

## XVI ENCONTRO NACIONAL DE SIOT

### *Futuros do Trabalho: Políticas, Estratégias e Prospetiva*

27 e 28 de Novembro de 2015 :: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas-Universidade Nova de Lisboa  
Tema 6) Desenvolvimento, Políticas e Parcerias

## **Organizações de cotrabalho e organizações de incubação: (dis)semelhanças entre dois contextos de trabalho em expansão**

*Gonçalo Marques Barbosa  
g.marques.psb@gmail.com  
Universidade do Porto*

### **Resumo**

Esta pesquisa propôs-se a realizar uma reflexão acerca da literatura produzida em torno de dois esquemas organizacionais que têm apresentado uma rápida expansão no início do século XXI: as organizações de cotrabalho e as organizações de incubação. Nessa lógica, foi realizada uma análise à forma como é descrito o seu contexto de surgimento, a sua trajectória de evolução conceptual e os principais pressupostos associados à sua lógica de funcionamento. A partir de um estudo comparativo da revisão do estado da arte, foi possível observar que: (1) o nascimento destes dois modelos deu-se nos EUA, ainda que em contextos relativamente distintos; (2) estes apresentam-se com tipos-ideias de características e níveis de consolidação diferentes, sendo que as organizações de cotrabalho enfatizam um investimento mais centrado no capital social, enquanto as organizações de incubação apresentam, a par disso, um significativo esforço de desenvolvimento do capital económico.

**Palavras chave:** capital económico, capital social, cotrabalho, incubação, trabalho atípico

### **Introdução**

As intensas mudanças vivenciadas no domínio do trabalho durante as últimas décadas do século XX abriram a porta à expansão de esquemas de trabalho atípicos ou não standardizados, baseados em relações laborais flexíveis (Almeida: 2012; Kalleberg: 2012; Kóvacs: 2002).

O presente artigo propõe-se a realizar uma resenha teórica em torno da literatura produzida acerca das organizações de cotrabalho e das organizações de incubação, dois contextos de trabalho pouco frequentes, mas em significativa expansão no início do século XXI.

Em particular, os objectivos deste exercício consistiram em (a) examinar o contexto socioeconómico que proporcionou o surgimento destes modelos, (b) comparar as tendências de evolução conceptual destes ambientes de trabalho e (c) estudar quais os pressupostos que compõem o *modus operandi* destes dois tipos de estruturas.

As duas primeiras secções desta pesquisa realizam uma análise separada dos modelos organizacionais em estudo, enquanto a terceira e última secção sumariza as proximidades e distâncias entre os mesmos, ao mesmo tempo que elenca pistas de investigação para o futuro.

## Secção 1 – Organizações de incubação: desenvolver para sobreviver

As incubadoras de empresas (*business incubator*), ou organizações de incubação, seguem fielmente os propósitos de uma incubadora neonatal: prestar auxílio ao recém-nascido nos seus primeiros tempos de vida, com vista a maximizar as suas possibilidades de sobrevivência num ambiente adverso e proporcionar-lhe um crescimento e desenvolvimento saudável.

O pressuposto base deste conceito é de que, quando as empresas nascem, vão precisar durante algum tempo de assistência e apoio extra para conseguirem desenvolver-se correctamente e evitar uma morte prematura. Ao mesmo tempo, subentende-se que, a partir de certo momento, os empreendimentos poderão, já munidos de um conjunto de competências e ferramentas, regressar autonomamente para um mercado extremamente competitivo (Aernoudt: 2004; Al-Mubarak, Al-Karaghoul, Busler: 2010; Raupp, Beuren: 2009; Wilber, Dixon: 2003).

Este modelo organizacional surgiu pela primeira vez no ano de 1959, em Nova Iorque – Estados Unidos da América. Após o encerramento de uma das fábricas da indústria *Massey Ferguson*, Joseph Mancuso recuperou essas instalações e criou o *Batavia Industrial Center*, no qual optou por sublocar o espaço para novas empresas, que dessa forma poderiam partilhar o mesmo espaço e usufruir de um conjunto de serviços que lhes seriam comuns, nomeadamente secretariado, contabilidade e *marketing*. Dessa forma, as empresas reduziram os seus custos operacionais e tornaram-se mais competitivas (Al-Mubarak, Al-Karaghoul, Busler: 2010; Testa, Luciano: 2012).

