

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

O papel das redes de trabalho na inovação dos
trabalhadores em espaços de *cowork*, no contexto de
Portugal

Discente

João Rovira, nº 79924

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Auxiliar, ISCTE Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro 2019



Instituto Universitário de Lisboa

O papel das redes de trabalho na inovação dos trabalhadores em espaços de *cowork*, no contexto de Portugal

João Carlos Cascão Rovira

Resumo

O presente estudo foca-se no impacto das redes de trabalho na inovação das organizações que se encontram nos diferentes espaços de *cowork*. Através do estudo, é possível entender as diversas vantagens que podem afetar as diferentes organizações, que em Portugal, se encontram nestes tipos de espaços.

De modo a analisar o efeito que estes espaços podem ter na potencialização da inovação das organizações, foi construído o modelo de investigação, tendo como base, o impacto das redes internas e redes externas formadas nos diferentes espaços de *cowork*. Para além disso, foi também analisado no estudo os efeitos da insegurança do trabalho na capacidade inovadora dos indivíduos que encontram nestes espaços.

No que concerne à metodologia, os dados foram obtidos através das respostas ao questionário elaborado e entregue em 50 espaços sediados nas regiões Norte, Centro e Sul de Portugal, no qual fazem parte 156 colaboradores da amostra total. Ao analisar os resultados adquiridos, foi possível perceber que as redes internas formadas nos diferentes espaços têm um impacto positivo na inovação das organizações e que esta relação é mediada pela criação de redes externas de trabalho. Para além disso, foi comprovado que em determinadas situações a insegurança de trabalho tem efeitos positivos nas organizações que se encontram em *coworks*, pois quando é avaliada como um desafio pode encorajar os trabalhadores a tornarem-se mais inovadores e produtivos no seu trabalho.

Por último, são apresentadas algumas sugestões para os clientes e para os gestores dos espaço terem em consideração para futuras estratégias a adotar.

Palavras-chave: *Cowork*, Redes, Inovação, Insegurança de Trabalho

Abstract

This study focuses on the impact of networks on the innovation of organizations in different *coworking* spaces. Through the study, it is possible to understand the various advantages that can affect the different organizations working in Portugal on these types of spaces.

In order to analyze the effect that these spaces can have on enhancing the innovation of organizations, we built the research model based on the impact of internal and external networks formed in different *coworking* spaces. In addition, the study also analyzed the effects of job insecurity on the innovative capacity of individuals in these spaces.

Regarding the methodology, the data were collected through the answers of the questionnaire elaborated and delivered in 50 spaces located in the North, Center and, South of Portugal, in which 156 collaborators are part of the total sample. By analyzing the acquired results, it was possible to realize that the internal networks established in several different *coworking* spaces have a positive impact on the innovation of the organizations and this relationship is mediated by the creation of external networks. In addition, this study demonstrates that job insecurity can have positive effects on organizations that are working in these spaces. These can happen when the organizations face this situation as a challenge and a consequence, it can encourage workers to become more innovative and productive in their work.

Finally, some suggestions are presented for clients and space managers to consider for future strategies to adopt.

Keywords: *Cowork*, Networks, Innovation, Job Insecurity

Agradecimentos

É importante realçar que a elaboração do presente estudo só foi possível devido a um determinado conjunto de pessoas que irei referir e que demonstraram ter um papel fundamental ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador de dissertação, Professor Doutor Aristides, pelo acompanhamento fornecido ao longo do último ano, por todas as opiniões e pelos inúmeros *feedbacks* e correções que provaram ser críticos no alinhamento desta longa investigação. Toda a sua experiência e todo o seu conhecimento foram imprescindíveis na abordagem e no desenvolvimento deste que é um estudo pioneiro em Portugal.

Agradecer também a todos os colaboradores e gestores dos *coworks* disponibilizaram o seu tempo para contribuir para o presente estudo.

De seguida tenho de agradecer a duas pessoas que me acompanharam de bem perto e que sem estas pessoas era difícil chegar tão longe, literalmente. João Semião e Sofia Branco obrigado por terem aceite o mesmo desafio e por me terem acompanhado pelo país fora. Foi uma aventura inesquecível e que sem vocês não tinha sido a mesma coisa.

Um grande e especial obrigado do fundo do meu coração à minha família, pai, mãe, irmã, avós e tios que ao longo da minha vida investiram em mim, no meu trabalho, na minha felicidade e para hoje tenha conseguido atingir este meu grande objetivo. Sem vocês nada disto teria sido possível por isso um obrigado muito sentido.

Um agradecimento também importante aos meus colegas de turma, principalmente à Joana Martins, à Beatriz Costa e ao Pedro Fernandes pelas tardes e noites nas salas de estudo passadas na elaboração da dissertação.

Aos meus amigos de infância, Kiko, Carolina e Pedro pela sincera preocupação e motivação necessária para finalizar este complicado percurso. Obrigado também pela disponibilidade de ajuda no desenvolvimento da minha dissertação.

E por fim mas não por último, um grande mas grande obrigado a duas pessoas que profissionalmente e pessoalmente nunca deixaram que deixasse a tese a meio e que me apoiaram intensamente para que conseguisse terminar a tese. Mariana Reis (Kings) e André Rodrigues, esta dissertação também é dedicada a vocês.

Índice

INTRODUÇÃO	1
1. Revisão de Literatura	4
1.1. Espaços de Cowork.....	4
1.2. Network	6
1.3. Redes Internas e Redes Externas	10
1.4. As Redes e a Inovação	13
1.5. Teoria da Conservação de Recursos	16
1.6. A Insegurança do Trabalho e a Inovação.....	18
2. Modelo de Investigação	21
3. Método	22
3.1. Amostra.....	22
3.2. Procedimentos e Instrumentos	24
3.2.1. Procedimentos	24
3.2.2. Instrumentos	24
3.2.3. Escala do Trabalho e da Inovação no espaço de <i>Cowork</i>	25
3.2.4. Escala das Redes de contactos no <i>Cowork</i>	26
3.2.5. Escala da Insegurança do Trabalho	27
4. Resultados	28
4.1. Estatística Descritiva e Correlações.....	28
4.2. Modelo Mediação	30
4.3. Modelo da Mediação Moderação	31
5. Discussão	34
5.1. Implicações teóricas.....	34
5.2. Implicações práticas.....	37
5.3. Limitações e estudos futuros.....	39
6. Conclusão	41
Bibliografia	42
Anexos	58

Índice de Tabelas

Tabela 1– Caracterização da Amostra: Género, Idade e Habilitações	23
Tabela 2 – Caracterização da Amostra: Situação Profissional (Prévia vs Atual).....	23
Tabela 3 – Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis	29
Tabela 4 – Regressão Linear para a variável Networking Externo	29
Tabela 5 – Resultados do Modelo de Mediação.....	30
Tabela 6 – Resultados do Modelo de Mediação Moderado	32

Índice de Figuras

<i>Figura 1– Modelo de avaliação do efeito mediador das redes externas na relação indireta entre as redes internas e a inovação, tendo como variável moderadora do modelo a insegurança no trabalho, no que respeita aos espaços de cowork.</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2 – Interação entre a Inovação e com o Networking Externo para níveis baixos, médios e altos de Insegurança de Trabalho.....</i>	<i>33</i>

Introdução

Todos os dias deparamo-nos com um mercado extremamente competitivo e exigente, em que a eficiência e a eficácia das organizações têm sido discutidos de forma constante, devido à dificuldade de gerir recursos humanos. A mudança das necessidades organizacionais e individuais permitiu o desenvolvimento de novas formas de trabalho, como a introdução de espaços de *cowork*, de forma a impulsionar a inovação dos trabalhadores.

Determinadas pesquisas mostraram que o acesso ao conhecimento externo é um fator importante para um desempenho que se destaca pela inovação das organizações (Cohen & Levinthal, 1990), das unidades de negócios (Hansen, 1999; Tsai, 2001), das equipas (Ancona & Caldwell, 1992; Reagans & Zuckerman, 2001) e dos indivíduos (Burt, 2004; Perry-Smith, 2006).

É amplamente reconhecido que o *networking* e as relações comerciais podem impactar consideravelmente a capacidade das empresas de sustentar e melhorar as suas vantagens competitivas (Ford, Gadde, Hakansson & Snehota, 2003). A capacidade de transferir conhecimento entre as unidades das organizações é fundamental para uma série de processos organizacionais e para os resultados das performances, incluindo a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Argote, 1999; Carlile, 2004; Bechky, 2003; Hargadon, 2003).

Ao longo do tempo, muitos foram os autores que se interessaram em estudar a relevância do *networking* e o seu impacto em diferentes contextos. Em 1973, Mintzberg destacou o papel dos managers na gestão das interações, ao fazer e manter contactos com pessoas que se encontravam fora da cadeia da organização. Nesse mesmo ano, Granovetter escreveu um artigo, em que chamou a atenção para o valor que as relações podem trazer aos indivíduos. A pesquisa que ambos fizeram, serviram como bases teóricas para os futuros autores que abordaram a temática do *networking*.

Nos anos subsequentes, começou a existir uma mudança no paradigma em relação ao *networking*, ao considerar as redes criadas como estratégias de carreiras (Gould & Penley, 1984), ou demonstrações de comportamentos políticos (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985). As relações interpessoais e os comportamentos sociais eram influenciados pelos interesses de carreira, tendo subjacente a ideia que o sucesso não

dependia tanto do conhecimento adquirido, mas sim da quantidade de contactos que se detinha.

Tendo em conta a evolução das necessidades organizacionais e individuais, e dos diferentes contextos socioculturais que a nossa sociedade enfrenta, os estudos têm-se focado, recentemente, nos diferentes tipos de *network behaviours* e nos atuais resultados das redes internas e externas em diversas vertentes. Essas vertentes incluem, por exemplo a influência das redes no sucesso da carreira (Langford, 2000; Orpen, 1996; Wolff & Moser, 2009), na Investigação e no Desenvolvimento (Helble & Chong, 2004), na previsão do turnover (Porter, Woo & Campion, 2016), na performance das Pequenas e Médias Empresas (Naude, Zaefarian, Tavani, Neghabi & Zaefarian, 2014). De realçar que iremos ter em consideração estes autores e ainda mais alguns como base teórica do nosso estudo.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o impacto das redes na inovação das organizações que se encontram nos diferentes espaços de *cowork*. Estes tipos de espaços caracterizam-se por serem um *open-space* partilhado que acolhem diversos trabalhadores com personalidades e áreas profissionais diferentes. Mas será que o facto de o *cowork* ser um espaço de trabalho aberto, transmite verdadeiramente uma realidade de criação de comunidade, com fortes redes profissionais e sociais que potenciem a inovação dos trabalhadores? Para além disso, outro dos objetivos deste estudo pretende apurar se a insegurança do trabalho, vista por muitos autores como um fator negativo, contém um efeito positivo de moderação na relação entre as redes e a inovação das organizações. Este efeito positivo poderá resultar do aumento da motivação dos indivíduos na obtenção dos melhores resultados quando estes encaram a insegurança do trabalho como um desafio.

Podemos considerar este estudo de certa forma pioneiro na sua análise, o que torna muito interessante de explorar, pois o *cowork* é um conceito que está numa fase de crescimento em Portugal, contudo ainda muito do tecido empresarial poderá não ter noção da sua existência e das suas vantagens, sendo que a principal preocupação é o facto de a mentalidade portuguesa não ser recetiva ao contexto de trabalho partilhado, derivado da falta de privacidade e de concentração. De referenciar que em Portugal não existem estudos concretos sobre as vantagens e desvantagens dos espaços de *cowork*, o que torna o trabalho num tema inovador e cativante de explorar.

O estudo vai incidir sobre o papel das redes de trabalho na inovação dos trabalhadores nos espaços de *cowork*. Para tirar conclusões sobre este tema foi feita uma análise a nível nacional, no qual foram inquiridos cerca de 50 espaços espalhados por algumas regiões do país, de forma a conseguir avaliar as diversas opiniões dos *coworkers* em relação às estruturas das redes criadas e ao impacto no desempenho dos trabalhadores.

Numa primeira instância, através da revisão de literatura, iremos ter em consideração as perspetivas dos diferentes autores em relação aos conceitos de *cowork*, de *networking*, redes externas e internas e de insegurança de trabalho, estabelecendo uma análise concreta na ligação das redes com inovação dos trabalhadores que se encontram nestes locais de trabalho. Para além das definições conceptuais é necessário ter em conta o modelo teórico, para formular as hipóteses, que conecta as variáveis acima descritas. Posteriormente, iremos explorar a parte da metodologia ao incluir o método de recolha de dados, a amostra obtida e as escalas adotadas. A última fase do estudo irá refletir os resultados da investigação, bem como as implicações teóricas e práticas associadas para que possamos fazer as conclusões e as sugestões devidas tanto para os clientes que possam frequentar o espaço de *cowork*, como para os gestores que detém estes espaços.

1. Revisão de Literatura

1.1. Espaços de Cowork

O conceito do *cowork* surgiu em 2005, nos Estados Unidos (Brown, 2017; Gandini, 2015) tendo o seu crescimento coincidido com a crise financeira global de 2007-2008 (Gandini, 2015; Merkel, 2015). Este é um conceito que foi e é cada vez mais influenciado por tendências globais significativas, que remetem para questões relativas às condições flexíveis do mercado de trabalho, à transformação urbana e à instabilidade económica que muitos trabalhadores precisam enfrentar individualmente e coletivamente (Butcher, 2018).

Em termos conceptuais, muitos foram os autores que ao longo destes últimos anos, através das suas investigações, tentaram perceber o impacto e as vantagens desta nova forma de trabalho. Em 2012, Spinuzzi descreveu o *cowork* como "*working alone together*", que deriva das contradições que encontramos neste tipo de espaço, em que os indivíduos não chegam apenas para trabalhar, mas também para se envolverem nas atividades sociais.

Podemos definir o *coworking* como uma forma de trabalho, em que os indivíduos se reúnem num determinado lugar para criar valor, no qual, compartilham informações e sabedoria por meio da comunicação, cooperando sob as condições das suas escolhas (Uda, 2013). Schmidt, Brinks & Brinkhoff (2014) referem que o *coworking* possibilita o que se chama de trabalho sem fronteiras, testando ideias, modelos de negócios alternativos, novas práticas económicas ou estruturas cooperativas flexíveis, através da aprendizagem colaborativa.

Tendo em conta as investigações destes autores, em 2015, Merkel considerou o *coworking* como uma fuga aos isolamentos sociais do trabalho independente. Em 2018, Butcher descreveu-o, num forma mais completa, como um fenómeno global emergente que envolve trabalhadores independentes, muitas vezes de várias origens profissionais, trabalhando coletivamente em espaços de trabalho compartilhados.

Este conceito aponta para uma forma de trabalhar onde freelancers, empreendedores de pequena escala ou membros de grandes organizações, que possuem trabalhos separados, compartilham um local de trabalho e cooperam de forma flexível

sob determinadas circunstâncias enquanto se comunicam mutuamente (Uda, 2013). Os *coworkers* podem aumentar o seu desempenho empreendedor ao estabelecer laços no espaço de *cowork* e, particularmente, quando o próprio espaço consegue estabelecer iniciativas de ligação com as empresas instaladas (Hughes, Morgan, Ireland & Hughes 2011). É um fenómeno contemporâneo que experimenta formatos de organização (Parrino, 2015; Schmidt et al., 2014; Spinuzzi, 2012) através do trabalho em comunidade (Brown, 2017; Garrett, Spreitzer & Bacevice, 2017; Merkel, 2015).

