

---

# Coworking como ambiente para a exploração de Buracos Estruturais

## Coworking as an Environment for the Exploration of Structural Holes

LUIZ OLIVEIRA JUNIOR 

DANILO DE MELO COSTA 

### RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é investigar a predisposição para exploração de buracos estruturais em ambientes de coworking. No que se refere à metodologia, apresenta abordagem qualitativa e quantitativa. Na pesquisa quantitativa, os dados foram coletados por meio de questionários e usou-se de estatística descritiva, procedimentos de análise univariada e método de Bonferroni com  $\alpha = 0.05$ . Em relação à pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos gestores de empresas instaladas em um ambiente de coworking localizado na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais e adotou-se a análise de conteúdo categorial. Os resultados evidenciaram a existência de buracos estruturais com oportunidade de exploração para empresas instaladas em um espaço de *coworking*. Assim, recomenda-se que gestores de espaços de *coworking* que busquem desenvolver estratégias gerenciais que visem incentivar contatos mais efetivos, especialmente os interorganizacionais, de forma a intensificar as relações, promover mais trocas de informações e, por consequência, superar os possíveis buracos estruturais existentes.

**Palavras-chave:** Coworking; Buracos Estruturais; Redes Sociais; Networking; Colaboração.

### ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the predisposition to explore structural holes in coworking environments. With regard to methodology, it presents a qualitative and quantitative approach. In the quantitative research, data were collected

through questionnaires and descriptive statistics, univariate analysis procedures and Bonferroni method with  $\alpha = 0.05$  were used. Regarding qualitative research, semi-structured interviews were conducted with managers of companies located in a coworking environment located in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais, and categorical content analysis was adopted. The results showed the existence of structural holes with exploration opportunity for companies installed in a coworking space. Thus, it is recommended that managers of coworking spaces that seek to develop managerial strategies aimed at encouraging more effective contacts, especially interorganizational ones, in order to intensify relationships, promote more exchange of information and, consequently, overcome possible existing structural holes .

**Keywords:** Coworking; Structural holes; Social networks; Networking; Collaboration.

## 1. INTRODUÇÃO

Sendo considerado um modelo de organização de trabalho que tem como objetivo o compartilhamento dos espaços físicos, o *Coworking* tem se estabelecido como uma importante opção na escolha de muitas organizações, isso se dá devido ao compartilhamento de espaço físico, recursos técnicos, logísticos e estruturais de um escritório. Por este motivo, segundo Peleteiro et al., (2015), estes espaços facilitam a cooperação entre pessoas e empresas, a partir da colaboração e o apoio entre seus indivíduos.

Pode-se observar nos ambientes de *coworking* uma conformação especial de redes sociais que podem impactar diretamente no dia a dia dos indivíduos que trabalham no local, por meio da obtenção de novas capacidades e habilidades oriundas de uma cooperação com pessoas de diferentes origens profissionais e pessoais.

Pesquisas mostram que, em cidades com mais de quatrocentos mil habitantes, existem 1.194 espaços de *coworking* em atividade formal no Brasil, sendo que esse número era apenas 238 no ano de 2015 - evidenciando um crescimento de mercado expressivo (COWORKING BRASIL 2018). Devido à crise econômico financeira enfrentada pelo país e pelo mundo, motivada pela pandemia da Covid19, grandes empresas têm migrado seus escritórios para ambientes de coworking, como foi o caso do Cruzeiro

Esporte Clube que em 2021 trocou sua tradicional sede administrativa por escritórios localizados em um ambiente de coworking (ITATIAIA, 2021).

Logo, este crescimento representa uma transformação estratégica na esfera empresarial. Chase (2015) explica que se antes havia empresas centralizadas e estruturalmente fechadas, agora surgem experiências mais maleáveis, muitas vezes adotando um modelo de espaço colaborativo de espaço em busca de eficiência operacional, capacidade de inovação e troca de experiências, se configurando em uma verdadeira rede social empresarial (JONES; SUNDSTED; BACIGALUPO, 2009).

O termo redes sociais passou a fazer parte de forma mais freqüente do dia a dia das pessoas a partir do início do século XXI, sobretudo após o surgimento de plataformas como *LinkedIn* (2002), *Orkut* (2004), *Facebook* (2004), *Twitter* (2006) e *Instagram* (2010). Todavia, seu conceito acadêmico extrapola a concepção intuitiva que geralmente se têm. Nelson (1984) explica que no campo da pesquisa científica, as redes sociais são compreendidas como uma cadeia de contatos que interligam vários atores. Segundo Granovetter (1973), que é um estudioso seminal da temática das redes e precursor da teoria chamada de “força dos laços fracos” explica que tais contatos podem ser de diferentes tipos: formal ou informal, forte ou fraco, frequente ou raro, emocional ou utilitário.

Burt (1995), por sua vez, apresenta uma importante iniciativa de aperfeiçoamento na teoria da força dos laços (GRANOVETTER, 1973) e propõe o conceito de buracos estruturais: espécies de lacunas existentes nos fluxos informacionais. Para Burt (1995), redes apresentam, em determinadas partes, “buracos” que impedem a existência de pontes entre seus atores, limitando a circulação de informação (BOVO, 2014). Nesse sentido, Burt (1995) evidencia que estudos sociométricos são capazes de auxiliar na identificação de buracos estruturais entre redes, de forma que determinado ator possa atuar conscientemente na conformação da rede em que se situa e alterar o fluxo e sentido da informação (OLIVEIRA; SOUZA; CASTRO, 2014).

Logo, entender os espaços de *coworking* como um ambiente para explorar os buracos estruturais se mostra uma interessante lacuna a ser explorada.

A partir do contexto apresentado e partindo do pressuposto de que ambientes como são os *coworkings* facilitam a troca de informações e uma maior propensão à explorar e superar buracos estruturais, o presente trabalho pretendeu investigar a predisposição para superar buracos estru-

turais em um ambiente de *coworking* denominado Impact Hub, situado na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, para evidenciar as diversas possibilidades oriundas deste novo espaço organizacional.

## **2. REDES ORGANIZACIONAIS E REDES SOCIAIS**

Nas Ciências Sociais, conforme observa Marteleto (2018, p. 28), não há delimitação de uma disciplina específica ao estudo das redes sociais. Pelo contrário: o campo é múltiplo e passa por áreas como a “Antropologia, a Sociologia, a Economia, as Ciências Políticas, as Ciências da Informação e as Ciências da Comunicação, entre outras”.

Por este motivo, uma definição clara para o conceito de rede organizacional ainda não é unânime, todavia, Faccin, Genari e Dorion (2009) explicam que alguns elementos se mostram comuns, como coerência, cooperação, conectividade, autonomia, interdependência, confiança, colaboração, interatividade, objetivos, cultura, valores compartilhados, comunicação, comunhão, associação, normas, articulação, e benefícios coletivos - características presentes em espaços de trabalho compartilhado.

Há também uma relação próxima entre redes e sociedade na Era da Informação. Redes são como “um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos” (CASTELLS, 2009, p. 566). Nesse sentido, as redes podem surgir de organizações de qualquer tipo, tanto formais quanto informais, como podem se originar de indivíduos ou grupo de indivíduos.

Adicionalmente, Raport e Horvath (1961) explicam que uma rede social é aquela capaz de criar conexões entre as pessoas presentes no seu cotidiano, por meio de relações de qualquer natureza. Redes sociais são, ainda, entendidas como os contatos estabelecidos entre atores distintos, podendo tais contatos ser de diferentes tipos (direto ou indireto, formal ou informal, frequente ou raro, emocional ou utilitário etc).

Wasserman e Faust (1994) explicam que quando estão em formação, as redes sociais apresentam atores, nós e laços relacionais, podendo estes serem de natureza fraca ou forte. Apresentam, também, díades (ligação entre 2 atores em uma unidade de análise), tríades (ligações estabelecidas entre 3 ou mais atores), grupos (quando há na rede laços mensuráveis, sendo formado pelo conjunto ou agrupamento de atores definidos a partir de critérios teóricos, conceituais ou empíricos) e centralidade (identificação de quem são os atores mais importantes em uma rede social, sendo que, quanto mais centrais, mais evidente é sua importância para a estruturação da rede). Neste contexto, os atores são representados pelas ligações (ou nós) e estes nós são chamados de laços. A Figura 1 ilustra parte desses conceitos.

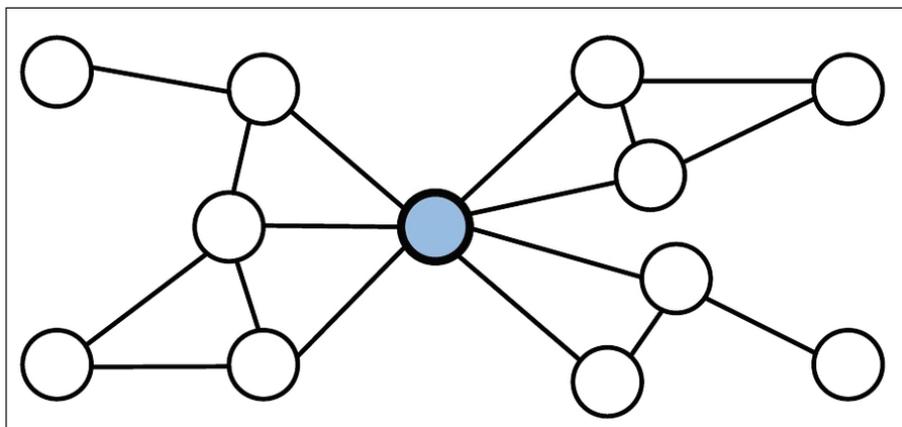


Figura 1 - Representação gráfica das medidas de centralidade

Fonte: Adaptado de Zimmermann (2009, p. 19).

