PROJETO PROFISSIONAL

Estudo de Caso

Workation Azores Village 2027

Ilha de São Miguel Açores

Plano de Marketing Estratégico

AUTOR(A): Vítor Pereira Costa

ORIENTADOR(A): Professor Doutor Ricardo José Fernandes Mena

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING,

Estudo de Caso

Workation Azores Village 2027

Ilha de São Miguel Açores

Plano de Marketing Estratégico

AUTOR(A): Vítor Pereira Costa

Projeto apresentado(a) ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em ***Gestão de Marketing*** realizado sob a orientação científica do Professor Doutor ***Ricardo José Fernandes Mena.***

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a todas as pessoas que me ajudaram a completar este trabalho individual. Tudo é mais fácil quando se tem as pessoas certas ao lado para nos apoiar. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Mena, por sua constante presença, pelo seu apoio, sinceridade, competência, experiência e amizade.

Gostaria de expressar minha gratidão aos meus pais, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, mesmo estando longe. Agradeço todas as conversas e chamadas, que pacientemente me ouviram falar do projeto.

Agradeço às minhas irmãs Tânia e Rita que com personalidades diferentes sempre estão presentes para me ajudar em qualquer situação.

A ti Catarina por me apoiares, por partilhares esta etapa comigo e por me ajudares a ultrapassar todos os obstáculos. Agradeço todo o amor demonstrado!

Agradeço a todos os meus amigos do IPAM em especial ao Miguel, à Amada, à Margarida, à Patrícia e à Beatriz que estiveram sempre à distância de uma mensagem.

Muito obrigado a todos vocês!

"Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo"

-Peter Drucker

RESUMO

A COVID-19 foi muito mais que uma crise de saúde pública. Esta pandemia afetou significativamente a vida das pessoas e a economia global. A pandemia ensinou a explorar novos lugares onde podemos trabalhar e ser produtivos, aumentou a consciência do stress relacionado com o trabalho e a importância do equilíbrio de trabalho-vida. Esta consciência foi tomada tanto do lado das empresas como dos colaboradores. Por parte das empresas há uma maior consciencialização no bem-estar e preocupação com a saúde mental nos clientes internos. Para além disso com o crescimento da Inteligência artificial e a automatização de tarefas rotineiras permite que os trabalhadores se concentrem em tarefas que exigem características exclusivamente humanas, como pensamento crítico e inteligência emocional tornando as habilidades humanas serão cada vez mais valorizadas no futuro do trabalho. Há expectativa de que o interesse dos trabalhadores para se tornar nómadas digitais, aumente nos próximos anos, chegando a 1 Bilião de nómadas em 2035. Neste sentido a atração de talento passa a ser global, aumentando a competição obrigando as empresas a tornarem-se mais competitivas a nível de benefícios de forma reter o seu talento (Eger et al., 2019). O principal objetivo deste projeto é desenvolver um plano de marketing estratégico para a criação do Workation Azores Village um espaço de coliving na ilha de São Miguel na Região Autónoma dos Açores. Mais especificamente, este projeto visa compreender as tendências sobre o mercado de trabalho, compreender as motivações, desafios e fatores de decisão dos nómadas digitais ao viajar para um local e por fim definir o posicionamento da Workation Azores Village. A metodologia foi qualitativa. Foram realizadas 11 entrevistas.

Deste estudo conclui-se que estamos a assistir uma modificação de benefícios dos clientes internos. O trabalho remoto irá crescer assim como novos perfis de trabalhador: nómadas digitais. A RAA devido ao baixo custo de vida, ao contacto com a cultura e natureza, à autenticidade do seu povo torna-se o local ideal para atrair trabalhadores remotos.

Palavras-chave: Coliving, Coliving Açores, Workation, Workation Azores Village, Trabalhadores Remotos, Açores, Ilha de São Miguel, Retenção e Atração de Talento.

ABSTRACT

COVID-19 was much more than a public health crisis. This pandemic significantly affected people's lives and the global economy. The pandemic taught us to explore new places where we can work and be productive, raised awareness of work-related stress and the importance of work-life balance. This awareness has been taken on the side of both companies and employees. On the part of companies there is a greater awareness of wellness and concern for mental health in internal customers. In addition with the growth of Artificial Intelligence and the automation of routine tasks allows workers to focus on tasks that require uniquely human characteristics such as critical thinking and emotional intelligence making human skills will be increasingly valued in the future of work. The interest of workers to become digital nomads is expected to increase in the coming years, reaching 1 billion nomads by 2035. In this sense, the attraction of talent becomes global, increasing competition, forcing companies to become more competitive in terms of benefits in order to retain their talent (Eger et al., 2019). The main objective of this project is to develop a strategic marketing plan for the creation of the Workation Azores Village a coliving space on São Miguel Island in the Autonomous Region of the Azores. More specifically, this project aims to understand the trends about the job market, understand the motivations, challenges and decision factors of digital nomads when traveling to a location and finally define the positioning of Workation Azores Village. The methodology was qualitative, with a non-probabilistic convenience sampling process. Eleven interviews were conducted.

From this study it is concluded that we are seeing a modification of internal customer benefits. Remote work will grow as well as new worker profiles: digital nomads. The AAR due to the low cost of living, the contact with culture and nature, the authenticity of its people becomes the ideal place to attract remote workers.

Keywords: Coliving, Coliving Azores, Workation, Workation Azores Village, Remote Workers, Azores, São Miguel Island, Talent Retention and Attraction.

ÍNDICE

Agradecimentos 2

Resumo 3

Abstract 4

Índice 5

Índice de Figuras 8

Índice de Tabelas 9

Abreviaturas 10

1. Introdução 11

2. Objetivos de Investigação 13

3. Revisão de Literatura 14

3.1. CONCEITO E ESTRUTURA DE PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO 14

3.2. EMPLOYER BRANDING (EB) E A SUA IMPORTÂNCIA 17

3.2.1. RETENÇÃO DO CLIENTE INTERNO 19

3.3. IMPACTO DA COVID NO MERCADO DE TRABALHO 21

3.3.1. Novos Espaços de trabalho a emergir 23

3.4. MODELOS DE COMUNIDADE 24

3.4.1. *Coliving* 25

3.5. NÓMADAS DIGITAIS 28

3.5.1. Nómadas Digitais como um novo tipo de turista 32

3.5.2. Motivações 33

3.5.3. Fatores de atração do Nómada Digital ao destino: Fatores Push and Pull 34

3.5.4. Perfil do Nómada Digital 37

4. Metodologia 41

4.1. Estudo de Caso 41

4.2. Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados Adotada 42
4.3. A Entrevista 42
4.3.1. Categorias de Análise 45
4.4. Análise Documental 47
5. Apresentação dos Resultados 48
5.1. Reflexões sobre EB 48
5.1.1. Adaptação das Políticas de EB 48
5.1.2. Estratégias de Retenção nas Empresas – Benefícios 49
5.1.3. Perceção de Benefícios 53
5.1.3.1 Contacto Pessoal com a Equipa 54
5.2. Novos Perfis de trabalhadores 55
5.2.1. Quem São: Nómadas Digitais 55
5.2.2. Motivações dos Nómadas Digitais 56
5.2.3. Meios de Pesquisa 58
5.2.4. Desafios 59
5.3. Fatores de Atração e Vantagens Competitivas – Açores 59
5.3.1. Fatores de Decisão para a escolha da Ilha de São Miguel Açores 60
5.3.2. Valorização local 62
5.3.3. Localização 63
5.3.4. Sazonalidade 63
5.3.5. Fatores de Decisão - Alojamento 64
5.3.6. Estratégia Comunicação Açores 65
5.3.7. Estratégia de Atração de Nómadas Açores 66
5.4. Análise de Perceção de um espaço de *coliving* 67
5.4.1. Análise de Perceção de um espaço de *coliving* - Nómadas Digitais67
5.4.1.1 Análise de Perceção de um espaço de *coliving* - Profissionais de EB 69
5.4.1.2 Sugestões de atividades 71

6. Plano de Marketing Estratégico 73

6.1. Objetivo 73

6.2. Análise de Mercado 73

6.3. Análise de Concorrência 83

6.4. Análise PESTAL 84

6.5. Análise SWOT 89

6.6. Visão Futuro do Trabalho: Criativos, Bem-Estar e Remoto 90

6.7. Conceito de Negócio: Workation Azores Village 93

6.8. Segmentação 96

6.9. Posicionamento 99

6.10. Employer Branding – Workation Azores Village 100

6.11. Marketing Mix 101

6.12. Plano Financeiro 109

6.13. Plano de Ação 110

6.14. Plano de Contingência 112

7. Conclusão 113

7.1. Resposta aos Objetivos de Investigação 113

7.1.1. Objetivo Específico 1 - Compreender as Tendências sobre o mercado de trabalho 113

7.1.2. Objetivo Específico 2 - Compreender as motivações, desafios e fatores de decisão dos nómadas digitais ao viajar para um local 115

7.1.3. Objetivo Específico 3 - Definir o Posicionamento da Workation Azores Village 116

7.2. Recomendações Futuras e Limitações do Estudo 116

7.3. Reflexões Finais 118

Referências Bibliográficas 122

Anexos 133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Coliving para o Bem-Estar do Nómada Digital 27
Figura 2 - Nomadismo Digital Holístico 31
Figura 3 - Nichos de Nómadas Digitais 38
Figura 4 - Estilo de Vida Nómada Digital 40
Figura 5 - Resumo conceito de Negócio 95
Figura 6 - Exemplo de Workation Azores Village 102
Figura 7 - Exemplo de Terreno 102
Figura 8 - Exemplo de interior de um Workation Azores Village 103
Figura 9 - Zona aberta 103
Figura 10 - Cubículos de Isolamento 103
Figura 11 - Zona de Trabalho Colaborativo 103
Figura 12 - Zona de trabalho exterior 103
Figura 13 – Produtos 106
Figura 14 - Plano de Ação 111

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de nómadas digitais de Reichenberger (2018) 30
Tabela 2 – Entrevista aos Nómadas Digitais 43
Tabela 3 - Entrevista ao Especialista Nómadas Digitais 44
Tabela 4 - Entrevista aos profissionais de EB 44
Tabela 5 - Entrevista ao CEO da Associação de Turismo dos Açores 45
Tabela 6 - Resumo de Tendências 82
Tabela 7 - 5 forças de Porter 83
Tabela 8 - Resumo Análise PESTAL 88
Tabela 9 - Análise SWOT 89
Tabela 10 - Segmentação do Workation Azores Village 98
Tabela 11 – Plano Provisional de Vendas 109
Tabela 12 - Plano de Contingência 112

ABREVIATURAS

ATA – Associação de Turismo dos Açores

CO. - Corporações

EB – Employer Branding

IA – Inteligência Artificial

ND – Nómadas Digitais

RAA – Região Autónoma dos Açores

SREA – Serviço Regional de Estatísticas dos Açores

RH – Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

Em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia como uma emergência sanitária mundial. A COVID-19 foi muito mais que uma crise de saúde pública. Esta pandemia afetou significativamente a vida das pessoas e a economia global. Com o poder da tecnologia em apenas alguns meses adaptamo-nos a esta nova realidade, e o trabalho remoto foi normalizado (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021).

A pandemia não só nos ensinou a explorar novos lugares onde podemos trabalhar e ser produtivos, como também aumentou a nossa consciência do stress relacionado com o trabalho e a importância de equilibrar trabalho e lazer (Reyes, 2022).

Se por um lado termos como nomadismo digital deixou de ser estranho e há expectativa de que o interesse entre os trabalhadores aumente nos próximos anos devido à adoção generalizada do trabalho remoto (Suri, 2020; Hermann & Paris, 2020), por outro lado a atração de talento passou a ser global, aumentando a competição obrigando as empresas a tornarem-se mais competitivas a nível de benefícios de forma reter o seu talento (Eger et al., 2019).

Os nómadas digitais exercem o seu trabalho virtualmente e viajam ao mesmo tempo, à procura de experiências num destino que desejam conhecer. Estes novos tipos de turistas procuram locais que ofereçam qualidade de vida, que os grandes centros urbanos não conseguem assegurar, mas que a Região Autónoma dos Açores pode disponibilizar.

Assim, pretende-se como objetivo geral criar um plano de marketing estratégico para o Workation Azores Village um espaço de *coliving* na ilha de São Miguel na Região Autónoma dos Açores. Mais especificamente, este projeto visa compreender as tendências sobre o mercado de trabalho, compreender as motivações, desafios e fatores de decisão dos nómadas digitais ao viajar para um

local e por fim definir o posicionamento da Workation Azores Village. A metodologia foi qualitativa. Foram realizadas 11 entrevistas.

A criação deste plano de marketing estratégico é motivada tanto pela paixão pessoal pelo setor do turismo, quanto pelo fato de ser um fenômeno subexplorado (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021) e recente, existindo uma lacuna teórica no entendimento desse novo tipo de turista, os nómadas digitais. (Gosling et al., 2022).

A estrutura deste projeto está dividida em sete capítulos. O primeiro corresponde à introdução. O segundo capítulo apresenta os objetivos da investigação. O terceiro corresponde à Revisão de Literatura. A literatura aborda o conceito e a estrutura de Plano de marketing estratégico, apresenta o conceito de Employer Branding e a sua importância, demonstra o impacto da COVID no mercado de trabalho destaca a recente tendência de emergência de novos espaços de trabalho, como é o caso dos coliving e por fim aborda o tema dos Nómadas Digitais, revelando as motivações e os fatores Push and Pull dos Nómadas digitais. O quarto capítulo aborda metodologia utilizada tendo em conta as diferentes técnicas de recolha e de análise. A técnica de recolha de informação utilizada foi a de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas onze entrevistas. No quinto capítulo o objetivo principal é analisar e discutir resultados. No sexto capítulo, o objetivo principal é a realização do plano de marketing estratégico, realizando a análise de mercado, de concorrência, assim como a identificação do posicionamento da marca. Por último, no sétimo capítulo são apresentadas conclusões, recomendações futuras, limitações do estudo e reflexões finais.

2. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Para a presente investigação académica considerou-se um objetivo geral acerca do fenómeno da investigação e 3 objetivos específicos mais particulares das dimensões desse fenômeno.

Tal como identificado anteriormente na seção introdutória, o objetivo geral definiu-se como a construção de um plano de marketing estratégico para o Workation Azores Village 2027, nos próximos 5 anos.

Mais especificamente, este projeto visa alcançar os seguintes objetivos:

1. Compreender as tendências sobre o mercado de trabalho;
2. Compreender as motivações, desafios e fatores de decisão dos nómadas digitais ao viajar para um local;
3. Definir o posicionamento da Workation Azores Village;

Para atingir estes objetivos, pretende-se iniciar este projeto com uma revisão de literatura. De seguida será apresentada a Metodologia e as Técnicas Adotadas. Após esta secção será realizado o plano de marketing estratégico e por último tecem-se as conclusões do projeto.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura proposta para a execução deste projeto profissional, fundamentada por diferentes autores e estudos já existentes sobre a presente problemática, encontra-se dividida em sete partes: a primeira parte, correspondente à secção 3.1, onde abordamos o conceito e a estrutura de Plano de marketing estratégico; a seção 3.2 apresenta o conceito de Employer Branding e a sua importância; por sua vez, a secção 3.3 demonstra o impacto da COVID no mercado de trabalho; a secção 3.4 destaca a recente tendência de emergência de novos espaços de trabalho a enquanto a secção 3.5 evidência os modelos de comunidade dando foco ao *coliving*; Por fim a seção 3.6 define e aborda o tema dos Nómadas Digitais.

3.1. CONCEITO E ESTRUTURA DE PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia pode ser definido como um elemento essencial do desempenho empresarial que potencia a concretização de todos os objetivos, a racionalização dos recursos disponíveis e a comunicação e interação da marca com todos os fatores externos desde clientes a fornecedores (Walker et al. 2011). A estratégia é essencial pois determina o foco e o caminho pelo qual se deve guiar perspetivando o longo prazo de forma para atingir os objetivos, identificando as suas vantagens competitivas (Johnson et al. 2008). As empresas devem ser *market-oriented* (orientadas para o mercado) implicando que haja processos de análise e recolha de informação do cliente (Walker et al., 2011).

Ter um plano de estratégia centrada no cliente contrasta com os planos dos economistas que tendem a adotar uma perspetiva ao nível da industrial, ou dos gestores que frequentemente adotam uma perspetiva centrada na empresa. O objetivo de uma estratégia de marketing não pode ser o de concentrar-se apenas nos objetivos da empresa (captar as necessidades dos acionistas, gestores e empregados/intervenientes); deve também incluir os objetivos de outra

interveniente chave, o cliente. Qualquer estratégia que não consiga gerar valor para o cliente a longo prazo é insustentável. Portanto, esta perspetiva centrada no cliente representa uma diferença fundamental entre uma estratégia empresarial e uma estratégia de marketing. (Palmatier & Sridhar, 2021)

Walker et al., (2011) salientam que o objetivo primordial para uma estratégia de marketing é especificar o(s) mercado(s) alvo para um determinado produto ou linha de produtos, as vantagens competitivas e sinergia da empresa através de um programa bem integrado de elementos de marketing mix (principalmente os 4 Ps de produto, preço, local e promoção) adaptados às necessidades e desejos dos potenciais clientes nesse mercado-alvo.

As organizações devem ter a perceção e experiência de mercado ou o input substancial do cliente necessário para decidir que produto desenvolver a partir de uma nova tecnologia, que benefícios irá oferecer aos clientes, e se os clientes irão valorizar suficientemente esses benefícios para fazer do produto um sucesso comercial (Walker et al., 2011).
Johnson et al (2008) reiteram que as estratégias estão cheias de incerteza e mesmo que se realize uma pesquisa exaustiva o futuro é imprevisível e incerto. Contudo Walker et al., (2011) afirma que mesmo as pequenas empresas com um único produto devem decidir como irão competir, e para isso devem ter um plano de marketing estratégico.

Walker et al., (2011) sugere que uma estratégia deve especificar (1) o quê (objetivos a atingir), (2) onde (em que indústrias e mercados de produtos se devem concentrar), e (3) como (que recursos e atividades atribuir a cada mercado de produtos para responder a oportunidades e ameaças ambientais e para obter uma vantagem competitiva). Para Palmatier & Sridhar (2021) a estratégia de marketing consiste em decisões e ações centradas no cliente, de forma a haver uma clara vantagem competitiva sustentável na mente dos clientes, quando comparado com os seus concorrentes, nunca esquecendo a criação de valor para ambas as partes interessadas.

No entender de Bütüner (2014), um plano estratégico deve ser baseado onde a empresa está e onde pretende estar, buscando alcançar um crescimento significativo e manter a empresa saudável e pronta para enfrentar quaisquer ameaças e desafios. Em resumo, o planeamento estratégico ajuda uma empresa a responder às quatro perguntas básicas seguintes: Onde estamos? Para onde queremos ir?; Como podemos alcançar o nosso destino alvo?; Como podemos monitorizar e avaliar o nosso sucesso?

Walker et al., (2011) sugere a seguinte estrutura de um plano de Marketing Estratégico:

1. Sumário Executivo

2. O Produto (Bom ou Serviço) ou Ideia de Negócio

3. Análise de Mercado

4. Avaliação do concorrente

5. Estratégia de Marketing

6. Previsão e orçamento

7. Plano de Implementação e Controlo

3.2. EMPLOYER BRANDING (EB) E A SUA IMPORTÂNCIA

O conceito do Employer Branding surge das dificuldades sentidas pelas organizações em atrair e reter os seus clientes internos (Malik & Khera, 2014). Employer Branding, segundo Mosley (2007), foi definido, pela primeira vez, por Barrow e Ambler, em 1996 como o conjunto de benefícios, económicos e psicológicos proporcionados ao colaborador pela empresa, sendo o principal papel do Employer Branding (EB) fornecer um quadro coerente de gestão para simplificar e destacar prioridades, **aumentar a produtividade** e **melhorar o recrutamento**, **retenção e o compromisso do trabalhador**. O Employer Branding surge como uma ferramenta de auxílio às organizações consiste na incorporação de estratégias (Singh, 2021), conjunto diversificado de atividades de marketing, que uma organização desenvolve (Mosley, 2007), que transmitem uma imagem distinta e positiva aos atuais e potenciais colaboradores. Desta forma, cada organização precisa de construir uma boa reputação para atrair a mão-de-obra talentosa (Singh, 2021). No entanto, Kapoor (2010) realça que o Employer Branding vai mais além do que o recrutamento e retenção, sendo fundamental os colaboradores identificarem-se com a visão e os valores da empresa, gerando uma maior lealdade, compromisso e desempenho por parte destes.

O capital humano é a parte mais importante das organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2014) e a atratividade de uma organização é um fator importante na retenção e recrutamento dos clientes internos (Edwards, 2010). A importância do EB tem vindo a crescer no recrutamento e na retenção dos clientes internos, pois estes estão sempre atentos ao mercado e, perante uma nova oportunidade, simplesmente trocam de organização (Tanwar & Prasad, 2016).

Um Employer Brand forte permite que uma empresa se destaque da concorrência e seja reconhecida como o melhor lugar para se trabalhar uma vez que os profissionais procuram organizações que lhes agreguem valor, além das funções que desempenham. Estes mesmos clientes internos procuram que as empresas considerem as suas necessidades e expectativas (Maheshwari et al., 2014). As

organizações com um Employer Branding forte serão capazes de atrair e reter os melhores clientes internos, garantindo, assim, vantagem competitiva para a sua organização (Amelia & Nasution, 2016)

Para Backhaus e Tikoo (2004), o conceito de Employer Branding inclui os esforços de uma empresa, tanto dentro como fora da organização, para promover uma visão clara das suas diferenças e ideais como empresa empregadora. Assim, pode ser visto como uma estratégia que visa gerir ativamente as perceções de diferentes pessoas, como colaboradores, potenciais colaboradores e stakeholders de uma organização.

O Employer Branding permite construir uma imagem corporativa sólida entre os seus intervenientes e, consequentemente, fomentar a motivação entre os atuais funcionários, para que permaneçam leais à organização. O EB proporciona o desenvolvimento dos seus clientes internos com o intuito de aumentar a sua satisfação profissional (Rastogi et al., 2020). É um ativo valioso para uma organização e a sua gestão é uma das prioridades da organização. Assim sendo, quando os clientes internos veem um empregador como atrativo, é mais provável que estejam empenhados e envolvidos nas suas funções e tarefas do dia a dia. Isto significa que as organizações têm de se esforçar para manter um EB forte de forma a assegurar o envolvimento dos seus clientes internos (Backhaus & Tikoo, 2004).

Kapoor (2010) destaca três benefícios para as empresas em relação à adoção de uma estratégia baseada no Employer Branding: (i) reconhecimento como uma boa empregadora; (ii) facilidade na atração de novos colaboradores e (iii) aumento da taxa de contratação interna. Para além disso, um Employer Branding consolidado permite a redução de custos de recrutamento (Allen et al., 2010; Manoj & Namratha, 2021), melhora o desempenho financeiro da organização em causa, estimula a diferenciação em relação à concorrência e promove uma maior retenção de colaboradores (Manoj & Namratha, 2021).

Resumindo, o melhor talento é também o mais difícil de atrair e de reter. É necessário recrutar clientes internos que acreditem na missão da empresa, objetivos e valor. Atrair e reter talentos é um fator importante para o sucesso de um negócio e, nesse sentido, o Employer Branding é uma ferramenta importante para aumentar a retenção e o comprometimento dos clientes internos.

3.2.1. Retenção do Cliente Interno

A retenção trata-se de um processo para evitar a perda de clientes internos competentes, de forma a aumentar a produtividade, o lucro da organização (Chiboiwa et al., 2010) e reduzir os custos com o recrutamento, visto que a grande rotatividade de colaboradores resulta em custos muito elevados, tornando-se menos dispendiosa a sua retenção (Allen et al., 2010). Uma boa taxa de retenção de clientes internos torna a empresa um lugar mais estável e produtivo (Ekhsan et al., 2022).

Apesar da retenção, na maioria dos casos, ser positiva, por aumentar as vendas e melhorar a motivação dos clientes internos, noutros casos a rotatividade é positiva, pois os colaboradores que não oferecem muito à empresa ou que não se enquadram nos seus valores acabam por abandonar a empresa (Allen et al., 2010). No entanto, a retenção do cliente interno pode ajudar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos e pode reduzir as despesas envolvidas na rotatividade de funcionários. Estas despesas podem ser medidas de várias maneiras, incluindo o custo de recrutamento, contratação e formação de substitutos, e o aumento dos custos de encontrar e contratar as pessoas certas, devido ao escasso mercado de talento. Outro parâmetro a considerar são os efeitos adversos na cultura da organização e a moral dos colaboradores, decorrentes da insatisfação dos trabalhadores ou da constante rotatividade dos postos de trabalho. Ainda, a perda de conhecimentos valiosos sobre as operações internas da organização (Manoj & Namratha, 2021).

A pandemia de COVID-19, iniciada em março de 2020, começou a fazer com que as empresas reduzissem o número de processos de contratação e aumentassem a retenção de colaboradores (Wolfswinkel & Enslin, 2020), principalmente no setor tecnológico onde os profissionais são considerados talentos escassos. A escassez de recursos humanos qualificados nas áreas tecnológicas faz com que estes sejam muito procurados no mercado, portanto as organizações precisam desenvolver estratégias para intervir nas intenções de rotatividade de colaboradores (Eger et al., 2019). A retenção dos colaboradores é um ponto fulcral na sobrevivência da empresa (Ekhsan et al., 2022).

Existem muitas razões pelas quais um cliente interno deixa o seu emprego. As mais frequentes as seguintes: formação insuficiente ou falta de feedback das chefias, fatores relacionados com o trabalho, falta de confiança, stress elevado, tarefas menos desafiantes, baixa satisfação no trabalho, mau ambiente de trabalho, pressão familiar, baixos salários, um grande grupo de trabalho, e maus líderes e gestores (Al-Suraihi et al., 2021).

No mercado tecnológico observa-se que a relação entre o funcionário e a empresa é de curta duração e, consequentemente, mais instável (Nayak, 2017). Devido à pandemia e ao desenvolvimento da indústria de tecnologia de Informação (IT), é preciso desenvolver estratégias que atendam às necessidades atuais. Para manter colaboradores envolvidos na organização, é necessária uma estratégia para que os empregados possam continuar a estar comprometidos com a empresa (Ekhsan et al., 2022), portanto o Employer Branding tornou-se uma prática crucial para as organizações, visto que reduz a intenção de turnover – rotatividade de pessoal, no contexto de gestão de pessoas (Kashyap & Verma, 2018), e, consequentemente, aumenta a retenção do cliente interno.

Manoj & Namratha, (2021) através do seu estudo, observaram que as empresas de IT oferecem salários competitivos e atrativos, mesmos assim também têm problemas de retenção dos seus colaboradores.