Mais recentemente, os autores Reuschl e Bouncken (2016) referem que os espaços de *cowork* remetem para a ideia de uma economia partilhada em duas dimensões, proporcionando o acesso a ativos físicos (escritórios, copa, sala de reuniões etc.) e a ativos intangíveis (informação, conhecimento etc.) A construção de comunidades, o trabalho em rede e a interação nos espaços de *cowork* permitem criar e partilhar conhecimento, de forma a melhorar a absorção de ideias e a aprendizagem através de outras pessoas, influenciando assim o desempenho económico e o empreendedorismo (Capdevila, 2013).

Por outro lado, os espaços de *cowork* podem apresentar riscos de autoexploração, competição, uso inadequado de conhecimento ou perda de segurança no trabalho autónomo. Especialmente, o oportunismo e a concorrência reduzem os principais efeitos positivos da aprendizagem, da troca de conhecimento e do desempenho. (Bouncken & Reuschl, 2016)

Os utilizadores destes espaços procuram, especificamente, por oportunidades para adquirir e partilhar conhecimento, bem como, para aprender e receber feedback nestes tipos de espaços (Spinuzzi, 2012). A intensificação da interação social, o fortalecimento das redes de contactos, a exploração de complementaridades, a transferência de conhecimento e a aprendizagem, geram potencial para estimular a criatividade, a inovação inesperada e a criação de novos modelos de negócios (Graebner, 2004).

Estes tipos de espaços proporcionam aos *coworkers* individuais ou institucionais, um uso flexível e altamente autónomo de um espaço corporativo e social, que facilita a interação pessoal direta entre os indivíduos com interesses sociais ou profissionais. A interação social pode ser estimulada por diversas formas e intensidades, influenciando a inspiração e o aumento da partilha de conhecimento entre os indivíduos. De salientar que a interação não ocorre apenas através da presença física no espaço de *cowork*, mas pode ocorrer também à distância (Bouncken & Reuschl, 2016).

Os espaços de *cowork* aumentam as relações sociais, através do feedback social, da confiança, da aprendizagem e da colaboração entre especialistas com diferentes conhecimentos, por exemplo, Designers Gráficos, *Web Designers*, *Web Developers* (Spinuzzi, 2012). Por outro lado, o mesmo autor refere que a liberdade de trabalhar em qualquer lugar pode criar o risco de restringir as oportunidades de colaboração e trabalho em rede, promovendo assim uma sensação de isolamento, o que pode levar a uma incapacidade de construir confiança e relacionamentos com os outros.

No entanto, os espaços de *cowork* proporcionam altos níveis de autonomia, pois incluem o uso das infraestruturas e o acesso às comodidades do escritório, em horários de trabalho autorregulados. Diferente de trabalhar dentro de uma rígida hierarquia, os *coworkers* têm autonomia para trabalhar e comunicar onde, quando, com quem, por quanto tempo, e com que tipo de intensidade e abertura, permitindo assim que haja liberdade para a experiência e para a criatividade. O *coworking* facilita, portanto, a existência de autonomia, a existência de combinações relacionadas com as funções, facilita também o lazer e as combinações sociais e económicas. De referir que estas combinações podem impulsionar ainda mais a criatividade (Bouncken & Reuschl, 2016).

Podemos então concluir que os espaços de *cowork* contém diversas vantagens que permitem proporcionar aos empreendedores uma oportunidade para o desenvolvimento de redes mais sofisticadas, além dos meros laços sociais com os quais eles normalmente começam (Hite & Hesterly, 2001; Kambil, Eselius & Monteiro, 2000). Assim, os utilizadores dos *coworks* que formam novos projetos podem melhorar a inovação, o crescimento e o desempenho quando assumem as vantagens de constituir uma rede mais sólida nestes locais de trabalho (Hughes, Ireland & Morgan, 2007; Kambil et al. 2000).

1.2. Network

O trabalho em rede é pensado para facilitar o desenvolvimento de oportunidades pessoais e profissionais (Baker, 1994; Wolff & Moser, 2009), para contribuir para o funcionamento das organizações, para aumentar a comunicação organizacional e para aceder aos recursos financeiros (Forret & Dougherty, 2004). A qualidade das redes exerce uma influência muito maior no sucesso profissional de um indivíduo do que as suas *skills*,

o seu conhecimento ou a sua experiência. Uma crença resumida pela máxima “não é o que tu sabes, é quem tu conheces” (Torres, 2005).

Ao longo dos anos, muitos foram os estudos que evidenciaram a importância do *networking*, dos contextos das redes e das relações criadas que facilitam a transferência do conhecimento (Szulanski, 1996; Uzzi, 1997; Hansen, 1999; Reagans & McEvily, 2003, 2008; Sgourev & Zuckerman, 2011). Inicialmente, Galbraith em 1973, sugeriu que as organizações precisavam de ter acesso às informações para reduzir a incerteza, com o intuito de tomar determinadas medidas para aumentar o desempenho. De referir, que as maiores redes contêm mais capacidade de informação do que as redes mais pequenas (Burt, 1982; Granovetter, 1973). Deste modo, podemos assumir que as redes com diferentes ligações e diferentes agentes, abrangem potencialmente novas e mais variadas informações (Burt, 1982).

Mais tarde, Gould e Penley (1984) forneceram uma das primeiras definições empíricas sobre o *networking*, onde descreveram como a prática de desenvolver um sistema de contactos dentro e/ou fora de uma organização, a transferência de informações relevantes sobre as carreiras e o apoio aos indivíduos. Orpen (1996) definiu o trabalho em rede como o processo de construir e manter um conjunto de relações informais e cooperativas com pessoas que não sejam os chefes ou os subordinados, na expectativa de que tais relacionamentos ajudem e auxiliem o gestor a desempenhar o seu trabalho de uma forma mais eficaz.

Já no presente século, Forret e Dougherty (2004) descreveram o *networking* como uma ferramenta para o desenvolvimento de carreira. Especificamente, estes autores abordaram o trabalho em rede como tentativas individuais de desenvolver e manter relacionamentos com outras pessoas, com o potencial para ajudá-los no seu trabalho ou na sua carreira. Da mesma forma, Wolff e Moser (2009) definiram o *networking* como comportamentos que visam construir, manter e usar relacionamentos informais que possuem o (potencial) benefício de facilitar as atividades relacionadas com o trabalho do indivíduo, ao conceder voluntariamente o acesso a determinados recursos e maximizando certas vantagens comuns.

Recentemente, têm existido muitas conferências que realizam eventos de *networking* especiais para que os membros possam interagir com novas pessoas. Existem também *websites* que fornecem uma interface tecnológica, através da qual os indivíduos

podem crescer e desenvolver as suas redes, tendo ganho seguidores significativos nos últimos anos, como evidenciado pelos milhões de membros registrados no LinkedIn (Gibson, Hardy & Buckley, 2014). Para além destas novas formas de promoção de interação entre os indivíduos, em vez de ficar em casa a trabalhar, existe também a possibilidade de trabalhar em espaços de *cowork*, que permite a interação num *open-space* com novas pessoas que fazem parte de outras organizações.

Segundo Ferris et al. (2007), o desenvolvimento do *network* é o ofício de elaborar e utilizar diversas redes de pessoas. O LinkedIn, as conferências e os espaços de *cowork* são exemplos de ferramentas que permitem potenciar as interações e a transferência de conhecimento entre os agentes, que incrementam o que se designa de *network behaviours*. Este conceito define-se pela construção e manutenção de relacionamentos informais que possuem o benefício de facilitar as ações relacionadas com o trabalho, concedendo voluntariamente o acesso a recursos e maximizando as vantagens dos indivíduos envolvidos (Forret & Dougherty, 2004; Kotter, 1982; Wolff, Moser & Grau, in press).

Os *network behaviours* levam a relacionamentos informais, voluntários e recíprocos que, por sua vez, facilitam o acesso a recursos de suporte relacionado a tarefas, informações estratégicas ou sucesso na carreira (Podolny & Baron, 1997; Wolff et al., in press). Associados a este conceito, são incluídos determinados tipos de comportamento, como por exemplo, pedir conselhos informais a outras pessoas sobre assuntos relacionados com o trabalho, participar em atividades profissionais, manter o contacto com ex-colegas para continuar atualizado em determinadas questões de negócios ou por exemplo, sair à noite com os colegas, como forma de descontração, permitindo assim criar ligações informais e de confiança. (Wolff, Weikamp, & Batinic, 2018). Comportamentos como troca de informações e ideias, participação em associações profissionais ou grupos de ex-alunos, voluntariado para desempenhar tarefas organizacionais e participação em iniciativas comunitárias são outras formas representativas de diversos tipos de *networking behaviours* (Forret & Dougherty, 2001; Forret & Sullivan, 2002).

O *networking* não é apenas determinado por necessidades sociais, mas também facilita o acesso ao trabalho e a recursos relacionados com a carreira, por meio dos contactos sociais. Os recursos obtidos através das redes não são adquiridos como um produto acidental de uma necessidade social genuína, mas tem como base, as considerações estratégicas sobre o valor dos contactos estabelecidos. (Wolff et al., 2018).

A perspectiva política sugere que os indivíduos usam o trabalho em rede para influenciar os outros (Zanzi, Arthur & Shamir, 1991), para garantir que o trabalho está concretizado (Kotter, 1982), e para se colocarem à frente dos outros (Luthans et al., 1985).

É importante realçar que as redes diferem em tamanho, definido como o número de contactos estabelecidos e diferem também no seu alcance, determinado pela diversidade de contactos existentes (Burt, 1982). Para além disso, as redes também podem variar com a força das ligações entre os agentes, pois ligações fortes são definidas como aquelas que são de longa duração, exercitadas com frequência e que se encontram emocionalmente próximos (Granovetter, 1973).

A estrutura de uma organização, seja esta de pequena ou grande dimensão, é fortemente influenciado pela quantidade e qualidade das ligações estabelecidas, sendo que, o papel das redes torna-se mais crítico no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME's). Enquanto que a sobrevivência das PME's depende fortemente da sua capacidade de desenvolver novos conhecimentos, muitas são as organizações desta dimensão, que sofrem com a falta de recursos, essenciais para tais atividades (Partanen, Möller, Westerlund, Rajala & Rajala, 2008). Os resultados dos estudos sobre as PME's sugerem que apenas através da construção e da manutenção de uma rede de parceiros, é que as PME's podem inovar e, assim, aumentar efetivamente os seus negócios (Cantù, Montagnini & Sebastiani, 2010; Westerlund & Svahn, 2008). Deste modo, podemos afirmar que a estrutura da rede é um fator importante na aquisição de recursos (Waluszewski, 2006) que pode impactar consideravelmente o desempenho destas organizações (Mehra, Kilduff & Brass, 2001).

Tendo em conta este aspeto, os *coworks* tornaram-se assim espaços cruciais no desenvolvimento deste tipo de empresas porque se trata de uma modalidade viável para os pequenos negócios e *startups*, não só pela questão do custo, mas também por existir uma oportunidade de potenciar a produtividade e o *networking* profissional (Arasaki, Santos de Cisne, & dos Santos, 2015). Estas organizações procuram nestes espaços a possibilidade de interação e partilha do conhecimento (Arasaki et al., 2015). Os espaços de *cowork* podem, assim, proporcionar aos empreendedores uma oportunidade para o desenvolvimento de redes mais sofisticadas, para além dos laços sociais com os quais eles normalmente estabelecem (Hite & Hesterly, 2001; Kambil et al., 2000).

Concluímos, deste modo, que o acesso às comunidades e às redes, bem como a separação do ambiente privado e do ambiente de trabalho nos espaços de *cowork*, relacionam-se positivamente com a autoeficácia dos seus utilizadores e, portanto, com o seu desempenho (Bouncken & Reuschl, 2016).

1.3. Redes Internas e Redes Externas

Em Portugal, o *cowork* é um conceito relativamente recente, o que torna interessante estudar a possível intenção e necessidade por parte dos *coworkers* em formar ligações externas. Por definição as redes internas são ligações estabelecidas entre as pessoas existentes dentro de uma equipa ou uma organização e as redes externas são definidas como as ligações estabelecidas fora de uma equipa ou organização (Chung & Jackson, 2013). No que concerne aos espaços de *cowork*, as redes internas resultam de interações existentes entre os indivíduos da mesma organização, que se encontram ou não no mesmo *open-space*, enquanto que as redes externas podem resultar de interações com indivíduos de outras organizações que se encontram no mesmo espaço, ou até mesmo fora do espaço de *cowork*.

A aquisição de conhecimento fora da própria organização fornece aos indivíduos uma oportunidade de olharem para um problema ou para uma tarefa de uma perspetiva diferente, podendo estimular a sua criatividade e a inovação (Leonard-Burton, 1995; Hargadon & Sutton, 1997; Perry-Smith, 2006; Hansen, 1999). Por outro lado pode ser vista como uma barreira porque nem todas as organizações estão abertas a partilhar o conhecimento com pessoas fora da sua rede (Dougherty, 1992) por causa da falta de privacidade e confidencialidade nos espaços de *cowork*. Os problemas de comunicação inserem-se nesta problemática, em específico a possibilidade de colegas ouvirem a conversa de um terceiro, podendo aumentar a vulnerabilidade dos projetos e a insegurança da propriedade intelectual (Carvalho & Muzzio, 2015).

Estudos anteriores sugerem que a criação de redes internas podem ter mais valor que a criação de redes externas (Wolff & Moser, 2009), contudo pretende-se verificar com o presente estudo se a existência destes espaços em Portugal promove a interação entre as pessoas, aumentando a vontade de partilhar o conhecimento através do compromisso, do apego emocional e do *engagement*. Isto pode ser explicado porque a

força dos laços pode ajudar a superar a barreira da transferência de conhecimento, pois fortes conexões interpessoais são caracterizadas por um maior grau de confiança e cooperação (Granovetter, 1973; Arasaki & Santos, 2015).

As redes podem ser formadas entre empresas complementares ou mesmo entre empresas concorrentes. A confiança é um fator chave na estabilidade e no desenvolvimento de redes entre empresas (Dinca, 2012), porém, pode sempre influenciar as redes de maneira radical, pois com a confiança, uma rede pode obter grandes desempenhos e sem ela, estes podem desaparecer muito rapidamente. As redes externas partilham os seus recursos para atingir um objetivo comum, favorecendo a inovação e uma melhor reação ao meio ambiente, nas situações em que os seus membros cooperam na base da confiança (Dinca, 2014).

No que diz respeito à confiança, esta é também essencial entre as redes internas. Os contactos internos podem incluir membros da organização onde o indivíduo se insere, com os quais ele ou ela conseguem desenvolver relacionamentos, por exemplo com os colegas, com os *managers* ou até mesmo com os subordinados diretos. Estes podem fornecer informações e conselhos relacionados por exemplo, com a cultura da organização, com a eficácia na realização de um trabalho e com oportunidades de trabalho internas, para além de fornecer potenciais apoios e suportes dentro da organização (McCallum, Forret & Wolff, 2014).