O ponto preenchido representa a centralidade de um grau. Trata-se de uma díade dependente de vários outros díades. Em relação à centralidade de proximidade, o ponto preenchido é o mais perto de todos os outros díades, alcançando qualquer um em apenas 2 passos. Por fim, em relação à centralidade de intermediação, o ponto preenchido é responsável por conectar os dois lados do grafo, funcionando como ponte para a intermediação de fluxos relacionais (ZIMMERMANN, 2009, p. 19).

### **2.1. A teoria dos buracos estruturais**

Para melhor entendimento da relação entre as redes sociais, cabe trazer à discussão a teoria dos buracos estruturais, proposta por Burt (1995). O conceito de buracos estruturais (*structural holes*) faz alusão às vantagens e desvantagens que atores podem ter em uma rede relacional em função da posição nela ocupada. Dessa forma, o conceito estabelece uma ligação direta entre o número de relações de cada ator e a qualidade delas (se são redundantes, se possuem um nó central, dentre outros). Assim, as características de uma rede definem o acesso que seus atores têm a recursos, informações e, conseqüentemente, a capacidade de inovar.

De acordo com Burt (1987), numa rede de três elementos em que dois deles não apresentam ligação direta entre si, ficando de-

pendente da ligação de um terceiro para a realização de trocas informacionais, há um buraco estrutural. Ou seja: buracos estruturais são caracterizados pela inexistência de conexão direta entre os atores de uma mesma rede ou de redes distintas. A partir de tal entendimento, conceitos como centralidade e posição de um ator podem ser úteis para explicar o desenvolvimento de uma rede (SIQUEIRA; VIEIRA; CARMONA, 2013; FILHO; SANTOS, 2018).

Dois outros conceitos são importantes para melhor compreensão da proposta de Burt (1995): os *brokers* e os *clusters*. Tem o papel de *broker* o ator que faz a interconexão de comunidades, aqui chamadas de *clusters*. São os *brokers* que, ao interligarem os *clusters*, estabelecem na rede um acesso ampliado a novos mercados, com mais chances de tirar vantagens das trocas entre *clusters*. Em outras palavras: as relações estabelecidas entre *brokers* e *clusters* tendem a ser do tipo laço fraco. Além disso, tais atores, por serem oriundos de universos distintos, têm a oportunidade de realizar trocas de conhecimento e informações que, ao natural, não ocorreriam. Como resultado, ao menos em potencial, podem criar “pontes” entre redes, facilitando os processos inovativos.

Conforme pontua Vale, Wilkinson e Amâncio (2008), com a teoria dos buracos estruturais, Burt (1995) acentua e amplia o conceito de laços fracos, proposto por Granovetter (1973). O autor apresenta um modelo de competição econômica que tem suas bases na estrutura do relacionamento social e no conceito de buracos estruturais. Para Burt (2001), o ponto importante a ser analisado não é a força dos vínculos fracos estabelecidos entre os atores de uma rede, mas o buraco estrutural que tais vínculos são capazes de atravessar, além dos contatos não redundantes capazes de serem estabelecidos. Nesse sentido, conforme propõe, as relações sociais são um tipo de capital (por ele designado como “capital social”) tão relevante no cenário competitivo de um ator quanto o capital financeiro e o capital humano. A explicação de tal constatação é simples: se a inovação acontece a partir do contato de grupos sociais ou redes distintas (mas com recursos complementares) é o acesso a essa rede que propiciará tal acontecimento. No entanto, como as informações se distribuem de forma imperfeita, passa a ter mais vantagem quem está mais bem posicionado na rede, de modo a construir laços que possam dar acesso a oportunidades diferenciadas.

É empiricamente possível perceber a validade do conceito buracos estruturais e as consequências que podem deles resultar. Pessoas semelhantes tendem a frequentar socialmente os mesmos espaços. Ao agirem assim, aumentam a probabilidade de desenvolverem relações sociais mais efetivas, devido à similaridade de assuntos que compartilham. O resultado é a criação e manutenção de um relacionamento - afinal, pessoas estabelecem relações mais constantes entre aquelas com as quais se identificam, desenvolvendo contatos estreitos (BURT, 1995). A troca de informações entre tais indivíduos é, no entanto, bastante redundante. Os assuntos que guardam em comum acabam por limitar o universo de acesso e troca de informações. Nesse sentido, há densa documentação evidenciando que atores que apresentam papéis estruturais semelhantes geralmente apresentam também respostas semelhantes em situações correlatas (BURT, 1987). Por isso, para Burt, a posição de um ator em uma rede (seja ele empresa ou indivíduo) é tão determinante em sua capacidade de criar algum tipo de diferenciação no mercado. Chega, inclusive, a ser mais importante que os próprios atributos dos atores envolvidos.

A simples constatação da existência e relevância dos buracos estruturais implica na necessidade de se estabelecer algum tipo de mensuração que possa auxiliar na identificação dos mesmos e, por consequência, oferecer meios para estimular o encontro de universos distintos de conhecimento. Faz-se necessário, então, definir quais são as características chave de um buraco estrutural.

Algumas medidas de centralidade, como intermediação, proximidade e grau, desenvolvidos por Freeman (1978-1979), podem ser utilizados para realização de análises de rede e busca de buracos estruturais. No entanto, há um contraponto a ser observado: se por um lado tais métricas são capazes de caracterizar os atores de uma rede, por outro é comum encontrar pesquisadores que classificam tal procedimento como insuficiente. Para esses, mais que quantificar as relações encontradas em uma comunidade, o que deve ser de interesse de um investigador é o entendimento das dinâmicas envolvidas no fenômeno (FILHO; SANTOS, 2018). São elas que, em última instância, garantem a circulação de novas informações em uma rede e estimulam a inovação.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa se apresenta como descritiva e exploratória, de abordagem quali-quantitativa. A etapa qualitativa foi realizada

por meio de entrevistas em profundidade com gestores de empresas instaladas em um coworking.

A etapa quantitativa, por sua vez, se deu por meio de aplicação de um questionário dirigido às pessoas que no momento de sua aplicação trabalhavam em empresas instaladas em um coworking. Tal decisão metodológica foi tomada por se entender que estas pessoas iriam contribuir para o presente estudo, na medida que os dados gerados pelos respondentes poderiam ser confrontados com as entrevistas de realizadas com os gestores.

O método utilizado foi o estudo de caso no espaço de coworking denominado Impact Hub, instalado na cidade de Belo Horizonte, MG. A decisão se deu por considerar que os gestores estariam mais aptos a responder questões relativas à geração de inovação em suas empresas e aos relacionamentos estabelecidos com outras empresas e profissionais presentes no Impact Hub.

Nesta pesquisa, têm-se como unidade de análise as pessoas que trabalham em empresas instaladas no Impact Hub de Belo Horizonte. Consideram-se aqui, inclusive, os funcionários do coworking, já que o Impact Hub, em si, também é uma empresa.

Com auxílio dos funcionários do Impact Hub, identificou-se que das 92 pessoas ativas como membros do coworking, 73 eram as que o frequentavam o espaço ao menos duas vezes por semana. Dessas, foi possível entregar questionário impresso para 70 pessoas - o que resultou em 63 questionários respondidos. Além disso, 9 gestores de empresas instaladas no coworking participaram de entrevistas semiestruturadas. Conforme indicações de Siqueira, Costa e Vieira (2017) e de Ribeiro, Souza e Lobão (2018), a quantidade de entrevistas foi definida levando-se em consideração critérios de saturação.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pelo pesquisador com o auxílio da plataforma Trint®. Antes do início de cada entrevista, no entanto, os respondentes foram informados da gravação. Foram informados, também, que seus dados pessoais e os das empresas em que trabalham seriam anonimizados. Só então, após este esclarecimento e o consentimento de cada participante, a entrevista foi iniciada. Por isso, no resultado da pesquisa, os respondentes estão identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, e E9.

