. Além disso, os aspectos da gestão do processo da IC no ambiente dos *colivings* são abordados considerando a denominação de ‘gestão de comunidades’, a qual é adotada por esse segmento em referência ao gerenciamento das relações de convivência entre os membros do conjunto de moradores.

Na sequência, o **Capítulo 3** apresenta a proposta inicial do modelo conceitual dos efeitos e interconexões dos *Drivers* ligado à gestão do processo da IC, desenvolvido a partir do referencial teórico e das informações obtidas na fase preliminar da pesquisa de campo. Além disso, apresenta-se o processo de desenvolvimento dos indicadores destinados a mensurar o efeito dos *Drivers* e suas relações dentro do processo da IC dos *colivings*.

No **Capítulo 4**, os métodos de pesquisa são abordados, incluindo a qualificação da pesquisa e os procedimentos adotados para a condução da mesma, considerando as proposições de objetivos específicos definidos para este trabalho.

O **Capítulo 5** se destina às análises, sendo que, inicialmente, a análise dos *colivings* do Brasil é apresentada através de uma comparação entre o panorama internacional e nacional. Depois, os dados quantitativos advindos dos questionários aplicados aos moradores dos *colivings* pesquisados são analisados. No encerramento do capítulo, as práticas de gestão dos *colivings* brasileiros obtidas pelas entrevistas com os gestores dos *colivings* da amostra são analisadas, levando em consideração os dados quantitativos.

As considerações finais apresentadas no **Capítulo 6** destacam as contribuições teóricas da pesquisa, a partir da retomada dos objetivos propostos, bem como abordam as implicações gerenciais e sociais, sendo que o capítulo é fechado com as limitações identificadas sobre a pesquisa.

Além disso, o texto contemplou diversos **apêndices** que apresentam uma tabela que resume os artigos mais referenciados sobre o tema na base de dados Web of Science, complementando a bibliografia referenciada, bem como a íntegra do questionário da pesquisa, as tabelas de parametrização adotadas para tratar os dados e outras informações complementares.

2. MARCO TEÓRICO

O objetivo de pesquisa estabelecido para este trabalho demanda fundamentação teórica sobre dois temas-chave, que são a IC (interação entre Clientes) e a gestão da IC em *colivings*. Assim, a base teórica foi pesquisada com o propósito tanto de, na primeira parte, promover a compreensão e delimitação sobre as interações humanas (em especial entre clientes) quanto de, na segunda parte, identificar e caracterizar o *coliving* como o ambiente em que se conduz a pesquisa de campo sobre a gestão da IC.

Para tal, o marco teórico resulta da pesquisa documental que usa fontes na forma de artigos em periódicos acadêmicos ou sites, bem como teses, dissertações, livros e outros recursos denominados fontes secundárias. Esta técnica representa uma abordagem de pesquisa dedutiva (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2016), uma vez que envolve a análise e síntese de dados de pesquisas existentes, com o propósito de identificar a base teórica que será aplicada ao longo de todo este trabalho acadêmico, como fio condutor na definição da pesquisa de campo e nas análises dos dados.

2.1 INTERAÇÕES ENTRE PESSOAS ENQUANTO CLIENTES

Nessa primeira parte do marco teórico, as interações sociais são abordadas sob um prisma mais amplo no tópico 2.1.1, sendo que, posteriormente, o tópico 2.1.2 aborda as interações a partir da perspectiva específica da área de Administração. O tópico 2.1.3 trata da gestão do processo da IC que acontece no ambiente empresarial, como elemento contributivo para a qualidade dos serviços envolvendo múltiplos clientes simultaneamente.

2.1.1 Interação social

A decisão de investigar as interações entre os clientes leva a uma necessidade preliminar de uma compreensão dos processos de contato humano. Este assunto está relacionado à área de conhecimento da sociologia e da psicologia. No entanto, este estudo pretende fornecer uma abordagem geral que permita ao leitor de qualquer área de conhecimento familiarizar-se com os conceitos mínimos necessários para compreender o processo dos contatos humanos, em que as interações entre clientes podem ser um tipo deles.

Conforme Argyle (1973), os contatos humanos podem ser entendidos a partir de elementos básicos do comportamento social, sendo: contato corporal, proximidade, orientação, gestos, expressão facial, aspectos verbais e não verbais da fala e movimentos dos olhos. Tais elementos permitem desenvolver análises sobre os contatos entre as pessoas.

Adicionalmente, essa análise do contato humano a partir de seus elementos básicos pode ser feita considerando três dimensões, as quais são identificadas a partir da comparação entre os autores Chua (2002), Gibson (1987) e Hare (1960), como se segue: a) **Dimensão Estrutural** representa as configurações do contato como frequência, quantidade de tempo (temporalidade) e número de pessoas, envolvendo aspectos como o primeiro contato ou repetição, bem como contatos rápidos ou longos; b) **Dimensão Relacional** representa a natureza do contato enquanto função, proximidade e forma, ou seja, indica aspectos de categorização da intenção do contato, tal como negócio, troca de experiências gerais, ou ainda, busca de intimidade (variações afetivas como laços familiares, amizade, romance, etc.); c) **Dimensão Cognitiva** representa os aspectos sobre o compartilhamento das representações e significados, indicando, por exemplo, o grau de afinidade (de alta até baixa) entre as pessoas durante o contato.

Ao abordar os contatos humanos, além dos elementos básicos e das dimensões já apresentados, cabe destacar o fluxo do encadeamento das formas de contato humano, a partir das perspectivas combinadas de autores da sociologia como Kasim, Hanafi, et al. (2009) e Azarian (2010), bem como da psicologia como Leary (2010). Nessa perspectiva, busca-se entender como as formas de contato humano se encadeiam para atingir maior complexidade.

Os componentes desse fluxo do encadeamento das formas de contato podem ser descritos da seguinte forma: a) **Comportamento Instintivo** é a primeira e mais básica forma de contato, a qual representa uma reação por instinto (inato dos seres vivos), tal como expressões físicas ou o ato de virar a cabeça para olhar em direção a um som ou movimento percebido; b) **Ação Social** (ou comportamento social) representa as ações com sentido e finalidade dirigidos (direta ou indiretamente) a outras pessoas, que buscam uma reação de outro agente; c) **Contato Social** é o encadeamento de duas ou mais ações sociais, tal como cumprimentar alguém e ser respondido, sendo que o contato pode ser o início uma interação social ou de uma relação social; d) **Interação Social** indica o contato que provoque uma mudança de comportamento nos indivíduos nele envolvidos, sendo que tende a ter baixa frequência, uma vez que interações repetidas tendem a ser uma relação social; e) **Relação Social** se refere a algum tipo de vínculo (família, amizade, romance, etc.) de longo prazo, sendo que pode ser desenvolvida a partir tanto de contatos sociais quanto de interações sociais.

A existência de um determinado componente do fluxo do contato humano não leva necessariamente ao estágio seguinte, porém, para atingir um estágio seguinte, é preciso existir o componente anterior, levando, assim, ao encaminhamento do processo.

Considerando o exposto até aqui, principalmente no fluxo de contato humano, dentro do objetivo deste trabalho de pesquisa, cabe abordar três termos distintos, mas que, pela proximidade dos conceitos, por vezes são inadequadamente usados como sinônimos:

- A. **Interação Social** refere-se a todas as ações recíprocas entre dois ou mais indivíduos durante as quais há compartilhamento de informações, o que provoca uma modificação no comportamento dos indivíduos envolvidos, como resultado da comunicação entre eles (KASIM, HANAFLI, *et al.*, 2009). A interação é dita social não só porque produz sentido, mas também porque ela está inserida em um contexto que **influencia mutuamente as ações de cada indivíduo**, aspecto que é abordado ao longo deste trabalho.
- B. **Relação Social** refere-se às relações entre duas ou mais pessoas que desenvolvam um vínculo durante um espaço de tempo prolongado (ARGYLE, 1973), cuja conexão envolva circunstâncias tais como amizade, conjugal, profissional e, até mesmo, situações de confronto e hostilidade continuada.
- C. **Engajamento Social** é um termo usado para se referir a alguém que **participa de atividades** coletivas (propósito de um grupo), sendo que, como aspecto complementar, existe o engajamento cívico que se refere à filiação e ao voluntariado em organizações da sociedade civil ou atividade política. Assim, há uma distinção entre o Engajamento Social que é focado em atividades, enquanto a Interação Social se concentra nos indivíduos. Segundo Prohaska, Anderson e Binstock (2012), os principais elementos do engajamento social incluem atividade (fazer algo), ausência de coerção (não existe uma força externa que obrigando o indivíduo a se envolver na atividade), troca social (a atividade envolve dar ou receber algo de outros) e interação (pelo menos duas pessoas precisam estar envolvidas nesta atividade).

A diferenciação entre os três termos pode ser resumida a partir da frequência e foco da troca de informações. Assim, a **Interação Social** pode ser entendida como um contato de baixa frequência (descontinuado), concentrado na troca de informações gerais (experiências) que influenciam mutuamente ideias e ações (mudança de comportamento) dos indivíduos nela envolvidos. Já a **Relação Social** é voltada para um contato prolongado (manutenção da conexão) e direcionada à troca de informações mais intensa e profunda (pessoal); no caso do **Engajamento Social**, há uma participação coletiva focada principalmente em alguma atividade e durante sua realização. Porém, nada impede que ocorra a migração de um tipo de contato para o outro.

Após a distinção entre termos relacionados ao processo de contato entre as pessoas, cabe estabelecer que, neste trabalho, o foco da pesquisa está associado à interação social, uma vez que essa modalidade de contato abarca as interações entre os clientes, a qual é tema do presente trabalho, considerando que, tais relações promovem a troca de informação que tende a gerar um efeito mútuo nas ações ou comportamentos desses clientes, enquanto pessoas.

Adicionalmente, pode ser estabelecido que, a partir deste ponto do texto, o conceito de '**Interação Social**' será expresso apenas pela palavra '**Interação**', como um termo para indicar a 'interação social' enquanto ação recíproca entre dois, ou mais, indivíduos, em um contexto social em que eles influenciem mutuamente a ação (ou o comportamento) um do outro.

Considerando todo o exposto, o entendimento sobre contatos entre pessoas pode ser aprofundado a partir da análise de três aspectos que permitam delimitar como o processo de interação será focado no decorrer desse trabalho. Tais aspectos abrangem a duração de cada interação, a quantidade de pessoas envolvidas na mesma interação e o desejo das pessoas por se envolverem em processos de interação.

Assim, o primeiro aspecto a ser observado é o tempo de duração de uma interação. As interações são processos nos quais as pessoas agem e reagem às outras pessoas ao nosso redor, como, por exemplo, quando alguém tem uma conversa rápida com um conhecido, ainda que ela pareça relativamente trivial (KASIM, HANAFI, *et al.*, 2009). No entanto, mesmo que uma interação seja rápida (e aparentemente insignificante), tal interação de alguma forma pode ter grande importância, e seu efeito pode gerar desdobramentos significativos para ambos os envolvidos, como, por exemplo, um comentário rápido entre estranhos num *buffet* de café da manhã em um *resort*. Tal contato superficial pode ser o ponto de partida para estranhos sentarem juntos em uma mesa e estabelecer uma interação, o que indica que nenhum contato deve ser negligenciado por causa da curta temporalidade do mesmo (LEARY, 2010). Portanto, a influência que pode vir de um contato (específico) não está diretamente relacionada há quanto tempo ele dura, e, assim sendo, neste trabalho, o tempo de duração nas interações não implicará qualquer tipo de distinção a ser considerada no transcorrer do desenvolvimento da pesquisa.

O segundo aspecto sobre o entendimento de interação envolve a quantidade de pessoas que podem estar envolvidas no processo. Autores como Goffman (1961) e Argyle (1973), bem como Teixeira, Patrício, *et al.* (2017) e Song, Altinay, *et al.* (2018), citam que o processo de interação, quando do tipo focada (cognitivo e visual pelo 'face a face'), pode ser estudado em grupos pequenos, de dois (díades, indivíduo a indivíduo), de três (tríades), ou em grupos sociais maiores, sendo que nessa situação, pode envolver o indivíduo com um grupo (o

professor e os alunos) ou grupo a grupo (entre times em jogos). Assim, a interação não envolve necessariamente apenas duas pessoas, mas também pode ocorrer entre três ou mais pessoas, inclusive considerando que elas podem estar vinculadas por distintos tipos de entidade (empresas, associações esportivas, etc.). No corrente trabalho, adota-se o foco de interação entre as pessoas, sendo todas elas dentro de um mesmo grupo, como, por exemplo, os turistas de um grupo de viagem, os participantes de uma conferência ou os residentes que utilizam um mesmo local de hospedagem.

O terceiro e último aspecto, porém importante para delimitar o foco deste trabalho, trata das interações considerando o que Giddens, Dunneier, et al. (2014, p. 104) chamam de ‘compulsão pela proximidade’. Tal termo representa um desejo constante de buscar o encontro com outras pessoas em situações presenciais, na busca por melhores informações sobre como os outros pensam ou sentem de forma sincera, ainda que o processo se inicie através de comunicações ou contatos virtuais (BODEN e MOLOTCH, 1994).

Essa ‘compulsão por proximidade’ poderia ser comparada, de forma ilustrativa, com a atração entre ímãs (peças com magnetismo natural ou magnetismo induzido em circunstâncias específicas). Tal atração magnética entre ímãs depende da correta aproximação dos lados com a polaridade para o contato entre as partes desses ímãs, uma vez que pode ocorrer a atração ou repulsão no processo de aproximação (considerando polaridades iguais ou diferentes). Através desse exemplo de atração ou repulsão no contato, pode ser ilustrado que, embora a citada compulsão pela proximidade seja uma tendência natural, a interação entre as pessoas pode depender da adequada aproximação para que ela realmente ocorra entre as pessoas.

Além disso, essa busca natural de interação com outras pessoas abrange a possibilidade de alguém aprender sobre si mesmo a partir da interação com os outros, tal qual apresentado por Bauman e May (2001, p. 28), quando citam que “a consciência crescente de nós mesmos é derivada das respostas dos outros”, visto que o nosso ‘eu’ não nasce pronto, ele se forma continuamente ao longo da vida em relação aos outros, e as atitudes do grupo nos mostram as regras de conduta que moldam o caráter de cada pessoa. Assim, esta possibilidade de aprender sobre nós mesmos pelo contato com os outros pode ser uma das razões por essa ‘compulsão pela proximidade’.

Adicionalmente, essa compulsão por buscar interagir com outras pessoas de forma presencial (cara a cara) nas sociedades contemporâneas está ligada à vertente das interações por mídias eletrônicas. Nessa vertente de análise, cabe destacar que um aumento nas interações virtuais pode levar a uma redução das interações presenciais, considerando a disponibilidade total de uma pessoa durante as 24 horas do dia, bem como o aumento do uso

da internet na vida das pessoas pode deixar nebulosa a linha que separa o trabalho e a vida pessoal (GIDDENS, DUNEIER, *et al.*, 2014). Nessa vertente tecnológica da vida moderna, a grande quantidade de experiências de interações (diretas e indiretas) entre os indivíduos pode não ser garantia para evitar o sentimento de solidão, o que é considerado um dos grandes problemas da sociedade.

O sentimento de solidão decorre da insatisfação com a qualidade, com a intimidade ou com a quantidade de relações que alguém deseja ter, sendo que essa solidão pode estar ligada ao isolamento social, o qual resulta da característica objetiva de uma pequena rede de relações (GIERVELD, VAN TILBURG e DYKSTRA, 2018). Assim, a intensidade do sentimento de solidão depende da percepção de cada pessoa sobre a qualidade e quantidade de ‘laços significativos’ nos quais ela está inserida, uma vez que alguém pode ter poucas relações e estar satisfeito com a quantidade e/ou qualidade, enquanto outra pessoa pode ter várias relações e mesmo assim se sentir solitária pela falta de satisfação com as relações nas quais esta inserida. Assim, o grau de isolamento social ou solidão está associado ao estilo de vida do ser humano na contemporaneidade social, especialmente no caso de quem vive em grandes metrópoles. Isso acontece devido a fatores como tempo excessivo de trabalho, isolamento resultante de relações superficiais (seja virtual ou face a face), entre outros, que podem afetar o fluxo normal das interações sociais.

Além de tudo isso, a compulsão por interagir pode estar ligada às recompensas sociais, que, segundo Kawamichi, Sugawara, et al. (2016), decorrem do potencial para melhorar os sentimentos de autoestima e importância por meio da atenção e do elogio de outras pessoas, uma vez que as interações com estímulos positivos e os relacionamentos harmoniosos são inerentemente agradáveis. Assim, as pessoas buscam interagir com outras, mesmo quando o encontro não tem outro propósito além da própria interação, na qual haja apreciação dos sentimentos associados à proximidade interpessoal e comunhão de ideias com outros.

Neste sentido, os clientes de serviços são pessoas que, como qualquer outra, têm essa compulsão pela proximidade, sendo que, em uma oferta de serviço em que o gestor tem consciência dessa necessidade de interações por parte dos clientes, pode desenvolver uma gestão do processo que aproxime tais clientes. Isso facilitaria a interação e aumentaria a possibilidade de compatibilidade em alguma eventual oportunidade de encontro, em que tais pessoas poderiam trocar experiências valiosas para suas vidas, sendo que isso seria uma forma de contribuir para melhorar a percepção da qualidade do serviço como um todo.

A partir de uma perspectiva apontada por Bourdieu (1996), pode-se entender que as relações comerciais estão imersas em relações sociais, porém existe o tabu de que as questões

comerciais estão completamente isoladas das questões pessoais. Nesse sentido, a desconstrução desse tabu pode ajudar no entendimento de que ao buscar por um serviço no âmbito comercial, o cliente é um indivíduo que deseja ser atendido em suas necessidades pessoais explícitas e implícitas (adjacentes e latentes). Portanto, a busca por um estabelecimento que sirva bebidas pode envolver o desejo implícito de encontrar com outras pessoas que também estejam no mesmo ambiente de entretenimento. Da mesma forma, alguém que busca por uma moradia compartilhada pode ter como desejo implícito a busca por encontrar outras pessoas para a troca de vivências ou para a amizade. Assim, as empresas de prestação de serviço podem simultaneamente oferecer algum tipo de serviço tradicional (moradia, eventos, etc) e algum tipo de ambiente que permita o cliente esse desejo implícito por interagir com outras pessoas.

Deste modo, pode-se presumir que nas empresas focadas nesse propósito de prestação de serviços, os gestores do processo de interação possam desconsiderar a necessidade de esforços para "gerar" o desejo de interação, visto que a compulsão por proximidade é um desejo natural e intrínseco das pessoas. Tal aspecto tem significativa relevância na gestão do processo de interação, pois, a partir do reconhecimento da premissa de existência natural de um "desejo por interagir com outros", os gestores podem focar principalmente a necessidade de identificar quais são os fatores (*Drivers*) relevantes que guiam um processo de interação entre clientes. Este assunto será abordado nos próximos tópicos, enquanto parte da gestão do processo de interação entre clientes dentro da uma mesma prestação de serviços.

2.1.2 Interação entre Clientes (IC)

Após o entendimento das interações (sociais) em sua perspectiva mais ampla, presente no tópico anterior, a partir deste ponto, este trabalho pretende tratar as interações delimitando o foco a partir da perspectiva do ambiente empresarial e de seus clientes. Deste modo, com o propósito de facilitar a leitura, o acrônimo **IC** indica o termo **Interações entre Clientes**. Cabe destacar que, na literatura em inglês, a denominação mais citada é o termo *Customers-to-Customer Interaction*, sendo que CCI é o acrônimo mais comumente adotado, porém existe outra variação de acrônimo que é *C2C Interaction*.

Ao longo dos parágrafos a seguir são abordados assuntos envolve a IC; inicialmente, o mapeamento da literatura sobre IC e os focos abordados; depois, a razão pela escolha do foco na IC nos serviços com múltiplos clientes simultaneamente; seguida da conceituação da IC por vários autores e a definição do termo IC adotado neste trabalho. Finalizando uma proposta de 'dimensões da IC' é estabelecida a partir de seus atributos identificados.

Com o propósito de aprofundar o entendimento sobre a IC, uma revisão da literatura é fundamental para mapear o conhecimento sobre o assunto já estabelecido. Como ponto de partida, identificou-se uma revisão sistemática da literatura sobre a IC conduzida por Nicholls (2010), considerando o termo em inglês CCI e seus correlatos, através da qual o autor mapeou em torno de 100 publicações acadêmicas entre 1977 e 2007. O autor apresentou um quadro com uma seleção de 35 artigos representativos desses 30 anos, considerando sua ampla diversidade de termos existentes na época, quando se despontava a ênfase de estudo na IC.

Para complementar o citado estudo, o corrente trabalho desenvolveu uma revisão da literatura visando identificar das publicações abrangendo o período entre 2008 e 2020. Com esse propósito, a revisão foi conduzida usando a base de dados da Web of Science, considerando os termos-chave descritos no final do Apêndice A, no qual são descritos os trabalhos com as dez maiores quantidade de citações (identificadas na base de dados da Web of Science). Entretanto, dentre os 93 artigos identificado, constatou-se que a terminologia utilizada nas publicações referentes do tema IC ainda é bastante heterogênea, como na revisão conduzida por Nicholls (2010), visto que há uma diversidade de áreas de conhecimento que abordam o tema, tais como marketing, logística, psicologia e ciência da informação.

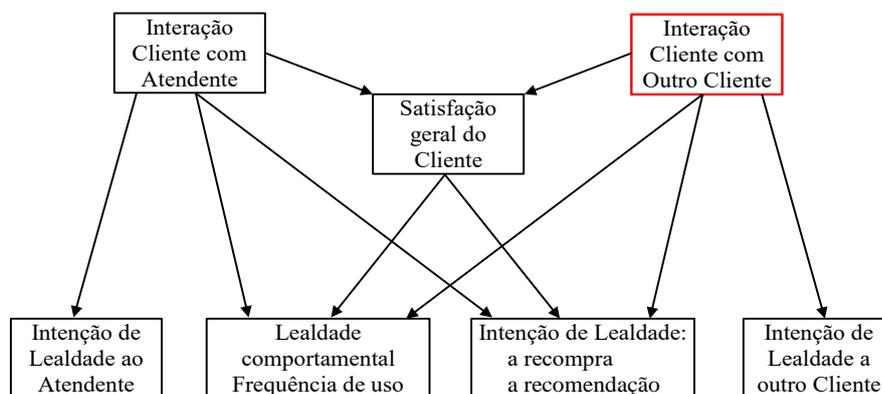
Quanto à quantidade anual das publicações, apresentada no final do Apêndice A, se considerada a média de 3 artigos por ano entre os anos de 207 a 2015, verifica-se um aumento no montante de artigos publicado a partir nos últimos cinco anos da pesquisa, sendo uma média de 11 artigos de 2016 a 2019 e publicação de 20 artigos em 2020. Entretanto, cabe destacar aqui que, apesar do assunto ser tratado no tópico 2.1.3, na temática de ‘Gestão do Processo da IC’ foram identificadas poucas publicações (Apêndice B), provavelmente por ser uma vertente de pesquisa mais complexa dentro do tema da IC.

Tomando como referência os trabalhos de revisão da literatura citados, o ponto de partida para melhor entender o processo da IC será uma análise pela perspectiva econômica, considerando os autores Manski (2000), Yuan e Yang (2017) e Scheinkman (2018). Tais autores iniciam a análise da interação pela perspectiva sociológica, ao citarem que a interação é uma sequência dinâmica de ações sociais entre indivíduos (duais ou dentro de um grupo), que modificam seus comportamentos em resposta a essa interação entre eles. Na sequência, os autores apresentam uma perspectiva econômica, citando que a interação ocorre entre indivíduos que são ‘tomadores de decisão’, assim, as expectativas e preferências de uma determinada pessoa são afetadas pelo ambiente no qual ocorrem interações envolvendo as expectativas e preferências de outras pessoas.

Nos estudos apresentados pelos autores, essas interações envolvendo expectativas e preferências ocorrem durante a busca por experiências e conhecimento, o que implica em observar as decisões (escolhas) tomadas por outras pessoas. Assim, as interações envolvendo preferência ocorrem quando um indivíduo avalia um conjunto de alternativas, levando em consideração as escolhas realizadas pelos outros. Adicionalmente, diferentes formas de interações (que envolvem expectativas e preferências) são resultantes das diferentes redes de contatos nas quais os atores da interação estão inseridos. Essa variedade de redes de contato pode decorrer tanto do ambiente pessoal de um indivíduo quanto dos ambientes empresariais nos quais o indivíduo esteja envolvido de alguma forma.

Na revisão da literatura, foram identificados trabalhos que analisam como as interações envolvendo clientes podem impactar o resultado final do serviço percebido por esses próprios clientes. A Figura 2 a seguir reproduz um exemplo da estruturação dessas análises, sendo que o modelo proposto por Guenzi e Pelloni (2004) foi selecionado por destacar dois tipos de interações envolvendo os clientes, tanto com a equipe de atendentes do provedor de serviços quanto entre os próprios clientes (IC). O modelo aborda ainda as várias combinações de impactos que os dois tipos de interação podem gerar na lealdade, dando atenção ao fato de que o cliente também pode desenvolver ‘lealdade a outro cliente’.

Figura 2- Exemplo de modelo SEM variáveis antecedentes da IC



Fonte: Adaptada de Guenzi e Pelloni (2004, p. 367), destaque nosso em vermelho.

Esse modelo já validado por pesquisas subsequentes é um exemplo que suporta a premissa de que o aumento da qualidade percebida das interações dos clientes (tanto com funcionários quanto entre os clientes – IC) impacta positivamente a ‘Satisfação Geral do Cliente’ e a ‘Fidelização do Cliente’ (novas compras e recomendação da firma).

Cabe destacar que, no modelo da Figura 2, o aspecto das interações com funcionários não evidencia distinções se o atendente (*front-office*) é um funcionário contratado direta ou indiretamente pelo prestador de serviço, ou, ainda, não aborda a possibilidade de esse

funcionário ser terceirizado, como parte de uma cadeia de serviços. Um exemplo comum da cadeia de serviços pode ser o caso dos passeios turísticos, pois, geralmente, o motorista do transporte e o guia turístico são parte de uma rede de terceirização que engloba funcionários de empresas parceiras locais dos destinos turísticos.

Essa cadeia de serviços pode ser chamada de Constelação de Valor e representa uma rede de atores (cadeia de prestação de serviços) que, em conjunto, cria valor a partir das relações entre esses atores. Assim, a criação de valor é o resultado das interações entre os atores, e as vantagens competitivas existem em um nível de constelação (cadeia de serviços), ao invés de em um nível de empresa (CHEN, 2015). Além disso, o provedor de serviços principal deve entender que sua participação é um dos elementos no sistema que cria valor para o cliente, porém, tanto a participação de outras empresas quanto o envolvimento dos próprios clientes deve ser considerado como elemento relevante do processo. Adicionalmente, no caso dos clientes, enquanto uma estratégia de Processo Centrado no Cliente no processo de prestação de serviços, a IC leva a uma criação de valor coletivamente.

Essa participação e ações dos clientes na cocriação de valor do serviço podem ser fundamentais para o sucesso de um serviço envolvendo vários clientes em um grupo, uma vez que a contribuição dos participantes é necessária para cocriar as experiências para eles mesmos. A experiência de serviço em grupo só pode ser cocriada quando os membros do grupo estão dispostos a fazer uma contribuição para o encontro de serviço e, em seguida, gerar uma experiência coletiva (FINSTERWALDER e KUPPELWIESER, 2011). No trabalho dos autores, a cocriação de valor relacionada à interação dentro de um grupo de clientes é tratada como uma espécie de resultado natural do processo positivo da IC.

Nessa perspectiva, ao se analisar o valor das interações para o cliente, cabe destacar que a IC difere em intensidade, reciprocidade e frequência, portanto, seus resultados também variam significativamente (HEINONEN, JAAKKOLA e NEGANOVA, 2018). Assim, a elaboração de pesquisas que foquem o resultado da interação implica adotar foco e escopo de abordagem que permita analisar a satisfação do cliente com a percepção sobre os resultados do processo da IC para tais clientes.

Considerando o universo de possibilidades de pesquisas envolvendo o entendimento e a análise das múltiplas facetas da IC, assim como em qualquer outra área de pesquisa, a delimitação do foco do estudo se faz fundamental para a condução de pesquisas sobre o tema. Nesse sentido, ao longo da revisão da literatura, foram citadas abordagens sobre as temáticas de ‘contribuição da IC para a satisfação e fidelização dos clientes’, a ‘interação entre o cliente

e a equipe de atendentes e/ou infraestrutura do prestador de serviços’, e o ‘impacto da IC dentro da constelação de valores na prestação dos serviços’.

Entretanto, a quantidade de literatura disponível é significativamente menor quando a temática de pesquisa é a ‘gestão do processo da IC na prestação de serviços para grupo de consumidores’. Por esta razão, o presente trabalho destina-se a contribuir com essa lacuna da literatura, pela busca de entendimentos que sirvam de base para a gestão do processo da IC, enquanto processo em si, sem adentrar os ‘resultados individuais’ decorrentes da IC, os quais são o produto em si gerado para cada cliente no processo de interações.

Dentro desse foco de entendimento do processo da IC para grupos, deve ser destacado que, quanto maior o número de clientes atendidos em um mesmo grupo, maior é a variedade de expectativas dos clientes em relação ao mesmo atendimento (NICHOLLS, 2011). Tal complexidade no processo da IC pode ser um dos fatores que justifique a menor abordagem desse tema na literatura pesquisada, se comparada com a abordagem da interação entre clientes e os atendentes do prestador de serviço. Entre as complexidades envolvendo a IC em serviços destinados a grupos de cliente, do ponto de vista de pesquisa acadêmica, encontra-se a variedade de aspectos que precisam ser abordados, como, por exemplo, o entendimento dos elementos envolvidos na geração das interações, através de fundamentações ligadas à área de Sociologia, como as apresentadas no tópico 2.1.1 deste trabalho.

O ambiente de serviços destinados a múltiplos clientes pode incluir exemplos como os congressos e seminários (nos quais, além da exposição de conhecimentos, os participantes comumente buscam por uma rede de contatos ou *network*), os passeios turísticos em grupo (com atividades e eventos coletivos, que vão além de visitas aos atrativos turísticos e o transporte), as moradias compartilhadas (com a convivência entre moradores dentro de repúblicas, albergues e *colivings*), entre outros.

Nesse contexto de serviços para múltiplos clientes, a interação entre eles tem uma elevada probabilidade de ocorrência, uma vez que os ambientes desse tipo de serviço podem ser considerados como de ‘alta propensão’ para as interações. Tal ambiente de ‘alta propensão’ para IC pode ser descrito como aquele em que, provavelmente, os membros de um grupo de clientes estabelecerão algum nível de interação entre eles, em algum momento ou em repetidas vezes ao longo da prestação do serviço (MOORE, MOORE e CAPELLA, 2005).

Na busca pela delimitação do foco de estudo da IC para este trabalho, cabe destacar que, quanto a sua natureza, a interação pode ser indireta (meramente próxima) ou direta (interpessoal). Nessa perspectiva, segundo Line e Hanks (2019), quando os clientes estão meramente próximos uns dos outros, o que representa uma interação indireta, esse mera

presença de um cliente próximo pode também influenciar a decisão do outro cliente. No entanto, o termo IC é usado com maior frequência para fazer referência às interações diretas entre os clientes no ambiente de serviço. No caso da interação direta, ela envolve algum tipo de troca de informações que efetivamente resulta em um nível de influência mútua de comportamento. Assim, a interação direta fica definida como o foco para o corrente trabalho, uma vez que o processo da IC direta pode ser um dos elementos formadores da prestação de serviços, cabendo, assim, desenvolver estudos para o seu gerenciamento.

Considerar as delimitações já apresentadas para o correto trabalho sobre a IC, o foco da pesquisa apresentado como sendo: as *interações diretas entre os clientes dentro de um grupo na prestação de serviços*. Todavia, para melhor entender esse assunto, merecem destaque alguns conceitos apresentados na literatura sobre a perspectiva com que a IC será focada na pesquisa.

Entre as perspectivas usadas pelos vários autores que conceituam a IC, Johnson e Grier (2013) abordam a IC como sendo a interação ativa ou passiva entre dois ou mais clientes dentro ou fora do ambiente de serviço, que pode ou não envolver comunicação verbal. Os autores apresentaram um conceito amplo, abrangendo vários aspectos da IC, dentre os quais se destacam que a interação também pode acontecer fora do ambiente onde o serviço será prestado, bem como ela pode não envolver comunicação verbal. O primeiro aspecto destacado indica que a interação pode acontecer antes ou depois da prestação de serviços, como, por exemplo, os participantes de um congresso que podem trocar informações antes (ou depois) do congresso, a partir de uma lista de endereços de e-mails divulgados previamente. O segundo destaque indica que, desde que haja algum tipo de comunicação, por exemplo, através de posturas e gestos (andar de um lado para outro ou variações no tom de voz e ritmo da fala, podem comunicar impaciência), isso pode levar a algum nível de interação que afete o processo decisório da outra pessoa.

Um conceito mais restrito é apresentado por Libai, Bolton, et al. (2010), ao abordar a comunicação boca a boca, quando definem a IC como a transferência de informações de um cliente (ou grupo de clientes) para outro cliente (ou grupo de clientes) de uma forma que tenha o potencial de mudar suas preferências, comportamento de compra real ou a forma como eles interagem ainda mais com os outros. Essa definição destaca que a interação entre os clientes pode ocorrer em uma base fora (*off-site*) do ambiente ou local da prestação do serviço, o que indica que, para aqueles que transferem a informação, a IC pode acontecer em um momento diferente daquele em que ocorre o consumo dos serviços. Quando a informação é transferida em um ambiente em que o cliente receptor possa questionar ou contrapor o

posicionamento do cliente transmissor, notoriamente existe uma interação, entretanto podem existir situações em que haja somente uma postagem de informação na qual o cliente transmissor pode não passar por uma interação de fato (efeito mútuo).

Considerando o apresentado, como delimitação do foco de pesquisa deste trabalho, o termo ‘Interações entre Clientes’ (IC) fica definido como *interação direta que ocorre entre clientes em um grupo que compartilhe algum serviço em um mesmo encontro presencial e/ou virtual, dentro de um ambiente gerenciado para favorecer a recíproca troca de experiências e ideias que contribuam para a mudança comportamental desses clientes.*

Essa definição enfatiza quatro aspectos da IC: a- **Contato direto** indica a efetiva transferência interpessoal de informações; b- **Mesmo encontro presencial e/ou virtual**⁴ indica o consumo de uma mesma oferta de serviço em que a presença do cliente pode ser ou não corpórea; c- **Ambiente gerenciado** indica uma infraestrutura projetada e monitorada pelo provedor de serviço que busque criar condições para favorecer potenciais interações entre os clientes ao longo do consumo do serviço; d- **Contato recíproco** indica a simultaneidade e mutualidade do processo de contato (por exemplo, no diálogo, ocorre uma conversa mútua, porém, em um discurso, ocorre um fluxo unilateral de informação que não se caracteriza como interação). Portanto, do ponto de vista da Administração de Empresas, a IC demanda um ambiente planejado para alavancar esse processo de interação em um mesmo encontro.

Além disso, cabe destacar que o termo interação, por si só, já foi definido como a troca de experiências que contribuam para a mudança comportamental dos que interagem. Assim, a troca de experiências se refere à mútua oferta de vivências (conhecimentos adquiridos ao longo da vida ou variedade de ideias sobre um tema), enquanto a mudança de comportamento se refere à reconsideração sobre como agir ou ver o mundo.

A definição do termo IC estabelecida para este trabalho visa à delimitação de qual tipo de interação social será abordada ao longo da pesquisa. Entretanto, o aprofundamento no entendimento da IC pode ser obtido a partir da análise dos seus atributos (particularidades e características diferenciadoras inerentes), sendo que existe uma vasta gama de variações desses atributos presentes no processo da IC.

A análise desses atributos visa identificar e classificar alguns aspectos da IC que conduza ao entendimento mais profundo do processo da IC. Haja vista que o melhor entendimento desse processo pode propiciar o aprimoramento na gestão desse processo da IC,

⁴ As particularidades ligadas às interações virtuais não foram aprofundadas no corrente trabalho, uma vez que o ambiente de *colivings* traz em sua natureza característica do contato presencial (conforme tópico 2.2).

o qual se torna um elemento potencial para contribuir na qualidade da experiência final do cliente dentro da prestação de serviços.

Segundo Risselada (2012), os atributos da IC envolvem motivação (causa), propósito (intenções), frequência, intensidade, localidade, distância, cultura pessoal, contexto social, estado emocional, quantidade de pessoas, entre outros. Adicionalmente, a partir dos atributos identificados, a interação pode vir a ser categorizada como sendo familiar, profissional, amorosa, sexual, oportunista, virtual, e assim por diante (MOURA E SÁ e AMORIM, 2017). Por conseguinte, essas classificações em categorias permitem definir modalidades de gestão que melhor se apliquem a cada um dos diversos tipos de interação no processo da IC.

A categorização dessa variada gama de atributos e aspectos usados para identificar a IC foi possível a partir da citada revisão sistemática da literatura sobre o tema. Decorre daí um primeiro aspecto de classificação, uma vez que foi possível identificar que, normalmente, existem três canais associados aos atributos no processo da IC, sendo a Firma, o Cliente ou o Contexto (situação). Esses canais indicam quem é o agente vinculador (indutor) de um determinado atributo para dentro do processo da IC, sendo descritos a seguir.

Os **atributos vinculados à Firma** são aqueles atributos da IC que estão de alguma forma sob o controle da empresa que presta o serviço, como, por exemplo, definir o tipo de infraestrutura em que os clientes se encontram e interagem (LEVY, 2010).

Já os **atributos vinculados aos Clientes** são aqueles oriundos diretamente dos clientes que estão dentro do processo da IC e, portanto, afetam fundamentalmente o acontecimento ou não da IC, como, por exemplo, o tipo de motivação para interagir com outros clientes (MOORE, MOORE e CAPELLA, 2005).

Os **atributos vinculados ao Contexto** (situação) são aqueles atributos da IC que decorrem e se relacionam a múltiplos aspectos do processo da IC para ‘tomar forma’ ou acontecer (LIBAI, BOLTON, *et al.*, 2010). Esse canal de vinculação é denominado de Contexto porque ele pode ser visto como um entrelaçamento das diversas linhas que formam uma corda, ou ainda, como o conjunto de filamentos condutores de um cabo de fibra óptica.

Considerando a complexidade desse canal de vinculação do Contexto, um exemplo de atributo que depende de várias situações é o ‘momento da interação’ ou oportunidade, tal como em um passeio de turismo em grupo. Nesse caso, a oportunidade para a interação entre os turistas depende da combinação (junção), tanto da disponibilidade simultânea de pelo menos dois clientes para interagir quanto das regras de conduta do local do passeio (agente externo como museu ou teatro que demandam silêncio são inibidores de oportunidade), bem como da infraestrutura do destino turístico que pode dispersar ou aproximar as pessoas do

grupo, ou ainda do fato de a firma ter ou não ter planejado e preparado uma situação (apresentações ou jogos de grupos) que leve os turistas a conversarem entre si em um determinado momento do passeio. Assim, a oportunidade não depende só da firma, nem só do cliente, envolvendo múltiplos canais (ou agentes), considerando, ainda, que, em interações virtuais, sempre existe a dependência de agentes externos, como provedores de internet.

Outro aspecto de classificação dos atributos da IC, observado na revisão sistemática da literatura, envolve a determinação de dimensões para agrupar essa diversidade de atributos que envolvem o processo da IC. Adota-se o termo ‘dimensão da IC’ para representar uma ‘combinação específica de atributos’, que formem um conjunto delimitado de características ou aspectos significativos que viabilizem o entendimento e tipificação dos principais elementos de categorização do processo da IC (WALTER, EDVARDSSON e ÖSTRÖM, 2010). A partir da perspectiva da área de Administração de Empresas, este trabalho terá como fio condutor os critérios mais comumente usados na literatura para estabelecer as dimensões presentes no processo da IC nos encontros de serviços.

Uma proposta de categorização das dimensões é esquematizada no Quadro 2 a seguir, como um guia para as descrições de cada dimensão após o quadro, bem como as fontes de literatura que fundamentam tal proposta de categorização da IC na prestação de serviços. Esse quadro combina aspectos relacionados tanto com a empresa quanto com o cliente e o contexto, pois a IC engloba relação entre clientes inseridos em um processo de serviço oferecido por uma firma (negócio), a partir de aspectos gerais que engloba outros agentes do mercado (provedor de tecnologia, por exemplo), simultaneamente com o provedor de serviço e o cliente. Assim, a categorização dos atributos de forma dissociada tende a ser insuficiente para entender a devida extensão de cada tipo de IC que se observa e analisa.

No Quadro 2 a seguir, a primeira coluna apresenta a denominação das dimensões que são propostas a partir dos principais aspectos identificados na pesquisa bibliográfica (citadas após o quadro). Na segunda coluna, são apresentados os atributos contrapostos que formam a dimensão, porém, entre os atributos opostos apresentados, existem outras gradações de atributos correlatos dentro de cada dimensão proposta. Como exemplo, dentro da dimensão da ‘Ênfase na IC’, entre os atributos ‘Elemento Secundário’ (insignificante) e o ‘Elemento Central’ (almejado), podem existir outros atributos tal como ‘Elemento Subsidiário’, que indicaria que a IC é um elemento que agrega valor ao processo de serviço, sem que a IC seja um elemento fundamental do serviço prestado. Na terceira coluna, apresenta-se a identificação da unidade de mensuração (escalas) proposta para avaliar a gradação de relevância referente aos atributos de cada dimensão.

Quadro 2- Dimensões da IC no âmbito de serviços

Dimensões da IC	Atributos do processo da IC		Escalas	
Vinculadas à FIRMA				
Ambiente de contato (infraestrutura para a IC)	Ineficaz (inadequado)	↔	Estimulador (favorável)	Grau de adequação do ambiente para a IC
Ênfase na IC (impacto da IC no serviço)	Elem. Secundário (pouco significativo)	↔	Elemento Central (almejado)	Grau de relevância da IC para o negócio
Suporte da Firma (facilitação do processo da IC)	Fortuito (esporádico)	↔	Gerenciado (intencional)	Grau de atuação da firma no processo da IC
Vinculadas ao CLIENTE				
Motivação do Cliente (propósito prévio)	Comercial (negócios/tarefas)	↔	Afetuooso (sentimentos)	Grau de envolvimento comercial/afetuoso
Papel do Cliente (iniciativa de contato)	Reativo (conduzido)	↔	Proativo (condutivo)	Grau de intensidade da iniciativa do cliente
Conexão Prévia (convívio prévio)	Desconhecido (estranho)	↔	Ligado (íntimo)	Grau de intensidade do conhecimento prévio
Vinculadas ao CONTEXTO				
Modalidade da IC (forma de contatar)	Virtual (e-IC)	↔	Presencial (corpóreo)	Frequência do contato físico
Momentaneidade da IC (momento do contato)	Fora do <i>servicescape</i> ⁵	↔	Dentro do <i>servicescape</i>	Razão entre contato durante e fora da prestação de serviço
Protocolo de Conduta (padrão de comportamento)	Tácito (informal)	↔	Explícito (normatizado)	Grau de evidenciação dos códigos de condutas

Fonte: Informações de fontes diversas citadas no texto a seguir, quadro elaborado pelo autor.

A fundamentação teórica que justifique as dimensões propostas no Quadro 2 pode ser apresentada como sendo:

- A) **Ambiente de contato** - a dimensão abrange as infraestruturas tangível e intangível que formam o âmbito (espaço físico e atmosfera) em que ocorre o processo de interação. Assim, tanto o espaço (edificação e mobiliário) quanto o ambiente abstrato (iluminação, limpeza, estilo e cores da decoração, planejamento do *layout* e propósito do espaço, etc.) e recursos tecnológicos (formas de comunicação interna) são atributos que caracterizam e qualificam o recinto onde ocorre o processo da IC (WALTER, EDVARDSSON e ÖSTRÖM, 2010);

⁵ Como já apresentado antes, *servicescape* indica o ambiente no qual o serviço é prestado, enquanto conjunto de aspectos tangíveis e intangíveis dos elementos não humanos do processo de serviço (BOOMS e BITNER, 1981).

- B) Ênfase na IC** - a dimensão indica a importância da IC como um componente do processo do serviço, seja como elemento central (almejado), seja como elemento secundário (pouco significativo). Na concepção do estilo de serviços (produto), os gestores devem considerar qual o grau de significância da IC que eles irão reconhecer dentro do planejamento do serviço, a partir das expectativas dos clientes em relação à IC (ZHANG, BEATTY e MOTHERSBAUGH, 2010);
- C) Suporte da Firma** - a dimensão diz respeito à atuação da empresa através de ações intencionais (planejadas) ou fortuitas (esporádico) dentro do processo de interações (LEVY, 2010). Tais ações se relacionam com alguma forma de promover as interações ou de reduzir as tensões dentro do *coliving*, fazendo com que a coesão do grupo e a frequência de encontros sejam significativas (NICHOLLS, 2009);
- D) Motivação do Cliente** - a dimensão representa a distinção entre orientação comercial (negócios/tarefas) ou afetiva (sentimentos) como objetivo da IC (GRUEN, OSMONBEKOV e CZAPLEWSKI, 2007). A interação pode estar focada em troca de informações técnica sobre produtos e serviços (comercial), assim como pode ter a troca de afeto e sentimentos envolvendo experiências pessoais. A IC envolvendo afeição pode estar ligada a uma ampla gama de sentimentos, tais como amizade, romance, companhia, aprovação social, etc;
- E) Papel do Cliente** - a dimensão diz respeito à iniciativa do cliente dentro do processo de interação (ZOURRIG e CHEBAT, 2009). Alguns clientes sempre se deixam ser conduzidos dentro do processo da IC (reativo) e dependem da oferta de informações de pessoas que sejam mais desinibidas do que elas mesmas, dentro do processo de serviços. Os clientes proativos desempenham uma função de ajudar no processo de interação com outras pessoas, pois eles parecem ter uma necessidade inata de ser úteis no mercado e oferecer informações e trocar ideias de forma espontânea e natural;
- F) Conexão Prévia** - a dimensão representa a existência ou não de convívio prévio entre os clientes que interagem durante a prestação de serviços (NICHOLLS, 2010). Deste modo, se os clientes nunca se encontraram antes, eles iniciam o processo de interação como desconhecidos e, assim, passam por fases primárias de troca de informações. Caso exista alguma conexão prévia, decorrente de contatos de anteriores, dentro ou fora do ambiente da prestação de serviços (*servicescape*), então os clientes podem vir a realizar trocas de informações de forma mais aprofundada. Portanto, uma situação de primeiro contato

entre clientes desconhecidos pode demandar algum tipo de iniciativa do prestador de serviço para promover um ambiente que facilite o contato inicial (IC) entre estranhos;

- G) Modalidade da IC** - essa dimensão indica o modo como a interação ocorre, tendo em vista os recursos tecnológicos na contemporaneidade humana (NICHOLLS, 2008). Assim, além da IC que pode ocorrer da forma presencial tradicional (proximidade física e corpórea entre as pessoas que interagem), a tecnologia permite modalidades tais como a IC virtual (e-IC), que representa a interação no momento em que a prestação de serviços é consumida simultaneamente por pessoas que estejam fisicamente distantes uma das outras, como em um fórum de debate on-line, uma vez que o fórum é o serviço oferecido. Essa temática da e-IC é abordada de forma especial logo após a descrição geral das dimensões. Entretanto, principalmente se for considerado que uma prestação de serviço pode ocorrer de forma contínua ao longo de um tempo, como uma hospedagem, por exemplo, o processo da IC (entre hóspedes no caso do exemplo) pode englobar gradações complementares dos atributos. Assim, ao longo da mesma prestação de serviço, pode existir alternância de momentos com interações presencial e virtual (em diferentes graus para a proporção entre tais opostos);
- H) Momentaneidade da IC** - a dimensão abrange o momento no tempo em que acontece a IC em relação ao momento da prestação de serviço (LIBAI, BOLTON, *et al.*, 2010). Esse momento em que acontece a IC tanto pode acontecer ‘dentro do ambiente de ser serviço’ (termo em inglês *on-stage* ou *on-site*), simultâneo à prestação de serviços, quanto pode acontecer ‘fora do ambiente de ser serviço’ (termo em inglês *off-stage* ou *off-site*), seja antes ou depois do consumo do serviço. A ocorrência da IC antes do consumo do serviço pode decorrer de situações tais como aquelas em que, previamente, o provedor de um serviço disponibiliza uma lista de contatos (endereços de e-mails, telefones, etc.) dos clientes que contrataram um serviço, assim tais clientes podem interagir (trocar informações) previamente ao evento em que acontece a prestação de serviço. A ocorrência da IC também pode ser posterior, tal como um jantar ou evento após o encerramento de um seminário, momento em que ocorre a troca de informações, experiência e ideias. Além disso, a denominada propaganda 'boca a boca' sobre a qualidade do serviço pode envolver a troca de informações tanto antes quanto depois do serviço em si;

I) Protocolo de Conduta - a dimensão indica o grau de formalização quanto ao código de conduta (regulamento interno), que serve de referência para definir os comportamentos e atitudes a serem seguidos no ambiente de interações, sendo que, no caso de inadequação das ações dos clientes, os mecanismos de controle e punição precisam ser previamente definidos como parte do processo de harmonização entre o respeito aos direitos individuais e a atenção com atitudes em áreas coletivas (JUNG, YOO e ARNOLD, 2017).