Investir em comportamentos internos de rede, como por exemplo, socializar com colegas de trabalho que procuram informações ou conselhos dos próprios colegas, proporciona uma ligação emocional com a organização onde se encontra inserido. Os indivíduos desenvolvem relacionamentos próximos com os seus colegas, de forma a poder sentir mais apoio emocional e maior desejo de permanecer como membro da organização. A promoção de comportamentos internos de rede (*networking behaviours* internos) pode ajudar as organizações a obter melhorias de produtividade e qualidade, promovendo relacionamentos mais cooperativos (McCallum et al., 2014).

Porém, é importante destacar que a fomentação de redes internas pode não ser suficiente. As empresas procuram novos conhecimentos através de redes externas quando a procura interna de conhecimento para resolver os problemas da organização é insuficiente (Lei, 2014). O principal objetivo dos comportamentos das redes externas é construir relacionamentos que melhorem o desempenho no trabalho (Wolff et al., in

press). Para que este objetivo seja atingido, é necessário que estes comportamentos desenvolvam relacionamentos benéficos com indivíduos que se encontram fora da própria organização. Estes tipos de contactos podem fornecer aos *managers* e aos restantes colaboradores, ideias e informações valiosas, que podem ser estrategicamente importantes para a aprendizagem organizacional e para o desenvolvimento de acordos e alianças inter-organizacionais. (McCallum et al., 2014). Estas redes podem atuar como facilitadores, pois permitem que as empresas alcancem uma posição mais estratégica dentro da sua rede, colocando-as numa posição mais favorável para adquirir recursos estratégicos, cruciais para atingir um melhor desempenho e o sucesso da suas empresas (Ford & Mouzas, 2013; Thornton, Henneberg & Naudé, 2013).

O trabalho em rede com indivíduos externos à organização, permite que os agentes acessem a novos recursos, oportunidades e informações que podem levar ao desempenho desejado das empresas. Conhecer novas pessoas é uma das razões para os indivíduos aderirem aos espaços de *cowork*, com o objetivo de obter acessos a determinados conhecimentos ou *skills* adicionais (Senoo, Magnier-Watanabe & Salmador, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995). Adquirir informações, aprender como se faz o trabalho ou resolver certos problemas através de terceiros, torna-se determinante em muitas das decisões económicas, pois contém um forte impacto nos resultados das organizações (por exemplo, Ellison, Gibbs & Weber, 2015; Lave & Wenger, 1991). Neste sentido existe, de certo modo uma responsabilidade, tanto por parte dos gestores dos espaços de *cowork* como dos gestores das organizações, em implementar cada vez mais estratégias de gestão de sinergia para promover a interação, através do apoio do capital social, da colaboração e da construção de comunidades (Van Winden, Carvalho, Van Tuijl, Van Haaren & Van den Berg, 2013), assumindo que a inovação e a troca de conhecimento são práticas sociais (Amin & Roberts, 2008).

Podemos assim esperar que as redes internas e externas formadas nos espaços de *cowork* não se encontrem isoladas (Lei, 2014). Capdevila (2015) aponta a relevância de se criar comunidades dentro do espaço de *coworking*, mas também com comunidades externas simultaneamente. Deste modo, espera-se que as empresas procurem estes espaços com a intenção de formar ligações com outras organizações para obter recursos porque o conhecimento interno não é suficiente para se desenvolverem. Como o tecido empresarial português é na sua maioria pequenas e médias empresas, a possibilidade de terem um espaço que facilite a interação com outras organizações espera-se que se torne

bastante atrativo para estes tipos de empresas. Em determinados países o estabelecimento de redes é um fator crucial na adesão aos espaços de *cowork*, mas será que em Portugal as organizações estão dispostas a trabalhar em ambiente de *open-space* e com uma mentalidade aberta para interagir com outras organizações? Ou a privacidade e a confidencialidade torna-se um impedimento? Pretende-se desta forma testar a relação entre estas duas redes nos espaços de *cowork* que se encontram em Portugal, através da primeira hipótese:

H1: As redes internas desenvolvidas num espaço de *cowork* conduzem a redes externas.

De seguida, iremos abordar a relação entre estes dois tipos de redes e o impacto que contêm nos processos de inovação das organizações que se encontram presentes nos espaços de *cowork*.

1.4. As Redes e a Inovação

A rede é uma estrutura que se modifica no tempo para responder a certas e determinadas finalidades. As empresas ou alguns dos seus departamentos são forçados a trabalhar em rede para poderem dar uma resposta rápida à forte concorrência no mercado, pois uma rede de *skills*, conhecimento e informação favorece uma produção maior, facilita o acesso a novos mercados e reduz os custos (Dinca, 2014). Determinados autores, ao analisar os processos de inovação, as redes e a criatividade descobriram que as práticas relacionais dentro e entre organizações em geral, e especificamente o subconjunto de iniciativas dirigidas para manter e utilizar as relações, são cruciais para criar algo novo (Chen, 2012; DeFillippi, Grabher, & Jones, 2007; Grabher, 2001; Lingo & O'Mahony, 2010; Obstfeld, 2005; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Perry-Smith & Shalley, 2003).

A literatura sobre a inovação tem enfatizado que o desenvolvimento e a adoção de novos produtos e processos é o resultado da interação entre as capacidades específicas de cada empresa e indústria (Dosi, 1988). Mais recentemente, este conceito foi definido como o processo de criação bem-sucedido de ideias, novos produtos, processos, serviços ou práticas de negócios, tornando-se crítico para atingir os objetivos complementares de desempenho e de crescimento, que por sua vez irão ajudar a fechar a lacuna da produtividade (DTI's Innovation Report, 2003, p. 8). A capacidade de inovação das

empresas é influenciada por fatores económicos (por exemplo, o crescimento, a inflação e a disponibilidade de recursos) e sociais (por exemplo, o conhecimento humano, as relações humanas e estrutura dos processos) (Faix, 2011).

É importante realçar que as atividades de rede não são conduzidas pelos indivíduos de forma livre, mas sim dentro das organizações como um conjunto de práticas que são ativadas e restritas por estruturas, principalmente organizacionais (Giddens, 1984). De acordo com esta lógica, os processos e os resultados criativos são (re)produzidos pela implementação de estruturas com a ajuda de práticas de rede, por exemplo, entre *startups* e intermediários (Braun, Peus, Frey & Knipfer, 2016). Neste tipo de organizações a criatividade e a inovação são particularmente importantes nas fases iniciais da criação da atividade (Marvel & Lumpkin, 2007) para atrair potenciais investidores e parceiros de negócios, enquanto que um foco muito precoce em medidas de lucratividade, levaria ao risco de existir um crescimento mais lento a longo-prazo (Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra, 1991). Neste sentido, o uso ativo das redes pessoais e profissionais permite aumentar o potencial da gestão da inovação corporativa (Bischoff, Vladova & Jeschke, 2011) tanto para grandes mas principalmente para pequenas e médias empresas (Jorgensen & Ulhoi, 2010).

Devido à forte competição a nível global da mobilidade existente de mão-de-obra e do conhecimento disperso nas organizações, o cenário da inovação mudou. Cada vez mais, a inovação surge na encruzilhada dos domínios do conhecimento (Leonard-Barton, 1995; Carlile, 2004), destacando a importância das redes corporativas no sucesso da inovação, especialmente durante a sugestão e a criação de novas ideias (Björk & Magnusson, 2009). No que diz respeito à estrutura das redes internas das organizações, diversos autores referem que estas se tornam relevantes na aquisição e na partilha do conhecimento, aumentando a probabilidade de se tornarem mais inovadoras (Bartlett & Goshal, 1989; Gupta & Govindarajan, 1991 & 2000; Hedlund, 1986; Hedlund & Rolander, 1990; Zanfei, 2000; Castellani & Zanfei, 2004 & 2006; Frenz, Girardone, & Ietto-Gillies, 2005; Frenz & Ietto-Gillies, 2007). Deste modo podemos afirmar que segundo a literatura pode existir uma ligação positiva entre as redes internas e a inovação das organizações.

Contudo, como referido anteriormente, as empresas não podem confiar apenas na capacidade de inovação dos seus colaboradores internos, o que torna os agentes externos pilares cruciais no desenvolvimento dos processos de inovação destas empresas

(Freeman, 1991). Determinadas pesquisas mostraram que o acesso ao conhecimento de forma externa é um fator importante para um desempenho que se caracteriza pela inovação das organizações (Cohen & Levinthal, 1990), das unidades de negócios (Hansen, 1999; Tsai, 2001), das equipas (Ancona & Caldwell, 1992; Reagans & Zuckerman, 2001) e dos indivíduos (Burt, 2004; Perry-Smith, 2006), destacando assim, a ideia de que as redes externas se podem tornar uma variável importante na mediação da relação entre as redes internas e a inovação. Assim, a estrutura e a força das redes externas e internas das equipas de alta *performance* proporcionam benefícios informacionais que levam a vantagens competitivas e a um maior desempenho da empresa (Frenz & Ietto-Gillies, 2007).

Para além disso, de modo a fomentar a inovação dentro das organizações, Senoo et al. (2007) reconheceram que o ambiente físico dos espaços é um fator significativo para a criação e aquisição do conhecimento. Ambientes criativos simbólicos são necessários para o trabalho criativo, sendo esta considerada um aspeto crítico da inovação (Csikszentmihalyi, 1996). Em 2011, Botsman e Rogers realizaram no seu estudo que a interação social também é um dos fatores que contribui para a inovação das organizações. Este argumento torna importante a responsabilidade que os gestores dos espaços de *cowork* têm no apoio à formação e na fomentação do capital social (Olma, 2012; Amin & Roberts, 2008). É importante destacar que a interação social aumenta a probabilidade de troca de conhecimento entre diferentes pessoas nos espaços de *cowork*. No entanto, o sucesso das interações sociais, neste tipo de espaço, depende da proximidade e da frequência da relação dos contactos que são estabelecidos, o que Granovetter (1973) designa de força de laços, que podem ser fortes ou fracos. Groot em 2013 mostrou que os espaços de *cowork* promovem laços fracos e fortes. Nestes espaços, os fracos laços fornecem informações aos trabalhadores e ajudam a encontrar oportunidades de negócios, enquanto laços fortes fornecem apoio e o acesso aos recursos.

Estes laços externos formados nos espaços de *cowork*, podem remeter para a aquisição de “novos clientes”, “novos fornecedores”, “novos conhecimentos” e “novas ideias” que se interligam com os processos de inovação (Cabral & Winden, 2016). No que diz respeito aos clientes, estes são uma força importante na inovação organizacional (Tether & Tajar, 2008), pois as suas necessidades e os seus desejos podem fornecer informações valiosas (Tether, 2002) que permitem incentivar as empresas a adotarem novas práticas de trabalho (Guler, Thyne, Mccray & Turner, 2002). Em relação aos

fornecedores, destaca-se a partilha de conhecimento com as organizações reforçando o processo de interação entre ambos os parceiros (Barratt, 2004), ou seja, as empresas precisam de entender os requisitos dos seus fornecedores e, por outro lado, os fornecedores devem entender as necessidades das empresas que fornecem. Este tipo de contactos é particularmente significativo no processo de inovação (de Faria, Lima, & Santos, 2010; Freel & Harrison, 2006). Para além disso os concorrentes que existem nos espaços de *cowork* também poderão ter influência na inovação dos processos. O conhecimento dos concorrentes é valioso para as empresas, devido às semelhantes necessidades no processo de inovação (Lhuillery & Pfister, 2008), o que torna a cooperação uma oportunidade de explorar as estruturas organizacionais que se interligam com o sucesso dos rivais (Pippel, 2014).

Deste modo podemos concluir que as relações externas com os diversos parceiros de negócio podem ter um impacto positivo no desempenho da inovação organizacional (Simao, Rodrigues & Silva, 2016). Tendo em consideração as vantagens da criação de redes externas para as organizações, pretende-se assim testar a mediação das redes externas na relação entre as redes internas e a inovação nos espaços de *cowork* que se encontram em Portugal, através da seguinte hipótese:

H2: A relação entre redes internas e a inovação nos espaços de *cowork* faz-se através do desenvolvimento de redes externas.

De seguida vamos perceber, através da Teoria de Conservação de Recursos, que as organizações devem criar relações estáveis, tanto internamente como externamente, pois os recursos que as organizações detém devem ser aumentados com o intuito de se tornarem mais inovadores.

1.5. Teoria da Conservação de Recursos

A Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll começa com o princípio de que os indivíduos, de uma forma central, se esforçam para obter, reter, fomentar e proteger as coisas que valorizam. É uma teoria motivacional que explica muito do comportamento humano com base na necessidade evolutiva de adquirir e conservar recursos para a sua sobrevivência. A teoria do COR pressupõe que o *stress* ocorre em situações em que os recursos centrais/chave estão ameaçados, quando estes são

efetivamente perdidos, ou quando há uma falha em obter estes recursos após um esforço significativo (Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018).

Hobfoll (2012) refere que os recursos não existem individualmente, mas sim em grupos, tanto para os indivíduos como para as organizações. Por exemplo, a autoestima, o otimismo e a autoeficácia emergem de condições ambientais e de desenvolvimento comuns, tornando-os altamente correlacionados. Na verdade, é provável que os recursos pessoais surjam de condições sociais estimulantes ou de apoio, pois esses recursos estão, provavelmente, relacionados com as famílias e com as organizações que fornecem esse apoio (Hobfoll et al, 2018).

Um dos princípios da teoria do COR remete para o argumento de que a perda de recursos é desproporcionalmente mais saliente do que o ganho de recursos. Os recursos incluem objetos materiais (por exemplo, carro, ferramentas para o trabalho), condições de trabalho (por exemplo, emprego, estabilidade, antiguidade), recursos pessoais (por exemplo, *skills* e características pessoais como autoeficácia e otimismo) e recursos energéticos (Hobfoll et al, 2018). Outro dos princípios da teoria do COR destaca a ideia de que as pessoas devem investir em determinados recursos para se protegerem da eventual perda das mesmas, de forma a recuperar e obter assim novos recursos. Nesta linha de pensamento, Westman (2001) focou-se na transmissão de experiências e de estados positivos. O cruzamento de emoções positivas pode ocorrer indiretamente, através de uma interação entre os indivíduos. Por exemplo, quando os recursos de uma pessoa no local de trabalho, como o suporte e o controlo pessoal, aumentam, esta pode fornecer mais apoio ao seu parceiro, levando a um aumento do bem-estar dessa pessoa. Este tipo de efeitos podem ocorrer num ambiente de trabalho onde todos os trabalhadores são expostos aos mesmos níveis de recursos de trabalho, aumentando assim a probabilidade de obter novos recursos (Hobfoll et al, 2018).

Shirom (2011, p. 60) afirmou que as organizações fortemente desenvolvidas criam as condições que geram, mantêm e promovem o vigor dos funcionários em toda a organização e mobilizam esses recursos energéticos na procura da eficácia organizacional. Este tipo de organizações contêm uma forte possibilidade de se tornarem altamente inovadoras e com capacidade de se ajustarem proactivamente às mudanças ambientais. Breevaart, Bakker e Demerouti (2014) descobriram que um relacionamento positivo entre os gestores e os colaboradores estava positivamente relacionado com a

obtenção de recursos, tendo como consequência, o aumento do *engagement* e do desempenho do trabalho dos funcionários.