Todas as entrevistas foram individuais e aconteceram em locais e horários que garantiram privacidade e conforto para os entrevistados. O Quadro 1 apresenta a relação dos entrevistados:

*Quadro 1 – Relação dos entrevistados*

Entrevistado	Segmento em que atua	Função	Local da entrevista	Duração
E1	Publicidade e Propaganda	Sócio e gestor	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	21'38"
E2	Consultoria e performance em negócios digitais	Sócio e gestor	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	13'43"
E3	Data Experience	Sócio e gestor	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	12'14"
E4	Aceleradora	Gestor local	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	12'45"
E5	Compartilhamento de espaço comercial - coworking	Sócio e gestor	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	15'40"
E6	Agência de Publicidade Digital	Gestor local	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	12'28"
E7	Esportes Digitais	Sócio e gestor	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	24'06"
E8	Plataforma de ecommerce	Gestor local	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	15'55"
E9	Educação Financeira	Sócio e gestor	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	16'05"

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de transcritas as entrevistas, foram selecionadas falas dos respondentes que fossem representativas para demonstrar as categorias e subcategorias de análise, conforme indicado no Quadro 2. Além disso, para que fosse possível analisar de forma individual a expressão de cada respondente, os estratos selecionados foram mantidos em sua íntegra.

Quadro 2 - Roteiro de entrevistas associado a indicadores, categorias de análise, subcategorias de análise e autores pertinentes

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	PERGUNTAS	AUTOR	
Barramentos estruturais	Conhecimento e Percepção da rede	Ausência de conexões	1. Considerando o universo do Impact Hub de Belo Horizonte, você pode dizer que sabe quais são os produtos ou serviços que as empresas instaladas neste espaço de coworking oferecem ao mercado?	Burt (1992)	
		Vantagem posicional	2. Você acredita que se relacionar mais com os funcionários das outras empresas instaladas no Impact Hub de Belo Horizonte, sobretudo com aquelas de áreas distintas da sua, poderá identificar oportunidades de inovação para a empresa em que trabalha?	Burt (1992)	
		Formação de redes interorganizacionais	3. No Impact Hub de Belo Horizonte, as empresas participantes tendem a atuar em rede, desenvolvendo parcerias com outras empresas presentes no coworking?	Burt (1992)	
			Redundância de informação	4. Você percebe os ambientes de coworking como uma rede informal e difusa, que estimula a obtenção de informações não redundantes das empresas participantes? (considere que informações não redundantes são informações inéditas e que agregam à atividade fim do negócio).	Burt (1992)
			Pontes interpessoais	5. Nos últimos doze meses, conversas informais no espaço do Impact Hub de Belo Horizonte, sobretudo com pessoas de empresas que atuam em áreas diferentes da sua, já levaram você a ter ideias inovadoras?	Burt (1992)
	Efetividade das conexões		Pontes interorganizacionais	6. Nos últimos doze meses, a empresa em que você trabalha já aproveitou alguma oportunidade surgida a partir de uma parceria com outra organização presente no Impact Hub de Belo Horizonte? (considere apenas organizações que atuam em um segmento distinto da empresa em que você trabalha).	Burt (1992)
				7. Nos últimos doze meses, sua rede de contatos comercialmente úteis cresceu por você ter passado a trabalhar nas instalações do Impact Hub de Belo Horizonte?	Burt (1992)

Fonte: Elaborado pelos autores.

No tocante a análise de dados, duas técnicas distintas foram usadas, sendo uma para os dados quantitativos e outra para os dados qualitativos.

Para os dados quantitativos, usou-se de estatística descritiva, através de procedimentos de análise univariada. Com isto, foi possível identificar a distribuição de frequência das respostas aos questionários, determinar a dispersão dos dados (desvio-padrão, quartis e percentuais), além de posição da amostra (média e mediana). Usou-se, também, o método de Bonferroni, com  $\alpha = 0,05$ , para investigar correlações entre grupos de duas variáveis, com o nível de confiança geral de 95% (CASELLA; BERGER, 2010).

Em relação à análise dos dados qualitativos, depois de realizada a coleta, eles foram transcritos e organizados. A partir de então, optou-se por adotar a metodologia denominada análise de conteúdo categorial, conforme Bardin (2011).

#### **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

O objetivo desta seção é evidenciar a existência de buracos estruturais e pontes na rede formada a partir das relações sociais estabelecidas por gestores de empresas instaladas em um espaço de *coworking*. Isso foi feito tendo como base a investigação de constructos extraídos da teoria dos buracos estruturais (BURT, 1995) e que aqui serão tratados como indicadores, a saber: ausência de conexões, vantagem posicional, formação de redes interorganizacionais, redundância de informação, pontes interpessoais e pontes interorganizacionais.

Para proporcionar uma análise mais acurada, esses indicadores, por sua vez, serão analisados em duas subcategorias distintas: conhecimento e percepção da rede; e efetividade das conexões estabelecidas.

##### **4.1. *Conhecimento e organização da rede***

Nesta subseção busca-se investigar como os atores presentes no *coworking* estudado percebem-se frente às redes de relações estabelecidas. Busca-se, também, evidenciar a ocorrência de buracos estruturais, entender como se dão as relações que as empresas estabelecem entre si, identificar se no espaço de *coworking* há alguma

tendência de as empresas trabalharem em rede e se elas têm clareza sobre o que a superação de buracos estruturais pode proporcionar em relação à sua capacidade inovativa.

#### 4.1.1. Ausência de conexões

Na teoria dos buracos estruturais, (BURT, 1995) propõe que a estrutura de uma rede de relações se define pelo número de conexões existentes entre seus atores e a qualidade dessas conexões (se redundante, se possuem nó central, dentre outros). Segundo o autor, tais características influenciam diretamente nas informações que os atores têm acesso e, por consequência, em sua capacidade de inovar.

Para evidenciar a existência ou ausência de conexões entre as empresas do *coworking*, perguntou-se aos entrevistados se eles saberiam dizer quais são os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas instaladas no Impact Hub. Apesar de o grau de concordância ter sido alto (49,2%), percebe-se que apenas 11,1% dos respondentes afirma concordar totalmente. Têm-se, ainda, um representativo grau de discordância: 34,9%. O Gráfico 1 evidencia isso:

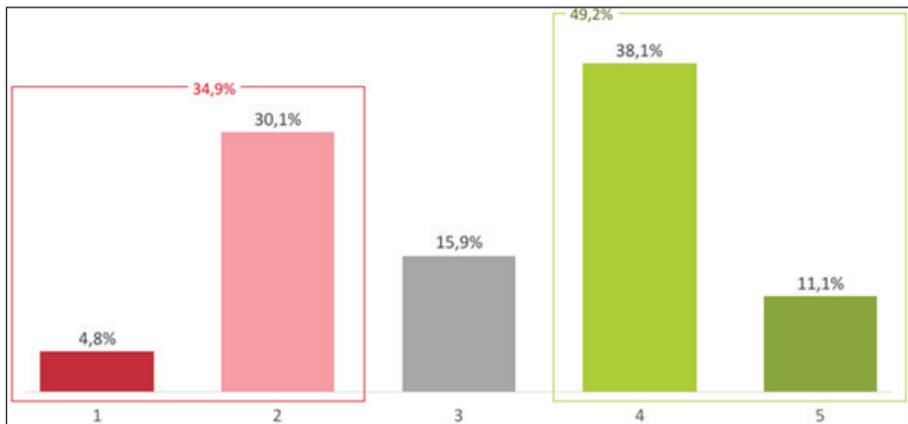


Gráfico 1 - Conhecimento sobre produtos e/ou serviços das empresas do *coworking*

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os números do Gráfico 1 indicam, ainda, que 50,8% dos respondentes apresentam alguma dificuldade em conhecer os serviços e produtos oferecidos pelas empresas instaladas no *coworking*, evi-

denciando a ocorrência de buracos estruturais. Isso aparece de forma clara nos relatos dos gestores entrevistados, que inclusive apontam esse desconhecimento como uma espécie de problema: “Conheço pouco. Os que eu conheço é porque eu fui atrás e procurei saber. Não veio naturalmente, não. Tem empresas, por exemplo, que eu levantei da cadeira e fui até lá ver o que eles faziam.” (E3); “Sendo bem sincero, devo conhecer só da Sigla e da Ideia Claro. A OLX eu sei que existe, mas os outros que eu já conversei e não tenho clareza. Se me perguntarem eu não vou conseguir responder. (E4)”;

Na maioria, não. Eu acho que falta algum tipo de ação, talvez mentorada pela gestão do espaço, de fazer um pouco mais essa troca. Porque às vezes alguma empresa entra ou sai muito rápido. Outras que estão aí há muito tempo, a gente acaba conhecendo. (E9)

Em outras falas, percebe-se que, por vezes, o conhecimento que se tem é superficial e conquistado através de relações informais:

Eu tenho uma noção do que cada empresa faz, mas não a fundo. (E6)

Não sei mesmo. Isso é uma coisa que vai acontecendo meio que por acaso. Por exemplo, o Educando o seu Bolso (*empresa instalada no co-working*), que depois a gente foi se aproximando... Tem muito tempo que eu estou aqui e eu fiquei muito tempo sem entender exatamente o que eles faziam. A gente começou a ter uma conversa comercial e aí é que eu fui começar a entender o que eles faziam. Mas a gente estava ali do lado, próximo, o tempo inteiro, mas isso não acontecia. (E2)

É possível observar, também, a existência de uma relação direta entre a idade dos entrevistados e o conhecimento que eles declaram ter em relação às outras empresas. Em geral, quanto menor a idade, mais as pessoas declaram concordar que conhecem o que as outras empresas oferecem. Na faixa etária de 18 a 25 anos, por exemplo, o grau de concordância é de 66,6% ante 34,8% entre os que têm mais de 31 anos. Chama a atenção, também, que entre 18 e 25 anos ninguém declarou discordar totalmente, enquanto no grupo com 31 anos ou mais, 13,0% dos entrevistados fizeram isso, conforme evidencia o Gráfico 2.