A melhoria da retenção é uma questão crítica para empresas de IT para se manter competitiva. Os fatores que influenciam a retenção na indústria das IT são os seguintes: a remuneração, a formação e desenvolvimento, as recompensas e o reconhecimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o ambiente de trabalho e a satisfação profissional. A partir dos fatores acima referidos, a organização pode aumentar a sua produtividade e rentabilidade. Especialmente, a compensação, o ambiente de trabalho favorável, a comunicação podem aumentar a retenção, pelo que a retenção influencia positivamente a eficácia organizacional (Manoj & Namratha, 2021).

Como consideração final, as organizações devem compreender as necessidades dos seus clientes internos (Al-Suraihi et al., 2021), perceber as potenciais queixas que impedem os empregados de sair das organizações e procurar, continuamente, melhorar as suas práticas de recursos humanos (Manoj & Namratha, 2021) o que ajudará a adotar determinadas estratégias para melhorar o desempenho dos empregados e reduzir a rotatividade (Al-Suraihi et al., 2021) e aumentar a retenção dos mesmos, de forma a que a empresa consiga atingir os seus objetivos operacionais (Manoj & Namratha, 2021).

3.3. IMPACTO DA COVID NO MERCADO DE TRABALHO

Em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia como uma emergência sanitária mundial. A COVID-19 foi muito mais que uma crise de saúde pública.

Esta pandemia afetou significativamente a vidas das pessoas e a economia global, uma vez que se assistiu ao encerramento de diversas atividades económicas, assistiu-se à perda de vidas, ao condicionamento e proibição de algumas liberdades individuais, como é o caso da proibição de viajar, da limitação de circulação e verificou-se que as populações se tornaram mais sensíveis às questões relacionadas com a saúde e a forma como encaramos o online (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021).

Motomed e Shirvanimoghaddam (2021), salientam que, com o poder da tecnologia, em apenas alguns meses adaptamo-nos a esta nova realidade, e o trabalho remoto foi normalizado. Rapidamente os trabalhadores se aperceberam que, com o trabalho remoto, teriam o poder de escolher quando, onde e como realizavam o seu trabalho, de forma produtiva e enquanto experimentam um novo equilíbrio entre a vida profissional e familiar. O período em que o trabalho remoto era desempenhado em casa, de forma obrigatória, mostrou que é possível que este mesmo trabalho seja realizado e entregue, para a maioria das funções de escritório, o que encorajou a mudança de mentalidades em torno de como e onde o trabalho é entregue.

No entanto, acredita-se que trabalhar a partir de casa não irá substituir a necessidade de haver um espaço físico - o escritório - num futuro, através de uma rotina complementar de trabalho à distância e de trabalho baseado na rotação, que beneficiará os colaboradores das empresas de diferentes maneiras. (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021).

Inquéritos realizados em todo o mundo revelaram que uma elevada percentagem de empregados estão dispostos a adotar um regime de trabalho mais flexível, ou seja, dividir a semana entre trabalho presencial (escritório) e trabalho remoto, dois a três dias e o resto da semana, respetivamente. Esta modalidade abandona a ideia da exigência de grandes espaços de escritório para acomodar todos os empregados. Esta nova rotina de trabalho resultará na diminuição dos custos operacionais e das despesas de escritório para os empregadores, tais como: redução dos custos de aluguer, de serviços públicos, de material de escritório e de seguros (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021).

No decorrer de todos estes acontecimentos inesperados as empresas precisaram de se adaptar às atuais exigências dos talentos, para evitar a fuga dos bons clientes internos (Nunes et al., 2021).

Conclui-se que esse período atípico, fez com que as empresas percebessem a necessidade de desenvolver novas condições para que os clientes internos

permaneçam fidelizados nas organizações, como é o caso de trabalho mais flexível e trabalho remoto.

3.3.1. Novos Espaços de trabalho a emergir

As medidas de saúde pública relacionadas com a COVID-19 obrigaram-nos a trabalhar a partir de casa durante um período. Muitos empregadores e empregados que anteriormente não se tinham envolvido em acordos de trabalho à distância - embora não houvesse nenhuma ou pequena barreira tecnológica para o fazer - conseguiram transitar para o trabalho à distância (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

As mudanças sem precedentes nas nossas rotinas quotidianas, a aceleração do digital e a adoção do trabalho à distância em resposta a esta pandemia global levantou sérias questões relativas à deslocação, à utilização, à finalidade dos escritórios, a reavaliação da utilização do espaço, do volume da procura no escritório e à necessidade de um regime de trabalho mais flexível, o que tem forçado as empresas, em vários sectores reimaginar como será o trabalho de escritório no futuro (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021).

De acordo com Faulds & Raju (2021), há uma mudança na ordem das empresas consideradas como as melhores para trabalhar. Atualmente, muitas empresas de tecnologia são vistas como as melhores opções devido a seus produtos e serviços avançados, salários elevados e incentivos financeiros, como opções de compra de ações. No entanto, essas mesmas comodidades, como instalações de trabalho no campus, estão perdendo importância para os funcionários que trabalham remotamente. Estamos vendo uma mudança para empresas sem campus que oferecem maior flexibilidade e benefícios melhores.

Resumindo, a pandemia COVID-19 alterou a forma como trabalhamos e está a incentivar a repensar o trabalho e o local de trabalho. O trabalho remoto permitiu que não fosse necessário deslocar até um escritório central, mas também mostrou

que não é adequado para todas as tarefas. Existe a oportunidade de explorar novos modelos, como os espaços de trabalho partilhados.

3.4. MODELOS DE COMUNIDADE

Desde o início desta nova era, as pessoas têm vindo a incorporar tecnologia na sua vida quotidiana, o que tem silenciosamente afetado a sua interação com o seu ambiente e as suas relações interpessoais (de Molina Benavides & Valero Ramos, 2020). Eventos como a crise económica, o aquecimento global e o desenvolvimento tecnológico (de Molina Benavides & Valero Ramos, 2020) e a pandemia COVID-19 (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021) mudou o modo de vida de uma grande parte dos habitantes, realçaram a necessidade de modelos de vida sustentáveis, e modelos empresariais de colaboração emergiram de diferentes esferas, baseado sempre na interação direta entre as pessoas, como é o caso os modelos Coworking, Fablabs, HackerSpace e Coliving. Estes modelos surgiram como verdadeiras plataformas para encontros comunitários. (de Molina Benavides & Valero Ramos, 2020). São apresentados no **ANEXO X** os conceitos baseados na ideia de comunidade.

Coworking é um conceito baseado na partilha no espaço físico de trabalho, por exemplo, várias pessoas numa sala alugada (mais frequentemente um escritório de coworking.(de Molina Benavides & Valero Ramos, 2020).

FabLab é uma forma de trabalho/cooperação dos seus membros, mais frequentemente jovens e criativos. Pessoas que não têm formação adequada para trabalhar no campo da produção digital, ou que não tenham o material necessário para o fazer, podem utilizar os fab lab, lugares que se assemelham a laboratórios equipados com dispositivos digitais (por exemplo, impressoras 3D) e ao mesmo tempo satisfazer as suas paixões e desenvolver os seus projetos.

Hackerspace são reuniões informais que tomam a forma de workshops ou palestras, são frequentadas por pessoas da comunidade local e servem para

discutir os seus interesses sobre tecnologia e eletrónica ou outros temas do seu interesse.

Para além dos conceitos abordados anteriormente foi criado o conceito de *coliving* ideia de partilhar casa com uma comunidade. No capítulo seguinte iremos abordar este tema de forma mais detalhada. Este estudo incidirá sobre *coliving*

3.4.1. *Coliving*

Anteriormente o termo "casa" era concebido como um espaço estável e seguro, privado e um local fora do trabalho. O conceito de *Coliving* vem dar um novo significado ao termo "casa", definindo como um local móvel, um local de trabalho e um local de relações sociais, proporcionando aos nómadas digitais uma oportunidade de, simultaneamente, estar em casa ao mesmo tempo que estão a trabalhar e a conhecer pessoas novas (Bergan et al., 2020).

Coliving, tal como o conceito de coworking, é um conceito baseado na ideia de comunidade, de partilha e acesso (Stępnicka & Wiączek, 2020; Ong et al., 2022). Estas duas ideias, para além da motivação económica (o desejo de lucro ou poupança) prestam especial atenção ao aspeto social, incluindo a criação de relações amigáveis com os intervenientes, havendo uma simbiose entre ambas as partes. Uma comunidade de pessoas em que os participantes, devido à realização das suas ambições profissionais (por exemplo, trabalhar num projeto) vivem no mesmo edifício, mas em salas separadas e mantêm fortes relações devido à convivência do dia a dia que têm nos lugar e salas comuns, espaço de trabalho conjunto ou uma zona de lazer (Stępnicka & Wiączek, 2020). Desta forma, o isolamento social é reduzido por um sentimento de pertença, propriedade, e facilitação da interação regular que resulta num sentido de inclusão e coesão social. No entanto, as interações sociais podem também criar conflitos sobre diferentes valores, objetivos, e comportamentos entre os membros da comunidade (Czischke et al., 2020).

Os espaços de Coliving oferecem uma solução adequada a indivíduos móveis, proporcionando o acesso a habitações em múltiplos locais, situados perto de centros (Bergan et al., 2020; Ong et al., 2022) ou em locais mais remotos e rurais (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021).

Os mercados de *coliving* são o lar ideal para nómadas digitais, uma vez que flexível e multi-local. O lar passa a ser um local de trabalho, o que implica necessariamente o contacto com pessoas sem grau de parentesco. Este desejo de socialização está ligado à perceção dos benefícios económicos de ter redes de contacto fortes. Para além disso, a partilha com os não parentes desafia as organizações oferecendo comunidades, relações e oficinas de trabalho em rede. As instalações de *coliving* são concebidas para facilitar a vida comunitária e encorajar o comportamento social (Bergan et al., 2020).

Lee et al., (2019) descobriram que o constante estilo de vida de nómada torna difícil construir relações sustentáveis com as pessoas e envolverem-se nas comunidades locais. Isto leva a optarem por espaços partilhados, que proporcionam ambientes para trabalhar e socializar com as pessoas dentro de um ambiente comunitário.

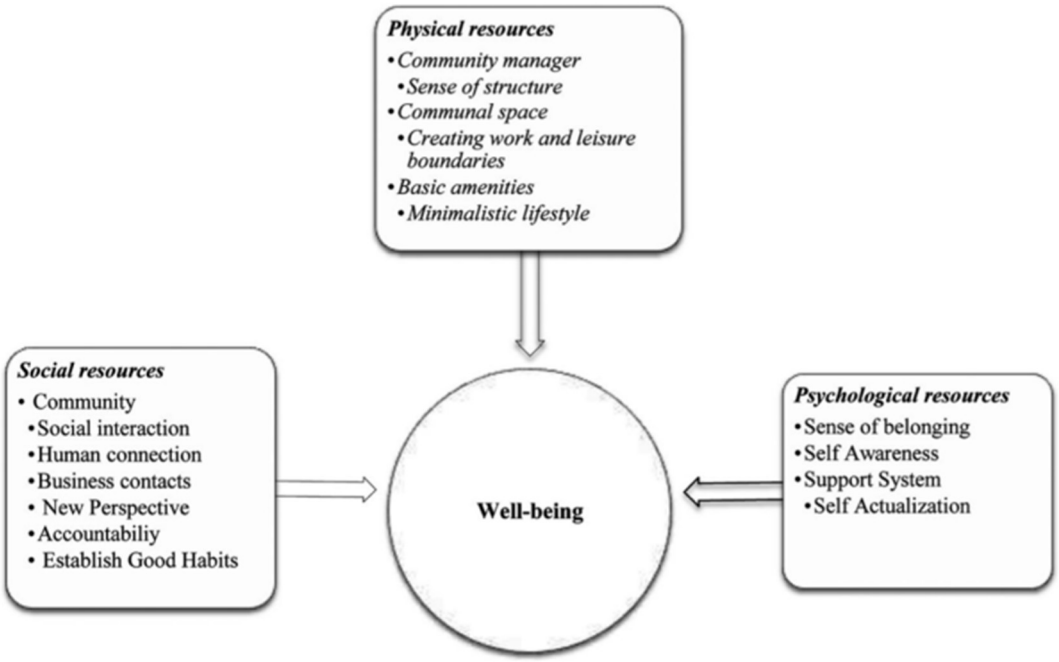
Os projetos de *coliving* são muito diversos nas suas ofertas neste momento, mas tem sido focado essencialmente em indivíduos que permanecem num determinado grupo etário como é o caso do millenialls freelancers / nómadas digitais. (Sanghani, 2020).

Embora os alojamentos de coliving assumam várias formas, em geral, estes espaços oferecem aos utilizadores quartos mobilados com muitas áreas comuns partilhadas e espaços de *coworking* com um aluguer com tudo incluído em termos flexíveis. Os espaços partilhados facilitam a inovação e as ligações humanas que contribuem para o bem-estar geral dos nómadas. Dentro destes espaços comuns, existem lugares específicos que são dedicados ao trabalho, enquanto outros são dedicados à socialização. Ter estes espaços comunitários rotulados ajuda os nómadas digitais a criar limites claros para o seu trabalho e lazer, o que é

importante para o seu bem-estar (von Zumbusch & Lalicic, 2020; Olick, 2017). Para ver as vantagens e desvantagens dos coliving (**ANEXO VI**)

Von Zumbusch (2020) propôs o seguinte modelo de espaços de *coliving* que melhoram o bem-estar de um nómada digital. No entanto, é possível assumir, que não só os espaços de *coliving* poderiam fornecer aos nómadas digitais estes critérios. Um destino como um todo poderia fornecer estes recursos aos nómadas digitais.

