

**COWORKING: REDES DE RELACIONAMENTOS, PONTOS  
POSITIVOS E NEGATIVOS DO MODELO ORGANIZACIONAL**

**Rômulo Giovannelli Carneiro,**  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
[romulogc@hotmail.com](mailto:romulogc@hotmail.com)

**Elisabete Camilo,**  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
[bcamilo@uol.com.br](mailto:bcamilo@uol.com.br)

**RESUMO**

O modelo organizacional contemporâneo Coworking surge como uma alternativa que foge dos padrões tradicionalistas de trabalho. Espaços Coworking são escritórios compartilhados que reúnem empreendedores e profissionais de diferentes áreas do conhecimento, com diferentes histórias e desafios a serem superados. Essas diferenças se unem e convergem em busca de um objetivo comum, sendo o desenvolvimento de negócios de sucesso por meio de redes de relacionamentos que potencializam o processo empreendedor. O presente artigo tem como objetivo descrever a metodologia organizacional Coworking, e como objetivos específicos; (1) identificar o perfil do profissional que trabalha em ambiente de Coworking; (1) identificar as motivações para adoção da metodologia; (3) identificar as vantagens e desvantagens do modelo organizacional. Para alcance dos resultados foi realizada pesquisa descritiva, exploratória, quantitativa e qualitativa e os dados trabalhados pela análise de conteúdo. Os resultados obtidos apresentam o Coworking como um modelo organizacional benéfico ao profissional que dele faz parte, valendo-se principalmente da rede de relacionamentos e redução de custos, em um ambiente agradável, criativo e motivado, composto por jovens profissionais que buscam qualificação, capacitação, superação de desafios e compartilhamento de ideias, espaços e experiências.

**Palavras-chave:** Coworking; Empreendedorismo; Escritórios Compartilhados; Redes de Relacionamentos; Modelo Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o número de profissionais autônomos, empreendedores e empresas inovadoras cresceu exponencialmente no Brasil, acompanhando uma tendência global, onde diversos fatores, como a busca por independência profissional, criação de novos negócios, avanços tecnológicos, e até mesmo crises econômicas, fizeram com que cada vez mais pessoas busquem novas maneiras de desenvolver suas carreiras ou conquistar novas fontes de renda.

A ideia defendida durante anos, de que a ascensão profissional e uma carreira sólida somente são possíveis no ambiente corporativo de grandes organizações, está gradativamente sendo substituída por conceitos como qualidade de vida, identificação de oportunidades e criação de negócios inovadores, de forma eficiente e sustentável.

A rotina pré-definida de trabalhadores engravatados, que cumprem uma carga horária engessada, com processos burocráticos, muitas vezes é vista como algo desmotivador ao jovem que acaba de concluir sua graduação e busca conquistar seu espaço no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo. Estes jovens são comumente vistos como pertencentes à Geração Y. Lombardia (2008) caracteriza a Geração Y como as pessoas nascidas entre as décadas de 1980 e 1990, na época em que se iniciou a evolução tecnológica. São indivíduos pertencentes à globalização, que valorizam o acesso à informação, utilizando a tecnologia como aliada, estes jovens buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, valorizam a diversidade, consideram fundamental a responsabilidade individual e a liberdade na tomada de decisões.

Não somente a Geração Y, como também profissionais de gerações anteriores, cada vez mais buscam formas de trabalho não convencionais, que possibilitem o exercício de funções em que se sintam responsáveis pelo negócio, com autogerenciamento da carreira. Neste contexto, o empreendedorismo ganha papel de destaque, aliado às mudanças de paradigmas citadas, o processo empreendedor torna-se um objeto de estudo de grande relevância para o atual mercado de trabalho e consumo e com isto esta pesquisa se justifica na importância do estudo de um novo modelo de negócio que surge pela tecnologia da informação e inovação. Baron & Shane (2007), afirmam que o empreendedorismo envolve o reconhecimento de uma oportunidade para criar algo novo, assim, os modelos organizacionais estão em constante evolução, buscando adaptar-se ao ambiente inovador e de rápida difusão de ideias e informações. Surge então o conceito de Coworking, como uma alternativa que agrega empreendedorismo, carreira, inovação, networking e criação de valor. Neste interim o objetivo

deste estudo é descrever a metodologia organizacional Coworking e responder ao problema da pesquisa se Coworking é considerado um novo modelo de negócio? E para atender a este objetivo cinco objetivos específicos foram trabalhados: (1) descrever duas empresas de Coworking; (2) identificar o perfil do profissional que trabalha em ambiente de Coworking; (3) identificar as motivações para adoção do Coworking; (4) identificar as vantagens para adoção do Coworking; (5) identificar as dificuldades percebidas na adoção do Coworking.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é muitas vezes entendido, por senso comum, como a criação de um novo negócio. A ideia defendida de indivíduo empreendedor é a de um cidadão capaz de abrir sua própria empresa e ser seu próprio empregador, por meio do desenvolvimento de alguma atividade comercial com fins lucrativos. Esta concepção não deixa de ser correta, entretanto é superficial e não expõe o real conceito deste campo de estudo da Administração, que além de possuir grande importância acadêmica, é uma área com expressivo e significativo impacto econômico, social e empresarial.

Como expressão social, o ato de empreender é responsável pela criação e manutenção da vida em comunidade. De acordo com Degen (2009), Sarkar (2007), a riqueza e prosperidade de uma determinada nação, é medida por sua capacidade de produzir bens e serviços necessários para a continuidade de suas atividades e para o bem-estar de sua população. Assim, o ato de empreender mostra sua complexidade.

Dada a importância do assunto, são inúmeros os autores que buscam uma definição clara e concisa para o termo empreendedorismo. Neste trabalho foi utilizada a seguinte definição apresentada por Hisrich, Peters & Shepherd (2009), devido sua perspectiva abrangente:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30)

Por meio desta definição, são enfatizados aspectos básicos de um empreendedor. É apresentado o empreendedorismo como processo, declara-se que a exigência de dedicar tempo e esforço, indicam-se em recompensas e na necessidade de assumir riscos.