As últimas seis décadas permitiram às incubadoras ganharem uma versatilidade e complexidade conceptual crescente. Em primeiro lugar, porque a sua identidade e *modos operandi* sofreram alterações durante esse período. A esse respeito, John Bruneel et al (2012) identificaram três gerações deste tipo de organizações. Cada uma apresentou uma estratégia diferente de actuação, mas a missão basilar de uma incubadora permaneceu intacta ao longo desses três períodos. O Quadro 1 sintetiza essa informação.

Em segundo lugar, também se observou uma diversificação de tipologias de classificação de incubadoras, com a identificação de múltiplos tipos-ideias destas organizações (Carmo, Nassif: 2005; Saraiva, 2011; Wilber, Dixon: 2003), visto que se multiplicaram e diversificaram os seus campos de actuação. Um primeiro eixo de classificação corresponde à forma jurídica,

distinguindo as lucrativas e as não lucrativas. Um segundo eixo diferencia o local de actividade – físico ou virtual. Um terceiro eixo possível analisa o sector ou domínio de actuação particular da incubadora.

Em terceiro lugar, tornou-se numa modalidade de trabalho que envolve múltiplos grupos sociais em torno da sua missão. A esse respeito, a National Entrepreneurship Network (2013) considera a incubação como um desporto colectivo ou de equipa e, nessa lógica, destaca a existência de diferentes partes interessadas que participam nesta dinâmica organizacional, nomeadamente a própria incubadora, os colaboradores das empresas incubadas, as instituições financiadoras, a comunidade local, as instituições políticas, ou as empresas parceiras.

Podemos falar, nesse sentido, de uma rede de atores sociais e económicos, que estabelecem canais de ligação e troca recíprocos, com vista a unirem esforços para atingirem um objectivo comum. Ou seja, e tendo em linha de conta a tipologia de capitais proposta por Pierre Bourdieu (2002), a organização de incubação define-se como uma plataforma de transferência de capitais.

Os projectos ou empresas que frequentem um programa de uma incubadora estarão, desta feita, a participar num processo de injeção ou transferência de capitais fornecidos pela organização de incubação em que estão instalados, em troca do pagamento de uma determinada maquia monetária, formalizada através da assinatura de um contrato.

**Quadro 1.** *Diferentes gerações de organizações de incubação e respectivas características*

	<b>Geração</b>		
	<b>1.<sup>a</sup> geração (1950-1980)</b>	<b>2.<sup>a</sup> geração (1980-1990)</b>	<b>3.<sup>a</sup> geração (1990-2010)</b>
<b>Características</b>	Oferecer espaços e partilhar recursos.	Apoiar na formação e aconselhamento ao nível de competências técnicas e de gestão.	Fornecer acesso a redes tecnológicas, financeiras e de profissionais.
<b>Objectivos específicos</b>	Criar economias de escala.	Acelerar a curva de aprendizagem.	Facilitar acesso a recursos, conhecimento e legitimidade por parte do exterior.
<b>Objectivo comum</b>	Compensar necessidades de arranque da empresa e ajudar a reduzir a sua instabilidade inicial.		

Fonte: adaptado de Bruneel et al (2012)

Através deste esquema conceptual, o Quadro 2 procura ilustrar as diferentes potencialidades que as incubadoras podem oferecer. Contudo, este esquema não traduz necessariamente a realidade de todas as incubadoras, limitando-se a desenhar uma linha dos possíveis. Cada organização de incubação vai desenhar o seu próprio programa de auxílio, oferecendo uma gama única de serviços e infra-estruturas às suas empresas. A mesma será um resultado directo do tipo, dimensão e características de cada incubadora.

O objectivo é que, durante esse período, seja criada uma bolha protectora, gerada pelos capitais transferidos pela organização de incubação, que permita aos novos projectos ou empreendimentos desenvolverem-se num ambiente de cooperação e de condomínio, uma vez que normalmente vão partilhar os mesmos espaços e os mesmos recursos.

Alguns estudos já realizados sobre as organizações de incubação têm procurado identificar os tipos de serviços que surgem com mais frequência nos menus disponibilizados aos colaboradores das empresas incubadas.