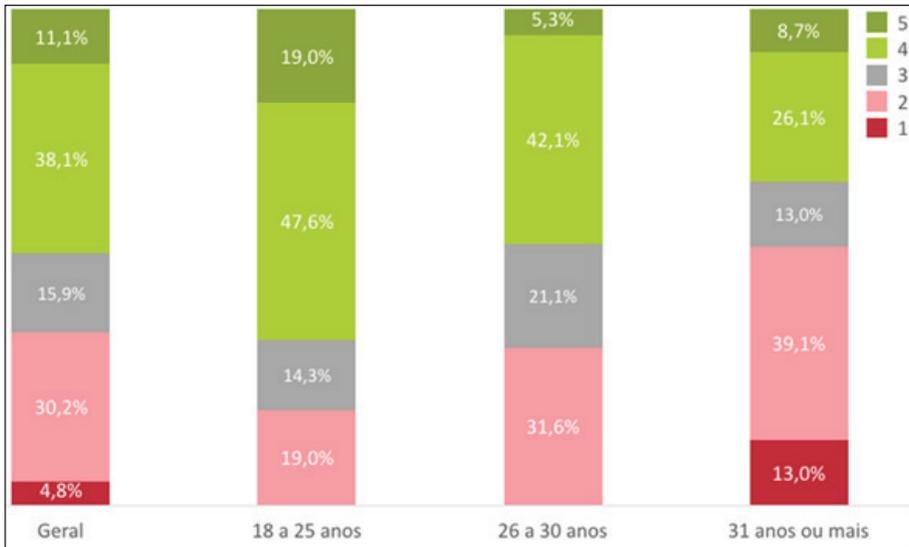


Gráfico 2 - Conhecimento sobre produtos e/ou serviços versus idade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma possível explicação seria que pessoas mais jovens, por terem cargos de menor responsabilidade e/ou vida social menos complexa, acabam tendo mais disponibilidade e interesse em criar relações que vão além dos círculos da empresa em que trabalham.

#### 4.1.2. Vantagem posicional

A posição que um ator ocupa em uma rede influencia diretamente na capacidade de ter acesso aos recursos disponíveis. Quanto mais central sua posição, maior o número de ligações diretas entre eles e os demais atores e menor o número de intermediações necessárias para se chegar a qualquer ator da rede (BURT, 1995). Assim, a posição pode ser compreendida pelo conjunto de relações que um ator estabelece com os outros atores da rede.

Dada as considerações acima, buscou-se investigar se entre os respondentes há um conhecimento, ainda de tácito, em relação ao tema. O pressuposto é que se eles entenderem que o desenvolvimento de relacionamentos com um maior número de atores poderá trazer uma vantagem em função da posição que passam a assumir,

irão buscar, de forma ativa, um aumento no número de conexões. Isso, na prática, traria vantagens em relação ao fluxo das informações e, por consequência, aumentaria a capacidade de inovação (BURT, 1995).

Pelo que se observa no Gráfico 3, 88,9% dos respondentes concordam que se relacionarem mais com funcionários de outras empresas instaladas do *coworking* eles poderão identificar oportunidades de inovação para as empresas em que trabalham. Na prática, isso mostra que fazê-los buscar ativamente a superação de buracos estruturais, aumentando suas conexões na rede interorganizacional, pode ser algo relativamente fácil, dado que já têm consciência da importância dessa superação para um aumento na capacidade de inovação.

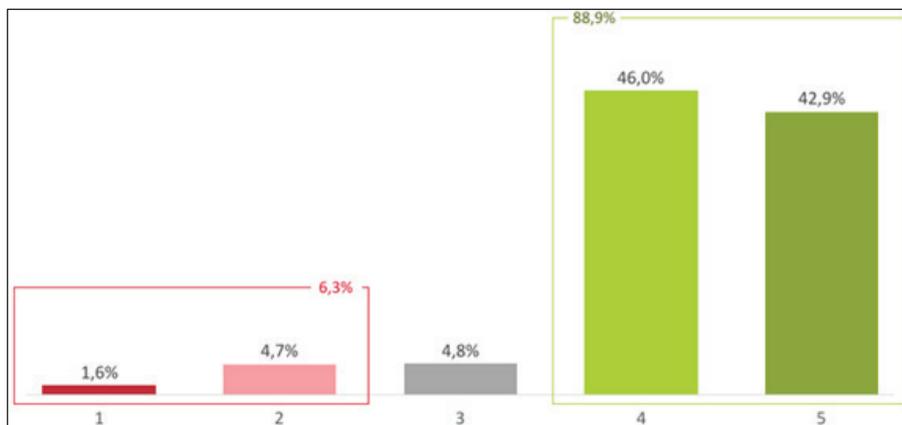


Gráfico 3 - Vantagem posicional

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tal percepção é ainda maior (95,8%) entre os gestores das empresas, evidenciando que ações que visem aumentar a conexão entre funcionários de empresas distintas podem ter uma fácil adesão e incentivo por parte deles. Isso pode ser visto no Gráfico 4.

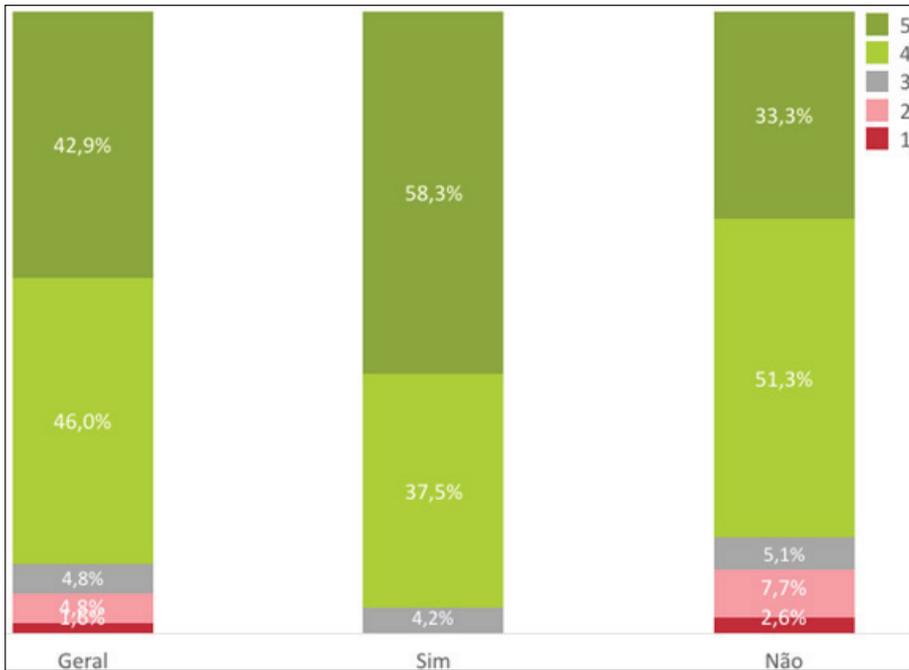


Gráfico 4 - Vantagem posicional na visão dos gestores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas entrevistas realizadas com os gestores fica evidente o entendimento que eles têm sobre a importância de se estabelecer mais relações e melhorar a posição na estrutura da rede, conforme pode ser percebido em várias das falas abaixo:

Com certeza. Isso é com certeza. A gente pode, e já aconteceu, da gente criar serviços, produto juntos, a várias mãos. Ou mesmo de aprender uma prática de uma empresa que está aqui, começando a adotar essa mesma prática. Buscar apoio de um, divulgar o outro. Dar suporte, essas parcerias assim. Com certeza (E5)

Na minha visão é que a gente sempre tem soluções aí que não necessariamente vão ser Integralmente aplicadas em um problema, um desafio. Mas quanto mais a gente entende quais são os pontos fracos e fortes de cada um, cada pessoa, cada empresa, a gente consegue se complementar mais. (E4)

Eu acho que sim, acho que sim. Principalmente em outras áreas. A gente acaba escutando e enxergando coisas que não é do nosso dia a dia e acabam abrindo os olhos para outras possibilidades. (E8)

Eu acho que sim, porque quando você traz pessoas de outras áreas, que tem uma visão totalmente diferente, acaba abrindo seu leque. Você tira a viseira de cavalo. Então às vezes a pessoa tem uma percepção muito diferente, e você acaba aceitando uma ideia ou tendo algum insight. Então eu acho que ajuda, acho que ajuda sim. (E9)

Em alguns depoimentos fica evidente, também, o interesse por ações internas mais estruturadas e rotineiras, visando propiciar conexões e troca de experiências:

Eu acredito muito nisso. Eu acho que a gente pode fazer de forma informal mesmo, deixar fluir, e também de forma mais rotineira. Sei lá, talvez uma vez por mês, ou uma vez por semana. Fomentar a troca de conhecimento e ver como uma empresa pode ajudar umas às outras. (E3)

Eu acho que sim. O que a gente não tem, talvez, é uma exposição dos nossos problemas ou até a abertura para poder fazer uma troca mesmo, né?. E as outras pessoas também falarem dos problemas e com isso a gente conseguir ajudar. Mas eu acredito que sim. (E6)

#### 4.1.3. Formação de redes interorganizacionais

Enquanto no tópico anterior buscou-se entender como os respondentes percebiam a importância de se posicionar de forma adequada na rede e conseguir desenvolver mais conexões, aqui busca-se entender se, na visão deles, se as empresas que estão instaladas no *coworking* tendem a atuar em rede.