Nesse sentido, Schumpeter (1949, apud Dornelas, 2014), Baron & Shane (2007) definem o empreendedorismo como uma área de negócios que busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo, não necessariamente um produto ou serviço, mas também novos mercados, processos ou modelos organizacionais, destruindo a ordem econômica existente com novos produtos e serviços e novas formas de organização.

## 2.1.1 Processo empreendedor e o reconhecimento de oportunidades

O empreendedorismo é um processo que se dá ao longo do tempo, em fases distintas, que culmina com a colheita dos resultados, conquistada pela aplicação comercial de seu objeto, sendo um produto ou serviço, ou mesmo novas formas organizacionais. Hisrich, Peters & Shepherd (2009), caracterizam este processo além da simples solução de problemas ou atendimento de necessidades. Para os autores, o empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo.

Baron & Shane (2007) definem que o estágio inicial do processo empreendedor, o reconhecimento de oportunidades, ocorre quando mudanças na tecnologia, nas condições políticas, sociais e demográficas geram o potencial para criar algo novo, algo que não havia sido feito, ou fazer algo de uma forma mais valiosa. As mudanças tecnológicas são relacionadas à invenção de uma nova tecnologia, que possibilita alterações na produtividade, potencializando determinada forma de trabalho ou processo produtivo. Mudanças políticas, em síntese, relacionam-se com novas regulamentações ou desregulamentações, capazes de criar novos mercados ou redistribuição de recursos de novas maneiras. Já as mudanças sociais e demográficas, são as transformações nas preferências, formas de consumo e hábitos das pessoas, fatores altamente dinâmicos e em constante substituição, criação e superação (BARON & SHANE, 2007)

Nos últimos anos, em meio às mudanças sociais e demográficas ocorridas, destaca-se a ascensão do consumo colaborativo. Atualmente, além de consumir, as pessoas buscam cada vez mais se relacionar socialmente e compartilhar informações e experiências, fortalecendo sua rede de contatos. Maurer et al (2012) afirma que, desta forma, as pessoas passaram a desenvolver iniciativas que estimulam o consumo colaborativo e a troca de experiências e insere-se o Coworking como tema deste trabalho (BOTSCHAN & ROGERS, 2011).

Sendo assim, podemos entender o Coworking como uma oportunidade a ser explorada,

advinda de uma mudança de hábitos e surgimento de novas necessidades, capaz de gerar valor a indivíduos empreendedores que buscam fortalecer seus negócios e desenvolver a carreira profissional. Tal oportunidade pode ser explorada não somente por aquele que cria um espaço Coworking, mas principalmente pelos perfis profissionais que dele decidem fazer parte.

## 2.1.2 Perfil empreendedor

Neste trabalho, buscou-se analisar os perfis profissionais que fazem parte do modelo organizacional contemporâneo coworking. Em comum, independente do ramo de atuação, estes profissionais possuem o espírito empreendedor, visto que são pessoas que buscam gerir sua própria carreira, desenvolvendo seus negócios em um ambiente dinâmico, colaborativo e social. Hisrich, Peters & Shepherd (2009) descrevem os empreendedores como dinâmicos, flexíveis, auto reguladores e engajados no processo de buscar soluções para as mudanças percebidas em seus ambientes. Sua elevada adaptabilidade cognitiva desses profissionais possibilita que eles se adaptem a novas situações facilmente, criem soluções com ideias originais e transmitam a motivação por trás de suas ações. Além da adaptabilidade, os empreendedores, estabelecem duas importantes redes: uma rede de apoio moral, composta por familiares e amigos, que incentivam e torcem pelo sucesso do negócio, e a rede de apoio profissional, composta por orientadores e mentores que auxiliam e impulsionam o processo empreendedor (BULGACOV; VERDU, 2001; REINERT, 2013)

Por sua vez, Degen (2009) caracteriza o empreendedor como um profissional que tem o empreendedorismo como opção de carreira. O empreendedor é um indivíduo disposto a grandes sacrifícios pessoais para vencer o desafio e alcançar seus objetivos, possuindo um inconformismo irracional com a situação atual das coisas, com ânsia por mudanças. Outra característica empreendedora importante, apresentada é a falta da intimidação destes profissionais em relação às empresas já estabelecidas no mercado, o que faz com que os empreendedores as desafiem com suas novas formas de fazer as coisas, e estas características são encontradas na essência do Coworking, que como modelo organizacional contemporâneo, rompe as barreiras de empresas tradicionalistas e burocráticas, propondo uma nova concepção e remodelação das formas de trabalho.

## 2.2 REDES DE RELACIONAMENTOS

Tanto na fase de concepção do negócio, quanto no desenvolvimento do mesmo, entendido como a execução do planejamento definido, as redes de relacionamento do empreendedor possuem grande influência no sucesso e manutenção do empreendimento. Powell & Smith-Doerr (1994, apud Cruz, Martins & Augusto (2011); Bulgacov; Verdu (2001); Reinert (2013) conceituam a rede como um conjunto de relações ou laços entre atores, entendidos como indivíduos ou organizações, que incluem informações e fluxo de recursos, conselhos ou amizade.

A troca de informações na rede, formando um fluxo entre os atores, gera conteúdo de diferentes formas, mas com um objetivo em comum: a criação de valor e vantagem competitiva. Cruz, Martins & Augusto (2011); Bulgacov; Verdu (2001); Reinert (2013), afirmam que por meio das redes sociais, indivíduos que participam de um mesmo círculo social, têm acesso facilitado a informações valiosas, compartilhando conhecimento sobre postos de trabalho, trocando contatos, movimentando de forma dinâmica o mercado de trabalho do qual fazem parte.