Figura 1 - Modelo de Coliving para o Bem-Estar do Nómada Digital



Fonte: von Zumbusch & Lalicic, 2020

Além disso, a caraterística de ter um gestor comunitário no local é o elemento-chave que distingue os alojamentos de *coliving* de outros produtos de alojamento no mercado. Os gestores comunitários não só são responsáveis pelo tratamento de tarefas administrativas e tratamento de queixas, como também são responsáveis por organização de eventos, de modo que estes eventos criem oportunidades de *networking*, socialização e um sentimento de comunidade. (von Zumbusch & Lalicic, 2020).

Os estilos de vida flexível dos Nómadas Digitais geram uma fronteira confusa entre o trabalho e a vida, o que os leva a lutar para ter um equilíbrio produtivo entre os dois. Este é uma das principais dificuldades na utilização de *coliving* (Lee et al., 2019). O Gestor de Comunidade para além de ajudar à interação social, cria um sentido de estrutura na vida dos nómadas digitais, o que os ajuda a organizar o seu dia, bem como para equilibrar mais o seu tempo profissional e de lazer (von Zumbusch & Lalicic, 2020).

Nos projetos de *coliving* espera-se que ocorram relações fortes. No entanto, estudos mostram também que podem surgir desacordos nestas situações em relação a diferenças de valores (Wilkinson & Ortega-Alcázar, 2019).

Podemos resumir que o conceito de *coliving* é uma combinação do seu espaço privado, com a ideia de comunidade e com os serviços disponíveis nos hotéis (Stępnicka & Wiączek, 2020) vocacionados para indivíduos móveis que queiram criar conexões com outros indivíduos que partilham a mesma visão como é o caso dos nómadas Digitais que iremos abordar no capítulo seguinte.

3.5. NÓMADAS DIGITAIS

Devido à COVID-19, muitos trabalhadores experimentaram o modo de trabalho à distância durante o confinamento (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021), acentuando a tendência crescente do nomadismo digital (Deng et al., 2020).

A tendência do nomadismo digital está intimamente ligada à digitalização, reforçada pelo trabalho remoto. Para além disso, há uma mudança cultural do mercado de trabalho, criando modalidades de trabalho, práticas de gestão ágeis (Aroles et al., 2020; Orel, 2019).

O termo nómada digital foi utilizado pela primeira vez por Makimoto & Manners, (1997) e foi mais tarde reconhecido como um fenômeno social (Müller, 2016). Este

é um novo estilo de vida, que surgiu no contexto de explosão da Internet, TICs e nova conceção de espaço social do trabalho (Gosling et al., 2022).

O nómada digital está associado a atividades criativas e intelectuais, envolve viagens constantes, estadias prolongadas na procura de ambientes e lugares que possam inspirá-los e servir de residência temporária. Este público caracteriza-se pela possibilidade de trabalhar remotamente, utilizando apenas o seu computador portátil, usufruindo também de lazer, descanso e entretenimento, estas três componentes devem estar sempre conjugadas de forma a atingir um equilíbrio (Correia et al., 2022).

Para Thompson (2021) o nómada digital é um indivíduo que tira partido da utilização da tecnologia digital para trabalhar e viver uma vida. É alguém que decide trabalhar de forma remota utilizando a tecnologia, por isso que não está vinculado pelo tempo e pelo lugar.

Reichenberger (2018) distingue 4 níveis diferentes de nómadas digitais, como é apresentado na **Tabela 1**. O nível 0 apenas define os pré-requisitos essenciais para se tornar um nómada digital (independência de localização através de profissões online). Os nómadas digitais de nível 1 são aqueles que utilizam a sua independência geográfica a uma pequena escala espacial, permanecendo na sua maioria no seu ambiente doméstico. O segundo nível inclui viagens ocasionais e intermitentes com subsequentes regressos à base de origem. Nestas situações, é mantido um residente permanente e as viagens são limitadas a períodos específicos. No Nível 3 os nómadas digitais caracterizam-se por viagens constantes a tempo inteiro, sem alojamento fixo ou base de origem para regressar, utilizando a independência de localização dada pelas suas condições de trabalho. Para resumir, viajar não é visto como uma condição necessária para se tornar um nómada digital, mas sim uma forma viável de explorar a mobilidade de localização.

Tabela 1 - Definição de nómadas digitais de Reichenberger (2018)

Nível	Definição
0	Independência de localização através de profissões online
1	Utilizam a sua independência geográfica a uma pequena escala espacial, permanecendo na sua maioria no seu ambiente doméstico
2	viagens ocasionais e intermitentes com subsequentes regressos à base de origem
3	viagens constantes a tempo inteiro, sem alojamento fixo ou base de origem para regressar

Fonte: Reichenberger (2018)

Por outro lado, Cook (2020) posicionou os nómadas digitais e outros viajantes numa escala com duas dimensões: mobilidade e foco no trabalho. Os nómadas digitais têm alta mobilidade e um alto foco no trabalho. Hall et al. (2019) referem que os nómadas digitais são um novo tipo de turista de negócios. No entanto, a maioria dos nómadas digitais viaja por diversão. O nómada digital é um tipo de turista que escolhe um estilo de vida que lhe permite a execução do seu trabalho enquanto realiza inúmeras viagens (Gomes & Lima, 2019; Mancinelli, 2020). A mobilidade e finalidade de viagem destaca a diferença entre viajantes de negócios e nómadas digitais (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021), logo uma vez que não precisam de viajar para realizar tarefas relacionadas com o trabalho, estes são turistas que trabalham enquanto viajam (Cook, 2020).

Os nómadas digitais são caracterizados por um estilo de vida holístico, onde o trabalho é visto como algo intrinsecamente motivador e gratificante, sendo igualado às atividades de lazer. Este segmento de pessoas considera o ambiente profissional, espacial e pessoal da mesma forma. (Reichenberger, 2018)

Figura 2 - Nomadismo Digital Holístico

Fonte: Reichenberger (2018)

O nómada digital é muito associado a um perfil de jovens profissionais, freelancers, sem obrigações familiares e com um elevado nível cultural, que trabalham hiperligados de qualquer parte do mundo, criando um estilo de vida baseado no movimento. (de Molina Benavides & Valero Ramos, 2020). No entanto, o mercado dos nómadas tem uma grande variedade de características, existindo vários tipos de nómadas. Diferenciando o rendimento, a idade, a sua atividade profissional, trabalhar ou não online, entre outros. Esta ampla gama alude que um nómada digital pode ser um trabalhador de baixo, médio ou alto rendimento e podem estar em várias fases da sua vida (Prabawa & Pertiwi, 2020). Vários tipos de nómadas como se apresenta no **ANEXO I**.

O que tem em comum é que todos estão à procura de uma maior sensação de liberdade e equilíbrio entre o trabalho e lazer, o estilo de vida nómada digital é adotado por pessoas que desejam aumentar a sua perceção de Qualidade de vida (Gosling et al., 2022).

Para efeitos de estudo iremos abordar apenas os nómadas que estão a trabalhar e que utilizam as TIC para executar o seu trabalho. De seguida iremos abordar em mais detalhe o nómada como um novo tipo de turista, as suas motivações, os

fatores que influenciam a decisão do destino e por último iremos realizar um resumo e traçar um perfil do nómada digital.

3.5.1. Nómadas Digitais como um novo tipo de turista

O nomadismo digital deve ser visto como um novo tipo de turismo, por não se enquadrar no tipo de turistas convencionais de lazer ou de negócios. Os turistas de lazer viajam normalmente de férias e fazem uma pausa no trabalho para desfrutar da sua viagem, quando os nómadas digitais viajam e trabalham ao mesmo tempo (Cook, 2020)

Os Nómadas digitais viajam, muitas vezes e afirmam que turismo é o objetivo das suas viagens quando atravessam fronteiras entre países. Além disso gostam de descobrir lugares onde estão alojados, envolvendo-se em atividades turísticas e passatempos como o surf, caminhadas, esqui, etc. (Hall et. al., 2019; Nash et al., 2018). Portanto, o nomadismo digital é também visto como a intersecção de viagens, lazer e trabalho (Hannonen, 2020).

Em termos da sua importância para a indústria do turismo, os nómadas digitais são considerados a nova forma de viajantes. Uma vez que podem realizar o seu trabalho onde quer que estejam online, deslocam-se frequentemente, o que cria enormes oportunidades para operadores turísticos e agentes de viagens (C. GREEN & M. V. LOMANNO, 2016 citado por Vagena, 2021)

O trabalho remoto será o futuro do mundo do trabalho, devido à rápida evolução da tecnologia, mas também às vantagens deste tipo de trabalho, tais como: menos despesas, acesso a trabalhadores que não vivem na mesma cidade ideais para a posição, melhor qualidade de vida devido à não movimentação nas horas de ponta, escolha de horários, liberdade de hobby, tempo de qualidade com pessoas das nossas vidas, uma redução do desemprego (Vagena, 2021). No mundo pós-pandêmico, espera-se que mais trabalhadores permaneçam

permanentemente num modo de trabalho fora do escritório (Deng et al., 2020) e para isso as cadeias hoteleiras sentem a necessidade de fornecer atividades de lazer e condições para trabalhar (Aroles et al., 2020). Assim, é importante que não só os alojamentos turísticos disponham das comodidades necessárias para receber este público, como também os próprios destinos turísticos devem estar preparados para acolher este segmento (Correia et al., 2022).

Resumidamente, o nomadismo digital deve ser visto como um novo tipo de turismo e deve haver soluções que satisfaçam as suas necessidades e motivações. Nos subcapítulos seguintes iremos abordar as suas motivações e os fatores de escolha de um destino.

3.5.2. Motivações

A motivação mais comum em cada nómada digital é a liberdade (Cook, 2020; Hall et al., 2018; Stickel, 2020). Pode ser liberdade profissional, liberdade espacial, ou liberdade pessoal (Reichenberger, 2018).

Insatisfeitos com as estruturas capitalistas tradicionalmente impostas que se desalinham com os seus valores pessoais, os nómadas digitais rejeitam o típico 9 às 5, muito associado à ideia de trabalho-casa, sem aproveitar a vida. Encaram as rotinas de forma negativa e procuram aventura, flexibilidade, autonomia e novidade (Kong et al., 2019).

No entanto, um estilo de vida de liberdade e autonomia é uma noção subjetiva (Cook, 2020). Integram liberdade de espaço e liberdade profissional à procura de equilíbrio entre trabalho-vida e dos seus efeitos quer físicos e psicológicos (Cook, 2020; Stickel, 2020).

Schlagwein (2018) e Khatri & Shukla (2022) afirmam que os nómadas digitais têm um forte desejo de viajar e de ganhar experiências culturais e pessoais. Stickel

(2020) refere o desejo de experimentar algo novo como um dos principais motivadores para se tornar um nómada digital.

Outra motivação para se tornar um nómada digital é sair da sua zona de conforto e, ao fazê-lo, fomentar o seu autodesenvolvimento (Mouratidis, 2018). Também, o desejo de pertencer a uma comunidade nómada digital pode ser um fator motivador para se tornar um nómada digital (Schlagwein, 2018).

Apesar das dificuldades inerentes ao estilo de vida, optam por trabalhar e viajar simultaneamente em locais diferentes à procura de novas experiências de forma a fomentar a criatividade, a aprendizagem, a produtividade e a concentração. (Khatri & Shukla, 2022)

Em conclusão, há várias razões pelas quais os trabalhadores decidem mudar a sua vida e tornar-se nómadas digitais. No entanto, é importante lembrar que cada pessoa é individual, e todos têm diferentes fatores motivacionais que podem influenciar cada um deles em diferentes graus.

3.5.3. Fatores de atração do Nómada Digital ao destino: Fatores Push and Pull

Depois de ter uma ideia de quem são os nómadas digitais e as suas motivações para adotar um estilo de vida dos nómadas é importante descobrir porque é que viajam para lugares específicos.

Para realizar este estudo é utilizado a metodologia "Push and Pull". Segundo Klenosky (2002) a metodologia "Push and Pull" é uma teoria popular para explicar a razão pela qual os turistas decidem visitar o destino em vez de outro lugar, o tipo de experiência que pretendem obter e o tipo de atividade que querem fazer. A metodologia é construída com os **Push Factors**, fatores influenciados pelo

comportamento individual para a realização de uma viagem, e pelos **Pull Factors,** fatores de atração local. Nos **Push factors**, temos interação social, o desejo de fuga, aventura, relaxamento e autodesenvolvimento. Por outro lado, nos **Pull Factors** estão fatores como hospitalidade e serviços locais, custo e conveniência da viagem, perceção de um ambiente seguro, atividades recreativas e desportivas, oportunidades de entretenimento e bebida, ligação pessoal e histórica, serviços culturais e de compras, e local de férias invulgar e distante. (Klenosky, 2002)

Alguns dos Push and Pull Factors são as razões que motivam os indivíduos a tornarem-se nómadas digitais ou para aqueles que já são nómadas digitais, mudarem o seu local de estadia. Alguns exemplos de fatores que influenciam a decisão de mudar de localização são o mau tempo no atual local de estadia, solidão, tédio, desejo de escapar à rotina, repetição da estrutura de trabalho 9-5 (Mouratidis,2018). Segundo o mesmo autor estes fatores são tão fortes que até foram suficientemente motivadores para que alguns começassem a sua primeira experiência nómada digital. É possível assumir que os Push Factors são semelhantes às motivações dos mesmos para se tornarem nómadas, semelhantes para os nómadas que vão para destinos diferentes, o que significa que os Push Factors podem ser os mesmos para os nómadas que viajam do Canadá para Varsóvia ou para os nómadas que viajam de Inglaterra para Portugal. Pelo contrário, os Pull Factors variam para cada destino específico, a Coreia e a Polónia têm Pull Factors diferentes, como por exemplo na Polónia poderia tem um custo de vida menor e na Coreia há cultura asiática.