Kris Aerts et al (2007) estudaram uma amostra de 107 incubadoras da Europa e concluíram que os serviços oferecidos às empresas com maior frequência foram: acesso a salas de reuniões ou instalações para conferências (96%); auxílio na expansão das redes de contactos (88%); suporte no desenvolvimento e formação do negócio (86%); e fornecimento de Internet (85%). Em contraponto, os serviços fornecidos com menor frequência foram: apoio em formações de gestão (47%); oferta de equipamento especializado (46%); e aconselhamento sobre recrutamento de pessoal (39%).

**Quadro 2.** *Transferências de capitais potencialmente efectuadas por uma organização de incubação*

<b>Tipo de capital</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Capital económico</b>	Partilha de custos e facilidade de acesso a infra-estruturas colectivas da incubadora.
<b>Capital social</b>	Acesso à rede de parceiros e de contactos da incubadora e das respectivas empresas incubadas.
<b>Capital cultural</b>	Partilha de conhecimentos, competências e apoio técnico da equipa da incubadora.
<b>Capital simbólico</b>	Reconhecimento e prestígio por associação à incubadora.

No mesmo sentido, Anna Bergek e Charlotte Norman (2008) salientaram quatro aspectos estruturantes da oferta das incubadoras: o fornecimento de espaço de escritório comum com uma renda favorável; o acesso a serviços partilhados para redução de custos; a oferta de apoio e aconselhamento profissional na área dos negócios; e a transmissão de redes internas e externas.

Já Patti Wilber e Leonard Dixon (2003) destacaram cinco áreas primárias de actuação das incubadoras: consultoria financeira, apoio na gestão, assistência geral ao negócio, ajuda profissional à empresa e serviços físicos.

Normalmente, podemos dividir o período de intervenção deste tipo de organizações em quatro fases distintas, tipicamente associadas a um determinado momento do desenvolvimento destes empreendimentos e a prioridades de actuação particulares, que se traduzem na procura de certos serviços e no desenvolvimento de certos tipos de capitais (Smith, 2013), tal como procura ilustrar o Quadro 3.

**Quadro 3.** *Fases de intervenção de uma organização de incubação*

<b>Fase</b>	<b>Destinatários e características</b>
<b>Pré-incubação</b>	Direcionado para empresas que ainda não estão constituídas formalmente; o papel da incubadora é apoiar a empresa na definição da sua estratégia, público-alvo e gama de produtos a desenvolver.
<b>Incubação</b>	Focalizado em empreendimentos já formalizados enquanto empresas; compete à incubadora fornecer aconselhamento relativamente ao desenvolvimento económico e sustentabilidade financeira da empresa.
<b>Aceleração</b>	Destinada a empresas já relativamente desenvolvidas e amadurecidas; a incubadora procura agilizar o processo de expansão da empresa, com uma ênfase no crescimento dos lucros.
<b>Graduação</b>	Reflete uma empresa que já terminou o processo de incubação e autonomizou-se no mercado; a relação com a organização de incubação centra-se em trocas esporádicas de contactos ou oportunidades.

## **Secção 2 – Organizações de cotrabalho: colaborar para crescer**

Um espaço de cotrabalho (*coworking space*), ou uma organização de cotrabalho, corresponde a um local que assume o papel temporário de local de uma empresa. Isto é, fornece instalações físicas para uma empresa num determinado ponto geográfico e num certo momento temporal.

Esta breve descrição sugere à partida dois pressupostos estruturantes deste esquema organizacional. Em primeiro lugar, pode acolher uma diversidade de situações institucionais, permitindo a entrada de pessoas que trabalhem por conta própria ou que estejam vinculadas a organizações de pequena, média ou grande dimensão, à margem do estágio de desenvolvimento da empresa. Em segundo lugar, permite uma diversidade de relacionamentos com o local, já que possibilita permanências de poucos dias ou de vários meses (Gandini: 2015; Parrino: 2013).

Ou seja, todos os indivíduos que passem por uma organização de cotrabalho possuem a sua autonomia de trabalho, já que respondem a projectos ou empresas distintos. Mas, durante um certo período de tempo, são unidos pela partilha do mesmo espaço físico para a realização da totalidade ou de uma parte das suas tarefas laborais.