Podemos assim concluir que as organizações podem facilitar as interações e as trocas frequentes entre colegas promovendo o *crossover* de *engagement* organizacional, com o objetivo de ajudar os funcionários, as equipas e as organizações a usar recursos que criem e aumentem o compromisso, a resiliência (Hobfoll et al, 2018) e a capacidade de inovação (Botsman & Rogers, 2011; Shirom, 2011, p. 60).

Como referido anteriormente, segundo a teoria do COR, os indivíduos procuram obter, reter, fomentar e proteger as coisas que valorizam, através de estados e influências positivas. Na próxima secção vamos abordar a insegurança no trabalho como variável moderadora no nosso modelo, tornando-se um possível fator influenciador positivo na mediação entre a fomentação das redes e a potencialização da inovação das organizações.

1.6. A Insegurança do Trabalho e a Inovação

A literatura no que concerne à insegurança no trabalho afigura a um fator de stress, devido à preocupação de um indivíduo com a incerteza de permanência ou percepção de continuidade no seu emprego (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Debus, Probst & König, 2012; De Witte, 1999; Wang, Lu & Siu, 2015). É também reconhecida por determinados autores como uma ameaça à sensibilidade de controlo dos colaboradores (Ashford et al, 1989), nega o desejo de estabilidade (Shoss, 2017; Warr, 1987) e interfere negativamente com as necessidades psicológicas básicas de autonomia, com o sentimento de pertença e com a competência dos indivíduos (Van den Broeck, Lens, De Witte & Coillie, 2013; Vander Elst, Van den Broeck, De Witte & De Cuyper, 2012). Enquanto que o emprego estável proporciona aos indivíduos uma variedade de benefícios, a insegurança no trabalho representa uma ameaça psicológica tanto para os benefícios latentes (como por exemplo, os valores sociais) como para os benefícios reais do trabalho (como por exemplo, o rendimento) (Jahoda, 1981).

Neste estudo pretendemos testar se os efeitos das redes externas na inovação das organizações, que se encontram nos espaços de *cowork*, difere na presença de diferentes níveis de insegurança do trabalho. No que diz respeito ao efeito das redes externas, determinadas pesquisas mostraram que partilhar conhecimento externamente pode ser

benéfico para o desempenho de inovação das empresas (Lazzarotti, Dalfovo & Hoffmann, 2011; Lin, 2007; Ritala, Olander, Michailova & Husted, 2014) e é uma condição necessária para a inovação aberta (Chesbrough, 2006). Para além disso, Jamrog, Vickers e Bear também em 2006 referiram que a inovação está relacionada com a possibilidade de fazer algo diferente com o conhecimento que já existe, através das redes internas ou com a criação de valor, tendo por meio o desenvolvimento de novos conhecimentos, através de redes externas. Deste modo é esperado uma relação positiva entre as redes externas e a inovação.

A criatividade dos funcionários afirma-se como uma vantagem competitiva, importante para o comportamento e para a inovação organizacional (Hirst, Van Knippenberg & Zhou, 2009; Janssen & Giebels, 2013). Os primeiros estudos verificaram que a criatividade pode diminuir quando os funcionários atingem altos níveis de insegurança no trabalho pois esta encontra-se relacionada com a rigidez comportamental (Cameron, Whetten & Myung, 1987), bem como com a redução da flexibilidade cognitiva (Alexander, Hillier, Smith, Tivarus & Beversdorf, 2007; Carnevale & Probst, 1998). De referir, que a insegurança no trabalho pode interferir com os processos criativos ou inovadores como consequência da distração e da perturbação de atenção (Baron, 1986) ao executar tarefas criativas complexas (Sanders & Baron, 1975).

No que diz respeito aos espaços de *cowork*, estes são caracterizados por conterem, em particular, diversos benefícios para as empresas de pequena dimensão, designadas de *startups*. Estas organizações têm a especificidade de não possuírem ainda um modelo de negócios claramente definido, transmitindo assim um alto grau de incerteza quanto à capacidade de obtenção de receitas (Calvacante, Rapini & Silva, 2018). Para além disso, está comprovado que as pequenas empresas não têm grandes capacidades de resistência aos períodos em que existe maiores dificuldades económicas, em comparação com as grandes empresas (Idson, 1989), incorrendo a um maior risco de fracasso (Jovanovic, 1982) e consequentemente a uma maior insegurança no trabalho por parte dos colaboradores.

Como referido anteriormente, é razoável esperar que a insegurança no emprego seja negativamente associada à capacidade de inovação dos funcionários. Estudos verificaram que a insegurança no trabalho está negativamente associada à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional, ao desempenho, à confiança e ao envolvimento no trabalho, além disso, tem sido relacionado negativamente à saúde

psicológica e física (Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). No entanto, determinados autores mostraram resultados opostos em relação ao impacto da insegurança de trabalho (por exemplo, Cuyper, Bernhard-Oettel & Berntson, 2008; Staufenbiel & König, 2010). Probst, Stewart & Gruys em 2007 sugeriram que diante da insegurança no trabalho os participantes do estudo demonstraram altos níveis de produtividade. Em 2008, Cuyper et al. encontraram uma relação positiva entre insegurança no trabalho e o número de horas de trabalho. Staufenbiel e König em 2010 argumentaram que os funcionários reduziram o seu absentismo para evitarem serem vítimas de demissões. Para além disso, alguns autores encontraram uma relação em forma de U entre a insegurança no trabalho e os *outcomes* no local de trabalho, ou seja, estes evidenciam que a insegurança no trabalho pode ter efeitos positivos e negativos sobre os resultados (Lam, Liang & Ashford, 2015; Yi & Wang, 2015). Portanto, a insegurança no trabalho não tem que necessariamente ter um impacto negativo nos processos de inovação, sendo possível que haja um efeito positivo entre estas duas variáveis.

É importante referir que apesar de existirem estudos que destaquem os aspetos positivos e negativos da insegurança do trabalho, um dos objetivos do presente estudo é acrescentar à literatura, a abordagem da moderação da insegurança do trabalho na relação entre as redes externas e a inovação, no que respeita aos espaços de *cowork*. Uma explicação possível desta moderação remete para as divergências existentes nas avaliações que são feitas em relação à insegurança no trabalho. Isto significa que a insegurança no trabalho quando avaliada como uma ameaça pode resultar em resultados negativos, e quando avaliada como um desafio pode produzir resultados positivos (Teng, Zhang & Qiu, 2019). Por exemplo, alguns dos colaboradores quando se sentem inseguros obtêm piores desempenhos, enquanto que outros ao se sentirem inseguros tornam-se mais valiosos para a organização, trabalhando mais e empenhando-se para diminuir o absentismo (Staufenbiel & König, 2010). Por exemplo, ser valorizado pela organização pode beneficiar os colaboradores que se encontram inseguros no trabalho, porque melhora a segurança dos mesmos (Gilboa, Shirom, Fried & Cooper, 2008).

Estas duas perspetivas de encarar a insegurança no emprego determinam o impacto final nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos (Yi & Wang, 2015). Os efeitos negativos de ansiedade e desconforto serão desencadeados quando os empregados avaliam a insegurança no trabalho como um obstáculo (ou seja, uma ameaça potencial) (König, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011). Pelo contrário, Gilboa et al. (2008) sugerem

a ideia de que os funcionários que se encontram numa posição de insegurança no trabalho sentem que trabalhar mais e contribuir eficazmente para a organização, leva-os a garantir as suas posições atuais.

Deste modo, o objetivo final do estudo consiste em perceber se as redes externas contêm um maior impacto positivo na inovação, na presença de altos níveis de insegurança de trabalho nos indivíduos que se encontram em espaços de *cowork*. Pretende-se, assim, testar se a insegurança do trabalho, como variável moderadora, influencia positivamente a relação entre as redes externas e a inovação, formulando a última hipótese do nosso estudo:

H3: A relação entre as redes externas fomentadas no espaço de *cowork* e a inovação é moderada pela insegurança de trabalho. Sendo que para níveis mais elevados de insegurança, percebida o efeito das redes externas, maior é a inovação.

2. Modelo de Investigação

A Figura 1 apresenta o modelo em análise deste estudo:

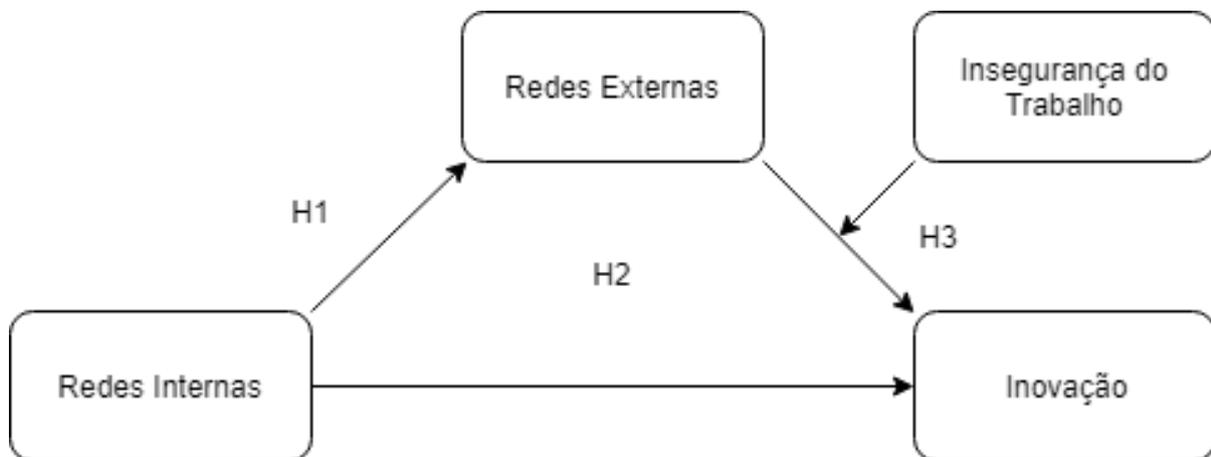


Figura 1- Modelo de avaliação do efeito mediador das redes externas na relação indireta entre as redes internas e a inovação, tendo como variável moderadora do modelo a insegurança no trabalho, no que respeita aos espaços de cowork.

3. Método

Tendo em consideração os pressupostos teóricos abordados na revisão da literatura, pretende-se deste modo, realizar um estudo empírico com o objetivo de testar as hipóteses previamente estabelecidas e consequentemente validar ou não, a veracidade do modelo definido.

3.1. Amostra

A amostra é constituída por 156 indivíduos que se encontram em espaços de *cowork* na Grande Lisboa (58%), no Grande Porto (18%), Aveiro (7%), Leiria (3%), Braga (2%) e Setúbal (12%). Relativamente à amostra, 41% das pessoas são do sexo feminino e 58% são do sexo masculino, com uma média de idades a rondar os 36 anos, como demonstrado na Tabela 1 (houve uma pessoa que omitiu a resposta).

É possível também perceber pela tabela 1, que dos 156 inquiridos, 64 (41%) terminaram a sua Licenciatura, 61 (39,1%) detém um Mestrado ou um Doutoramento, 15 (9,6%) acabaram o ensino obrigatório ou inferior mas com uma formação técnica e apenas 5 (3,2%) finalizaram o ensino obrigatório ou inferior. De salientar que relativamente a este tópico, não obtivemos resposta por parte de 11 dos inquiridos (7,1%).

No que concerne à situação profissional dos *coworkers* é importante diferenciar as suas posições antes de se encontrarem no espaço do *cowork* e as suas posições profissionais atuais, ou seja, desde o momento que decidiram aderir a estes tipos de espaços. Ao analisar na tabela 2, a situação profissional prévia dos 156 indivíduos, 95 (60,9%) continham uma relação exclusiva com uma empresa, 34 (21,8%) não continham uma relação exclusiva com uma empresa, 15 (9,6%) não tinham trabalho antes de ir para o *cowork* e 12 (7,7%) inquiridos decidiram não responder a esta questão. Após aderirem ao *cowork*, a maioria da amostra (63,5%) continua a ter uma ligação exclusiva com uma organização, ou seja, 99 indivíduos dos 156 representativos e 28,2% (44 dos 156 inquiridos) não detém nenhuma relação exclusiva com qualquer empresa. De destacar que 13 inquiridos (8,3%) decidiram omitir a sua posição profissional atual, contudo todos os que responderam, desde que se estabeleceram no *cowork*, encontram-se atualmente

vinculados a uma organização ou detém a posição de *freelancer*, situação profissional que não existia em 15 inquiridos antes de se tornarem clientes destes tipos de espaços.

Tabela 1– Caracterização da Amostra: Género, Idade e Habilitações

		N	Média	%	Desvio Padrão
Género	Masculino	91		58,3	
	Feminino	64		41,1	
	Omisso	1		0,6	
	Total	156		100	
Idade		153	35,50		9,377
Habilitações	Ensino obrigatório ou inferior	5		3,2	
	Ensino obrigatório/inferior e formação técnica	15		9,6	
	Licenciatura	64		41	
	Mestrado ou Doutoramento	61		39,1	
	Omisso	11		7,1	
	Total	156		100	

Tabela 2– Caracterização da Amostra: Situação Profissional (Prévia vs Atual)

	Situação Profissional Prévia		Situação Profissional Atual	
	N	%	N	%
S/ relação exclusiva c/ uma empresa	34	21,8	44	28,2
C/ relação exclusiva c/ uma empresa	95	60,9	99	63,5
Sem trabalho	15	9,6	0	0
Omisso	12	7,7	13	8,3

Total	156	100	156	100
--------------	-----	-----	-----	-----

3.2. Procedimentos e Instrumentos

3.2.1. Procedimentos

Como referido na revisão bibliográfica, um dos objetivos do estudo conjuga os efeitos das redes e o seu impacto na inovação das organizações que se encontram nos espaços de *cowork*. Deste modo, foram identificados previamente, os gestores dos espaços e os próprios *coworkers*, como o público-alvo da investigação.

De forma a obter uma amostra que demonstre a perspetiva real do conceito do *cowork*, no nosso panorama nacional, foram abordados 50 espaços localizados nos distritos de Aveiro, de Braga, de Leiria, de Lisboa, do Porto e de Setúbal.

De seguida, foi escolhido como método de recolha dos dados um questionário, elaborado nos idiomas de Português e Inglês e desenvolvido com a intenção de adquirir a opinião dos *coworkers* sobre a sua experiência enquanto clientes. Os questionários foram entregues, na sua maioria, em papel e os restantes em versão digital, usando o programa do *Qualtrics*, com o objetivo de obter o máximo de respostas. Seguidamente, as respostas obtidas foram transcritas para uma base de dados virtual, mediante do *IBM SPSS Software*, para que posteriormente seja possível fazer correlações e regressões, de forma a analisar o modelo proposto e as hipóteses definidas.