Stickel (2020) define cinco critérios principais que fazem com que os nómadas digitais escolham o seu próximo destino, nomeadamente 1. Custo de vida; 2. clima; 3. cultura; 4. ligação à Internet; 5. requisitos de vistos. Este mesmo autor assume que os nómadas digitais escolhem o seu destino com base o lazer, em vez de critérios de emprego. Nash et al., (2018) colocam a ligação à Internet em primeiro lugar, uma vez que é importante que os nómadas digitais estejam no ambiente que lhes proporciona todas as condições para realizarem o seu trabalho. Prabawa & Pertiwi (2020) mencionam que alguns dos nómadas digitais dependem da utilização da

tecnologia e, portanto, poderiam ser atraídos por um ambiente inspirador com todas as necessidades, como uma ligação estável à Internet e um local de trabalho confortável. Para os mesmos autores os nómadas digitais vão para um destino não só para trabalhar a partir daí, mas para estar num lugar caseiro com fácil acesso e um espaço para socializar. Chevtaeva (2021) afirma também que os espaços de trabalho e de *coliving* podem ser um dos fatores de decisão que os nómadas digitais têm em consideração quando escolhem um destino para onde ir. Nash et al. (2018) observaram que alguns nómadas digitais preferem o estilo de viagem sazonal, por exemplo, passam invernos em locais tropicais quentes e verões na Europa, é evidente que o clima nem sempre é o fator decisivo para os nómadas. Vagena (2021) afirma que são viajantes experientes e querem experimentar o modo de vida dos locais

Hall et al. (2019) dizem que os nómadas digitais são frequentemente atraídos para destinos onde têm algumas ligações existentes, como amigos ou familiares. Lee et al (2019) afirmam também que os nómadas digitais preferem viajar para um lugar onde exista uma comunidade de nómadas digitais pré-construída. Nash et al. (2018) menciona que os nómadas digitais viajam para destinos turísticos e exóticos onde podem fazer surf ou esqui.

Resumidamente, existem diversos fatores de atração, o que pode significar, que qualquer destino pode ter pelo menos alguns deles e ser capaz de competir pela atenção dos nómadas digitais.

3.5.4. Perfil do Nómada Digital

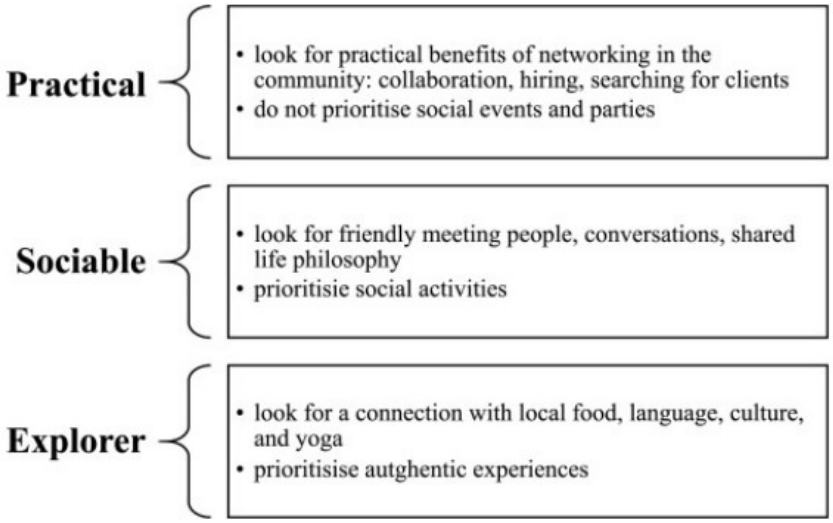
Em jeito de resumo do proferido anteriormente iremos traçar o perfil do nómada digital assim como o seu estilo de vida.

Os nómadas digitais são um grupo de trabalhadores que tem crescido em popularidade nos últimos anos. De acordo com a literatura, como dito anteriormente os nómadas digitais são caracterizados como jovens adultos letrados (de Molina Benavides & Valero Ramos, 2020) com profissões nas áreas de tecnologia, como web design, programação, marketing online, ensino online, tradução, assistência virtual, *coaching* profissional, vendas online e gestão administrativa (Kelly & Arelano, 2021).

Reichenberger (2018) afirma que este segmento é constituído principalmente por indivíduos na faixa dos 20 aos 30 anos, devesse ao facto desta geração ter facilidade com as TIC e não ter compromissos familiares. Para os nómadas digitais o trabalho é visto como algo intrinsecamente motivador e gratificante, sendo igualado às atividades de lazer. Este segmento de trabalhadores-turistas considera o ambiente profissional, espacial e pessoal da mesma forma (Reichenberger, 2018). A maioria dos nómadas digitais vem da América do Norte e da Europa, são predominantemente ocidentais, e ficam de um a três meses num determinado local, trabalhando cerca de 46 horas por semana, geralmente como freelancers para múltiplas empresas. Este segmento ganha uma média de 4.500 dólares por mês e gasta cerca de 36% desse salário localmente (Reichenberger,2018; Thompson,2021; Kelly & Arelano, 2021).

Foram identificados três tipos de nómadas digitais: os práticos, os sociáveis e os exploradores. Os nómadas digitais práticos valorizam o espaço como um meio para se concentrar e fazer networking, enquanto os sociáveis procuram combater a solidão através da conexão com outros indivíduos parecidos e por último, os exploradores procuram por experiências autênticas e locais (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021).

Figura 3 - Nichos de Nómadas Digitais



Fonte: Chevtaeva & Denizci-Guillet (2021)

Liberdade geográfica e transição entre diferentes lugares (Orel, 2019), ganhar experiências culturais e pessoais (Schlagwein, 2018; Khatri & Shukla, 2022), desejo de experimentar algo novo (Stickel, 2020), sair da sua zona de conforto de forma a autodesenvolver-se (Mouratidis, 2018), viajar para fomentar a criatividade, a aprendizagem, a produtividade, a concentração e o desejo de pertença a uma comunidade nómada digital (Schlagwein, 2018), são tudo motivações que podem levar os nómadas a mudarem o seu estilo de vida.

De acordo com Kelly e Arelano (2021), os destinos mais populares para estadias de longa duração (mais de três meses) são a Indonésia, México e Tailândia, seguidos por Espanha, Colômbia e Portugal. Quando se trata de estadias de duração média (entre um e três meses), os destinos preferidos são Portugal, Indonésia e Geórgia, seguidos por México e Tailândia. Por fim, os destinos mais escolhidos para estadias curtas (menos de um mês) incluem França, Brasil, Islândia, Indonésia, Costa Rica e Nova Zelândia.

Os nómadas digitais valorizam espaços confortáveis e tranquilos, destinos atrativos onde possam passar longas estadias (Kelly & Arelano, 2021). Boa internet (Kelly & Arelano, 2021; Nash et al., 2018; Stickel, 2020; Prabawa & Pertiwi, 2020), preços justos, coworking gratuito, programações diárias, segurança do local (Kelly &

Arelano, 2021), o clima, a natureza, a cultura, o baixo custo de vida (Stickel, 2020) são fatores importantes na escolha de um destino.

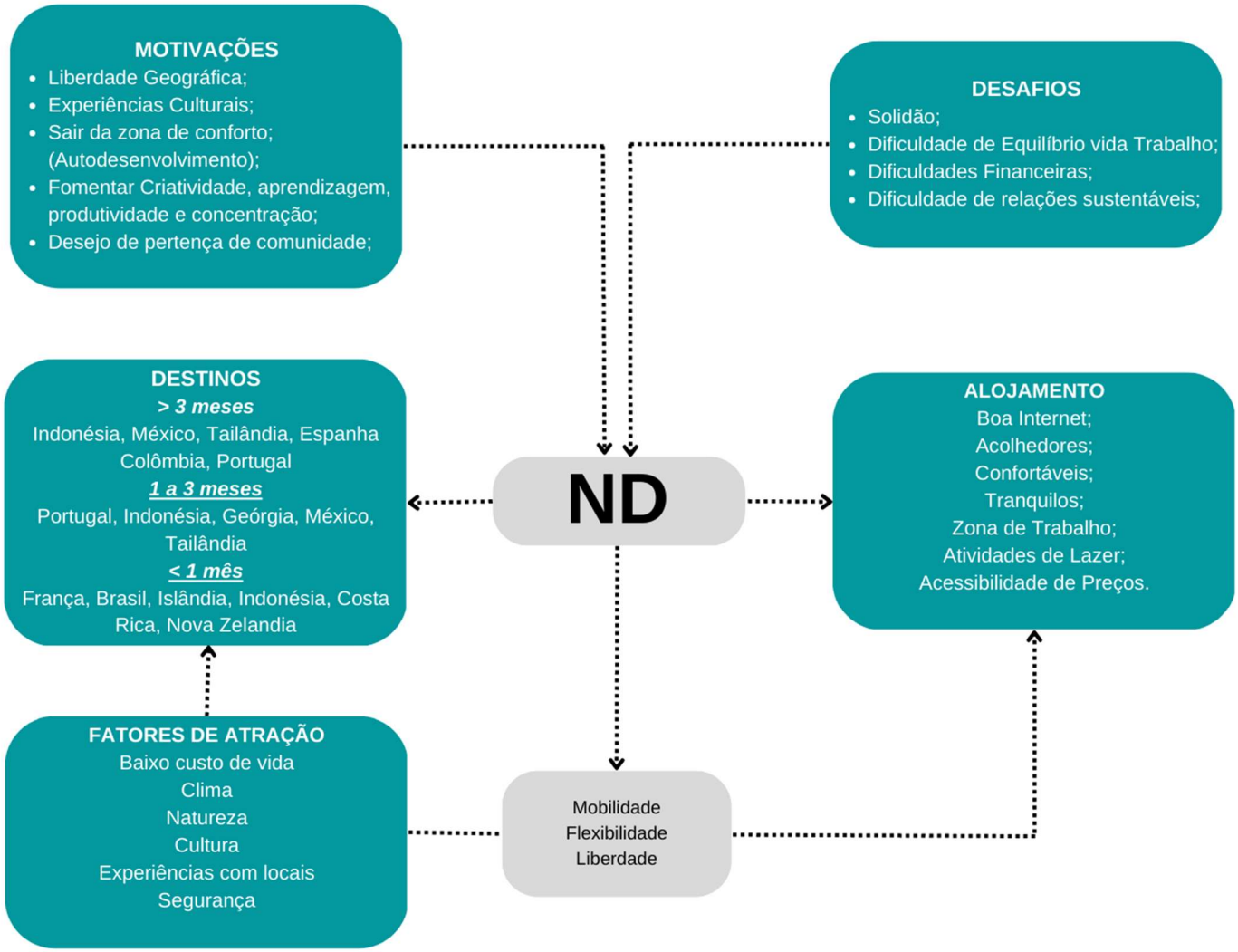
Este estilo de vida traz alguns desafios, como a incerteza ao trabalho, a solidão, o equilíbrio entre o trabalho e o lazer, dificuldades financeiras (Kelly & Arelano, 2021) assim como a dificuldade de construir relações sustentáveis (Lee et al., 2019).

Alojamentos turísticos que pretendem receber nómadas digitais devem adaptar às necessidades desses turistas, oferecendo espaços acolhedores, confortáveis e tranquilos, um local para trabalhar e boa conexão à internet, com áreas silenciosas para chamadas e videoconferências, zonas sem dispositivos tecnológicos para descanso, atividades como aulas de culinária e workshops, eventos especiais e oportunidades para se conectar com outros viajantes e comunidades locais. Além disso, os preços devem ser flexíveis e adaptados à incerteza financeira frequente entre nómadas digitais, oferecendo opções de pagamento flexíveis ou descontos para pagamentos antecipados (Kelly & Arelano, 2021).

Na **Figura 4** apresenta-se um resumo do estilo de vida do nómada digital assim como o seu perfil.

De seguida passamos à apresentação da metodologia de investigação de forma a responder aos objetivos propostos.

Figura 4 - Estilo de Vida Nómada Digital



Fonte: Elaboração Própria

4. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia usada para o estudo realizado neste projeto, pois a apresentação de uma metodologia é essencial visto esta ser uma ferramenta que orienta os trabalhos científicos, através da organização de um conjunto de passos que o autor do trabalho deve seguir.

Assim sendo, primeiramente será abordado as características de um estudo de caso, passando assim, à apresentação da categoria de estudo de caso escolhido, bem como os métodos que serão utilizados para a elaboração de um plano de marketing estratégico.

4.1. Estudo de Caso

Um estudo de caso é uma investigação que se assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, permitindo assim aos investigadores preservarem as características holísticas e significativas de eventos da vida real (Yin, 2009) e, desse modo, contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse em estudo.

O Estudo de Caso é uma metodologia abrangente que tem sido adotada em inúmeros estudos e pesquisas em diferentes áreas, principalmente nas ciências sociais (Tellis, 1997).

O presente caso de estudo em investigação, tem como objetivo geral a criação de um plano de marketing estratégico para a criação de um novo negócio que é o caso da Workation Azores Village, logo, assume-se como um estudo de caso exploratório.

Considerou-se que a aplicação do estudo de caso era a mais adequada e útil para a investigação. Reconhecemos as suas vantagens ao nível da profundidade da investigação, mas também estamos conscientes das suas limitações.

4.2. Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados Adotada

Após a identificação dos objetivos, a realização da revisão de literatura e definição da metodologia de investigação, é essencial estabelecer os métodos e técnicas de investigação que serão utilizados.

Serão utilizados dados primários e secundários: os dados primários, através da realização de entrevistas semiestruturadas, foram recolhidos especificamente para esta investigação; os dados secundários, nomeadamente relatórios e dados estatísticos, foram reunidos numa etapa posterior com o objetivo de complementar o estudo previamente realizado.