Considerando a variedade de combinações de atributos que envolvem a classificação das diferentes formas de IC na prestação de serviços, um exemplo de análise poderia ser o caso de *Websites* de contato não presencial como Facebook em que os atributos presentes poderiam ser: modalidade altamente virtual; momentaneidade dentro do ambiente de serviço (durante o uso do *Website*); ênfase alta na IC durante o serviço de disponibilização da rede (a troca de informações entre os usuários é o propósito central do site); atuação da firma altamente gerenciadora (criação de um design para o ambiente virtual, gestão de acessos e de contatos realizados); propósito misto (busca tanto por contato comercial quanto por relações de afeto); conexão prévia e mista (existem tanto os contatos iniciais entre estranhos quanto os contatos recorrentes); papel ativo do cliente (existe a iniciativa de buscar a interação).

Outro exemplo de classificação pode ser uma empresa de hospedagem do tipo *coliving*, cujos atributos que identificam o formato da IC podem ser: modalidade altamente presencial; momentaneidade mista (tanto dentro do ambiente de *coliving* quanto em ambientes externos como restaurantes e bares); ênfase alta na IC durante o serviço combinado de hospedagem e convivência (propósito de troca de informações com os companheiros de moradia); atuação moderada da firma (consegue criar situações potenciais, mas não acompanha diretamente a interação em si); Propósito afetivo, com foco na intimidade social (busca por relações com troca de experiências e amizades); conexão prévia baixa quando da entrada de um novo morador, porém tende a ser alta entre os moradores antigos; papel misto do cliente (existem clientes que são tímidos dentro do processo da IC).

Assim, a classificação apresentada no Quadro 2 visa delimitar as principais características que definem a IC a ser gerenciada, uma vez que, na revisão da literatura não foi identificada alguma forma estruturada de classificação que permita aos gestores entender que tipos de ações poderiam ser adotadas para gerenciar melhor o processo de interação.

Esses dois exemplos podem exemplificar a diversidade de classificações envolvendo a IC, a partir de seus atributos gerais. Entretanto, tais atributos podem ser usados para se desenvolver análises mais profundas sobre o impacto deles no entendimento de como ocorre a

IC. Por exemplo, no caso da Modalidade, o autor Nicholls (2008, p. 98) analisou que a e-IC (IC virtual) pode acontecer entre 'um cliente e clientes potenciais' (como um equivalente eletrônico da comunicação boca a boca), bem como pode acontecer entre 'dois ou mais clientes' de um e-serviço (serviços que são entregues no ambiente virtual da internet utilizando tecnologias de multimídia e telecomunicações). Exemplos de e-IC podem ser jogos on-line, salas de chat, tarefas de grupo de do ensino a distância (alunos discutem on-line ou via e-mail os tópicos do curso com colegas de classe), entre outros. O autor acrescenta que, geralmente, o prestador de serviços tende a acompanhar a IC no ambiente virtual que ele disponibiliza, assim, o suporte ao processo de e-IC tende a ser um elemento essencial.

A relevância da e-IC pode ser percebida pela abordagem do CEO Mark Zuckerberg na conferência de desenvolvedores Facebook-F8 de 2019, onde ele apresentou a ferramenta chamada 'Encontre Novos amigos' (Meet New Friends'), no Facebook, cujo propósito é ajudar as pessoas a expandirem suas interações sociais, conectando estranhos que tenham algo em comum, tal como escolas, empregadores, contatos, etc. (The verge, 2019). Assim, nesse ambiente de e-IC, a partir do perfil do usuário, podem ser identificados atributos ligados a propósito, papel e conexão prévia que permitam favorecer o processo da IC potencial.

Apesar da diferença na denominação, as dimensões de Ênfase na IC e de Atuação da Firma são abordadas em uma análise combinada no trabalho de Moura Sá e Amorim (2017). Partindo de equivalentes dessas duas dimensões, as autoras propõem identificar o tipo e o nível adequado de IC para um determinado serviço, considerando outros elementos do serviço como o papel dos funcionários da linha de frente e o planejamento dos aspectos físicos do ambiente do serviço. Nessa perspectiva de análise, propõe-se uma tabela de duas dimensões para classificar a IC, como se segue.

Figura 3- Tipologia da IC

Orientação na Prestação do Serviço	+	IC OCORRIDA	IC DELIBERADA
	-	IC CASUAL	IC FUNCIONAL
		-	+
		Orientação de Troca	

Fonte: Adaptada de Moura E Sá e Amorim (2017, p. 6)

Na proposta das autoras para classificar os tipos da IC a partir da Figura 3, as autoras explicam que a dimensão da '**Orientação na Prestação do Serviço**' se refere à medida do

grau de planejamento (intenção) para promover IC ao longo da prestação de serviço (essa dimensão equivale à denominação de ‘*Atuação da Firma*’ apresentada no Quadro 2). Adicionalmente, a dimensão da ‘**Orientação de Troca**’ se refere à medida de intensidade (abundância) das trocas (interações) que se espera que ocorram entre clientes durante o processo da IC (essa dimensão equivale à denominação de ‘*Ênfase na IC*’ no Quadro 2). Portanto, essa análise bidimensional do planejamento (preparação) e da relevância (ênfase) da IC propicia sua categorização no processo de gestão da prestação de serviços.

Assim, de acordo com Moura Sá e Amorim (2017), a IC pode ser categorizada como sendo: **a) IC Casual** é quando a interação resulta de características naturais do sistema (processo) de prestação do serviço, sendo que, nesse caso, nem os prestadores de serviços nem os clientes buscaram de modo ativo (ação intencional) a IC como parte do resultado da prestação do serviço; **b) IC Funcional** é quando o provedor de serviço está ciente dos ganhos potenciais que podem resultar da IC, porém, a interação não é um elemento central dentro do processo de prestação do serviço. **c) IC Ocorrida** é quando a interação se torna um elemento importante e esperado no encontro de serviço, embora a interação não seja o motivo principal da prestação de serviço; **d) IC Deliberada** é quando tanto o provedor quanto os clientes estão focados na interação, assim, a IC é esperada e desejada pelos clientes, que buscam aspectos específicos de natureza e conteúdo da interação, observando ainda que o sistema de prestação de serviços (processo) deve ser projetado para atender a essa demanda.

Esse processo de análise das dimensões e seus atributos da IC contribui para o entendimento do processo da IC, uma vez que os clientes de serviço frequentemente precisam estar presentes dentro do ambiente de prestação do serviço, e a possibilidade de encontro e interação entre eles varia de acordo com o perfil (atributos) do serviço. Assim, para melhor entender o que leva a IC a acontecer dentro do processo de serviço, o tópico a seguir aborda os fatores (*Drivers*) desse processo.

2.1.3 Drivers do processo da IC

Conforme descrito no item 2.1.1, as pessoas apresentam uma compulsão natural por proximidade, mas, ainda assim, o contexto do processo de interação demanda maiores entendimentos para avaliar quais as forças que levam essa interação a acontecer de fato. Nesse sentido, no modelo apresentado por Guenzi e Pelloni (2004), através da Figura 2 (tópico 2.1.2), o foco do estudo foi o impacto decorrente da interação dos clientes, seja entre os próprios clientes, seja com os funcionários do prestador de serviço. Entretanto, nesse modelo

não se apresentaram as variáveis precedentes, ou seja, os fatores que levaram ao acontecimento da IC, sendo que esta mesma situação ocorre com outros estudos da IC.

Apesar de alguns estudos não focarem nos fatores que levam a IC a acontecer, a adequada gestão do processo da IC depende da compreensão de quais são essas forças-chave ou fatores, além de como eles podem ser gerenciados de forma a potencializar as chances de interação entre os clientes. Entretanto, apesar de tal tema ser abordado por alguns autores, não há consenso sobre a denominação dessas forças que levam a interação a acontecer, ainda que todos os autores tenham o mesmo propósito de identificar as ‘causas’ que levam o processo da IC a ocorrer. Para definir a denominação a ser adotada no corrente trabalho, o Quadro 3 apresenta os principais termos usados para identificar essas forças, a partir da revisão da literatura, como se segue.

Quadro 3- Terminologia envolvendo os *Drivers* da IC

Autores	Termo usado pelos autores Frase-chave	Drivers	Componentes	Motivadores	Variáveis	Fatores
Nichols (2009, p. 121)	Em instituições de ensino superior, o papel da interação aluno a aluno é muitas vezes um dos principais Drivers de valor.	X				
Walter et al., (2010, p. 238)	Os Drivers das experiências do cliente com o serviço se referem aos mecanismos que evocam as experiências do cliente.	X				
Heinonen et al., (2018, p. 710)	Os Drivers que motivam os clientes a interagir com outros clientes.	X				
Gruen et al., (2007, p. 05)	Motivação, oportunidade e habilidade são todos componentes necessários da criação de valor na IC.		X			
Kawamichi et al., (2016, p. 01)	Recompensas Sociais são motivadores particularmente importantes para a interação social.			X		
Zgolli et al., (2017, p. 45)	Os efeitos de variáveis pessoais no desenvolvimento da IC, tal como a extroversão e as similaridades percebidas entre os clientes.				X	
Line e Hanks, (2019, p. 171)	Compatibilidade entre clientes é um dos fatores -chave na experiência do cliente.					X

Fonte: Informações sobre as fontes citadas dentro do quadro, elaborado pelo autor.

Apesar de não haver clara predominância do termo, conforme tabela acima, uma maior ênfase vem sendo dado ao termo *Driver*. Assim, doravante neste trabalho, o termo *Driver* é adotado para expressar a ideia de um atributo (fator ou força) que leva um determinado fenômeno a acontecer ou a se desenvolver, ou, ainda, uma força motriz que guia a ocorrência de outros fatores ligados a um fenômeno (IC), sendo que o *Driver* pode ter sua origem dentro ou fora do ambiente da prestação do serviço.

A opção de manter o termo *Driver* em inglês decorre de sua amplitude de significado, pode tender a expressar uma ideia conjunta das diversas ações inerentes ao processo de condução, seja pela definição da direção (rota), da temporalidade (velocidade), do fluxo de intensidade (ritmo), do foco no destino (alvo), bem como da ênfase de propósito (razão). Assim, a manutenção do termo em inglês visa destacar que cada *Driver* tende a promover esse conjunto de ações em relação aos demais elementos com os quais ele está associado dentro do processo da IC.

O uso do termo *Driver* (ou correlato) acontece em variados níveis de detalhamento, conforme identificado na revisão da literatura, seja para denominar fatores em nível operacional de uma entidade, seja para representar em nível mais amplo e abrangente os fatores políticos, econômicos e sociais (WALTER, EDVARDSSON e ÖSTRÖM, 2010). Entretanto, de uma perspectiva sociológica, ligada à interação, o termo *Driver* pode ser visto como forças que estimulam e conduzem em direção a um efeito específico, sendo que tais drives podem ser entendidos como inatos (fisiológicos) ou adquiridos (aprendidos) quanto a sua natureza (SCOTT e MARSHALL, 2009). Assim, *Driver* representa um atributo que conduz para se chegar a um resultado, sendo que ele pode ser natural ou instintivo, bem como desenvolvido ou planejado para conduzir a um resultado.

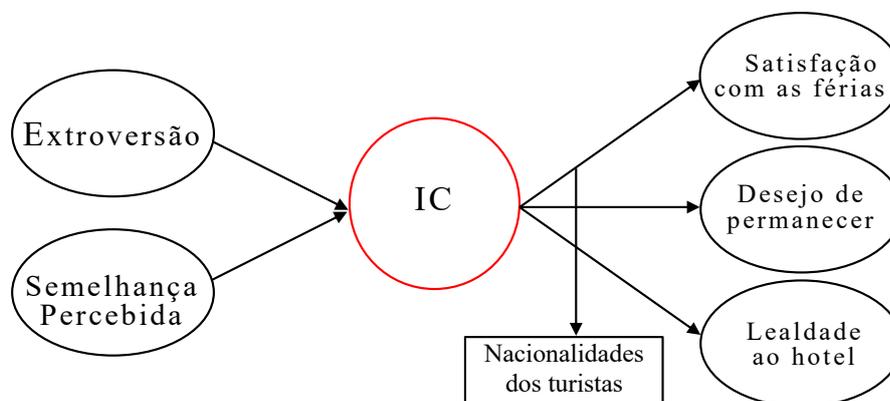
Do ponto de vista econômico, o termo *Driver* pode representar: (a) Condição ou decisão que faz com que condições ou decisões subsequentes ocorram como consequência de sua ocorrência; (b) Elemento de um sistema que tem um efeito significativo ou crítico nos elementos associados ou em todo o sistema; (c) Causa-fonte de uma condição ou medição (VOGEL e LASCH, 2016). Esta definição enfatiza o *Driver* como um elemento que pode produzir um efeito crítico em parte ou em todo um sistema. Portanto, *Drivers* podem ser elementos que conduzem algum efeito em um sistema ativo, cujo fluxo pode ser representado em modelos. Assim, os *Drivers* podem ser entendidos como indicativos que representam os fatores que produzem efeitos no processo da IC.

Considerando o que foi exposto, doravante neste trabalho acadêmico, o termo *Driver* indica um ***atributo que represente determinado processo de conduzir outro fator ou força a gerar seus efeitos, sob determinadas condições, dentro do sistema da IC.***

Na revisão da literatura sobre *Drivers* da IC, ainda que com distintas denominações, foi identificada uma quantidade pouco expressiva de artigos focados nos *Drivers* e seus antecedentes, como pesquisas empíricas e modelos de análises de efeitos sobre a IC. Conforme mencionado sobre o modelo da Figura 2 (tópico 2.1.2), alguns estudos focam

somente os efeitos da IC, entretanto, em contrapartida, a Figura 4 a seguir pode ser um exemplo de estudos envolvendo modelos com configurações que busquem analisar os antecedentes da IC, ou seja, nos *Drivers* que levam ao acontecimento da IC.

Figura 4- Exemplo de modelo com variáveis antecedentes da IC



Fonte: Adaptada de Zgolli e Zaiem (2017, p. 49), destaque nosso em vermelho.

O modelo apresentado por Zgolli e Zaiem (2017) evidencia a abordagem de dois *Drivers* da IC ligados ao cliente, que são a Extroversão e a Semelhança Percebida. Portanto, em um trabalho empírico em um ambiente de serviços de turismo, os autores adotam esse modelo com o intuito de avaliar o efeito desses dois *Drivers* no processo da IC, que, por sua vez, impacta a satisfação do cliente, seu desejo de estender a estadia e a lealdade com o hotel.

A identificação dos vários *Drivers* da IC foi abordada no trabalho elaborado por Heinonen, Jaakkola e Neganova (2018), no qual uma pesquisa bibliográfica em profundidade sobre tais *Drivers* foi desenvolvida (tipologia e resultado da IC), e 119 trabalhos empíricos selecionados foram analisados de forma independente por cada autor, posteriormente, os resultados foram comparados para estabelecer um consenso final. O estudo identificou os *Drivers* mais citados na literatura, mas a comparação da relevância e influência deles ainda não foi estabelecida. Além disso, verificou-se a importância dos gerentes conhecerem e distinguirem quais *Drivers* são mais facilmente gerenciáveis pela firma, bem como quais *Drivers* estão sob o controle do cliente, sendo estes menos suscetíveis ao processo de gestão.

O trabalho dos autores identificou que, além dos gerentes reconhecerem quais *Drivers* eles podem influenciar, eles precisam também identificar e analisar *Drivers* parcialmente invisíveis (além da observação direta) ligados a aspectos individuais dos clientes, mas que poderia ajudar os gerentes a compreender as principais questões associadas à criação de valor para o cliente durante o processo da IC. O resultado final de levantamento dos principais *Drivers* identificados pelos atores é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 4- Identificação de *Drivers* por canal de indução

Canal de indução	Identificação dos <i>Drivers</i> da IC	Exemplo do que leva os clientes a interagirem
Firma	Características do ambiente de serviço (<i>servicescape</i>)	Criar espaços adequados para interagir Configuração da atmosfera de serviço Cultura de serviço
	Instituir plataformas e procedimentos para facilitar a IC	Características dos <i>Websites</i> (ex.: criar fórum de debate ou função de comentários) Mecanismos que facilitam a interação (ex.: crachás com nomes) Convites para clientes avaliarem produtos ou criarem conteúdo
Cliente	Desejo de troca de informações	Demanda de informações sobre determinados produtos/fornecedores/marcas Desejo de compartilhar experiências
	Desejo de auto aprimoramento e auto aprovação	Desejo de melhorar a própria reputação Busca por aprovação social Desejo de mostrar seus conhecimentos sobre um tópico especial
	Desejo de interação social e afeto	Desejo por criar vínculo e desenvolver relacionamentos Compromisso afetivo com outros clientes Desejo de falar com outras pessoas
	Habilidades e recursos do cliente	Ter conhecimento do produto ou ter autoconfiança Ter uma ampla rede de ligações com outros clientes Ter estratégias de enfrentamento Ser capaz de navegar e se comunicar em plataformas de internet
	Identificação e compartilhamento de interesses	Busca por interagir com outras pessoas semelhantes a eles Busca por interagir com outras pessoas que compartilham os mesmos interesses
Situação	Disponibilidade de tempo e situação	Situação de fila Duração da filiação
	Falha do serviço/produto	Clientes insatisfeitos expressam seus sentimentos e alertam os outros.
	Evento incomum e inesperado	Execução de encontro relâmpago (<i>flash mob</i>) na configuração de serviço
	Natureza da categoria de produto	Produto/serviço de alto envolvimento ou alto risco

Fonte: Adaptado de (HEINONEN, JAAKKOLA e NEGANOVA, 2018, p. 716)

A lista de *Drivers* apresentados no Quadro 4 está agrupada conforme o canal de indução, o qual indica o agente indutor que introduz (canaliza) o efeito do *Driver* para dentro do processo de interação.

Ao longo do período de desenvolvimento do presente trabalho de tese, uma revisão da literatura foi conduzida com o propósito de identificar os *Drivers* relacionados às dimensões da IC, apresentadas no Quadro 2 (tópico 2.1.2). O resultado dessa pesquisa é totalmente congruente com o resultado da pesquisa publicada no artigo de Heinonen, Jaakkola e Neganova (2018). Assim, com algumas diferenças de foco, a identificação de *Drivers* pelos três atores se harmoniza com os resultados obtidos nas pesquisas para fundamentar este trabalho de tese, sendo que os autores também enfatizaram o aspecto de distinguir os canais de indução relacionados aos *Drivers*. Entre as poucas diferenças, tem-se que o canal de ‘Contexto’ apresentado no Quadro 2 foi denominado pelos autores como ‘Situação’, sendo que esse termo possui o mesmo sentido que foi empregado para ‘Contexto’ no corrente trabalho, ou seja, *Drivers* ligados simultaneamente a múltiplos canais que conectam seus efeitos para dentro do processo da IC durante uma prestação de serviços.

A busca por identificar *Drivers* que possam ser associados a cada dimensão da IC visa estabelecer uma seleção deles e analisar seus efeitos em conjunto dentro do processo da IC na prestação de serviços. Assim, os *Drivers* selecionados precisam ter tido seu efeito testado através de instrumentos de mensuração (modelo com indicadores), que possam ser ajustados e replicados em conjunto dentro de outros ambientes. Assim, a partir dos artigos pesquisados que apresentassem resultados de pesquisas empíricas sobre *Drivers* da IC (independentemente da denominação no artigo de origem), uma seleção deles é apresentada no quadro a seguir.

Quadro 5- Lista de *Drivers* da IC identificados na revisão da literatura

Autor	Driver	Aspectos-chave	Efeito na IC
Moore, Moore e Capella (2005, p. 483) (Serviços)	Atmosfera	Características efetivas do ambiente físico; seja música e cheiro, bem como iluminação ambiente, instalações e número de funcionários.	Direto e Positivo
Gruen, Osmonbekov e Czaplewski (2007, p. 538) (Marketing)	Motivação	Força que direciona os indivíduos rumo aos objetivos; desejo ou prontidão do cliente para se envolver em atividades de cocriação de valor com outros clientes.	Direto e Positivo
	Habilidade	Habilidades ou perícia do cliente para se envolver em trocas significativas de vivências com outros clientes.	Direto e Positivo
	Oportunidade	Reflete até que ponto uma situação conduz à obtenção de um resultado desejado; representa o tempo disponível, atenção dispensada, número de distrações ou número de repetições que algo está disponível.	Direto e Positivo
Zgolli e Zaiem (2017, p. 49) (Marketing)	Semelhança percebida	Similaridade representa o grau em que uns clientes percebem semelhanças e se identificam com outros clientes; Pode haver tendência de relacionamento entre pessoas que compartilhem atributos comuns.	Direto e Positivo
	Extroversão	Indicador de assertividade interpessoal, sociabilidade e confiança; Pessoas com altos níveis de extroversão são mais assertivas, mais ativas e mais sociáveis.	Direto e Positivo
Wei, Lu, <i>et al</i> (2017, p. 158) (Eventos e Turismo)	Troca de vivências	A qualidade da troca de informações entre clientes, experiência e rede, como resultados instrumentais da experiência de interação.	Positivo
	Apoio socioemocional	A frequência com que um cliente recebe apoio social de outros clientes em um encontro de serviço (ex.: apoio emocional e companheirismo).	Positivo
Jung, Yoo e Arnold (2017, p. 430) (Serviços de ginástica)	Comportamento disfuncional	Comportamento de outros clientes que é desagradável, inesperado e/ou inadequadamente em violação das normas de comportamento de um ambiente de serviço.	Negativo
	Interação positiva	Reflete até que ponto um cliente experimenta interações agradáveis e amigáveis com os outros clientes.	Positivo
	Atmosfera percebida	Percepção do cliente sobre até que ponto a organização ensina, prioriza e reconhece atendimento de excelência ao cliente pelas práticas e procedimentos da organização.	Moderador (impacto no comportam.)
Levy (2010, p. 321) (Turismo)	Suporte de facilitação da IC	Iniciativas de várias formas para promover IC, incluindo o reforço da coesão do grupo, a manutenção do moral elevado e a redução das tensões entre os envolvidos.	Positivo

Fonte: Informações de fontes citadas dentro do quadro, elaborado pelo autor.

Cada um dos seis trabalhos listados no quadro anterior apresentaram alguns *Drivers* de forma isolada e desconectada dos outros *Drivers*, sendo ainda que cada trabalho tinha um foco específico. Tais *Drivers* de interação foram introduzidos como elementos precedentes e testados sobre suas contribuições para a IC, a qual, por sua vez, era parte do teste central de cada pesquisa. Para elucidar os métodos, a seguir se apresenta uma breve descrição dos seis trabalhos, com o foco da pesquisa e o resultado envolvendo cada *Driver*.

Assim, o primeiro trabalho apresentado foi elaborado por Moore, Moore e Capella (2005), cujo propósito foi avaliar o efeito que a atmosfera de diversos salões de beleza desempenha dentro do processo da IC e o consequente efeito desta IC na satisfação com a prestação de serviço, na lealdade à empresa e na propaganda boca a boca. Como resultado das pesquisas com quase 200 pessoas, verificou-se que a atmosfera afeta o processo da IC de forma significativa e que a IC afeta a satisfação, lealdade e propaganda boca a boca.

Na sequência dos trabalhos apresentados no quadro, os autores Gruen, Osmonbekov e Czaplewski (2007) desenvolveram sua pesquisa tendo como foco o efeito triplo da Motivação, Oportunidade e Habilidade dos clientes para a ‘troca de vivências (know-how)’ na IC, e o consequente efeito dessa troca de vivência da criação de valor do serviço oferecido e na intenção de lealdade do cliente. A pesquisa foi conduzida com quase 200 participantes de congressos profissionais, sendo que o resultado mostrou o efeito consistente do trio de fatores no processo de troca de vivência durante a IC, com consequente efeito na criação de valor do serviço e intenção de lealdade do cliente.

Já no caso do trabalho de Zgolli & Zaiem (2017), o foco foi a mensuração do efeito da extroversão e similaridades percebidas entre os clientes no processo da IC e seus subsequentes efeitos. Assim, os autores aplicaram questionários para 520 turistas de diversas nacionalidades que se hospedavam em hotéis durante visita à Tunísia. O resultado da pesquisa indicou que extroversão e similaridades percebidas influenciam as respostas comportamentais dos turistas quanto ao desejo de estender a estadia, à satisfação com o passeio e lealdade ao hotel.

O quarto trabalho apresentado foi elaborado por Wei, Lu, et al. (2017), os quais usaram o item ‘troca de vivências (know-how)’ para avaliar a qualidade dessa troca entre cliente, no ambiente de uma congresso de associação profissional, bem como avaliaram o suporte socioemocional entre os clientes. Os autores utilizaram uma escala desenvolvida por Gruen, Osmonbekov e Czaplewski (2007) para avaliar tal processo entre 820 participantes do evento e identificaram significativa influência dos dois fatores na satisfação com o evento.

No trabalho de Jung, Yoo e Arnold (2017), uma pesquisa longitudinal de seis meses foi conduzida em um centro recreativo com aulas de *fitness* e saúde em Seul (Coreia do Sul),

em que os autores investigaram se a avaliação de um cliente sobre a qualidade do serviço prestado pela organização é afetada pela percepção de atitudes positiva, bem como pela percepção do comportamento disfuncional, de outros clientes durante o processo do suporte (apoio) recebido de outros dentro do ambiente de serviços. Foi identificado que o comportamento disfuncional pode ter seu efeito negativo atenuado se o cliente perceber que a empresa tem políticas para lidar com a questão.

Finalizando, o sexto trabalho listado no Quadro 5 foi elaborado por Levy (2010), no qual o autor promove experimentos de campo com grupos de turistas para avaliar o efeito de ações para facilitar a IC e, para tanto, compara grupos que recebem e que não receberam suporte para interagir (grupo controle). Para tanto, os responsáveis pelos grupos agem como catalisadores para promover e estimular ativamente a interação dentro do grupo de experimento. A avaliação do experimento aconteceu pela mensuração de quatro aspectos da interação: simpatia dos outros membros do grupo, oportunidade para conversar com outras pessoas; conexões cultivadas (coesão do grupo); conhecendo pessoas novas. Como conclusão, o trabalho apresenta que os membros dos grupos de turismo com 'IC facilitada' perceberam níveis significativamente mais elevados de simpatia, coesão, capacidade de conhecer novas pessoas e oportunidade de conversar com outros membros do tour.

Considerando essa análise apresentada sobre cada artigo, no presente trabalho, a identificação e seleção dos *Drivers* abordados, e testados por cada qual dos autores listados, têm como objetivo subsidiar a delimitação de um conjunto de *Drivers* dentro do processo da IC em serviços, sendo que esse conjunto será testado para comparar seus respectivos efeitos e suas correlações no mesmo processo de interação. Com este propósito, entre a gama de *Drivers* testados pelos pesquisadores apresentados, a delimitação de um conjunto de *Drivers* decorre da seleção daqueles que representem, de forma expressiva, todas as dimensões do processo da IC estabelecidas no Quadro 2 (tópico 2.1.2).

Entretanto, antes de associar os *Drivers* a cada dimensão, cabe rever e analisar como esses *Drivers* (enquanto força motriz) são canalizados para dentro do processo da IC. Os três canais identificados e apresentados no tópico 2.1.2 foram a Firma, o Cliente e o Contexto. Esses canais podem ser denominados como 'Canais de Indução', pois representam o agente que induz o efeito do *Driver* no processo da IC. Essa identificação é um aspecto importante dentro da gestão do processo da IC, pois permite identificar aqueles *Drivers* que existem no processo em decorrência da atuação da firma, e assim podem ser mais fáceis de serem gerenciados. Em contrapartida, aqueles *Drivers* que existem no processo através do Cliente podem ser complexos de serem gerenciados, como no caso de motivações. Além disso,

existem os *Drivers* ligados ao Contexto e dependem de múltiplos aspectos, sendo que sua gestão depende da capacidade de firma em conseguir ou não conseguir atuar sobre os aspectos situacionais que determinam os efeitos do *Driver* dentro do processo da IC.

Uma vez que os *Drivers* tenham sido analisados sob a perspectiva dos canais de indução, cabe, então, associar os *Drivers* a cada dimensão. Considerando todo o exposto até o momento, um quadro comparativo pode ilustrar a compatibilidade das denominações e as ênfases apresentadas.

Com base no exposto até o momento, um quadro comparativo pode ilustrar a compatibilidade das denominações e ênfases apresentadas. A terceira coluna apresenta a seleção e denominação dada aos construtos⁶ que são estabelecidos a partir dos *Drivers* selecionados pelo presente trabalho.

Quadro 6- Relação entre Dimensões da IC e *Drivers* (identificação e construto)

Canal de indução	Dimensões da IC	Identificação dos <i>Drivers</i>	Construto dos <i>Drivers</i>
Firma	• Ambiente de Contato	• Características do ambiente de serviço (<i>servicescape</i>)	• Ambiente para IC
	• Ênfase na IC	• Instituir plataformas e procedimentos para a IC	• Suporte de Facilitação da IC
	• Atuação da firma		
Cliente	• Motivação do Cliente	• Desejo de troca de informações • Desejo de auto-aprimoramento e Auto-aprovação • Desejo de interação social e afeto	• Motivação para IC
	• Papel do Cliente	• Habilidades e recursos do cliente	• Habilidade para IC
	• Conexão Prévia	• Identificação e compartilhamento de interesses	• Similaridades Percebidas na IC
Contexto (Situação)	• Modalidade da IC	• Disponibilidade de tempo e situação	• Oportunidade para IC
	• Momentaneidade da IC		
	• Protocolo de Conduta	• Falha do serviço/produto • Evento incomum e inesperado	• Comportamento Disfuncional na IC

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O Quadro 6 combina três conjuntos de informações, sendo que, na primeira coluna, são apresentadas as Dimensões da IC propostas no Quadro 2 (tópico 2.1.2), que caracteriza os agrupamentos dos atributos da IC no âmbito de serviços. Na sequência, a segunda coluna relaciona as dimensões propostas com as identificações dos *Drivers* presentes no Quadro 4, resultantes da pesquisa de Heinonen, Jaakkola e Neganova (2018). Já a terceira coluna

⁶ Construto (ou constructo) é uma representação objetiva de um conceito teórico não observável diretamente, estabelecendo uma relação entre uma teoria e uma observação (idealizada), o qual é medido por um conjunto de indicadores (SACCOL, 2009).

apresenta a denominação dada à seleção de construtos dos *Drivers* que são adotados pelo presente trabalho.

Para finalizar, em relação ao processo da IC, segue o estabelecimento de duas **premissas** para o desenvolvimento deste trabalho:

A) *O aumento da qualidade percebida (positiva) da IC contribui conseqüentemente para um efeito direto (impacto) positivo e relevante sobre a satisfação dos clientes com o serviço e a sua lealdade para com o prestador de serviço.* Essa premissa decorre dos resultados de várias pesquisas empíricas desenvolvidas pelos autores Moore, Moore e Capella (2005), Gruen, Osmonbekov e Czaplewski (2007), Yoo, Arnold e Frankwick (2012), Lee (2016), Zgolli e Zaiem (2017), entre outros. Com base nas constatações de autores como estes, pode-se afirmar que, uma vez que os gestores da IC sejam capazes de potencializar a qualidade percebida da IC, isso impacta positivamente os resultados da empresa. Segundo tais autores, a gestão do processo da IC se relaciona a fatores tais como: compatibilidade dos clientes; oportunidade de interação; atmosférica percebida; intercâmbio de know-how; entre outros (lista dos *Drivers* no Quadro 6, tópico 2.1.3);

B) *A gestão adequada dos processos da IC contribui conseqüentemente para o aumento da qualidade percebida (positiva) da IC.* Essa premissa está evidenciada em artigos com pesquisas empíricas de autores como: Kim e Choi (2016); Amorim, Rosa e Santos (2014); Johnson e Grier (2013); Baron (2007); Nicholls (2005); e Pranter e Martin (1991). Todos esses artigos estão apresentados resumidamente no Apêndice B.

Após estabelecer que, entre os contatos humanos, as interações entre clientes (IC) durante a prestação de serviços ficam definidas como foco de estudo, estabeleceu-se que a gestão dos *Drivers* da IC é a forma de gerenciar o processo da IC com um todo. Assim, o próximo tópico se destina a apresentar os *colivings* como um ambiente de serviço com alta probabilidade de IC, em que se desenvolve uma pesquisa de campo que promova maiores entendimentos e contribuições para o entendimento da gestão do processo da IC.

2.2 O SEGMENTO DE COLIVINGS

Após a abordagem sobre *Drivers* da IC e a gestão deles como potencial caminho para gerenciar o processo de interações na prestação de serviços, cabe agora apresentar o ambiente proposto para desenvolver a pesquisa empírica para obter dados e informações a serem confrontadas com os achados na revisão da literatura. Assim, considerando o objetivo de ‘identificar as interconexões dos *Drivers* da IC que propiciem o entendimento e categorização das práticas no processo de gestão de comunidades de moradores em *colivings*’, os próximos tópicos se destinam a descrever esse ambiente de moradias compartilhadas (*colivings*), em que uma das principais características é a interatividade entre os moradores (enquanto clientes).

2.2.1 O *coliving* e o aspecto do compartilhamento

Inicialmente, cabe destacar que o termo ‘*coliving*’, em inglês, foi adotado sem tradução pelas firmas que atuam nesse segmento no cenário brasileiro. De acordo com as informações coletadas ao longo da pesquisa de campo, essa opção aconteceu sem discussões sobre o assunto e de forma intuitiva entre as firmas que operam nesse segmento. Além disso, o termo em inglês se tornou uma forma de diferenciar esse tipo de negócio em relação a outros tipos de moradias coletivas (compartilhadas ou de múltiplos ocupantes), tais como repúblicas, albergues e *flats* estudantis.

Quanto a sua grafia, durante algum tempo, a palavra era escrita com hífen, ‘*co-living*’, sendo que, segundo Tummers (2016), prefixo ‘co’ foi proposto para significar ‘Colaborativo’, ‘Comunal’ e ‘Coletivo’, o que inclui uma ampla variedade de práticas. Entretanto, mais recentemente, tem sido adotada a grafia de ‘*coliving*’, sem hífen.

O termo *coliving* equivale à coexistência (convivência ou vivendo junto) no idioma português, e, assim como no inglês, o termo pode ser usado sob, ao menos, duas perspectivas distintas, conforme a área de conhecimento que o adota. Em primeiro lugar, do ponto de vista das Ciências Biomédicas, o termo *coliving* pode ser associado a uma coexistência entre organismos e microrganismos em um determinado local e circunstâncias. Numa outra perspectiva, principalmente nas Ciências Sociais, mas também nas áreas de Urbanismo e de Design, o termo *coliving* pode ser associado à ‘interação entre as pessoas dentro dos espaços preparados para a finalidade de coexistência’. Doravante neste trabalho, o termo *coliving* deve ser considerado do ponto de vista da Administração de Empresas, como uma das Ciências Sociais, sendo que o termo, por si só, já diz muito sobre o mercado que optou por usar essa

denominação, enquanto ramo de negócio que desenvolve espaços para convivência coletiva de moradores, conforme explicações ao longo de todo o corrente capítulo.

O termo *coliving* tem sido por vezes associado aos históricos e idealizados movimentos de comunas das décadas de 60 e 70, quando se iniciou na Dinamarca o sistema de *cohousing* (casas próximas), sendo que essa iniciativa envolvia famílias que compartilhavam um terreno em áreas fora das grandes cidades, em um modelo alternativo de vida (TUMMERS, 2016). Por isso, embora o termo *cohousing* (ou até comunas) possa ser classificado como uma forma de ‘compartilhar’ um espaço de moradia em um sentido geral, o termo *coliving* ocorre em um contexto de locações urbanas modernas, assumindo, assim, um significado diferente. Além disso, além do *cohousing*, existem outras formas tradicionais de compartilhar a moradia, tais como repúblicas e albergues que remontam a séculos passados.

Enquanto negócio da atualidade, o surgimento do *coliving* está ligado à evolução da ‘Economia Compartilhada’, sendo que o ‘compartilhar’ do *coliving* representa uma interação entre aqueles que dividem uma estrutura de moradia. Nesse caso, num sentido mais amplo do termo guarda-chuva, a Economia Compartilhada pode ser descrita como um modelo econômico transformador e disruptivo, em que o consumo de serviços, bens físicos ou ativos é realizado por meio de compartilhamento, aluguel ou troca de recursos, principalmente usando plataformas de TI, sem transferência de propriedade (TAEIHAGH, 2017).

Todavia, de acordo com Eckhardt e Bardhi (2015), ‘compartilhar’ seria uma forma de troca social que ocorreria entre pessoas que se conhecem, sem lucratividade. Assim, ‘compartilhar’, no sentido profundo da palavra, representaria específicos aspectos dominantes de nossa vida, tal como dentro da família, na qual os membros da família compartilham e consomem recursos do espaço doméstico da casa, estabelecendo uma identidade comunitária. Segundo o mesmo autor, quando o ‘compartilhar’ é mediado pelo mercado, por meio de uma empresa que conecta aqueles que não se conhecem, isso não seria mais ‘compartilhar’. Em vez disso, os consumidores estão pagando para ‘acessar’ os bens ou serviços de outra pessoa por um determinado período (horas, dias, etc.) por meio de uma troca econômica, então os consumidores estão atrás do utilitário. Assim, dentro dessa ‘Economia de Acesso’, quando há o envolvimento de empresas como Uber e AirBnB, os consumidores tendem a estar mais preocupados com conveniência e custos menores, do que em estabelecer interações sociais.

Em outro artigo dos mesmos autores (BARDHI e ECKHARDT, 2012), eles abordam a Economia de Acesso e definem o ‘Consumo Baseado no Acesso’ como transações que podem ser mediadas pelo mercado sem transferência de propriedade. Em vez de comprar e ter propriedade sobre coisas, os consumidores querem ter acesso aos bens e preferem pagar pelo

acesso temporário. Assim, a propriedade não é mais a expressão máxima do desejo do consumidor.

Nesse sentido, segundo os autores citados, o dimensionamento do campo da Economia de Acesso pode ser feito por meio de: (a) Temporalidade; (b) Mediação de mercado; (c) Anonimato (limitado contato de pessoa a pessoa, e também "anonimato espacial" através da conveniência de proximidade com o objeto acessado); (d) Envolvimento do consumidor (grau de comprometimento e identificação do consumidor com o objeto acessado, do autoatendimento para o serviço completo); (e) Tipo de objeto acessado (natureza do acesso ao longo de um contínuo que vai do experiencial, um museu, ao objeto funcional, um carro, e também, se o objeto é material ou digital); e (f) consumismo político (escolha política do consumidor — motivações — para se engajar no acesso, o que define a identificação do consumidor com o processo, bem como a relação entre cliente — IC).

Adicionalmente, Arcidiacono, Gandini e Pais (2018) conduziram uma revisão sistemática da literatura sobre Economia Compartilhada, analisando a ocorrência de termos correlacionados nos artigos analisados. Como resultado, os autores identificaram que o termo Economia Compartilhada está relacionado a 'oportunidades e desafios' em uma 'forma de inovação social' e 'transformação de mercado' como um novo modelo de produção/distribuição/consumo (palavras correlacionadas são 'consumidores', 'provedores', 'design', 'acesso' e 'uso'). Os autores concluem em seu trabalho citando que a ambiguidade semântica e a diversidade empresarial do termo expressam mais do que um objetivo de 'golpear' os sistemas econômicos dominantes ou evoluir (senão substituir) o modelo capitalista neoliberal, pois, ao invés disso, constitui uma tentativa de afetar e hibridizar o sistema com uma mistura de inovação e tradição, o que mostra o contexto complexo em que se desenvolve o *coliving*.

As análises da conjuntura da Economia Compartilhada e do Consumo Baseado no Acesso são relevantes para a compreensão do ambiente no qual ocorre o *coliving*. Entretanto, apesar da grande quantidade de estudos sobre Economia Compartilhada e de Acesso, a quantidade de artigos acadêmicos abordando o tema do *coliving* é pouco expressiva, especialmente na área de conhecimento da Administração, sendo que tal constatação decorre da busca por trabalhos feita na base de dados da Web of Science sobre o termo '*coliving*', bem como com a grafia de '*co-living*', para o período de 2010 a 2020, sem outras restrições. Tal pesquisa resultou em 27 artigos, distribuídos da seguinte forma: 16 nas áreas de Arquitetura e Urbanismo, 5 na área de Design de Interiores, 5 nas áreas de Sociologia, Psicologia e Direito e, somente, 01 na área de Administração de Empresas. Quanto às publicações por ano, entre

2010 e 2013 não constam publicações, entre 2014 a 2018 existem 5 artigos (1 por ano), porém em 2019 foram identificados 8 artigos e essa quantidade aumenta para 14 somente em 2020. Esses dados indicam um recente interesse pelo assunto, sendo que a área de Administração ainda apresenta poucas publicações relativas à temática de colivings.

Após a exposição dos entendimentos gerais sobre termo *coliving*, do ambiente de compartilhamento em que ele ocorre e da abordagem dada ao tema pelo ambiente acadêmico, até o presente momento, no próximo tópico, o *coliving* será abordado enquanto negócio que oferece o serviço de moradia e de convívio em comunidade.

2.2.2 Caracterização do negócio de *coliving*

Após analisar o termo *coliving* e seu contexto de desenvolvimento, cabe, então, definir o que é um *coliving* como um modelo de negócio da atualidade. Nos trabalhos acadêmicos que foram identificados durante a revisão bibliográfica, identificaram-se trabalhos abordando o tema nas áreas de conhecimento de Sociologia, Art Design de Interiores, Urbanismo e Cidades Inteligentes, Desenvolvimento Imobiliário, entre outras, como se segue.

Em uma definição obtida da tese na área de Sociologia, Musílek (2020) escreveu que *coliving* é um modelo de vida em comunidade residencial que é construído ou remodelado para esse propósito, em que os indivíduos vivem juntos e se esforçam para formular e praticar um estilo de vida definido por um conjunto de valores compartilhados, sendo uma forma de coabitação que busca formular uma visão particular da vida e estabelece arranjos (sociais, espaciais, temporais, discursivos) para se constituir e se sustentar. Este trabalho destaca aspectos do esforço para estabelecer arranjos relacionais entre membros de um grupo (comunidade residencial), existindo uma busca para estabelecer a visão de um estilo de vida que melhor atenda aqueles que coabitam uma moradia coletiva.

Uma definição de *coliving* na perspectiva da área de Art Design pode ser vista na dissertação apresentada por Green (2017), na qual o autor escreveu que *coliving* é uma estrutura residencial, acomodando três ou mais pessoas biologicamente não relacionadas. Representa uma única moradia, subdividida em uma combinação de espaços públicos e privados, que é construída em torno de valores e objetivos compartilhados, o que justifica algum nível de comprometimento das liberdades individuais, para acomodar as necessidades do grupo e os direitos de outros. Nessa visão, além de evidenciar características físicas da estrutura (espaços coletivos e individuais), o autor destaca os aspectos da ausência de parentesco entre os moradores e da possível prioridade de necessidades coletivos (do grupo) em relação a alguns fatores individuais.

O *coliving* também pode ser definido sob a perspectiva de ‘cidades inteligentes’ (*Smart Cities*) e espaços urbanos coletivos (com acesso restrito), em que os *colivings* são tidos como uma resposta para a questão social de falta de espaço nas grandes cidades urbanas. Nesse perspectiva, em um artigo sobre economia compartilhada, Maalsen (2019) cita que o *coliving* é um novo tipo de habitação. Inicialmente, o autor distingue que ‘lar’ (casa) é um lugar no qual as relações e conexões são desenvolvidas ao longo do espaço e do tempo, um lugar que envolve ligação emocional e sentimentos, sejam negativos ou positivos, e a estrutura física da habitação. Já a ‘Habitação’ está voltada ao mercado, aos aspetos econômicos, a regulamentações e projetos (design) de moradia, podendo ser conceituada como um ativo (parte de um negócio). Além disso, o autor cita que os *colivings* enquanto novos modelos de habitação tendem a oferecer adequação de recursos inteligentes (tecnológicos) e solução para o desafio da flexibilidade de moradia (através de períodos de aluguel flexíveis), visando atender à nova ordem mundial de trabalhadores com alta mobilidade e a outras demandas do mercado. Assim, o texto aborda aspetos do *coliving* enquanto um negócio (ativo) que demanda atenção e aprimoramento da infraestrutura (física e operacional) para melhor atender de forma mais adequada (e eficiente) a novas demandas apresentadas ao mercado imobiliário (demandas de moradias).

A conceituação de *coliving* pode também ser abordada sob a perspectiva da área de Desenvolvimento Imobiliário, através dos trabalhos de Drobnis (2018), bem como de Pepper e Manji (2019). Ambos os trabalhos citam que o crescimento do segmento de *colivings* iniciado há poucos anos está alicerçado num binômio impulsionador que é a combinação de aspectos imobiliários (aspectos da espacialidade urbana, como falta de espaço e mobilidade) e de aspectos psicocomportamentais (nova estrutura familiar reduzida, vida em grandes centros urbanos e compartilhamento de moradia).

Quanto ao conceito, o trabalho de Drobnis (2018) apresenta que a ideia de *coliving* (compartilhar moradia) não é nova, mas é uma ideia inovadora adotar o conceito como um produto imobiliário com serviço de moradia completo (móvel, limpeza, internet e outras itens de consumo), que torna mais fácil (acessível) viver com outras pessoas e aumenta a eficiência no uso de recursos. Para tanto, no *coliving*, inexistente o ônus de ser proprietário e se paga apenas pelo uso do imóvel durante o tempo necessário, sendo que, adicionalmente, há uma redução das despesas individuais de moradia, que decorre da redução de espaços privados, tais como sala de estar, cozinha e áreas de lazer (recursos compartilhados com outros). Ainda, os *colivings* reforçam o senso de comunidade através de programas de socialização desenvolvidos de forma específica por cada operador de *coliving*.