3.2.2. Instrumentos

Tendo em consideração que a análise da investigação incide sobre os utilizadores destes mesmos espaços, foi utilizado como instrumento os questionários entregues em papel e de forma digital aos utilizadores dos diversos *coworks*. Através deste instrumento é possível fazer uma análise quantitativa dos dados obtidos. Pretende-se deste modo, analisar os outputs retirados desta investigação, com o objetivo de apurar as melhores conclusões relativamente às vantagens dos espaços de *cowork* na criação de redes, os seus

efeitos nos processos de inovação das organizações e o impacto da insegurança do trabalho com variável moderadora na relação entre as redes externas e a inovação.

Relativamente ao questionário, este é constituído por 36 questões, nas quais 3 abordam a temática do *networking* e dizem respeito à experiência pessoal e profissional dos utilizadores, antes e depois de se encontrarem nos espaços de *cowork* (ver anexo). As questões são baseadas na literatura de diferentes autores e contém um misto de perguntas de resposta aberta e de resposta fechada. Inicialmente é evidenciada a situação profissional do inquirido e posteriormente são interpeladas diferentes contextos da experiência de cada individuo que se encontra nos espaços de *cowork*, concluindo num conjunto de perguntas que remetem para os dados pessoais, salientando a possibilidade de o inquirido disponibilizar o seu endereço de e-mail para obter informações relativamente à análise do estudo e com a possibilidade de continuar a colaborar em estudos futuros.

3.2.3. Escala do Trabalho e da Inovação no espaço de *Cowork*

A escala do trabalho e da inovação no espaço de *cowork* foi baseada em Welbourne, Johnson e Erez (1998) no estudo “The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure”.

Os itens foram avaliados numa escala de Likert de 1 a 5, sendo que 1 representa “Precisa de muitas melhorias”, e o 5 representa “Excelente”. Os itens que compõem a escala são os seguintes: Quantidade do resultado de trabalho; Qualidade do resultado do trabalho; Precisão do trabalho; Atendimento prestado ao cliente (interno e externo); Ter novas ideias; Trabalhar para implementar novas ideias; Encontrar melhores formas de realizar as suas tarefas; Criar melhores processos e rotinas.

Os itens foram introduzidos no SPSS IBM *Statistics* e ao analisar os outputs foi comprovado que o KMO contém um valor 0.833 (superior a 0.7), no qual, foram mantidos todos os itens originais dados os valores se apresentarem iguais e superiores a 0.5. A análise fatorial demonstrou a existência de duas componentes com uma percentagem cumulativa superior a 60%. A primeira componente corresponde ao desempenho dos colaboradores e é constituída pelos seguintes itens: Quantidade do resultado de trabalho; Qualidade do resultado do trabalho; Precisão do trabalho; Atendimento prestado ao

cliente (interno e externo). A segunda componente corresponde à Inovação dos colaboradores e é composta pelos seguintes itens: Ter novas ideias; Trabalhar para implementar novas ideias; Encontrar melhores formas de realizar as suas tarefas; Criar melhores processos e rotinas. A análise de fiabilidade apresentou um valor de 0.890.

3.2.4. Escala das Redes de contactos no *Cowork*

A escala das redes de contactos no *cowork* foi a de Wolff, Spurk e Teeuwen (2015) abordada no estudo “Entwicklung und Validierung einer Networking-Kurzskala”.

Esta escala pretende analisar com que frequência é que ocorrem contactos com os indivíduos que se encontram no espaço de *cowork*, numa escala de Likert de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nunca” e 5 corresponde a “Sempre”.

A mesma é composta por 18 itens que pretendem analisar as ligações que os colaboradores estabelecem dentro e fora do espaço de *cowork*. Os itens foram colocados no SPSS IBM *Statistics* e ao analisar os *outputs* foi verificado que determinadas variáveis tiveram que ser retiradas por não respeitarem os requisitos da Análise de Componentes Principais. Deste modo, foram mantidos 10 itens que corresponderam ao um *output* com um KMO de 0.836 e com as comunalidades dos itens a serem iguais ou superiores a 0.5. A análise fatorial demonstrou a existência de duas componentes principais que correspondem a uma percentagem cumulativa a rondar os 68%. Os itens mantidos correspondem às componentes do *networking* externo e do *networking* interno.

No que toca ao *networking* externo relacionam-se os seguintes itens: Troco dicas e sugestões profissionais com conhecidos de outras organizações; Se encontrar conhecidos que desenvolvam projetos com outros parceiros / empresas, abordo-os para saber novidades ou mudanças na sua vida profissional; Utilizo os eventos fora do *cowork* (e.g., lançamentos de iniciativas, conferências) para falar com os meus contactos externos; Eu confio em conhecidos fora do *cowork* para tratar de assuntos relacionados com o trabalho; Para conseguir outros contactos para além daqueles que tenho no *cowork*, desenvolvo a minha rede de contactos informais fora do espaço de *cowork*; Fora do meu horário no *cowork*, encontro-me com conhecidos que fazem parte ou trabalham para outras organizações. Em relação à componente do *networking* interno, correspondem-se os seguintes itens: Discuto problemas com colegas do *cowork* sobre como está a decorrer

o trabalho; Discuto as novas tendências e inovações com colegas do *cowork*; Quando eu preciso de respostas para perguntas difíceis, falo com colegas no *cowork* com quem tenho confiança, de forma a saber mais sobre o assunto; Em ocasiões informais, troco dicas e sugestões profissionais com colegas do *cowork*. A análise de fiabilidade dos itens apresentou um valor de 0.863 (acima de 0.7).

3.2.5. Escala da Insegurança do Trabalho

A escala da insegurança do trabalho foi baseada no estudo “Differentiating cognitive and affective job insecurity” de Huang, Niu, Lee e Ashford (2012).

Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de 1 a 5, sendo que 1 representa “Discordo Plenamente”, e o 5 representa “Concordo Plenamente”. Os itens que compõem a escala são os seguintes: Existem possibilidades de eu não conseguir manter a minha situação profissional; Eu sinto-me inseguro quanto ao futuro da minha atual situação profissional; Sinto-me muito inseguro se conseguirei manter a minha situação profissional no futuro próximo.

Os itens foram introduzidos no SPSS IBM *Statistics* e ao analisar os *outputs* foi comprovado que o KMO contém um valor 0.720, no qual, foram mantidos todos os itens originais dados os valores se apresentarem iguais e superiores a 0.5. A análise fatorial demonstrou a existência de uma componente com uma percentagem cumulativa 81.5%. A única componente extraída é designada de Insegurança no trabalho que contém todos os itens referidos acima. A análise de fiabilidade dos itens apresentou um valor de 0.885.

4. Resultados

4.1. Estatística Descritiva e Correlações

Após recolher os dados, recorreu-se ao software IBM SPSS *Statistics* V. 25 para obter a análise estatística e testar as hipóteses definidas anteriormente. De modo a entender os efeitos das redes e da insegurança do trabalho na inovação das organizações, através da mediação (Modelo 4) e da mediação moderada (Modelo 14), foi utilizado o *Process* macro SPSS, desenvolvido por Hayes (Hayes, 2013).

Na Tabela 3 é apresentada a média, o desvio-padrão e as correlações entre 4 variáveis (Inovação, *Networking* Interno, *Networking* Externo, Insegurança no Trabalho). Podemos perceber que a variável Inovação tem uma média de 3.79 (Desvio-padrão de 0.81), que na escala de *Likert* de 1 a 5, o valor obtido encontra-se acima da média, indicando que existe a possibilidade de existir resultados inovadores, para quem se encontra num espaço de *cowork*. No que toca à variável *Networking* Interno, esta tem uma média de 3.13 (Desvio-padrão de 1.08), que demonstra a existência de interações com colegas dentro do espaço de *cowork*, tendo em consideração a escala de *Likert* de 1 a 5. O mesmo acontece para a variável *Networking* Externo, em que a média atinge o valor de 3.09 (Desvio-padrão de 0.96), encontrando-se o valor acima da média na escala de *Likert* de 1 a 5, evidenciando a possibilidade de existir interações entre os indivíduos que se encontram em outras organizações, dentro ou fora do espaço de *cowork*. Em relação à variável Insegurança no Trabalho, o valor de 2.14 (Desvio-padrão de 0.96) encontra-se abaixo da média, tendo em conta a escala de *Likert* de 1 a 5.

De modo a estudar a Hipótese 1, foi analisado na matriz de correlações, o coeficiente da *Pearson* (r) e os p -values correspondentes entre estas duas variáveis. Através da tabela 3, é possível verificar que a maior correlação ocorre entre as variáveis do *Networking* Interno e do *Networking* Externo ($r = 0.351, p < 0.01$), o que significa que as redes internas desenvolvidas num espaço de *cowork* estão positivamente relacionadas com as redes externas. Para além disso, é também de destacar que existem correlações positivas e significativas entre o *Networking* Interno e a Inovação ($r = 0.342, p < 0.01$) e o *Networking* Externo e a Inovação ($r = 0.273, p < 0.273$).

Tabela 3 - Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis

Variável	M	SD	1	2	3	4
Inovação	3.79	0.81	(0,890)			
Networking Interno	3.13	1.08	0,342**	(0,863)		
Networking Externo	3.09	0.96	0.273**	0.351**	(0,863)	
Insegurança no Trabalho	2.14	0.96	-0.07	0.073	-0.084	(0,885)

Nota: O valor de Alpha de Cronbach encontra-se em negrito, itálico e entre parênteses

** $p < 0.01$ (2 extremidades)

* $p < 0.05$ (2 extremidades)

Através da tabela da regressão linear podemos afirmar que a Hipótese 1 “As redes internas desenvolvidas num espaço de *cowork* conduzem a redes externas” encontra-se suportada, pois através do Modelo 2 da Tabela 4, foi possível observar a existência de uma influência positiva e significativa do *Networking* Interno ao *Networking* Externo ($\beta = 0.303$; $p < 0.01$), com um aumento da variância explicada de 9% ($\Delta R^2 = 0.09$).

Tabela 4 – Regressão Linear para a variável *Networking Externo*

	M1	M2
Idade	0,06	0.27
Género	0.057	0.68
Habilitações	0.77	0.75
Networking Interno		0.303**
ΔR^2	0.012	0.090
FChange	0.563	13.707**
Adjusted R^2	0.012	0.103

** $p < 0.01$ (2 extremidades)

4.2. Modelo Mediação

O modelo de mediação, correspondente à hipótese 2, foi analisado através do Modelo 4 do SPSS Macro *Process*, de acordo com recomendação de Hayes (Hayes, 2013). Os resultados do efeito de mediação são apresentados na Tabela 5.

O modelo de mediação completo estudou o *Networking* Externo como mediador na relação entre *Networking* Interno e a Inovação. Este modelo (Path c') mostrou-se significativo ($R^2 = 0.1429$, $F_{(2,146)} = 12.1707$, $p < 0.01$), tal como o efeito direto do *Networking* Interno na Inovação (Path c) também se mostrou relevante ($R^2 = 0.1171$, $F_{(1,147)} = 19.4989$, $p < 0.01$).

De destacar que os resultados demonstram efeitos significativos do *Networking* Interno no *Networking* Externo ($b = 0.32$, $SE = 0.069$, $t_{(147)} = 4.67$, $p < 0.01$, 95% CI 0.1857 a 0.4584) – path a – que também suporta a hipótese 1, de que as redes internas conduzem a redes externas.

Ao analisar a tabela, consegue-se verificar a existência de efeitos parcialmente significativos do *Networking* Externo na Inovação ($b = 0.14$, $SE = 0.069$, $t_{(156)} = 2.10$, $p < 0.05$, 95% CI 0.082 a 0.2803) – path b.

O efeito direto do *Networking* Interno na Inovação (path c'), após ter sido em conta o *Networking* Externo, revela significância ($b = 0.21$, $SE = 0.0617$, $t_{(146)} = 3.42$, $p < 0.01$, 95% CI 0.088 a 0.3326). Embora o efeito direto supracitado tenha continuado significativo, foi verificado um efeito indireto significativo do *Networking* Interno na Inovação, através do *Networking* Externo ($b = 0.0465$, 95% CI 0.0005 a 0.1126). Uma vez que o intervalo de confiança na relação path a * path b, não inclui zero, a mediação ocorreu. Assim, consistente com a hipótese 2, os resultados demonstram uma mediação parcial entre o *Networking* Interno e a Inovação, através do *Networking* Externo. Deste modo, verifica-se a hipótese 2, em que as redes externas servem de mediação entre as redes internas e a inovação das organizações que se encontram nos espaços de *cowork*.

Tabela 5 - Resultados do Modelo de Mediação

Mediação	b	SE	t	p	IC (Baixa)	IC (Alta)
X1 → M (a)	0.32	0.069	4.67	0.000	0.186	0.458

M → Y (b)	0.14	0.069	2.10	0.038	0.082	0.280
X1 → Y (c)	0.26	0.058	4.42	0.000	0.142	0.372
X1 → Y (c')	0.21	0.062	3.42	0.001	0.089	0.333
X1 → M → Y (a1*b1)	0.05				0.001	0.113

Nota: N = 156; modelo 4 do Processo Macro SPSS de Hayes

4.3. Modelo da Mediação Moderação

De seguida, o modelo de mediação moderada foi estudado através do modelo 14 do SPSS Macro *Process*, segundo a recomendação de Hayes (Hayes, 2013). A tabela 6 apresenta os resultados do efeito de mediação moderada. A variável Insegurança no Trabalho foi analisado enquanto moderador simples na relação entre o *Networking* Externo e a Inovação. Neste estudo espera-se que a mediação aumente com a variável moderadora.

O modelo de mediação moderada mostrou-se significativo ($R^2 = 0.19$, $F_{(4,141)} = 8.30$, $p < 0.05$). Os resultados demonstram que a moderação pela Insegurança do Trabalho é significativa ($b = 0.16$, $SE = 0.07$, $t_{(141)} = 2.33$, $p < 0.05$, IC 0.02 a 0.3) que suporta a hipótese 3. Para além disso, o efeito direto do *Networking* Interno na Inovação (path c'), continuou a mostrar-se significativo ($b = 0.21$, $SE = 0.06$, $t_{(141)} = 3.35$, $p < 0.05$, 95% IC 0.09 a 0.33).

Verificou-se ainda um efeito indireto condicional do *Networking* Interno na Inovação, através do *Networking* Externo, significativo nos níveis moderados ($b = 0.058$, $SE = 0.03$, 95%, IC 0.007 a 0.123) e nos níveis elevados ($b = 0.011$, $SE = 0.043$, 95% IC 0.033 a 0.193) de Insegurança de Trabalho. Os níveis baixos de Insegurança de Trabalho não é significativo no modelo de efeito indireto ($b = 0.007$, $SE = 0.03$ 95% IC -0.045 a 0.071). Deste modo, é possível verificar que o *Networking* Externo media a relação entre o *Networking* Interno e a Inovação em indivíduos que se encontram em posições de Insegurança de Trabalho moderados ou elevados.

Para além disso é possível também verificar, através do gráfico representado na Figura 2, os efeitos condicionais da Insegurança do Trabalho na relação entre o

Networking Externo e a Inovação. Para níveis mais elevados de Insegurança de Trabalho existe um efeito maior na relação entre o *Networking* Externo e a Inovação, devido à acentuada inclinação da reta. Apesar de nos níveis moderados de Insegurança de Trabalho a reta não ser tão acentuada, existe um efeito positivo nas duas variáveis, ainda que este efeito seja menor. No que respeita aos níveis mais baixos de Insegurança de Trabalho, o efeito na relação entre o *Networking* Externo e a Inovação é perto de ser nulo, devido à reta ser quase plana, contudo ainda se nota um pequeno efeito positivo nas duas variáveis.