Segundo Hisrich, Peters & Shepherd (2009), o empreendedor necessita de um forte apoio e de um sistema de aconselhamento em todas as fases do empreendimento. Para os autores, esse sistema provê informações sobre vários assuntos, como estrutura organizacional, obtenção de recursos financeiros necessários e marketing. Também caracterizam o empreendedorismo como uma função social que faz parte de um contexto social, sendo importante que o empreendedor desenvolva sua rede de contatos e conexões, que se torna mais forte e benéfica conforme a frequência, o nível e a reciprocidade dos relacionamentos aumentam (BULGACOV; VERDU 2001; REINERT 2013).

## 2.3 COWORKING

O modelo organizacional contemporâneo Coworking, também conhecido como espaço compartilhado ou colaborativo, é um conceito recente e com consequências ainda pouco estudadas pela Administração. De acordo com Quaresma & Gonçalves (2013), o Coworking surgiu como um cruzamento entre o escritório virtual e o home office. O espaço é um escritório compartilhado entre profissionais e empresas, geralmente em estágio inicial, que buscam sinergias ao compartilhar recursos como espaço físico, energia, insumos eletrônicos, internet,

mas, além disso, buscam partilhar experiências, informações e redes de contatos.

O site Coworking Brasil, define o modelo como uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho, reunindo pessoas que objetivam trabalhar em um ambiente inspirador. Além disso, o site apresenta o Coworking como um ambiente democrático em que profissionais independentes podem desenvolver seus projetos sem o isolamento do home office, ou as distrações dos espaços públicos.

Veloso (2016), The Coworking Institute (2015), conceituam o Coworking como um modelo de trabalho em que espaço e recursos são divididos por empreendedores de diversos segmentos, barateando seus investimentos em escritórios físicos. De acordo com a autora, a economia se dá pela divisão de despesas fixas, como serviços de limpeza, recepcionista e telefonia. Também são citadas outras vantagens do modelo, como o direito de usar o endereço do espaço físico para receber correspondências até a realização de reuniões e atendimento a clientes no local, por exemplo. O Coworking não se resume apenas ao compartilhamento de espaços, mas também deve ser valorizado pelas redes sociais que nele são geradas.

Assim, além de compreender melhor o funcionamento e estrutura do modelo Coworking, o projeto de pesquisa busca entender como o espaço gera impacto na carreira dos profissionais que dele fazem parte, identificando os aspectos positivos e negativos, além da redução de custos e troca de experiências.

### **3 METODOLOGIA**

Em um primeiro momento foi realizada a pesquisa bibliográfica descritiva em busca de temas correlacionados ao conceito de empreendedorismo, inovação e estratégia, vantagem competitiva, rede de relacionamentos e Coworking, que fundamentaram e embasaram o ponto de partida para a pesquisa descritiva, garantindo maior conhecimento sobre o assunto, conferindo maior credibilidade à pesquisa de campo, realizada posteriormente. Severino (2007) descreve a pesquisa bibliográfica como aquela que se realiza a partir de registros disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos e teses, possibilitando ao pesquisador o estudo analítico dos textos. Os dados primários foram coletados por meio de observação não participante, em fase qualitativa, e por meio de questionário estruturado, em fase quantitativa.

A pesquisa qualitativa deu-se pela observação não participante que segundo Rodrigues



(2007), Lakatos & Marconi (2003) a conceituam como aquela que permite um ponto de vista sobre o problema, através da análise indutiva, capaz de explorar as informações coletadas, além de explicar o problema e é o momento em que o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela, permanecendo de fora. Esta observação foi possível em visitas a dois espaços de Coworking, que tiveram como objetivo avaliar o clima organizacional e condições de trabalho dos profissionais.

Já a pesquisa quantitativa ocorreu no momento de definir a população de pesquisa, e então a partir desta amostra, que segundo Lakatos & Marconi (2003) possui a função de descrever certas características de populações como um todo, valendo-se de variáveis e técnicas de caráter representativo, desenvolveu-se o estudo para atender ao objetivo de descrever o perfil do coworker. As visitas aos espaços de coworking ocorreram em dois espaços em São Paulo, capital do estado de mesmo nome. A escolha por visitar escritórios compartilhados nessa cidade se deu devido a maior experiência na área de negócios que São Paulo possui, os espaços são numerosos e reúnem um grande número de profissionais nestes escritórios, garantindo maior veracidade à pesquisa. A fase quantitativa, objetivando a descrição das características e definição dos perfis profissionais dos indivíduos que fazem parte do espaço coworking, ocorreu na coleta de dados por meio de questionário estruturado via rede de relacionamentos. Gil (2010) afirma que a elaboração de um questionário consiste na tradução dos objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Foi utilizada a ferramenta Google Forms, que permite a elaboração de questionários de forma online, permitindo que os participantes respondam as questões de forma rápida, com acesso remoto, rompendo barreiras físicas e geográficas.

Visando a objetividade e clareza na coleta de dados, o questionário foi composto e estruturado em duas seções distintas, denominadas “Perfil Profissional” e “Relação com o coworking”. Na primeira seção, Perfil Profissional, foram incluídas questões destinadas a identificar os diferentes perfis que fazem parte do coworking, como Estado em que trabalha, sexo, idade, nível acadêmico, idioma mais utilizado no trabalho e área de atuação, totalizando sete perguntas em que cada participante deveria escolher uma única alternativa. A segunda seção, Relação com o coworking, visa estudar como se desenvolve o espaço coworking e quais os impactos desse modelo organizacional na vida profissional dos coworkes, com questões relacionadas a como conheceu o conceito coworking, as principais motivações que influenciaram na decisão de fazer parte destes espaços, nível de satisfação, principais vantagens identificadas, dificuldades encontradas, e uma questão aberta para respostas discursivas com a



descrição de tais dificuldades, totalizando 6 perguntas a serem respondidas. Somando-se as duas seções, o questionário foi composto por treze questões, sendo doze fechadas e objetivas, e uma discursiva.