O trabalho de Pepper e Manji (2019) cita cinco aspectos-chave que definem um *coliving*. Entre esses, os três primeiros aspectos são comuns a todo *coliving*, enquanto os dois últimos são diferenciadores e dão especificidade ao *coliving*, sem os desqualificar como tal, sendo: (a) O *coliving* está associado predominantemente a áreas urbanas densas e ganham mais atenção em cidades com altos custos habitacionais; (b) A comunidade e o operador do *coliving* são elementos-chave, todavia, o operador tanto pode organizar diretamente as atividades e eventos em comunidade quanto pode encorajar e estimular os residentes a desenvolverem suas próprias atividades coletivas de integração; (c) Conveniência é outra característica fundamental, tal como prazos de contrato flexíveis, mobília completa nas áreas coletivas e elementos-chave nas áreas privadas (cama, etc.), variedade de serviços (limpeza, internet veloz, água, etc.) e itens de consumo comuns (papel higiênico, detergente para louças, etc.); (d) A estrutura física varia bastante, desde as tradicionais casas ou apartamentos unifamiliares reaproveitadas e reformadas até os mais recentes projetos desenvolvidos especificamente para ser um *coliving* (tendem a maior rentabilidade); (e) O público alvo tende a variar em sua caracterização, podendo tanto ter um foco demográfico mais específico (só estudantes ou só profissionais solteiros da geração do milênio⁷) quanto pode ter uma variedade irrestrita de moradores (vasta heterogeneidade, incluindo casais e pessoas de meia idade ou idosos).

Desse modo, através da perspectiva da área de Desenvolvimento Imobiliário, pode ser identificado que o *coliving* envolve um processo de locação de uma área individual, dentro de uma estrutura maior que oferece áreas coletivas, infraestrutura completa, variados serviços básicos e opcionais complementares e participação em uma comunidade, sendo que todo esse conjunto é gerenciado pelo denominado ‘Operador’ do *coliving*, enquanto idealizador e gestor do negócio que oferece a moradia aos seus clientes.

Entretanto, apesar de o termo *coliving* receber relativamente pouca atenção por parte do ambiente acadêmico, por outro lado, esse segmento de mercado aborda o tema de forma bastante intensa. Uma vez que os operadores que atuam nesse mercado precisam distinguir o segmento de outros empreendimentos de moradia compartilhada, tais como repúblicas, albergues e flats estudantis, entre outros, frequentemente a conceituação e a caracterização do *coliving* pelos próprios empreendimentos ocorrem de forma continuada e progressiva.

⁷ O termo ‘geração do milênio’ é sinônimo dos termos ‘geração Y’, ‘geração da internet’ ou ‘milênicos’ e indica a geração que nasceu entre 1980 e 1995, com características e eventos que definem suas vidas tais como rápido avanço tecnológico, globalização e crescente diversidade demográfica (NG, SCHWEITZER e LYONS, 2010).

Nesse ponto cabe citar que, nas reuniões virtuais (Apêndice C), gestores de *colivings* enfatizaram que o principal diferencial entre o coliving e a república reside no fato de que, as repúblicas, geralmente, são gerenciadas pelos próprios moradores (um tipo de autogestão), sem a presença de uma estrutura formal de gestão de negócios que permita focar de forma continuada ao longo do tempo, tanto no compartilhamento de recursos quanto na gestão de comunidade. Entretanto, a partir do momento que uma república passa a ter essa estrutura formal de gestão que foque também na gestão de comunidade, então ela passa a ser vista como um novo empreendimento de *coliving* e sai de categoria de república.

Uma diferenciação análoga se aplica no caso dos albergues, sendo que nas mesmas reuniões os gestores explicam que o perfil de hóspedes dos albergues se caracteriza por turistas de curta duração que, apesar de um contato e convívio nas áreas comuns, geralmente a administração do negócio não está focada na gestão da comunidade, além do que, pelo perfil da estadia voltada para atividades turísticas, os hóspedes tendem a não ‘priorizar’ a convivência com outros hóspedes, sendo esta uma situação acidental com trocas de dicas sobre atividades turísticas ou situações similares. Porém, da mesma forma que as repúblicas, a partir do momento que a gestão do albergue priorize o processo de desenvolvimento de uma comunidade e que os hóspedes estejam buscando tal interação, tal empreendimento em específico pode passar a ser categorizado como um coliving.

Adicionalmente, foi citado nas reuniões que o foco de atuação um determinado perfil de cliente não descaracteriza o empreendimento como *colivings*. Deste modo, principalmente no mercado Europeu, existem diversos colivings que estão voltados exclusivamente para o público maduro, gerando assim uma comunidade com características etárias similares. Também existem empreendimentos que focam em idosos que necessitam de cuidados especiais (acompanhamento de médicos e enfermeiras, estrutura física para mobilidade diferenciada, gestor para atividades coletivas especializadas), mas, ainda assim são considerados colivings pelo fato de o negócio ficar em gestão de comunidade e compartilhamento de recursos, sendo que, a partir da manutenção desse foco, também existem colivings rurais e estudantis.

Considerando que os *colivings* são um fenômeno em que o próprio segmento de mercado busca o entendimento e explicação das suas principais características, cabe analisar como tais empreendimentos e as associações de entidades do setor buscam se definir, seja em seus *Websites* ou em publicações específicas voltadas aos potenciais clientes e parceiros da área de atuação.

De acordo com os prestadores de serviços de *coliving* no mercado, *coliving* pode ser definido como um modo de viver ligado às pessoas, em que os indivíduos se unem na busca do significado de comunidade, utilizando espaços e instalações compartilhadas para criar um estilo de viver mais conveniente e gratificante. Ao mesmo tempo que os residentes alugam seus apartamentos privados, eles compartilham espaços e eventos, unindo-se para formar um ambiente no qual se pode viver e promover valores como colaboração, o intercâmbio de ideias e o suporte mútuo.

Assim, a proposta de viver em *colivings* abrange fazer parte de uma rede de pessoas conectada de forma cotidiana, as quais buscam conciliar casa e comunidade no mesmo local. Assim sendo, o *coliving* pode ser visto como mais do que apenas espaços físicos, uma vez que tanto os usuários quanto os provedores o entendem como um ‘novo estilo de vida’. Isso pode ser percebido como no caso do *coliving* The Collective (2021), o qual cita em sua *Website* que os moradores são estimulados a cocriar sua experiência, ao mesmo tempo que se delineia e se constrói a comunidade, impacta positivamente a vida de cada um.

Outro exemplo da relevância do aspecto de comunidade pode ser visto através do *coliving* alemão Happy Pigeons, que em seu *Website* propõe um estilo de atuação junto à comunidade que combina elementos-chave nos *colivings*, sendo Comunidade, Flexibilidade, Conveniência e Processo de iniciação de novatos, como mostra a figura a seguir.

Figura 5- Proposta de atuação do *coliving* Happy Pigeons (Alemanha)



Fonte: *Happy Pigeons Coliving Website* (2019)

Adicionalmente, o *coliving* *Happy Pigeons* também propõe em seu *Website* busca por ‘membros que tenham alguma contribuição para partilhar e se ofereçam para organizar algum tipo de evento’. Tal informação indica que a comunidade é um processo construído coletivamente pelo desejo de compartilhar, desde a identificação e entrada dos novos membros.

Esse compartilhar com a comunidade pode ser identificado também no *coliving* norte-americano OpenDoor (2021), o qual por meio do *Website* o *coliving* se apresenta como sendo uma ‘plataforma para a vida’ dos moradores, em que eles podem ‘se tornar melhores por fazer

parte de algo maior’, isso considerando que eles podem ‘compartilhar espaço, habilidades, recursos e sonhos com outras pessoas inspiradoras e criativas’, sendo que concluem a frase indicando que isso favorece o desenvolvimento da vida com propósitos. O caráter de *coliving* como estilo de vida fica bastante evidenciado na forma como o *coliving* se apresenta.

Entretanto, independentemente da posição geográfica, o mesmo propósito de compartilhar pode ser identificado nos *Websites* dos *colivings* brasileiros. Tomando como exemplo da Oka Coliving (2021) ao apresentar em seu *Website* que se trata de ‘apartamentos compartilhados por pessoas, de uma forma intencional, organizada e colaborativa’. O site cita ainda que se trata de ‘vários residentes que não se conheciam antes’, sendo que, a partir do momento que eles alugam o quarto, o *coliving* ‘cuida de todo o resto’. O termo ‘todo o resto’ está se referindo aos detalhes apresentados no site quanto aos aspectos ligados a custeio e organização da infraestrutura, bem como a ideia de que viver no *coliving* é ‘ter uma comunidade interessante e interessada sempre disponível’. Assim, em relação ao *coliving* brasileiro, pode-se verificar que, o compartilhamento e a convivência em comunidade são elementos presentes no cenário nacional, tal como identificado nas demais fontes pesquisadas.

Levando em consideração tudo que foi exposto, em combinação com os elementos-chave obtidos tanto nas abordagens acadêmicas de Green (2017) e de Tummers (2016) quanto nas informações obtidas através de *Websites* de firmas do segmento de *coliving* internacional como The Collective (2021) e nacional como a Oka Coliving (2021), bem como da entidade Co-Liv Organization (2021), e, ainda, considerando o foco da área de Administração, o corrente trabalho visa pesquisar *colivings* enquadrados como: ***prestador de serviços de hospedagem residencial ou transitória, cujo propósito do negócio esteja focado tanto em viabilizar o compartilhamento de recursos e valores quanto em gerenciar as oportunidades para interações (IC) dentro da comunidade de moradores sem vínculos biológicos.***

Essa definição proposta de *coliving* enfatiza três pontos fundamentais: (a) Firma que opera hospedagens; (b) Compartilhamento de recursos e valores; e (c) Comunidade integradora. Assim, *coliving* são prestadores de serviços (um negócio), cujo foco do gestor é a operação de hospedagem para estadia de longo prazo (residencial) ou de curto prazo (transitória), em que os recursos compartilhados abrangem espaços reservadores e coletivos (com diversos propósitos) que acomodem pessoas independentemente de existir vínculo biológico, mas que possuam valores comuns ou harmônicos, com a promoção da coabitação baseada em valores compartilhados e o estímulo à troca de experiências (pessoais e profissionais). Para tanto, passa a ser crucial a busca por harmonizar as necessidades coletivas

com os direitos e liberdades pessoais dos membros da comunidade que se constrói de forma coletiva.

Dentro da diversidade de espaços coletivos do *coliving*, a área de *coworking* é uma das possibilidades, sendo que, apesar de frequentemente presente, este espaço não obrigatoriamente precisa existir em todo *coliving*. A existência de espaços de *coworking* tende a atrair, como hóspedes, principalmente um público de empresários, jovens trabalhadores e profissionais liberais (influenciadores e nômades digitais, artistas e correlatos) que adotam uma nova forma de vida, combinando habitação e local de trabalho como um único local, onde os moradores trocam concomitantemente conhecimentos pessoais e experiência profissionais.

A opção de *coliving* com ênfase em *coworking* pode levar a um perfil de moradia com menor período de permanência (curto prazo) e um fluxo dinâmica de novos moradores (sem convivência prévia), o que potencializa a possibilidade de conhecer novas pessoas, com as quais se possam trocar experiências pessoais e profissionais. Esses novos contatos podem funcionar como um trampolim para novas ideias e aspirações, bem como gerar oportunidades de crescimento pessoal, ou como fonte de novos conhecimentos profissionais.

Como aspecto final da caracterização do *coliving*, cabe analisar a evolução desse segmento. Apesar do aspecto social das relações humanas (interações), a rápida expansão (COLIVING INSIGHTS, 2020) do segmento *colivings* pode estar relacionada ao impulso dado pelo setor de ‘mercado imobiliário’. O estímulo realizado pelo setor imobiliário resulta da carência por espaços para expansão de moradia nos grandes centros urbanos, com altas densidades populacionais (PEPPER e MANJI, 2019). Dentro dessa perspectiva, este fato pode explicar o motivo de a cidade de Londres ser proeminente polo de desenvolvimento do mercado de *coliving*, assim como a cidade de São Paulo no cenário brasileiro.

Entretanto, independentemente das razões que levam ao rápido desenvolvimento do segmento de *colivings*, seja no cenário internacional ou nacional, o aspecto da convivência em comunidade dentro dos *colivings* e sua gestão tornam esse segmento de negócios adequado para a condução da pesquisa de campo que busca avaliar a gestão da IC. Assim, a proposta de gestão do processo de interação entre moradores (IC) como um dos focos de negócios da empresa indica o foco na potencialização das oportunidades de encontros que possam ocorrer entre os consumidores de seus serviços, demandando, assim, o melhor entendimento desse processo de gestão.

Portanto, uma vez apresentado o ambiente em que se dará a coleta de dados da corrente pesquisa, o próximo tópico aborda a gestão do processo da IC dentro dos *colivings*, conforme demonstrado a seguir.

2.2.3 Gestão do processo da IC nos *colivings*

Uma vez que a IC é um elemento central na oferta de serviço do *coliving*, cabe, então, analisar como o operador da moradia pode gerenciar o processo da IC na convivência dos moradores. Para tanto, é válido identificar estudos que abordem a gestão desse processo da IC dentro do ambiente de serviços com alta propensão à interação, como no caso dos *colivings*.

Nesse sentido, segundo Richard Nicholls (2009), um importante aspecto do gerenciamento de muitos serviços é a influência sobre o processo da IC quando esta for um elemento central do serviço. Entretanto, Baron (2007) cita que as temáticas de pesquisa envolvendo a ‘Gestão do Processo da IC’ são escassas devido a algumas conjecturas imprecisas, tais como: (a) A IC é significativamente incontrolável; (b) A IC tende a gerar consequências negativas na prestação de serviços; e (c) A IC é uma interação menos importante do que aquela que o cliente tem com o funcionário do provedor de serviço dentro do ambiente de serviço.

Todavia, ao invés de tomar o processo de interação como um aspecto de difícil controle, o provedor de serviços pode buscar gerenciar dinamicamente o processo da IC para aumentar a proporção de encontros satisfatórios e minimizar a frequência de encontros insatisfatórios (PRANTER e MARTIN, 1991). Ao tratar do papel que gestor pode desempenhar dentro do processo da IC, Baron (2007) identifica que tal atuação pode ser como (a) **Formador**, quando o provedor de serviços cria e projeta o IC como um elemento central do serviço; (b) **Influenciador**, quando o provedor de serviço gerencia os aspectos da IC que inevitavelmente ocorrem durante o serviço; (c) **Reconhecedor**, quando o provedor de serviços coleta informações relacionadas à IC como parte da coleta de dados do consumidor.

Da mesma forma que os gestores dos *colivings*, todo prestador de serviços que opte por um papel mais ativo em relação ao processo da IC, seja como um formador, ou pelo menos um influenciador, deve estabelecer qual será a estratégia de gestão do processo da IC, visando ao incremento do grau de satisfação com a qualidade percebida da prestação do serviço. Adicionalmente, a gestão se relaciona à tomada de decisões sobre o planejamento, organização, coordenação, orçamento e monitoramento de processos e recursos para atingir algum objetivo (STONER, FREEMAN e GILBERT, 2003). Assim, como uma parte da gestão geral da empresa, a gestão do processo da IC (atividades relacionadas às interações) pode ser

vista como uma atividade que demanda planejamento, coordenação e monitoramento como qualquer outro processo de negócio.

Para desenvolver a gestão do processo da IC nos *colivings*, cabe entender inicialmente que, dentro desse ambiente, existe a premissa de que os moradores (clientes) desejam combinar duas proposições básicas (GREEN, 2017), a saber, o compartilhamento sustentável de recursos (aspecto estrutural) e a oportunidade de interação para troca de vivências e experiências com outros clientes (aspecto relacional - IC). Com esse intuito, faz-se necessário que exista um equilíbrio de gestão das proposições básicas do negócio de *coliving* e consequentemente, a gestão do *coliving* precisa ficar em dois aspectos-chave, sendo a gestão estrutural e a gestão de relacionamentos (processo da IC).

O primeiro aspecto na gestão do processo da IC envolve a gestão estrutural (ambiente no qual ocorrem as interações), que abrange principalmente o compartilhamento de recursos de forma sustentável. Para tanto, ao tratar da resiliência dos *coliving*, os autores Pepper e Manji (2019), indiretamente, buscam evidenciar que a atenção do gestor precisa estar focada em: (a) A gestão operacional administrativa, que abrange tanto o controle da estrutura física (limpeza, manutenção, TI, *layout* de mobiliário, etc.), bem como os aspectos ligados a recursos materiais e finanças, incluindo funcionalidade dos espaços coletivos e viabilidade de custos individuais; (b) A gestão de patrimônio, que abrange a definição de formas para captar investimentos, bem como atender à expectativa de remuneração dos investidores (sejam pequenos negócios ou grandes empresas).

Ainda sobre o primeiro aspecto na gestão da IC, o planejamento da infraestrutura (ambiente projetado) pode gerar condições para circulação e encontro dos moradores que não se conheçam, o que pode facilitar o início da IC. Além disso, a definição por adotar estímulos sensoriais (DELLA CORTE, CASCELLA e SAVASTANO, 2012) pode ser um fator que contribua para melhorar o ambiente onde acontece a IC, sendo que tais estímulos são ligados principalmente a aspectos de artes, como a música ambiente e decoração, os quais podem levar os moradores a algum nível de emoção compartilhada, que pode direcionar para a IC. Por fim, os recursos tecnológicos dentro do processo de gestão da IC podem tanto garantir a segurança de acesso e comodidade de circulação dos moradores e visitantes quanto se tornar um potente canal para comunicação dos gestores com os moradores e também entre eles no convívio cotidiano. No caso da comunicação, essa demanda precisa ser acompanhada com atenção, uma vez que, em decorrência da vida urbana atribulada de vários moradores, o contato entre os moradores pode ficar comprometido pelo desencontro ligado à disponibilidade de horários entre eles dentro do ambiente de *coliving* (GREEN, 2017).

O segundo aspecto do processo da IC envolve a gestão da comunidade, a qual abrange principalmente o processo de interação entre os moradores (IC). Para tanto, a atenção do gestor precisa estar focada em: a- Suporte ao processo de interação: abarca ações que potencializam aspectos positivos, a partir de *Drivers* que podem ser gerenciados, visando fortalecer a interação entre os moradores; b- Redução de comportamentos disfuncionais: abrangem ações para conter aspectos negativos das interações, principalmente pela atuação em situações conflitivas entre moradores (barulhos em horários inadequados, uso inadequado de recursos coletivos, etc.).

Complementando o segundo aspecto da gestão do processo da IC, a definição clara e explicitada das regras de conduta (papel regulador dos gestores) pode ter impacto no comportamento interativo que conduz à IC. Também pode levar à evidenciação de alguma necessidade por suporte socioemocional para se ajustar ao comportamento esperado para viver em coletividade (NICHOLLS, 2009)

Nessa perspectiva de gestão dos dois principais focos de interesse dos moradores (compartilhamento de recursos e vivência em comunidade), enquanto administração de um serviço de hospedagem, o gestor precisa balancear adequadamente as duas instâncias do negócio. Caso o gestor foque apenas nos aspectos de compartilhamento de recursos (considerando a IC como algo inexpressiva), a "proposição do *coliving*" tende a se tornar uma convencional moradia compartilhada, como albergues e repúblicas (espaço e custos compartilhados), podendo levar ao desinteresse dos clientes que buscam por morar um *coliving*. Por outro lado, se o gestor focar apenas o processo da IC, ou seja, a interatividade dos clientes (dando pouca atenção para a viabilidade financeira), o empreendimento pode tender para a ineficácia econômica e déficit financeiro, dificultando aos moradores arcar com o valor do condomínio (aluguel).

Deste modo, se uma dessas duas proposições não for bem gerenciada, a qualidade do serviço prestado pelo *coliving* pode ser comprometida e deixar de atender às expectativas dos moradores que optaram por viver no *coliving*. Todavia, considerando que a gestão dos aspectos estruturais (operacionais) abrange um escopo específico de gerenciamento, no presente trabalho, os pontos relacionados à gestão estrutural que estiverem conectados à gestão da IC são tangenciados ao longo da pesquisa.

Entre as diversas perspectivas ligadas à gestão do processo da IC nos *colivings*, cabe aqui considerar o **papel dos agentes envolvidos nessa gestão**, em especial, os moradores (clientes) e os operadores do *coliving* (tanto os atendentes quanto os gestores e investidores). Através da literatura disponível, o potencial papel de cada agente dentro do processo da IC

abrange o perfil geral (quem são) e suas participações no processo da IC (funções potenciais), sendo:

A- Moradores (dentro do processo da IC nos colivings)

- Perfil geral: Os moradores são clientes do serviço de moradia, sendo que, a partir das informações disponíveis em pesquisas nos *Websites* do brasileiro Oka Coliving (2021), do britânico The Collective Co-living (2021) e do americano OpenDoor Coliving (2021), entre outros, o público-alvo prioritário foi identificado como sendo as pessoas com o perfil de jovens profissionais, estudantes, empreendedores liberais, nômades digitais e tecnológicos, bem como artistas, entre outros. Abrange pessoas sem vínculos biológicos entre si e sem conhecimento prévio umas das outras, sendo que elas adotam um estilo de vida urbano em que procuram um tipo de serviço de moradia que lhes permitam estabelecer contato com outras pessoas em condições específicas fora do cotidiano de trabalho. Dentro dessa perspectiva, para algumas pessoas, o serviço de moradia em *coliving* pode ser um pretexto para a busca da interação com outras pessoas que compartilham os mesmos ideais e objetivos de vida.
- Participação no processo da IC: Os moradores atuam como agente central do processo de interação, pois são aqueles que irão interagir entre si ao longo do período de moradia. A partir das publicações *Coliving Bible* (PERDRIX, 2019) e *Global Coliving Report 2020* (THE HOUSEMONK, 2020), observa-se que a relação entre os moradores tende a ser dinâmica devido à inconstância quanto à longevidade do tempo de permanência e convívio dentro dos espaços (moradia). Apesar de ser uma modalidade de residência, o período de estadia pode variar entre longa (jovens profissionais) ou curta (nômades digitais). No entanto, os moradores podem desenvolver alguma forma de vínculo contínuo após os primeiros contatos (interação inicial) estimulados pelo provedor de serviços.

B- Atendentes da linha de frente (dentro do processo da IC nos colivings)

- Perfil geral: São pessoas que prestam serviços de apoio diretamente aos moradores, seja como funcionário do *coliving* ou como terceirizado (sem vínculo empregatício com o *coliving*) que atua a partir de alguma outra empresa dentro da cadeia de serviço do *coliving*. Um cargo usual como funcionários do *coliving* é o gestor de comunidade, que cuida fundamentalmente das relações entre os moradores. Os atendentes terceirizados abrangem comumente serviços tais como limpeza e manutenção de áreas privativas e coletivas, apoio psicológico nas relações de convivência, organização de eventos (jantares,

festas, cursos e atividades físicas dentro do *coliving*), suporte tecnológico coletivo e individual, entre outros (NICHOLLS, 2020).

- Participação no processo da IC: Os atendentes atuam com agentes facilitadores para que o processo de interação aconteça, pois, ao prestarem um serviço técnico, eles acabam por propiciar condições para a interação entre aqueles que são atendidos. Eles atuam tanto de forma direta no processo, como no caso do apoio psicológico ou da gestão de comunidade (que inclui apresentação de novos moradores), quanto de forma indireta, ao cuidarem da limpeza e manutenção (física e virtual) do ambiente onde a IC se desenvolve. Um aspecto importante do processo é a harmonização das ações entre os atendentes da cadeia de serviços com foco na concatenação do impacto das ações no processo da IC (GUENZI e PELLONI, 2004).

C- Gestores do negócio e investidores (dentro do processo da IC nos colivings)

- Perfil geral: São as pessoas que definem as diretrizes para que o processo da IC aconteça. O perfil dessas pessoas varia em função do tamanho da estrutura funcional do *coliving* (PUREHOUSE LAB CO-LIVING, 2018). No caso de firmas pequenas, acumula o perfil de fundador, suporte administrativo e gestor de comunidade. Nos *colivings* com estruturas maiores, tende a ter somente perfil de sócio que estabelece as metas para a gestão estrutural (operacional) e do processo da IC (relacional).
- Participação no processo da IC: Os sócios e gestores atuam como agentes idealizadores e monitores do processo da IC, pois são aqueles que criaram o negócio que tem como produto central a IC. Além disso, acompanham (monitoram) se o propósito de interagir está acontecendo de forma satisfatória para os moradores e de acordo com o planejamento geral do processo. Dentro da idealização do processo da IC, os sócios e gestores também atuam tanto na definição do papel e postura que os atendentes precisam desempenhar junto aos moradores em relação à interação quanto no posicionamento da marca do *coliving* dentro do mercado. Essa definição da marca enquanto um ‘estilo de negócio’ (postura) do *coliving* pode atrair um perfil de moradores (clientes) que buscam por uma IC orientada a um propósito diferenciado (NICHOLLS, 2009), como, por exemplo, um *coliving* que adote a postura de ‘casa inteligente’ ou que incremente o foco em áreas voltadas para esportes.

Além destes papéis citados, entre os agentes envolvidos no processo da IC, cabe mencionar que, no caso dos *colivings*, o envolvimento de agentes externos seria de baixo impacto, quando se trata de situações envolvendo representantes de órgãos governamentais e de infraestruturas públicas ligadas diretamente ao processo da IC na prestação dos serviços.

Tal presença de agentes externos pode ser mais comum em serviços de turismo, como, por exemplo, agentes de policiamento público que garantem a segurança (e, conseqüentemente, a fluidez na ocorrência da IC) em um encontro de turistas em uma praça ou outros locais turísticos de livre acesso. Adicionalmente, quanto aos agentes externos, em situações contingenciais como a crise de saúde provocada pela Covid-19, o governo estabeleceu regras de isolamento social que afetaram o processo da IC tanto no âmbito público quanto no privado, como em restaurantes e ambientes de festas.

Ao analisar a gestão de processos IC, na revisão da literatura sobre artigos abordando especificamente esse tema (Apêndice B), foi identificado que propostas e resultados apontados pela literatura podem ser considerados ainda embrionários nessa temática. Quando às publicações advindas de entidades no segmento de *coliving*, observa-se que um dos focos de atenção é o mecanismo de governança do processo da IC que envolvem gestores e moradores ao mesmo tempo, com suas respectivas atribuições (PUREHOUSE LAB COLIVING, 2018). Gestores propõem regras de condutas que podem ser rejeitadas pelos moradores (inclusive com a saída da residência), e, caso não existam moradores que concordem com as regras, a firma tem que fechar ou ser reformulada. Esse mesmo mecanismo de aprovação também abrange a definição das áreas coletivas (estrutura física em relação ao preço da estadia, na análise do custo x benefícios para os moradores). Assim, a prática da gestão da IC é um processo em construção que envolve principalmente os gestores, mas também depende dos moradores.

Considerando todo o exposto até aqui, verifica-se que o conceito de *coliving* vai muito além de uma moradia coletiva com áreas compartilhadas, de fato, o que caracteriza uma moradia como um *coliving* é agregação de um conjunto de serviços, considerando principalmente a existência de um gestor do empreendimento, no qual um dos focos principais é o processo da IC dentro desse ambiente, assim como o compartilhamento de recursos, além dos aspectos tradicionais da gestão que existe em qualquer tipo de empresa.

Adicionalmente, considerando a predisposição natural ('compulsão pela proximidade' entre as pessoas) para que a IC aconteça no ambiente de *coliving*, o corrente trabalho propõe que a gestão dos *Drivers* da IC é a estratégia mais adequada para gerenciar o processo da IC e aumentar as oportunidades dos moradores interagirem, o que por consequência leva ao aumento da qualidade percebido com o serviço como um todo. Neste sentido, considerando a identificação dos *Drivers* da IC apresentados no tópico 2.1.3, potencialmente mais relevantes para o processo da IC, o próximo tópico apresenta a proposta de modelo de interconexão desses *Drivers* da IC a serem avaliados a partir do ambiente de *colivings*.

3. MODELAGEM CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA

Considerando a proposta do presente trabalho de ‘identificar as interconexões significativas em um conjunto potencial de *Drivers* da IC’, analisadas a partir dos construtos de Ambiente para IC, Suporte de Facilitação da IC, Motivação para IC, Habilidade para IC, Similaridades Percebidas na IC, Oportunidade para IC e Comportamento Disfuncional na IC, os quais estão descritos no tópico 2.1.3 (Quadro 6), este capítulo se destina à proposição de um modelo conceitual envolvendo os principais *Drivers* da IC e seus construtos, com os respectivos indicadores para mensurar os efeitos e das interconexões dentro da gestão do processo da IC nos *colivings* no Brasil.

3.1 Desenvolvimento do modelo

A proposição do modelo decorre da fundamentação teórica obtida na revisão da literatura, desenvolvida na fase inicial da pesquisa, que focou a identificação dos *Drivers* da Interação entre Clientes (IC) e nos processos de gestão da IC em *colivings*. Adicionalmente, levando em consideração o volume reduzido de trabalhos acadêmicos sobre *colivings* que foi identificado na fase de pesquisa bibliográfica, durante uma fase preliminar da pesquisa de campo foram estabelecidos contatos com agentes do segmento de *colivings* para obter subsídios que permitissem desenvolver uma proposta do modelo ligado ao processo da IC.

Tais contatos tiveram o propósito de complementar e aprofundar o entendimento sobre o segmento de *colivings*, já que a literatura sobre o tema se mostrou escassa e incipiente, por ser um setor com surgimento recente. Os contatos com o mercado aconteceram tanto por visita física a 02 *colivings* quanto por participação em 24 encontros virtuais (Apêndice C), os quais têm seu desenvolvimento descrito no item 4.1.2 adiante, como parte da explicação da Fase 2 pesquisa do corrente trabalho.

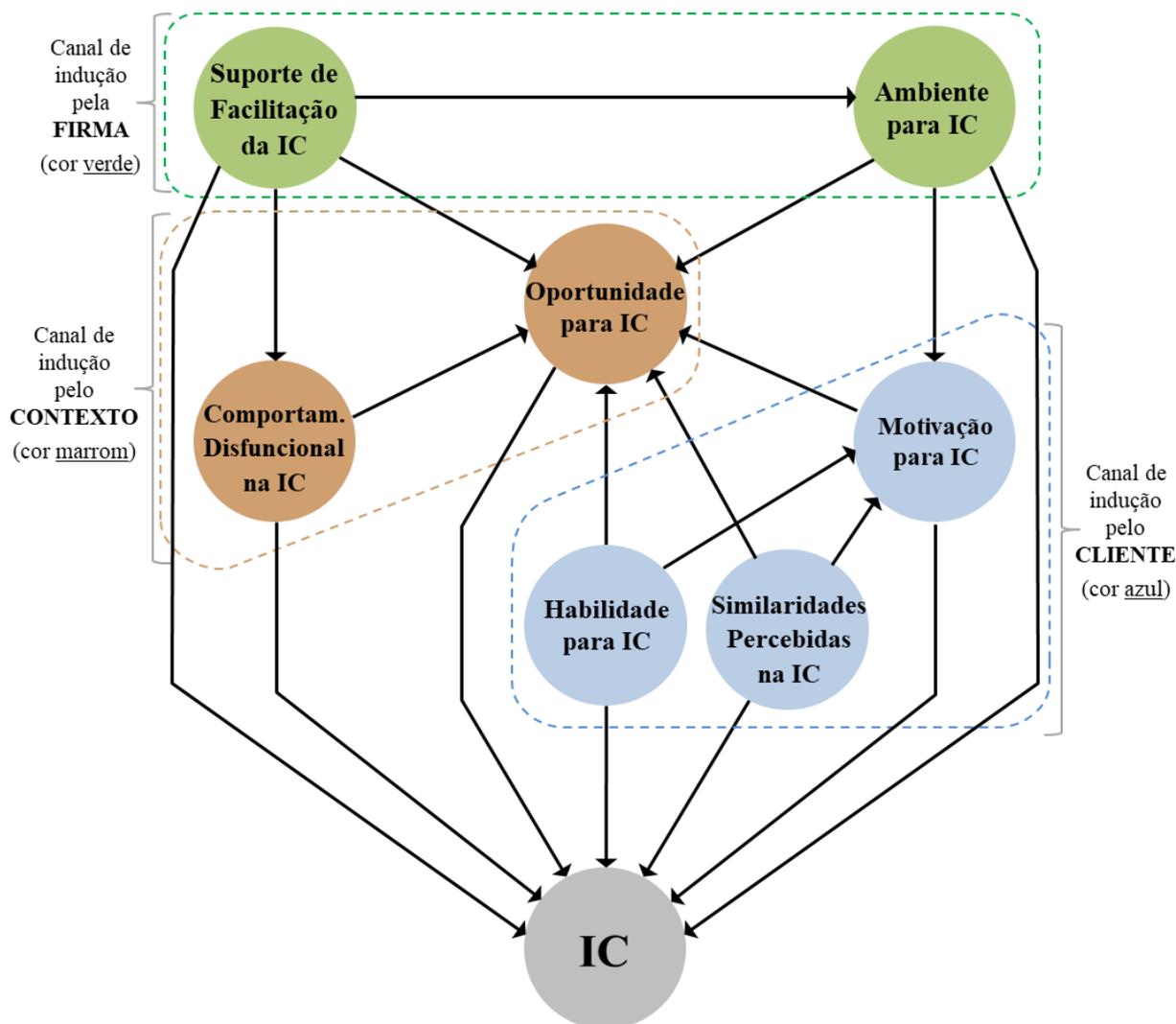
Assim, considerando que a ênfase na IC é um elemento central da prestação de serviços no segmento de *colivings*, o modelo proposto representa a combinação de elementos obtidos pela revisão de pesquisas empíricas da literatura, a partir das quais foi gerada a lista de *Drivers* da IC no Quadro 6 (tópico 2.1.3). Os indicadores de mensuração para os construtos dos *Drivers* foram obtidos através das respectivas fontes da literatura nas quais foram identificados os *Drivers*, porém combinados e ajustados para a conjuntura dos *colivings* considerando o contato preliminar com os agentes do mercado.

Entretanto, cabe destacar que alguns *Drivers* da IC não são diretamente gerenciáveis (a exemplo da motivação), porém, ainda assim, tais *Drivers* integram o modelo para verificar

as interconexões e a importância de seus efeitos dentro do processo da IC. Assim, somente após a identificação dessas interconexões e efeitos dos *Drivers*, cabe a análise sobre a possibilidade de ações diretas ou indiretas de gestão, buscando a efetividade do processo de gestão da IC como um todo, incluindo aspectos de custo e benefícios dessa gestão.

Deste modo, a Figura 6 apresenta a proposta de um modelo conceitual que possibilite avaliar os efeitos e as interconexões dentro um conjunto de *Drivers* selecionados, enquanto condutores (direção, fluxo de intensidade, temporalidade, foco do efeito e ênfase de propósito) do processo da IC, sendo que, após análises, a forma final do modelo será definida.

Figura 6- Modelo conceitual das relações entre *Drivers* no processo da IC



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Nesse modelo apresentado, os canais de indução dos *Drivers* (tópico 2.1.3) são considerados ao se abordar que os construtos de **Suporte de facilitação da IC** e de **Ambiente para IC** representam a forma como a firma (*coliving*) se posiciona dentro do processo de interação. Os construtos de **Motivação e Habilidade para IC** bem como as **Similaridades**

Percebidas na IC (entre os clientes) são *Drivers* associados à participação dos clientes enquanto agentes que vão interagir entre si. Adicionalmente, o canal de indução do Contexto representa uma combinação de múltiplos aspectos da situação de interação, sendo que neste canal estão os *Drivers* de **Oportunidade para IC** e o **Comportamento Disfuncional na IC**. Os conceitos para esses construtos dos *Drivers* são apresentados no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7- Definição dos construtos presentes no modelo (MID-IC)

Canal de indução	Denominação do construto	Definição do construto
Firma	Suporte de Facilitação da IC (FA)	Refere-se a ações do gestor como agente catalisador que promove e estimula ativamente a interação positiva entre os residentes, influenciando a IC por meio de ações focadas em aproximar e conectar as pessoas (LEVY, 2010).
	Ambiente para IC (AM)	Refere-se a aspectos da preparação do ambiente de interação no <i>coliving</i> , abrangendo as infraestruturas tangível (físico) e intangível (atmosfera) que formam o âmbito coletivo onde acontece a IC (MOORE, MOORE e CAPELLA, 2005).
Cliente	Motivação para IC (MO)	Indica como o morador avalia o próprio desejo ou a prontidão para se envolver em atividades compartilhadas com outros moradores dentro do <i>coliving</i> (GRUEN, OSMONBEKOV e CZAPLEWSKI, 2007).
	Habilidade para IC (HB)	Indica como o morador avalia sua própria competência para se engajar na realização de trocas com outros moradores durante sua convivência no <i>coliving</i> (GRUEN, OSMONBEKOV e CZAPLEWSKI, 2007).
	Similaridades Percebidas na IC (SL)	Indica como o morador avalia sua identificação e semelhanças com as personalidades, os objetivos e as metas dos outros moradores do <i>coliving</i> (ZGOLLI e ZAIEM, 2017).
Contexto	Oportunidade para IC (OP)	Refere-se à percepção do morador sobre o quanto uma situação em específico pode ser propícia para que se desenvolva a IC (GRUEN, OSMONBEKOV e CZAPLEWSKI, 2007).
	Comportamento Disfuncional na IC (CP)	Refere-se à percepção do morador sobre comportamentos desagradáveis, inesperados e/ou inapropriados (normas de conduta) de outros moradores, ao quais podem impactar negativamente as interações no <i>coliving</i> (JUNG, YOO e ARNOLD, 2017).
	Interação entre Clientes (IC)	Representa o contato que propicie a recíproca troca de experiências e ideias entre os moradores no ambiente de <i>coliving</i> (GRUEN, OSMONBEKOV e CZAPLEWSKI, 2007).

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

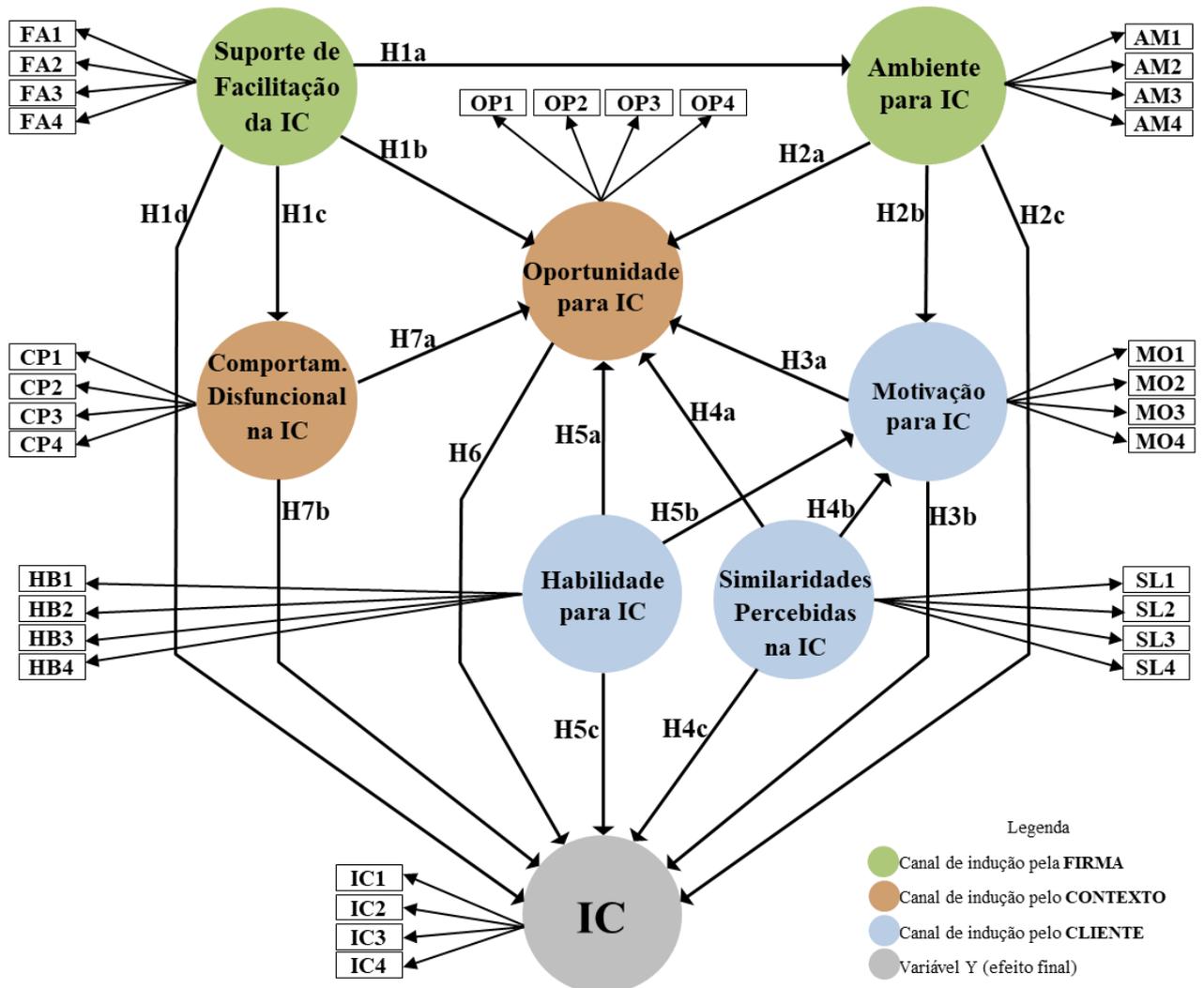
Uma vez estabelecidos o modelo conceitual e a definição de cada construto dos *Drivers* que compõem o foco desta pesquisa, tal modelo se torna a base para desenvolver os instrumentos de coleta de dados na pesquisa de campo. Além disso, durante a pesquisa de campo, a estrutura de *Drivers* apresentada no modelo será testada considerando os dados obtidos através de uma amostra de *colivings* e analisada considerando informações obtidas nas entrevistas em profundidade para avaliar as ações que se relacionam com o modelo.

Adicionalmente, o modelo será testado junto aos residentes dos *colivings* da amostra para avaliar o efeito desses *Drivers* dentro dos respectivos processos da IC. Para tanto, o próximo passo é estabelecer as hipóteses a serem testadas e os indicadores desenvolvidos para mensurar esse efeito durante a pesquisa de campo. Assim, o próximo tópico se destina a apresentar o desenvolvimento de um modelo de mensuração a partir do modelo conceitual.

3.2 Hipóteses e indicadores do modelo

A partir do modelo conceitual proposto, desenvolve-se o modelo de mensuração que identifica as hipóteses de pesquisa, bem como a definição e codificação (denominação) dos indicadores estabelecidos para o processo de mensuração do modelo, como se segue.

Figura 7- Modelo de mensuração da IC com hipóteses e indicadores



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Nesse modelo proposto, a construção das hipóteses de pesquisa a serem testadas visa identificar a validade das relações (setas de conexão) entre os construtos, bem como o efeito

final sobre o construto da IC. Originalmente, conforme Quadro 6 (tópico 2.1.3), os *Drivers* selecionados para representarem as dimensões da IC e integrar de forma conjunto o modelo proposto foram testados separadamente através de trabalhos distintos, os quais foram realizados por autores diferentes e em datas variadas, sendo que, normalmente, em cada caso, o construto do *Driver* estava ligado somente ao construto da IC.

Assim, as interconexões propostas nesse modelo se baseiam na interpretação do referencial teórico (citada no Quadro 8 adiante), o qual é fonte para a conceituação dos *Drivers* e para a identificação das potenciais interconexões dentro desse conjunto de *Drivers*. Neste sentido, os dados obtidos na pesquisa de campo preliminar (Apêndice C) contribuíram com informações para propor as hipóteses (conexões propostas) dentro do modelo, considerando observações dos gestores dentro do ambiente de alta interatividade entre os clientes (moradores) nos *colivings*.

Focando esse propósito, o desenvolvimento da fase final da pesquisa de campo visa obter dados que permitam validar quais dessas interconexões propostas são corroboradas de fato pela pesquisa e devem ser mantidas no modelo final resultante desse processo de validação das hipóteses (quanto às interconexões) que são apresentadas considerando tanto o referencial teórico quanto suas fontes de informações da pesquisa de campo.

A partir da revisão da literatura, o primeiro construto a ter as hipóteses propostas é o **Suporte de Facilitação da Interação (FA)**, o qual representa a intervenção dos gestores no processo da IC, com ênfase na mensuração de fatores como a recepção de novos moradores, o uso de recursos tecnológicos e do capital informacional, o suporte à realização de eventos e a atuação em situações conflitivas, os quais evidenciam o conjunto de ações que estimulam a ocorrência da IC, tendo em vista a identificação da atuação de gestores presentes no processo da IC. Adicionalmente, considerando também informações obtidas ao longo dos contatos (presenciais e virtuais) com agentes do mercado de *colivings*, as interconexões para esse construto foram definidas considerando que os gestores não praticam ações de intervenção direta em aspectos da IC associados aos três construtos induzidos pelos clientes, que são os que representam a Motivação (MO), as Similaridades Percebidas (SL) e a Habilidade (HB). Portanto, as hipóteses (setas originadas do construto) indicando quais são as potenciais relações diretas (efeitos) a serem testadas para o construto FA envolvem o Ambiente (AM), a Oportunidade (OP) e o Comportamento Disfuncional (CP), bem como o construto (IC), que indica a variável Y enquanto representação do efeito final da gestão sobre o processo de interação entre os moradores. Assim, a partir dessa lógica de relações, as quatro hipóteses (H1a, H1b, H1c e H1d) propostas para o construto FA são descritas como se segue.

- **H1a–d**: A percepção dos moradores quanto ao Suporte de Facilitação da IC (FA) produz efeito significativo em (a) Ambiente para IC, (b) Oportunidade para IC, (c) Comportamento Disfuncional e (d) Processo da IC.

O segundo construto a ter as hipóteses propostas é o **Ambiente para IC (AM)**, o qual representa tanto a estrutura tangível quanto a intangível nas quais se desenvolve o processo da IC, com ênfase na mensuração de fatores relacionados ao planejamento da adequação, variedade dos espaços coletivos para finalidades distintas, da decoração e mobília disponibilizada nas áreas comuns, bem como a limpeza dessas áreas, sendo que esse conjunto de atributos permite avaliar a adequação das áreas onde efetivamente acontece a IC. Adicionalmente, as interconexões para esse construto foram definidas considerando que as percepções dos clientes sobre o ambiente para interações podem afetar as sensações que potencializam a propensão para acontecer a IC. Portanto, as hipóteses indicando quais são as potenciais relações diretas a serem testadas para o construto AM envolvem a Oportunidade (OP) e o a Motivação (MO), bem como o construto da IC, que representa o efeito final. Assim, a partir dessa lógica de relações, as três hipóteses (H2a, H2b e H2c) propostas para o construto AM são descritas como se segue.

- **H2a–c**: A percepção dos moradores quanto ao Ambiente para IC (AM) produz efeito significativo na (a) Oportunidade para IC, (b) Motivação para IC e no (c) Processo da IC.