É importante referir que o índice de valor da mediação moderada, que testa a diferença entre os efeitos indiretos condicionais, é diferente de zero ($b = 0.053$, $SE = 0.023$, 95% IC 0.009 a 0.102). Deste modo podemos afirmar que o efeito da mediação moderada com a Insegurança no Trabalho é significativo, corroborando a hipótese 3.

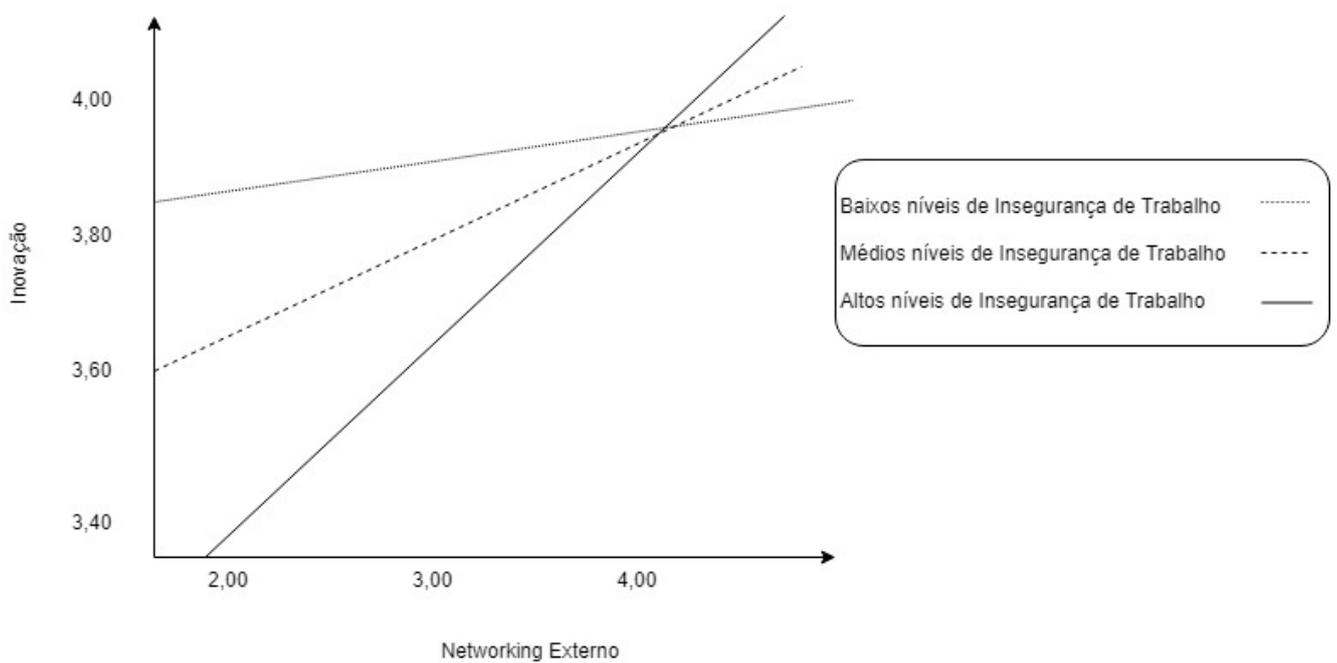
Tabela 6 – Resultados do Modelo de Mediação Moderado

Mediação Moderada	b	SE	t	p	IC (Baixa)	IC (Alta)
X1 → M (a)	0.33	0.07	4.86	0.000	0.20	0.47
M → Y (b)	-0.17	0.15	-1.14	0.256	-0.48	0.13
X1 → Y (c')	0.21	0.06	3.35	0.001	0.09	0.33
W → M	-0.57	0.23	-2.52	0.012	-1.02	-0.12
X * W → M	0.16	0.07	2.33	0.020	0.02	0.30
Efeito condicional para baixa Insegurança do Trabalho	0.007	0.03			-0.045	0.071
Efeito condicional para média Insegurança do Trabalho	0.058	0.03			0.007	0.123

Efeito condicional para alta Insegurança do Trabalho	0.110	0.043	0.033	0.193
Índice de mediação moderada	0.053	0.023	0.009	0.102

N = 156; Modelo 14 do Process Macro SPSS de Hayes

Figura 2 - Interação entre a Inovação e com o Networking Externo para níveis baixos, médios e altos de Insegurança de Trabalho.



5. Discussão

O estudo teve como principais objetivos, analisar as vantagens do conceito do *cowork* no contexto nacional e explorar influência que estes espaços podem ter na inovação das organizações, através do estabelecimento de redes internas e redes externas. Ao observar os resultados, foi possível perceber que foram apresentadas correlações positivas entre as redes internas, as redes externas e a inovação das organizações que se encontram nos espaços de *cowork*.

Para além disso, é importante também destacar que estas relações tornam-se mais fortes em situações em que os indivíduos se encontram inseguros no seu trabalho. Deste modo, acreditamos que o presente estudo contribuí para alargar a literatura existente, no que diz respeito à criação de redes e ao impacto que estas têm nos espaços de *cowork*.

Em relação à análise dos instrumentos, foi possível verificar correlações fortes e muito significativas entre todos os itens e fatores criados, o que assegura a validade dos constructos e das escalas utilizadas para os medir. Os valores de consistência interna indicam a qualidade de medida dos constructos em análise.

5.1. Implicações teóricas

Ao nível das implicações teóricas é importante destacar a ideia de que a ligação das redes com a inovação nos espaços de *cowork* reforça determinados argumentos no que diz respeito aos modelos de inovação, no contexto do conceito do *coworking* (Bouncken & Reuschl, 2016). Para além disso, amplia a compreensão existente da relação entre a insegurança no trabalho, a criatividade e a inovação nestes tipos de espaços (Teng et al, 2019; Bouncken & Reuschl, 2016).

No presente estudo, foram elaboradas três hipóteses que nos ajudaram a retirar conclusões relativamente ao objetivo inicialmente estabelecido. A primeira hipótese defendia que as redes internas desenvolvidas num espaço de *cowork* podem conduzir à formação de redes externas. Após a investigação, os resultados obtidos indicam uma correlação positiva entre as redes internas desenvolvidas num espaço de *cowork* e a criação de redes externas ($r = 0.351$, $p < 0.01$). A literatura, no que concerne a este aspeto,

refere que os membros que se encontram nestes espaços desenvolvem projetos com a comunidade interna e cooperam com empresas externas, de forma individual ou coletiva (Capdevila, 2015). Isto permite afirmar que as redes internas não são a única solução para que as organizações consigam ter acesso ao conhecimento e consigam inovar, pois podem também obter conhecimento por meio de acordos de cooperação com outras organizações (Frenz & Ietto-Gillies, 2007). Para facilitar esta cooperação, os próprios espaços de *cowork* afirmam que aderir a ambientes sociais aumenta a probabilidade de estabelecer ligações com novas pessoas (Cabral & Winden, 2016). Deste modo, podemos concluir que as redes internas e externas apontam para uma relação de complementaridade, em vez de substituição, influenciando a aquisição e a difusão, que por sua vez aumentam o desempenho de inovação. (Frenz & Ietto-Gillies, 2007).

Para além disso, foi também testada, como hipótese do estudo, a ligação entre as redes internas e a inovação, tendo em consideração as redes externas como fator mediador desta relação nos espaços de *cowork*. Determinados autores, nos seus estudos, não encontram nenhuma ligação direta entre as rede externas e o desempenho da inovação, pois afirmam que a inovação é mais dependente de redes organizacionais internas (Love & Roper, 2001; Fischer & Varga, 2002). Contudo, de acordo com a abordagem das relações entre organizações, considera-se que as relações externas com diferentes parceiros afetam, de forma articulada, a inovação organizacional (Armbruster-Domeyer, Bikfalvi, Kinkel & Lay, 2008). Para além disso, determinados autores ao investigarem os elementos que se interligam com a inovação, identificaram as relações externas como um fator crítico de sucesso para a criação da mesma (Gellynck & Vermeire, 2009; Gronum, Verreyne & Kastle, 2012; Ozman, 2009).

É importante destacar que o uso de uma rede eficiente é um requisito essencial para o processo de sucesso de inovação, pois permite utilizar e desenvolver o conhecimento interno e externo na criação de ideias (Weber, Vladova & Heinze, 2013), principalmente num espaço de *cowork*, que para além de existir uma partilha de espaços também existe uma partilha de conhecimento e *expertise* entre os diferentes profissionais (Tomalty, 2014). Tendo em consideração um dos princípios da teoria do COR, as pessoas devem investir em novos recursos para se protegerem da eventual perda dos recursos existentes (Hobfoll et al, 2018). Estes novos recursos, podem ser obtidos através da transmissão entre os indivíduos de experiências e de estados positivos (Westman, 2001). Desta forma, verificamos que a adesão aos espaços de *cowork* irá permitir a abertura para

a flexibilidade e para a interação social, de maneira, a estimular a inspiração dos membros, possibilitar a troca de ideias e o desenvolvimento das equipas e dos projetos (Bouncken & Reuschl, 2016). Os resultados do presente estudo demonstraram que existe um impacto significativo na mediação das redes externas, na relação entre as redes internas e a inovação, no que concerne aos espaços de *cowork* ($b = 0.21$, $SE = 0.0617$, $t_{(146)} = 3.42$, $p < 0.01$, 95% CI 0.088 a 0.3326), suportando assim a segunda hipótese.

Por fim, foi testado a hipótese de que a relação entre as redes externas e a inovação é moderada pela insegurança de trabalho, nos espaços de *cowork*. Ao longo das últimas duas décadas, vários autores, têm considerado a insegurança no trabalho como um fator de *stress* que influencia negativamente a criatividade e a inovação dos indivíduos (Amabile & Conti, 1999; Hon, Bloom & Crant, 2014; Probst et al., 2007) e poucos foram os que salientaram os aspetos positivos entre estas duas variáveis. Deste modo, destacamos a importância deste estudo em colmatar determinadas lacunas existentes na literatura. Contudo, é de realçar que determinados autores mostraram que existe resultados positivos em relação ao impacto da insegurança de trabalho no número de horas de trabalho, no absentismo e na produtividade (Cuyper et al., 2008; Staufenbiel & König, 2010; Probst et al., 2007).

Ao observar os resultados do estudo, foi verificado um impacto positivo da insegurança de trabalho na relação entre as redes externas e a inovação nos espaços de *cowork* ($b = 0.16$, $SE = 0.07$, $t_{(141)} = 2.33$, $p < 0.05$, IC 0.02 a 0.3), suportada pelo argumento de que existem duas perspetivas diferentes de encarar a insegurança no emprego, uma através do desafio e outra através do impedimento, em que ambos determinam o impacto final nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos (Yi & Wang, 2015). Os efeitos negativos, de ansiedade e desconforto, serão desencadeados quando os empregados avaliam a insegurança no trabalho como um obstáculo (ou seja, uma ameaça potencial) (König et al., 2011). Pelo contrário, Gilboa et al. (2008) sugerem a ideia de que os funcionários que se encontram numa posição de insegurança no trabalho sentem que trabalhar mais e contribuir eficazmente para a organização, leva-os a garantir as suas posições atuais. Segundo os resultados obtidos, a criação de redes externas tem um impacto positivo na inovação das organizações, o que poderá significar que os indivíduos que se encontrem nos espaços de *cowork* e que se deparam numa posição de insegurança do trabalho, procuram estabelecer estas redes para obterem um melhor desempenho organizacional.

Podemos assim concluir que a criatividade e a inovação dependem da forma como os colaboradores encaram a sua insegurança profissional, pois estas podem ser enfraquecidas quando os colaboradores sentem a insegurança do trabalho como uma ameaça relacionada a prejuízos e a perdas, ou podem ser estimuladas quando os colaboradores avaliam a insegurança do trabalho como um desafio (por exemplo, evitar ser despedido ao demonstrar valor à organização) (Teng et al, 2019).

5.2. Implicações práticas

Existem também implicações práticas no que concerne aos resultados obtidos na formação de redes nos espaços de *cowork*, pois o presente estudo é pioneiro na abordagem das vantagens que as organizações usufruem ao aderirem a estes locais de trabalho no território português. Esta visão poderá dar perspetivas futuras daquelas que são as práticas organizacionais adequadas para os gestores e potenciais clientes considerarem no desenvolvimento dos seus negócios.

O *coworking* é hoje um conceito que se encontra globalmente disseminado, que atrai fortemente os interesses dos diversos profissionais e também o mundo académico (Ivaldi, Pais & Scaratti, 2018). Tendo em consideração os resultados obtidos podemos afirmar que os colaboradores que se encontram nos espaços de *cowork* têm oportunidade de criar redes externas, pois as características do espaço permitem que haja interação com indivíduos que se encontrem fora da sua organização e eventualmente fora destes locais de trabalho.

A adesão dos colaboradores a estes espaços proporciona a oportunidade de estes se aliarem a uma comunidade para colmatar a dimensão social (Leforestier, 2009; Hilman, 2008) e acrescenta a possibilidade de obter oportunidades de negócio, através dos conhecimentos e dos *skills* adicionais, ganhos com as redes estabelecidas (Senoo et al., 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995; Cabral, 2016). Neste caso é importante que as organizações identifiquem quais são os tipos de clientes que usufruem dos espaços de *cowork*, com o intuito de obter os melhores recursos para desenvolver a sua organização ou até mesmo entender a possibilidade de angariar novos clientes. Apesar de os portugueses ainda se preocuparem com a confidencialidade e com a sua privacidade, que

leva muitos dos espaços a conter gabinetes, recomendamos aos gestores dos espaços que disponibilizem sempre locais de trabalho que permitam a interação entre os seus clientes.

Para além disso é possível observar, através dos resultados da investigação, que as redes desenvolvidas nos espaços de *cowork* encontram-se positivamente associadas à inovação das organizações. A transferência de conhecimento com organizações externas para efeitos de inovação, tem como consequência um melhor desempenho a nível comercial e uma maior vantagem competitiva da organização (Distanont & Khongmalai, 2018). Desta forma, podemos afirmar que os espaços de *cowork* contribuem para a inovação das organizações (Botsman & Rogers, 2011), reforçando a ideia de que os indivíduos procuram este tipos de espaços com o objetivo de promover as suas práticas de *networking* (“É tudo sobre quem conheces”), pois valorizam bastante um ambiente colaborativo que alimente a inovação e a criatividade (Leforestier, 2009). Neste sentido sugere-se aos gestores dos *coworks* que tomem a iniciativa de criar eventos de *networking* informais para atrair potenciais clientes (por exemplo, *welcome day*, almoços mensais, momentos de *pitchs* para as empresas se apresentarem ou *sunset sessions*). Aos clientes é importante que adiram e sejam pró-ativos nestes eventos para estabelecer ligações com outros indivíduos, aumentando a possibilidade de criar novos negócios ou adquirir novos conhecimentos. É essencial que fomentem e mantenham as ligações, de forma a criar fortes laços para assim obter as melhores vantagens na troca de recursos.