Os questionários foram aplicados via rede de relacionamentos e envio de e-mails aos espaços de coworking de todo o país, devido a abrangência destas ferramentas na internet, que possibilitam o contato com pessoas de todas as regiões. Os participantes da pesquisa foram identificados por grupos de interesse relacionados ao coworking nas redes de relacionamento online, através da rede social Facebook, por meio de buscas utilizando palavras-chave como coworking, coworkers, escritórios compartilhados e empreendedorismo. Os grupos selecionados foram “Coworking no Rio de Janeiro”, “Empreendedorismo e sustentabilidade”, “Empreendedorismo na era da informação”, “Casas colaborativas coworking coliving cohousing hoffice no Rio de Janeiro” e “coworking no Brasil”. As publicações ocorreram no dia doze de dezembro de dois mil e dezesseis, mesma data em que o questionário tornou-se disponível, iniciando a coleta de dados. Também foi enviado o link - endereço na internet - do questionário para espaços de Coworking de todo o país, pelo cadastro dos mesmos no site [coworkingbrasil.org/brasil](http://coworkingbrasil.org/brasil), que reúne escritórios compartilhados de todo o país. Os e-mails aos escritórios foram enviados no dia treze de dezembro, totalizando cento e seis (106) e-mails direcionados a cento e seis espaços de Coworking, distribuídos entre os Estados de Tocantis, Rondônia, São Paulo, Sergipe, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Paraná, Pernambuco, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais.

O questionário ficou disponível para coleta de respostas entre os dias doze e dezesseis de dezembro de dois mil e dezesseis. Foram registradas trinta e cinco (35) respostas.

Por fim, a análise de conteúdo foi utilizada para a finalização da pesquisa. De acordo com Bardin (2006), Flick (2009), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, ultrapassando as incertezas e enriquecendo a leitura dos dados coletados.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro espaço coworking a ser visitado foi o **Campus São Paulo - A Google Space**, complexo operado e mantido pelo Google for Entrepreneurs, grupo da multinacional Google

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



focado em criação de espaços para desenvolvimento de comunidades de startups, criação de novos negócios e empresas, treinamentos e capacitação. Para a visita foi realizado um pré-cadastro na página do Campus São Paulo na internet, endereço [www.campus.co/sao-paulo/pt/sign-up](http://www.campus.co/sao-paulo/pt/sign-up), no campo “Seja um membro”. A ideia de tornar-se um membro já insere o visitante no conceito maior pregado pelo Google nesses espaços, que é a criação de uma comunidade empreendedora em que todos se sintam acolhidos. Todos os visitantes ou pessoas que trabalham no local, tanto funcionários diretos do Google, quanto membros de startups que se instalam no Campus, recebem a denominação de membro. Chegando ao Campus, ocorre a validação do pré-cadastro com a apresentação de um documento oficial com foto. Após o cadastro como membro do Campus no piso térreo, o visitante é direcionado à área de recepção, onde é informado sobre os eventos programados para o dia, possíveis de participação. Os eventos são divididos em cinco grupos, sendo eles: “Campus Mentoring”, “Campus Startup School”, “Connect at Campus”, “Campus Presents” e “Campus Meetups”.

O “Campus Mentoring” reúne programas e eventos que promovem o aprendizado com empreendedores e profissionais experientes, incluindo funcionários Google de outros países e especialistas de mercado, com discussões e feedbacks sobre as ideias apresentadas por empreendedores que buscam se instalar no Campus. Contribui com a formação da comunidade empreendedora, o “Campus Startup School”, com workshops avançados de uma hora de duração até programas de pré-aceleração de negócios com duração de 10 semanas, por meio de aulas e treinamentos visando transformar ideias em empresas de sucesso. O “Connect at Campus” possui o papel de promover o fortalecimento do networking entre os membros da comunidade, estabelecendo contato entre partes importantes para acelerar o crescimento de startups, como pessoas influentes e empresas renomadas no mercado. Em paralelo há o “Campus Presents”, que traz ao Campus São Paulo palestrantes de destaque incluindo empreendedores bem-sucedidos, líderes do mercado, investidores e artistas, para apresentar e compartilhar suas ideias e experiências. Por fim, o “Campus Meetups” também direciona eventos para criação de redes de relacionamento, aproximando pessoas com interesses e desafios semelhantes.

Após tomar conhecimento dos programas e eventos futuros disponíveis, o acesso ao prédio é liberado, podendo transitar livremente entre as instalações, estabelecendo conexões entre os demais visitantes e utilizando as estações de trabalho, conforme disponibilidades. O Campus São Paulo dispõe de cinco andares direcionados ao coworking, membros considerados

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



residentes possuem acesso exclusivo aos três primeiros andares. Para tornar-se um residente coworker é necessário ser aprovado em um processo seletivo de empreendedores com ideias que serão desenvolvidas pela equipe do Google. Os quinto e sexto andares são destinados ao “Campus Café”, áreas de acesso livres a todos os membros, residentes ou não. A área denominada como “Campus Café” engloba estações de trabalho, cafeteria, cabines telefônicas e espaços de convivência, além de acesso à internet de alta velocidade por meio de rede wifi com acesso gratuito. Para utilizar estes espaços, incluindo as estações de trabalho, não é necessário ser aprovado em processo seletivo ou agendar horários, basta ser um membro cadastrado. Mesmo com a liberdade de acesso, o “Campus Café” é espaçoso e deu condições de observar como os membros ao redor se comportam.