O terceiro construto a ter as hipóteses propostas é a **Motivação para IC (MO)**, o qual representa os anseios e desejos em relação ao contato com outras pessoas e permite entender as razões para a busca de moradia em um *coliving*, com ênfase na mensuração de fatores relacionados ao propósito da busca pela vida em coletividade, a relevância na busca por ampliar rede de contatos, por trocar experiências vividas e por amizades. Adicionalmente, as interconexões para esse construto foram definidas considerando que o desejo dos moradores por interagir com outros moradores é um aspecto essencial para que exista a oportunidade de interagir. Portanto, as hipóteses indicando quais são as potenciais relações diretas a serem testadas para o construto MO envolvem a Oportunidade (OP) e o construto (IC), Assim, a partir dessa lógica de relações, as duas hipóteses (H3a e H3b) propostas para o construto MO são descritas como se segue.

- **H3a–b**: A percepção dos moradores quanto à própria Motivação para IC produz efeito significativo em (a) Oportunidade para IC e (b) Processo da IC.

O quarto construto a ter as hipóteses propostas é de **Similaridades Percebidas na IC (SL)**, representando mútua identificação de personalidade entre os moradores no ambiente de *coliving*, com ênfase na mensuração de fatores relacionados aos propósitos de vida ou vivências passadas (*background*), em suas semelhantes ou complementaridades dentro da busca por convivência em coletividade, o que permite que os gestores avaliem se existe a necessidade que tentar guiar para que exista uma homogeneidade de personalidades dentro do *coliving* ou se devem deixar ao acaso a ocorrência de relações heterogêneas que se complementem. Adicionalmente, as interconexões para esse construto foram definidas considerando que a percepção sobre a similaridade afeta o desejo por interagir, bem como potencializa de forma positiva a oportunidade por interagir. Portanto, as hipóteses indicando quais são as potenciais relações diretas a serem testadas para o construto SL envolvem a Oportunidade (OP), a Motivação (MO) e o construto (IC). Assim, a partir dessa lógica de relações, as três hipóteses (H4a, H4b e H4c) propostas para o construto SL são descritas como se segue.

- **H4a–c:** A percepção dos moradores quanto as Similaridades Percebidas na IC produz efeito significativo na (a) Oportunidade para IC, (b) Motivação para IC e no (c) Processo da IC.

O quinto construto a ter as hipóteses propostas é a **Habilidade para IC (HB)**, o qual representa a capacidade para interagir com outros e, por conseguinte, guiar a intensidade com que os gestores precisam dar suporte para que a IC aconteça de forma significativa e positiva, com ênfase na mensuração de fatores relacionados ao grau de facilidade para iniciar conversas ou estabelecer novos contatos, bem como se engajar em atividade com outras pessoas.

Adicionalmente, as interconexões para esse construto foram definidas considerando que o dom natural para interagir potencializa tanto o surgimento de oportunidades para interagir quanto o desejo de encontrar com outras pessoas. Portanto, as hipóteses indicando quais são as potenciais relações diretas a serem testadas para o construto HB envolvem a Oportunidade (OP), a Motivação (MO) e o construto (IC). Assim, a partir dessa lógica de relações, as três hipóteses (H5a, H5b e H5c) propostas para o construto AM são descritas como se segue.

- **H5–c:** A percepção dos moradores quanto à própria Habilidade para IC produz efeito significativo na (a) Oportunidade para IC, (b) Motivação para IC e no (c) Processo da IC.

O penúltimo construto a ter as hipóteses propostas é a **Oportunidade para IC (OP)**, o qual representa os aspectos indicando as condições cotidianas para acontecer o encontro, com

ênfase na mensuração de fatores relacionados a eventos e atividades coletivas que favoreçam aqueles moradores que dedicam algum tempo à busca de novos contatos, sendo que esse conjunto de circunstâncias promove a possibilidade de existir a IC em maior ou menor frequência; ademais, tal conjunto depende do acaso, mas também pode ser ampliado pela ação dos gestores e de moradores. Adicionalmente, as interconexões para esse construto foram definidas considerando que se trata de um *Driver* induzido pelo Contexto, assim, potencialmente, pode-se entender que ele é afetado por todos os outros *Drivers*, mas gera efeito direto apenas no construto IC. Deste modo, a partir dessa lógica de relações, a única hipótese proposta para o construto OP é descrita como se segue.

- **H6:** A percepção dos moradores quanto à Oportunidade para IC produz efeito significativo no Processo da IC.

O último construto a ter as hipóteses propostas é o **Comportamento Disfuncional na IC (CP)**, o qual representa as atitudes que afetam a coletividade de forma negativa, com ênfase na mensuração de fatores relacionados a ações de insensatez ou atitudes desagradáveis dentro dos espaços coletivos, e, ainda, ao desrespeito às normas e regras de convívio interno. Tudo isso pode dificultar a IC, cabendo, então, uma atuação mediadora e por vezes coercitiva por parte dos gestores que assumiram a responsabilidade de zelar pela boa qualidade do ambiente de convívio do *coliving*. Adicionalmente, as interconexões para esse construto foram definidas considerando que as percepções dos moradores quanto às atitudes dos demais moradores podem afetar de forma negativa condições para que aconteçam a IC. Portanto, as hipóteses indicando quais são as potenciais relações diretas a serem testadas para o construto CP envolvem a Oportunidade (OP) e o construto (IC) enquanto representação do efeito final. Assim, a partir dessa lógica de relações, as duas hipóteses (H7a e H7b) propostas para o construto CP são descritas como explanado a seguir.

- **H7a–b:** A percepção dos moradores quanto ao Comportamento Disfuncional na IC produz efeito significativo em (a) Oportunidade para IC e (b) Processo da IC.

No caso do construto da **Interação entre Clientes (IC)**, não existem as hipóteses (setas originadas do construto) a serem estabelecidas e testadas, uma vez que esse construto representa a variável Y (IC) e tem o propósito de balizar o foco da pesquisa quantitativa, através da identificação do grau com que a IC é percebida entre os moradores. Contudo, existem indicadores ligados a esse construto, cuja ênfase na mensuração recai sobre os fatores

relacionados a desenvolvimento da rede de contatos e de amizades, satisfação com a convivência e facilidade de entrosamento com os demais moradores.

As descrições das hipóteses nos parágrafos anteriores buscam destacar a ênfase de mensuração (o que avalia), o propósito (por que ou para que) e como os atributos avaliados se completam (conjunto de relações). Uma vez estabelecidas as hipóteses de pesquisa para serem testadas nesta pesquisa, as escalas de mensuração para os *Drivers* foram identificadas a partir de trabalhos com as pesquisa empíricas e suas respectivas validações dos construtos, conforme Quadro 8 a seguir, que são a base para estabelecer os indicadores propostos neste trabalho.

Quadro 8- Construtos do modelo e suas fontes bibliográficas

Cod.	Construto	Fonte de indicadores de mensuração
FA	Suporte de Facilitação da IC	Levy (2010, p. 322)
AM	Ambiente para IC	Moore, Moore e Capella (2005, p. 483)
CP	Comportamento Disfuncional na IC	Jung, Yoo e Arnold (2017, p. 430)
SL	Similaridades Percebidas na IC	Zgolli e Zaiem (2017, p. 49)
MO	Motivação para IC	Gruen, Osmonbekov e Czaplewski (2007, p. 538)
HB	Habilidade para IC	
OP	Oportunidade para IC	
IC	Interação entre Clientes	

Fonte: Informações de fontes citadas dentro do quadro, desenvolvido pelo autor.

Adicionalmente ao referencial bibliográfico obtido nas pesquisas empíricas, para o desenvolvimento e adaptação do conjunto de indicadores do corrente trabalho, o contato preliminar (Apêndice C) com as empresas do segmento de *colivings* foi usado como apoio no ajuste dos indicadores a partir das pesquisas originais para serem adequados ao ambiente de *colivings*, no qual os construtos são operacionalizados. Deste modo, a elaboração dos indicadores resulta da compatibilização entre o referencial teórico e a realidade do mercado em desenvolvimento que envolve os *colivings*.

O Apêndice E apresenta a lista detalhada do conjunto de indicadores (perguntas de pesquisa) que foram utilizados para operacionalizar o modelo. Na seleção dos indicadores listados, a partir dos questionários-fonte, o processo para selecionar a devida quantidade de indicadores considerou basicamente dois critérios, sendo a combinação de maiores carga e foco dos indicadores nas pesquisas de origem. Uma quantidade padrão de quatro perguntas para cada *Driver* foi predefinida, com o intuito de manter o questionário o mais sucinto

possível, porém propiciando uma quantidade que não comprometesse a análise do *Driver* no caso de algum indicador ser invalidado na fase de análise dos dados.

Assim, o primeiro critério levou em consideração a verificação das cargas para cada item dentro do âmbito da pesquisa de origem, enquanto referência para selecionar as quatro perguntas, nos casos em que a quantidade de indicadores adotados originalmente fosse maior do que a quantidade padrão de quatro para a pesquisa atual. Entretanto, considerando que a carga decorre do ambiente de origem, a mudança de ambiente em que se aplica o indicador pode impactar a adequação do item (carga). Assim, o segundo critério levou em consideração a análise do foco de avaliação (subtema dentro do tema principal) dos indicadores (perguntas) e sua possível importância no ambiente dos *colivings*. Desse modo, a opção pela diversidade de foco das perguntas foi considerada relevante para a pesquisa atual, tendo em vista a variedade de perfis que integram o conjunto de moradores dos *colivings*.

Uma vez que os indicadores foram selecionados a partir de textos em inglês, a etapa seguinte envolveu simultaneamente a tradução para o português e a adequação para o contexto de *colivings*. Para a validação dos indicadores, o questionário base foi enviado para 8 experts que pudessem julgar (avaliar) o mesmo, sendo que 7 deles realizaram a avaliação com sugestões de melhorias na redação e organização das perguntas (indicadores).

Após a incorporação dos ajustes recomendados pelos especialistas, foi selecionado um *coliving* para ser o piloto na aplicação do questionário. Após a disponibilização do questionário e resposta dos moradores, solicitou-se que os respondentes avaliassem eventuais dificuldades ou problemas para entendimento das perguntas, sendo que o *feedback* fornecido indicou a adequação das perguntas. Adicionalmente, um relatório com análises estatísticas preliminares dos dados foi realizado e apresentado ao gestor do *coliving*, o qual participou de uma entrevista virtual para avaliar a coerência dos dados, cujo julgamento dos resultados foi considerado como significativamente satisfatório.

Após estruturar o modelo e adaptar os indicadores, o passo seguinte é a definição dos métodos para operacionalizar a pesquisa, conforme se apresenta no capítulo a seguir.

4. MÉTODOS DA PESQUISA

Para atingir o objetivo da pesquisa, além da pesquisa bibliográfica (marco teórico apresentado no capítulo anterior), deve-se adotar alguma técnica de pesquisa de campo (pesquisa primária). A pesquisa de campo envolve a coleta de novas informações para validar e complementar os dados da pesquisa documental (BAILEY, 2007).

Assim, o desenvolvimento da pesquisa de campo demanda o estabelecimento de métodos de pesquisa que viabilizem atingir o objetivo principal da pesquisa de *‘identificar as interconexões significativas em um conjunto potencial de Drivers da IC que propiciem o entendimento e categorização das práticas de gestão do processo de interações entre moradores em colivings do Brasil’*.

4.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

4.1.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização engloba a identificação do tema geral, dentro do qual acontece o fenômeno a ser estudado, a partir de um resultado desejado com a pesquisa empírica e uma unidade de análise preestabelecida, bem como a classificação da pesquisa, como se segue.

A) Tema

Um tema é a questão (ideia) mais ampla e recorrente que aparece ao longo da obra escrita. A palavra vem do latim 'thema' (originado do grego 'theme') que significa literalmente 'proposição' ou 'o que é proposto'. Assim, o tema representa um elemento ou assunto do conhecimento sobre o qual o pesquisador busca aprofundar em algum aspecto. Portanto, o âmbito geral desta pesquisa é a opção pelo tema da *‘interação entre clientes (IC)’*, dentro da perspectiva da área de Administração de Empresas.

A opção por tal tema decorre de uma percepção pessoal da conjuntura social contemporânea global, em que diferentes gradações do sentimento de solidão e o isolamento (descritos no item 2.1.1) estão cada vez mais presentes no cotidiano da pessoa dos grandes centros urbanos. Assim, esse cenário se torna palco para que empresas de serviço possam se desenvolver e oferecer diversos tipos de serviços que ajudem as pessoas a se reconectar de alguma forma com outras pessoas dentro do ambiente da prestação de serviços. Esse é o caso dos *colivings*, onde moradia e vivência em comunidade são dois elementos que formam a amálgama do serviço oferecido, demandando, assim, que seus gestores tenham conhecimentos e ferramentas para tratar a IC como um elemento central da prestação de serviços.

B) Fenômeno

O fenômeno ocorre dentro do tema. O termo fenômeno identifica o que deve ser observado, bem como, quando e onde tal fenômeno pode ser observado, além de indicar entre quais perfis de pessoas o fenômeno se manifesta. Assim, neste trabalho, o fenômeno é definido como sendo a *‘gestão de Drivers no processo da IC’*.

Então, dentro do assunto mais amplo das ‘interações entre clientes’ (tema), o fenômeno acima representa o quê (gestão de *Drivers*), o quando (ao longo do processo de interação), o onde (nos serviços de *coliving* do Brasil) e o perfil envolvido (moradores que são os consumidores do serviço de hospedagem).

Assim, o foco da pesquisa deve ser o estudo dos *Drivers* (objeto da análise), uma vez que eles podem ser vistos como as forças (fatores) que precisam ser gerenciadas dentro do processo de interação nos *colivings*. Porém, deve ser ressaltado que a corrente pesquisa não contempla a análise dos resultados da interação para o cliente (morador), enquanto algum tipo de influência mútua decorrente das experiências compartilhadas entre eles durante a interação, uma vez que tal processo demandaria outros métodos de pesquisa.

C) Objeto de estudo de campo

O objeto de estudo representa a definição do ambiente em que acontece a coleta de dados. Assim, entre os possíveis ambientes com alto potencial para interações, a escolha de objeto para observar a *‘gestão dos Drivers no processo da IC’* foi definida como sendo o *‘ambiente de serviços de moradia em colivings brasileiros’*.

O serviço de *coliving* foi selecionado por ser um ambiente de ‘IC Deliberada’, pois, conforme apresentado no tópico 2.1.2, na IC Deliberada tanto o gestor do *coliving* (provedor do serviço) quando os moradores (clientes) estão focados na busca (deliberada) pelas melhores condições para que aconteça a IC. Adicionalmente, esta seleção pode ser justificada pelo fato de que as firmas de *coliving* entendem que a busca por essa interação entre os moradores (IC) é o elemento-chave (central) que define a escolha por esse tipo de local específico de moradia (compartilhada). Cabe destacar que, se os clientes buscassem meramente o serviço de hospedagem tradicional, eles poderiam se hospedar em locais convencionais (albergues, pousadas, locação de quartos, etc.), que muitas vezes podem ser mais fáceis de encontrar e financeiramente mais acessíveis do que morar em um *coliving*, que oferece a característica especial da gestão de comunidade. A opção pelo ambiente de *colivings* brasileiros decorre da facilidade de acesso a um grande contingente de empresas que existem no território nacional.

D) Resultado desejado da pesquisa de campo

A definição da contribuição desejada da pesquisa de campo para o estudo permite estabelecer o planejamento da pesquisa que deve ser feita. Uma vez que o foco da análise de pesquisa é a gestão dos *Drivers* do processo da IC em *colivings* do Brasil, a contribuição esperada é a **‘obtenção de dados para a validação do modelo de Drivers da IC e de relatos que identifiquem as principais práticas dessa gestão do processo da IC’**.

Assim, uma das contribuições desejadas da pesquisa de campo é a captação da percepção dos moradores sobre aspectos que indicam os efeitos de *Drivers* do processo da IC, sendo que os dados obtidos com essas percepções destinam-se a validar o modelo proposto no presente trabalho. Além disso, considerando que o modelo proposto envolve os *Drivers* presentes na gestão do processo da IC, a segunda contribuição desejada é a obtenção de relatos das práticas de gestão dos *Drivers* que têm sido mais comumente adotadas e a justificativa para tais práticas, bem como a percepção de quais *Drivers* os gestores entendem como sendo administráveis ou não dentro da operacionalização do ambiente de *colivings*.

E) Unidade de Análise

A definição da Unidade de Análise representa o nível em que a pesquisa deve ser realizada no estudo, como parâmetro para se chegar ao resultado desejado para a pesquisa de campo, sendo que, neste trabalho, a unidade de análise abrange **‘ações e os efeitos de gestão associados aos Drivers da IC’**.

As ações e efeitos que se relacionam com os *Drivers* são entendidos como sendo tanto os atos dos gestores que geram impacto sobre o processo da IC quanto os efeitos (impactos) relevantes que decorram da presença dos *Drivers* da IC ao longo da gestão do processo das interações envolvendo os moradores dos *colivings*.

Após expor os elementos estruturais da pesquisa, cabe apresentar a classificação geral da pesquisa, como forma de possibilitar o entendimento sobre o seu desenvolvimento.

F) Classificação da pesquisa.

O corrente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, uma vez que a proposta de pesquisa está baseada em um fenômeno (gestão de *Drivers* da IC em *colivings*) cujo conhecimento ainda não está consolidado e as informações necessárias ainda estão vagamente definidas (MALHOTRA, 2010), porém a pesquisa busca mecanismos para quantificar aspectos específicos, já analisados em outras pesquisas, como forma de estabelecer um conjunto de informação que permita entender o fenômeno como um

todo. Assim, a pesquisa pode ser usada para fornecer percepções (*insights*) e um entendimento complementar sobre a problemática definida para ser pesquisada (DUL e HAK, 2008).

Portanto, embora alguns aspectos do tema da IC sejam abordados pela área de Marketing, dando especial atenção às temáticas de informação boca a boca, satisfação e fidelização dos clientes, uma abordagem mais específica sobre a temática da ‘gestão de *Drivers* que guiam o processo da IC’ ainda é muito pouco explorada em pesquisas. Além disso, as escassas pesquisas sobre o tema em específico ainda apresentam caráter de levantamento de informações para se estabelecer definições e conceitos a serem devidamente debatidos e harmonizados entre os pesquisadores.

Dentro desse caráter exploratório-descritivo da pesquisa, após a pesquisa bibliográfica sobre os *Drivers* da IC e ambientes de *colivings*, a pesquisa emprega técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa de forma complementar (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2016). Na pesquisa qualitativa, foram adotadas entrevistas em profundidade (semiestruturadas), enquanto, para a pesquisa quantitativa, foi adotado o questionário via internet. Tais pesquisas de campo são realizadas com o propósito de identificar as práticas de gestão e as relações que envolvem os *Drivers* do processo da IC. Para tanto, o próximo tópico apresenta o universo da pesquisa e os critérios de delimitação da amostra para realizar a pesquisa empírica.

4.1.2 Fases de desenvolvimento da pesquisa

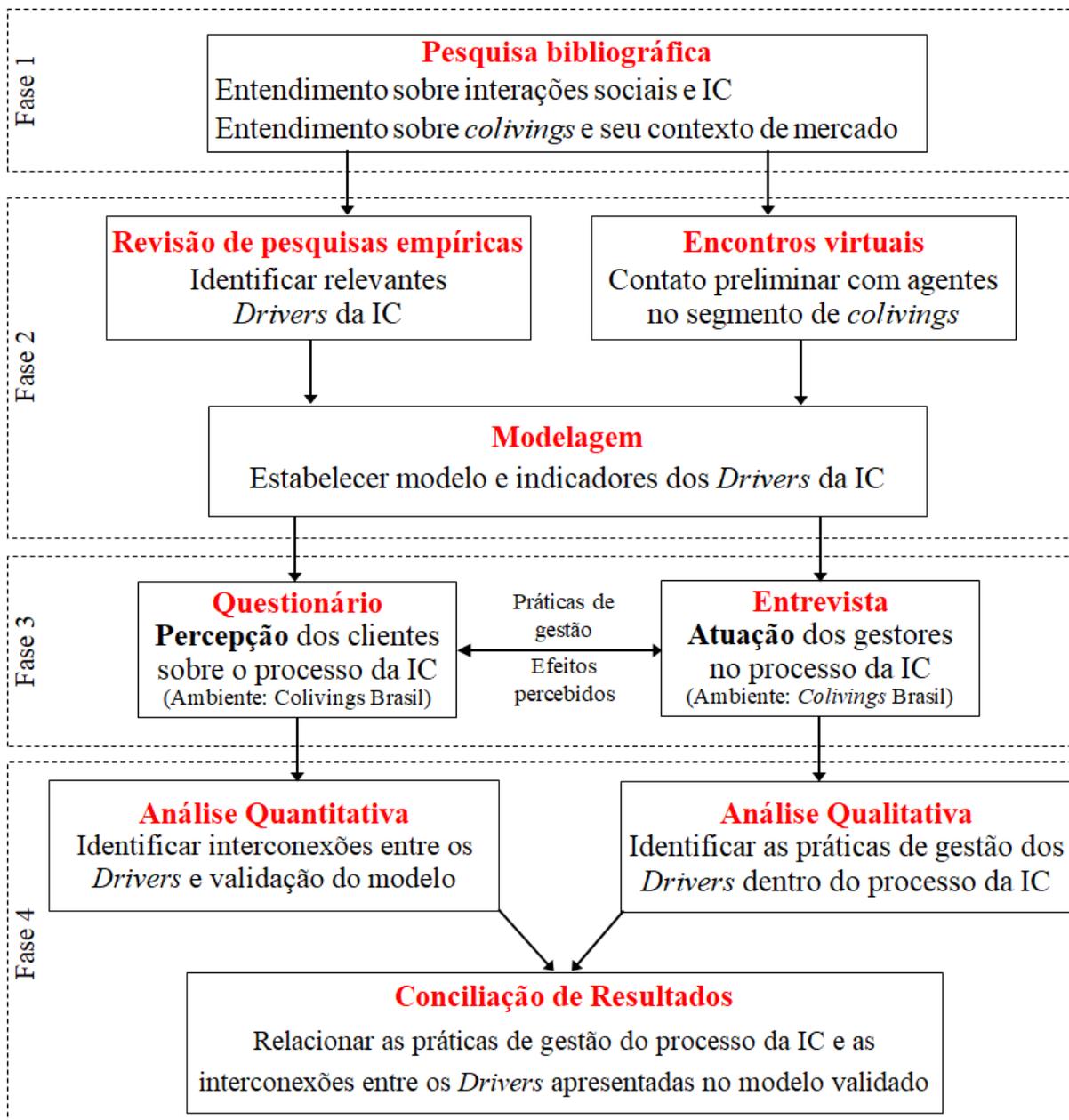
A condução da pesquisa deste trabalho pode ser resumida em quatro fases, que é iniciada pela pesquisa bibliográfica. Na sequência, ocorre a busca por identificar os principais *Drivers* na literatura e por informações complementares do mercado de *colivings*, para, então, se desenvolver a modelagem envolvendo os *Drivers* da IC. Na terceira fase se desenvolvem as pesquisas de campo com os moradores (clientes) e com os gestores. Na fase final, as análises quantitativas são elaboradas, bem como a conciliação delas com as informações obtidas nas entrevistas com os gestores. Seguindo a estrutura da Figura 8 adiante, essas fases são detalhadas como se segue.

● Fase 1 – Revisão da Literatura:

Na primeira fase da pesquisa, ocorreu uma revisão de literatura com o propósito de estabelecer entendimentos sobre a interação social como um todo, para a partir daí identificar a interação entre os clientes (IC), como sendo parte das interações sociais. Adicionalmente, verificaram-se as informações da literatura sobre *colivings* e possíveis procedimentos para

gerenciar a IC, sendo que, nos *colivings*, o conjunto de relações que acontecem entre o moradores de um *coliving* são abordadas sob a perspectiva de gestão de comunidade.

Figura 8- Métodos e seus propósitos dentro das fases da pesquisa



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

● **Fase 2 – Identificação de informações específicas e elaboração do modelo de Drivers**

A segunda fase é iniciada com uma revisão bibliográfica focada em artigos empíricos que tivessem desenvolvido e testado modelos envolvendo os *Drivers* da IC (mesmo que não fosse adotada tal denominação). Essa revisão foi realizada de forma específica para refinar os entendimentos preliminares sobre os *Drivers* da IC, bem como identificar na literatura os potenciais *Drivers* da IC que devem ser selecionados para integrar o modelo proposto.

Concomitantemente ao refinamento da seleção de *Drivers* da literatura, o mapeamento do universo de pesquisa foi realizado para identificar os *colivings* que integrariam o universo e a amostra de pesquisa, conforme descrito no tópico 4.2.2 mais a frente. Em decorrência da carência de literatura sobre *colivings*, o contato preliminar com alguns empreendimentos desse segmento ocorreu nessa fase para pesquisa, visando aumentar o entendimento e a coerência dos dados sobre o segmento. Tal contato aconteceu através da visita presencial a dois *colivings*, assim como da participação em 23 reuniões virtuais (Apêndice C).

A visita presencial aconteceu em novembro de 2018 e foi direcionada a *colivings* que fossem referência dentro do segmento. Nessa época, os raros *colivings* brasileiros que estavam iniciando suas operações ainda tinham pouca visibilidade, o que levou à opção por visitar dois agentes com notória relevância dentro do mercado internacional de *colivings*. O primeiro foi o *coliving* The Collective (2021), que é maior empreendimento do mundo operando em uma mesma unidade na cidade de Londres, no Reino Unido. O segundo foi o *coliving* CoHabs (2021), que opera como um conglomerado de unidades menores com uma gestão centralizada, cuja sede está em Bruxelas, na Bélgica. Tal visita destinou-se a obter informações para entender melhor os agentes relevantes dentro dos processos IC em *colivings* e, ainda, estabelecer contato inicial com o mercado, uma vez que as informações bibliográficas sobre o mercado de *colivings* eram muito pouco significativas.

No caso das reuniões virtuais, elas foram organizadas pela Co-Liv Organization (2021), entidade sediada na Europa, que agrega diversos *colivings* de todo o mundo, inclusive do Brasil. O total de 23 reuniões gravadas foi utilizado na coleta de informações para a pesquisa. Em sete dessas reuniões, o foco foi o cenário de *coliving* do Brasil, com média de 10 participantes por reunião, os quais, na maioria, eram representantes de *colivings* brasileiros, o que possibilitou estabelecer uma rede de contatos dentro do universo da pesquisa de campo. As outras 17 reuniões foram organizadas por gerentes de *colivings* no exterior, com público internacional diversificado (média de 30 participantes por reunião), que podiam falar sempre que tivessem alguma contribuição sobre o tema da reunião ou se quisessem fazer perguntas.

A finalização da Fase 2 engloba o desenvolvimento de um modelo conceitual com os *Drivers* da IC, o qual foi a base para desenvolver a estrutura da entrevista semiestruturada com os gestores e os indicadores do questionário para os moradores de *coliving*, cuja coleta de dados acontece na fase 3 (pesquisa de campo). Esse modelo se destina a identificar o efeito dos *Drivers* e suas correlações dentro de um conjunto no processo da IC nos *colivings*.

● *Fase 3 – Pesquisa de campo*

Considerando o caráter exploratório-descritivo da pesquisa, a terceira fase engloba a condução tanto de uma pesquisa qualitativa, que busca captar se as possibilidades de ações de gestão presentes na literatura são aplicadas no cotidiano dos *coliving* ou quais outras práticas são seguidas, quanto de uma pesquisa quantitativa, na qual os moradores respondem perguntas que buscam captar os efeitos das ações de gestão sobre a IC.

A pesquisa qualitativa acontece com os gestores do *coliving*, sendo o sócio gerente geral (que pode acumular a função de gestor de comunidade) ou um gestor de comunidade em específico, que, nesse caso, normalmente é um funcionário encarregado dessa atribuição. A entrevista semiestruturada buscou coletar informações sobre a existência de práticas de gestão da IC e foi realizada com os gestores no período entre 22 de agosto e 20 de novembro de 2020, através da modalidade on-line pela plataforma *Zoom Meetings*®.

A pesquisa quantitativa em cada *coliving* se inicia logo em seguida à entrevista com o respectivo gestor, uma vez que o entrevistado recebe um *link* específico e diferenciado para cada *coliving*, o qual é repassado aos moradores para responderem ao questionário disponibilizado on-line na plataforma do Google Forms®. O prazo de resposta variou em decorrência de acordo feito com cada gestor entrevistado, entretanto, o período geral foi de 22 de agosto a 30 de dezembro de 2020. Conforme listadas no Apêndice E (indicadores) e comentadas no tópico 3.2, as perguntas se destinam a identificar a percepção dos moradores sobre aspectos do cotidiano que evidenciem o processo de gestão dos *Drivers* da IC.

● *Fase 4 – Análise de dados e elaboração de conclusões*

A quarta fase da pesquisa abrange o desenvolvimento das análises dos dados qualitativos e quantitativos, bem como a elaboração das contribuições da pesquisa e amarrações com os objetivos propostos para a pesquisa, para gerar as conclusões finais.

A análise de dados engloba a transcrição dos dados qualitativos e a tabulação dos dados quantitativos, sendo que ambos passaram por tratamentos com softwares e recursos.

4.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos, métodos e ferramentas para operacionalizar a pesquisa de campo são explicados após quadro-resumo, conforme se segue.

Quadro 9- Estrutura de métodos e ferramentas para coleta e análise de dados

	Propósito	Método/Ferramenta	Resultado Obtido
Procedimento PRELIMINAR	Identificar <i>Drivers</i> testados empiricamente	Revisão de pesquisas empíricas	<ul style="list-style-type: none"> • Lista acurada dos <i>Drivers</i> da IC; • Seleção dos indicadores de mensuração aplicados aos <i>Drivers</i> selecionados;
	Identificar <i>colivings</i> para a pesquisa de campo	Cadeia de referência (Bola de Neve)	<ul style="list-style-type: none"> • Lista do universo de <i>colivings</i> do Brasil para a seleção da amostra de pesquisa;
	Desenvolver um modelo das relações dos <i>Drivers</i> da IC	Modelagem (Equações Estruturais)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do modelo conceitual proposto; • Adaptação dos indicadores ao ambiente de <i>coliving</i> (questões para os moradores)
Procedimento QUANTITATIVO	Coleta de informações com os moradores	Questionário Eletrônico On-line (Google Forms®)	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de dados com características gerais e respostas de moradores sobre percepção dos efeitos dos <i>Drivers</i> e da gestão deles;
	Tratamento de dados quantitativos para validação do modelo	PLS-SEM (<i>SmartPLS</i> ®)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das interconexões dos <i>Drivers</i> e seus efeitos dentro do processo da IC • Ajuste do modelo proposto e sua validação;
Procedimento QUALITATIVO	Coleta de informações com os gestores	Entrevista Semiestruturada (Zoom Meetings®)	<ul style="list-style-type: none"> • Informações gravadas das ações e percepções sobre quais <i>Drivers</i> gerenciar; • Autorização para pesquisa com moradores;
	Identificar informações-chave	Análise de conteúdo (Nvivo®)	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de práticas recorrentes (e propostas em implantação) para a gestão do processo da IC;
Procedim. Final	Comparar dados quantitativos e qualitativos	Análise de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar os efeitos mensurados dos <i>Drivers</i> e as práticas de gestão do processo da IC; • Contribuições da pesquisa.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.2.1 Descrição dos métodos adotados na pesquisa

Com base no caráter exploratório-descritivo da pesquisa, fez-se necessária a adoção de diferentes formas de coleta de dados para obter as informações que propiciassem atender ao objetivo proposto para este estudo, como demonstrado a seguir.

A) Revisão da Literatura

A revisão de literatura foi subdividida em duas etapas com focos distintos, porém complementares. A primeira etapa buscou os principais trabalhos nas temáticas de interações em um contexto sociológico e das interações entre clientes, bem como a temática de *colivings*.

A segunda etapa da pesquisa bibliográfica focou a revisão de pesquisas empíricas, através da busca por exaustão dos artigos que tivessem abordado e testado alguns *Drivers*

relacionados ao processo da IC. As principais bases de dados e periódicos acessadas foram: Web of Science, EBSCO, Emerald, Elsevier (Science Direct) e Google Acadêmico.

B) Cadeia de referência por Bola de Neve

Na fase preliminar da pesquisa de campo, a identificação do universo de pesquisa resultou de uma varredura pela internet, a partir da qual se adotou a técnica de Bola de Neve (*Snowball*). Essa técnica emprega cadeias de referência (rede), em que os participantes iniciais de um estudo (denominados sementes) indicam novos participantes, sendo que estes últimos também indicam outros novos participantes e, assim, sucessivamente, até atingir o objetivo proposto. Deste modo, a técnica é útil para identificar populações difíceis de serem acessadas ou aquelas cuja quantidade é imprecisa (HANDCOCK e GILE, 2011).

O uso dessa técnica nesta fase da pesquisa não é afetado pelas suas restrições e aspectos negativos, tais como ser não probabilística e acessar os agentes mais visíveis da cadeia, uma vez que essas limitações são mais impactantes em processos de amostragem.

C) Modelagem (Equações Estruturais)

A Modelagem de Equações Estruturais - MEE (Structural Equation Modeling – SEM) consiste em um conjunto de métodos estatísticos que descrevem relações causais entre variáveis observadas e não observadas, examinando simultaneamente uma série de relações de dependência (HAIR, HULT, *et al.*, 2017). A SEM tem sido amplamente adotada em diversas áreas de conhecimento, incluindo educação, psicologia, sociologia, administração, saúde, demografia, comportamento organizacional, biologia e genética e também marketing, comportamento do consumidor e turismo. As razões para o uso da técnica por pesquisadores de diversas áreas seriam, basicamente, duas: (a) a modelagem de equações estruturais fornece um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente, enquanto garante eficiência estatística; e (b) destaca-se sua habilidade para avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória (descritiva).

D) Entrevista Semiestruturada e o software *Zoom Meetings*®

As entrevistas têm como objetivo proporcionar o conhecimento da realidade do ambiente da pesquisa de campo (DUL e HAK, 2008). A entrevista semiestruturada foi usada para obter informações detalhadas sobre as ações dos gestores na condução de procedimentos para influenciar os *Drivers* que podem estar presentes no processo da IC. Além disso, a amostra de entrevistas por conveniência levou em consideração os diferentes perfis de *colivings* e sua distribuição geográfica para selecionar uma combinação deles de forma a

reunir informações e perspectivas alternativas relacionadas ao efeito dos *Drivers* no processo da IC.

Todas as entrevistas foram realizadas em caráter on-line, em decorrência da situação de distanciamento social provocada pela Covid-19. Considerando as ferramentas de reuniões virtuais mais comumente usadas pelas empresas do segmento de *colivings*, foi escolhido o *Zoom Meetings*® (2020), que é uma plataforma desenvolvida pela empresa americana *Zoom Video Communications*. Ela se destina a videoconferências tanto pelo celular quanto pelo computador, disponibilizando funções fundamentais na condução da entrevista, como, por exemplo, o compartilhamento de tela e a gravação da reunião.

E) Análise de conteúdo e o software Nvivo®

A partir das entrevistas semiestruturadas, as gravações geradas no processo de entrevistas assumiram o formato de texto após o processo de transcrição. A organização e interpretação das informações dos textos transcritos acontecem através do software Nvivo®, tendo como referência categorias previamente estabelecidas para agrupar a análise das ações dos gestores que estejam associadas à gestão do processo da IC. As categorias foram definidas visando estabelecer relações das ações com os *Drivers* da IC no modelo de pesquisa proposto.

Tais categorias de análise quanto à facilitação da IC foram definidas como sendo as seguintes: (a) Atuação sobre as infraestruturas tangível (física) e intangível; (b) Intermediação de atividades coletivas e adoção de tecnologias para comunicação interna; (c) Gestão do perfil de moradores e do acolhimento (*onboarding*); (d) Governança das normas de conduta coletiva e atuação em situações conflitivas. Dentro dessas quatro categorias, podem ser enquadrados os aspectos administrativos indiretos à gestão do processo da IC (ações ligadas a aspectos como segurança, seleção de moradores, contratos de locação, recursos tecnológicos adotados, custo/benefício da estrutura, etc.).

O processo de escolha do software considerou a adequação deste para destacar informações dentro de um conjunto de dados não estruturados, como é o caso das entrevistas transformadas em documentos textuais, fato que facilita a análise de conteúdo. O software permite que esta análise tenha foco tanto na perspectiva qualitativa, pela análise de determinadas categorias analíticas, quanto na perspectiva quantitativa, pela abordagem da frequência das palavras selecionadas. Assim, esse conjunto de técnica e software proporciona condições para uma compreensão crítica das transcrições, tanto nos aspectos explícitos quanto no conteúdo latente e significações menos evidentes.

F) Questionário eletrônico e a plataforma Google Forms®

O questionário é um método quantitativo que visa obter respostas padronizadas e predefinidas dos respondentes da pesquisa (MALHOTRA, 2010). O questionário eletrônico de autopreenchimento foi aplicado por meio da distribuição de *link* para o formulário on-line aplicado através da plataforma Google Forms® (2010).

O questionário da pesquisa constava de duas partes, descritas a seguir, sendo que a opção pela não identificação do respondente visava deixar o morador mais confortável em responder, sendo que, entre outros aspectos, abordaram-se as ações de gestão do *coliving*.

A primeira parte do questionário (Apêndice D) continha 07 perguntas gerais sobre o perfil, das quais 06 eram de múltipla escolha, sendo unidade (quase todos os *colivings* possuíam mais de uma unidade), sexo, faixa de idade, tempo de vivência em *colivings* e tipo de quarto usado, e, por fim, se recomendaria o *coliving* para amigos. Essa primeira parte continha a única pergunta que demandava uma resposta aberta e curta, a qual pedia para citar a principal ocupação profissional. Nesse caso, o parâmetro de análise definido foi a tabela criada pelo IBGE (2020) para a CBO-Domiciliar (Classificação Brasileira de Ocupações).

A segunda parte do questionário (Apêndice E) continha grupos de 04 perguntas para cada qual dos 08 construtos que formam o modelo proposto para a pesquisa (Figura 7, no tópico 3.1), perfazendo, assim, um total de 32 perguntas para marcação na escala *Likert* de 7 pontos, sendo que, no texto, existia uma indicação de gradação, ‘de 1 (DISCORDO totalmente) até 7 (CONCORDO totalmente)’. Tal escolha teve como objetivo estabelecer a ideia de que, quanto maior o número (até 7), maior seria o grau de concordância.

G) Técnica PLS-SEM e o software SmartPLS®

A partir das respostas obtidas pelo questionário eletrônico, via plataforma on-line, o processo de tratamento das respostas foi realizado para parametrização e adequação dos dados em uma planilha-fonte para o tratamento de dados por análises estatísticas. Tal tratamento estatístico acontece através da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM), que é uma técnica estatística multivariada para descrever relações causais entre variáveis observadas e não observadas, examinando simultaneamente uma série de relações de dependência (HAIR, BLACK, *et al.*, 2009). A geração dos resultados desse tratamento estatístico acontece a partir da opção pela utilização do software *Smart-PLS*® v.3.0 em sua edição 3.3.3 que é disponibilizada pelo *Website* oficial da empresa *SmartPLS GMBH* (2021).

A opção pelo *Smart-PLS*[®] resulta das circunstâncias presentes na corrente pesquisa, na qual ocorre a combinação dos múltiplos aspetos citados por Chin (1998), ao abordar que o uso de modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) é mais adequado em situações nas quais: (a) Relações entre os construtos teóricos e suas manifestações são vagas; (b) Relações entre os construtos são conjecturais; (c) Hipóteses são derivadas de extensões de teoria existentes, para as quais não se conhecem todas as variáveis relevantes; (d) Os dados provêm de distribuições não normais ou desconhecidas; (e) Têm-se o uso de formas de pesquisa não experimentais, tal como questionário; (f) Tamanho da amostra é menor que 200 observações.

Adicionalmente, ao abordar o tamanho da amostra, Hair, Black, et al. (2009) citam que devem haver de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo. Assim, considerando os 32 itens descritos no modelo proposto, conforme Figura 7 (tópico 3.1), o tamanho da amostra desejado é acima de 160 observações. Portanto, para a aplicação do *Smart-PLS*[®] nesta pesquisa, a quantidade de observações adequada é entre 160 e 200 respondentes para o questionário.

A análise dos resultados do modelo envolve parâmetros específicos, sendo que o Quadro 10 a seguir apresenta o propósito e os limites a serem observados, como se segue.

Quadro 10- Parâmetros estatísticos para resultados no SEM-PLS

Indicador/Procedimento	Propósito	Valores de referência
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2)	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de Ciências Sociais e Comportamentais: $R^2 = 2\%$ como efeito pequeno $R^2 = 13\%$ como efeito médio $R^2 = 26\%$ como efeito grande
Alfa de Cronbachs	Confiabilidade do modelo	$AC > 0,70$
AVE	Validades Convergentes	$AVE > 0,50$
T-valor	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	$t \geq 1,96$

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014); valores de referência de Hair, Hult, et al. (2017); elaborado pelo autor.

O Quadro 10 resume as especificações que serão empregadas nas análises quantitativas dos dados coletados pelos questionários aplicados nos *colivings* da amostra definida.

H) Análise de conteúdo

Como citado anteriormente no item D, o rigor no processo de análises qualitativas pode ser estabelecido através da técnica de análise de conteúdo, inclusive pela definição de categorias de análise, sendo que, em combinação com a técnica de *Process-Tracing*, um processo com foco mais acurado de análise pode ser aplicado ao processo de pesquisa qualitativa.

4.2.2 Identificação do universo e delimitação da amostra da pesquisa

A identificação do universo de pesquisa deste trabalho aconteceu durante a Fase 2 da pesquisa, apresentada no tópico 4.1.2, sendo que a identificação dos *colivings* existentes no Brasil foi iniciada pela pesquisa na internet e, no desdobramento, pela técnica de bola de neve com os *colivings* já identificados. Posteriormente, na fase preliminar da pesquisa de campo, durante a visita ao *Website* da entidade internacional voltada a *colivings*, denominada de Co-Liv Organization (2021), foi identificada a proposta de realizar uma reunião focando o cenário de *colivings* no Brasil. Quando da realização desse encontro (reunião virtual BR1, Apêndice C), entre os participantes, havia tanto representantes da entidade organizadora quanto vários representantes de *colivings* sediados no Brasil e no exterior, bem como investidores internacionais interessados nesse cenário de *colivings* brasileiros.

Durante essa reunião virtual, um dos participantes se apresentou como representante da entidade no Brasil (denominado de embaixador), o qual citou ainda que é sócio fundador de um dos *coliving* brasileiros. Tal embaixador mencionou que havia um planejamento para realização de reuniões visando congregar os *colivings* existentes no país, através de contato com a maior quantidade possível de *colivings* do Brasil. Nessa situação, eu me ofereci como pesquisador e voluntário para ajudar no mapeamento do setor, passando a exercer o papel de assessor nesse processo. Nessa posição, o autor pode desenvolver a identificação do universo de pesquisa de forma mais efetiva. Várias reuniões foram realizadas (Apêndice C), e isso favoreceu o contínuo e crescente mapeamento da rede de *colivings* brasileiros.

Na perspectiva da corrente pesquisa, o processo de triagem para estabelecer a lista de *colivings* adequados ao desenvolvimento da pesquisa de campo englobou três etapas consecutivas. Inicialmente, excluíram-se as firmas que não se ajustavam⁸ à definição de *coliving* desta pesquisa (tópico 2.2.1) e, portanto, deveriam ser desconsideradas. Na sequência

⁸ Entidades sem estrutura administrativa e registro formal, bem como empresas com gestão tradicional na forma de albergues, repúblicas estudantis e locação de quartos compartilhados em apartamentos e casas, sendo que, em contato preliminar por e-mail ou telefone, não foram obtidos indicativos de existência de uma comunidade interna ou de ações mínimas para o desenvolvimento e gestão do processo de interação entre os moradores (IC).

da etapa dessa triagem inicial, entreo as firmas que foram identificadas como *colivings* de acordo com o critério da pesquisa, a segunda triagem decorreu da avaliação de quais deles estavam em operação (com moradores) e quais estavam na fase de implantação (construção física ou início de operações jurídico-administrativas). A terceira e última fase de triagem decorreu do critério de tamanho do *coliving*, tomando como referência a quantidade de moradores para definir quais *colivings* estariam aptos a integrar o universo de pesquisa.

Esse critério de tamanho foi estabelecido considerando a pesquisa dos antropólogos Hill e Dunbar (2003), na qual os autores citam que existem hierarquias na intensidade dos relacionamentos de acordo com os diferentes tamanhos de grupo da rede social. Deste modo, como em uma cebola e suas camadas, existe um núcleo íntimo de suporte mútuo constante (emocional ou até financeiro). Em uma sucessão de camadas, na sequência desse núcleo, existem grupos de afinidades, cujo tamanho geralmente fica na faixa de 10 a 15 indivíduos. Na sequência, existem grupos maiores em que as relações podem ser menos intensas. Todavia, essa faixa de grupos de afinidade pode ser tomada como referência para dimensionar uma quantidade mínima de 10 moradores nos *colivings*, de forma que possa existir potencialidade significativa para as trocas de experiências na IC.

Adicionalmente, a perspectiva de tamanho máximo foi considerada também, sendo que, para esta análise, foi tomada como referência a palestra de Moore (2020), especialista em *colivings*, que participou da reunião virtual sobre *colivings* em Singapura (12/junho/2020). Durante a apresentação, incluindo o engajamento em comunidades (a natureza humana e os grupos sociais), o especialista combinou a pesquisa de Dunbar (HILL e DUNBAR, 2003) com aspectos associados ao planejamento espacial (*spatial design*) da área de arquitetura, para tratar das multicamadas de relações dos *colivings*. O especialista citou que os moradores se envolvem em seus núcleos íntimos e depois em grupos de afinidades (*clusters* com 10 a 15 pessoas). Foi citado que, caso haja o adequado planejamento da estrutura espacial, isso favorece para que os vários grupos de afinidades se inter-relacionem, criando, assim, uma grande rede interna de relações entre grupos, sendo que essa rede é a unidade de moradia (casa ou apartamento) do *coliving*.

Além disso, caso existam outras unidades (casas), elas tendem a se conectar formando o *coliving* como um todo, enquanto subunidades de um todo. Considerando o exposto, não há sentido em estabelecer limite máximo para a quantidade de moradores nos *colivings* a serem pesquisados. Portanto, fica estabelecido que os *colivings* nesta pesquisa devam ter o mínimo de 10 moradores, sem limite máximo de moradores como referência de corte.

O processo de mapeamento do universo de pesquisa levou à identificação de que o cenário brasileiro apresenta polos de desenvolvimento no segmento de *colivings*. Estes polos dentro do território brasileiro estão localizados basicamente em três pontos de concentração, que são as cidades de São Paulo, Porto Alegre e Florianópolis. As possíveis razões para esta concentração são analisadas adiante, no tópico 5.2.1 deste trabalho.

Como resultado dos critérios estabelecidos, segue a lista com os 14 *colivings* identificados na data que formavam o universo de pesquisa, sendo que além destes, também os demais *colivings* brasileiro identificados pela pesquisa estão listados no quando a seguir como ‘casos especiais’ ou ‘*colivings* em construção’.