Foi só em 2005 que surgiu a primeira manifestação de uma organização de cotrabalho que assumiu a plenitude das características deste modelo. Nesse ano, em São Francisco – Estados Unidos da América, Brad Neuberg, um trabalhador por conta própria do ramo da engenharia, sentia-se muitas vezes sozinho e desejava ter a oportunidade de vivenciar a sua profissão ao lado de uma comunidade estruturada (Neuberg: 2015). Foi nesse âmbito que lançou o *San Francisco Coworking Space* e, mais tarde, o *Hat Factory*, que se baseavam na noção de um espaço em estilo *loft*, no qual as pessoas poderiam reunir-se e trabalhar lá, pagando em troca um determinado valor monetário por lá estarem.

Portanto, a racionalidade que esteve subjacente durante o nascimento deste esquema organizacional associou-se à existência de diferentes modelos de trabalho que implicam um trabalho isolado, individual ou com poucas pessoas, ou sem possuir um local de trabalho definido. Frequentemente, estes cenários podem gerar sentimentos de frustração, aborrecimento, ou solidão, ao mesmo tempo que eliminam as barreiras entre a esfera da família, do lazer e do trabalho (Merkel: 2015; Moriset: 2013).

As organizações de cotrabalho oferecem a estes indivíduos um contexto em que estes podem manter as características inerentes à sua situação de trabalho, ao mesmo tempo que se integram num ambiente com uma vivência grupal ou de comunidade. Tradicionalmente, estas organizações correspondem a divisões amplas, compostas por várias secretárias, cada qual à disposição dos seus membros. Esta estrutura fornece, por isso, uma noção de destriça entre a

vida pessoal e profissional e, paralelamente, oferece uma estrutura ao dia de trabalho (Merkel: 2015; Uda: 2013).

Nessa lógica, a vaga de organizações de cotrabalho dos últimos dez anos tem sido caracterizada, em grande medida, pelo princípio de livre acesso a todos os indivíduos, numa lógica *bottom-up*, já que são compostas por indivíduos que procuram uma simbiose entre independência e relações colaborativas (Gandini: 2015).

Janet Merkel (2015) sugere que, à medida que este fenómeno torna-se cada vez mais frequente, observa-se uma tendência para que as organizações de cotrabalho se especializem e se diferenciem umas das outras em termos de grupos profissionais alvo e do tipo de necessidades que procuram preencher. O Quadro 4 realiza uma proposta de sistematização da evolução deste fenómeno, ainda que sem o mesmo nível de consolidação teórica que a tipologia apresentada anteriormente para as organizações de incubação.

**Quadro 4.** *Diferentes gerações de organizações de cotrabalho e respectivas características*

	Geração	
	1. <sup>a</sup> geração (Século XXI)	2. <sup>a</sup> geração (Século XXI)
<b>Características</b>	Fenómeno surge, com abertura de espaços abertos a todos os domínios profissionais.	Fenómeno expande-se e leva ao lançamento de espaços mais especializados.
<b>Objectivos específicos</b>	Integração num espaço que permite economias de escala. Possibilita igualmente evitar o isolamento do trabalho.	Integração num espaço que permite o estabelecimento de parcerias e contactos relevantes à empresa. Possibilita igualmente evitar o isolamento do trabalho.
<b>Objectivo comum</b>	Disponibilização de um espaço para a realização de uma determinada tarefa profissional.	

Fonte: adaptado de Merkel (2015)

As organizações de cotrabalho permitem igualmente replicar a lógica analítica da tipologia de capitais de Pierre Bourdieu (2002). Nesse enquadramento, a relação entre a organização de cotrabalho e a empresa que utiliza esse espaço é vista como um processo de transferência de capitais. Está na raiz deste conceito que as empresas recorrem aos serviços das organizações de cotrabalho na expectativa de receber em troca um determinado ambiente de trabalho. Uma vez que este formato pode ser – e tem sido – complexificado e enriquecido, é possível identificarmos

vantagens e apoios concedidos por esta estrutura face aos quatro tipos de capitais em análise, tal como o Quadro 5 procura sistematizar.