A área do coworking visitada estava composta por mesas a serem compartilhadas entre os membros, espaço com poltronas, estações de trabalho individuais e cabines telefônicas em que é possível realizar ligações sem custo. É comum observar membros solicitando opiniões e auxílio uns aos outros, além de um movimento sinérgico, em que todos aparentam estar ali presentes em busca de um mesmo objetivo, que é a criação de network, rede de relacionamentos, com pessoas que passam pelos mesmos desafios. Também no Campus Café há um espaço denominado área do silêncio, destinada a pessoas que buscam maior concentração na execução de suas atividades, onde não é permitido falar ao telefone ou manter conversas paralelas. No mesmo espaço existem áreas destinadas apenas à interação entre os membros, desvinculada das operações diretas das empresas e startups que ali trabalham, composta pelo Café, sala de jogos e varandas. Torna-se nítido que o princípio norteador do Campus São Paulo é estabelecer conexões, validando assim o conceito estudado no referencial teórico deste trabalho, sendo uma das bases do coworking a criação de uma rede de relacionamentos que impulsiona o trabalho e sucesso no processo de criação de novas empresas. Além da sensação de fazer parte de uma comunidade, promover conexões entre profissionais e empreendedores, o Campus São Paulo permite que o membro utilize uma estrutura física completa, com mesas, telefone, lanchonete e acesso à internet. Assim, com uma infraestrutura completa, os custos com instalação são minimizados drasticamente, possibilitando ao empreendedor, que geralmente não dispõe de muitos recursos financeiros, canalize os investimentos iniciais do negócio em áreas direcionadas ao desenvolvimento de sua ideia, como planejamento, divulgação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

O segundo escritório compartilhado visitado, também em São Paulo, foi o 2Work. Este

espaço de coworking não possui o mesmo dimensionamento que o anterior, porém foi importante para a pesquisa, pois representa as pequenas empresas distribuídas pelo país que possuem o desafio de reformular as formas tradicionais de organização, valendo-se do modelo contemporâneo do coworking. Para que fosse possível visitar e conhecer a 2Work, foi enviado e-mail à empresa, endereço divulgado na página da internet <http://www.2work.com.br/coworking/>. O contato via e-mail se deu com um dos sócios proprietários da organização, que mostrou grande prontidão em participar da pesquisa, ele informou que a visita seria acompanhada, mas garantiu que poderia responder a todas as perguntas necessárias, bem como apresentar todas as instalações da empresa.

Ao visitar a 2Work, a coordenadora informou ser a responsável por apresentar o espaço e orientar novos coworkers que buscam o local para se instalar e trabalhar. Não foi permitido registrar fotografias do local ou conversar com as pessoas presentes, visto que a empresa garante aos membros sigilo e tranquilidade na execução de suas tarefas, sendo permitido apenas o contato entre si, sem interferências externas. A organização é composta por três salas de reunião e aproximadamente vinte estações de trabalho. O profissional que se cadastra no espaço pode optar por diversos planos de contrato disponíveis, que variam de acordo com o tamanho da mesa escolhida, podendo ser fixa ou não, quantidade de dias de trabalho por semana, além de quantidades de horas a serem utilizadas nas salas de reuniões. Soma-se ao contrato, além da infraestrutura, os serviços de recepção de clientes e correspondências, e atendimento telefônico.

Com as visitas foi comprovado que os principais fundamentos do coworking estudados bibliograficamente são verdadeiros. Torna-se nítido que a essência do coworking vai além do compartilhamento de espaços e recursos, visto que compartilham-se ideias e experiências, criando assim redes de relacionamento que certamente impulsionam o processo empreendedor, e capacitam-se profissionais que buscam gerir sua própria carreira ou criar seu próprio negócio.

O principal ponto a ser observado é a flexibilidade de horários e o bom atendimento. A flexibilidade é representada pela livre escolha do local que o profissional busca trabalhar, de acordo com sua agenda de horários, sendo assim rompida a barreira do cumprimento de horas de trabalho pré-estabelecidas. No coworking quem determina quando, onde, e de que maneira as tarefas serão executadas é o próprio profissional, responsável pelo autogerenciamento de sua carreira ou negócio. Contribui com o ambiente de trabalho agradável o bom atendimento dos profissionais que trabalham, e isto reforça a ideia de que as pessoas que buscam o coworking encontrarão uma verdadeira comunidade disposta a colaborar com o que for necessário para a

condução dos negócios a serem estabelecidos.

Após as visitas aos espaços físicos de coworking em São Paulo-SP, ocorreu a aplicação de **questionário estruturado**. Disponível para respostas durante quatro (4) dias, entre doze e dezesseis de dezembro de 2016, o questionário aplicado recebeu trinta e cinco (35) respostas, que contribuem para a definição dos perfis de profissionais que fazem parte do coworking, além do relacionamento que eles possuem com o modelo organizacional. Aplicado via internet e redes de relacionamentos, o questionário captou uma amostragem de cinco (5) estados diferentes, três da região Sul e dois da região Sudeste do país, garantindo maior veracidade aos resultados da pesquisa.

A primeira questão a ser respondida no questionário foi sobre o estado que o participante reside e trabalha, com o objetivo de mensurar quais são os estados do Brasil que possuem uma maior concentração de pessoas que optaram por trabalhar em um escritório compartilhando, fazendo parte do movimento coworking. O resultado mostra dados próximos ao esperado, devido a concentração de empresas relacionadas à inovação e empreendedorismo, que é o maior foco de coworkers, profissionais que trabalham em coworking, nos estados das regiões Sul e Sudeste. Na região Sul, foram coletados dados nos três estados que a compõem, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, o que resultou em total de 80,1% da amostragem da pesquisa, que em relação ao resultado final correspondem a 22,9% no Paraná, 48,6% em Santa Catarina e 8,6% no Rio Grande do Sul. Esse resultado exhibe a receptividade que a região Sul do país possui para novos modelos de negócio, bem como um elevado índice de empreendedores. Já a região Sudeste apresentou participação de dois de seus quatro estados, sendo São Paulo e Rio de Janeiro. São Paulo teve um índice de respostas em 11,4% em relação ao total e Rio de Janeiro 8,6%. A segunda questão buscou identificar qual o gênero que apresenta maior procura pelos espaços coworking. O resultado mostrou que as mulheres representam 62,9% dos profissionais que buscam o coworking como ambiente de trabalho. Ao contrário do senso comum, que prega a figura do homem como dono e criador de novos negócios, a pesquisa mostra uma elevada participação das mulheres neste modelo organizacional que tem como uma das principais características o empreendedorismo. Esse resultado é validado pela observação não participativa que ocorreu aos dois espaços de coworking, levando-se em consideração que em tais visitas foi percebido um grande número de mulheres nos ambientes.