Após a recolha das entrevistas houve a necessidade de recolha de dados secundários, procedendo-se assim à análise documental. Todos os elementos analisados foram de extrema importância para a realização dos objetivos gerais assim como os objetivos específicos. De forma a ser executado o plano de marketing estratégico foram interligados os dados primários e secundários para todas os segmentos desde estudo.

4.3. A Entrevista

Foram criados quatro guiões de entrevistas (**ANEXOS I, II, III e IV**). O primeiro a aplicar a nómadas digitais, o segundo aplicado a uma especialista de nomadismo digital, o terceiro a profissionais de EB de diferentes setores e o último dirigido ao CEO da Associação de Turismo dos Açores.

Tanto os objetivos específicos como a revisão da literatura estiveram na base para a construção dos guiões de entrevista. No entanto, por se tratar de entrevistas

semiestruturadas, a utilização de roteiros não foi rígida, e ajustada de acordo com o grupo ao qual cada entrevistado fazia parte.

Através da rede de influência, do email e da rede social linkedin foram agendadas entrevistas onde pode encontrar em anexo o agendamento das mesmas (**ANEXO V**).
Os participantes foram selecionados de diferentes públicos de forma a perceber as suas perspetivas do tema:

- Nómadas Digitais;
- Especialista de Nómadas Digitais;
- Profissionais de EB;
- CEO ATA.

No total foram realizadas 11 entrevistas, todas gravadas online, via plataforma Google Meets. Foi garantido o anonimato e confidencialidade dos participantes. Em seguida, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas.

Foram realizadas 5 entrevistas semiestruturadas que se destinam a nómadas digitais localizados na ilha de São Miguel, de diferentes idades, diferentes funções, diferentes nacionalidades, diferentes empresas e diferentes modalidades de trabalhadores (por conta própria, por conta de outrem). Por se querer criar a Workation Azores Village 2027 na ilha de São Miguel, os nómadas digitais não devem ser naturais de nenhuma localidade da Região Autónoma dos Açores. O Guião da entrevista encontra-se no **ANEXO I**.

Tabela 2 – Entrevista aos Nómadas Digitais

Stakeholders	**Pessoas Singulares**	**Nacionalidade**	**Localização Atual**	**Representantes**
Nómada Digital	Trabalhador por conta de Outrem	Internacional	São Miguel (Açores)	E2
		Internacional	São Miguel (Açores)	E4
		Internacional	São Miguel (Açores)	E5

		Nacional (não açoriano)	São Miguel (Açores)	E3
	Trabalha por Conta Própria	Internacional	São Miguel (Açores)	E1

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao Especialista de Nómadas Digitais, foi realizada a seguinte entrevista:

Tabela 3 - Entrevista ao Especialista Nómadas Digitais

Stakeholders	**Empresa**	**Representantes**
Especialista Nómadas Digitais	DNA Portugal	E10

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos profissionais de EB, foram realizadas as seguintes entrevistas:

Tabela 4 - Entrevista aos profissionais de EB

Stakeholders	**Setor**	**Representantes**
Profissionais de EB	Petrolífera	E6
	Tecnológico	E7
	Seguradora	E8
	Indústria	E9

Fonte: Elaboração Própria

Foram entrevistados 5 profissionais de Employer Branding de empresas de diversos setores que tem uma política de trabalho remota ou híbrido.

No que toca ao CEO da Associação de Turismo dos Açores, foi realizada a seguinte entrevista:

Tabela 5 - Entrevista ao CEO da Associação de Turismo dos Açores

Stakeholders	**Nacionalidade**	**Representantes**
CEO ATA	Portuguesa (Açoriano)	Entrevistado 11

Fonte: Elaboração Própria

A forma de tratamento utilizada foi a análise de conteúdo proposta por (Bardin, 2008), consistindo na leitura minuciosa de todo o material transcrito, identificação e fixação de palavras pertinentes ao estudo e categorização de categorias ou tópicos com similaridade em critérios sintéticos ou semânticos.

Neste sentido após a leitura e análise das entrevistas criou-se categorias e subcategorias para classificar os conteúdos e a sua respetiva análise, que será abordado no subcapítulo seguinte.

4.3.1. Categorias de Análise

As categorias devem apresentar algumas características que procuramos respeitar no presente estudo: Exaustividade; Objetividade; Pertinência e Produtividade. Após a leitura e análise das entrevistas, criaram-se categorias e subcategorias de análise adaptadas às questões e objetivos de investigação. As categorias de análise são as seguintes:

1- Reflexões sobre EB;
2- Novos Perfis de Trabalhadores;
3- Fatores e Estratégias de Atração e Vantagens Competitivas – Açores;
4- Análise de Perceção *coliving* nos Açores.

Como informado anteriormente, em cada categoria foram incluídas subcategorias.

Na categoria 1 - Reflexões sobre EB foram criadas as seguintes subcategorias:

- Adaptação da Políticas de EB;
- Estratégias de Retenção nas Empresas - Benefícios;
    - Flexibilidade no Trabalho;
    - Preocupação com a Saúde Mental;
- Perceção de Benefícios;
- Contacto Pessoal com a Equipa;

Com estas subcategorias pretende-se perceber o mercado empresarial, assim como as tendências, compreender as estratégias de retenção nas empresas, as suas preocupações assim como a perceção de benefícios por parte dos clientes internos.

Na categoria 2 - Novos Perfis de trabalhadores criaram-se as seguintes subcategorias:

- Quem São: Nómadas Digitais
- Motivações dos Nómadas Digitais
- Meios de Pesquisa
- Desafios

Com estas subcategorias pretende-se compreender quem são estes novos tipos de trabalhadores assim como as motivações e desafios destes novos perfis de trabalhadores.

Na categoria 3 - Fatores de Atração e Vantagens Competitivas criaram-se as seguintes subcategorias:

- Fatores de Decisão para a escolha de ilha de São Miguel, Açores;

- Fatores de Decisão – Alojamento;
- Fatores de Diferenciação;
- Localização;
- Sazonalidade;
- Estratégia de Comunicação Açores;
- Estratégia de Atração de Nómadas Digitais;

Com estas subcategorias pretende-se compreender os fatores de atração e vantagens competitivas dos Açores de forma a atrair nómadas digitais.

Na categoria 4 - *Coliving* nos Açores criaram-se as seguintes subcategorias:

- Análise de Perceção de um espaço de *Coliving* - Nómadas Digitais;
- Análise de Perceção de um espaço de *Coliving* - Profissionais de EB;
- Sugestões de atividades.

Os resultados foram analisados não necessariamente pela ordem sequencial e cronológica das entrevistas. De seguida iremos analisar as entrevistas.

4.4. Análise Documental

A consulta de documentos, uma das principais técnicas de recolha de dados (Yin, 2009), tem como objetivo resumir a informação para futura consulta (Bardin, 2008). Neste caso, foram recolhidos dados estatísticos que permitiram caracterizar o mercado, a sua evolução, a concorrência, oportunidades de mercado, assim como os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais.
Com esta técnica pretende-se analisar qualitativamente as tendências assim como o mercado da Workation Azores Village. Relativamente aos dados estatísticos, a análise foi descritiva e com o objetivo de caracterizar o mercado e identificar oportunidades.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de definidas e justificadas as opções que diz respeito à metodologia deste projeto profissional, este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados.

A apresentação dos resultados será dividida em quatro subcapítulos. Primeiramente, será analisado o conteúdo das entrevistas dos profissionais de EB nas empresas de forma a entender o lado das empresas e perceber que benefícios fornecem aos seus clientes internos. De seguida será analisado os novos perfis de trabalhadores, os nómadas digitais de forma a perceber o que estes mais valorizam, quais as motivações e desafios. Na terceira parte serão analisados os fatores de atração e as vantagens competitivas da ilha de São Miguel Açores e os fatores de decisão dos mesmos para escolherem a ilha de São Miguel. Por fim, serão estudados a opinião e feedback sobre *coliving* tanto do mercado nómada como das empresas.

5.1. Reflexões sobre EB

Este subcapítulo começa com a coleta de opiniões dos profissionais de EB sobre a relevância do EB e adaptação das políticas de retenção. Está dividido em quatro seções: Adaptação das Políticas de EB, estratégias de retenção nas empresas, perceção de benefícios dos clientes internos, assim como valorização do contacto pessoal com a equipa.

5.1.1. Adaptação das Políticas de EB

Todos os entrevistados demonstraram interesse em adaptar as suas políticas de EB às necessidades e expectativas do cliente interno. Para além disso afirmam que o seu valor orçamental para a retenção tem aumentado ao longo dos anos.

Na empresa do setor tecnológico afirma ser mais barato reter do que estar constantemente a recrutar. Esta afirmação confirma a teoria de Allen et al., (2010) e (Manoj & Namratha (2021) que afirma que a retenção pode reduzir as despesas envolvidas na rotatividade de funcionários.

> "valor tem aumentado, orçamentalmente tem aumentado (...) porque é simples. É muito mais caro recrutar do que manter (...) nós gastamos em média cerca de quatro mil euros para contratar uma pessoa (...) que tem uma rotatividade 108% (...) somos dois mil e eles representam mais de cinquenta por cento da nossa população" -E7

5.1.2. Estratégias de Retenção nas Empresas – Benefícios

Embora tenham interesse em ir às expectativas dos clientes internos, analisando os benefícios, repara-se que surpreendente, as estratégias de retenção documentadas das E6 e E9 são simples e pouco diferenciadoras, enquanto as E7 e E8 investem muito na retenção dos seus colaboradores.
No geral, os responsáveis pelas empresas entrevistadas dão foco ao salário, ao seguro e à formação dos seus clientes internos.

Dá-se destaque para a Seguradora (E8) e para empresa na área tecnológica que investe muito na retenção dos seus clientes internos e apresenta benefícios diferenciadores. Ambas focadas no equilíbrio vida-trabalho, assim como em recompensas e reconhecimento.

Nota-se ainda que os benefícios se enquadram tal como afirma Manoj & Namratha (2021) na remuneração, a formação e desenvolvimento, as recompensas e o reconhecimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o ambiente de trabalho e a satisfação profissional.

"(...) os salários apesar de serem competitivos são ligeiramente inferiores aos do mercado, porque trabalhamos menos uma hora (...) de forma a reter e atrair a empresa acaba por se focar mais nos benefícios. (...) a empresa dá **muita flexibilidade**, fornece **setecentos e cinquenta euros para utilizar em ginásio**, oferece **cento e cinquenta euros para a utilização nos transportes públicos**, oferece **dois dias de férias gratuitos para toda a gente,** que pretende ser para fazer coisas diferentes e datas especiais, pode ser o aniversário ou ir ver um jogo de futebol dos filhos ou fazer uma atividade diferente (...) com o objetivo de reter a empresa dá a todos os colaboradores um grande número de ações, que durante cinco anos se ficar na empresa depois consegues levantar esse valor das ações (...) temos um benefício que se chama "**sabática**" ou seja a cada cinco anos todos os colaboradores podem tirar um mês de férias extra (ficar 2 meses de férias) (...) a empresa apoia muito causas e tem uma política de que se um colaborador apoiar uma causa que a empresa apoia por exemplo ser voluntário a empresa doa dinheiro para a associação. Tudo o que seja voluntariado e apoio à sociedade está alinhado com a empresa. " - E8

"A remuneração é dentro da média (...) trinta e cinco horas de trabalho semanais (...) uma tarde de quatro horas por mês para usufruir (...) tempo de férias superior ao normal" -E7

"o salário é acima da média portuguesa. A empresa tem implementado trabalho híbrido sendo flexíveis" - E6

"salário acima da média e desenvolvimento dos nossos recursos mais importantes, das nossas pessoas" - E9

5.1.2.1 Flexibilidade no Trabalho

Nota-se que todas as empresas entrevistadas oferecem muita flexibilidade, quer a nível de horários quer a nível de local de trabalho. Também se nota que das quatro empresas entrevistadas todas elas forneciam a possibilidade de trabalhar quer dos escritórios quer trabalhar remotamente. Esta afirmação reforça a teoria de Motamed & Shirvanimoghaddam (2021) que acredita que trabalhar a partir de casa não irá substituir a necessidade de haver um espaço físico - o escritório - num futuro, através de uma rotina complementar de trabalho à distância e de trabalho baseado na rotação, que beneficiará os colaboradores das empresas de diferentes maneiras.

Os entrevistados de forma unânime referem que a flexibilidade no trabalho é o benefício que os trabalhadores mais procuram nas empresas. Estas afirmações confirmam o estudo de Motamed & Shirvanimoghaddam (2021) que revelaram que uma elevada percentagem de clientes internos estão dispostos a adotar um regime de trabalho mais flexível, ou seja, dividir a semana entre trabalho presencial (escritório) e trabalho remoto, dois a três dias e o resto da semana, respetivamente.

> "Recentemente foi realizado um relatório sobre as estratégias EB (...)oferecem também muita flexibilidade (...) Há equipas que não têm de ir presencialmente ao escritório. Outras equipas que vão tipo duas vezes por semana se tanto e acaba por não ser uma obrigação. Há muita flexibilidade nesse sentido" - E8
>
> "(...) as pessoas querem mais flexibilidade (...) apesar de nem todos os trabalhadores conseguirem fazer teletrabalho [por serem operadores] (...) nós fornecemos flexibilidade a todos. O que nós fazemos é se hoje trabalho das seis da manhã às quatro da tarde porque tenho apresentação da festa de Natal do meu filho amanhã se for preciso trabalho doze horas e no dia seguinte só trabalho seis ou seja as pessoas querem flexibilidade "-E9
>
> "damos a flexibilidade do colaborador poder ficar em casa ou ir para o local físico, é à tua descrição." -E7

5.1.2.2 Preocupação com a Saúde Mental e Bem-Estar

Os profissionais de EB demonstraram preocupação pelo bem-estar dos seus colaboradores. Demonstraram de forma unânime preocupação com a saúde mental dos seus clientes internos. Tem vindo a aumentar a preocupação com este tema.