Naturalmente, tal como no caso das organizações de incubação, as organizações de cotrabalho reservam para si próprias a decisão sobre que características irão assumir os seus próprios espaços. Os proprietários ou gestores devem realizar uma série de opções que moldarão o seu estilo de funcionamento e o tipo de ambiente que querem transmitir. São disso exemplo aspectos como o *design* do espaço, a sua localização geográfica, os horários de acesso ao mesmo, as suas regras de funcionamento, a tabela de preços aplicada, ou a existência de eventos dinamizados no seu interior (Spinuzzi: 2012).

Um aspecto que é relativamente transversal a estas organizações corresponde à flexibilização da relação com o indivíduo, tanto ao nível de tempo de duração do contrato, como dos próprios horários de utilização do espaço.

**Quadro 5.** *Transferências de capitais potencialmente efectuadas por uma organização de cotrabalho*

<b>Tipo de capital</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Capital económico</b>	Partilha de custos e facilidade de acesso a infra-estruturas colectivas do espaço.
<b>Capital social</b>	Acesso à rede de parceiros e de contactos das outras empresas.
<b>Capital cultural</b>	Partilha de conhecimentos, competências e formação de parcerias entre empresas.
<b>Capital simbólico</b>	Reconhecimento e prestígio resultante de parcerias formadas com outras empresas.

A esse respeito, Tadashi Uda (2013) distingue dois tipos de modalidades: (1) serviços de membros, dirigidos aos utilizadores que regularmente necessitam de um espaço de cotrabalho, com pagamentos feitos mensalmente ou com uma periodicidade definida previamente e (2) serviços de *drop-in*, focalizados para aquelas pessoas que apenas necessitam destas instalações ocasionalmente ou por curtos períodos de tempo, pelo que o pagamento é feito por visita.

Ainda em relação ao esquema de quatro capitais, por um lado, a literatura tem apontado que as organizações de cotrabalho enfatizam e focam-se mais no capital social, na medida em que



encaram-no como o principal veículo para alcançar retorno económico para as empresas que integrem esta estrutura (Capdevilla: 2013; Gandini: 2015).

Ou seja, as organizações de cotrabalho são encaradas como estruturas geradoras de relações de confiança e colaboração, representando uma estrutura que apresenta meios para potenciar esse capital. O fomento de um espírito de cooperação e de comunidade é visto como a mais-valia fundamental da identidade destas estruturas. Por outro lado, o capital económico encontra-se simplificado a uma renda reduzida e ao acesso a serviços gerais como electricidade, água, ou Internet com valores reduzidos, já que partilhado pela comunidade de trabalhadores.

O facto de se oferecer um espaço de custos reduzidos e de livre acesso ao público, não implica que, só dessa forma, estejam reunidas as condições para emergirem interações e serem construídas relações de colaboração. Os gestores destes espaços assumem neste tópico uma particular relevância, já que são os responsáveis pela definição de uma estratégia de animação e envolvimento social da organização de cotrabalho (Merkel: 2015; Spinuzzi: 2012).

Nesse âmbito, Clay Spinuzzi (2012) assinalou duas configurações possíveis para estes espaços: (1) de bons-vizinhos, que dá prioridade ao trabalho de todos em paralelo e (2) de bons-parceiros, que enfatiza o trabalho em conjunto para resolver problemas comuns, através de parcerias temporárias de trabalho.

De forma complementar, Janet Merkel (2015) distinguiu dois tipos distintos de gestores e proprietários das organizações de cotrabalho: (1) o fornecedor de serviços, que corresponde a alguém que se ocupa com a criação de um bom ambiente de trabalho e de serviços de qualidade e (2) o visionário, aquele que se foca na comunicação, na comunidade e na colaboração entre os membros.

## **Conclusão**

À luz deste trabalho de revisão da literatura, foi possível constatar que estes dois contextos organizacionais apresentam um conjunto de diferenças conceptuais significativas, e que se encontram sumarizadas no Quadro 6.