Na sequência, para compor o perfil do profissional que faz parte do coworking, após questionar sobre o estado e sexo, foi perguntado qual a idade do participante da pesquisa,

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



buscando identificar qual faixa etária possui maior representatividade neste contexto. Como resultado, o maior número de profissionais está na faixa entre 26 a 35 anos, que representa 74,3% dos participantes. Esse resultado leva à conclusão de que os jovens possuem maior participação em modelos organizacionais inovadores. A presença do profissional jovem é compreendida pelo dinamismo desses ambientes, que buscam a inovação constante e desvincula a ideia de escritórios voltados à burocracia e rigidez, proporcionando um local de trabalho motivador e criativo. Somando-se as faixas de 19 a 25 anos com 26 a 35 anos, os profissionais jovens representam 82,9% do total da pesquisa. Após os jovens, a maior participação é de pessoas entre 36 a 45 anos, com 14,3%, seguido de apenas um profissional na faixa entre 46 a 55 anos. O resultado permite a percepção de que novos negócios, inovação e processo empreendedor são atrativos para o jovem profissional pertencente à Geração Y, que busca a inovação e o fortalecimento de seu networking, em comunhão com conceitos como liberdade e flexibilidade.

Também na seção “Perfil Profissional” do questionário, os participantes foram indagados sobre seu nível de formação acadêmica. Entre os participantes, os profissionais pós-graduados, que possuem especialização ou aperfeiçoamento em sua área, representam 54,3% do total. Além dos pós-graduados, 31,4% possuem graduação, e 11,4% possuem título de mestre. O resultado mostra que os profissionais que participam do coworking buscam qualidade em diversos níveis, incluindo o acadêmico, visto que apenas um participante não possui graduação. Esse resultado mostra também que o mercado de trabalho está tornando-se cada vez mais competitivo, com um grande número de profissionais qualificados, fazendo com que o empreendedorismo seja visto como uma alternativa de construir a carreira dentro do seu próprio negócio. A elevada qualificação também pode ser comprovada pela quinta questão do questionário, sobre o idioma mais utilizado no trabalho, em que 11,4% afirmaram utilizar a língua inglesa com maior frequência em relação ao português. Continuando a pesquisa, os participantes responderam sobre o perfil profissional que melhor representa as atividades desenvolvidas atualmente. As opções de respostas eram profissionais regulamentado, profissional não regulamentado, empreendedor (sócio fundador) de uma startup, trabalha para uma startup, profissional autônomo ou freelancer, voluntário. O resultado mostra o quanto os espaços coworking são diversificados, de forma que existem profissionais com diferentes perfis compartilhando o mesmo ambiente. Os profissionais regulamentados, como engenheiros, arquitetos, médicos e advogados, tiveram a maior participação na pesquisa, com 34,3% do total.



## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



O resultado também possibilita a confirmação de que o coworking possui grande representatividade da comunidade empreendedora, visto que 28,6% dos participantes informaram ser proprietários de uma empresa que está iniciando suas atividades no mercado. Com essa questão, comprava-se que o item relacionado no referencial teórico da pesquisa como perfil empreendedor está diretamente relacionado à realidade dos espaços coworking.

Para finalizar a composição do perfil profissional, foi questionado sobre a área de atuação. Entre os participantes da pesquisa, a maior parte informou atuar no ramo de administração, negócios e serviços, representando 48,6% do total. Em sequência, a área de artes e design também apresentou uma alta participação, com 22,9% do total. O resultado leva à conclusão de que os jovens profissionais, que buscam e adotam o coworking como forma de trabalho, objetivam desenvolver novos negócios e serviços para o mercado de consumo. Esse dado também comprova a ideia do empreendedorismo entendido como o processo de criação de novos negócios ou serviços.

Assim, com a análise e discussão dos resultados da primeira seção do questionário aplicado, é possível traçarmos o perfil do profissional que participa dos espaços de coworking. De modo geral, o profissional coworker é residente da região Sul ou Sudeste do país, pertencente ao sexo feminino, com idade entre 26 e 35 anos, possuindo nível acadêmico de especialização ou aperfeiçoamento em uma profissão regulamentada, atuando na área de administração, negócios e serviços.

A segunda seção do questionário aplicado durante a pesquisa buscou estudar a relação que o profissional possui com o modelo organizacional coworking. As questões dessa seção buscam identificar os aspectos positivos e negativos que o profissional percebe em relação ao modelo. A primeira questão aplicada foi sobre como o participante da pesquisa conheceu o conceito coworking. O resultado desse questionamento mostra que os profissionais que optaram por buscar o coworking conheceram o modelo principalmente por indicação de amigos ou familiares, representando 34,3% da amostragem. Indicações de colegas de trabalho representaram 17,1%. Somando-se os dois grupos de indicações ao modelo organizacional, 51% dos participantes informaram que conheceram o coworking por meio de seus contatos e redes de amigos ou colegas, determinando a veracidade dos conceitos estudados e discutidos no referencial teórico do presente artigo. É importante destacar que ao identificar as indicações ao coworking, percebe-se que as redes de relacionamento possuem grande influência na vida desses profissionais, antes mesmo de inserir-se no coworking. Estes profissionais levam em



consideração a relevância do networking e os impactos que a rede possui na condução dos negócios. Assim, comprava-se que as redes de relacionamento são uma das principais características do coworking.