A abordagem do tema é diferenciada nas empresas, sendo comum a formação aos colaboradores sobre o tema. A Seguradora tem um comitê de saúde mental, enquanto a empresa do setor da indústria tem um programa de 4 semanas de desenvolvimento pessoal.

> "(...) atualmente temos trabalhado muito na saúde mental. Continua a ser um problema que já vinha [antes do covid] ou seja o problema não é novo, ganhou agora foi uma nova expressão com a pandemia. As pessoas estão mais esgotadas e são mais inflexíveis sem maiores frustrações (...) nós damos o apoio que precisam. Seja de médicos, seja de psicólogos, seja do que for. Nós temos também o programa de apoio ao colaborador em que as pessoas podem ajudar a resolver no fundo problemas da sua vida pessoal (...) e familiar (...) resolver problemas sociais, problemas psicológicos, problemas jurídicos, problemas financeiros. Nós temos apostado (...) no desenvolvimento da pessoa como um indivíduo. Acreditamos quando a pessoa quando tu te conheces sou mais capaz de procurar o equilíbrio ou o balanço ou a boa integração entre na minha vida (...) e consigo então em processos evolutivos e não destrutivos (...) São programas que duram quatro meses são programas voluntários (...) sem nenhum custo. A primeira parte é mesmo autoconhecimento, depois têm aí uma parte sobre comunicação, têm outra sobre agilidade e flexibilidade e depois no último módulo é um módulo sobre liderança pessoal a par disto fazem também aqui *coaching* individual de seguida fazem também aqui um teste de personalidade. Depois a saída de uma entrevista em que os psicólogos fazem esta ferramenta explicam à pessoa" - E9

> "A nível de saúde mental há um comitê interno que procura falar e discutir problemas mentais que possam ter ou tentarem desenvolver a sua saúde mental. A empresa está muito preocupada com esse tema e cada vez mais incentiva a organizar eventos a organizar palestras tentar que cada vez mais trazer a saúde mental como tema "- E8
> "é uma coisa que nós temos estado cada vez mais atentos e estamos a tentar ter mais abordagens a favor da saúde dos nossos colaboradores, (...) como é o caso do projeto piloto 4 dias de trabalho por semana" -E6

5.1.3. Perceção de Benefícios

A valorização da flexibilidade e do trabalho remoto está muito presente nos trabalhadores entrevistados.
Segundo o E3 percebe-se que o teletrabalho é um benefício muito forte, mais importante que escritórios com excelentes condições. Esta constatação confirma a teoria de Faulds & Raju (2021) que afirma que estamos a ver uma reordenação onde as instalações de trabalho do campus não são necessariamente o atrativo que eram no passado.

> "(...) o teletrabalho permite estar onde me sinto bem permite-me estar num sítio onde eu me identifico não num escritório, que tem melhores condições que a minha casa (...) um escritório que aquilo é melhor que uma casa que uma casa de luxo aquilo é excelente em termos de condições tem tudo e mais alguma coisa não há nada com que nos possamos queixar. As experiências dos sítios onde eu estou por onde eu passo é muito melhor do que um escritório." - E3

Apesar de sentirem que gostam de estar com as pessoas dos escritórios, o E3 pondera despedir-se caso a empresa decida voltar atrás com a política de teletrabalho e o E4 afirma que trabalhar remotamente é o benefício mais importante que a empresa pode dar.

"Supostamente eles dizem que querem toda a gente no escritório (...), no entanto a minha chefe não coloca essa obrigatoriedade ela sabe que eu estou nos Açores (...) cresci imenso em termos profissionais neste ritmo e não pretendo voltar ao escritório (...) caso me obrigassem agora a voltar para o escritório provavelmente dizia olha amigos muito obrigado gostei muito de trabalhar aqui aprendi muito, mas ia à minha vida. Despedia-me tenho noventa e nove por cento de certeza." - E3

"Para mim, trabalhar remotamente é o benefício mais forte que a minha empresa me pode dar (...) eu gosto muito da empresa e da forma que eles montaram todos os processos (...) e para mim ter tempo livre durante o dia para fazer desportos que eu amo, como o surf." -E4

5.1.3.1 Contacto Pessoal com a Equipa

Apesar dos entrevistados afirmarem despedir-se caso mudassem a política de teletrabalho para trabalhar no escritório, quando questionados se gostavam de estar presencialmente com a sua equipa para trabalhar mostram interesse e sentem ser importante o contacto pessoal com a equipa.

"(...) Sim gostaria de ter contacto com a minha equipa presencialmente" - E4
"Sim sem dúvida. Se fizéssemos isso seria mais fácil construir confiança e relacionamentos (...) se podes estar com outra pessoa, se podes apertar a mão dela, dar uma palmadinha no ombro dela, esse tipo de coisas cria mais confiança. Então, eu diria que é algo difícil de alcançar num ambiente remoto." - E5
"Somos uma equipa que tem colaboradores nos Estados Unidos, Inglaterra, França, Portugal e às vezes facilitava estar em contacto, para compreender melhor, há algum choque cultural na forma de trabalhar" – E8

> "há mais proximidade porque imagina no meu dia-a-dia eu se calhar não tenho necessidade de falar com muita gente da minha equipa falo com um ou outro (...) quando estás no escritório falas com toda a gente. Mesmo que não tenhas nada a tratar com eles (...) acabas sempre interagir. É diferente. Crias outros tipos de relações. Convives mais abordados outros tópicos para haver ali mais empatia entre as pessoas é completamente o oposto." - E6

5.2. Novos Perfis de trabalhadores

Após uma reflexão do lado empresarial focamo-nos no aparecimento destes novos perfis de trabalhadores os nómadas digitais de forma a compreender as suas motivações e desafios.

5.2.1. Quem São: Nómadas Digitais

O Nómada Digital são turistas que viajam e trabalham remotamente, ao mesmo tempo, como afirma a E10. Esta afirmação confirma a teoria de Gomes & Lima (2019) e Mancinelli (2020) que afirma que o nómada digital é um tipo de turista que escolhe um estilo de vida que lhe permite a execução do seu trabalho enquanto realiza inúmeras viagens.

> "É um novo turista sem dúvida alguma (...) são pessoas que viajam e trabalham remotamente, ao mesmo tempo." -E10

Acrescenta que as faixas etárias vão entre os 20 e poucos até 60 anos. Existe uma grande diversidade de faixas etárias e de profissões, como é o caso de áreas de TI, marketing, professores online, *coaches* etc. Além disso, são tanto profissionais por sua conta como por conta de outrem.

Esta afirmação recusa a teoria de Molina Benavides & Valero Ramos (2020) que afirma que o nómada digital é muito associado a um perfil de jovens profissionais, freelancers, sem obrigações familiares.

> "Diria que as faixas etárias vão desde os 20 e poucos anos, até aos 50 e tal/60, portanto, existe aqui uma grande variedade nas faixas etárias e pessoas que fazem Montes de profissões. Pessoal no online marketing, na área das blockchain, nas *cryptocurrency* e também professores on-line, tradutores, coaching etc. As mais diversas áreas de pessoal que consegue trabalhar só com um pc (...) nas comunidades que tenho estado é muito 50% trabalho por conta própria 50% conta de outrém. Não sei dizer exatamente se vai um bocadinho mais pra cima, mais pra baixo." -E10

5.2.2. Motivações dos Nómadas Digitais

Cada entrevistado tem motivações diferentes para se tornar nómada digital, no entanto **liberdade quer pessoal, espacial ou profissional** foram motivações para se tornarem nómadas digitais. Estas afirmações confirmam a teoria de Cook (2020), Hall et al.(2018), Stickel (2020) e Reichenberger (2018) que afirma que a liberdade é a motivação primordial para se tornarem nómadas - Pode ser liberdade profissional, liberdade espacial, ou liberdade pessoal.

> "(...) todos eles procuram a Liberdade" - E10
>
> "(...) eu queria era liberdade de localização. E a capacidade de gerir o meu próprio horário, a minha vontade de ser livre, viver em qualquer parte do mundo, trabalhar em qualquer parte do mundo, foi o fator decisivo que me fez querer ser uma nómada digital." -E1
>
> "(...) sensação de liberdade. E também para mim o tipo de horário de trabalho é bastante importante, como eu gosto de ter folga durante o dia (...) para ir surfar" - E4

"(...) a liberdade que eu tenho para estar nos sítios onde estou (...) permite-me ter mais liberdade para escolher o que é que vou fazer" - E3

Além disso, os entrevistados revelaram querer ir para outros países para conhecer culturas diferentes e ter experiências pessoais. Tem o objetivo de se tornar parte da comunidade e ter experiências imersivas, assim como de aventura. Estas afirmações confirmam a teoria de Schlagwein (2018) que afirma que a motivação dos nómadas de viajar e de ganhar experiências culturais e pessoais.

"absorver as diferentes ofertas que cada lugar novo tem para oferecer, já tive em vários países Botswana, nas Ilhas Maurício, nos Estados Unidos e em cada país eu consigo me ***tornar parte da comunidade e mergulhar na cultura****, cada lugar tem a sua própria identidade, comida, visão, os sons, o turismo e conhecer estas nuances do mundo faz-me visitar novos lugares e trabalhar como nómada digital" - E1*

"Eu costumava ser instrutor de mergulho, estava sempre indo de um lugar para outro quando terminava a temporada, após o COVID senti muita falta deste tipo de experiências. Decido ser nómada digital porque não quero ter uma vida monótona. ***Quero sentir que não desperdicei a minha vida****." - E2*

"Sempre gostei muito de viajar e percebi que a melhor altura para viajar era no COVID (...) poderia viajar com muito menos dinheiro e com muito mais qualidade (...) Viajei muito (...) Portugal (...) para Espanha, Itália, França e de repente estava neste estilo de vida (...) conciliar o trabalho, conseguia ter qualidade de vida de conhecer sítios, pessoas, gastronomia e fui viajando cada vez mais. Se não tivesse em teletrabalho tinha um conjunto de experiências e de sítios e de pessoas e de espaços onde eu estive. Nunca teria nunca teria estado. Isso nunca teria nunca teria aparecido na minha vida. Nunca tinha criado ali uma história "- E3

No que toca a viajar de forma a ser mais produtivo, como afirma Khatri & Shukla, (2022) este fenómeno não acontece, nas primeiras semanas. Os entrevistados afirmam que até é mais improdutivo até se estabelecerem no sítio.

> "torna menos produtivo. Talvez um pouco. Eu gosto de ter rotina (...) quando chego a um sítio é começar a montar a minha rotina normal. Gosto de ficar sempre mais de 6 meses. Viajar meio que às vezes interfere em uma boa rotina. Nos primeiros tempos definitivamente não me torna mais produtivo." - E2
> "Definitivamente não. Na primeira semana eu estar num sítio não sou tão produtivo. Depois quando já estou com o meu home office montado, então sou definitivamente mais produtivo" - E5
> "(...) gosto tanto de viajar e trabalhar ao mesmo tempo, como eu realmente gosto de ter um espaço onde eu possa trabalhar. Torna-me mais produtiva quando tenho um local para me concentrar". - E4

No entanto, segundo as entrevistas realizadas, a liberdade espacial é a grande motivação para os nômades digitais e as experiências culturais e pessoais, destacando que a parte da aventura e de natureza é também uma das motivações dos Nómadas entrevistados.

5.2.3. Meios de Pesquisa

As entrevistas aos Nómadas Digitais demonstraram que estes fazem as suas reservas iniciais através do Airbnb ou outros marketplace de alojamentos. O E5 informa que por vezes faz-se através do marketplace do Facebook ou grupos de Facebook.

> "(...) encontrar um lugar é relativamente fácil através do mercado do Facebook ou qualquer outra coisa. Para ser sincero, se você olhar, geralmente consegue encontrar um bom Airbnb ou qualquer outro por um preço razoável." - E5

"Eu reservo acomodação no Airbnb ou em algum lugar parecido por um mês ou algumas semanas" -E2

5.2.4. Desafios

As entrevistas aos Nómadas Digitais demonstraram que os seus maiores desafios enquanto nómada digital é estar longe da família assim como o sentimento de responsabilidade, por toda a logística estar em si. Com estas afirmações foram encontrados novos desafios para além daqueles que Kelly & Arelano (2021) e (Lee et al., 2019) descobriram.

"(...)tu deixares o teu núcleo dos amigos. É os teus pais a tua família. as saudades dos ritmos que tinhas (...) são experiências novas, mas claro que não é tudo um mar de rosas há sempre coisas que deixam saudades" - E3
"(...)principal desafio (...) estar longe da família (...) e senso de responsabilidade que está tudo em ti" - E1

5.3. Fatores de Atração e Vantagens Competitivas – Açores

Na secção anterior compreendemos este novo perfil de trabalhador. Em seguida iremos compreender os fatores de decisão e atração para viajar para a ilha de São Miguel Açores e que resposta a ilha de São Miguel está a fornecer a este mercado.

5.3.1. Fatores de Decisão para a escolha da Ilha de São Miguel Açores

Quando questionados porque escolhem os Açores, mais especificamente a ilha de São Miguel, o entrevistado 4 e 5 responderam que foi por causa do seu hobby favorito, o surf. A entrevistada 10 também confirma que os Nómadas vêm para Portugal para praticar hobbies na natureza, como é o caso do surf, vólei de praia, caminhadas, etc. Esta constatação confirma a teoria de Nash et al. (2018) que afirma que os nómadas digitais viajam para destinos turísticos e exóticos onde podem fazer surf ou esqui, assim como a teoria de Vagena (2021) que os nómadas digitais escolhem devido à liberdade de hobbie.