É importante também destacar o possível impacto da insegurança do trabalho nos colaboradores que se encontram nos espaços de *cowork*. Apesar de a maior parte dos autores referir que existe um consenso, no que toca, aos efeitos negativos da insegurança do trabalho (por exemplo, Amabile & Conti, 1999; Hon et al., 2013; Probst et al., 2007), o estudo demonstrou que esta variável contém efeitos positivos na relação entre as redes e a inovação. Isto poderá significar que em espaços de *cowork* os colaboradores avaliam a insegurança de trabalho como um fator de desafio que os motiva a criarem redes para se tornarem mais inovadores. Ao avaliarem como um desafio, o objetivo de alcançar as oportunidades apresentadas torna-se mais provável de ser atingido, pois os colaboradores esforçam-se e concentram-se no seu trabalho (Rodell & Judge, 2009). Nestes casos é importante que as organizações criem climas que incentivem a tolerância de erros na tomada de decisões, de maneira a diminuir a perceção do risco quando procuram lidar ativamente com a insegurança de trabalho (Teng et al, 2019). Aqui a formação dos

colaboradores também pode ser um aspeto importante para aumentar a eficácia em definir metas desafiadoras que sejam atingíveis (Lam et al., 2015).

5.3. Limitações e estudos futuros

Como referido anteriormente, o presente estudo é pioneiro no que concerne à investigação das vantagens dos espaços de *cowork* no contexto nacional e consegue colmatar lacunas existentes na literatura no que respeita ao conceito da insegurança do trabalho no âmbito dos espaços de *cowork*. Contudo, apresenta algumas limitações que podem servir de melhorias e estudos futuros nesta área.

A primeira limitação remete para a dimensão da amostra, pois esta é constituída por 156 indivíduos que fazem parte dos 50 espaços que foram explorados em determinadas zonas de Portugal. Deste modo considera-se que a amostra pode não ser representativa, tendo em conta o elevado número de espaços que existe principalmente na zona de Lisboa. Para além disso, a investigação não se incidiu em todas as regiões do país, pelo que também poderá ter influenciado as conclusões do estudo apresentado. Deste modo, sugerimos que futuros estudos possam avaliar o impacto destes espaços em todo o território português porque as experiências e as motivações das organizações em aderir a estes espaços, em diferentes regiões, podem influenciar futuras conclusões.

Outras das limitações do estudo está relacionado com as medidas auto reportadas do questionário, ou seja, os inquiridos responderam e selecionaram as respostas que mais lhes interessavam sem nenhuma interferência. Isto significa que o estudo pode conter alguns enviesamentos, pois os participantes do estudo poderão ter exagerado na seleção da sua resposta, de forma a tornar a situação ainda pior, ou pelo contrário, poderão ter aligeirado de maneira a minimizar os seus problemas. Desta forma, pode se tornar difícil obter respostas concretas para retirar conclusões realistas.

Por último, podemos classificar como uma limitação as medidas utilizadas num único momento temporal. Com a construção de vários espaços de *cowork* pelo país e com as alterações rápidas nas necessidades organizacionais, as conclusões do estudo podem ter diferentes perspetivas em distintos momentos temporais. Sugere-se assim, que os próximos estudos contenham investigações longitudinais para que se compare e se

obtenha melhores conclusões sobre as motivações dos *coworkers* e dos gestores dos espaços, no que concerne às vantagens dos *coworks* na inovação das organizações.

Apesar das limitações, no que diz respeito à formação de redes, é importante que os futuros estudos possam fornecer uma melhor perspectiva das possibilidades de melhorar a autoeficácia dos indivíduos, através da realização de determinadas atividades profissionais (formação, eventos de *networking*) e sociais (eventos informais e atividades que proporcionem a interação) no espaço de *cowork* (Bouncken & Reuschl, 2016), como por exemplo, almoços mensais, festas temáticas pontuais, atividades de *team-building* (karts, paintball) e atividades desportivas abertas a todo o público.

6. Conclusão

O presente estudo torna-se bastante pertinente numa fase em que temos assistido às constantes mudanças das necessidades organizacionais e individuais, que permitiu o desenvolvimento de novos locais trabalho em Portugal com a introdução do conceito dos espaços de *cowork*. O crescimento bastante elevado destes espaços nas últimas décadas, deve-se às diversas vantagens que um *open-space* partilhado, com profissionais de diversas áreas, podem proporcionar para as organizações, sejam estas de pequena ou grande dimensão.

A análise dos resultados confirma a existência de relações significativas entre as redes internas e as redes externas estabelecidas pelas organizações que se encontram nos espaços de *cowork* e o efeito mediador que as redes externas têm na inovação. Para além disso foi também confirmado que a insegurança do trabalho, como variável moderadora, poderá ter um impacto positivo na relação entre as redes e a inovação. Os resultados permitem-nos, assim, suportar o modelo de análise proposto, bem como, as hipóteses de estudo formuladas.

Os resultados obtidos tornam-se assim úteis para os investigadores, para os gestores de espaços de *cowork*, para os clientes e potenciais clientes destes espaços, na medida em que aborda as vantagens e as mais valias que estes locais de trabalho podem conter no desenvolvimento das organizações. O estudo permite a adoção de práticas e políticas essenciais para os gestores dos espaços de *cowork* atraírem mais clientes e para os colaboradores e potenciais colaboradores destes espaços terem em consideração no desenvolvimento do seu negócio.

Deste modo, podemos concluir que os espaços de *cowork* podem proporcionar ambientes favoráveis para a obtenção de recursos, sejam estes internos ou externos à organização, através das redes estabelecidas, contribuindo para que estes se tornem mais inovadores e conseqüentemente mais competitivos no mercado.

Bibliografia

- Alexander, J. K., Hillier, A., Smith, R. M., Tivarus, M. E., & Beversdorf, D. Q. (2007). Noradrenergic modulation of cognitive flexibility during stress. **Journal of Cognitive Neuroscience**, 19, 468-478.
- Amabile, T., & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. **Academy of Management Journal**. 42, pp. 630-640.
- Amin, A., & Roberts, J. (2008). Knowing in action: Beyond communities of practice. *Research Policy*, 38, pp. 353 – 369.
- Ancona, D., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 634–665.
- Arasaki, P., Santos de Cisne, C. & dos Santos, N. (2015). Coworking: compartilhando mais que espaços?. *Revista Gestão Industrial*.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer. Academic Publishers, Boston, MA.
- Armbruster-Domeyer, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. *Technovation*. 28. 644-657.
- Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. **Academy of Management Journal** 32: 803–829.
- Baker, W.E. (1994). *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Baron, R.S. (1986). Distraction-Conflict Theory: Progress and Problems. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, pp. 1-39.
- Barratt, M. (2004). Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal*. 9, pp. 30-42.

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bechky, B.A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organ. Sci.* 14, pp. 312-330.

Bischoff, S., Vladova, G., & Jeschke, S. (2011). *Measuring Intellectual Capital*.

Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where Do Good Innovation Ideas Come From? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality. ***Journal of Product Innovation Management***. 26. 662 – 670.

Bouncken, R.B., & Reuschl, A.J. (2016). Coworking-spaces – How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship, in: *Review of Managerial Science (Im Druck)*.

Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins.

Braun, S., Peus, C., Frey, D., & Knipfer, K. (2016). Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation.

Breevaart, K., Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. ***Journal of Vocational Behavior***.

Brown, J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, pp. 112-126.

Burt, R.S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action*. New York: Academic Press.

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. ***American Journal of Sociology***, 110: 349–399.

Butcher, T. (2018). Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. ***Management Learning*** 49(3), pp. 327–345.

Cabral, V., & Winden, W. (2016). Coworking: An analysis of coworking strategies for interaction and innovation. ***International Journal of Knowledge-Based Development***.

- Cameron, K.S., Whetten, D.A., & Myung, U.K. (1987). Organizational Dysfunction of Decline. **Academy of Management Review**, 30, pp. 126-138.
- Cantù, C., Montagnini, F., & Sebastiani, R. (2010). Organizing a network within the network: The case of MC Elettrici. *IMP Journal*, 4(3), pp. 220–243.
- Capdevila, I. (2013). Knowledge dynamics in localized communities: coworking spaces as microclusters. SSRN.
- Capdevila, I., (2015). Co-Working Spaces and the Localized Dynamics of Innovation in Barcelona. **International Journal of Innovation Management**, 19(3).
- Carlile, P. (2004). Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organ. Sci.* 15, pp. 555-568.
- Carnevale, P., & Probst, T. (1998). Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization. **Journal of Personality and Social Psychology**. 74. pp. 1300-1309.
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015). Economia Criativa e Liderança Criativa: Uma Associação (Im)Possível?. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre).
- Castellani, D., & Zanfei, A. (2004). ‘Choosing international linkage strategies in the electronic industry: the role of multinational experience’, **Journal of Economic Behavior and Organization**, 53(4), pp. 447-75.
- Castellani, D., & Zanfei, A. (2006). ‘Multinational Firms, Innovation and Productivity’ Cheltenham, UK and Northampton, US: Edward Elgar.
- Cavalcante, A., Rapini, M., & Silva, L. (2018). Startups: conceito, especificidades e financiamento.
- Chen, T.T. (2012). The development and empirical study of a literature review aiding system. *Scientometrics*.
- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. **Applied Psychology** 57, pp. 272–303.
- Chesbrough, H.W. (2006). The Era of Open Innovation. *Managing Innovation and Change*, 127, pp. 34-41.

- Chung, Y., & Jackson, S. E. (2013). The internal and external networks of knowledge-intensive teams: The role of task routineness. **Journal of Management**, 39, pp. 442-468.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. (1990). 'Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–152.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, 46: 740–751.
- Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., & Berntson, E. (2008). Employability and employees' wellbeing: Mediation by job insecurity. **Applied Psychology** 57, pp. 488–509.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
- Debus, M.E., Probst, T.M., & König, C.J. (2012) Catch me if I fall! Enacted uncertainty avoidance and the social safety net as country-level moderators in the job insecurity–job attitudes link. **Journal of Applied Psychology** 97: 690–698.
- De Faria, P., Lima, F., & Santos, R. (2010). Cooperation in innovation activities: The importance of partners. *Research Policy*.
- Defillippi, R., Grabher, G., & Jones, Candace. (2007). Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy. **Journal of Organizational Behavior**.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 8, pp. 155–177.
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The Role of Innovation in Creating Competitive Advantage. **Kasetsart Journal - Social Sciences**.
- Dosi, G. (1988). Sources Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, 26(3), pp. 1120-1171.

Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*.

DTI's Innovation Report (2003). *Competing in the Global Economy: The Innovation Challenge*. Department of Trade and Industry.

Ellison, N., Gibbs, J., & Weber, M. (2015). The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations. ***American Behavioral Scientist***, 59. pp. 103-123.

Faix, A. (2011). Mehrdimensionale Steuerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *J. Manag.* 33, pp. 290–320.

Fischer, M.M., & Varga, A. (2002). Technological innovation and interfirm cooperation: an exploratory analysis using survey data from manufacturing firms in the metropolitan region of Vienna. *IJTM*, 24, pp.724-742.

Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*, Chichester, Wiley.

Ford, D., & Mouzas, S. (2013). The theory and practice of business networking. ***Industrial Marketing Management***, 42(3), pp. 433–442.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. ***Group and Organization Management***, 26, pp. 283–311.

Forret, M.L. & Dougherty, T.W. (2004), "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?", ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 25 No. 3, pp. 419-437.

Forret, M.L., & Sullivan, S.E. (2002). A balanced scorecard approach to networking: A guide to successfully navigating career changes. ***Organizational Dynamics***, 31, pp. 245-258.

- Freel, M., & Harrison, R. (2006). Innovation and cooperation in the small firm sector: Evidence from 'Northern Britain'. *Regional Studies*, 40, pp. 289-305.
- Freeman, C., (1991). Networks of innovators: A synthesis of research issues, *Research Policy*, 20, issue 5, pp. 499-514.
- Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2007): “Does multinationality affect the propensity to innovate? An analysis of the third UK Community Innovation Survey”, **International Review of Applied Economics**, n° 21(1), pp. 99-117.
- Frenz, M., Girardone, C., & Ietto-Gillies, G. (2005). Multinationality Matters in Innovation. The case of the UK Financial Services, *Industry and Innovation*, 12(1), pp. 65-92.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *ephemera*, 15(1), p. 193.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. **Organization Studies**, 38(6), pp. 821– 842.
- Gellynck, X., & Vermeire, B. (2009). The Contribution of Regional Networks to Innovation and Challenges for Regional Policy. **International Journal of Urban and Regional Research**. 33, pp. 719-737.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley.
- Gibson, C., Hardy, J. H. I., & Buckley, R. M. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Dev. Int.* 19, pp. 146–161.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. **Personnel Psychology**, 61(2), pp. 227-271.

Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 244–265.

Grabher, G. (2001). Ecologies of Creativity: The Village, the Group, and the Heterarchic Organisation of the British Advertising Industry. ***Environment and Planning A: Economy and Space***, 33(2), pp. 351–374.

Graebner, M.E. (2004). Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strateg Manag J* 25, pp.751–777.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *Amer. J. Sociol.* 78 (6), pp.1360–1380.

Gronum, S., Verreyne, M., & Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. ***Journal of Small Business Management***. 50, pp. 257 - 282.

Groot, J. (2013). Coworking and Networking: How sharing space contributes to the competitiveness of independent professionals. Unpublished Master's Thesis. University of Amsterdam, the Netherlands.

Güler, C., Thyne, G., Mccray, J., & Turner, A. (2002). Evaluation of graphical and multivariate statistical methods for classification of water chemistry data. ***Hydrogeology Journal***.

Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations, ***Academy of Management Review***, 16(4), pp.768-792.

Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations, ***Strategic Management Journal***, 21(4), pp. 473-496.

Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 82–111.

Hargadon, A. (2003). *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Hargadon, A., & Sutton, R. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Design Firm. *Administrative Science Quarterly*.

Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press.

Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC – A Heterarchy? **Human Resource Management**, 25(1), pp. 9-35.

Hedlund, G., & Rolander, D. (1990). Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC, in: C.A. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund (Eds.), *Managing the Global Firm*, London: Routledge, pp. 1-15.

Helble, Y., & Chong, L. C. (2004). The importance of internal and external R&D networks linkages for R&D organizations. **R&D Management**, 34(5), pp. 605-612.

Hillman, A. (2008). 6 reasons to start coworking. 7 November, <http://mashable.com/2008/11/07/reasons-to-start-coworking> (accessed 27 November 2013).

Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J., (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. **Academy of Management Journal** 52, pp. 280–293.

Hite, J.M., & Hesterly, W.S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strateg Manag J*, 22, pp. 275–286.

Hobfoll, S. (2012). Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*.

Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**.

Hon, H. Y., Bloom, M., & Crant, J. (2014). Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. **Journal of Management**. 40, pp. 919-941.