Conforme se percebe no Gráfico 5, a maior parte dos respondentes (52,4%) concordam que estarem em um *coworking* favorece a formação de redes interorganizacionais, sendo que o maior estrato de respondentes (33,3%), afirma concordar parcialmente.

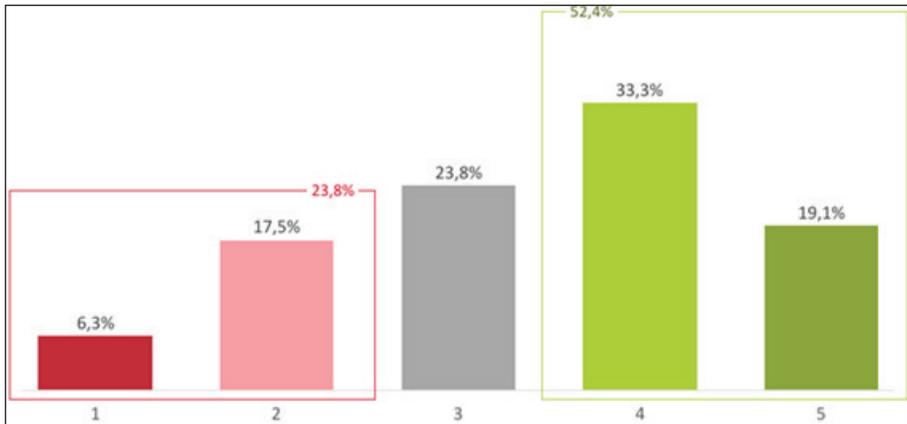


Gráfico 5 - Tendência à formação de redes interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe notar, no entanto, que o índice de concordância sobre entre os respondentes que frequentam o *coworking* 5 vezes por semana, indicando que a uma maior convivência no espaço tende a evidenciar oportunidades de conexões interorganizacionais, conforme revela o Gráfico 6:

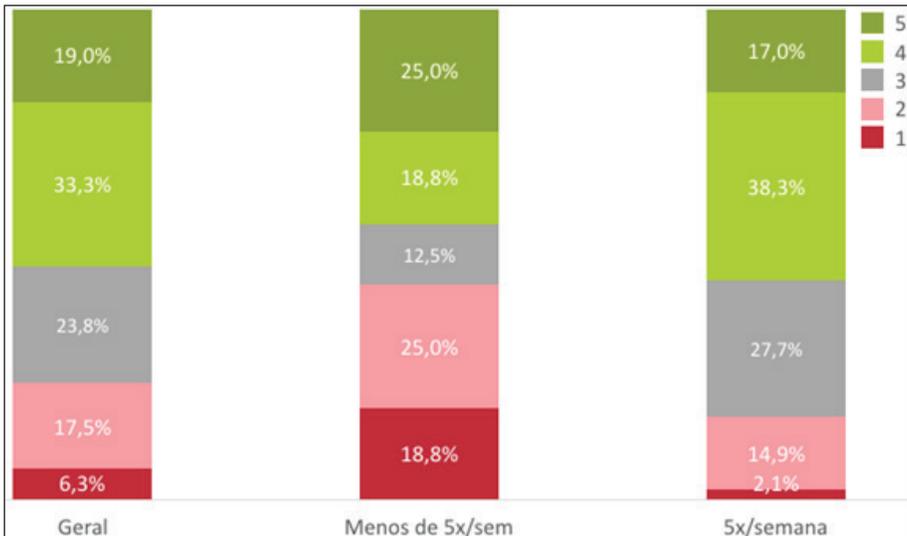


Gráfico 6 - Tendência à formação de redes interorganizacionais versus frequência no *coworking*

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tais dados apresentam consonância com o que foi reportado pelos gestores em suas entrevistas. Acrescenta-se, ainda, uma recorrente expectativa que os gestores têm em relação à formação de redes entre as empresas presentes no *coworking*, evidenciando que sentem falta de haver mais interações entre elas, conforme se observa a seguir: “Olha, eu não acho que atuar em rede é uma coisa frequente. Eu acho que isso acontece com bem menos frequência do que poderia.” (E2).

Acho que esse atuar em rede é uma expectativa com a qual as pessoas chegam aqui. Não vou falar que não se concretiza, mas se concretiza muito menos do que é a expectativa. A realidade é menor que expectativa. Eu acho que tem muito pouca interação entre as empresas. É isso que eu já falei, eu não sei o que mais da metade das empresas daqui faz, então como é que vou fazer alguma coisa com elas? Acho que falta uma interação. Acho que faltam momentos para poder fazer isso. (E1)

Em uma das falas, o tempo que as empresas estão instaladas no *coworking* aparece como um possível catalisador da formação de redes interorganizacionais, capazes que superar buracos estruturais, conforme se vê no seguinte depoimento:

Sim, sim a tendência é essa, de trabalhar em rede. E o que eu noto é que, quanto mais tempo as empresas estão aqui, mais tendenciosas a acontecer isso elas são. Acho que se eu fosse desenhar um gráfico seria assim: as empresas chegam e começam uma busca muito ativa. Aí, depois, ela cai essa busca por fazer coisas juntos e depois de um tempo ela descobre como realmente fazer isso. Fico feliz de ver várias parcerias acontecendo, contratações e trocas de cliente, atender cliente juntos. (E5)

Cabe destacar uma fala que sugere que o aumento da atuação em rede, apesar de poder ser incentivada pela administração do *coworking*, também é de responsabilidade das próprias empresas:

Eu vi isso acontecer em um caso específico nosso. Mas eu acho que tem potencial para ser mais assim. Não acho que depende

só da administração, da galera que está falando de comunidade. Depende muito da gente sair da operação e realmente fazer acontecer, sabe? Conversar e externar desafios. Esse tipo de coisa. (E4)

#### 4.1.4. Redundância da informação

Quando se tem redundância na informação, diminui-se potencial de troca de experiências e informações, dificultando o surgimento de inovações. Para Burt (1995), quando uma empresa se vê inserida em uma rede difusa, surge a oportunidade de se conectar com outras empresas para obtenção de informações não redundantes. Buscou-se, então, entender se percepção semelhante era compartilhada pelos entrevistados. A eles foi perguntado se percebiam os ambientes de *coworking* como uma espécie de rede informal e difusa, que estimula a obtenção de informações não redundantes. Como resultado, têm-se que 71,4% dos entrevistados concordam com tal proposição, contra 11,1%, que discordam. Esses números estão evidenciados no Gráfico 7:

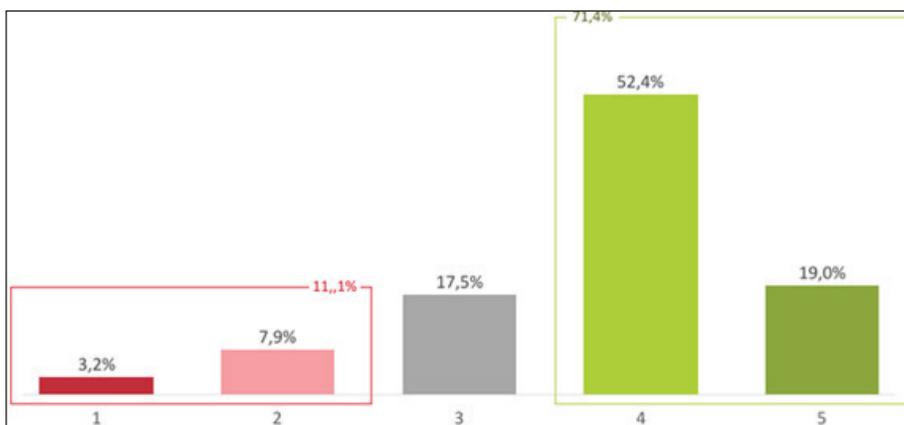


Gráfico 7 - Redundância da informação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na entrevista com os gestores, percebeu-se um posicionamento semelhante. A maioria diz concordar que o ambiente de *coworking* estimula a troca de informação não redundante. No entanto, alguns pontuam que ainda falta algum tipo de ação para que isso possa se

dar de forma mais concreta, evidenciando, assim, a existência de buracos estruturais: “Sim, eu acredito que isso é totalmente possível, mas é isso que a gente está falando... Eu acho que algum movimento a mais tem que acontecer. Acho que isso é pouco explorado, mas é totalmente possível” (E2). “Acho que sim, sim. É sempre possível. Um monte de gente perto assim... se ela estiver isolada, a informação compartilhada é zero. Então, se ela está perto de alguém, se alguém falar alguma coisa, já é um... Então, sim.” (E8), e

Sim, cara. Porque como são, em geral, empresas de áreas diferentes, onde você tem essa interação. A pessoa acaba falando de um negócio que você não entende patavinas e que você passa a entender um pouco mais e aquilo pode gerar algum tipo de diferencial competitivo, ou entender melhor. Faz você prestar melhor atenção num outro mercado. Então, assim: sem dúvida que sim. (E1)

#### 4.1.5. *Efetividade das conexões*

Nesta subseção busca-se investigar a efetividade das conexões estabelecidas por pessoas e empresas dentro do *coworking*. Para tanto, serão analisadas as pontes interpessoais e as pontes interorganizacionais existentes na rede.