Quadro 11- Lista de *colivings* identificados no Brasil

Local	Denominação	Unidades	Vagas	
<u>COLIVINGS EM OPERAÇÃO</u>				
1	SP House2you	4	26	} São Paulo 8 firmas
2	SP Colmeia Coliving	3	52	
3	SP Yuca	4	35	
4	SP Joy Living	8	28	
5	SP Amora Residências	3	52	
6	SP Uliving Student Housing	6	971	
7	SP Kasa Coliving	5	400	
8	SP Share Student Living	1	236	
9	RS Oka Coliving	4	51	} Porto Alegre 4 firmas
10	RS Roomie Coliving	2	68	
11	RS Rent Coliving	4	110	
12	RS Pueblo 595	1	90	
13	SC Divid	6	18	} Florianópolis 2 firmas
14	SC Coolmeia.VIP	1	11	
<u>CASOS ESPECIAIS</u>				
MG	Mangabeiras Coliving	1	6	Pequeno porte
SP	Nia Coliving	1	5	Pequeno porte
SP	Izi Coliving			Fase inicial de operações
RS	Wikihaus - Cine Teatro Presidente			Fase inicial de operações
RS	Valpi Coliving			Fase inicial de operações
<u>COLIVINGS EM CONSTRUÇÃO</u>				
SP	LifeHQ Coliving			
SP	Loadd São Judas			
RJ	Send Cooliving			
RJ	Hub CoLiving			
GO	Coliving Goiás			

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Antes de apresentar a amostra, cabe citar que, conforme apresentado na seção de Casos Especiais do Quadro 11, cinco dos *colivings* identificados não se enquadram no universo de pesquisa. Dois deles são *colivings* cujo tamanho está abaixo do mínimo estabelecido para compor o universo de pesquisa, sendo o Mangabeiras *Coliving* (em Belo Horizonte - MG, com 8 vagas de moradia) e o Nia *Coliving* (em São Paulo - SP, com 5 vagas de moradia). Outros dois *colivings* encontravam-se na fase de inicial de operações durante a fase de finalização da pesquisa e não possuíam moradores (Izi *Coliving* de São Paulo - SP e Valpi *Coliving* de Porto Alegre - RS). Com relação ao quinto, o *coliving* Wikihaus (Porto Alegre - RS), conforme informação obtida em contato por e-mail com o responsável pelo atendimento, apesar já ser possível morar na edificação, o operador ainda não havia organizado uma comunidade efetivamente, bem como não havia desenvolvido mecanismos de contatos entre os poucos residentes, assim, esse *coliving* foi excluído do universo de pesquisa.

A última seção do Quadro 11 apresenta *colivings* em construção, cujas informações não evidenciam início de operações no curto prazo, sendo dois na cidade de São Paulo - SP (LifeHQ *Coliving* e Load São Judas), dois outros na cidade do Rio de Janeiro - RJ (Send Cooliving e Hub CoLiving) e um em Goiânia - GO (*Coliving* Goiás, nome provisório).

Considerando que o universo de pesquisa é formado por um total de 14 *colivings*, foi feita uma avaliação preliminar para identificar o perfil geral desses *colivings* em operação no mercado brasileiro. Considerando isso, o tamanho da amostra foi definido em uma proporção de 50% do universo, como meta inicial. Essa proporção teria o propósito de verificar se haveria uma saturação das informações obtidas, considerando a similaridade das informações gerais sobre os processos de gestão que foram percebidos durante os contatos para a verificação do perfil geral na fase preliminar da pesquisa de campo. Entretanto, caso essa saturação não fosse verificada durante as entrevistas, essa amostra seria ampliada de forma a propiciar uma maior amplitude da coleta de dados.

Adicionalmente, o tamanho da amostra foi distribuído de forma a gerar uma proporcionalidade por polo geográfico (tema abordado no tópico 5.1.2 adiante), isso para obter a representatividade de acordo com a quantidade de *colivings* por localidades, tendo em vista potenciais variações do perfil conforme circunstâncias culturais de tais regiões, além de buscar por variações nas práticas de gestão e nos efeitos dos *Drivers* nesses diferentes tipos de contexto, e ainda, suas possíveis variações no efeito das interações com o cliente.

Quadro 12- Distribuição da amostra conforme polos geográficos

Polos	Universo	Amostra
São Paulo (SP)	8	4
Porto Alegre (RS)	4	2
Florianópolis (SC)	2	1
Total	14	7

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A lista de empresas selecionadas para a pesquisa foi formada a partir da amostragem por conveniência (não probabilística), buscando uma representatividade da diversidade de atributos identificados no universo dos *colivings*, os quais decorrem do público-alvo focado (estudante, profissionais ou o misto desses dois perfis), do tempo de operação como *colivings* (mais antigos e recentes), do volume de negócios (quantidade de vagas para moradia), e a estrutura de gestão de comunidades (existência ou não de pessoa dedicada a tal função).

A partir daí, no polo de São Paulo foram selecionadas quatro amostras distintas que fossem mais representativas em cada qual dos atributos. No polo de Porto Alegre foram selecionadas uma amostra com ênfase de foco em profissionais e outra amostra com ênfase em estudantes, tendo como fator complementar a diversidade entre as duas amostras em cada qual dos outros três atributos. No polo de Florianópolis, a seleção da amostra priorizou o volume de negócios dos *colivings*. A partir das amostras que atendessem a tais critérios, foi conduzida a pesquisa de campo conforme análises descritas nos tópicos a seguir.

5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Durante o planejamento da pesquisa de campo, a definição da amostra foi estabelecida inicialmente como 50% do universo identificado, tendo em vista uma expectativa de saturação das informações. Posteriormente, durante a fase de entrevistas, foi considerado que a expectativa de saturação se confirmou, e, assim sendo, o tamanho da amostra foi mantida em caráter definitivo, levando em conta a quantidade de 07 (sete) amostras estabelecidas.

Todavia, em um dos *colivings* que integrava a amostra, em data próxima à entrevista realizada, haviam sido aplicados dois outros questionários aos moradores, o que inviabilizou a aplicação do questionário desta pesquisa e demandou o contato com um oitavo *coliving*. Porém, a inviabilidade de aplicação do questionário não prejudicou a utilização da entrevista de tal *coliving* na fase de análise qualitativa.

Assim sendo, independentemente da quantidade de amostras, o primeiro tópico apresenta as análises sobre o segmento de *colivings* do Brasil, considerando um conjunto geral de informações obtidas ao longo da pesquisa, incluindo a análise comparativa com aspectos do cenário internacional de *colivings*. Na sequência, a partir dos dados obtidos através da aplicação de questionários de pesquisa em 07 (sete) *colivings*, são apresentadas as análises quantitativas, tendo em vista a validação do modelo proposto. Por fim, o capítulo apresenta a análise qualitativa das entrevistas realizadas com representantes de 08 (oito) *colivings*, considerando a identificação e análise das práticas de gestão, atentando para as interconexões entre os *Drivers* da IC identificada na análise do modelo MID-IC.

5.1 ANÁLISE DO SEGMENTO DE COLIVINGS NO BRASIL

A caracterização a seguir decorre de informações obtidas através de uma série de reuniões virtuais (Apêndice C), envolvendo o cenário brasileiro e o internacional.

5.1.1 *Colivings* brasileiros e a relação com o cenário internacional

Considerando que a gestão administrativa dos *colivings* é suporte ao compartilhamento de recursos e à gestão da convivência coletiva em comunidade (palco para as interações entre os moradores), faz-se necessária a identificação de alguns aspectos-chave da operacionalidade dos *colivings* como forma de melhor entender a gestão do processo da IC. Para tal, os parágrafos a seguir buscam estabelecer uma análise comparativa entre o cenário brasileiro e o internacional, sendo que tal análise está fundamentada em informações obtidas tanto pelas publicações nos *Websites* visitados ao longo da pesquisa bibliográfica sobre o segmento,

quanto nas informações obtidas através das reuniões virtuais (Apêndice C) que foram gravadas e transcritas posteriormente, nos aspectos correlatos a esta pesquisa.

Entre tais análises, tem-se que o início do uso do conceito e da adequação de uma estrutura de *coliving* no cenário brasileiro decorre do surgimento dessa modalidade de negócio no cenário internacional, conforme concordância geral dos participantes nos momentos em que esse fato foi explicitado por gestores envolvidos nos dois primeiros encontros virtuais entre representantes dos *colivings* brasileiros que aconteceram nos dias 07 e 23 de abril de 2020 (Apêndice C). Nesses dois eventos, havia representantes de quase todos os grandes *colivings* do Brasil, bem como de representantes de vários *colivings* de médio e pequeno porte no território brasileiro.

Assim, o cenário internacional, além de ter sido a inspiração para o início dos *colivings* brasileiro, atualmente representa a fonte de parcerias tanto nas inovações quanto nas experiências de desenvolvimento dos procedimentos de gestão. Tal fato pode ser observado através da contínua sincronização de propósitos e diálogos resultantes da participação de representantes de *colivings* brasileiros em 12 das 17 reuniões virtuais (Apêndice C) que foram coordenadas por representantes de empreendimentos sediados no exterior. Da mesma forma, em 3 das 6 reuniões virtuais (Apêndice C) organizadas e sediadas por representantes brasileiros, houve a participação de representantes de *colivings* do exterior e de organizações internacionais.

Em adição ao aspecto da parceria internacional, a atuação da entidade Co-Liv Organization (2021) mantém um contínuo intercâmbio de informações através dos frequentes encontros virtuais (Apêndice C), abertos a qualquer interessado nos debates sobre variadas temáticas, tais como gestão de comunidades, estilos de infraestruturas que mais se adequam a *colivings* de diversos portes, tendências de inovações tecnológicas para o segmento de *colivings*, estilos de gestão adequados ao perfil do público-alvo, entre outros temas.

Considerando o cenário internacionalizado do segmento de *colivings*, a identificação de alguns aspectos do perfil de *colivings* que são empresas (*players*) de fama internacional pode ser contributiva para o entendimento geral desse segmento no Brasil. Nas perspectivas de análise estão aspectos que envolvem a área geográfica de atuação (multinacional ou não), o estilo da estrutura física, o foco no público-alvo e o modelo de gestão do negócio.

Com base nas publicações do segmento de *colivings*, tais como *Who's who* 2018 (PUREHOUSE LAB CO-LIVING, 2018), *Coliving Bible* (PERDRIX, 2019), *Coliving Insights* (COLIVING INSIGHTS, 2020), *Global Coliving Report 2020* (THE HOUSEMONK, 2020), entre outras, bem como nas informações dos encontros virtuais internacionais (Apêndice C) e

do *Website* da entidade Co-Liv Organization (2021), que atualmente é a principal agregadora de *colivings* ao redor do mundo, alguns dos mais significativos empreendimentos (*players*) no cenário internacional do segmento de *coliving* podem ser analisados como referências para entender o perfil geral do setor, tal como se segue.

- ***The Collective***: com atuação inicial em Londres (Inglaterra), atualmente opera em Nova York (USA), sendo uma referência no conceito de *coliving* no cenário internacional, tanto sobre a perspectiva da infraestrutura arrojada de suas instalações físicas, com mais de 600 quartos em um só imóvel (The Collective Co-living, 2021), quanto pelo volume de recurso financeiro (US\$ 825 milhões ou £650 milhões) captado junto a fundos de investimentos, conforme analisado pelo especialista no mercado imobiliário de Londres, Matthew Lane (2021);
- ***CoHabs***: com atuação inicial na cidade de Bruxelas (Bélgica), atualmente funciona em Nova York (EUA) e Paris (França), sendo uma referência internacional quanto ao modelo de negócio, que envolve uma gestão centralizada e várias unidades geograficamente distribuídas para atender um público-alvo de profissionais em estadia de médio e longo prazo, priorizando imóveis com estilo arquitetônico antigo (COHABS COLIVING, 2021);
- ***OpenDoor***: com atuação inicial na região da cidade de São Francisco (USA), atualmente abrange diversas unidades em cinco grandes cidades americanas, sendo que se tornou referência internacional pelo modelo de negócio envolvendo formação de parceria para abertura de novas unidades para um público diversificado (OpenDoor Coliving, 2021);
- ***WeLive***: o *coliving* é um dos ramos de exercício da marca WeWork, que se tornou uma referência mundial pela atuação no segmento de espaços de *coworking*, sendo que, apesar da corporação ter sede em Nova York (EUA), sendo a marca operante em diversos países ao redor do mundo no segmento de *coworking*, a atuação do grupo no segmento de *coliving* está restrita às cidades de Nova York e Washington, nos Estados Unidos (WeLive Co-living, 2021). Entretanto, o plano de expansão global anunciado antes da pandemia de Covid-19 está em reavaliação (SELL, 2020), sem uma definição até o momento, sendo que tal análise tende a estar ligada ao perfil do público da WeLive que era de empreendedores com estadia de curta e média durações;
- ***ROAM***: a marca passa atualmente por reformulação, sendo que, até antes da pandemia de Covid-19, foi tida como referência internacional, mas está com as atividades suspensas no momento, apesar de sua *Webpage* apresentar a seguinte informação: “voltamos logo” (Roam

Coliving, 2021). A ROAM inovou com a pioneira atuação internacional em múltiplas cidades, em vários países simultaneamente, o que permitia o deslocamento de seu hóspedes entre as cidades (e países), incluindo São Francisco e Miami (EUA), Londres (Inglaterra), Bali (Indonésia) e Tóquio (Japão). O público da marca era de empreendedores e nômades digitais em estadias de curta e média duração que migravam entre suas unidades a partir de agendamentos prévios (The New York Times Magazine, 2018).

Os casos da *WeLive* e *ROAM* podem ser usados como referência para iniciar a análise, considerando a crise gerada pela pandemia (Covid-19), nos cenários internacional e brasileiro. Nesse sentido, os empreendimentos da *WeLive* e *ROAM* optaram por uma gestão com foco principal no perfil de hóspedes com estadia de curta e média durações, o que deixou as unidades das duas marcas de *coliving* em uma situação vulnerável, tal qual o segmento hoteleiro, uma vez que a pandemia impactou drasticamente o fluxo de pessoas, principalmente entre países. Entretanto, apesar da contingência adversa causada por essa crise sanitária em escala global, tanto a atuação pioneira da *ROAM* quanto da *WeLive* foram responsáveis por desbravar o segmento de moradia flexível que, segundo analistas do mercado imobiliário, pode ser entendido como promissor, caso se confirme um futuro com grandes facilidades de deslocamento entre longas distâncias e um público com maior desapego a propriedade de imóveis residenciais (LESNIAK e PERDRIX, 2021).

Ainda dentro da perspectiva de pandemia, o caso da *WeLive* e *ROAM* foi citado na reunião virtual BR3 (Apêndice C) de *colivings* do Brasil, na qual foi dito que no caso dos *colivings* com estadia de curta duração “a Covid-19 levou à saída de moradores, o que demandou a reformulação do processo de captação e seleção para a inserção de novos moradores [com outro perfil]”. Todavia, cabe destacar que no caso dos *colivings* brasileiros, os empreendimentos nacionais estão basicamente focados em moradores de longa permanência, o que levou a “um impacto inicial”, conforme citado na reunião BR7 (Apêndice C, realizada em 20 de agosto de 2020), sendo que foi complementado na mesma reunião que “após períodos de readaptação, os *colivings* haviam recuperado as taxas de ocupação de antes da pandemia”, e, em alguns casos, a ocupação havia até aumentado, ainda que com ajustes no perfil dos moradores. Tal fato foi justificado na reunião pelo desejo dos novos moradores de manter uma proximidade de outros moradores, evitando, assim, um distanciamento social que os deixasse solitários dentro de moradias tradicionais, onde eles moravam sozinhos (sem o compartilhamento existente nos *colivings*).

Um aspecto correlacionado ao tempo de estadia (curto, médio ou longo prazo) é o perfil do público-alvo. No cenário internacional, além da estadia de curto prazo para empreendedores e artistas em trânsito, bem como para nômades digitais, muitos dos *colivings* atuam com foco no perfil de residentes de médio e longo prazo, com algum grau de distinção e personalização das estruturas para atender a necessidades de profissionais (residentes), de estudantes ou ainda de pessoas maduras (que demandem cuidados especiais). Adicionalmente, existem *colivings* rurais cujo público-alvo é formado por pessoas que queiram maior proximidade com a natureza, ou que tenham interesse em se afastarem dos grandes centros urbanos.

Entretanto no Brasil, praticamente todos os *colivings* identificados estão focados na estadia de médio e longo prazos, com algumas distinções de foco no perfil de residências para profissionais, ou então para o perfil do público de estudantil, sendo que, em alguns casos, há o foco misto. Todavia, esta opção por públicos isolados ou público misto de profissionais e estudantes tende a ser em decorrência das características do ambiente em torno da localização geográfica dos *colivings*, ou, ainda, a localização é parte do processo de escolha para atingir um determinado público. Durante a pesquisa, não foram identificados *colivings* brasileiros focados no público maduro ou no ambiente rural, como identificado no cenário internacional, sendo que tal fato decorre de aspectos regionais, uma vez que os países possuem demanda para estes dois segmentos (pessoas maduras, bem como ambiente rural) para o qual não se identificaram empreendimentos no Brasil.

Dentro da análise comparativa, um aspecto do cenário internacional que merece destaque é a data de início de operação que não antecede 2015 no caso dos empreendimentos mais antigos que adotam o conceito e a estrutura de *coliving*. Isso indica que a gestão profissional sobre os recursos e a comunidade em moradia compartilhada pode ser entendida como um modelo de negócio relativamente novo, dentro do histórico de moradias residenciais urbanas.

No caso do cenário brasileiro, a data mais antiga do princípio do uso do conceito e formato estrutural de *colivings* pode ser assumida como início de 2017, ainda que, eventualmente, alguns empreendimentos que atualmente empregam esse conceito de *coliving* já estivessem atuando em outro formato (conceito) de hospedagem. Isso indica que o segmento de *colivings* no Brasil passa a adotar esse conceito pouco depois que ele foi formalizado no cenário internacional. Essa proximidade de início de atividades indica um grau de maturidade dos empreendimentos que provavelmente é um dos fatores que facilita a troca de experiências e o alinhamento das técnicas de gestão adotadas entre os *colivings*

brasileiros e os do exterior, ainda que possam existir grandes diferenças na escala de alguns dos empreendimentos no exterior.

Quanto ao modelo para a captação de recursos financeira para alavancar a estrutura dos empreendimentos, o cenário internacional apresenta uma diversidade de canais para a obtenção de recursos, incluindo as relevantes bolsas de valores como a de Londres e a de Nova York, bem como mecanismos de parcerias com grandes investidores do mercado imobiliário internacional e de grandes fundos de investimentos privados.

Entretanto, por não ser o foco deste trabalho, cabe aqui sucintamente citar que, no cenário brasileiro, as fontes de financiamento de investimentos para os *colivings* tendem a ser mais escassas. Nessa perspectiva, apesar de existir exceções de empreendimentos que estão ligados a fontes de recursos internacionais, muitos dos *colivings* brasileiros atuam com reduzida fonte de recursos, sendo que, muitas das vezes, eles dependem da lucratividade do próprio negócio para reinvestimentos e expansões, o que pode ser um fator restritivo à atuação em larga escala dos empreendimentos.

Na reunião virtual BR3 (Apêndice C), foi citado que a estrutura de financiamento dos *colivings* é classificada conforme os modelos de *Asset-light* (locação e sublocação) e de *Full Equity* (investimentos próprios e financiados), sendo que, durante a pesquisa, identificou-se que vários deles operam como o primeiro modelo (locação e sublocação). Foi citado ainda que “a opção de Master Leasing de edificações é comum no exterior, porém esse modelo com Revenue Share (compartilhamento de lucros) é pouco usual no Brasil”. Além disso, citou-se que “um modelo de negócio mesclado poderia ser uma opção a ser adotada de forma gradual no decorrer da maturidade do negócio”, sendo que essa proposta foi recentemente realizada em um processo de captação financeira desenvolvida pelo *coliving* Yuca, conforme publicação (FAYH, 2020) sobre tal novidade no cenário brasileiro.

Quanto ao aspecto de legislação que abrange o segmento de *colivings*, a Inglaterra é um dos poucos países com regulamentação própria para moradia compartilhada (*House of Multiple Occupancy* - HMO), sendo que vários aspectos estão em constante adaptação, conforme citado na reunião virtual UK1 e UK2 (Apêndice C), incluindo o fato de que, fora a Inglaterra, a grande maioria dos países ainda está em fase embrionária do desenvolvimento de um algum tipo de lei cujo foco principal seja especificamente o segmento de moradia compartilhada por pessoas sem qualquer relação consanguínea (ou relacionamento matrimonial).

No cenário brasileiro, a situação não é diferente da maioria dos países em que inexistem um conjunto organizado de leis e regulamentação para o segmento de *colivings* ou mesmo de moradia compartilhada em qualquer modelo de negócios com tal propósito.

Finalizando, cabe citar que o mapeamento quantitativo dos *colivings* no cenário brasileiro resultou em uma lista com o total de 24 *colivings*, conforme apresentado no tópico 4.2.2 (identificação do universo de pesquisa). Todavia, a análise desses dados será apresentada no tópico a seguir, destinado a focar os aspectos da polarização geográfica presentes nesse contexto, como se segue.

5.1.2 Os polos de *coliving* no Brasil e a moradia compartilhada

Adentrando a caracterização do cenário brasileiro, cabe destacar que, entre os 24 *colivings* identificados no mapeamento, o montante de 14 *colivings* está efetivamente em operação, enquanto 05 deles estão em fase inicial de operações (sem comunidades organizadas) e 05 outros estão na fase de construção das instalações. Entretanto, os participantes das reuniões virtuais BR1, BR2 e BR3 (Apêndice C), focadas no cenário brasileiro, relataram que alguns outros *colivings* estão em adiantado estado de planejamento ou no início de construção das instalações, sendo que tais casos contam com a consultoria dos alguns gestores de *colivings* atualmente em operação, os quais atuam também como consultores de novos negócios. Porém, pela confidencialidade de informações, esses novos empreendimentos não foram listados no corrente trabalho, além do que tais empreendimentos em planejamento estão fora do foco de pesquisa, que são os *colivings* em operação e com ações de gestão sobre suas comunidades de moradores.

Quanto à localização geográfica dos 14 *colivings* efetivamente em operação, o Quadro 11 (tópico 4.2.2) apresenta uma distribuição desses *colivings* concentrada em 3 polos, que são as cidades de São Paulo (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). Todavia, a cidade de São Paulo apresenta a maior concentração, com o total de 8 *colivings* em efetiva operação, enquanto Porto Alegre abriga 4 deles e Florianópolis tem a menor concentração (2 *colivings*).

Quanto às justificativas dessa concentração, não foram encontradas evidências que indiquem algum tipo de ação planejada para essa polarização. Assim, a hipótese mais provável é que essa distribuição geográfica resulte de ações isoladas e decisões por conveniência dos empresários envolvidos na fundação de seus respectivos empreendimentos em áreas onde eles residiam ou nas quais estavam acostumados a atuar profissionalmente.

Seguindo essa linha de raciocínio, alguns fatores puderam ser identificados como contributivos para o movimento inicial do processo de polarização. No caso do polo de São

Paulo, o fato de a cidade ser o centro da região metropolitana como maior cidade brasileira naturalmente implica a oferta do maior público-alvo com perfil para se tornarem o foco de projetos desbravadores nesse ramo de negócios. Adicionalmente, cabe destacar o aspecto da internacionalização que envolve os moradores dessa grande metrópole.

Quanto ao polo de Porto Alegre, durante as pesquisas de campo, foi possível identificar que o início desse polo ocorre concomitantemente e independentemente do polo de SP. Conforme informações obtidas nas entrevistas, o surgimento desse polo coincide com uma iniciativa empresarial bem sucedida, na qual um empreendedor conheceu o modelo de negócio do *coliving* a partir da observação de empreendimentos na Europa. Um dos méritos dessa iniciativa foi despertar e cativar o público-alvo a partir de uma demanda latente, sendo que, a visibilidade de um primeiro negócio bem sucedido pode ter desencadeado um efeito estimulador que impactou a criação de outros negócios com perfil semelhante.

No caso do terceiro polo em Florianópolis, apesar de ser o mais novo e menor quantidade de *colivings*, provavelmente, este resulta da visibilidade dos polos de São Paulo e Porto Alegre. O polo de Florianópolis pode ser um exemplo de uma segunda onda de firmas criadas em decorrência da visibilidade dos *colivings* nos polos de São Paulo e Porto Alegre.

Durante o período de entrevistas e reuniões virtuais (Apêndice C) foi mencionado que o surgimento e expansão desses polos decorrem da existência de um público com perfil (traços pessoais dos moradores) de propensão para inovar e experimentar. Assim, o perfil dos clientes que forma o público alvo para o ramo de negócio dos *colivings* presumidamente tende a dar relevância a aspectos envolvendo o processo de interação com troca de know-how e experiências no ambiente de moradia. Portanto, a busca por entender os *Driver* da IC tende a ser relevante para definir a necessidade de intervenção do gestor de processos IC, ao se considerar a possibilidade de haver estímulos para que se estabeleçam bases homogêneas, heterogêneas ou mistas no perfil dos clientes que interagem. O perfil dos moradores envolve características podem afetar a formação de grupos de interação, a partir de um escopo estabelecido para cada unidade do *coliving*, porém, de qualquer forma, a identificação dos *Drivers* ligados ao perfil dos moradores, bem como dos demais *Drivers*, é fundamental para definir o grau de intervenção da gestão dentro do processo da IC.

As análises desenvolvidas nos tópicos a seguir visam justamente estabelecer o melhor entendimento dos aspectos envolvendo os *colivings* pesquisados, como base para ampliar o entendimento geral sobre a gestão do processo da IC.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS E DO MODELO

O Modelo das Interconexões entre *Drivers* da IC (MID-IC) proposto no tópico 3.1 (Figura 7) será avaliado considerando a coleta de dados obtida através de questionário destinado aos moradores (clientes) dos *colivings* que integram a amostra selecionada para a pesquisa. Tal questionário visava captar as percepções desses moradores quanto aos efeitos resultantes dos *Drivers* da IC dentro do processo de gestão do *coliving*. Assim, as respostas são convertidas em um banco de dados que se tornam a base para a validação do MID-IC.

Essa validação do modelo engloba a caracterização da amostra, a análise do modelo de mensuração e do modelo estrutural, finalizando com a apresentação e análise do modelo final que representa a interconexão entre os *Drivers* da IC, de acordo com os dados da pesquisa.

5.2.1 Caracterização dos dados amostrais

A caracterização dos dados amostrais é iniciada pela análise geral dos dados, depois pela análise do perfil dos respondentes e finalizada com análises estatísticas dos indicadores.

5.2.1.1. Análise descritiva geral da obtenção dos dados (quantidade, *outliers* e distribuição)

A partir da disponibilização de *links* de acesso ao questionário (Apêndices D e E), o total de 178 respostas foi obtido ao longo do período da coleta de dados para a pesquisa, sendo que cada *link* enviado fornecia o acesso específico a um questionário ajustado para cada *coliving* participante da pesquisa. Entre as respostas obtidas, o primeiro procedimento de análise foi a busca por observação atípica, o que levou à identificação de somente uma resposta descartada, na qual o respondente assinalou, de forma sequencial, na escala *Likert*, o mesmo valor como resposta para todas as perguntas do item 3.1 ao item 9.4 do questionário.

Assim, após essa eliminação, como resultado final, foram consideradas 177 respostas válidas e sem dados ausentes, uma vez que o formulário on-line da pesquisa demandava que todos os itens fossem respondidos para passar à etapa seguinte, bem como para o envio no encerramento final.

Cabe destacar nesse ponto que os dados coletados são heterogêneos, visto que a diversidade no perfil de moradores é uma característica inerente ao conceito fundamental da concepção de *coliving*; desse modo, a heterogeneidade de opiniões reflete a diversidade de expectativas e experiências de um variado universo de moradores. Assim sendo, seria impeciente excluir qualquer observação em decorrência de diferenciação na pontuação entre os respondentes, ou seja, a amostra não apresenta dados que possam ser considerados como observações atípicas.

Dessa maneira, as 177 respostas válidas estão distribuídas na tabela a seguir, conforme o *coliving* de origem das mesmas.

Tabela 1- Estatísticas descritivas dos *colivings* pesquisados

Ref.	Local	Unidades participantes ⁽¹⁾	Quant. de moradores ⁽²⁾	Quant. de respondentes	Percentual de respondentes	Data da coleta de dados
Q1	SP	4	26	23	88,5%	25/ago. a 09/set./2020
Q2	SP	3	32	11	34,4%	22/nov. a 20/dez./2020
Q3	SP	3	273	44	16,1%	01/nov. a 20/dez./2020
Q4	SP	1	130	49	37,7%	01/dez. a 20/dez./2020
Q5	RS	5	74	38	51,4%	23/out. a 17/nov./2020
Q6	RS	3	29	6	20,7%	04/dez. a 20/dez./2020
Q7	SC	3	10	6	60,0%	15/nov. a 20/dez./2020
Total		N.A.	574	177	30,8%	N.A.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas informações obtidas nas entrevistas.

⁽¹⁾ **Nota:** Nos casos de Q3, Q6 e Q7, só algumas unidades participaram da pesquisa (vide Apêndice C).

⁽²⁾ **Nota:** Quantidade de moradores, conforme ocupação na data da entrevista.

O processo de coleta Q1 foi desenvolvido de forma completa a verificar eventuais necessidades de melhorias, sendo que, após constatar resultados promissores com o montante de 88,5% dos moradores respondendo ao questionário, sem relato de dúvidas no processo, a etapa de coleta (questionário) foi estendida aos demais *colivings* da amostra.

Considerando os dois *colivings* que apresentaram percentual de respondentes abaixo da média geral de 30,8%, o *coliving* Q6 (20,7% de respondentes) havia passado recentemente por uma pesquisa envolvendo questionário de avaliação que abordava a temática de moradia compartilhada e Covid-19. Tal fato foi citado durante a entrevista com o gestor, que informou também ter recebido reclamações dos moradores sobre o quão longo foi aquele questionário, o que justificaria a baixa adesão para responder outro questionário poucas semanas depois. No caso do *coliving* Q6 (16,1% de respondentes), o mesmo foca o perfil de estudantes como moradores, sendo que, em decorrência das regras vigentes no período da pandemia Covid-19, as aulas presenciais (*in loco* nas instituições de ensino) foram suspensas, fato que levou muitos estudantes que residem no *coliving* a retornar para a casa de suas famílias, mesmo mantendo ativos o contrato de moradia e suas vagas no *coliving*.

O último ponto a ser salientado na análise geral dos dados diz respeito à distribuição dos dados. Segundo Hair, Hult, et al. (2017), a modelagem PLS pode ser aplicada a dados não normais, uma vez que o PLS não faz suposições de distribuição (normalidade multivariada ou univariada), pois se utiliza da técnica de Bootstrapping para determinar a significância dos parâmetros e estimar o erro padrão. Assim, ao usar o software *Smart-PLS*[®], subamostras são estabelecidas a partir da população de parâmetros válidos, com observações tiradas

aleatoriamente do conjunto original de dados, sendo que tal processo é repetido até que um grande número de subamostras aleatórias tenha sido criado, permitindo gerar estimativas de parâmetro que são usadas para derivar erros padrão para o processo. Portanto, neste trabalho, não se aplicam os testes de normalidade da distribuição.

5.2.1.2. Análise descritiva do perfil dos respondentes

Após estas considerações iniciais sobre a validade das respostas obtidas, cabe, então, analisar as informações obtidas através do questionário (Apêndice D) sobre o perfil dos respondentes, considerando a faixa etária, o gênero, a ocupação profissional, o tempo de vivência em moradias compartilhadas (múltiplos residentes) e a frequência de permanência em quartos individuais (ou coletivos). Estas perguntas foram estabelecidas como forma de avaliar a preponderância de algum desses aspectos ou mesmo de potenciais impactos desses aspectos dentro do processo da IC.

Para obter a informação sobre a ocupação profissional, foi criada a única pergunta aberta de todo o questionário, pedindo a ‘principal ocupação profissional’, com espaço livre para resposta. A codificação dessas respostas foi realizada com base na tabela criada pelo IBGE (2020) para a CBO-Domiciliar (Classificação Brasileira de Ocupações) cujos parâmetros utilizados integram o Apêndice D. As demais informações sobre o perfil do respondente foram obtidas através de questões de múltipla escolha, com o seguinte resultado:

Tabela 2- Estatísticas descritivas do perfil dos respondentes do questionário

Respondentes	Quantidade no conjunto	Quantidade por <i>coliving</i> pesquisado							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Quantidade	177	23	11	44	49	38	6	6	
Faixa etária	Percentual conjunto	Percentual por <i>coliving</i>							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Até 25 anos	42,9%	39,2%	45,5%	59,1%	45,0%	26,3%	-	66,6%	
26 a 35 anos	41,8%	39,2%	36,4%	31,8%	40,8%	55,3%	83,3%	16,7%	
36 a 45 anos	11,9%	13,0%	18,1%	9,1%	10,2%	15,8%	16,7%	-	
46 a 55 anos	1,7%	4,3%	-	-	2,0%	-	-	16,7%	
Acima de 55 anos	1,7%	4,3%	-	-	2,0%	2,6%	-	-	
Gênero	Conjunto	Percentual por <i>coliving</i>							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Masculino	51,4%	47,8%	36,4%	56,8%	44,9%	57,9%	83,3%	33,3%	
Feminino	48,6%	52,2%	63,6%	43,2%	55,1%	42,1%	16,7%	66,7%	
Ocupação profissional	Conjunto	Percentual por <i>coliving</i>							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Profiss. das Ciências	52,0%	69,6%	81,8%	38,6%	46,9%	50,0%	66,7%	66,6%	
Estudantes	33,3%	8,7%	18,2%	45,5%	42,9%	34,2%	-	16,7%	
Outras ocupações	14,7%	21,7%	-	15,9%	10,2%	15,8%	33,3%	16,7%	
Vivência em <i>colivings</i> (tempo)	Conjunto	Percentual por <i>coliving</i>							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Menos de 12 meses	67,2%	60,9%	45,5%	88,6%	67,3%	57,9%	16,7%	83,3%	
Entre 1 e 2 anos	20,3%	17,4%	27,3%	11,4%	24,5%	23,7%	50,0%	0,0%	
Mais de 2 anos	12,4%	21,7%	27,3%	0,0%	8,2%	18,4%	33,3%	16,7%	
Habitualidade em quarto individual	Conjunto	Percentual por <i>coliving</i>							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Sempre	62,1%	52,2%	72,7%	36,5%	71,5%	81,6%	83,3%	50,0%	
Frequentemente	15,8%	26,1%	9,1%	29,5%	10,2%	2,6%	16,7%	16,7%	
Metade das vezes	7,9%	8,7%	9,1%	4,5%	6,1%	10,5%	-	33,3%	
Raramente	6,2%	-	9,1%	15,9%	6,1%	-	-	0,0%	
Nunca	7,9%	13,0%	-	13,6%	6,1%	5,3%	-	0,0%	
Possibilidade de recomendação	Conjunto	Percentual por <i>coliving</i>							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
7 Alta possibilidade	52,0%	43,5%	72,7%	54,5%	53,1%	47,4%	66,7%	33,3%	
6	Escalas	25,4%	39,1%	9,1%	25,0%	20,4%	21,1%	33,3%	66,7%
5		10,2%	-	18,2%	11,4%	16,3%	7,9%	-	-
4		9,6%	17,4%	-	9,1%	10,2%	10,5%	-	-
3		2,8%	-	-	-	-	13,1%	-	-
1 e 2 Baixa possibilid.	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados obtidos pelo questionário (Apêndice D).

⁽¹⁾ **Nota:** Escala de 7 (concorda totalmente) a 1 (discorda totalmente) quanto à possibilidade de recomendar.

De modo geral, o perfil dos respondentes pode ser resumido como sendo pessoas de até 35 anos de idade (84,7%), tendo quase igualdade de proporção entre homens (51,4%) e mulheres (48,6%); pouco mais da metade (52%) dos 177 respondentes tem ocupação nas profissões das Ciências (vide Apêndice D). Quanto ao tempo de vivência desses moradores em *colivings*, o perfil geral indica que a maioria (67,2%) tem menos de 12 meses de experiência em moradias compartilhadas, sendo que, no total de respondentes, o montante de 77,9% fica sempre ou frequentemente em quartos individuais. Assim, ao se combinar as informações sobre tempo de vivência e estilo de quarto, pode-se concluir que grande parte do público respondente é iniciante na experiência de moradias compartilhadas em *colivings* com quartos privados e convivência em áreas coletivas da moradia.

Quanto à satisfação geral com a experiência de viver em *coliving*, a partir da escala *Likert* de 1 a 7, sendo 7 “concordar totalmente” com a possibilidade de recomendar tal vivência para um amigo, as respostas podem ser um indicativo de que a maioria (77,4%) está significativamente satisfeita com a experiência (52,0% pontuação 7; 25,4% pontuação 6). Além disso, outros 19,8% apresentam satisfação menos intensa (10,2% pontuação 5; 9,6% pontuação 4). No caso dos moradores pouco satisfeitos, essa parcela representa 2,8% dos moradores, sendo que esse montante se refere totalmente à pontuação 3 (2,8%), pois as pontuações 2 e 1 não foram utilizadas pelos respondentes, observando que a pontuação 1 significa “discordar totalmente” da possibilidade de recomendar o *coliving* a um amigo.

5.2.1.3. Análise descritiva dos indicadores

O desenvolvimento das análises descritivas dos indicadores engloba a Média, a Mediana, o Desvio-Padrão (DP), a Assimetria e a Curtose da distribuição dos dados. Entre estas medidas, tem-se que a Média indica a soma de todos os números do conjunto de dados dividida pela quantidade de valores do conjunto (média aritmética), enquanto a Mediana é o valor que separa a metade maior e a metade menor de uma amostra (GARSON, 2016). Na escala *Likert*, essas medidas permitem ver se a tendência geral é para valores maiores ou menores dentro da escala para cada indicador.

Já no caso do DP, esta é uma medida de dispersão que indica o quanto o conjunto de dados é uniforme, a partir da proximidade dos dados em torno da média. Assim, quando um item tem o valor do DP baixo, isso sinaliza que os dados desse conjunto estão mais próximos da média, ou ainda, o menor desvio-padrão indica uma consistência (homogeneidade) nas opiniões dos respondentes em relação ao que foi perguntado (VINZI, CHIN, *et al.*, 2010).

Adicionalmente, a assimetria (*skewness*) informa a quantidade e a direção da inclinação (partida de simetria horizontal) da curva que representa a distribuição de um conjunto de valores. A identificação dessa distribuição permite avaliar se existe assimetria (alongamento de uma das caudas da distribuição) positiva (enviesado à direita) ou negativa (enviesado à esquerda) na curva que representa os dados. Se o valor do coeficiente for próximo de zero, significa uma simetria (curva normal). Adicionalmente, se a assimetria for menor que -1 ou maior que 1, a distribuição é altamente distorcida. Se a assimetria for entre -1 e -0,5 ou entre 0,5 e 1, a distribuição é enviesada moderadamente. Quando a assimetria for igual 0, a distribuição será simétrica (HAIR, HULT, *et al.*, 2017).

Por fim, a curtose informa a altura e a nitidez do pico central, em relação a uma curva de sino padrão, sendo uma medida para caracterizar a elevação aguda (concentração) ou achatada (dispersão) da curva em função da distribuição dos dados sob a curva, comparada a uma curva normal, de altura média. Se o valor do coeficiente for maior que 1, a curva é aguda (alta); se for inferior -1, indica uma distribuição muito plana (HAIR, HULT, *et al.*, 2017).

Além dos tratamentos estatísticos já mencionados, a Tabela 3 adiante apresenta também a percentagem de pessoas que atribuíram notas altas (5 a 7), nota neutra (4) e notas baixas (1 a 3) na escala *Likert*, para cada indicador que integra o questionário. Esse agrupamento visa a uma análise de tendência dicotômica das respostas, em que as respostas com pontuações de 5 a 7 (graduações de concordância com a pergunta) podem ser agrupadas como “Concordo”. Da mesma forma, pontuações de 1 a 3 (graduações de discordância com a pergunta) podem ser agrupadas como “Discordo”, para efeitos de diagnóstico. A pontuação 4 foi mantida isolada como posição “neutra”, em que o morador não expressou uma tendência de opinião em relação à pergunta. Assim, os resultados numéricos de todos os tratamentos estatísticos realizados são resumidos na tabela a seguir.

Tabela 3- Estatísticas descritivas dos indicadores do modelo

Indicador	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Assimetria	Curtose	Item no Questionário	Nota 7 a 5	Nota 4	Nota 3 a 1
IC1	5,10	6	2,027	-0,682	-0,841	2.1	64%	11%	25%
IC2	5,14	6	2,060	-0,688	-0,915	2.2	62%	14%	24%
IC3	5,15	6	1,876	-0,819	-0,358	2.3	68%	14%	18%
IC4	5,18	6	1,948	-0,818	-0,556	2.4	69%	9%	22%
AM1	5,46	6	1,643	-1,107	0,629	3.1	77%	11%	12%
AM2	5,25	5	1,677	-0,850	0,063	3.2	71%	15%	14%
AM3	4,55	5	1,844	-0,336	-0,853	3.3	53%	19%	28%
AM4	5,37	6	1,536	-0,891	0,133	3.4	75%	11%	14%
FA1	3,88	4	2,024	-0,010	-1,255	4.1	43%	13%	44%
FA2	4,98	5	1,709	-0,439	-0,821	4.2	58%	21%	20%
FA3	4,99	5	1,969	-0,813	-0,423	4.3	67%	13%	20%
FA4	5,31	5	1,561	-0,599	-0,508	4.4	69%	17%	14%
MO1	4,07	4	2,277	-0,031	-1,510	5.1	47%	8%	45%
MO2	3,23	3	2,032	0,382	-1,143	5.2	29%	16%	55%
MO3	3,90	4	2,189	0,098	-1,398	5.3	39%	13%	48%
MO4	3,62	3	2,178	0,302	-1,376	5.4	35%	12%	53%
HB1	5,42	6	1,752	-0,912	-0,193	6.1	72%	10%	18%
HB2	4,61	5	2,053	-0,408	-1,156	6.2	56%	13%	31%
HB3	4,86	5	2,096	-0,513	-1,146	6.3	61%	9%	30%
HB4	5,51	6	1,671	-0,949	-0,128	6.4	72%	11%	16%
SL1	4,73	5	1,961	-0,435	-1,015	7.1	59%	13%	28%
SL2	4,11	4	1,954	-0,142	-1,142	7.2	46%	16%	38%
SL3	3,69	3	1,969	0,190	-1,177	7.3	37%	11%	51%
SL4	3,99	4	1,850	-0,010	-1,020	7.4	42%	19%	39%
OP1	5,15	6	1,758	-0,739	-0,470	8.1	69%	9%	22%
OP2	5,00	6	1,986	-0,725	-0,755	8.2	62%	14%	24%
OP3	4,53	5	2,134	-0,372	-1,256	8.3	57%	9%	34%
OP4	4,54	5	2,250	-0,374	-1,363	8.4	58%	9%	33%
CP1	4,38	4	1,948	-0,016	-1,295	9.1	46%	14%	40%
CP2	4,84	5	1,853	-0,524	-0,817	9.2	58%	16%	25%
CP3	5,02	5	1,804	-0,721	-0,486	9.3	66%	15%	20%
CP4	5,09	6	1,811	-0,734	-0,490	9.4	66%	15%	19%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa

Nota 1: IC (Interação entre Clientes); AM (Ambiente para IC); FA (Suporte de Facilitação da IC); MO (Motivação para IC); HB (Habilidade para IC); SL (Similaridades Percebidas na IC); OP (Oportunidade para IC); CP (Comportamento Disfuncional na IC).

Nota 2: A lista das perguntas do questionário (indicadores) está no Apêndice E.

Apesar de já ter sido mencionado no tópico 3.2, sobre o desenvolvimento dos indicadores do modelo, cabe lembrar que o questionário (Apêndice E) apresentava perguntas reversas (cujo propósito adicional é verificar a coerência e atenção do respondente), em que a discordância é esperada e vista como um aspecto positivo. Estas perguntas tratam dos seguintes aspectos: 2.4 (Eu tive POUCO entrosamento com os moradores...); 6.4 (Eu tendo a me sentir DESCONFORTÁVEL ao conversar com moradores...); e 9.1 a 9.4 (Os outros moradores tiveram atitudes INSENSATAS, DESAGRADÁVEIS, etc.).

Entretanto, essas perguntas reversas tiveram suas pontuações transpostas dentro do bando de dados para análise, assim, as notas originalmente dadas como 1 (discordância) foram transpostas como 7 (concordância), o que permite manter o mesmo sentido de análise (positivo) para todas as perguntas.

A partir destas informações, a visualização e análise da Tabela 3 têm mais coerência se for considerado o foco nos grupos de indicadores, os quais refletem cada qual dos 8 construtos do modelo (MID-IC), porém, deve ser respeitado sempre o objetivo das pergunta para avaliar aspectos específicos obtidos com as respectivas respostas.

Assim, o primeiro grupo a ser analisado são os indicadores de Interação entre Clientes (IC1 a IC4, ligados respectivamente aos indicadores 2.1 a 2.4 do questionário), sendo que a pontuação dos 4 itens é semelhante, exceto pela curtose dos itens IC3 e IC4 que indicam uma leve concentração mais aguda do que os itens IC1 e IC2. Tal concentração se evidencia também pela maior taxa de notas entre 7 e 5, bem como pelo menor desvio-padrão. Por tudo isso, e pelas maiores notas da média e mediana, a pontuação atribuída a essas questões indica que os moradores percebem a existência efetiva de interações entre eles (IC) dentro do *coliving*. A questão reversa (2.4) dentro desse grupo (com nota originalmente muito baixa) reitera esta percepção, indicando que não se trata de equívocos na marcação das pergunta 2.1 a 2.3. Esse conjunto de perguntas é balizador para os cálculos no software estatístico (análises dos tópicos 5.2.2 e 5.2.3 a seguir), uma vez que indica se existe ou não interação. Assim, a ênfase de análise do grupo é que a alta pontuação do agrupamento indica existir efetiva interação entre moradores.

O segundo grupo a ser analisado são os indicadores de Ambiente para IC (AM1 a AM4, ligados respectivamente aos indicadores 3.1 a 3.4 do questionário), sendo que esse é o grupo com o melhor conjunto de pontuações, e a mais alta média para todos os itens. De modo específico, o item da limpeza (3.4) é um indicador bem avaliado em todos os *colivings*. O item de “Diversidade de áreas coletivas” (3.3), apesar de ter boa avaliação, se comparados aos demais itens do grupo, indica se os moradores, apesar de satisfeitos com o ambiente no geral, desejam ter maior variedade de espaços coletivos. Os itens sobre “Planejamento das áreas coletivas existentes” (3.1) e de “Infraestrutura como mobília e decoração” (3.2) foram bem avaliados, pois a existência poucas notas baixas (1 a 3) indica que existem poucas insatisfações com as áreas coletivas. Assim, a ênfase de análise do grupo é a satisfação com a infraestrutura, cabendo avaliar a diversificação de áreas coletivas.

O terceiro grupo a ser analisado são os indicadores de Suporte de Facilitação da IC (FA1 a FA4, ligados respectivamente aos indicadores 4.1 a 4.4 do questionário), sendo que a

atuação em situações conflitantes de conflitos (item 4.4) apresenta uma das maiores pontuações do questionário. A alta pontuação dos itens 2.1 a 2.4 (existência efetiva da interação) provavelmente está ligada ao conjunto de itens sobre atuação dos gestores para facilitar a interação, e com destaque para a alta pontuação da “atuação nas situações conflitantes entre moradores” (item 4.4), o que indica o reconhecimento de ações com o propósito de reduzir ou prevenir possíveis tensões na comunidade do *coliving*. O único item desse conjunto que possivelmente demande alguma atenção é a introdução (*onboarding*) de novos moradores (item 4.1), cuja pontuação é a menor do grupo. Assim, a ênfase de análise do grupo é a efetiva atuação dos gestores, porém cabe reavaliar o processo de *onboarding*.