Após informar de que forma conheceu o coworking, os participantes responderam quais foram as principais motivações que influenciaram na decisão de fazer parte de um escritório compartilhado. Questão composta por dezessete (17) questões, em que era necessário assinalar três (3) alternativas.

Ao participar da pesquisa, foi solicitado que o profissional indicasse quais os três principais fatores, entre dezessete opções, que determinaram o processo decisório de fazer parte de um espaço coworking. Foram listadas dezessete motivações iniciais, com base no conteúdo assimilado na pesquisa bibliográfica, sendo elas: (1) redução de custos, (2) networking e rede de contatos, (3) escritório com estrutura física completa, (4) relacionamento com comunidade empreendedora, (5) fluxo de informações sobre clientes em potencial, (6) busca de conhecimento e troca de experiências, (7) local fora do ambiente domiciliar, (8) flexibilidade de horários, (9) ambiente que promove a criatividade, (10) espaço para receber clientes, (11) autogerenciamento profissional, (12) espírito social e colaborativo, (13) busca por aumento da produtividade, (14) criação de parcerias, (15) oportunidades de trabalho e investimentos, (16) convívio social e amizades, (17) outros.

Como principal resultado está o networking e rede de contatos, fator indicado por 45,7% dos profissionais que participaram da pesquisa. O resultado confirma novamente a influência da rede de relacionamentos no desenvolvimento dos negócios instalados no coworking. Em seguida, também com grande participação, a oportunidade de trabalhar em um escritório com estrutura física completa foi fator determinante para 40% dos participantes. A terceira principal influência foi a redução de custos, indicada por 34,3%, seguida pelo espírito social e colaborativo dos espaços, fator motivacional para adoção do coworking indicado por 22,9% dos participantes.

Analisando os dados obtidos nessa questão, é possível afirmar que a combinação de rede de relacionamentos, baixo custo e colaboração entre os membros são os fatores que mais atraem os profissionais que buscam o modelo organizacional coworkign como forma de trabalho. Estes fatores se comprovam com as observações não participantes e com os itens discutidos no referencial teórico, sendo assim entendidos como os pilares que fundamentam todo o conceito coworking.

Em sequência, para mensurar o nível de satisfação, foi utilizada uma escala de um a cinco, em que o nível um representa total insatisfação e o nível cinco, total satisfação. Com os fatores de maior influência no coworking já indicados, os participantes da pesquisa informaram qual nível de satisfação possuem em relação a suas experiências como agentes ativos no modelo organizacional. Os resultados mostram que 71,4% dos profissionais coworkers sentem-se totalmente satisfeitos com o modelo de trabalho. Considerando os seis participantes que informaram o nível quatro de satisfação como praticamente satisfeitos, pode-se afirmar que 88,5% dos profissionais que se instalam no coworking estão satisfeitos. Esse dado comprova que o ambiente do coworking promove não somente a redução de custos e fortalecimento da rede de relacionamento, mas também gera satisfação e sentimento de realização profissional, gerando destaque a aspectos positivos do modelo.

Para identificar os aspectos positivos do coworking, foram listadas as dezoito características mais comumente relacionadas ao modelo, solicitando que os participantes selecionassem as cinco principais características identificadas no coworking. Em consonância com os resultados obtidos nos itens anteriores, o principal aspecto positivo do Coworking apontado pelos profissionais participantes foi o fortalecimento do networking, indicado por 60% da amostragem. Observa-se que a rede de relacionamentos é de fato o aspecto norteador dos espaços coworking, sendo o fator atrativo para o modelo e também o aspecto positivo mais percebido entre os profissionais. A otimização de custos e economia foi indicada por 51,4% dos participantes, sendo também um aspecto de atração e percepção. O terceiro principal aspecto elencado foi o ambiente agradável dos espaços coworking, indicado por 45,7% da amostra. Na sequência, o compartilhamento de conhecimentos foi selecionado por 34,3% dos participantes e o convívio social mais intenso foi selecionado por 28,6%.

Com a análise dos dados obtidos neste questionamento é possível afirmar que os espaços coworking criam na prática o ambiente que prometem na teoria. As redes de relacionamento se fortificam, os custos são minimizados, os ambientes são agradáveis, o convívio e compartilhamento de experiências se intensificam, a criatividade é potencializada e o desempenho do profissional, de forma geral, é desenvolvido e melhorado. Os aspectos positivos do modelo ganham força com o resultado desta questão.

Por fim, para validar os aspectos positivos do modelo organizacional coworking, foi solicitado aos participantes da pesquisa que informassem se encontraram dificuldades em fazer parte destes espaços, para que então fossem definidos os aspectos negativos do modelo. Os

resultados mostram que 88,6% dos profissionais não encontraram dificuldades ou não perceberam aspectos negativos no modelo organizacional coworking, enquanto 11,4% afirmaram encontrar dificuldades. Desta forma, entende-se que a maioria dos coworkers não visualizam aspectos negativos, prevalecendo fatores positivos que valorizam o coworking. Entre os que informaram passar dificuldades, apenas dois responderam de forma subjetiva quais seriam tais aspectos negativos. Em comum nas duas respostas obtidas estão as interrupções que o ambiente coworking possui, devido o convívio de diferentes profissionais no mesmo espaço. As interrupções são entendidas principalmente como as conversas via telefone, e troca de diálogo entre os membros, que podem influenciar na concentração dos demais. Os aspectos negativos encontrados e informados pelos profissionais são validados pela observação não participativa ocorrida nas visitas aos espaços coworking em São Paulo. No Campus São Paulo, primeiro espaço visitado, existem cabines telefônicas com isolamento acústico e uso individual, o que indica que o atendimento via telefone realmente gera interrupção nas atividades dos membros ao redor. Outro item que valida as interrupções é a área do silêncio, também no Campus São Paulo, em que não é permitido que os membros conversassem entre si, prevalecendo o silêncio e foco total no trabalho. No segundo espaço visitado, empresa 2Work, a coordenadora, condutora da apresentação, também informou que não seria permitido entrevistar ou conversar com os profissionais que trabalham no local. Dessa forma, torna-se evidente que o convívio de diferentes pessoas, com diferentes atividades, em um espaço comum, exige que sejam criadas normas e regras que possibilitem a eficiência e desempenho de atribuições de forma ordenada.