##### a) *Pontes interpessoais*

Para Burt (1995) e Burt (2001), uma rede pode apresentar o que ele chama de buraco estrutural - espécie de lacuna existentes em sua estrutura, dificultando o fluxo de informação. A maneira de superar essas lacunas seria percebê-las e, ativamente, criar pontes (ou *bridges*) entre os atores. Ao proceder dessa forma, os contatos entre atores seriam aumentados. O mesmo aconteceria com o fluxo de informações não redundantes, favorecendo, por consequência, a inovação.

Para evidenciar se pontes estariam acontecendo de forma efetiva entre as pessoas que trabalham em empresas instaladas no *coworking*, a partir do estabelecimento de laços fracos, perguntou-se aos entrevistados se conversas informais acontecidas no Impact Hub já proporcionaram o surgimento de ideias inovadoras. Conforme se percebe no Gráfico 47, 58,8% dos entrevistados tendem a concordar com isso, indicando que um aumento na convivência informal pode

fomentar a inovação. Tal efeito se dá pela formação de novas pontes entre os atores das redes, aumentando a variedade de informação circulante. e diminuindo a quantidade de contatos necessários para se chegar à determinada informação.

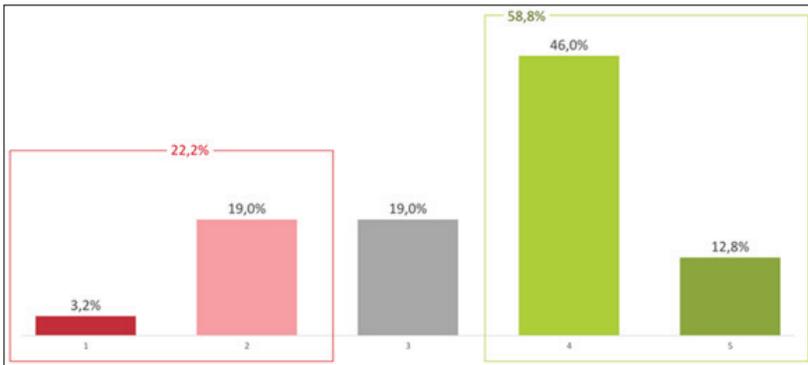


Gráfico 8 - Pontes interpessoais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe notar que este viés de concordância é ainda maior entre gestores, conforme mostra o Gráfico 9. Infere-se que há por parte deles uma busca mais ativa para estabelecer contatos com outros atores da rede. Isso, na tentativa de conseguir novos negócios para as suas empresas ou mesmo auxiliá-los em processos de inovação.

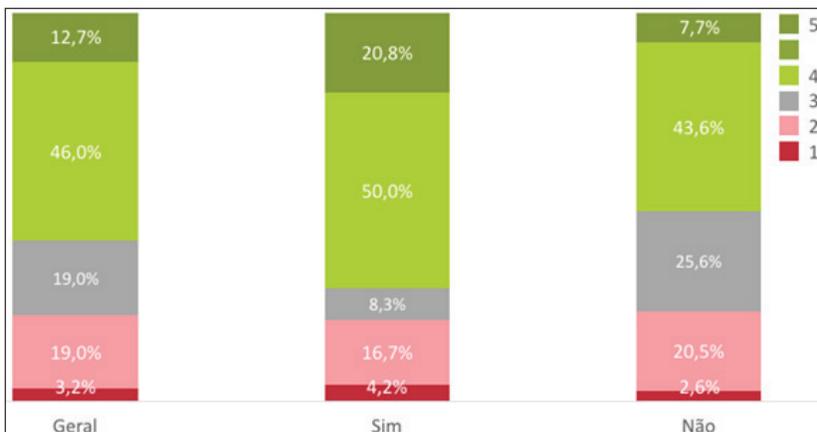


Gráfico 9 - Pontes interpessoais na visão dos gestores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise dos dados observou-se, também, que o grau de concordância é ainda maior entre aqueles que têm contratos de trabalho por prestação de serviços - as pessoas jurídicas. Entre elas o índice de concordância é de 90,9%, frente aos 81,3% dos sócios/proprietários e 27,3% dos contratados em regime de CLT - Gráfico 10.

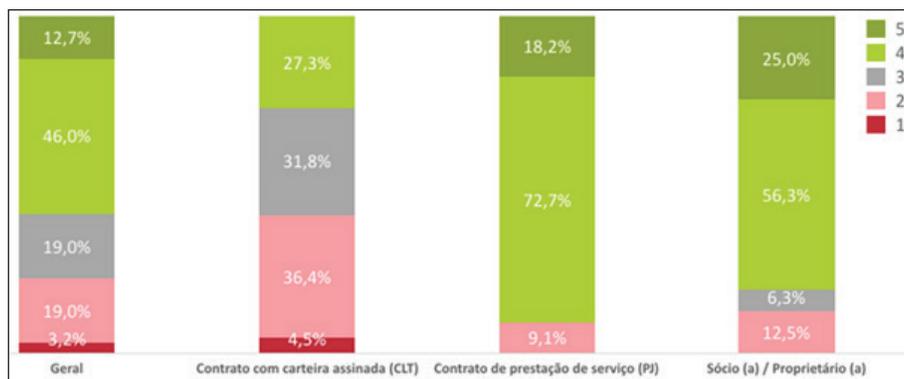


Gráfico 10 - Pontes interpessoais versus relações trabalhistas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, então, que pessoas contratadas como prestadores de serviços têm mais propensão a criar pontes interpessoais que pessoas contratadas por CLT. Chama a atenção que esse índice chega a ser maior, inclusive, que o apresentado pelos próprios sócios das empresas.

Infere-se, aqui, três possibilidades, não excludentes, para explicação de tais números:

- Os contratados como pessoa jurídica, por não terem garantias trabalhistas, acabam se empenhando mais;
- Estas pessoas buscam mais ativamente a criação de novos contatos para conseguirem novas oportunidades de trabalho;
- O próprio perfil de pessoas dispostas a trabalhar como PJ pode interferir na propensão à formação de novas conexões.

Nas entrevistas realizadas entre os gestores buscando entender se conversas informais proporcionaram a geração de ideias inovadoras, alguns relatos foram significativos - especialmente por evidenciar que inovações aconteceram, mas não em uma quantidade expressiva:

Sim, tem essa questão lá com o pessoal dos games, depois a gente começou a conversar sobre os projetos da gente entrar junto com eles para a equipe que eles estão formando. Coisa que eu jamais pensaria. Então sim, mas foi pontual. (E1)

Acho que sim... Estou tentando pensar aqui em algum exemplo. Lembro de conversar com a Bárbara. Ela é de uma empresa de logística, não tem nada a ver comigo. É de comércio exterior, assim, importação e exportação. Conversando com ela acho que eu tive algumas ideias. Sim, com certeza. É o tal da serendipidade. (E5)

Eu acho que gerou, cara. Não me lembro exatamente qual, mas gerou. A gente troca muita ideia, às vezes a gente está indo tomar café e cruza com alguém e troca umas ideias. E aí percebo que eu posso usar isso na minha ideia aqui, no meu negócio. Acaba que tem muita coisa que a gente já fez assim, sabe. Ideias bobas, momentos informais. (E9)

### *b) Pontes interorganizacionais*

Entender se houve formação de pontes entre empresas também é importante para perceber se os espaços de *coworking* ajudam a superar os buracos estruturais e, por consequência, fomentar a inovação. Assim, duas questões foram investigadas: se as empresas conseguiram aproveitar oportunidades surgidas a partir de parcerias estabelecidas com outras instituições presentes no Impact Hub e seu seus contatos comerciais se ampliaram por estarem instalados neste espaço.

De acordo com o apresentado pelo Gráfico 50, quase metade das empresas conseguiu aproveitar alguma oportunidade surgida no Impact Hub nos últimos 12 meses. O número é representativo: 49,2%, sendo que 31,7% afirma concordar totalmente. No entanto, 33,3% dizem não ter aproveitado nenhuma oportunidade - indicando que ainda há espaço para desenvolver parcerias internas. Cabe investigar, portanto, o real motivo de parte das empresas não conseguirem desenvolver parcerias entre si. Algumas hipóteses são:

1. Existência de buracos estruturais (já evidenciado pela pesquisa);
2. Inadequação dos produtos e/ou serviços oferecidos por parte das empresas;
3. Falta de interesse em aproveitar a rede local para potencialização de parcerias.