O quarto grupo a ser analisado são os indicadores de Motivação para IC (MO1 a MO4, ligados respectivamente aos indicadores 5.1 a 5.4 do questionário), sendo que esse é o conjunto com notas mais baixas. Os itens 5.1 (vivência em comunidade) e 5.3 (troca de vivências) possuem a maior pontuação entre as motivações, o que indica o interesse na coletividade. Os itens 5.2 (ampliar rede de contatos) e 5.4 (fazer amigos) possuem a menor pontuação, o que indica que *network* ou relacionamento afetivo são pontos de menor interesse que levaram à busca por morar no *coliving*. As questões sobre motivação individual apresentam respostas com maior dispersão na pontuação (DP). Isso significa que existe uma heterogeneidade nas motivações para que os moradores escolhessem viver no *coliving*. Entretanto, o item 5.2 (Ampliar rede de contatos pessoal e/ou profissional) apresenta a maior concentração de notas baixas (55% atribuíram nota de 3 a 1), indicando essa motivação menor relevante entre as apresentadas como motivo para se optar por viver no *coliving*. Todavia, essa diversidade de motivações não representa um problema, uma vez que há alta pontuação para a existência de interações (itens 2.1 a 2.4). Porém, tudo isso indica uma maior complexidade para os gestores quanto às ações para promover as interações dos moradores e que se baseiem nas motivações deles para viverem no *coliving*. Assim, a ênfase de análise do grupo é que a diversidade de motivos para morar no *coliving* não inviabiliza o processo de interação.

O quinto grupo a ser analisado são os indicadores de Habilidade para IC (HB1 a HB4, ligados respectivamente aos indicadores 6.1 a 6.4 do questionário), sendo que os itens sobre habilidade individual para interação apresentam boa pontuação. Cabe lembrar a existência do item com a pontuação reversa do item 6.4, que assim como a 2.4 também indicou a atenção ao processo de respostas, o que é um bom indicativo. De modo geral, os moradores se julgam habilidosos para interagir, o que demanda atenção para casos isolados, sem grandes demandas

no geral. Assim, a ênfase de análise do grupo é que moradores apresentam autoconfiança para interação, cabendo, então, atuar só em ‘demandas individuais’.

O sexto grupo a ser analisado são os indicadores de Similaridades Percebidas na IC (SL1 a SL4, ligados respectivamente aos indicadores 7.1 a 7.4 do questionário), sendo que a baixa pontuação nesse conjunto de itens sobre a similaridade de personalidade ou propósito e a baixa pontuação em relação às semelhanças tanto do *background* (item 7.3) quanto de propósitos de vida (item 7.4) indicam heterogeneidade na origem dos moradores. Entretanto, como os itens 7.1 (identificação de alguma forma com outros moradores) e 7.2 (semelhança de personalidade) apresentam pontuação um pouco mais alta, isso indica que existe o entrosamento geral entre os moradores, apesar da diferença de *background*. Assim, a ênfase de análise do grupo é que a diversidade de similaridade de personalidade e *background* não inviabiliza a interação.

O sétimo grupo a ser analisado são os indicadores de Oportunidade para IC (OP1 a OP4, ligados respectivamente aos indicadores 8.1 a 8.4 do questionário), sendo que os itens 8.1 (ambiente cotidiano) e 8.2 (realização de eventos) apresentam alta pontuação, coerentemente com alta pontuação do item 2.4 (promoção de atividades coletivas pelo operador). Adicionalmente, os moradores avaliaram positivamente a participação deles em atividades (item 8.3), apesar de o tempo que eles dedicaram nas interações (item 8.4) ter a menor nota dentro do grupo. De modo geral, existem indícios de que esse conjunto de itens provavelmente contribui significativamente para a alta pontuação da interação nos itens 2.1 a 2.4. Assim, a ênfase de análise do grupo é que gestores & moradores têm contribuído para criar oportunidades de interação (impacto positivo)

O oitavo e último grupo a ser analisado são os indicadores de Comportamento Disfuncional na IC (CP1 a CP4, ligados respectivamente aos indicadores 9.1 a 9.4 do questionário), sendo que, originalmente, todas as perguntas do grupo eram reversas. Entretanto, no banco de dados, a pontuação foi transposta. Destaca-se que a alta pontuação transposta (no banco de dados) sobre as “atitudes negativas dos moradores” pode apresentar correlação inversa à pontuação das “interações entre moradores” (itens 2.1 a 2.3). Esta situação decorre da alta “discordância” sobre o fato de existirem vários moradores com atitudes negativas dentro do *coliving*, o que tende a tornar o ambiente no geral mais agradável. Esta situação provavelmente está associada à importância da atuação preventiva dos gestores nas situações de conflito.

Após a realização dos dados estatísticos gerais, cabe, então, aplicar os dados no modelo proposto e analisar os resultados desse processo, como se segue nos próximos tópicos.

5.2.2 Análise do modelo de mensuração

No modelo proposto, a mensuração dos efeitos gerados pelos construtos acontece através dos indicadores, usando a escala *Likert* de 7 pontos (de 1 DISCORDO totalmente até o 7 CONCORDO totalmente), a qual foi adotada para os 32 indicadores. Esse montante decorre do uso de grupos de 4 indicadores para os 8 construtos do modelo, sendo que esses construtos envolvem 7 *Drivers* (FA, AM, MO, HB, OP, SL e CP, descritos no capítulo 3) e o construto da variável Y (IC), que indica o foco do processo que se deseja pesquisar.

Entre os indicadores do modelo de mensuração, existem duas perguntas reversas, cuja pontuação esperada tem sentido invertido das demais perguntas. A opção por usar estas duas perguntas reversas tem o propósito de testar a coerência (consistência) das respostas dadas, bem como a atenção às perguntas ao longo de todo o questionário. Assim, propositalmente, e ainda, seguindo a referência bibliográfica fonte dos indicadores, as duas perguntas foram estrategicamente posicionadas, no final do primeiro grupo de perguntas (pergunta 2.4 do construto de Interação entre Clientes - IC) e, aproximadamente, no meio do questionário (pergunta 6.4 no construto de Habilidade para IC).

A análise de efetividade dessas perguntas reversas foi feita pela comparação estatística entre o indicador 2.1 e 2.4, e, ainda, entre 6.2 e 6.4. Tal comparação permitiu identificar que, em aproximadamente 67% das respostas, quando o primeiro item receber uma pontuação próxima de 7, verificou-se a tendência de que o segundo item (reverso) recebia uma pontuação próxima de 1, bem como o inverso também foi verificado (primeiro item com pontuação 1; segundo com pontuação 7). Adicionalmente, quando o primeiro item recebia uma pontuação intermediária, próxima de 4 (posição neutra), o segundo item também tendia a receber uma pontuação entre 3 e 5. Assim, esse teste permitiu verificar uma significativa coerência e atenção para as respostas obtidas, conforme propósito estabelecido para as perguntas reversas. As duas perguntas reversas tiveram suas pontuações invertidas no banco de dados, isso para estabelecer coerência de análise dos resultados no processamento usando *Smart-PLS*[®], uma vez que a inversão de valores no banco de dados permite manter o sentido de impacto homogêneo na análise do construto em que a pergunta está inserida.

Quanto ao modelo de mensuração como um todo, cabe destacar que sua avaliação e análise dependem da estrutura de concepção do mesmo (modelo formativo ou reflexivo). No

caso da elaboração do modelo proposto na corrente pesquisa, o mesmo se deu somente a partir de construtos reflexivos, sendo que a natureza desses construtos decorre do referencial teórico de origem e dos seus respectivos testes empíricos (os quais foram realizados de forma isolada, em pesquisas distintas). Um construto reflexivo é aquele no qual se utilizam variáveis observáveis (indicadores) para refletir os efeitos (manifestações medidas por escalas) decorrentes do construto, ou, ainda, o sentido da causalidade parte do construto para seus indicadores (HAIR, BLACK, et al., 2009).

Considerando que todos os construtos do modelo proposto foram definidos como reflexivos, segundo Hair (2017), o modelo de mensuração é avaliado por: Cargas Externas dos indicadores (*Outer Loading*); Variância Média Extraída – AVE (*Average Variance Extracted*); Confiabilidade Composta – CC (*Composite Reliability*); Alfa de Cronbach para a consistência interna; e validade discriminante através dos critérios de Fornell-Larcker e de Cargas Cruzadas. Tais avaliações são apresentadas conforme se segue.

5.2.2.1. Análises de validade convergente e da consistência interna

Levando em conta que os indicadores (variáveis observáveis) refletem os aspectos do construto, a análise do modelo inicia-se pela avaliação de confiabilidade dos indicadores de mensuração do modelo. Nesse sentido, segundo Hair, Hult, et al. (2017), a validade convergente busca verificar o quanto cada indicador se correlaciona com as medidas alternativas do mesmo construto, sendo que, por meio das Cargas Externas e da AVE, é possível verificar essa validade nos construtos reflexivos. Adicionalmente, os autores citam que a consistência interna busca avaliar a fiabilidade com que um determinado conjunto de indicadores estima um determinado construto, sendo que essa avaliação é feita por meio da Confiabilidade Composta (CC) e do Alfa de Cronbach.

Quanto aos valores de referências para tais análises, segundo Hair, Hult, et al. (2017), nas pesquisas exploratórias das Ciências Sociais, a referência para a AVE é acima de 0,50; já para as Cargas Externas, é acima de 0,70. No caso das Cargas Externas, os indicadores com cargas baixas (menor que 0,40) devem ser eliminados, com o cuidado de avaliar o impacto da remoção, a partir do efeito analisado na validade de conteúdo do construto, considerando os valores para AVE, Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach, com atenção especial se o valor da Carga Externa for entre 0,40 e 0,70. Entretanto, algumas vezes, a retirada de indicadores com cargas externas muito fracas são contributivas para aumentar a validade de conteúdo do construto. Ainda segundo Hair, Hult, et al. (2017), nas medidas de consistência

interna, tanto para a Confiabilidade Composta quanto para o Alfa de Cronbach, o valor de referência é acima de 0,70 (em pesquisas da área das Ciências Sociais).

Desse modo, para desenvolver as análises do modelo de mensuração, foi adotado o software *Smart-PLS*[®], através do qual os relatórios foram gerados para as avaliações, sendo que, no primeiro passo, a verificação das Cargas Externas apontou que, entre todos os indicadores, apenas um indicador (HB4) apresentou carga baixa (0,172), no construto de Habilidades para IC, conforme informações específicas presentes a seguir.

Tabela 4- Valores de avaliação do construto com indicador a ser eliminado

Construto	Indicador	Carga Externa	CC	Alfa de Cronbach	AVE
Habilidade para IC	HB1	0,923	0,864	0,774	0,656
	HB2	0,936			
	HB3	0,931			
	HB4	0,172			

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa.

Nota: Parâmetros para Carga Externa, CC e Alfa de Cronbach são acima de 0,7 e AVE acima de 0,5.

Conforme apresentado na Tabela 4, o valor da Carga Externa do indicador HB4 (0,172) está bem abaixo do parâmetro de 0,7 e também abaixo do valor mínimo de 0,4 (parâmetro para avaliar reconsiderações em decorrência de uma eventual importância do indicador, que justifique sua manutenção dentro dos indicadores do construto). Adicionalmente, apesar de valores apontados na Tabela 4 para a AVE, a CC e o Alfa de Cronbach estarem todos acima dos parâmetros mínimos desejados, tais itens apresentam seus valores como sendo os mais baixos se comparados com os valores dos demais construtos, dentro da avaliação inicial dos relatórios gerados pelo software *Smart-PLS*[®].

Considerando os aspectos para tal situação, a eliminação apenas do indicador HB4 foi realizada, e os demais indicadores foram mantidos para executar novamente o algoritmo do software. Assim, a partir do recálculo, novos relatórios gerados apontam valores maiores para os três itens da avaliação de confiabilidade do construto Habilidade para IC. Esses novos valores calculados para a AVE (0,866), a CC (0,951) e o Alfa de Cronbach (0,923) integram a Tabela 5 adiante, na qual são apresentados os dados relacionados à avaliação para todos os construtos do modelo.

Desse modo, considerando a exclusão do indicador HB4, a apresentação dos dados na Tabela 5 acompanha a sequência com que as perguntas (indicadores) foram definidas dentro do questionário (Apêndice E).

Tabela 5- Valores para análise de confiabilidade do modelo de mensuração

Construto	Indicador	Carga Externa	CC	Alfa de Cronbach	AVE
Interação entre Clientes	IC1	0,918	0,938	0,909	0,791
	IC2	0,954			
	IC3	0,915			
	IC4	0,758			
Ambiente para IC	AM1	0,883	0,918	0,879	0,736
	AM2	0,919			
	AM3	0,855			
	AM4	0,769			
Suporte de Facilitação da IC	FA1	0,740	0,870	0,803	0,627
	FA2	0,858			
	FA3	0,796			
	FA4	0,769			
Motivação para IC	MO1	0,927	0,948	0,927	0,821
	MO2	0,867			
	MO3	0,921			
	MO4	0,908			
Habilidade para IC	HB1	0,922	0,951	0,923	0,866
	HB2	0,938			
	HB3	0,931			
Similaridades Percebidas na IC	SL1	0,925	0,950	0,930	0,826
	SL2	0,926			
	SL3	0,890			
	SL4	0,894			
Oportunidade para IC	OP1	0,865	0,914	0,875	0,727
	OP2	0,767			
	OP3	0,900			
	OP4	0,873			
Comportamento Disfuncional na IC	CP1	0,850	0,921	0,889	0,745
	CP2	0,798			
	CP3	0,926			
	CP4	0,874			

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*® v.3.0 com os dados da pesquisa.

Nota: Parâmetros para Carga Externa, CC e Alfa de Cronbach são acima de 0,7; para AVE, acima de 0,5.

5.2.2.2. Análise da validade discriminante

A validade discriminante consiste em verificar se um construto é realmente distinto de outros construtos, o que pode ser analisado através do critério de Fornell-Larcker, assim como pela Carga Cruzada (HAIR, BLACK, *et al.*, 2009). O critério de Fornell-Larcker busca avaliar se os construtos compartilham com seus indicadores mais variância do que com outros construtos, conforme apresentado na tabela a seguir.

Tabela 6- Validade discriminante – critério de Fornell-Larcker

	AM	CP	HB	IC	MO	OP	SL	FA
AM	0,858							
CP	0,152	0,863						
HB	0,443	0,042	0,930					
IC	0,409	0,016	0,830	0,889				
MO	0,490	0,074	0,704	0,731	0,906			
OP	0,565	0,025	0,821	0,813	0,756	0,853		
SL	0,442	0,050	0,768	0,781	0,717	0,754	0,909	
FA	0,685	0,189	0,501	0,418	0,502	0,604	0,379	0,792

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa

Nota: AM (Ambiente para IC); CP (Comportamento Disfuncional na IC); HB (Habilidade para IC); IC (Interação entre Clientes); MO (Motivação para IC); OP (Oportunidade para IC); SL (Similaridades Percebidas na IC); FA (Suporte de Facilitação da IC).

Através de verificação na Tabela 6 com os dados obtidos no critério Fornell-Larcker, para avaliar a validade discriminante, pode ser observado que os valores da linha diagonal são maiores que qualquer outro valor na vertical e horizontal de cada item. Isso indica que as cargas dos indicadores com o seu construto são maiores do que com qualquer outro construto, ainda que em alguns casos haja valores significantes pela relação de alguns construtos dentro de um grupo, como o caso dos três construtos induzidos pelos clientes (HB, MO e SL), os quais são abordados de forma distinta na literatura que fundamenta a definição dos mesmos nesta pesquisa, levando à adoção dos três separadamente na análise dos dados da pesquisa.

O outro critério para avaliar a validade discriminante consiste em verificar as Cargas Cruzadas, as quais permitem avaliar até que ponto um determinado construto se diferencia dos demais. O propósito é verificar se a variância compartilhada entre um construto e seus indicadores é maior do que a variância compartilhada com outros construtos. Em outras palavras, todo indicador deve ter a carga maior no construto que pretende medir do que a carga em relação a qualquer outro construto, conforme apresentado na tabela a seguir.

Tabela 7- Carga cruzada dos indicadores de mensuração MID-IC

	IC	Ambiente	Suporte de Facilitação	Motivação	Habilidade	Similarid. Percebidas	Oportunid.	Comport. Disfunc.
IC1	0,918	0,450	0,426	0,712	0,773	0,716	0,795	-0,040
IC2	0,953	0,385	0,431	0,700	0,816	0,734	0,775	-0,002
IC3	0,915	0,452	0,439	0,686	0,735	0,731	0,733	0,080
IC4	0,758	0,127	0,151	0,477	0,611	0,585	0,565	0,025
AM1	0,373	0,883	0,531	0,402	0,426	0,376	0,550	-0,002
AM2	0,362	0,919	0,559	0,449	0,414	0,431	0,532	0,050
AM3	0,308	0,855	0,635	0,446	0,295	0,337	0,410	0,179
AM4	0,358	0,769	0,627	0,381	0,366	0,370	0,444	0,298
FA1	0,285	0,353	0,739	0,299	0,260	0,215	0,333	0,166
FA2	0,306	0,577	0,858	0,423	0,416	0,326	0,446	0,235
FA3	0,397	0,567	0,795	0,432	0,460	0,299	0,635	0,008
FA4	0,319	0,619	0,769	0,405	0,398	0,337	0,447	0,210
MO1	0,730	0,457	0,476	0,927	0,676	0,670	0,748	0,043
MO2	0,564	0,455	0,375	0,867	0,553	0,606	0,644	-0,007
MO3	0,704	0,420	0,533	0,921	0,691	0,621	0,700	0,102
MO4	0,640	0,445	0,425	0,908	0,596	0,701	0,641	0,128
HB1	0,738	0,445	0,501	0,618	0,923	0,736	0,743	0,069
HB2	0,824	0,402	0,426	0,708	0,936	0,720	0,793	0,001
HB3	0,754	0,390	0,477	0,632	0,931	0,693	0,756	0,050
SL1	0,830	0,382	0,355	0,675	0,810	0,925	0,772	0,035
SL2	0,752	0,348	0,313	0,651	0,709	0,926	0,668	0,030
SL3	0,609	0,432	0,343	0,656	0,624	0,890	0,647	0,025
SL4	0,622	0,457	0,368	0,624	0,627	0,894	0,640	0,096
OP1	0,672	0,682	0,631	0,632	0,687	0,670	0,865	-0,059
OP2	0,449	0,538	0,680	0,498	0,483	0,430	0,767	0,057
OP3	0,753	0,381	0,462	0,684	0,755	0,639	0,900	0,063
OP4	0,831	0,370	0,365	0,728	0,816	0,774	0,873	0,031
CP1	-0,056	0,062	0,188	0,005	-0,015	-0,040	-0,054	0,850
CP2	-0,074	0,076	0,100	0,028	-0,009	0,044	-0,087	0,798
CP3	0,072	0,164	0,174	0,106	0,100	0,079	0,090	0,926
CP4	0,062	0,196	0,161	0,097	0,067	0,089	0,074	0,874

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*® v.3.0 com os dados da pesquisa

Corroborando o que foi identificado no critério anterior (Fornell-Larcker), a análise das cargas cruzadas dos indicadores aponta que os valores na linha diagonal (destaque cinza) são maiores quando no cruzamento com seu construto, se comparado com qualquer outro valor na horizontal de cada indicador. Como já citado, ainda que haja valores significantes na relação de algum outro construto, a relação sempre é maior com o próprio construto.

Na análise do modelo de mensuração, cabe ressaltar que os dados sobre os indicadores foram obtidos com o critério de interrupção do algoritmo atingindo 15 interações (*stop criterion* = 15), abaixo do limite padrão estabelecido (interações máximas = 300).

5.2.3 Análise do modelo estrutural proposto

Concluída a avaliação do modelo de mensuração, o próximo passo é avaliar o modelo estrutural. A primeira análise é a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2). Os R^2 avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, a qual é explicada pelo modelo estrutural. Para a área de Ciências Sociais e Comportamentais, Cohen (1988) sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.

Para a análise do modelo, cabe destacar que as variáveis exógenas (independentes, explicativas) são FA, HB e SL. Tais variáveis são afetadas por causalidade que estão fora do escopo da corrente pesquisa, assim, os dados são aceitos para estudar o desempenho da variável explicada, enquanto as variáveis endógenas (dependente, explicada) são IC, OP, AM, MO e CP. Tais variáveis têm o comportamento explicado pelo comportamento das variáveis (exógenas) presentes no modelo, sendo que o R^2 (R Square) indica a proporção dessa explicação que é dada pelas outras variáveis.

Tabela 8- Valores para R^2 por construto

Construto	Indicador	(R^2)	(R^2 Ajustado)
Interação entre Clientes	IC	0,780	0,771
Ambiente para IC	AM	0,470	0,467
Oportunidade para IC	OP	0,788	0,781
Motivação para IC	MO	0,594	0,587
Comportamento Disfuncional na IC	CP	0,036	0,030

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa.

Nota: Os parâmetros para o R^2 são: 2% efeito pequeno; 13% efeito médio; e 26% efeito grande.

A continuidade da análise do modelo estrutural passa pelo teste de hipóteses (relações entre os construtos), com a avaliação dos coeficientes de caminho (*path coefficients*). Através da técnica de *bootstrapping* no *Smart-PLS*[®], a obtenção do erro padrão permite calcular os ‘Valores t’ (*t-student*) e os ‘Valores P’ para as hipóteses estabelecidas (caminhos), sendo que, para o nível de significância de 5%, o valor de parâmetro para Valor t é acima de 1,96.

Assim, a partir do grau de significância, o intervalo de confiança (95%) permite testar se o coeficiente de caminho é significativo, ou seja, se na avaliação do intervalo de confiança for verificado que ‘0’ (zero) não está dentro dos limites de confiança, então o coeficiente é significativo, e a hipótese é confirmada (GARSON, 2016). O quadro a seguir apresenta tais resultados.

Quadro 13- Resultado do teste de hipóteses do modelo proposto

Cod.	Descrição da hipótese	Coefficiente de caminho	T-valor (> 1,960)	P-valor	Resultado
H1a	Sup. Facilitação → Ambiente	0,687	16,830	0,000	Confirmada
H1b	Sup. Facilitação → Oportunidade	0,176	2,869	0,004	Confirmada
H1c	Sup. Facilitação → Comport. Disfunc.	0,185	2,018	0,044	Confirmada ⁽¹⁾
H1d	Sup. Facilitação → IC	-0,080	1,640	0,102	Rejeitada
H2a	Ambiente → Oportunidade	0,089	1,564	0,118	Rejeitada
H2b	Ambiente → Motivação	0,172	3,147	0,002	Confirmada
H2c	Ambiente → IC	-0,040	0,649	0,516	Rejeitada
H3a	Motivação → Oportunidade	0,200	3,209	0,001	Confirmada
H3b	Motivação → IC	0,146	2,454	0,014	Confirmada
H4a	Simil. Perceb. → Oportunidade	0,190	2,521	0,012	Confirmada
H4b	Simil. Perceb. → Motivação	0,390	4,832	0,000	Confirmada
H4c	Simil. Perceb. → IC	0,197	3,036	0,003	Confirmada
H5a	Habilidades → Oportunidade	0,407	5,845	0,000	Confirmada
H5b	Habilidades → Motivação	0,327	4,590	0,000	Confirmada
H5c	Habilidades → IC	0,375	4,898	0,000	Confirmada
H6	Oportunidade → IC	0,317	4,015	0,000	Confirmada
H7a	Comport. Disfunc. → Oportunidade	-0,063	1,129	0,260	Rejeitada
H7b	Comport. Disfunc. → IC	-0,009	0,152	0,879	Rejeitada

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa

Nota (1): Apesar da hipótese de FA → CP ser confirmada, o construto CP foi excluído (H7a e H7b).

A partir dos dados presentes no Quadro 13, a verificação do construto de Suporte de Facilitação da IC (FA) indica que as hipóteses H1a (t-valor de 16,830 para FA → AM) e H1b (t-valor de 2,869 para FA → OP) foram confirmadas. Entretanto, ocorreu a rejeição da hipótese H1d, a qual representa a relação entre os construtos FA → IC, sendo que o t-valor de 1,640 está abaixo do parâmetro mínimo de 1,960. Tal resultado implica na eliminação dessa hipótese do modelo final, pois os dados indicam que não há um efeito significativo da atuação dos gestores (FA) diretamente sobre IC.

A rejeição da hipótese H1d (FA → IC) provavelmente decorre do fato do ambiente de *coliving* ser na essência formado por clientes (moradores) que buscam pela residência já com a prévia intenção de interagir com outras pessoas, independentemente da atuação do gestor, gerando então um efeito (t-valor de 1,640) que é menos significativo comparado com demais

efeitos apontados pelo modelo. Ainda que tal t-valor para H1d não esteja muito abaixo do parâmetro mínimo (1,960), a eliminação dessa hipótese melhora o resultado geral das demais hipóteses, o que reforça sua eliminação. Assim, o efeito da atuação dos gestores sobre o construto da IC (enquanto variável Y) acontece de forma indireta através de ações associadas aos construtos de Ambiente (H1a) e Oportunidade (H1b).

Adicionalmente, apesar da confirmação da hipótese H1c (FA → CP), referente ao construto de Comportamento Disfuncional na IC (CP), o conjunto de dados obtidos nesta pesquisa não fornecem indícios suficientes para manter o envolvimento do construto CP como parte do modelo. Uma vez que as hipóteses H7a (CP → OP) e H7b (CP → IC) foram rejeitadas, isso indica que o efeito desse construto é pouco significativo dentro do modelo do processo da IC. Assim sendo, o construto CP é excluído no modelo final, o que, implica na consequente eliminação da hipótese H1c (FA → CP). Além disso, conforme mencionado no tópico 2.1.3, que trata da fundamentação teórica para a proposição dos *Drivers*, a pesquisa de origem sobre o construto do CP (como conduta negativa no processo da IC) apontou que, quando a satisfação geral com o serviço percebido pelo cliente é alta, os comportamentos negativos não são significativos no processo da IC (JUNG, YOO e ARNOLD, 2017), sendo esta possibilidade confirma na corrente pesquisa.

Ainda sobre o construto CP, ao se analisar as práticas de gestão do processo da IC dentro dos *colivings* no tópico 5.3.4 deste trabalho, abordam-se as possíveis razões para que o Comportamento Disfuncional dos moradores não seja um construto significativo dentro da proposição de modelo que represente o processo da IC. Entretanto, cabe destacar aqui que a atuação dos gestores, tanto na proposição de normas de conduta (regulamento interno) quanto na condução de situações conflituosas entre moradores, pode levar a uma redução significativa de comportamentos inadequados dentro do *coliving*, resultando, assim, na pouca significância do construto CP dentro do modelo.

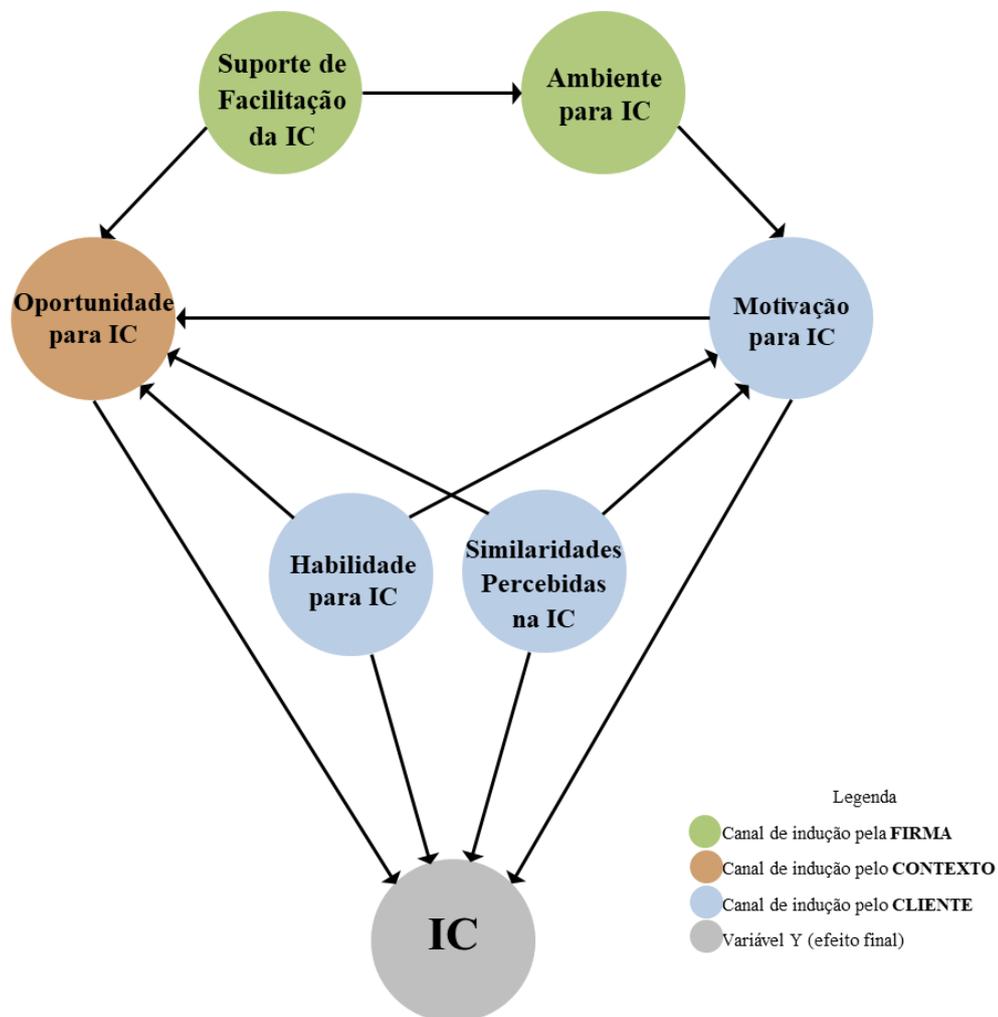
Quanto ao construto de Ambiente para a IC (AM), a hipótese H2b (AM → MO) foi confirmada, porém o modelo indicou a rejeição das hipóteses H2a (t-valor de 1,564) e H2c (t-valor de 0,649) que ficaram abaixo do parâmetro mínimo de para o t-valor (1,960), sendo que a eliminação dessas duas hipóteses melhora o resultado geral das demais hipóteses. Na análise da rejeição da H2c (AM → IC), tal fato parece bastante coerente no caso dos *colivings*, pois, o ambiente não promove a interação diretamente, uma vez que o ambiente tende a afetar a Motivação (MO) para interagir. Todavia, ainda que a eliminação da H2a (AM → OP) melhore o modelo final ajustado (no tópico 5.2.4 a seguir), essa rejeição vai contra o senso prático identificado junto aos gestores (nas entrevistas), que indica que o ambiente devidamente

preparado e planejado aumente as oportunidades para a IC entre os moradores. Deste modo, pesquisas futuras precisam verificar com mais ênfase se de fato o Ambiente (AM) afeta significativamente somente a Motivação (MO) ou se, em outras condições (novas pesquisas), o Ambiente (AM) poderia também gerar um efeito significativo sobre a Oportunidade (OP).

5.2.4 O modelo final ajustado

A partir do exposto no tópico anterior e considerando somente as hipóteses que foram confirmadas, conforme apresentado no Quadro 13, o modelo final ajustado das interconexões validadas dentro do conjunto de *Drivers* propostos pode ser representado como se segue:

Figura 9- Modelo final ajustado dos *Drivers* no processo da IC (MID-IC)



Fonte: Desenvolvida pelo autor

No modelo estrutural ajustado, os dados sobre os indicadores foram obtidos com o critério de interrupção do algoritmo atingindo 7 interações (*stop criterion* = 7), abaixo do limite padrão estabelecido (interações máximas = 300) e com melhor desempenho do que o modelo inicial proposto que atingiu 15 interações (tópico 5.1.2), ainda que ambos estejam

abaixo do máximo. No modelo final ajustado, foi eliminado o construto do Comportamento Disfuncional na IC (CP), uma vez que as duas hipóteses (H7a e H7b) foram rejeitadas. Deste modo, a tabela a seguir apresenta os novos valores que envolvem o modelo.

Tabela 9- Valores para os construtos que integram o MID-IC final

Construto	Indicador	CC	Alfa de Cronbach	AVE	(R ²)	(R ² Ajustado)
Interação entre Clientes	IC	0,938	0,909	0,791	0,773	0,768
Ambiente para IC	AM	0,917	0,879	0,736	0,479	0,476
Oportunidade para IC	OP	0,914	0,875	0,727	0,782	0,777
Motivação para IC	MO	0,948	0,927	0,821	0,595	0,588
Habilidade para IC	HB	0,951	0,923	0,866	-	-
Similaridades Percebidas na IC	SL	0,950	0,930	0,826	-	-
Suporte de Facilitação da IC	FA	0,870	0,803	0,626	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa.

Comparando a Tabela 8 (tópico 5.1.3, todas as hipóteses) com a Tabela 9 acima (após a eliminação das hipóteses rejeitadas e do construto CP), pode ser identificado que, nos valores do R², houve um pequeno aumento tanto no MO de 0,594 (TAB 8) para 0,595 quanto no AM de 0,470 (TAB 8) para 0,479. Por outro lado, houve uma pequena redução tanto no OP de 0,788 (TAB 8) para 0,782 quanto na IC de 0,780 (TAB 8) para 0,773.

Considerando o modelo ajustado, os dados indicam que o P-valor das hipóteses confirmadas apresenta um aumento de significância conforme se segue.

Tabela 10- Valores do modelo final ajustado

Interconexões	VIF	Coeficiente de caminho	Desvio- Padrão	T-valor (> 1,960)	P-valor	Interv. Conf. (95%)	
						2,5%	97,5%
FA → AM	1,000	0,695	0,038	18,038	0,000	0,615	0,762
FA → OP	1,444	0,217	0,050	4,309	0,000	0,120	0,316
AM → MO	1,281	0,176	0,058	3,036	0,003	0,071	0,296
MO → OP	2,670	0,127	0,059	2,208	0,028	0,005	0,234
MO → IC	2,511	0,213	0,064	3,386	0,001	0,090	0,338
SL → OP	2,998	0,222	0,062	3,470	0,001	0,107	0,345
SL → MO	2,532	0,397	0,078	4,935	0,000	0,240	0,537
SL → IC.	2,925	0,214	0,072	2,883	0,004	0,081	0,345
HB → OP	3,715	0,361	0,074	4,975	0,000	0,225	0,511
HB → MO	2,528	0,319	0,071	4,640	0,000	0,182	0,454
HB → IC	2,988	0,397	0,069	5,834	0,000	0,265	0,533
OP → IC.	3,986	0,255	0,069	3,618	0,000	0,126	0,387

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa

Nota: FA (Suporte de Facilitação da IC); AM (Ambiente para IC); OP (Oportunidade para IC); IC (Interação entre Clientes); MO (Motivação para IC); HB (Habilidade para IC); SL (Similaridades Percebidas na IC).

Na Tabela 10, o Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*) que se apresentam estão dentro dos parâmetros de 1 a 5, que indicam moderada correlação.

Como último ponto de análise quantitativa a partir do *Smart-PLS*[®], a utilização do Mapa de Importância-Desempenho - IPMA (*Importance-Performance Map Analysis*), também denominado de Mapa de Prioridade, destina-se a evidenciar os construtos predecessores que têm uma importância relativamente alta (efeito total forte) para o construto-alvo, mas que também tenham um desempenho relativamente baixo (construtos com escores médios baixos). Segundo Hair, Hult, et al. (2017), o IPMA relaciona os efeitos totais (importância) com o desempenho (escores médios em escala de 0 a 100), que é um resultado oriundo das estimativas dos coeficientes de caminho. O mapa contrasta os efeitos totais do modelo estrutural em um construto-alvo específico, ou seja, o construto-alvo é um construto endógeno particular no modelo de caminho PLS.

Tabela 11- Valores do modelo final ajustado no IPMA com foco na IC

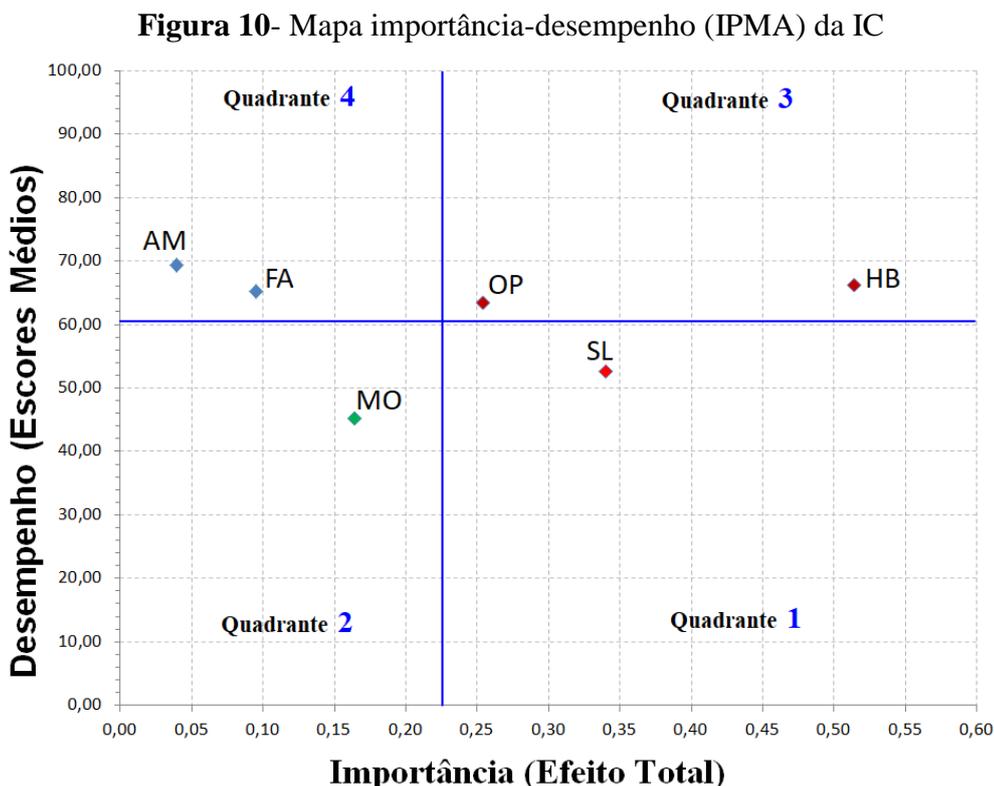
Construto	Indicador	Importância-Desempenho	
		Efeito Total	Escore médio
Ambiente para IC	AM	0,04	69,39
Oportunidade para IC	OP	0,25	63,44
Motivação para IC	MO	0,16	45,21
Habilidade para IC	HB	0,51	66,22
Similaridades Percebidas na IC	SL	0,34	52,62
Suporte de Facilitação da IC	FA	0,10	65,25
	Média	0,23	60,35

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*[®] v.3.0 com os dados da pesquisa

A Tabela 11 evidencia todos os construtos antecedentes (indiretos e diretos) do construto-alvo que é o construto da IC, sendo que tais dados permitem construir o IMPA.

Conforme pode ser visto na Figura 10 adiante, a construção do mapa envolve a definição de quadrantes, conforme apresenta o trabalho de Ringle e Sarstedt (2016). Os autores citam que o quadrante 1 (concentrar esforços) apresenta os construtos que representam alto nível de importância e baixo nível de desempenho. São elementos-chave para obtenção de melhorias, pois são considerados importantes para alcançar o desempenho do construto dependente. Adicionalmente, o quadrante 2 (baixa prioridade) apresenta os construtos que representam baixo nível de importância e baixo nível de desempenho; desse modo, eles não demandam atenção ou esforço adicional, uma vez que pouco contribuem para o desempenho do construto dependente. No mesmo sentido, o quadrante 3 (manter o bom trabalho) apresenta os construtos que representam alto nível de importância e alto nível de

desempenho, visto que indicam oportunidades para obter ou manter o desempenho do construto dependente. O quadrante 4 (possível exagero) apresenta os construtos que representam baixo nível de importância e alto nível de desempenho, porém, apesar de não representarem alternativas viáveis para melhorar o desempenho do construto dependente, podem haver razões para continuar com as práticas por eles representadas.



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da saída do *Smart-PLS*® v.3.0 com os dados da pesquisa

Nota: AM (Ambiente para IC); FA (Suporte de Facilitação da IC); OP (Oportunidade para IC); HB (Habilidade para IC); MO (Motivação para IC); SL (Similaridades Percebidas na IC).

Conforme representação na figura, para agregar mais valor na interação entre os moradores, o plano de ações deve priorizar o *Driver* de Similaridades Percebidas (SL) entre os clientes, que é o único no Quadrante 1. Adicionalmente, o plano de ações poderia focar o *Driver* da Motivação para IC, que é o único no Quadrante 2 (de baixa prioridade).

Para finalizar, a disposição dos construtos no IMPA apresenta alta coerência com os dados quantitativos, bom como com as informações que serão discutidas nos próximos tópicos da análise qualitativa, em que fica evidente que, em vários momentos, os gestores expressam o foco de sua atenção com o Ambiente da infraestrutura (AM) e a Oportunidade (OP) para a interação, porém eles não evidenciam ações ligadas a algum tipo de gestão que envolva ações de estímulos ou capacitação envolvendo os *Drivers* do canal de indução pelo cliente (SL, MO e HB), os quais apresentam maior demanda por atuação segundo o IPMA.

5.3 ANÁLISE QUALITATIVA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Considerando que as práticas de gestão do processo da IC envolvem ações guiadas (ainda que tacitamente) pela existência de interconexões entre os *Drivers* da IC, tem-se que, através da utilização do modelo MID-IC, descrita no tópico 5.2, a identificação de tais interconexões pode ser utilizada como referência na busca por compreender como os gestores estão atuando dentro do processo de interação em *colivings*. Deste modo, neste trabalho, tal busca acontece a partir de informações obtidas através de entrevistas com gestores da uma amostra de *colivings* estabelecida para a pesquisa.

Entretanto, antes de apresentar as análises propriamente ditas, cabe elucidar alguns aspectos das entrevistas, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 14- Caracterização dos entrevistados da pesquisa

Ref.	Local	Início operação (como <i>coliving</i>)	Cargo do entrevistado	Formação	Data da entrevista
E1	SP	jul./2018	Fundador (gerente geral)	Contabilidade	22/ago./2020
E2	SP	out./2018	Fundador (gerente comunidade)	Advocacia	19/nov./2020
E3	SP	fev./2017	Gerente de comunidade	Administração	19/out./2020
E4	SP	jul./2018	Gerente de comunidade	Administração	20/nov./2020
E5	RS	nov./2017	Fundador (gerente geral)	Administração	19/out./2020
E6	RS	fev./2017	Gerente de comunidade	Administração	29/out./2020
E7	SC	mar./2019	Fundador (gerente geral)	Engenharia	04/nov./2020
E8	SP	jun./2019	Fundador (gerente geral)	Administração	28/out./2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: O *coliving* E8 participou na fase das entrevistas, sem a aplicação de questionários.

Todas as entrevistas foram gravadas e iniciadas com a informação e concordância de que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujas informações seriam divulgadas (sem nomes dos respondentes), sendo ainda que na entrevista foi solicitado que tais gestores repassassem os *links* para os questionários, os quais não possuíam perguntas que identificassem o respondente a partir das respostas fornecidas.

Quanto ao perfil geral dos gestores entrevistados, a grande maioria apresenta formação na área de gestão de empresa, sendo que o tempo de operação dos *colivings* é relativamente curto e quase todos com data de início de operação recente como *colivings* (pouco mais de 4 anos nos mais antigos), ainda que eventualmente já operassem com outro modelo de negócio.

Cabe destacar ainda que, neste capítulo destinado à atuação dos gestores, o construto de Suporte de Facilitação da IC (FA) passa a ser um aspecto focal de análise, pois as entrevistas e suas análises visam evidenciar o conjunto de ações que estimulam a ocorrência da IC, tendo em vista a identificação da atuação de gestores presentes no processo da IC.

Além disso, vale lembrar que o construto de Interação entre Clientes (IC) representa a variável Y (IC) e tem o propósito de balizar o foco da pesquisa quantitativa, através da identificação do grau com que a IC é percebida entre os moradores. Assim, as informações obtidas nas entrevistas estão organizadas em quatro categorias, apresentadas no quadro a seguir, sendo que as análises por categoria são abordadas de forma sequencial nos itens específicos apresentados nos tópicos 5.3.1 a 5.3.4 mais adiante.

Quadro 15- Categorias de análises das práticas de gestão e os *Drivers*

Categorias	<i>Driver</i>	Perspectivas administrativas (Gestão de...)
1- Atuação sobre as infraestruturas tangível e intangível	• Ambiente (AM)	Custo/Benefício da Estrutura e Design de Interior Segurança e Acesso (visitação) Relacionam. com Colaboradores (contratados/terceirizado)
2- Intermediação das atividades coletivas e comunicação	• Oportunidade (OP)	Comunidade (intermediação de atividades compartilhadas) Compartilhamento de Recursos Tecnologia de Comunicação e Informações
3- Gestão do perfil dos moradores e acolhimento (<i>onboarding</i>)	• Motivação (MO) • Habilidades (HB) • Similaridades (SL)	Marketing (Público-alvo) e Marca (diferencial de mercado) Clientes (seleção, <i>onboarding</i> e acompanhamento do perfil)
4- Governança das normas de conduta interna e Atuação em situações conflitivas	• Comportamento Disfuncional (CP)	Regulamentos (normas operacionais) Contratos e Assuntos Jurídicos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa denominação de perspectiva administrativa presente no Quadro 16 está sendo adotada para indicar as subáreas da Administração que abordam os processos operacionais e decisórios dentro dos *colivings*.

Após as considerações preliminares apresentadas, as quatro categorias de análises das entrevistas são apresentadas em tópicos sendo: inicialmente, a categoria de atuação sobre as infraestruturas tangível (física) e intangível; depois, a categoria de intermediação de atividades coletivas e uso de tecnologias para comunicação interna; na sequência, a categoria de gestão do perfil de moradores e do acolhimento (*onboarding*); e por fim, a categoria de governança das normas de conduta coletiva e atuação em situações conflitivas.

Dentro dessas quatro categorias, são abordadas as perspectivas administrativas ligadas à gestão do processo da IC. Nas citações feitas a partir das entrevistas ou das reuniões virtuais, o fato de algumas palavras do texto estarem entre [colchetes] indica que é um complemento da ideia, a qual está implícita no conteúdo da entrevista, seja em decorrência do tom de voz, de gestos observados no vídeo ou da relação com ideias expressas em outro momento da entrevista.

Na sequência de tópicos a seguir, além das análises para as quatro categorias citadas, um quinto item aborda a percepção dos gestores quanto à classificação de importância dos *Drivers* na gestão do processo da IC nos *colivings*, como se segue.

5.3.1 Atuação sobre as infraestruturas tangível e intangível

Essa categoria se destina à atuação sobre a infraestrutura e está relacionada com o *Driver* de Ambiente para IC (AM), cujo foco pode estar associado principalmente a três perspectivas administrativas, sendo elas: (a) Gestão de ‘custo/benefício’ da estrutura e design interior; (b) Gestão de relacionamento com colaboradores (contratados/terceirizado); e (c) Gestão de segurança e acesso (visitação).

Dentro dessa categoria, envolvendo a infraestrutura tangível, o primeiro aspecto a ser abordado envolve o dimensionamento da área coletiva, a qual é determinada principalmente pela perspectiva administrativa da gestão do ‘custo/benefício’ da estrutura, uma vez que a receita do *coliving* decorre da locação das áreas privadas, porém os moradores desejam a maior quantidade possível de áreas coletivas amplas e bem mobiliadas. Sobre a proporção entre as áreas coletivas e privadas, na entrevista E1 foi citado que “se rentabilizava mais o investimento colocando mais dormitórios ao invés de salas”. Neste sentido, os imóveis desse *coliving* oferecem basicamente a cozinha e as áreas abertas para uso coletivo, representando cerca de 10% da área total destinada a usos coletivos, sendo que a variação na proporção decorre da quantidade de área externa.