Assim, infere-se que o coworking possui diversos aspectos positivos que influenciam a carreira dos profissionais, como fortalecimento da rede de contatos, redução de custos, convívio social, compartilhamento de ideias e experiências e melhora do desempenho. Porém, as interrupções, entendidas como aspecto negativo do modelo, podem ser vistas como uma dificuldade a quem decide fazer parte do modelo, mas são possíveis de serem administradas.

## 5 CONCLUSÕES

O modelo organizacional coworking surge como uma alternativa nova, dinâmica e flexível, estabelecida em direção contrária aos moldes tradicionais de organizações técnicas e burocráticas. Aliado ao dinamismo deste modelo, o empreendedorismo soma-se ao contexto, fazendo do processo empreendedor a construção de algo novo, diferente dos padrões

estabelecidos, identificando e desenvolvendo novas oportunidades. Ao tratar de algo novo, dinâmico, desafiador e flexível, a geração Y insere-se como agente ativa da transformação da sociedade em uma comunidade cada vez mais conectada por ideias, com troca de experiências e informações, por meio da colaboração mútua.

Com o desenvolvimento da pesquisa, percebe-se que o coworking possui um conceito amplo, que vai além do compartilhamento de espaços. O coworking passa a ser entendido como um movimento de pessoas com objetivos e desafios em comum, que buscam alinhar esforços em busca da criação de uma comunidade empreendedora. No coworking o profissional torna-se membro e parte desta comunidade, que impulsiona a conquista do gerenciamento de sua própria realidade. Nestes espaços, o profissional é quem escreve e conquista sua própria história, livre de barreiras para crescer, desenvolver e consolidar o seu negócio.

Todo o crescimento profissional, construído pelo movimento de pessoas criativas e motivadoras que o coworking possui só existe pela consolidação dos aspectos benéficos deste modelo organizacional. Como principal aspecto positivo, confirmado em diferentes etapas da pesquisa, está o fortalecimento da rede de relacionamentos. No coworking o contato entre profissionais com diferentes conhecimentos e histórias de vida possibilita a criação de um networking que raramente pode existir em outras formas de organização. O coworking é movido pela sinergia de diferenças, que juntas caminham para a criação de algo comum, a superação de desafios e crescimento de profissionais ou criação de empresas de sucesso. As redes de relacionamento criam o conceito coworking e fazem do modelo algo positivo e determinante para o sucesso dos indivíduos que dele fazem parte.

Somam-se ao networking facilitado os demais aspectos positivos do modelo, como a redução de custos operacionais e o ambiente de trabalho agradável. Considerando que o grande público destes espaços é a geração Y, jovens de até 35 anos, que estão iniciando ou desenvolvendo suas carreiras profissionais a pouco tempo, aliar redução de custos com ambiente agradável passa a ser a chave para o sucesso destes espaços. O jovem busca cada vez mais sentir-se autor de suas conquistas e méritos, de forma livre e autogerenciável, fazendo com que a procura pelos espaços de coworking seja cada vez maior.

O perfil do profissional que faz parte do coworking é definido não somente pela Geração Y, mas também por indivíduos que buscam a qualidade e o aperfeiçoamento profissional. Os coworkers são graduados, pós-graduados ou mestres, o que mostra a migração de pessoas qualificadas para novas formas de modelo organizacional, com foco ao empreendedorismo.

Conclui-se que o coworking é um modelo organizacional contemporâneo benéfico aos profissionais que dele fazem parte, possibilitando a construção de uma rede de relacionamentos que impulsiona os negócios, aliando redução de custos, convívio social e melhor desempenho das atividades. Entretanto, além da superação dos desafios para condução dos negócios, o coworking exige a capacidade de administrar seu próprio tempo, com foco nas atividades e administração de interrupções. De forma geral, o ambiente agradável, que acolhe os membros em uma comunidade que busca o crescimento de todos, apresenta grandes possibilidades aos profissionais que almejam desenvolver seus negócios de forma criativa, dinâmica e inspiradora.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- BOTSMAN, R; ROGERS, R. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BULGACOV, S.; VERDU, F. C. Redes de pesquisadores da área de administração. Revista de Administração Contemporânea, v.5, edição especial, 2001.
- CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Maringá: Eduem, 2007.
- COWORKING BRASIL. **O que é Coworking**. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/>> Acesso em 02 de julho de 2016.
- CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá, 2011.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; & RAMÓN, J. (2008). **Quem é a geração Y?** HSM Management 70, setembro de 2008. Disponível em: <<http://ftp-acd.puc-campinas.edu.br/pub/paaa/TEXTOS/PAAA3/Geracao%20Y.pdf>> Acesso em 16 de julho de 2016

MAURER, Angela Maria et al. **Yes, we also can!** O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. XXXVI EnANPAD, Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_ESO968.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO968.pdf)> Acesso em 22 de julho de 2016.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Coworking permite redução de custos para empreendedores**. “Ana Clara Veloso”. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/07/coworking-permite-reducao-de-custos-para-empresarios.html>> Acesso em 30 de julho de 2016.

PEREIRA, J.A.; REINERT, M.A. Influência das Redes Sociais na Inovação. RECADM, v.12, n.2, 2013.

QUARESMA, J. G.; GONÇALVES, C. **Out of the office**. E-Book. Porto: Ed. Vida Económica, 2013.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. FAETEC/IST, 2007. Disponível em: <[http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_cientifica.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf)> Acesso em 18 de julho de 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SARKAR, S. Empreendedorismo e Inovação. Lisboa: Escolar, 2007