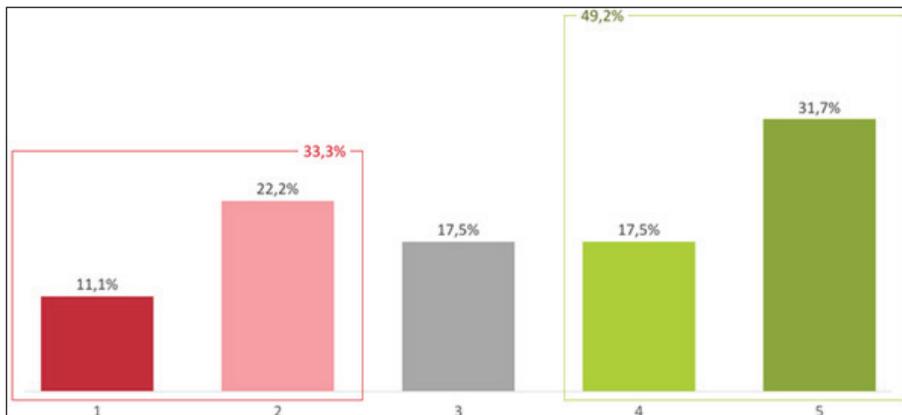


Gráfico 11 - Oportunidades surgidas a partir de parcerias com outras empresas do coworking

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao se comparar o nível de concordância com a questão e o tempo que a empresa está instalada no *coworking*, percebe-se que a variável tempo afeta positivamente no grau de concordância. Assim, enquanto a concordância é de 38,5% entre aqueles que estão no *coworking* há um ano ou menos, ela sobe para 66,7% entre os que estão no Impact Hub a mais de um ano - um resultado esperado, já que com o tempo é natural o aumento das possibilidades de contato entre as empresas. Isso pode ser visualizado no Gráfico 11:

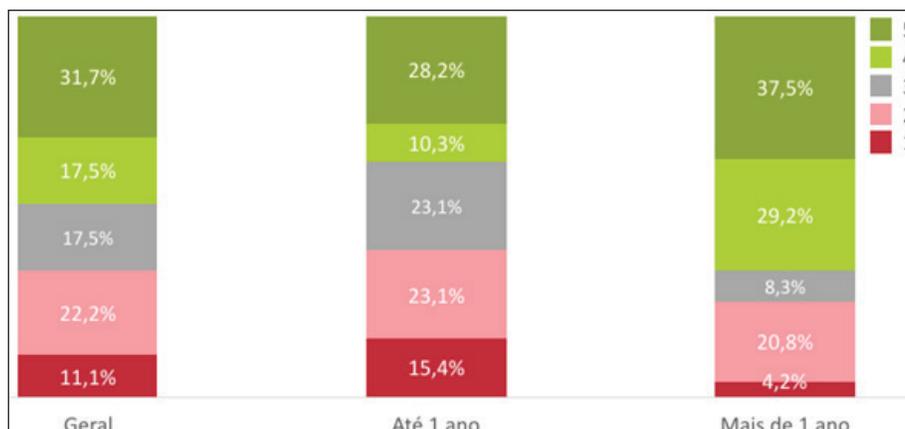


Gráfico 12 - Oportunidades surgidas a partir de parcerias com outras empresas do coworking versus tempo no coworking

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre os gestores entrevistados houve uma tendência a concordar que suas empresas já estabeleceram negócios internamente. No entanto, a maioria das falas foi inexpressiva, indicando apenas a concordância, sem entrar em detalhes. Entre os gerentes que mais explanaram sobre o assunto, têm-se: “Já, nós temos esses dois casos que antecipei, tanto nos games que nos fortaleceu o relacionamento com nosso cliente, quanto do projeto que a gente atende aqui dentro, com o próprio Impact Hub”. (E1); e “Eu cheguei a indicar um membro do Hub para fornecer serviços pra gente. Não concluiu porque ainda não teve demanda, mas isso já aconteceu.” (E6).

Outra forma de evidenciar a efetividade das pontes estabelecidas entre as empresas é levantar se nos últimos 12 meses a rede de contatos comerciais úteis cresceu pelo fato delas estarem instaladas no *coworking*. Pelo Gráfico 13, percebe-se que 57,2% dos entrevistados indicam concordar que houve aumento dos contatos comerciais úteis. Tal resultado, evidencia que o ambiente de *coworking* se mostra favorável para o aumento de contatos e, conseqüentemente, superação dos buracos estruturais.

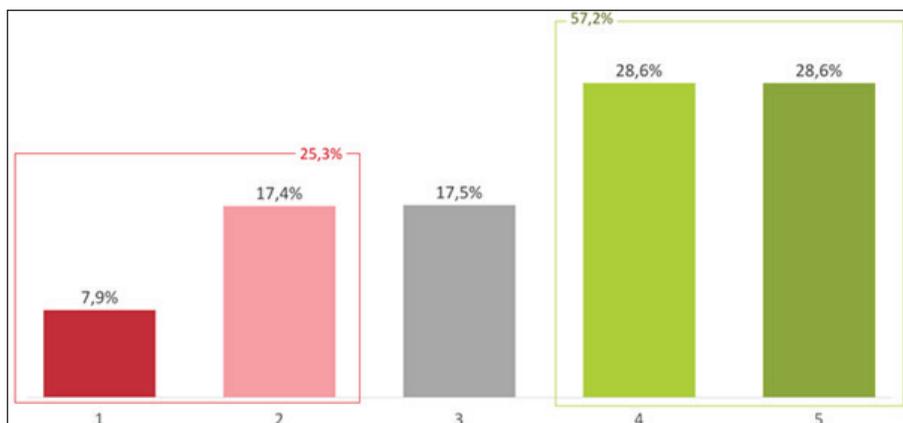


Gráfico 13 - Crescimento da rede de contatos comerciais úteis

Fonte: Elaborado pelos autores.

De forma correlata ao resultado já apresentado na seção 4.4.2.1, expresso no Gráfico 10, percebe-se aqui uma relação de concordância mais acentuada entre sócios das empresas e os prestadores de serviços por contrato do tipo pessoa jurídica. As possíveis razões são as mesas aventadas na seção 4.4.2.1. Os valores encontrados estão expressos no Gráfico 14:

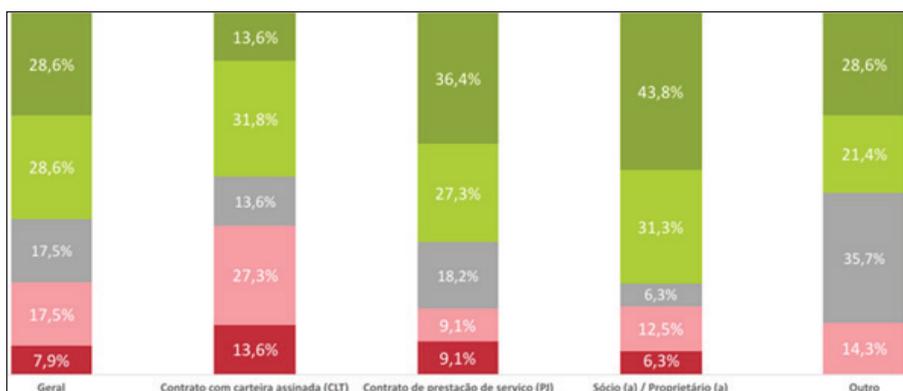


Gráfico 14 - Contatos comerciais úteis versus relações trabalhistas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro cruzamento de dados que ofereceu sustentação estatística é a relação entre os contatos comerciais úteis e o tempo que a empre-

sa está no Impact Hub. A concordância é maior entre as que estão instaladas há mais de um ano, conforme se percebe no Gráfico 15:

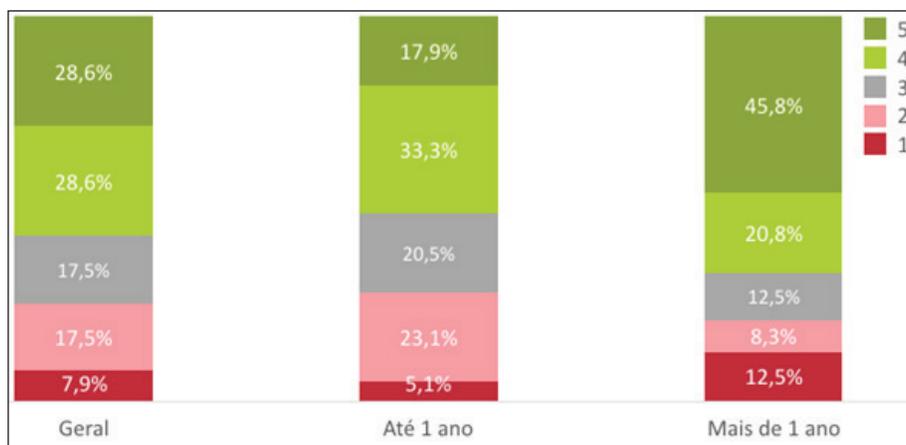


Gráfico 15 - Contatos comerciais úteis versus tempo no coworking

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pelas entrevistas com os gestores, fica evidenciado que houve, sim, um aumento na quantidade de contatos comerciais úteis nos últimos 12 meses. No entanto, vale notar que este aumento não é para todos e demonstrar ser, na prática, pouco significativo.