Esta comparação final sugere que, em certa medida, estes dois tipos de organizações pertencem a uma família comum, na medida em que ambos representam estruturas cujo objectivo último

corresponde a integrar um certo tipo de empresas, com vista a prestar-lhes algum tipo de apoio. Contudo, a forma como estas funcionam na prática sugere várias diferenças importantes, nomeadamente de que maneira é feita a divisão do investimento pelos capitais de Pierre Bourdieu (2002) e pela forma concreta como se caracteriza a relação entre a organização e as suas empresas.

Um outro aspecto comum traduz-se na observação de um ainda insípido desenvolvimento e exploração ao nível da pesquisa científica destes dois modelos organizacionais, o que gera um conjunto de implicações teóricas e empíricas.

**Quadro 6.** *Comparação entre organizações de incubação e organizações de cotrabalho*

<b>Características base das organizações de incubação</b>	<b>Características base das organizações de cotrabalho</b>
Surge em 1959, em Nova Iorque (EUA).	Surge em 2005, em São Francisco (EUA).
Focalizado em pequenas empresas, especialmente as que estão em início de vida.	Aberto a todo o tipo de empresas, independentemente do sector, dimensão ou idade.
O objectivo inicial destas organizações baseava-se na criação de economias de escala para evitar uma morte prematura.	O objectivo inicial destas organizações correspondia à dinamização de um espaço de trabalho comunitário, tendo em vista evitar o isolamento e solidão do trabalhador.
Relação baseada num processo de transferência de capitais, com foco no capital económico, mas também com investimentos no capital cultural e social.	Relação baseada num processo de transferência de capitais, com foco no capital social, visto como meio fundamental para geração de benefícios para as empresas.
Baseado numa relação tendencialmente de longo prazo, podendo mesmo estender-se a uma fase pós-incubação, isto é, de graduação da empresa.	Baseado numa relação de duração altamente flexível, em função das necessidades de cada empresa.

Uma primeira dificuldade advém da existência de lacunas ou imprecisões conceptuais. A teoria ainda apresenta esquemas conceptuais frágeis e insuficientes para compreender aprofundadamente estas duas realidades organizacionais.

No universo da incubação, coabitam dois vectores fundamentais que se entrecruzam na medição do desempenho de uma organização deste tipo, nomeadamente (1) o desenvolvimento da incubadora enquanto a noção de uma organização com objectivos definidos e resultados internos

e (2) o sucesso das empresas incubadas, em termos do impacto que geram para si próprias e para a sociedade. São dois conceitos interligados, com influência e condicionamento mútuo e que provocam uma falta de consenso sobre qual deve ser o objecto do desempenho de uma incubadora. Como corolário deste aspecto, é igualmente complexo identificar quais as causas do desempenho destas organizações e que critérios e indicadores utilizar para a sua mensuração.

Os mesmos problemas também acabam por ser replicados nas organizações de cotrabalho. Sendo estruturas cujo objectivo base é oferecer um ambiente de trabalho para as empresas, a dualidade entre desenvolvimento da organização de cotrabalho e sucesso das empresas de cotrabalho mantém-se, sendo agravada pela extrema flexibilidade de relações que podem surgir entre ambas as partes neste tipo de estrutura. Por extensão, torna-se mais difícil definir instrumentos de mensuração do impacto da actuação destas organizações.

Um outro aspecto, específico às organizações de incubação, diz respeito à possibilidade de estender sucessivamente o período de apoio desta estrutura às empresas. Desta forma, é debatido na literatura até que momento da vida de uma empresa é adequada e benéfica a intervenção e apoio da incubadora. O foco, neste caso, é perceber até que ponto a continuação de um programa traduz-se num efectivo fortalecimento e autonomização por parte do empreendimento, ou se corresponde unicamente a um prolongar de uma situação de coma.

Uma segunda dificuldade corresponde à falta de informação empírica que sistematize a dimensão deste fenómeno e que possibilite compreender em que zonas geográficas são mais comuns estas estruturas, que tipos de empresas recorrem a estas organizações e qual é a caracterização socioeconómica dos trabalhadores destes empreendimentos.

Desta forma, torna-se necessário aprofundar e consolidar os esquemas teóricos que enformam estes dois modelos organizacionais para que seja possível, posteriormente, encetar estudos que permitam obter conhecimento empírico destas novas realidades. A esse respeito, apela-se tanto a estudos no domínio qualitativo, que visem uma óptica compreensiva e de minúcia, como no domínio quantitativo, que ofereçam uma visão analítica e de tendências gerais.