- Huang, G., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, 33.
- Hughes, M., Ireland, R.D., & Morgan, R.E. (2007). Stimulating dynamic value: social capital and business incubation as a pathway to competitive success. *Long Range Plann* 40, pp. 154–177.
- Hughes, M., Morgan, R.E., Ireland, R.D., & Hughes, P. (2011). Network behaviours, social capital, and organisational learning in high-growth entrepreneurial firms. *Int J Entrep Small Bus* 12, pp. 257–272.
- Idson, T.L. (1989). Establishment Size Differentials in Internal Mobility.
- Ivaldi, S., Pais, I., & Scaratti, G. (2018). Coworking(s) in the Plural: Coworking Spaces and New Ways of Managing.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. **American Psychologist**, 36(2), pp. 184-191.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). “Building and sustaining a culture that supports innovation”, *Human Resource Planning*, Vol. 29 No. 3, pp. 9-19.
- Janssen, O., & Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees’ individual job performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 22, pp. 574–587.
- Jørgensen, F., & Ulhøi, J. (2010). Enhancing Innovation Capacity in SMEs Through Early Network Relationships. *Creativity and Innovation Management*. 19.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50, pp. 649-670.
- Kambil, A., Eselius, E.D., & Monteiro, K.A. (2000). Fast venturing: the quick way to start web businesses. *MIT Sloan Manag Rev* 41:55.
- Köenig, A., Eagly, A., Mitchell, A., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological bulletin*. 137, pp. 616-42.

- Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. *Harv. Bus. Rev.* 60, pp. 156–167.
- Lam, C.F., Liang, J., & Ashford, S.J. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. ***Journal of Applied Psychology*** 100, pp. 499–510.
- Langford, P. H. (2000). Importance of relationship management for the career success of Australian managers. ***Australian Journal of Psychology***, 52, pp. 163-168.
- Laura, D. (2012). "Trust – Key Factor In Stability And Development Of Network Enterprises," *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series*, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 1(40), pp. 83-88.
- Laura, D. (2014). "Internal And External Network Enterprises General Approaches," *Proceedings of the International Management Conference*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 8(1), pp. 428-433, November.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazzarotti, F., Dalfovo, M., & Hoffmann, V. (2011). A Bibliometric Study of Innovation Based on Schumpeter. ***Journal of technology management & innovation***. 6, pp. 121-135.
- Leforestier, A. (2009). *The co-working space concept*. CINE Term Project. Indian Institute of Management (IIMAHD), Ahmedabad.
- Lei, X. (2014). "A Study on the Enterprises' Internal and External Knowledge Network Management" *WHICEB 2014 Proceedings*. 22.
- Leonard-Burton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lin, H. (2007). "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", ***International Journal of Manpower***, Vol. 28 No. 3/4, pp. 315-332.
- Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). *Nexus Work: Brokerage on Creative Projects*. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), pp. 47–81.

- Lhuillery, S., & Pfister, E. (2008). R&D Cooperation and Failures in Innovation Projects: Empirical Evidence from French CIS Data. *Research Policy*, 38, pp. 45-57.
- Love, J. H., & Roper, S. (2001). 'Location and network effects on innovation success: evidence for UK, German and Irish manufacturing plants', *Research Policy*, 30, pp. 643-61.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observational study of managerial activities. **Journal of Applied Behavioral Science**, 21, pp. 255–270.
- Marvel, M., & Lumpkin, G.T. (2007). Technology Entrepreneurs' Human Capital and Its Effect on Innovation Radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- McCallum, S. Y., Forret, M. L., & Wolff, H. G. (2014). Internal and external networking behavior: An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment. *The Career Development International*, 19(5), pp. 595-614.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 121–146.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera: Theory and Politics in Organization* 15(1), pp. 121–139.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper and Row.
- Naude, P., Zaefarian, G., Tavani, Z. N., Neghabi, S., & Zaefarian, R. (2014). The influence of network effects on SME performance. *Industrial marketing Management*, 43(4), pp. 630-641.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, The Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*.
- Olma, S. (2012). *The Serendipity Machine: A Disruptive Business Model for Society 3.0*, Creative Commons.

- Orpen, C. (1996). Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success. **Journal of Psychology**, 130, pp. 245-248.
- Ozman, M. (2009). Inter-firm networks and innovation: A survey of literature. *Economics of Innovation and New Technology*, 18, pp. 39-67.
- Parrino, L. (2015). Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), pp. 261-271.
- Partanen, J., Möller, K., Westerlund, M., Rajala, R., & Rajala, A. (2008). Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs. **Industrial Marketing Management**, 37(5), pp. 513–522.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 85–101.
- Perry-Smith, J., & Mannucci, P. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. **The Academy of Management Review**.
- Perry-Smith, J., & Shalley, C. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. **The Academy of Management Review**.
- Pippel, G. (2014). R&D cooperation for non-technological innovations. *Economics of Innovation and New Technology*, pp. 1–20.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. **American Sociological Review**, 62, pp. 673-693.
- Porter, C. M., Woo, S. E., & Campion, M. A. (2016). Internal and external networking differentially predict turnover through job embeddedness and job offers. *Personnel Psychology*, 69(3), pp. 635-672.
- Probst, T.M., Stewart, S.M., & Gruys, M.L. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 80, pp. 479–497.
- Ramachandran, K., & Ramnarayan, S. (1993). Entrepreneurial orientation and networking: Some Indian evidence. **Journal of Business Venturing**, 8(6), pp. 513–524.

Reagans, R., & McEvily, B. (2008). Contradictory or compatible? Recon-sidering the “trade-off” between brokerage and closure on knowledge sharing. J. A. C. Baum, T. J. Rowley, eds. *Network Strategy: Advances in Strategy Management*, Vol. 25. Emerald Publishing Group, Bingley, UK, pp. 275–314.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Admin. Sci. Quart.* 48 (2), pp. 240–267.

Reagans, R., & Zuckerman, E. (2001). Network, diversity and performance: The social capital of R&D units. ***Organization Science***, 12, pp. 502–517.

Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2014). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*.

Rodell, J., & Judge, T. (2009). Can good stressors spark bad behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. ***The Journal of applied psychology***. 94. pp. 1438-51.

Sanders, G. S., & Baron, R. S. (1975). The motivating effects of distraction on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), pp. 956-963.

Schmidt, S., Brinks, V., & Brinkhoff, S. (2014). Innovation and Creativity Labs in Berlin – Organizing Temporary Spatial Configurations for Innovations. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 58 (4), pp. 232 - 247.

Senoo, D., Magnier-Watanabe, R., & Salmador, M.P. (2007). “Workplace reformation, active ba and knowledge creation: from a conceptual to a practical framework”, ***European Journal of Innovation Management***, Vol. 10 No. 3, pp. 296-315.

Shirom, A. (2011). Vigor as a Positive Affect at Work: Conceptualizing Vigor, Its Relations With Related Constructs, and Its Antecedents and Consequences. *Review of General Psychology*.

Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. ***Journal of Management***, 43(6), pp. 1911–1939.

- Sgourev, S. V., & Zuckerman, E. W. (2011). Breaking up is hard to do: Irrational inconsistency in commitment to an industry peer net-work. *Rationality Soc.* 23 (1), pp. 3–34.
- Simao, L., Rodrigues, R., & Silva, M. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação.* 13, pp. 156-165.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: coworking as emergent collaborative activity. *J Bus Tech Commun* 26, pp. 399–441.
- Staufenbiel, T., & König, C.J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 83, pp. 101–117.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. **Journal of Occupational Health Psychology** 7, pp. 242–264.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management J.**17(1), pp. 27–43.
- Teng, E., Zhang, L., & Qiu, Y. (2019). Always bad for creativity? An affect-based model of job insecurity and the moderating effects of giving support and receiving support. **Economic and Industrial Democracy**, 40(3), pp. 803–829.
- Tether, B. (2002). Who co-operates for innovation, and why - An empirical analysis. *Research Policy.* 31, pp. 947-967.
- Tether, B., & Tajar, A. (2008). Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base. *Research Policy.*
- Thornton, S. C., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2013). Understanding types of organizational networking behaviors in the uk manufacturing sector. **Industrial Marketing Management.**
- Tomalty, R. (2014). "Ours is better than yours." **Alternatives Journal**, vol. 40, no. 2.
- Torres, N.L. (2005). “It’s who you know”, **Entrepreneur**, Vol. 33, pp. 128-132.

- Tsai, W. P. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, 44, pp. 996–1004.
- Uda, T. (2013). What is coworking? A theoretical study on the concept of coworking. Discussion Paper, Series A, 265(3), pp. 1–15.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Admin. Sci. Quart.* 42 (1), pp. 35–67.
- Van Den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*. 82, pp. 69–78.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*. 26.
- Van Winden, W., Carvalho, L., Van Tuijl, E., Van Haaren, J., & Van den Berg, L. (2013). *Creating Knowledge Locations in Cities: Innovation and Integration Challenges*, Routledge, Abingdon.
- Waluszewski, A. (2006). Hoping for network effects or fearing network effects. **IMP Journal**, 1(1), pp. 71–83.
- Wang, H., Lu, C., & Siu, O. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *The Journal of applied psychology*. 100, pp. 1249-1258.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Weber, N., Vladova, G., & Heinze, P. (2013). Internal and external network structure and innovation capability.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity analysis of a theory-based measure. **Academy of Management Journal**, 41(5), pp. 540-555.

- Westerlund, M., & Svahn, S. (2008). A relationship value perspective of social capital in networks of SMEs. **Industrial Marketing Management**, 37(5), pp. 492–501.
- Westman, M. (2001). Stress and Strain Crossover. **Human Relations**. 54, pp. 717-751.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. **Journal of Business Venturing**.
- Wolff, H.G., & Moser, K. (2009). “Effects of networking on career success: a longitudinal study”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94 No. 1, pp. 196-206.
- Wolff, H.G., Moser, K., & Grau, A. (in press). Networking: Theoretical foundations and construct validity. In J. Deller & D. S. Ones (Eds.), **Personality at Work**. Mering, Germany: Hampp.
- Wolff, H.G., Spurk, D., & Teeuwen, S. (2015). Entwicklung und Validierung einer Networking-Kurzskala. In Rigotti T, Haun VC, Dormann C, eds. Menschen, Medien, Möglichkeiten [People, media, possibilities] 9. Fachgruppentagung Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der DGPs in Mainz. Lengerich: Pabst Science Publishers, pp. 134.
- Wolff, H., Weikamp, J. G., & Batinic, B. (2018). Implicit motives as determinants of networking behavior. Unpublished manuscript, University of Cologne.
- Yang, J.S., & Hung, H.V. (2015). Emotions as constraining and facilitating factors for creativity: Companionate love and anger. **Creativity and Innovation Management** 24, pp. 217–230.
- Yi, X., & Wang, S. (2015). Revisiting the curvilinear relation between job insecurity and work withdrawal: The moderating role of achievement orientation and risk aversion. **Human Resource Management** 54, pp. 499–515.
- Zahra, S. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **Journal of Business Venturing**. 6, pp. 259-285.
- Zanfei, A. (2000). Transnational firms and the changing organization of innovative activities, **Cambridge Journal of Economics**, 24(5), pp. 515-542.

Zanzi, A., Arthur, M. B., & Shamir, B. (1991). The relationship between career concerns and political tactics in organizations. *J. Organ. Behav.* 12, pp. 219–233.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Insegurança do Trabalho

14. Avalie a sua situação profissional atual e classifique a forma como se sente em relação ao trabalho, de acordo com a respectiva escala: (1 – Discordo Plenamente / 2 – Discordo / 3 – Não discordo nem concordo / 4 – Concordo / 5 – Concordo Plenamente).

1. Existem possibilidades de eu não conseguir manter a minha situação profissional	1	2	3	4	5
2. Eu sinto-me inseguro quanto ao futuro da minha atual situação profissional	1	2	3	4	5
3. Sinto-me muito inseguro se conseguirei manter a minha situação profissional no futuro próximo	1	2	3	4	5

Trabalho e Inovação

15. Seguem-se um conjunto de afirmações acerca do trabalho e da inovação no cowork. Refira até que ponto os seguintes comportamentos são identificados por si. Para cada um deles coloque o valor que melhor descreve o seu comportamento no trabalho: (1 – Necessita de muitas melhorias / 2 – Necessita de algumas melhorias / 3 – Satisfatório / 4 – Bom / 5 – Excelente).

1. Quantidade do resultado de trabalho	1	2	3	4	5
2. Qualidade do resultado de trabalho	1	2	3	4	5
3. Precisão do trabalho	1	2	3	4	5
4. Atendimento prestado ao cliente (interno e externo)	1	2	3	4	5
5. Ter novas ideias	1	2	3	4	5
6. Trabalhar para implementar novas ideias	1	2	3	4	5
7. Encontrar melhores formas de realizar as suas tarefas	1	2	3	4	5
8. Criar melhores processos e rotinas	1	2	3	4	5

Redes de Contacto no cowork

16. Solicitamos agora que pense sobre a sua rede de contactos pessoais no cowork e avalie as afirmações de acordo com a frequência com que ocorrem: (1 – Nunca/ Poucas vezes / 2 – Às vezes / 3 – Frequentemente / 4 – Muito Frequente / 5 – Sempre).

1. No cowork eu abordo diferentes pessoas para iniciar uma conversação	1	2	3	4	5
2. Eu aproveito os eventos que ocorrem no cowork para fazer novos contactos	1	2	3	4	5
3. Se eu pretender conhecer uma pessoa que possa ser um contacto profissional importante, tomo a iniciativa de me apresentar à pessoa	1	2	3	4	5
4. Conheço os colegas que desenvolvem outros projetos no cowork, essencialmente pelo trabalho que desenvolvem	1	2	3	4	5
5. Se não conseguir ajudar diretamente um colega do cowork, procurarei estar alerta para o/a ajuda	1	2	3	4	5
6. Discuto problemas com colegas do cowork sobre como está a decorrer o trabalho	1	2	3	4	5
7. Discuto as novas tendências e inovações com colegas do cowork	1	2	3	4	5
8. Quando eu preciso de respostas para perguntas difíceis, falo com colegas no cowork com quem tenho confiança, de forma a saber mais sobre o assunto	1	2	3	4	5
9. Em ocasiões informais, troco dicas e sugestões profissionais com colegas do cowork	1	2	3	4	5
10. Para conseguir outros contactos para além daqueles que tenho no cowork, desenvolvo a minha rede de contactos informais fora do espaço de cowork	1	2	3	4	5
11. Utilizo as viagens de negócio ou programas de formação para encontrar novos contactos	1	2	3	4	5
12. Quando encontro outra pessoa de outra organização ou a trabalhar num outro cowork/ local, que possa ser um contacto útil para mim, procuro trocar impressões sobre possíveis interesses em comum	1	2	3	4	5
13. Fora do meu horário no cowork, encontro-me com conhecidos que fazem parte ou trabalham para outras organizações.	1	2	3	4	5
14. Em alguns momentos casuais, encontro-me com conhecidos que fazem parte de outras organizações, mas que podem ser profissionalmente importantes para mim.	1	2	3	4	5
15. Utilizo os eventos fora do cowork (e.g., lançamentos de iniciativas, conferências) para falar com os meus contactos externos.	1	2	3	4	5
16. Se encontrar conhecidos que desenvolvam projetos com outros parceiros / empresas, abordo-os para saber novidades ou mudanças na sua vida profissional.	1	2	3	4	5
17. Troco dicas e sugestões profissionais com conhecidos de outras organizações.	1	2	3	4	5
18. Eu confio em conhecidos fora do cowork para tratar de assuntos relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5