Não aumentou. Aconteceu um negócio, mas foi isso. Assim, não foi significativo a ponto de falar que cresceu em função disso. Foi com um cara de Los Angeles que passou alguns dias aqui. A gente acabou tendo contato e aí começamos a atender essa empresa lá em Los Angeles, por um tempo. (E2)

Apesar de não ter explorado tanto contatos possíveis aqui, tenho portas abertas com todos, sabe? Então isso existe. Se eu precisar de alguma coisa, se eu quiser trocar um desafio, ou se as pessoas quiserem falar comigo também, a gente está de portas abertas. Por isso que vejo que rolou. (E4)

Não, mas eu já vi isso com outras pessoas. Comigo não porque eu trabalho numa área que não é tão comercial. Mas eu já vi gente conhecendo gente de outras empresas, aumentando os contatos, inclusive dentro da minha. (E8)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realização da pesquisa, ficou evidente a predisposição dos buracos estruturais em um ambiente de coworking, contudo, também pode-se destacar as possibilidades que este espaço oferece.

Entre os respondentes da pesquisa, apesar de a maioria dizer que conhece os produtos e/ou serviços oferecidos pelas empresas instaladas no *coworking*, apenas 11,1% fazem essa afirmação com contundência, conforme já visto no Gráfico 1. Esse desconhecimento fica ainda mais evidente nas falas dos gestores entrevistados: 8 dos 9 gestores expressam desconhecer o que fazem as outras empresas instaladas no *coworking*, indicando a existência de buracos estruturais.

Outra evidência da presença de buracos estruturais refere-se à percepção existente em relação à tendência das empresas instaladas no *coworking* trabalharem em rede. Embora se tenha verificado entre os respondentes que a concordância sobre o tema é expressiva, precebe-se que ainda há uma grande lacuna a ser preenchida. Tal percepção também é compartilhada pelos gestores: dos 9 entrevistados, 4 discordam que as empresas locais tendam a trabalhar em rede, 4 concordam e 1 se mostra neutra, não sabendo opinar. Fica evidente, portanto, que a formação de redes é realizada apenas por uma fração das empresas, confirmando a existência de buracos estruturais.

A investigação da superação de buracos estruturais através de relações interorganizacionais, por sua vez, foi evidenciada ao questionar se as empresas em que os respondentes trabalham aproveitaram, nos últimos 12 meses, alguma oportunidade surgida a partir de uma parceria com outra empresa instalada no *coworking*. Neste ponto, apesar de a maioria dos respondentes acreditar que isso ocorreu, essa maioria é relativa, já que está abaixo dos 50%. Entre os gestores entrevistados, 5 apresentaram concordância, afirmando ter realizado algum tipo de parceria e 3 apresentaram discordância.

*Por fim, ao investigar se o número de contatos úteis dos respondentes aumentou nos últimos 12 meses em função da empresa funcionar no coworking é um indicativo de constituição de laços fracos e superação de buracos estruturais, a maioria dos respondentes acredita que isso ocorreu. Esta também é a opinião da maioria dos gestores: 5 apresentam concordância, 3 apresentam discordância e 1 se mostrou neutro. A Tabela 1 resume estes resultados:*

Tabela 1 - Evidenciação de buracos estruturais

INDICADOR	RES-POSTA		
	Discordância	Neutralidade	Concordância
Conhecimento sobre produtos e serviços	34,9%	15,9%	49,2%
Formação de redes interorganizacionais	23,8%	23,8%	52,4%
Pontes interorganizacionais - Parceria com outras empresas	33,3%	17,5%	49,2%
Pontes interorganizacionais - aumento no número de contatos úteis	25,4%	17,5%	57,1%

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do exposto, pôde-se evidenciar a existência de buracos estruturais com possibilidade de exploração para empresas instaladas em um espaço de *coworking*.

Assim, recomenda-se que gestores de espaços de *coworking* busquem desenvolver estratégias gerenciais que visem incentivar contatos mais efetivos, especialmente os interorganizacionais,

de forma a intensificar as relações, promover mais trocas de informações e, por consequência, superar os possíveis buracos estruturais existentes.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOVO, Cassiano Ricardo. A contribuição da teoria da rede social, de Mark Granovetter, para a compreensão do funcionamento dos mercados e a atuação das empresas. *Pensamento & Realidade*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 135-151, 2014.

BURT, Ronald S. The social structure of competition. In: BURT, Ronald S. *Structural holes: The social structure of competition*. 1. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1995. 324 p. cap. 2, p. 57-91.

BURT, Ronald S.. Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 92, n. 6, p. 1287-1335, mai. 1987.

BURT, Ronald S. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In: BURT, Ronald S.; COOK, Karen; LIN, Nan. *Social Capital: Theory and Research*. 1. ed. Aldine Transaction, 2001. cap. 2, p. 31-56.

CASELLA, George; BERGER, Roger. *Inferência estatística*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 612 p.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Tradução Carlos Nelson Coutinho e Leandro Konder. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, v. I, 2009. 630 p.

CHASE, Robin. *Economia compartilhada: como pessoas e plataformas da Peers Inc estão reinventando o capitalismo*. 1. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.

COWORKING BRASIL. *Censo Coworking Brasil 2018*. 2018. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2018>. Acesso em: 15 Nov. 2018.

FACCIN, Kadigia; GENARI, Denise; DORION, Eric. *Capital social: recurso estratégico para o desempenho de redes organizacionais*. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 33. 2009, São Paulo, 2009. 1-16 p.

FILHO, Francisco Conrado; SANTOS, Luís António. Potencialidades e limitações da metodologia de análise de rede: um modelo teórico voltado para as ciências sociais. *Comunicação e Sociedade*, Braga, v. 33, p. 183-198, 2018.

FREEMAN, Linton C.. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, n. 3, p. 215-239, 1978-1979.

FREEMAN, Linton C. *The Development of Social Network Analysis: a study in the sociology of science*. 1. ed. Vancouver: SP Empirical Press, 2004. 216 p.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360 - 1380, mai. 1973. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2776392>. Acesso em: 12 nov. 2017.

ITATIAIA. *Cruzeiro inaugura nova sede administrativa em coworking*. Itatiaia Caderno Notícias, 08 de fev de 2021. Disponível em: <<https://www.itatiaia.com.br/noticia/cruzeiro-inaugura-nova-sede-administrativa-em-coworking-veja-fotos>>. Acesso em 28 de julho de 2021.

JONES, Drew; SUNDSTED, Todd; BACIGALUPO, Tony. *I'm Outta Here: how co-working is making the office obsolete*. 1. ed. Notan MBA Press, 2009. 150 p.

MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em ciência da informação. *Revista Telfract*, São Caetano do Sul, v. 1, n. 1, p. 27-46, 2018.

OLIVEIRA, Nivaldo; SOUZA, Donizeti Leandro; CASTRO, Cleber Carvalho de. Análise sociométrica da rede de relacionamento das bibliotecas que constituem o Consórcio das Universidades Federais do Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 19, n. 1, p. 130-148, 2014.

PELETEIRO, Ana et al. Using reputation and adaptive coalitions to support collaboration in competitive environments. *Eng. Appl. of AI*, v. 45, p. 325 - 338, 2015.

RAPOPORT, Anatol; HORVATH, Wilian J. A study of a large sociogram. *Behavioral Science*, v. 6, n. 4, p. 279-291, 1961.

RIBEIRO, Jaime; SOUZA, Francislê Neri de; LOBÃO, Catarina. Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados? *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 6, n. 10, p. iii-vii, 2018.

SIQUEIRA, Douglas M.; COSTA, Benny K.; VIEIRA, Almir M. Redes de Poder em Empreendimentos Solidários de Reciclagem. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 15, n. 2, p. 130-151, 2017.

SIQUEIRA, Douglas M.; VIEIRA, Almir M.; CARMONA, Viviane C. Rede de confiança e amizade: relações de trabalho em uma cooperativa. *Revista CESUMAR*, v. 18, p. 299-318, 2013.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2008.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. *Social network analysis: methods and Applications (structural analysis in the social sciences)*. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

ZIMMERMANN, Thomas. *Changes and Bugs: Mining and Predicting Development Activities*. Slideshare. 2009. 34 p. Disponível em: <[https://pt.slideshare.net/tom.zimmermann/changes-and-bugs-mining-and-predicting-development-activities/19-CentralityDegree\\_Closeness\\_BetweennessBlue\\_binary\\_has](https://pt.slideshare.net/tom.zimmermann/changes-and-bugs-mining-and-predicting-development-activities/19-CentralityDegree_Closeness_BetweennessBlue_binary_has)>. Acesso em: 1 Mar. 2020.

Recebido em: 28-7-2021

Aprovado em: 30-5-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>