## Bibliografia

- Aernoudt, Rudy (2004), “Incubators: Tool for Entrepreneurship?”, *Small Business Economics*, vol. 23, n.º 2, pp. 127-135.
- Aerts, Kris; Malthysens, Paul; Vandenbempt, Koen (2007), “Critical role and screening practices of European business incubators”, *Technovation*, n.º 27, pp. 254-267.
- Al-Mubarak, H.; Al-Karaghoul, W.; Busler, M. (2010), “The Creation of Business Incubators in Supporting Economic Developments”, *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*.
- Almeida, Paulo Pereira de (2012), “Variações Sobre o Trabalho Moderno”, Lisboa, Editora Mundos Sociais.
- Bergek, Anna; Norman, Charlotte (2008), “Incubator best practice: A framework”, *Technovation*, vol. 28, n.º 1-2, pp. 20-28.
- Bourdieu, Pierre (2002), “Esboço de uma teoria da prática”, Oeiras, Celta Editora.
- Bruneel, Johan; Ratinho, Tiago; Clarysse, Bart; Goren, Aard (2012), “The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations”, *Technovation*, vol. 32, n.º 2, pp. 110-121.
- Capdevila, Ignasi (2013), “Typologies of Localized Spaces of Collaborative Innovation”, *Social Science Research Network*.
- Carmo, R. M.; Nassif, V. M. (2005), “Incubadoras de empresas e a capacidade empreendedora das pessoas: um estudo nas incubadoras tradicionais e mistas”, *Anais do Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, vol. XV, pp. 52-58.
- Moriset, Bruno (2014), “Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces”, *Utrecht, 2nd Geography of Innovation International Conference 2014*.
- Gandini, Alessandro (2015), “The rise of coworking spaces: A literature review”, *Ephemera: theory & politics in organization*, vol. 15, n.º 1, pp. 193-205.
- Kalleberg, Arne L. (2012), “Job Quality and Precarious Work: Clarifications, Controversies, and Challenges”, *Work and Occupations*, n.º 39, vol. 4, pp. 427-448.
- Kóvacs, Illona (2002), “As Metamorfoses do Emprego. Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação”, Oeiras, Celta Editora.
- Merkel, Janet (2015), “Coworking in the city”, *Ephemera: theory & politics in organization*, vol. 15, n.º 1, pp. 121-139.
- National Entrepreneurship Network (2013), “Guidelines for Metrics and Milestones for Successful Incubator Development”, disponível em <http://nenglobal.org/wp-content/uploads/2014/03/Guidelines%20for%20Metrics%20and%20Milestones%20for%20Incubators%20-%20NEN.pdf>.
- Neuberg, Brad (2015), “Start of coworking.”, *Blog Coding In Paradise*, disponível em [http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start\\_of\\_coworking.html](http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html).
- Parrino, Lucia (2013), “Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange”, *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, n.º 11, pp. 261-271.
- Raupp, Fabiano Maury; Beuren, Ilse Maria (2009), “Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas”, *Revista de Administração e Inovação*, vol. 6, n.º 1, pp. 83-107.
- Saraiva, Pedro Manuel (2011), “Empreendedorismo.”, Coimbra, Imprensa Universidade Coimbra.
- Smith, Geoffrey (2013), “Measuring the Performance of Toronto’s Business Incubators.”, *MBA em Management of Technology and Innovation Program*, Ted Roger School of Management.

Spinuzzi, Clay (2012), “Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity”, *Journal Business and Technical Communication*, vol. 0, n. 0, pp. 1-43.

Testa, Mauricio Gregianin; Luciano, Edimara Mezzomo (2012), “Determinantes do sucesso de um spin-off em parque tecnológico”, *Revista de Administração FACES*, vol. 11, n.º 2.

Uda, Tadashi (2013), “What is Coworking? A Theoretical Study on the Concept of Coworking”, Graduate School of Economics & Business Administration Hokkaido University, Discussion Paper, Series A, n.º 2013-265.

Wilber, Patti; Dixon, Leonard (2003), “The impact of business incubators on small business survivability”, Arkansas, Small Business Advancement National Center.