Entretanto, tal posicionamento na entrevista E1 ficou discrepante com as outras sete entrevistas, que indicam uma tendência dos *colivings* em dedicar em torno de 20% da área total para uso coletivo, porém existem oscilações muito significativas entre as unidades, o que acontece por causa de particularidades na estrutura física de cada imóvel. A influência da estrutura física na definição da quantidade de áreas coletivas foi citada na entrevista E3, quando foi dito que, “na unidade 6, como são 17 andares, 3 deles foram destinados para usos coletivos. Entretanto, na unidade 2, como são 7 andares, somente 1 desses andares é coletivo”. Essa busca por uma adequação na proporção entre áreas privada e coletiva também pode ser percebida nas informações obtidas nas outras entrevistas, nas quais se atribuiu uma significativa importância para a existência de quantidade adequada de áreas coletivas nos *coliving*, desde que a estrutura na unidade não dificulte isso e o custo/benefício seja viável.

Durante a entrevista E6, foi citado que “a estrutura confortável para a quantidade de pessoas é algo importante, a gente já percebeu diferenças entre as casas com áreas coletivas com mais espaço, e a relação dos moradores dentro da casa fica melhor”; então, é esclarecido

que “não só uma área grande, mas também o número de espaços, por exemplo, na unidade 3 tem poucas opções, e aí a gente percebeu que precisa dar uma atenção, porque têm grupos de pessoas querendo fazer coisas diferentes, incluído a questão de quem fuma e que se incomoda com isso”. Depois é citado que “sobre os espaços [coletivos], a gente tem que saber jogar com a amplitude e a quantidade de ambientes, sendo que, quanto maior o número de moradores, maior o número de espaços também”; Ainda na entrevista E6, ao tratar da inequação da infraestrutura, tem-se: “se a cozinha não estiver 100% [devidamente equipada], tem gente que deixa de cozinhar e, gente que deixa de cozinhar é gente que deixa de interagir, porque a cozinha é quase que o coração da casa”.

Nessa perspectiva, conforme demonstrado no modelo MID-IC ajustado (na Figura 9), o construto AM não está interconectado diretamente com a Oportunidade pra IC, mas o construto AM tem interconexão com a Motivação (MO), assim, a existência de áreas coletivas tende a ter significativa influência sobre a motivação (desejo) para interagir, o que gera um efeito indireto sobre a oportunidade. Deste modo, a inadequação da quantidade de área de uso coletivo pode reduzir a eficácia da IC.

No que tange às áreas individuais, a definição do design desses espaços pode estar associada ao modelo de negócio como um todo, o que afeta o tamanho dos apartamentos e o fato de serem ou não projetados especificamente para tal propósito.

Com relação ao custo/benefício da estrutura, na reunião virtual BR3 (Apêndice C), foi citado que “a maioria das vagas ofertadas são em quartos individuais”, sendo que “os preços são bastante diversificados em função do tamanho” dessa área individual; além disso, na entrevista E3, foi citado que “preço visa um público diferenciado”, o que indica que o preço não é definido somente em função dos custos, mas também como um elemento de diferenciação no mercado.

Nessa linha de entendimento, na entrevista E1, foi citado que “todo o design tem como foco principal a permanência no segmento de *Triple-A* de estudante, incluído a qualidade da mobília”. Portanto, o modelo de negócio vai definir tanto a estrutura física quanto do mobiliário. Tal fato se verifica também através da entrevista E6, na qual foi citado que “a escolha de nossa mobília busca privilegiar materiais reciclados por artistas locais, dentro da filosofia de preservação do meio ambiente que foi definida em conjunto com os moradores”. Adicionalmente, nas entrevistas E2 e E8 também é citada essa busca por um mobiliário que agrade ao desejo de ser politicamente correto dos moradores. Assim, a linha de gestão que busca atender à perspectiva de conforto e também a aspectos de satisfação (ecológicas e

sociais) ao usar os móveis pode ser outro aspecto que contribuía para a motivação dos moradores em estar num determinado ambiente.

De forma complementar ao aspecto do ambiente, o aspecto da limpeza foi citado em inúmeros pontos das entrevistas, tanto para evidenciar a motivação de frequentar as áreas coletivas, como citado na entrevista E1, “os moradores sempre elogiam a limpeza das casas e falam que é prazeroso frequentar e encontrar os outros na sala de TV que sempre tem um cheirinho bom”, quanto para evidenciar problemas de convivência, como citado na entrevista E6, “a louça sempre é um ponto polêmico da pauta de conversa mensal com os moradores, pois sempre tem aqueles que deixam para lavar os utensílios depois de ver um filme, mas se ignoram que outros querem utilizar os mesmos utensílios nesse meio tempo”. Citações semelhantes a essa foram feitas nas entrevistas E2 e E8.

Verifica-se por tais relatos que o processo de limpeza tem aspectos que dependem diretamente da administração do *coliving* (limpeza geral dos ambientes), assim como há aspectos que dependem do relacionamento entre os moradores (utensílios coletivos), mas que indiretamente dependem da gestão de normas e regulamentos internos. As análises ligadas à categoria de governança das normas serão feitas no tópico adiante. Entretanto, se o descaso de alguns com a limpeza de utensílios coletivos não for devidamente acompanhado pelo gestor, tal fato pode incomodar os outros moradores e impactar negativamente o processo da IC.

Outro aspecto administrativo operacional relacionado ao *Driver* do Ambiente para IC envolve a gestão de colaboradores do *coliving* que estão envolvidos no processo da IC. Nesse sentido, cabe destacar a entrevista E3, na qual é citado que “é muito importante a proximidade, enquanto sentimento de família, de maneira mais profunda e emocional, e isso inclui a conexão dos moradores com equipe de gestão”. Além disso, foi complementado que a “profundidade da conexão que o time [funcionários] conseguiu criar gerou uma proximidade emocional, meio como família. Os moradores e o time são como parte de uma família”. Ainda na mesma entrevista E3, é explicado o seguinte: “essa proximidade que é demonstrada pelo time, contagia os residentes e eles passam a se sentir como uma família, por causa dessa proximidade emocional”. Assim, esse relato demonstra a potencial relevância do exemplo oferecido pela estrutura intangível (corpo administrativo), enquanto uma referência de como a proximidade e a afetividade emocional na convivência entre funcionários e moradores pode motivar os moradores no processo de busca pela interação com outros moradores dentro do *coliving*.

Ainda envolvendo o aspecto de colaboradores, existe a perspectiva do alinhamento na gestão de toda a cadeia de serviços, o que visa harmonizar as ações abrangendo os prestadores

de serviços envolvidos diretamente com os moradores do *coliving*. Conforme informações obtidas em todas as entrevistas, vários serviços oferecidos no cotidiano do *coliving* são prestados por empresas terceirizadas, sendo tanto a limpeza e jardinagem quanto a organização de eventos como jantares e festas temáticas, ou, ainda, sessões de ginástica, aconselhamento psicológico para relações em grupos e comunicação não violenta para situações conflitivas. Assim, a gestão dos aspectos intangíveis da infraestrutura engloba essa busca pelo alinhamento de conduta envolvendo todos os terceirizados que lidam diretamente com os moradores, o que impacta os aspectos motivacionais para que aconteça a interação.

Quanto aos aspectos administrativos envolvendo a gestão de segurança e acesso (visitação), durante a entrevista E6 foi citado: “os moradores estão em casa, então as visitas são liberadas, tanto nas áreas privadas quanto coletivas, tendo como regra principal informar com antecedência sobre a visita”. Ficou subentendido na conversa que cada casa (unidade em endereços distintos) cria sua dinâmica de informar isso, através de quadro de aviso ou grupos em redes sociais fechadas. Depois foi complementado que “se a visita for ficar mais de 3 dias (familiar ou amigo), isso passa a ter uma tratativa mais formal, inclusive sendo cobrado pela estadia; até por que essa estadia longa altera a dinâmica da casa”.

Na mesma linha de conduta, na entrevista E8 foi dito que “a entrada de visitantes é livre, porém se o período da visita for por mais dias, isso demanda um comunicado formal, e acontece a cobrança de valor adicional ao morador”. Entretanto foi adicionado um comentário quanto ao aspecto a possíveis efeitos colaterais dessa liberdade de cada morador decidir sobre a frequência e estadia de visitas nos ambientes coletivos, uma vez que “a proposta o ‘bom senso’ de cada morador como limitador para o processo de visitas pode ser um aspecto complexo, uma vez que esses limites podem variar muito de um morador para outro”.

Em contraponto às citações anteriores, na entrevista E3 foi colocado que “nós temos regras de visitas, pois nas unidades [do *coliving* focado em estudantes] existem eventualmente menores de idade”. Nessa situação, os familiares que pagam pela estadia do morador esperam que exista algum tipo de controle de visitas, isso como mecanismo para minimizar o risco de eventuais inconvenientes ligados a visitantes inadequados ao ambiente.

Durante a reunião virtual BR6 (Apêndice C) comentou-se que: “a proibição de visitas nas áreas privadas pode gerar uma ruptura com o senso de comunidade, pois a pessoa pode se sentir tolhida em sua autonomia do local onde reside, principalmente considerando o público mais jovem que se relaciona com outros e querem se encontrar de forma privada”. A concordância dos demais participantes pode ser representada pelo comentário de que “caso exista a proibição, pode acontecer à desobediência da regra por alguns, e caso outros

denunciem essa infração, isso gere divisão e animosidades dentro da comunidade”. No fechamento desse ponto da reunião foi mencionado que “esse assunto pode ser considerado um dos mais complexos de ser administrado dentro dos colivings”. Esse comentário final da reunião pode ser bastante simbólico para identificar a complexidade que existe em alguns aspectos da moradia compartilhada e que podem gerar conflitos entres os moradores, o que acarreta dificuldades no processo da IC.

Esse assunto do acesso de visitantes tem uma relação direta com o aspecto da governança das normas de conduta interna (tópico 5.3.4 adiante), conforme mencionado na reunião virtual US2 (promovida por colivings sediados nos Estados Unidos), quando, considerando uma tradução livre, foi citado que ‘a alteração de regras de convivência é sempre um processo complexo dentro dos colivings, principalmente as ligadas à visitantes, por isso tais regras precisam ser muito bem elaboradas desde o início’, sendo que essa colocação foi justificada por comentários como: “ainda que entre as prerrogativas do operador esteja a modificação das regras, conforme normas do contrato com o morador [em quase todos os colivings], porém, por respeito a comunidade isso deveria ser negociado, e ais entram os interesses individuais em relação a visitação”. Assim, a dificuldade de harmonizar interesses envolve, por um lado aqueles que querem receber amigos(as) nas áreas coletivas ‘da casa deles’ a qualquer hora, e por outro lado existem aqueles que querem andar de pijama ‘em casa’ sem ter o desconforto de encontrar com não residentes na cozinha ou na sala de TV.

Outro aspecto da gestão de acesso é a segurança ligada com a violência e roubos de pessoas de fora da comunidade. Na reunião virtual BR6 foi citado que alguns colivings “não possuem câmeras internas, por entender que isso seria um desrespeito a privacidade da comunidade, sendo que, só existem câmeras externas que são para manter a segurança e integridade da casa”. Todavia como contraponto, na entrevista E1 foi citado que “as câmeras internas foram instaladas como parte do conceito de ‘*smart house*’, então posso sempre acompanhar os fluxos da casa e até mesmo ver quem deixa a louça suja na pia, ai posso atuar de forma objetiva sem ter que fazer as reuniões chatas”. Tal comentário se refere àquelas pessoas que não arrumam a cozinha, mas nunca assumem tal fato, gerando a dúvida de quem está tumultuando o ambiente coletivo.

Por todo o exposto, verifica-se que a gestão ligada ao construto do Ambiente para a IC (FA) vai muito além de projetar áreas coletivas amplas e colocar móveis confortáveis nelas. O relato das práticas cotidianas ligadas às perspectivas administrativas da infraestrutura tangível e intangível evidencia a interconexão dos *Drivers* de Ambiente (FA) e Motivação (MO),

presentes na Figura 9 (tópico 5.2.4). As práticas relatadas apontam a diversidade de aspectos que estão envolvidos na interconexão entre os dois construtos.

5.3.2 Intermediação de atividades coletivas e comunicação interna

Essa categoria se destinada à atuação sobre a coletividade e está relacionada com o *Driver* de Oportunidade (OP), podendo ser associada principalmente a três perspectivas administrativas, sendo elas: (a) Gestão da comunidade (intermediação de atividades compartilhadas); (b) Gestão de compartilhamento de recursos (equipamentos, contas de consumo, etc.); e (c) Gestão de tecnologia de comunicação/informações.

Sobre a intermediação de atividades coletivas, na entrevista E3, citou-se: “A relação entre os moradores, sempre foi uma das diretrizes e dos grandes diferenciais de posicionamento, promovemos o *networking*, a vida em comunidade [...] e a troca de experiências”. Essa promoção de *networking* e da troca de experiência abrange diversas ações de gestão administrativa, tais como organizar eventos temáticos, cursos e treinamentos focados na vivência coletiva ou, ainda, atos sociais solidários em locais externos ao *coliving*.

Outro ponto importante, abordado na entrevista E3, é que a ação, para que o “engajamento faça com que a pessoa participe, esteja inteirada e efetivamente conectada com outras pessoas próximas e parecidas [perfil] ou que tenham interesses diferente, daí são os eventos e atividades que promovem isso”. Esse comentário indica que heterogeneidade de perfis pode ser trabalhada para colocar em contato pessoas que podem interagir a partir de perfis que se complementem e agreguem valor pela diferença de vivências e perspectivas.

Todavia, seguindo em outra perspectiva, na entrevista E5, tem-se: “antes nós organizávamos vários eventos (jogos e campeonatos, noites de pizza, passeios, etc.), mas atualmente nós reduzimos isso e estamos só incentivando que eles mesmos façam essas coisas; ainda organizamos alguns eventos, mas isso acontece menos agora”. Tal posicionamento também foi relato na entrevista E3, bem como foi citado nas reuniões virtuais BR2 e BR4 focadas no cenário brasileiro.

Nessa mesma linha, na reunião virtual UK2 (promovida por colivings sediados em Londres), considerando uma tradução livre, foi citado que ‘esse desejo por um evento precisa partir dos moradores, respeitando o ritmo da coletividade’, e depois foi complementado que ‘optamos por estimular a iniciativa dos moradores em definir quando e que tipo de evento eles querem, a partir daí entramos com a operacionalização do evento (compra de comida, bebida, contratar DJ e decoração em alguns casos, etc.)’. Após alguns comentários, essa posição foi justificada da seguinte forma, ‘entendemos que a naturalidade das interações passa por esse

caminho, pois uma grande intensidade de eventos coletivos pode gerar um caráter de artificialidade que queremos evitar, assim, a coletividade dita seu próprio ritmo’. Relatos parecidos também aconteceram nas reuniões NL2 (agenciada por *colivings* da Holanda), PT2 (Portugal) e AL2 (Alemanha), uma vez que todos esses eventos aconteceram no mês de maio, no qual a Co-Liv Organization (2021), enquanto promotora das reuniões virtuais, sugeriu adotar temas relacionadas aos ‘aspectos para operacionalizar a gestão da comunidade’.

Todas essas colocações sobre evitar exageros na quantidade de eventos e respeitar o ritmo dos moradores pode ser decorrência do processo de maturação de alguns colivings quanto ao processo da gestão de comunidades. Nesse sentido, as entrevistas que abordaram essa perspectiva envolveram os colivings mais antigos no cenário brasileiro, assim como nas reuniões do cenário internacional, tais posicionamentos foram apresentados por gestores de colivings que eram os convidados centrais para falar na reunião. Assim, tal posicionamento parece resultar de maior tempo de experiência de alguns gestores de comunidades, as quais enfatizam a importância de evitar que a gestão do processo da IC leve a relações forçadas.

Além do respeito à naturalidade no ritmo dos eventos, na entrevista E6, foi mencionado que “o tempo e disponibilidade das pessoas é uma questão em que a gente tem que lutar contra um monte de coisas que acontecem”, e, ao acrescentar exemplos dessas adversidades, foi citado que “desde o trabalho até a ida ao supermercado, à academia, o [uso do] celular, então pausa tudo isso e todos se juntam, ou seja, no dia a dia tem que lutar contra esse mundo de coisas acontecendo, para a interação acontecer”. A partir dessa citação, pode-se identificar que, além de necessidade de existir a disponibilidade de tempo de cada morador, uma efetiva criação de oportunidade para IC depende da concatenação (harmonização) da disponibilidade de tempo em comum para um grupo de moradores que tentam interagir.

Alguns aspectos fogem da ideologia e envolvem uma dura prática cotidiana, pois, conforme citado na entrevista E3, “o convívio em comunidade envolve a interação e troca com conexões emocionais, porém isso nem sempre acontece em outros níveis de expectativa em comunidade”. Tal afirmação foi justificada com o exemplo de “quando as pessoas querem a entrega do seu espaço limpo e não estão preocupadas com o que está acontecendo com o vizinho e nem se interessam pelo que está acontecendo com as outras pessoas que estão lá, então, o convívio em comunidade é [restrito ao] respeito o meu espaço que eu respeito o teu”.

Sobre a Comunicação interna (no geral) dentro do *coliving*, na entrevista E6, sobre o processo de gestão de comunidade, foi citada a importância de “saber o quanto cada pessoa está se sentindo bem no ambiente da casa, e o principal desafio dentro disso são algumas pessoas que não querem falar sobre isso, e aí fica muito difícil [gerenciar o satisfação], pois

não existe bola de cristal”, sendo que, nessas situações em que existe algum problema que não é exposto no início, a consequência pode ser que o problema só se torna visível quando já está muito significativo. Adicionalmente, foi citado que se “tenta trabalhar a ideia das pessoas falarem em reuniões para conversar sobre qualquer coisa que esteja incomodando”; nesse processo de reuniões e comunicação de pontos problemáticos, foi mencionado que “é um desafio fazer com que essas coisas tenham uma dimensão adequada, e ainda que não se resolva a questão, se consiga dar algum tipo de encaminhamento, e que eles [moradores] tragam os problemas. Às vezes não é muito fácil conseguir isso, pois eles acham que tampar o sol e não querer enxergar é o melhor”.

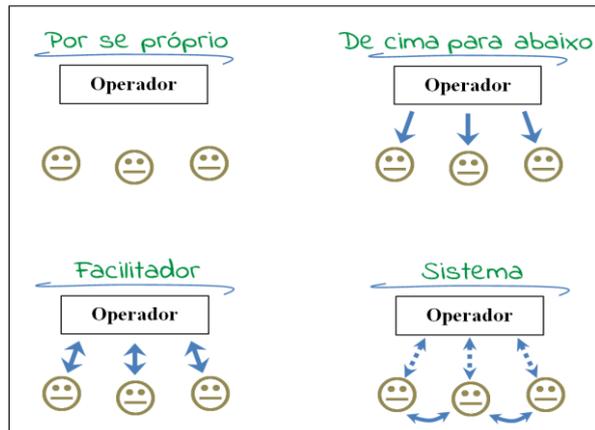
Ao se abordar a existência de algum instrumento de comunicação para verificar o grau de satisfação dos moradores em relação à IC, na Entrevista E6, declarou-se que ocorrem “reuniões mensais em todas as casas, e, tanto pela própria reunião quanto pela interação com alguns moradores, ocorre a percepção de como eles então [em relação ao processo da IC]”. Na sequência, tem-se: “a gente não desenvolveu um método específico [para avaliar grau de interação], o que acontece na prática é que a gente fica observando e tentando entender, quem participa, quem tá numa fase mais introspectiva, aí a gente tenta respeitar o tempo das pessoas que não estão muito a fim de interação [naquele momento]”.

O uso de recursos tecnológicos no processo de comunicação interna envolve aspectos como os citados na entrevista E1: “sempre tive cuidado [com os moradores], faço a pessoa se sentir bem, porque assim, com a ferramenta (WhatsApp), você tá lá mandando áudio, ‘olha, tá tudo bem aí? Você tá precisando de alguma coisa?’ ou então ‘Como é que foi sua noite, deu tudo certo?’”. Seja com a ferramenta citada ou alguma outra, os vários recursos tecnológicos permitem dar uma atenção diferenciada de forma mais conveniente tanto para o gestor quanto para o morador, pelo comodidade do contato continuado e ao mesmo tempo discreto.

Nesse sentido, a estrutura operacional tem estreita relação com a gestão de comunidade (IC), pois seus vários aspectos favorecem um cotidiano de encontros, de eventos e de atividades coletivas para aquele que dedicam seu tempo na busca de novos contatos. Na reunião virtual BR3 (Apêndice C), foi citado que “a busca por aumentar oferta de leitos (escala dos negócios) sem perder a autenticidade e essência das comunidades é uma busca perene”. Ainda foi citado na mesma reunião que “o mercado imobiliário nacional apresenta grande potencial para a ampliação da oferta de vagas em *colivings*”.

Para concluir as questões dessa gestão de comunidade, a Figura 11 foi apresentada na reunião virtual SG1 (promovida por *colivings* sediados em Singapura), ao tratar dos níveis de engajamento da comunidade nos *colivings*, como exposta a seguir.

Figura 11- Níveis de engajamento no processo de atividades coletivas



Fonte: Adaptado a partir do slide apresentado na reunião virtual SG1 (Apêndice C)

Durante a apresentação da figura na reunião, considerando uma tradução livre, foi citado que ‘construir comunidades, criar intercâmbio (cultural) e um lugar seguro onde todos se sintam bem-vindos’, e foi complementado que ‘precisamos criamos uma comunidade de especialistas em formação, para ajudar uns aos outros a crescer, transformar, resolver problemas. Estas são questões no segmento de colivings que até ainda não foram resolvidas’.

Desde modo, os representantes de *colivings* entendem que é preciso buscar uma ‘evolução’ no entendimento sobre a como deve acontecer o processo de gestão, de forma a buscar um engajamento sistêmico e natural entre todos os agentes da comunidade (gestores e moradores), tendo o cuidado de evitar abandonos, centralizações ou ações de cima para baixo que possam provocar artificialidades no processo da IC.

5.3.3 Gestão do perfil dos moradores e acolhimento (*onboarding*)

Essa categoria se destinada à definição e identificação do perfil dos moradores que entram no *coliving* e está relacionada com os *Drivers* de Motivação (MO), de Habilidades (HB) e de Similaridades Percebida (SL), sendo que o foco dessa categoria pode estar associado principalmente a duas perspectivas administrativas, sendo elas: (a) Gestão de Marketing (Público alvo e Relações com o Mercado) e da Marca (como diferencial para captar o público alvo); e (b) Gestão de Clientes (seleção, *onboarding* e acompanhamento do perfil).

O primeiro aspecto abrange a captação e seleção dos moradores, sendo que, como citado na entrevista E6, “a gente busca a diversidade e pessoas [com perfis] diferentes, mas ao mesmo tempo a gente tá num nicho específico de jovens adultos de início de carreira”, e depois foi complementado que “a maioria é autônomo, e os contratados por empresas não são tantos, diria que tem uma tendência no [tipo de] perfil de cada casa, em uma das unidades tem

muitos designers, pessoal que trabalho com mídia eletrônica e tem muita gente de TI nessa casa”. Tal relato indica que pode ocorrer uma tendência de concentração de algum tipo de perfil, mas tal situação não foi associada como fato decorrente de algum tipo ação de seleção do perfil de moradores que os gestores tenham realizado, sendo então, algo ocasional.

Além disso, na mesma entrevista E6, foi dito que “é muito difícil barrar alguém de início, muito raramente aconteceu, porque vem pouca coisa na primeira visita [triagem de seleção], é só o momento de contar quem é, de onde vem, coisas muito básicas, aí fica difícil fazer uma avaliação profunda da personalidade”. Quanto a processos de seleção, na entrevista E1 foi citado que “60% dos moradores têm perfil de profissionais com empregos fixos, e o restante é basicamente de artista e profissionais autônomos, mas isso aconteceu sem definirmos nada”. Isso reforça o fato a seleção está mais focada na avaliação da índole dos moradores, sem envolver alguma pré-seleção quanto a algum tipo de perfil para os moradores.

Na entrevista E5, foi dito que “por causa da pandemia, o perfil do público mudou e os estudantes atualmente representam menos de 40% dos nossos moradores”, sendo complementado que “as vagas que aconteceram pela saída dos estudantes foram preenchidas por profissionais”. Essa informação reforça as citações dos parágrafos anteriores, sendo que todas apontam para uma ausência de ações dos gestores dos *colivings* em relação a predefinição de algum tipo de perfil dos moradores que seja planejamento para as unidades.

Quanto ao cotidiano da gestão, foi abordado na reunião virtual BR3 (Apêndice C): “entender as demandas de acordo com a faixa etária dos moradores é um dos direcionadores da gestão de comunidades, pois tem direta relação com o grau de exigências quanto à qualidade e eficiência dos serviços desejados”.

Entre as ações ligadas à gestão da marca, o *benchmarking* representa a estratégia de detectar empresas que se destacam em determinada competência. Na entrevista E1, foi dito: “estou buscando estabelecer um perfil de ‘*Smart house*’ para o negócio, usando recursos de comandos por voz através de softwares já foi implantado o teste numa casa para fazer compra de produtos básicos de supermercado, bebidas, chocolates e coisas assim, que os moradores usam a qualquer hora”. De modo resumido, o uso de um código de autorização para uma conta que cada morador tem permite a compra que será cobrada com a fatura do mês. Adicionalmente, foi citado o seguinte: “isso vai ser um diferencial no meio de todos esses concorrentes que estão aparecendo, pois eu também uso recursos como o WhatsApp para criar grupos de contatos entre os moradores, mas eu só acompanho o que estão conversando, não costumo participar”.

Em relação ao posicionamento de mercado frente aos concorrentes, na entrevista E6, foi citado que “existem as diferenças no perfil dos moradores, pois não entramos muito no âmbito do estudante e a gente não tem o valor do *ticket* [locação mensal] tão alto como alguns dos *colivings*, então o perfil acaba sendo diferente”, e complementou-se: “antes da pandemia, a gente buscava fazer algumas coisas que as outras empresas não tinham”. No fechamento dessa ideia, foi dito que eles costumavam “trazer cursos e aulas, fazendo um movimento num sentido de proporcionar algo diferente para os moradores, assim, experiência que não seja só a moradia, e mesmo que os outros tivessem algo, a pegada nossa era mais forte”.

Na entrevista E5, foi alegado que “optou-se por um perfil esportivo como forma de atingir um diferencial em relação a outros locais”, complementando com o seguinte: “tem um morador na unidade 1 que improvisava alguns pesos, e isso agregou algumas pessoas, então fizemos investimentos e adequamos uma parte do terraço (que é muito grande) com diversos equipamentos, como uma ‘mini’ academia para a prática de esportes”; ademais, foi exposto que “compramos algumas bicicletas para os moradores usarem, daí promovemos encontros ciclísticos, e até mesmo caminhadas em grupos”. Foi tido ainda que “uma forma de unir os moradores das unidades é organizarmos torneios e campeonatos, assim divulgação desse perfil pode atrair outros moradores que gostem de práticas esportivas e estejam buscando um lugar diferenciado”.

Assim, os gestores e o posicionamento da marca envolvem a divulgação prévia de um estilo (conceito) de gestão, em que o prestador de serviços pode atrair perfis específicos de moradores, principalmente aqueles clientes que buscam a IC.

A perspectiva de acolhimento foi tratada na entrevista E3, ao ser citado: “tem um sentido de chegar bem ao ser esperado, estar preparado para a chegada de uma pessoa, com nome e sobrenome, e não um número ou morador de um apartamento”. Assim, depois do acolhimento, tem-se a busca pela vida em coletividade e pela ampliação da rede de contatos, troca de experiências vividas e busca por amizades, grau de facilidade para iniciar conversas ou estabelecer novos contatos, grau de engajamento em atividade com outras pessoas, mútua identificação de personalidade e de propósitos de vida ou vivências passadas [*background*], em suas semelhanças ou complementaridades.

O planejamento da infraestrutura (ambiente projetado) pode gerar condições para a quebra de gelo que conduz ao início da IC, assim como a adoção de estímulos sensoriais e recursos que afetam o ambiente, principalmente ligados a aspectos de artes, como a música ambiente e decoração, os quais podem levar os moradores a algum nível de emoção compartilhada, que pode direcionar para o início da IC.

Sobre os aspectos ligados aos construtos de motivações e habilidades, durante a entrevista E6, foi citada a prática da interação: “alguns moradores têm a vontade de interagir, de conversar, de curtir a interação do grupo, mas isso é um ideal na cabeça [dessas pessoas], a ideia parece muito legal, mas na prática do dia a dia, chegar em casa cansado e meio irritado, a pessoa não fica a fim”. Além de o cotidiano atrapalhar tais ações desejadas, foi citado que “os dias vão passando, por causa de outros compromissos e a vontade não se coaduna com a prática, aí percebem que *coliving* não é muito pra eles, pois, por mais que gostem da ideia, a coisa não acontece”. Apesar de a citação ter aspectos que permeiam a questão do tempo (*Driver* da Oportunidade abordado no tópico 5.3.2), tal exemplo está sendo abordado dentro dos aspectos da gestão do perfil, como um exemplo de que a existência da motivação no perfil do morador pode ser de certa forma anulada pela ausência de outro *Drivers*; nesse caso, a falta de Oportunidade torna a existência da motivação um elemento insuficiente para gerar a IC em um patamar satisfatório, o que, por consequência, pode levar o morador a desistir da vida em *colivings*, uma vez que tal morador não consegue usufruir IC na vida em coletividade.

Na Entrevista E6, foi citado que “as pessoas se motivam de formas diferentes, alguns estão no *coliving* porque gostam da convivência, da experiência de trocas [vivência], e isso é bem nítido, mas tem pessoas que estão lá por conveniência, porque é um valor e um ambiente que tão legal, mas que não estão muito a fim de interagir, e tudo bem assim, então a gente tenta captar [isso], mas não tem como saber 100% [do que se trata]”.

5.3.4 Governança das normas de conduta coletiva e atuação em situações conflitivas

Essa categoria se destina à governança dos regulamentos e está relacionada com o *Driver* de Comportamento Disfuncional (CP) e pode ter o foco associado principalmente em duas perspectivas administrativas, sendo elas: (a) Gestão de Regulamentos (normas operacionais); (b) Gestão de Contratos e Assuntos Jurídicos.

O primeiro aspecto a ser abordado é sobre as possíveis razões para que Comportamento Disfuncional dos moradores tenha sido o único construto descartado em decorrência da baixa significância de impacto dentro do modelo inicial proposto (Figura 7, tópico 3.1) para representar o processo da IC. As atitudes que afetam a coletividade de forma negativa podem acontecer tanto em relação a aspectos objetivos de desrespeito às normas e regras de convívio interno quanto em relação a percepções subjetivas decorrentes de atitudes desagradáveis ou ações de insensatez em comparação com as expectativas individuais de comportamentos consideradas adequadas para os espaços de convivência coletiva.

O primeiro aspecto a ser observado em relação à eliminação do construto é que a atuação dos gestores na proposição de normas de conduta e condução de debate para aceitação por toda a comunidade pode levar a uma redução significativa de comportamentos inadequados dentro do *coliving*, resultando, assim, na pouca significância do construto CP dentro do modelo.

Na entrevista E3, foi dito que “o respeito está ligado a um conjunto de regras, no convívio harmônico, ligado a saber estabelecer as linhas do que se pode e não pode fazer, pra manter a qualidade de vida comum a todos. Entretanto é preciso ser bem flexível para não ser visto como fiscal ou os bedéis das prisões”.

Em um sentido complementar, ao tratar sobre as regras na entrevista E6, foi mencionado que, “quando se estabelece uma relação de cliente e empresa, a gente tem que colocar limites e combinações [regras] que estão dentro de uma esfera muito íntima que é a moradia, ou seja, tratar de banheiro, de cozinha, como se limpa a casa, tudo isso é muito delicado e desafiante”; e ainda: “algumas pessoas se sentem mais invadidas com coisas, por exemplo, quando tem visita [potenciais residentes interessados em conhecer a casa], como isso é avisado, quem acompanha o visitante”. Daí se reitera tal situação com a citação: “tem aquele que se senta muito invadido na sua privacidade, caso simplesmente chegue um visitante [sem prévia comunicação] e tem quem acha isso muito normal, pois isso faz parte de morar em um *coliving*”.

Dentro do aspecto das normas, na reunião virtual BR3 (Apêndice C), declarou-se que “a gestão de conflitos busca dirimir problemas cotidianos na fase inicial para evitar que eles se ampliem, trazendo grandes transtornos”.

A definição clara e explicitada das regras de conduta (papel regulador dos gestores) pode ter impacto no comportamento interativo que conduz à IC. Também pode levar à evidencição de alguma necessidade por suporte socioemocional para se ajustar ao comportamento esperado para viver em coletividade.

Outro ponto das normas envolve o tempo mínimo de estadia, na entrevista E6 foi citado que “os contratos são de 6 meses, com poucas exceções, e aí vai renovando”, mas essa questão pode ser diferenciada, conforme relatos na entrevista E1 e E8 com contratos a partir de 3 meses ou até menores para atender situações específicas.

5.3.5 Percepção dos gestores sobre a relevância dos *Drivers* no processo da IC

A última análise a ser apresentada está relacionada com a última pergunta da entrevista (Apêndice F), na qual os gestores entrevistados fizeram uma classificação da relevância dos

Drivers, os quais foram definidos no início formulário como ‘fatores com maior potencial de impacto nas interações e capaz de guiar a ocorrência de contato entre moradores nos *colivings*’. A partir de uma lista em ordem alfabética da descrição desses *Drivers*, os gestores expressaram seus entendimentos sobre as relevâncias de cada item, sendo que, na classificação, a nota 1 indicava o item MAIS relevante (primeiro lugar), até atingir a nota 7 que indicava o MENOS relevante (sétimo lugar). A descrição dos *Drivers* foi a seguinte:

- A - Ambiente físico e infraestrutura (móvel, decoração, etc.) dos espaços coletivos onde ocorrem interações;
- B - Ações dos gestores (operadores) do *coliving* atuando para facilitar o contato entre os moradores;
- C - Atitudes (ações negativas e positivas) dos outros moradores dentro do grupo onde acontecem os contatos;
- D - Habilidades individuais dos moradores para estabelecer processos de contato entre eles;
- E - Motivações individuais dos moradores para desejar estabelecer contato entre eles;
- F - Oportunidades para que se estabeleça o contato entre os moradores;
- G - Semelhanças da ‘própria personalidade e propósitos’ em comparação com os dos ‘outros moradores’.

A partir das classificações elaboradas por cada respondente durante a entrevista, o quadro a seguir apresenta de forma comparativa as percepções dos oito gestores de *colivings* que integraram a amostra da pesquisa.

Quadro 16- Classificação da relevância dos *Drivers* (segundo os entrevistados)

Ref.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Média	Ranking
A	7	1	1	1	1	1	1	3	2,0	1º
B	6	7	2	2	6	3	2	4	4,0	4º
C	4	4	7	5	7	2	7	5	5,1	6º
D	2	5	5	7	5	6	6	6	5,3	7º
E	1	2	4	6	2	5	3	1	3,0	2º
F	5	3	6	4	3	4	4	2	3,9	3º
G	3	6	3	3	4	7	5	7	4,8	5º

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações das entrevistas.

Quanto ao processo para que os gestores entrevistados definissem a classificação, na entrevista E6, foi dito: “estou tentando imaginar exemplos práticos do que eu já vi [em relação aos itens apresentados], mas essa classificação poderia mudar completamente se eu pensasse em outros exemplos”. Todavia, apesar dessa citação, o propósito para essa questão era identificar uma expressão espontânea sobre as percepções dos gestores quanto a possíveis gradações do efeito desses *Drivers*, até mesmo porque, ao longo deste trabalho de pesquisa,

eles foram abordados sem hierarquia entre eles, em um processo de interconexão que pode variar em função do ambiente e do processo de gestão envolvido nesse ambiente.

Nessa classificação dos *Drivers*, merece destaque o *ranking* médio de classificação, no qual as maiores relevâncias foram atribuídas ao ‘Ambiente físico e infraestrutura’ (1º lugar) e as ‘Motivações individuais’ (2º lugar). Os demais *Drivers* apresentam uma pontuação média pouco diferenciada na classificação; isso indica que com exceção do Ambiente (item A) e das Motivações individuais (item E), os gestores entrevistados não apresentam uniformidade de opinião sobre quais são os *Drivers* que devem ser mais relevantes dentro do processo da IC nos *colivings*.

Ainda sobre a classificação do Ambiente (item A), uma significativa discrepância na classificação aconteceu na entrevista E1, na qual foi atribuído o 7º lugar (menos relevante) ao item, o qual foi classificado em 1º lugar (mais relevante) em seis das entrevistas. Tal fato foi justificado durante a entrevista E1 como é citado: “a interação é muito da pessoa, se ela quer ou não estabelecer contato” e pouco depois foi complementado que “então primeiro vai ser a vontade [motivação] e depois a habilidade”. Logo na sequência foi citado que “o último é o ambiente físico, porque os outros itens, principalmente os comportamentais, são mais importantes, e mesmo a ação dos gestores é um dos últimos, ele já fica selecionado como sexto”. Assim, na entrevista E1, a classificação do Ambiente na última posição aparentemente acontece pela prioridade de relevância atribuída aos aspectos comportamentais presentes nos outros *Drivers*, o que explica o posicionamento diferenciado obtido nessa entrevista.

Outro aspecto dessa classificação que pode ser destacado é a atribuição do 4º lugar as ‘Ações dos gestores’ (item B), que são representadas pelo *Driver* de Suporte de Facilitação da IC (FA) no modelo (MID-IC). Apesar dos moradores terem atribuído altas pontuações para este conjunto de itens (4.1 a 4.4 no questionário), entre os gestores entrevistados, o item ‘B’ (Ações dos gestores) recebeu baixa classificação (pontuação 7 e 6) em três entrevistas (E1, E2 e E5). Entretanto, em três outras entrevistas (E3, E4 e E7) o item recebeu alta classificação (pontuação 2). Isso evidencia a divergência na autopercepção sobre a relevância da atuação dos próprios gestores dentro do processo da IC. Importante salientar que a situação na qual alguns gestores entendem que a atuação deles dentro do processo é pouco significativa, pode indicar que tais gestores provavelmente não estão focados em atuar no processo da IC, ainda que na conceituação do ambiente de *colivings*, a IC seja considerada um dos elementos centrais dentro do serviço de moradia.

Por fim, a classificação média em 5º lugar das ‘Semelhanças de personalidade’ (item G) e em 7º lugar as ‘Habilidades individuais’ (item D) indicam que os gestores consideram

estes Drivers como menos relevantes dentro do processo. Entretanto, isso pode ser um indicativo de que os gestores têm pouca percepção sobre a existência desses dois Drivers no processo da IC, uma vez que eles podem ser vistos como para da Motivação (item E, classificado em 2º lugar).

Além disso, a classificação das ‘Semelhanças’ em 5º lugar pode justificar o que foi apresentado no Mapa de Importância-Desempenho (IPMA), na Figura 10 (tópico 5.2.4), no qual o construto SL (Similaridades Percebidas na IC) situa-se no quadrante 1, indicando esse item é potencialmente o que precisa ser trabalhado para ter seu desempenho aumentado, dada a sua significativa importância dentro do processo. Assim, o modelo (MID-IC) proposto se mostra coerente com as informações obtidas através das entrevistas e se mostra adequado como instrumento que pode contribuir com o melhor entendimento sobre o processo da IC.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Retomando os objetivos e proposta de pesquisa

O objetivo geral da pesquisa foi de ‘identificar as interconexões significativas em um conjunto potencial de Drivers da IC que propiciem o entendimento e categorização das práticas de gestão do processo de interações entre moradores em colivings do Brasil’. Tal objetivo foi atingido tendo em vista no presente trabalho foi elaborado um modelo (MID-IC) que permitiu identificar as interconexões que fossem mais significativas dentre um conjunto proposto de *Drivers* da IC, sendo que tais interconexões foram utilizadas para entender e categorizar as ações práticas de gestão dentro do processo de interações entre moradores (IC) dentro de comunidades nos *colivings* operando no cenário brasileiro.

Para atingir esse objeto geral, os seis objetivos específicos (Quadro 01, no tópico 1.2) foram alcançados considerando que: (a) a revisão bibliográfica de artigos com pesquisas empíricas propiciou identificar e selecionar os principais *Drivers* representativos para o processo da IC; (b) a partir da identificação dos *Drivers* foram obtidos subsídios e construtos isolados (com seus indicadores) que foram selecionados e agregados para que em conjunto permitissem desenvolver um modelo teórico (MID-IC) que estabelecesse as potenciais relações (interconexões) dentro desse conjunto de *Drivers* da IC; (c) o mapeamento dos *colivings* em operação no Brasil gerou a identificação do universo de pesquisa, a partir do qual foi selecionada a amostra para testar o modelo; (d) a adequação e ajuste dos indicadores do modelo de pesquisa permitiram criar um questionário para obter os dados sobre a percepção dos moradores quanto aos *Drivers*, bem como a elaboração e condução de entrevistas permitiu obter as informações sobre as ações práticas dos gestores dentro do processo da IC nos *colivings*; (e) a análise dos dados obtidos pelos questionários (pesquisa quantitativa) permitiu averiguar a validade do modelo final ajustado das interconexões entre os *Drivers* selecionados; (f) a análise das informações das entrevistas (pesquisa qualitativa) permitiu categorizar as ações práticas de gestão associadas aos *Drivers* presentes no Modelo, estabelecendo assim uma identificação dessas ações com as interconexões que estão propostas no modelo (MID-IC), gerando assim uma contribuição para entender melhor o processo da IC a partir do ambiente de *colivings* do Brasil.

Os tópicos a seguir apresentam o as principais contribuições decorrentes das análises desenvolvidas ao longo do corrente trabalho.

6.2 Contribuições teóricas

Este trabalho possibilitou a junção de elementos da IC que até então foram abordados na literatura de forma isolada nas diversas publicações que trataram sobre os *Drivers* (independentemente da dominação utilizada). Esse corpo de conhecimento combinado e analisado permite melhorar o entendimento do processo da IC como um todo, uma vez que, o entendimento sobre as conexões entre os elementos que integram o processo da IC pode potencializar os resultados benéficos advindos do processo de interação.

Desenvolvimento de um modelo teórico (MID-IC), cuja validação empírica ocorreu através da coleta de dados com 177 moradores e informações obtidas através de 8 entrevistas com gestores de colivings. Desta forma, o modelo torna-se um instrumento de pesquisa que pode ser aplicado para modalidades de serviços que envolvam múltiplos clientes. Além disso, o modelo também é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada por gestores de diversos empreendimentos de serviços desenhados para grupos de clientes, nos quais a IC seja um elemento relevante dentro do processo e os gestores tenham que gerenciar tais interações.

Adicionalmente, se desenvolveu de um corpo teórico sob a perspectiva da área de Administração que contribuir para entender e conceituar o negócio de *colivings* como uma modalidade de empreendimento multidisciplinar (envolvendo compartilhamento de recursos e moradia inteligente, espacialidades urbanas e oferta imobiliária, relações sociais de mútuo apoio). Deste modo o trabalho colabora para que seja feito o discernimento de aspectos particulares do processo de gestão desse segmento de mercado que tem crescido rapidamente.

6.3 Implicações gerenciais

Ainda que a gestão da IC seja um aspecto relativamente recente e pouco focado em estudos na área de Administração, as perspectivas de negócios que se abrem dentro da contemporaneidade de convivência urbana nas grandes cidades tendem a impulsionar a busca por mecanismos de gestão do processo da IC, bem como pela compreensão dos *Drivers* da IC, enquanto possibilidades de guiar as forças ou fatores que levam à satisfação do cliente com o conjunto de benefícios advindos da prestação de serviços, que tende a incluir uma desejada convivência com outras pessoas (clientes).

O entendimento das interconexões propicia aperfeiçoar os processos de gestão pelo foco direcionado de atuação, a partir da identificação dos ponto-chaves para atuação que podem gerar impactos desejados, sempre tendo em vista manter a naturalidade da IC e evitar aspectos que possam ser entendidos pelos moradores como artificialidades indesejadas.

No caso dos resultados de gestão do processo da IC em colivings, os gestores visam aumentar os efeitos positivos dessas interações, porém, eles precisam evitar alguns efeitos colaterais indesejáveis de uma intervenção no processo de interação, como, por exemplo, evitar gerar algum grau de artificialidade no processo da IC. Em outras palavras, os gestores devem garantir que IC ocorra através de comportamentos naturais, apesar de eventuais estímulos gerenciados no processo de interação ao longo da prestação do serviço. Apesar da consciência dessa possibilidade, os resultados (positivos ou negativos) das interações em si para os clientes não foram abordados neste trabalho acadêmico. É necessário gerenciar o processo para facilitar a ocorrência da IC de forma natural, sem forçar contatos que conduzam a uma artificialidade nas relações, visto que o suporte para facilitar as interações deve acontecer sem imposições e controles.

Como parte do aprimoramento da gestão do processo da IC, a identificação relevância dos *Drivers* diretamente gerenciáveis dentro do processo da IC torna-se um aspecto relevante, uma vez que isso permite focar de forma mais efetivo no uso de recursos que possam gerar os melhores benefícios e resultados mais efetivos. Adicionalmente, a identificação dos *Drivers* que não podem ser gerenciados diretamente pela empresa, mas integram o processo da IC, demandam o desenvolvimento de uma estratégia para o acompanhamento dos seus efeitos dentro do processo e a elaboração de estratégias que indiretamente possam melhorar os efeitos desse grupo de *Drivers* que são mais difíceis de administrar.

A identificação da relevância de cada construto no processo da IC contribuiu para a análise das práticas de gestão dos processos ligados aos *Drivers* da IC, permitindo assim evidenciar que: (a) Estabelecer regras objetivas, claras e debatidas coletivamente, passíveis de revisões e adaptações por consenso, tende a ser a melhor forma de reduzir o comportamento disfuncional; (b) O planejamento atencioso e ajustável (demandas dos moradores) quanto ao arranjo (*layout*) da infraestrutura do ambiente para as interações (áreas coletivas) tem efeito significativo no processo da IC; (c) A criação de oportunidades para IC envolve orientar os moradores quanto a importância de que eles definam seus próprios eventos (frequência, temáticas, estilos, etc.), visando à independência e ao envolvimento do maior número possível deles. Adicionalmente, a gestão da oportunidade envolve desenvolver o senso coletivo de respeito à temporalidade individual para se envolver nas interações, seja na participação de festas ou no cotidiano da casa; (d) O posicionamento de mercado (via identidade da marca) pode atrair perfis compatíveis com a ‘missão’ definida para o *coliving*. Todavia, os gestores tendem a optar por processos de seleção de novos moradores que permitam a diversidade de perfis (motivações e habilidades para IC), limitando-se a restringir basicamente às questões

que envolvam a segurança coletiva (antecedentes legais de condutas inadequadas). Assim, o processo de adaptação ao ambiente da casa (unidade do *coliving*) passa a funcionar como filtro coletivo que determina a permanência (continuidade) dos moradores, seja pela opção individual de sair, seja pelas reclamações coletivas em relação a alguém que é solicitado a sair do *coliving* (atuação administrativa).

6.4 Implicações sociais

Considerando o ambiente de solidão para vários moradores dos grandes centros urbanos, o qual foi agravado pelo distanciamento social gerado pela pandemia, este trabalho busca desenvolver mecanismos que contribuam para a aproximação e relacionamento entre as pessoas, através de desenvolvimento de mecanismos para que prestadores de serviços possam entender e atuar de forma mais consciente e comprometida com a qualidade dessas relações.

Esse tema pode ser considerado relevante pois, o isolamento social em decorrência da pandemia (Covid-19) levou a uma drástica redução (quase ausência) dos contatos presenciais do cotidiano (profissional ou formal) antes da pandemia. Tal situação expôs e proporcionou visibilidade (constatar e observar) de alguns aspectos da interação social, tais como: (a) o isolamento das atividades profissionais e formais gerou maior disponibilidade de tempo (*Drive* da Oportunidade) para, ainda que de forma virtual, interagir com as pessoas de interesse pessoal e manter contatos com elas de forma mais intensa ou mais frequente que o usual, se consideradas as restrições temporárias da rotina cotidiana antes da pandemia; (b) a restrição das interações presenciais impulsionou a busca alternativa pelas interações virtuais, o que indica a significância das interações no cotidiano das pessoas, seja por opção pessoal ou pela mera existência de variados contatos dentro de ambientes empresariais profissionais (proximidade de outros clientes ou de conhecidos no ambiente profissional); (c) a intensidade (profundidade) e continuidade (duração) das interações poderiam ser consideradas como *Drivers* que poderiam indicar os diversos aspectos ligados à fragilidade e robustez (solidez) nas interações, levando à fragilização ou ao fortalecimento das relações, principalmente no âmbito pessoal (matrimônio, amizades, família, etc.).

Assim, esse contexto de pandemia evidencia a relevância das interações na vida das pessoas e indica a força da “compulsão pela proximidade” (apresentada no tópico 2.1.1). Tal fator pode estar sendo negligenciado enquanto oportunidade de negócio na prestação de serviços, uma vez que ainda é pouco expressiva a quantidade de modalidades de serviços que assumiram a IC como um elemento central da prestação de serviços, a exemplo do que os

colivings estão fazendo ao incorporar a gestão da convivência em comunidade de moradores como ponto de destaque na cocriação de valor na busca pela qualidade do serviço.

6.5 Limitações do estudo e proposições de pesquisas

Na sequência, são apresentadas as três principais limitações identificadas neste trabalho, cada qual seguida da respectiva proposta de futura pesquisa que possa buscar a solução para tais limitações.

Limitação 1: O presente estudo sobre a gestão do processo da IC limitou-se a empresas de serviços de *colivings*, concentrando-se na seleção de amostras situadas em três polos geográficos do Brasil, o que leva à identificação de resultados com restrito potencial de extrapolação para outros serviços com menor propensão natural para a ocorrência da IC.

Proposição 1: A partir dessa limitação, caberiam propostas de pesquisas futuras que verifiquem a adequação do modelo MID-IC para outros segmentos de serviço que possam revelar como as interconexões se apresentam, bem como a busca por identificar a presença de outros *Drivers* que sejam evidentes e relevantes no processo da IC nesses outros segmentos.

Limitação 2: O estudo limitou-se a identificar a existência (ou não) de ações de gestão do processo da IC e suas respectivas associações aos *Drivers* propostos no modelo, sendo que a restrição de tempo inviabilizou adentrar a perspectiva de identificação de potenciais ações planejadas (e suas viabilidades) para favorecer uma atuação proativa em aspectos do processo da IC, como Habilidade para IC, em que os gestores usualmente só observam.

Proposição 2: O desenvolvimento de estudos que extrapolem as ações já efetivadas na gestão do processo da IC poderia ter como foco a busca, por exemplo, por potenciais ações planejadas para estimular os *Drivers* induzidos pelos clientes (a Motivação e a Habilidade para a IC), ou, ainda, potenciais ações para selecionar perfis de moradores que propiciam a identificação de Similaridades Percebidas na IC.

Limitação 3: Este estudo teve um caráter exploratório-descritivo limitado a identificar ações e resultados pontuais na linha do tempo de atuação dos gestores dentro do processo de gestão da IC, sendo que tal aspecto decorre principalmente da curta longevidade dos empreendimentos, já que, de modo geral, alguns empreendimentos analisados assumiram o conceito de *colivings* há 3 anos e a maioria está neste segmento há cerca de 2 anos. Assim, a amostra analisada não favoreceu a identificação e comparação de dados que representassem o antes e o depois de alguma ação que impactasse a gestão do processo da IC.

Proposição 3: Elaborar estudos que desenvolvam experimentos para avaliar o contexto de gestão do processo da IC antes e depois a adoção de ações de gestão, as quais devem ser controladas a partir da criação e implantação de indicadores-chave de desempenho (KPIs, do termo inglês *Key Performance Indicator*) para acompanhar o processo de interação, o que poderia acontecer tanto no ambiente de *colivings* quanto em outras modalidades de prestação de serviços onde aconteça a IC.

6.6 Agenda complementar de pesquisas futuras

Além das propostas de pesquisa decorrentes das limitações identificadas, outras proposições de pesquisas foram percebidas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

A- Como o processo da IC pode ser gerenciado de forma harmônica quando o serviço engloba uma cadeia de distintos prestadores de serviços integrando o mesmo pacote de atendimento?

Em segmentos de mercados como o turismo, em que se ofertam os pacotes de viagens, os clientes são atendidos de forma integrada por um conjunto de empresas. Nesses casos, usualmente, um conjunto de empresas interage para prestar os serviços locais de transporte, de alimentação, de hospedagem, de segurança, de informações pelos guias turísticos (pessoas), sendo que, toda a visitação acontece no ambiente do atrativo turístico (local da visitação) que pode se administrado por outro conjunto de empresas, além do que, o serviço de integração de todos esses elementos foi desenhado por outra prestadora de serviços que é a agência de viagens. Nesse cenário, o mesmo grupo de turistas pode ficar por uma semana ou até um mês juntos, o que representa um ambiente com alto potencial de interação entre esses turistas. Assim, a gestão da IC é elemento importante que precisa ser pesquisado para identificar quais seriam os *Drivers* e interconexões mais significativos dentro dessa modalidade de serviços de turismo, uma vez que diferentemente do ambiente de *colivings*, a movimentação entre locais distintos tende a ser intensa, bem como, a diversidade e quantidade agentes que representam os prestadores do serviço tende a ser grande. Assim, o alinhamento dos critérios para gerenciar processo de IC na cadeia de serviço pode ser um elemento desafiador que merece ser pesquisado sob a perspectiva do modelo apresentado na corrente pesquisa.

B- Como a gestão do processo da IC é impactada pelos aspectos culturais relacionados tanto com os clientes quanto com a estrutura (cultura organizacional) do prestador de serviços?

Considerando que a conceituação e entendimento da palavra ‘cultura’ por si só já é uma tarefa complexa, torna-se relevante pesquisar como impacto desse elemento pode afetar o

processo de gestão dos *Drivers* da IC. Apesar desse aspecto não ter sido abordado de forma destacada no corrente trabalho, o aspecto cultural pode ser um aspecto significativo tanto no *Driver* de Similaridades Percebidas na IC (cultura individual dos clientes) quanto de Suporte de Facilitação da IC (cultura empresarial da empresa que gerencia o empreendimento). A verificação de como o aspecto cultural afeta (separadamente por *Driver* e em conjunto) o processo de gestão da IC pode ser contributiva para melhor entender a IC como um todo. Uma proposta de pesquisa poderia ser estabelecida em *Colivings* que recebem uma grande diversidade de hóspedes com perfis culturais significativamente distintos, como no caso de grandes metrópoles europeias tais como Paris, Berlim e Istambul. A junção de residentes com distintas vivências culturais (*background*), bem como a contratação de funcionários do *coliving* que tenham nacionalidades diversas pode representar um elemento impactante no processo de gestão da IC a ser pesquisado de forma mais específica, tanto no ambiente de *colivings* quanto em outros segmentos de serviços, tais como em congressos internacionais e na gestão de destinos turísticos que recebam muitos estrangeiros.

C- Quais os indicadores-chave (KPIs) mais adequados para acompanhar e avaliar a gestão do processo da IC?

Apesar de não ter sido o foco do corrente trabalho, um aprimoramento nas pesquisas sobre o processo de gestão da IC envolve a elaboração de indicadores-chave visando quantificar a eficácia das interações. Assim, o acompanhamento e a avaliação do processo da IC podem ser quantificados sob duas perspectivas complementares, sendo tanto pela ótica da percepção da qualidade da interação em si, na qual o cliente tenha participado (como um das pessoas que interagiram), quanto pela ótica da qualidade da gestão desse processo da IC (enquanto gestor do processo e do ambiente da IC). O desenvolvimento de KPIs que permitam captar tais perspectivas podem levar em conta aspectos observáveis externamente (frequência das interações, tempo de duração, quantidade de pessoas envolvidas, etc.), bem como aspectos subjetivos para os atores (clientes) envolvidos na IC (relevância do contato, satisfação com assunto da interação, percepção da qualidade da gestão do processo da IC, etc.). Pesquisas futuras envolvendo a elaboração de KPIs poderiam utilizar como referência inicial as dimensões (Quadro 02, tópico 2.1.2) que agrupam os atributos da IC do corrente trabalho. Assim os indicadores poderiam avaliar os aspectos vinculados à firma (satisfação com o ambiente/infraestrutura, com a atuação dos gestores no suporte para facilitar a IC, etc.) e os vinculados ao cliente (se o propósito/motivo da IC foi atendido, se o grau de conexão gerado foi satisfatório, etc), além dos aspectos observáveis do contexto, já citados.

D- Como os gestores públicos poderiam desenvolver espaços públicos com gestão do processo da IC para a população?

Considerando que nos grandes centros urbanos o distanciamento entre as pessoas é um fato cada vez mais perceptível e que potenciais sentimentos ligados à solidão poderiam levar a futuras crises de saúde pública (mentais ou psicossomáticas), pesquisas futuras poderiam investigar como os gestores públicos poderiam estabelecer espaços com gestão do processo da IC para a população em geral. Para tanto, a pesquisa poderia focar em aspectos como qual órgão do governo seria o responsável pela gestão da IC, ainda que o processo de operacional possa ser terceirizado, bem como nos aspectos que investigassem se outros Drivers deveriam ser incorporados ao modelo proposto no corrente trabalho, para permitir a gestão de fatores/forças específicas desse contexto de ambiente público. Adicionalmente, a pesquisa poderia focar em identificar ou mapear procedimentos operacionais envolvidos na gestão desse processo IC com especificidades em relação à gestão realizada por firmas de serviços de caráter privado.

E- Como o desenho do processo da IC em colivings pode contribuir para melhorar a qualidade do serviço de moradia em comunidade?

Tendo em vista que o desenho de processos busca criar uma versão melhorada e otimizada dos processos, uma proposta de pesquisa futura sobre essa tema pode propiciar estabelecer maior objetividade nos procedimentos dos *colivings*, visando atingir maiores expectativas de desempenho do processo da IC dentro dos empreendimentos. Adicionalmente, o desenho (design) do processo pode incorporar o uso de recursos tecnológicos que contribuam para melhorar a gestão operacional dos colivings (na forma de *Smart House*), bem como o aprimoramento de gestão do processo da IC (através de recursos de comunicação e conectividade, bem como de segurança e acesso de movimentação).

F- Como a abordagem do Interacionismo Simbólico pode contribuir para o aprimoramento da análise dos resultados gerados pelo MID-IC (Modelo das Interconexões entre Drivers da IC)?

A partir da premissa do interacionismo simbólico de que a sociedade humana é caracterizada pelo uso de símbolos (sociais e não sociais) e significados (dos vários objetos) que são derivados do processo de interação. Assim, uma pesquisa futura poderia avaliar se a interação continuada entre os moradores resulta reconstruções de significados que passam a compor um repertório de sentido para os objetos, de acordo com os contextos de colivings onde as interações se desenrolam, levando assim a outras codificações envolvendo a IC.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, M.; ROSA, M. J.; SANTOS, S. Managing customer participation and customer interactions in service delivery: the case of museums and educational services. **Organizacija**, 47, n. 3, 2014. 166-175.
- ARCIDIACONO, D.; GANDINI, A.; PAIS, I. Sharing what? The ‘sharing economy’ in the sociological debate. **The Sociological Review Monographs**, 66, n. 2, 2018. 275–288.
- ARGYLE, M. **Social interaction**. London: Transaction Publishers., 1973.
- AZARIAN, R. Social ties: Elements of a substantive conceptualization. **Acta sociologica**, 53, n. 4, 2010. 323-338.
- BAILEY, C. **A guide to qualitative field research. 2nd ed.** London: Pine Forge Press, 2007.
- BARDHI, F.; ECKHARDT, G. M. Access-based consumption: The case of car sharing. **Journal of Consumer Research**, 39, n. 4, 2012. 881-898.
- BARON, S. . P. A. . H. K. A. H. J. Strangers in the night: speeddating, CCI and service businesses. **Service Business**, 1, 2007. 211-232.
- BAUMAN, Z.; MAY, T. **Thinking Sociologically**. 2nd. ed. Oxford - UK: Wiley-Blackwell, 2001.
- BODEN, D.; MOLOTCH, H. The Compulsion of Proximity. In: FRIEDLAND, R.; BODEN, D. **NowHere: Space, Time, and Modernity**. Berkeley: University of California Press, 1994.
- BOOMS, B.; BITNER, M. Marketing strategies and organisation structures for service firms. In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. R. **Marketing of Services**. Chicago, IL: American Marketing Association, 1981.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. [S.l.]: Papirus Editora, 1996.
- CHEN, C. L. Value Constellation Construction in Service Firms. **International Journal for Innovation Education and Research**, 3, n. 11, 2015.
- CHIN, W. W. Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. **MIS Quarterly**, University of Minnesota, 22, n. 1, 1998. <https://www.jstor.org/stable/249674>.
- CHUA, A. The influence of social interaction on knowledge creation. **Journal of Intellectual capital**, 3, n. 4, 2002. 375-392.
- COHABS COLIVING, 2021. Disponível em: <<https://www.cohabs.com/>>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- CO-LIV Organization, 2021. Disponível em: <<https://co-liv.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- COLIVING INSIGHTS. **Coliving Insights**. [S.l.]: [s.n.], v. 1, 2020.
- DELLA CORTE, V.; CASCELLA, C.; SAVASTANO, I. Resource-based Theory and Service-dominant Logic: A new combined approach to revisit the strategies of cultural firms in the global era. **International Journal of Marketing Studies**, 4, n. 6, 2012. 157-173.
- DROBNIS, D. S. Implementing innovation in real estate development: co-living as an innovative product. **Dissertação de Massachusetts Institute of Technology - MIT Libraries**, 2018. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/120656>>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- DUL, J.; HAK, T. **Case study methodology in business research**. Oxford - UK: Butterworth-Heinemann, 2008.

- ECKHARDT, G. M.; BARDHI, F. The sharing economy isn't about sharing at all. **Harvard Business Review - HBR**, 28, n. 1, 2015. 1-177.
- FAYH, M. Startup Yuca Levanta Fundo Imobiliário de R\$ 40 Milhões. **The Cap Notícias**, 2020. Disponível em: <<https://comoinvestir.thecap.com.br/startup-yuca-levanta-fundo-imobiliario-de-r-40-milhoes/>>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- FINSTERWALDER, J.; KUPPELWIESER, V. G. Co-creation by engaging beyond oneself: the influence of task contribution on perceived customer-to-customer social interaction during a group service encounter. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 7, p. 607-618, 2011.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. 6. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2008.
- GARSON, G. D. Partial least squares: regression & structural equation models Asheboro. **North Carolina: Statistical Associates Publishing**, 2016. Disponível em: <E-book: https://www.smartpls.com/resources/ebook_on_pls-sem.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- GIBSON, D. M. Interaction and well-being in old age: Is it quantity or quality that counts? **The International Journal of Aging and Human Development**, 24, n. 1, 1987. 29-40.
- GIDDENS, A. et al. Introduction to sociology. 9th. ed. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
- GIERVELD, J. D. J.; VAN TILBURG, T. G. V.; DYKSTRA, P. A. New Ways of Theorizing and Conducting Research in the Field of Loneliness and Social Isolation. In: VANGELISTI, A. L.; PERLMAN, D. **The Cambridge handbook of personal relationships**. 2. ed. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 2018.
- GOFFMAN, E. **The Presentation of Self in Everyday Life [1959]**. Edinburgh: Universidade de Edinburgh, 1956.
- GOFFMAN, E. **Encounters: Two studies in the sociology of interaction**. [S.l.]: Ravenio Books, 1961.
- GOOGLE FORMS ®. **Formulários Online**, 2010. Disponível em: <<https://www.google.com/forms/about/>>. Acesso em: 2020 jul. 05.
- GREEN, G. The Logistics of Harmonious Co-living: Exploring contemporary co-living through design interventions. **Dissertação da School of Design - Linnaeus University**, 2017. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1112614&dsid=35>>. Acesso em: 15 nov. 2019.
- GRUEN, T. W.; OSMONBEKOV, T.; CZAPLEWSKI, A. J. Customer-to-customer exchange: Its MOA antecedents and its impact on value creation and loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 35, n. 4, 2007. 537-549.
- GUENZI, P.; PELLONI, O. The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction. **International Journal of Service Industry Management**, 15, n. 4, 2004. 365 - 384.
- HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2nd. ed. CA: Sage: Thousand Oaks, 2017.
- HANDCOCK, M. S.; GILE, K. J. Comment: On the Concept of Snowball Sampling. **Sociological Methodology**, 41, n. 1, 2011. 367-371. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x>.

- HARE, A. P. The dimensions of social interaction. **Behavioral Science**, 5, n. 3, 1960. 211-215.
- HEINONEN, K.; JAAKKOLA, E.; NEGANOVA, I. Drivers, types and value outcomes of customer-to-customer interaction: An integrative review and research agenda. **Journal of Service Theory and Practice**, 28, n. 6, 2018. 710-732. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2017-0010>.
- HILL, R. A.; DUNBAR, R. I. Social network size in humans. **Human nature**, 14, n. 1, 2003. 53-72. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12110-003-1016-y>.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CBO-Domiciliar (Classificação Brasileira de Ocupações)**, 2020. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/classificacoes/por-tema/ocupacao/classificacao-brasileira-de-ocupacoes>>. Acesso em: 2020 jul. 01.
- JOHNSON, G. D.; GRIER, S. A. Understanding the influence of cross-cultural Consumer-to-Consumer Interaction on consumer service satisfaction. **Journal of Business Research**, 66, n. 3, 2013. 306-313.
- JUNG, J. H.; YOO, J. J. Customer-to-customer interactions on customer citizenship behavior. **Service Business**, 11, n. 1, 2017. 117-139.
- JUNG, J. H.; YOO, J. J.; ARNOLD, T. J. Service climate as a moderator of the effects of customer-to-customer interactions on customer support and service quality. **Journal of Service Research**, 20, n. 4, 2017. 426-440.
- KASIM, M. A. B. et al. **Handbook of Social Interactions in the 21st Century**. [S.l.]: Nova Science Publishers, Inc, 2009.
- KAWAMICHI, H. et al. Increased frequency of social interaction is associated with enjoyment enhancement and reward system activation. **Scientific reports**, 6, 2016. (24561) 01-11.
- KIM, H. S.; CHOI, B. The effects of three customer-to-customer interaction quality types on customer experience quality and citizenship behavior in mass service settings. **Journal of Services Marketing**, 30, n. 4, 2016.
- KOWALKOWSKI, C. . G. H. . K. B. . & P. G. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. **Industrial Marketing Management**, 60, 2017. 4-10.
- LANE, M. BTR set to double by 2025 and new Collective co-living scheme. **Property Investor Today**, 2021. Disponível em: <<https://www.propertyinvestortoday.co.uk/breaking-news/2021/2/property-news--btr-set-to-double-by-2025-and-new-collective-co-living-scheme>>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- LEARY, M. R. Affiliation, acceptance, and belonging: the pursuit of interpersonal connection. In: FISKE, S. T. . G. D. T. & L. G. **Handbook of social psychology**. [S.l.]: Wiley, 2010.
- LEE, L. Customer-to-customer roles and impact in service encounters (Doctoral Thesis). **Sweden Royal Institute of Technology - Division of Marketing**, 2016. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:926777/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 2016 set. 15.
- LESNIAK, M.; PERDRIX, G. Co-Living 3.0 - what does the future of coliving look like? **Art of Co**, 2021. Disponível em: <<https://www.artof.co/blog/co-living-3-0-what-does-the-future-of-coliving-look-like>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

- LEVY, S. E. The hospitality of the host: A cross-cultural examination of managerially facilitated consumer-to-consumer interactions. **International Journal of Hospitality Management**, 29, n. 2, 2010. 319–327. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.003>.
- LIBAI, B. et al. Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research. **Journal of service research**, 13, n. 3, 2010. 267-282.
- LINE, N. D.; HANKS, L. The Social Servicescape: A Multidimensional Operationalization, 43, n. 2, 2019. 167–187.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MAALSEN, S. Smart housing: The political and market responses of the intersections between housing, new sharing economies and smart cities. **Cities**, 84, 2019. 1-7.
- MALHOTRA, N. E. A. **Marketing research: An applied orientation**. 6th. ed. [S.l.]: Pearson Education Australia, 2010.
- MANSKI, C. F. Economic analysis of social interactions. **Journal of Economic Perspective**, v. 14, n. 3, p. 115-136, 2000.
- MOORE, C. Cracking Co-Living's Dilemma – close-knit community vs scalability. **Virtual Co-Liv Meetup Singapore (2020/Jun/12)**, 2020. Disponível em: <<https://open.spotify.com/embed-podcast/episode/7oId7Df7csobZ2NEsPOAqa>>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- MOORE, R.; MOORE, M. L.; CAPELLA, M. The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service setting. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 7, p. 482 - 491, 2005.
- MOURA E SÁ, P.; AMORIM, M. A typology of customer-to-customer interaction and its implications for excellence in service provision. **Total Quality Management & Business Excellence**, 28, n. 9-10, 2017. 1183-1193.
- MUSILEK, K. Making Life Work: Work and Life in Coliving. **Tese da University Durham, UK. E-Theses Online**, 2020. Disponível em: <<http://etheses.dur.ac.uk/13420/>>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- NG, E. S. W.; SCHWEITZER, L.; LYONS, S. T. New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. **Journal of business and psychology**, 25, n. 2, 2010. 281-292.
- NICHOLLS, R. Interactions between service customers: managing on-site, customer-to-customer, interactions for service advantage. **Prace Habilitacyjne/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu**, n. 21, 2005.
- NICHOLLS, R. Customer-to-customer interaction in the world of e-service. **Service Management**, 3, n. 2, 2008. 97-104.
- NICHOLLS, R. Customer-to-Customer Interaction (CCI)-Driven Services: Exploring a New Construct. **Scientific Journal. Service Management**, 5, n. 574, 2009. 115-126.
- NICHOLLS, R. New directions for customer-to-customer interaction research. **Journal of Services Marketing**, 24, n. 1, 2010. 87-97.
- NICHOLLS, R. Customer-to-customer interaction (CCI): a cross-cultural perspective. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 2, p. 209 - 223, 2011.

- NICHOLLS, R. What goes on between customers? A cross-industry study of customer-to-customer interaction (CCI). **Journal of Service Theory and Practice**, 30, n. 2, 2020. 123-147.
- OKA Coliving, 2021. Disponível em: <<https://www.okacoliving.com.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- OPENDOOR Coliving, 2021. Disponível em: <<http://opendoor.io/>>. Acesso em: 20 abr. 2021.
- PEPPER, S.; MANJI, A. Co-living as an emerging market: an assessment of co-living's long-term resiliency. **Dissertação de Massachusetts Institute of Technology - MIT Libraries**, 2019. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/123605>>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- PERDRIX, G. **Coliving Bible**. [S.l.]: Coliving Diaries, 2019.
- PIGEONS, H. **HappyPigeons Co-living**, 2019. Disponível em: <<https://www.happypigeons.com/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- PRANTER, C. A.; MARTIN, C. L. Compatibility Management: Roles in Service Performers. **Journal of Services Marketing**, 5, n. 2, 1991. 43-53.
- PROHASKA, T. R.; ANDERSON, L. A.; BINSTOCK, R. H. Public Health for an Aging Society. **JHU Press**, 2012. 249–252.
- PUREHOUSE LAB CO-LIVING. **Who's Who in Co-Living 2018**. [S.l.]: Blurb, Incorporated, 2018.
- RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. **Industrial Management & Data Systems**, 116, n. 9, 2016. 1865-1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, 13, n. 2, 2014. 56-73.
- RISSELADA, H. **Analyzing behavior in customer relationships accounting for customer-to-customer interactions**. University of Groningen: Doctoral thesis, 2012.
- ROAM Coliving, 2021. Disponível em: <<https://www.roam.co/>>. Acesso em: 20 abr. 2021.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, 2, n. 2, 2009. 250-269.
- SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 329–343, 2006.
- SAMPSON, S. E.; MONEY, R. B. Modes of customer co-production for international service offerings. **Journal of Service Management**, 26, n. 4, 2015. 625.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 7th. ed. Edinburgh: Pearson, 2016.
- SCHEINKMAN, J. A. Social interactions (Theory). In: _____ **The New Palgrave Dictionary of Economics**. UK: Palgrave Macmillan, 2018.
- SCOTT, J.; MARSHALL, G. **A dictionary of sociology**. Oxford, USA: Oxford University Press, 2009.

- SELL, G. WeWork looks to shelve coliving division. **Serviced Apartment News**, 2020. Disponível em: <<https://www.servicedapartmentnews.com/news/urban-living-news/wework-looks-to-shelve-coliving-division/>>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- SHIELDS, P. Pragmatism as a Philosophy of Science: A Tool for Public Administration. **Research in Public Administration**.4, 1998. 195-225.
- SMARTPLS GMBH. **SmartPLS**, 2021. Disponível em: <<https://www.smartpls.com/>>. Acesso em: 07 jan. 2021.
- SONG, H. et al. The influence of social interactions on senior customers' experiences and loneliness. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30, n. 8, 2018. 2773-2790. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0442>.
- SPOTIFY. The Co-Liv Podcast, 2021. Disponível em: <<https://open.spotify.com/show/7L36PE2U3uUIOlPvXyrnbd>>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- STONER, J. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. **Management**. Sixth. ed. [S.l.]: Pearson, 2003.
- TAEIHAGH, A. Crowdsourcing, sharing economies and development. **Journal of Developing Societies**, v. 33, n. 2, 33, n. 2, 2017. 191-222.
- TEIXEIRA, J. G. et al. The MINDS method: integrating management and interaction design perspectives for service design. **Journal of Service Research**, 20, n. 3, 2017. 240-258.
- THE Collective Co-living, 2021. Disponível em: <<https://www.thecollective.com/about-us>>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- THE Collective Co-living, 2021. Disponível em: <<https://www.thecollective.com/about-us>>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- THE HOUSEMONK. **Global Coliving Report 2020**. [S.l.]: [s.n.], 2020.
- THE New York Times Magazine. **When You're a 'Digital Nomad,' the World Is Your Office**, 2018. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2018/02/08/magazine/when-youre-a-digital-nomad-the-world-is-your-office.html>>. Acesso em: 28 out. 2020.
- THE verge, 2019. Disponível em: <<https://www.theverge.com/2019/4/30/18524068/facebook-f8-2019-keynote-highlights-summary-news-feed-messenger-instagram-oculus>>. Acesso em: 03 maio 2019.
- THE WORLD BANK. Value added (% of GDP). **World Data Indicators**, 2021. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?locations=1W>>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- TUMMERS, L. The re-emergence of self-managed co-housing in Europe: A critical review of co-housing research. **Urban Studies**, v. 53, n. 10, p. 2023-2040, 2016.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.
- VINZI, V. E. et al. Handbook of partial least squares. Berlin: Springer, 2010.
- VOGEL, W.; LASCH, R. Complexity drivers in manufacturing companies: a literature review. **Logistics Research**, 9, n. 1, 2016. 25. <https://doi.org/10.1007/s12159-016-0152-9>.
- WALTER, U.; EDVARDSSON, B.; ÖSTRÖM, Å. Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. **A Managing Service Quality: An International Journal**, 20, n. 3, 2010. 236-258.

- WEI, W. et al. Customer-customer interactions (CCIs) at conferences: An identity approach. **Tourism Management**, 59, 2017. 154-170.
- WELIVE Co-living, 2021. Disponível em: <<https://www.welive.com/>>. Acesso em: 23 abr. 2021.
- WIRTZ, J.; TUZOVIC, S.; EHRET, M. Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. **Journal of Service Management**, 26, n. 4, 2015. 565-587.
- WU, C. H.-J. The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service — The service encounter prospective. **Tourism Management**, 28, n. 6, 2007. 1518–1528.
- YOO, J. J.; ARNOLD, T. J.; FRANKWICK, G. L. Effects of positive customer-to-customer service interaction.. **Journal of Business Research**, 65, n. 9, 2012. 1313-1320.
- YUAN, S. T.; YANG, C.-Y. Service recommender system based on emotional features and social interactions. **Kybernetes**, 46, n. 2, 2017. 236-255.
- ZGOLLI, S.; ZAIEM, I. Customer-to-customer interaction in tourism experience: Moderating role of nationality. **Arab Economic and Business Journal**, 12, n. 1, 2017. 44-56.
- ZHANG, J.; BEATTY, S. E.; MOTHERSBAUGH, D. A CIT investigation of other customers' influence in services. **Journal of Services Marketing**, 24, n. 5, 2010. 389-399.
- ZOOM MEETINGS. **Reuniões Zoom**, 2020. Disponível em: <<https://zoom.us/pt-pt/meetings.html>>. Acesso em: 2020 dez. 10.
- ZOURRIG, H.; CHEBAT, J. C. Waiting in a queue with strangers and acquaintances: An integrative model of customer-to-customer interactions effect on waiting time evaluation. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 1(2), 1, n. 2, 2009. 145-159.

APÊNDICES

Apêndice A: Seleção de artigos relacionados à IC entre 2007–2020 (‘Top 10’ - conforme quantidade de referências identificadas na base da **Web of Science**)

	Autor(s)	Data	Título	Foco	Natureza do estudo	Palavras-chave	Citações								
1	Libal et. al.	2010	<i>Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research</i>	Comunicação boca a boca	Conceitual	<i>word of mouth, social influence, new media, social networks, customer management</i>	297								
2	Gallaugher e Ransbotham	2010	<i>Social media and customer dialog management at Starbucks</i>	Comunicação boca a boca através da mídia digital	<u>Empírico</u> (Pesquisa virtual na mídia social)	<i>word of mouth, social media,</i>	188								
3	Huang e Hsu	2010	<i>The Impact of Customer-to-Customer Interaction on Cruise Experience and Vacation Satisfaction</i>	Impacto da IC em experiências turísticas	<u>Empírico</u> (613 respondentes; entrevistas; Virtual focus groups; Panel de especialistas)	<i>tourist-to-tourist interaction; customer-to-customer interaction; cruise experience; vacation satisfaction; relationship marketing.</i>	182								
4	Tax et. al.	2013	<i>The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey</i>	Importância (role) da IC em serviços	Conceitual	<i>Service delivery network, customer journey, customer experience, service encounter.</i>	152								
5	Wu, Cedric	2007	<i>The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service - The service encounter prospective</i>	Relação entre IC, homogeneidade entre cliente e satisfação do cliente em viagens	<u>Empírico</u> (256 respondentes)	<i>Customer-to-customer interaction Customer homogeneity Customer satisfaction</i>	140								
6	Nicholls	2010	<i>New directions for customer-to-customer interaction research</i>	Evolução histórica e proposições futuras em temáticas da IC	Conceitual	<i>Consumer behaviour, Services marketing, Social interaction, Marketing models, Consumer research</i>	123								
7	Gruen et. al.	2007	<i>Customer-to-customer exchange: Its MOA antecedents and its impact on value creation and loyalty</i>	Impacto motivação, oportunidade e habilidade em eventos de associações profissionais.	<u>Empírico</u> (196 respondentes)	<i>Customer-to-customer; C2C Exchange Value; Services marketing; Associations Members; MOA (Motivation; Opportunity; Ability); Loyalty; Know-how; Interaction effect</i>	100								
8	Blazevic et. al.	2013	<i>Beyond traditional word-of-mouth An expanded model of customer-driven influence</i>	Desenvolvimento de modelo conceitual sobre o processo de influência e seus determinantes na IC	Conceitual	<i>Consumer behaviour, Customer satisfaction, Customer-driven influence, Word-of-mouth, Customer-to-customer interactions, Goal theory, Dual processing, Impulsive behavior, Reflective behavior</i>	85								
9	Kandampully et al.	2018	<i>Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda</i>	Gestão da experiência do cliente, incluindo a IC como um dos elemento	Conceitual	<i>Social media, Technology, Hospitality, Customer experience management, Customer-to-customer relationships</i>	79								
10	Rihova et. al.	2013	<i>Social layers of customer-to-customer value co-creation</i>	Cocriação de valor através da IC	Conceitual	<i>Customer-dominant logic, Customer-to-customer, Shared consumption, Value co-creation</i>	79								
Distribuição anual das publicações (2008 - 2020)															
Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Quant.	3	1	2	7	1	1	3	6	5	12	10	9	13	20	93

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir de dados da pesquisa na base de dados da Web of Science.

Termos da pesquisa: *customer-to-customer interaction(s); ou C2C interaction(s); ou customer-to-customer relationship(s); ou Customer-to-customer exchange(s).*

Apêndice B: Lista de artigos sobre gestão da IC

Autor	Ano	Título do artigo	Abordagem
Kim e Choi	2016	The effects of three customer-to-customer interaction quality types on customer experience quality and citizenship behavior in mass service settings	Proposição de modelo de qualidade da experiência do cliente, considerando três tipos da IC (interação com amigo, interação com 'cliente próximo' e interação entre a audiência), bem como recomendações de gestão da qualidade no processo da IC.
Amorim, Rosa e Santos	2014	Managing Customer Participation and Customer Interactions in Service Delivery	Análise da gestão da IC através de estudo de caso em museus e serviços de educação.
Johnson e Grier	2013	Understanding the influence of cross-cultural CCI on consumer service satisfaction	A gestão intercultural e a gestão de compatibilidade entre cliente (pesquisas com negros e brancos na África do Sul).
Baron, Patterson, Harris e Hodgson	2007	Strangers in the night: speeddating, CCI and service businesses	São questionados os "tabus" que dificultam os estudos sobre a gestão do IC, além de analisar os papéis dos gestores (Formador, Influenciador, Reconhecedor), através de um estudo empírico envolvendo sites de relacionamento virtual.
Nicholls	2005	Interactions between service customers: managing on-site Customer-to-Customer Interactions for service advantage	Proposição de diretrizes estratégicas e operacionais para a gestão, bem como, desenvolver uma tipologia abrangendo a ampla gama IC na multiplicidade de serviços.
Pranter e Martin	1991	Compatibility Management: Roles in Service Performers	Aborda o papel (role) da gestão de serviços no processo de gestão da IC.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir de dados da pesquisa na base de dados da Web of Science.

Termos da pesquisa: *CCI management* **ou** *customer-to-customer interaction(s) management*

Apêndice C: Fontes de informações na pesquisa de campo sobre *colivings*

1- VISITA PRESENCIAL: encontros in loco em *colivings* no exterior (fase preliminar)

Cod.	Nome do <i>coliving</i>	País	Unidade visitada	Data
VP1	The Collective Coliving	Inglaterra	Londres	Nov/2018
VP2	CoHabs	Bélgica	Bruxelas	Nov/2018

2- COLIVINGS PESQUISADOS: lista e informações básicas

Ref. da entrevista	Ref. do questionário	Local da sede	Dimensionamento		
			Unidades operantes	Capacidade total vagas	Ocupação na data ⁽¹⁾
E1	Q1	SP	4	27	26
E2	Q2	SP	3	56	32
E3	Q3	SP	6 ⁽²⁾	790	475
E4	Q4	SP	1	243	130
E5	Q5	RS	5	83	74
E6	Q6	RS	4 ⁽³⁾	50	48
E7	Q7	SC	5 ⁽⁴⁾	15	14
E8	--	SP	5	53	53

⁽¹⁾ **Nota:** Elaborado pelo autor, com base na ocupação informada na data da entrevista.

⁽²⁾ **Nota:** Das 6 unid. (vagas 790), só em 3 unid. ocorreu a coleta de dados (640 vagas e **273 moradores**)

⁽³⁾ **Nota:** Das 4 unid. (vagas 50), só em 3 unid. ocorreu a coleta de dados (29 vagas e **29 moradores**)

⁽⁴⁾ **Nota:** Das 5 unid. (vagas 15), só em 3 unid. ocorreu a coleta de dados (10 vagas e **10 moradores**)

3- REUNIÕES VIRTUAIS (*Meetups*): promovidas pela Co-Liv Organization (2021)

Lista das reuniões com as datas de ocorrência entre **abril e agosto de 2020**, separadas pelo país onde está sediado o responsável pela organização dos eventos, incluindo a definição da temática e a gestão *online* de cada reunião virtual.

Cod.	BRASIL	EUROPA								OUTRAS LOCALIDADES		
		Cod.	Inglaterra	Cod.	Holanda	Cod.	Portugal	Cod.	Alemanha	Cod.	País	Data
BR1	07/abr											
BR2	23/abr	UK1	09/abr	NL1	14/abr	PT1	30/abr	AL1	07/mai	SG1	Singapura	12/jun
BR3	07/mai	UK2	07/mai	NL2	26/mai	PT2	28/mai	AL2	20/mai	SG2	Singapura	31/jul
BR4	28/mai	UK3	02/jun	NL3	30/jul	PT3	23/jul			US1	Estados Unidos	13/mai
BR5	09/jul	UK4	07/jul							US2	Estados Unidos	04/jun
BR6	23/jul									LA1	Latino-América	02/jul
BR7	20/ago											

Todos os eventos estão registrados como vídeos em gravações pessoais, com transcrição das partes que se relacionam com a corrente pesquisa. Adicionalmente, nos casos em que as reuniões foram sediadas por localidades no exterior (em inglês) e ocorreu a participação da gestora de eventos da entidade Co-Liv Organization (2021), os áudios dos eventos estão disponibilizados através da plataforma Spotify (2021). Pasta The Co-Liv Podcast, com acesso pelo link: <https://open.spotify.com/show/7L36PE2U3uUIOlPvXyrnbd>.

Apêndice E: Lista das perguntas do questionário relativas aos *Drivers* (INDICADORES)

Num. quest.	Cod. ref.	Pergunta
2.1	IC1	Eu ampliei a minha rede de contatos pelas conexões com os moradores dentro do <i>coliving</i> .
2.2	IC2	Eu desenvolvi amizades com vários moradores que conheci no ambiente de <i>coliving</i> .
2.3	IC3	Os outros moradores do ambiente de <i>coliving</i> tornaram meu tempo lá mais agradável.
2.4	IC4	Eu tive POUCO entrosamento com os moradores dentro do ambiente do <i>coliving</i> .
3.1	AM1	As áreas coletivas do <i>coliving</i> foram planejadas para estimular o contato entre moradores.
3.2	AM2	A infraestrutura (móvel, decoração, etc.) nas áreas coletivas favorecia ao contato entre os moradores.
3.3	AM3	Existiam variadas áreas coletivas para diferentes perfis de moradores estabelecerem contatos.
3.4	AM4	As áreas coletivas eram cuidadas (limpeza, sonoridade, etc.) de forma convidativa para a estadia e encontro entre moradores.
4.1	FA1	A apresentação dos novos moradores do <i>coliving</i> englobava atividades de integração.
4.2	FA2	O suporte (apoio tecnológico) de comunicação do <i>coliving</i> facilitava o contato entre moradores.
4.3	FA3	As atividades coletivas organizadas pelos operadores do <i>coliving</i> impulsionavam os contatos entre moradores.
4.4	FA4	Os gestores do <i>coliving</i> atuavam nas situações conflitantes entre os moradores com o propósito de reduzir possíveis tensões dentro da comunidade do <i>coliving</i> .
5.1	MO1	A participação na convivência em comunidade foi o forte motivo para eu morar no <i>coliving</i> .
5.2	MO2	Ampliar minha rede de contatos pessoal e/ou profissional foi o causa para eu morar em <i>coliving</i> .
5.3	MO3	A troca de opiniões e experiências com os moradores foi o que eu buscava dentro do <i>coliving</i> .
5.4	MO4	A busca por fazer 'amigos' em moradias coletivas foi o que me levou a morar no <i>coliving</i> .
6.1	HB1	Eu tive facilidade em trocar experiências durante minhas conversas com os moradores.
6.2	HB2	Minha aptidão para ampliar minha rede de contatos se confirmou dentro do ambiente de <i>coliving</i> .
6.3	HB3	Eu rapidamente me engajei (participei) no processo de convivência coletiva dentro do <i>coliving</i> .
6.4	HB4	Eu tendo a me sentir DESCONFORTÁVEL ao conversar com moradores que eu os conheça pouco.
7.1	SL1	Eu pude me identificar (de alguma forma) com vários dos moradores no ambiente de <i>coliving</i> .
7.2	SL2	Minha personalidade era parecida com a de vários moradores no ambiente de <i>coliving</i> .
7.3	SL3	Minhas vivências (background) eram semelhantes às de vários moradores no ambiente de <i>coliving</i> .
7.4	SL4	Meus propósitos de vida se assemelhavam aos de vários moradores no ambiente de <i>coliving</i> .
8.1	OP1	O ambiente cotidiano do <i>coliving</i> frequentemente favorecia a estabelecer contatos com moradores.
8.2	OP2	Os eventos eram planejados com o intuito de estimular os contatos entre os moradores.
8.3	OP3	Eu participava das atividades coletivas presenciais ou virtuais envolvendo os moradores.
8.4	OP4	Eu dediquei meu tempo o suficiente para acontecer diversos contatos com os outros moradores.
9.1	CP1	Vários moradores agiram com INSENSATEZ no uso dos espaços coletivos do <i>coliving</i> .
9.2	CP2	Vários moradores se comportaram de modo DESAGRADÁVEL (antipático) dentro do <i>coliving</i> .
9.3	CP3	Vários moradores agiram em DESACORDO com o regulamento interno de convivência no <i>coliving</i> .
9.4	CP4	Vários moradores se comportaram de forma FRUSTRANTE em relação às minhas expectativas de convivência em comunidade dentro de um <i>coliving</i> .

Apêndice F: Entrevista semiestruturada (Gestores dos *colivings* da amostra)

Perguntas	Objetivo (NÃO DIVULGAR)
<p>1- <u>Dados descritivos do negócio</u>, quanto a:</p> <p>a- Datas: Qual o ano de fundação do negócio e data de início de operação como <i>coliving</i>?</p> <p>b- Local: Quantas unidades e qual a localização (endereço) delas?</p> <p>c- Tipo de hospedagem: Quantidade de quartos individuais e coletivos?</p> <p>d- Estrutura física: Área aproximada (em m²) destinada ao uso individual e ao uso coletivo?</p> <p>e- Estrutura RH: Quantidade de pessoas atuando no negócio (incluindo os sócios)?</p> <p>f- Moradores 1: Considerando estudantes, trabalhadores fixos, profissionais liberais, artistas, nômades digitais e outros, existe homogeneidade de perfil ou uma proporção identificada?</p> <p>g- Moradores 2: Tal perfil é opção inicial de negócio ou consequência das circunstâncias?</p> <p>h- Permanência 1: Existe um tempo mínimo pré-estabelecido de hospedagem no <i>coliving</i>?</p> <p>i- Permanência 2: Qual o atual tempo médio de hospedagem e se varia de antigamente?</p>	<p>Perfil do negócio:</p> <p>a- Longevidade como <i>coliving</i></p> <p>b- Localização e distribuição</p> <p>c- Capacidade e perfil da firma</p> <p>d- Foco da atividade</p> <p>e- Estrutura de RH</p> <p>f- Identificar perfil cliente</p> <p>g- Definição do perfil da firma</p> <p>h- Foco da atividade</p> <p>i- Rotatividade clientes</p>
2- O que caracteriza a firma como um <i>coliving</i> e o motivo que levou a estabelecer o negócio nesse segmento do mercado de hospedagem com espaços coletivos (compartilhados)?	Caracterização de <i>coliving</i> e compatibilidade com pesquisa
3- Se houve renquadramento como <i>coliving</i> , isso mudou a taxa de ocupação e fidelização dos clientes?	Impacto na adoção de estilo
<p>4- Quais seriam os fatores mais relevantes que podem contribuir para que ocorra a interação entre os clientes que frequentam os espaços coletivos, sendo:</p> <p>a- Fatores ligados à estrutura (aspectos físicos e/ou atmosfera do ambiente)</p> <p>b- Fatores ligados aos clientes (perfil individual e/ou do grupo, contexto social)</p> <p>c- Fatores ligados à administração do <i>coliving</i> (perfil do negócio e/ou dos gestores)</p>	Identificação dos potenciais <i>Drivers</i> não citados na literatura
<p>5- Quais aspectos podem dificultar o estímulo e gestão dos fatores de interação, sendo:</p> <p>a- Aspectos financeiros (tais como custo x benefícios, ou outros)</p> <p>b- Aspectos comportamentais dos clientes</p> <p>c- Aspectos comportamentais dos funcionários do negócio</p> <p>d- Aspectos culturais da gerenciamento do negócio (onde possa haver a interação entre clientes)</p>	Identificar aspectos a gerenciar na IC
<p>6- Relativos a esses FATORES, o operador do <i>coliving</i>, em específico, tem planejado ou executado ações para gerenciar (implantar, estimular, avaliar, etc.)?</p> <p>Se sim, cite algumas ações e há quanto tempo elas são praticadas?</p>	Ações efetivas e vivência no gerenciamento dos <i>Drivers</i>
7- Vocês adotam mecanismos (formas) de avaliar (perceber) se a INTERAÇÃO está acontecendo?	Identificar indicadores da IC
8- Qual a formação acadêmica dos gestores (sócios / gerentes) e como construíram a carreira no ramo de hospedagem (locação de habitações) e na modalidade de <i>coliving</i> ?	Formação dos gestores
<p>9- Como você CLASSIFICA a relevância dos fatores que guiam a interação (contato) entre moradores nos <i>colivings</i>, considerando a lista abaixo, ordenando de: 1 (MAIS relevante) até 7 (MENOS relevante):</p> <p>() Ambiente físico e infraestrutura (móvel, decoração, etc.) dos espaços coletivos para interações.</p> <p>() Ações dos gestores (operadores) do <i>coliving</i> atuando para facilitar o contato entre os moradores.</p> <p>() Atitudes (ações negativas e positivas) dos outros moradores dentro do ambiente de convívio.</p> <p>() Habilidades⁽¹⁾ individuais dos moradores para estabelecer o processo de contato entre os moradores.</p> <p>() Motivações⁽²⁾ individuais dos moradores para desejar estabelecer contato entre os moradores.</p> <p>() Oportunidades⁽³⁾ para que se estabeleça o contato entre os moradores.</p> <p>() Semelhanças da ‘própria personalidade e propósitos’ em comparação com os dos ‘outros moradores’.</p>	Classificação dos <i>Drivers</i>

⁽¹⁾ HABILIDADE: representa a aptidão natural para interagir com moradores, englobando a capacidade de comunicação, a empatia, a convivência em grupo, etc.

⁽²⁾ MOTIVAÇÃO: refere-se a propósitos para interagir com moradores, tais como as trocas de vivências (know-how), busca por ampliar a rede de contatos (*network*), desejo por relações de afetividade ou visibilidade social, etc.

⁽³⁾ OPORTUNIDADE: reflete as ocasiões para interagir com moradores, tais como disponível de tempo, quantidade de participações em atividades ou eventos, etc.