"Eu queria estar num lugar onde pudesse surfar" - E4 "trabalhar nos Açores e desfrutar de hobbies que não poderia desfrutar em casa, como o surf" - E5 "Muitas caminhadas, gostam de vir para cá para fazer desportos como Surf (...) depois vão para a praia ao fim de semana a jogar voleibol." - E10

Para além disso, escolhem a ilha de São Miguel, nos Açores devido ao fator natureza.

"natureza foi um fator muito importante na decisão." - E1 "quando cheguei a Portugal recomendaram os Açores, como queria um lugar perto da Natureza e Mar, para surfar vim para cá, apaixonei-me pela ilha. Já passaram 6 meses e ainda não me fartei!" - E4 "As ilhas de São Miguel têm muita coisa para ver e fazer a nível de natureza. Uma natureza espetacular." - E3 "eu tinha um colega de mergulho que trabalhava em São Miguel e contou-me sobre o lugar e sobre toda a natureza e eu vim experimentar" - E2 "Os turistas escolhem a ilha de São Miguel por toda a biodiversidade, de terra, mar, património cultural e natural." - E11

Ademais, os entrevistados 1 e 4 destacam que escolheram a ilha de São Miguel devido ao fator segurança e ao facto de Açores serem uma região quase sem casos de COVID-19.

> "(...)a segurança foi um fator importante na decisão. A minha decisão baseia-se primeiro em segurança e depois natureza." - E1
> "(...) um lugar calmo onde possa sentir-me segura" - E4

Acrescenta-se, que o E5 destaca que o custo de vida influencia a sua decisão de escolha do sítio.

> "(...) um preço razoável. Principalmente em Portugal o estilo de vida é barato."- E5

O E10, especialista em nomadismo digital afirma que os nómadas escolhem o seu destino tendo em base a comunidade de nómadas no local, no entanto não foi proferido pelos entrevistados nómadas. Não podendo confirmar as afirmações de Lee et al (2019) que os nómadas digitais preferem viajar para um lugar onde exista uma comunidade de nómadas digitais pré-construída.

> "*o nómada digital não vem para Portugal ou para outros sítios pelo nome do país ou pelo destino, é sim pela comunidade. As pessoas procuram viajar entre comunidades, porque a vida digital é uma vida muito solitária e querem criar momentos e conhecer pessoas que sejam como eles.*" - E10

Resumindo estas constatações confirmam que os nómadas digitais escolhem o seu destino com base em considerações de lazer, em vez de critérios de emprego como sugere Stickel (2020) e que os fatores de decisão para viajar para a ilha de São Miguel Açores são natureza, praticar atividades hobbies e segurança.

5.3.2. Valorização local

Quando questionados o que mais valorizam nos Açores, mais especificamente a ilha de São Miguel, os entrevistados responderam ser o contacto com a comunidade local. Estas afirmações confirmam a teoria de Vagena (2021) que nos afirma que os nómadas digitais querem experimentar o modo de vida dos locais.

> "(...) Eu quando vou para os sítios gosto de saber como as pessoas vivem e gosto de ser parte da comunidade local. Gosto de estar com os locais e gosto de ir a eventos. No outro dia estava o meu senhorio convidou-me a ir a uma matança de porco. Foi muito giro porque explicou-me como vocês fazem os enchidos, e eu fiz parte deste processo. Foi mesmo engraçado. Realmente gosto muito de ter experiências que no meu país não teria." - E5
>
> "Cheguei a São Miguel e encontrei um grupo fantástico que me acolheu para tocar umas guitarradas (...) eu digo muitas vezes o melhor que eu recebi dos Açores: a musicalidade, a gastronomia, os eventos a que fui (Santo Cristo, Impérios). Estar nestes grupos acabas por conhecer a cultura da ilha, as tradições, os eventos, é sempre diferente quando tu participas na cultura, sentes-te parte". -E3
>
> "(...) ficamos amigos dos senhorios da nossa casa e vamos assar Castanhas com a família da casa. Eu e a minha namorada estamos tão dispostos a nos envolver nas tradições locais, aprender sobre a comida local. E absorver a cultura local." - E1

No mesmo sentido, para complementar tais afirmações o E11 afirma que para além de todas as atividades que ilha de São Miguel tem o mais importante é o contacto com os locais e a hospitalidade e autenticidade do povo açoriano.

> "(...)Há muita oferta disponível de atividades, mas principalmente e o mais importante é o **contacto com a nossa cultura, com os locais, a nossa hospitalidade, a nossa genuinidade e autenticidade** no contacto com quem nos

visita e quem decide trabalhar através de cá e viver na nossa região e em particular em São Miguel." - E11

Concluindo estas constatações confirmam que os nómadas digitais valorizam o contacto com a realidade local desde experiências com os locais, a gastronomia e eventos. Fica claro que os entrevistados gostam de absorver a cultura local.

5.3.3. Localização

Pelas entrevistas ao especialista de Nómadas Digitais e Responsável pela ATA percebe-se que a localização é um facto importante por estar no meio de dois grandes continentes: a América e a Europa. Esta é uma vantagem competitiva quando nos comparamos com um mercado como Bali.

"(...)Nós a nível geográfico estamos perfeitos. Estamos aqui num cantinho entre a europa e América. Para os americanos é super fácil estar aqui. É porque 4 a 5 horas do voo estão em casa, os europeus também estão em casa em 2/3 horas. (...) quando falamos em destinos muito famosos como Bali fica a 23h, uma loucura. E há um sentimento de sair da Ásia por causa do COVID." - E10

"destino especial não só pela sua localização, do facto de estarmos no meio do Atlântico, a quatro horas do centro da Europa e de quatro horas e meia do continente de norte-americano." - E11

5.3.4. Sazonalidade

A E10 afirma que os nómadas são uma mais-valia para os meses de inverno de forma a atenuar a falta de procura turística destes meses.

"(...)porque ele vem nos trazer muita economia nos meses de inverno, que é quando nós não temos tanto procura a nível do nosso turismo tradicional, digamos assim." - E10

No que toca ao fator de sazonalidade parece não haver qualquer importância visto que a ilha oferece atividades quer de inverno quer de verão.
Esta afirmação neste caso específico da ilha de São Miguel, Açores recusa a teoria de Nash et al. (2018) que afirma que os nómadas digitais preferem o estilo de viagem sazonal, por exemplo, passam invernos em locais tropicais quentes e verões na Europa.

> "(...)a ilha de São Miguel da das nove é a mais desenvolvida e que já têm muita coisa para ver, muita coisa para fazer e sobretudo tens muita coisa para fazer no inverno desde a termas, desde as caminhadas e no verão tens o mar todo em volta da ilha que te permite ter uma vida cheia tanto de verão como de inverno há sempre alguma coisa para fazer. O clima nem sempre ajuda, é sempre muito inconstante, mas aproveita-se o tempo para comer. A comida é fantástica a carne (eu gosto muito de carne). Eu gosto muito de comer e a gastronomia na ilha de São Miguel é absolutamente fantástica a todos os níveis." - E3
> "Termos uma terra, mar, património cultural e natural, obviamente que é diferenciador daquilo que se encontra pelo mundo inteiro (...) permite ter atividades o ano inteiro" - E11

Conclui-se que apesar da ilha de São Miguel nos Açores não ser um clima tropical, parece não haver sazonalidade de atividades devido à pluralidade de atividades a realizar quer no Verão, quer no Inverno. É também uma oportunidade de atenuar a sazonalidade do destino turístico.

5.3.5. Fatores de Decisão - Alojamento

Quando questionados sobre o que procuram quando viajam num alojamento, foi unânime que a internet rápida e um local silencioso para trabalhar afeta a escolha do local de alojamento. Estas afirmações confirmam a teoria do Stickel (2020) e Nash et al., (2018) que afirma que a ligação à Internet é um fator de decisão uma vez que é importante que os nómadas digitais estejam no ambiente que lhes proporciona todas as condições para realizarem o seu trabalho.

"há necessidades básicas como internet rápida" - E2
"Trabalho remotamente preciso de internet, em casa e no espaço de *coworking*. Na maioria das vezes trabalho no espaço de *coworking* e às vezes em casa, mas acho que 80% do espaço de *coworking* é 20% em casa, (...) no espaço de *coworking* tenho um escritório para mim, para me concentrar e pedi à minha senhoria para colocar uma mesa no meu quarto" - E4
"o mais importante, na verdade, para mim como nômade digital, sempre procuramos uma internet rápida. Porque eu estou sempre fazendo reuniões. Estou sempre trabalhando com clientes praticamente em todo o mundo, e sem internet rápida não funciona. Isso é realmente algo muito importante para mim nos Açores" - E1
"Só preciso de um quarto e não me importo se trabalho no meu quarto ou onde quer que seja silencioso. E onde há boa Internet, mas geralmente há boa Internet em todos os lugares. Normalmente, a Internet em todos os lugares da ilha é melhor do que no meu país. Nossa internet é muito ruim." - E5

5.3.6. Estratégia Comunicação Açores

Quando questionados sobre a estratégia de comunicação dos Açores percebe-se que a mensagem a passar é que os Açores são o primeiro e o único arquipélago no mundo certificado com um destino sustentável pela EARTH CHECK. Além disso afirma comunicar natureza, experiências ao ar livre e experiências imersivas e ser um turismo de proximidade.

"A mensagem que nós a mensagem que nós passamos está enquadrada com aquilo que são as orientações do governo: questão da **sustentabilidade** o facto de sermos o **primeiro e o único arquipélago no mundo certificado com um**

destino sustentável pela EARTH CHECK. Comunicamos natureza, experiências ao ar livre, experiências imersivas.

Depois fazemos um trabalho específico em cada um dos mercados por segmentos (...) mensagens já trabalhadas para para perfis que gostam especificamente por exemplo de caminhadas de hiking ou de Whale Watching, mergulho por aí afora de acordo com aquilo que é a nossa oferta para cada um desses mercados (...) nós somos um turismo de proximidade." - E11

Para além disso percebe-se que atualmente não há estratégia a longo prazo para o Turismo dos Açores, no entanto o governo afirma estar a trabalhar na estratégia.

"A nossa estratégia não está definida. Temos aqui dois trabalhos importantes que o governo tem desenvolvido paralelamente. A estratégia da marca Açores. (...) Está-se a pensar na marca como um global. A ideia é criar a identidade e definir a identidade dos Açores que não é fácil sendo 9 ilhas. E depois a partir daí é que se constrói todo um planeamento estratégico à volta da marca. Está sendo feita a revisão do PEMTA (Plano Estratégico Marketing Turístico dos Açores) que é um documento já implementado em 2014 (...) Oficialmente foi revogado há 2 anos e desde então não há estratégia nem plano para o Turismo dos Açores." - E11

5.3.7. Estratégia de Atração de Nómadas Açores

Se por um lado prevê-se um crescimento do Nomadismo Digital como afirma E10, confirmando a teoria (Deng et al., 2020) que afirma que a tendência é crescente do nomadismo digital. Por outro o E11 quando questionados sobre a estratégia de atração de Nómadas Digitais para os Açores afirma não ter comunicado com este segmento de mercado, no entanto afirma que foi aprovado no Governo Regional

um projeto de dinamização de comunidades de Nómadas na Região Autónoma dos Açores.

> "A ATA enquanto promotora do Turismo dos Açores não tem investido neste público até então, devido a ordens superiores. Tenho conhecimento que foi aprovado no parlamento Regional um projeto que consiste essencialmente em definir um conceito para se avançar com uma comunidade de nómadas digitais nos vários municípios. Os nómadas digitais terão todos as mesmas condições sendo agregados numa uma plataforma onde consegue obter toda a informação sem ter que mudar de plataforma." - E11
>
> "O mercado vai continuar a subir. Estamos mesmo no início. As pessoas vão continuar a dar valor ao trabalho remoto." -E10

5.4. Análise de Perceção de um espaço de *coliving*

Após analisar os fatores de atração e as vantagens competitivas da Região Autónoma dos Açores, iremos abordar e fazer a análise de perceção do espaço de *coliving* tanto na visão dos Nómadas Digitais como dos profissionais de EB e iremos analisar as suas sugestões de atividades.

5.4.1. Análise de Perceção de um espaço de *coliving* - Nómadas Digitais

Quando questionados se alguma vez um espaço de *coliving* ou um alojamento específico afetou na sua decisão de ir para o sítio, os entrevistados responderam unanimemente que não. Estas afirmações recusam a teoria de Chevtaeva (2021) que afirma que os espaços de trabalho e de *coliving* podem ser um dos fatores de decisão que os nómadas digitais têm em consideração quando escolhem um destino.

Apenas o E5 refere ter frequentado um espaço de *coliving* onde podia estar em contacto com a sua equipa durante duas semanas.

> "(...) num ano foram para um *coliving* na Itália, estivemos num género de retiro da empresa, durante duas semanas onde tínhamos atividades de team building. Foi muito valioso ter essas interações pessoais. Foi feito numa antiga vila recuperada que tinha um espaço de *coworking* e *coliving* e eles alugaam para retiros de empresas. Tinha muitas salas de reunião (...) Tínhamos acesso a campos de atividades desportivas como campo de vólei, à volta era rodeado de natureza, e área de piquenique e áreas para fazer workshops artesanais. Gostei muito da experiência!" -E5

Apesar do E4 nunca ter estado num espaço de *coliving*, apenas partilhou casa com amigos, que declarou que por vezes não cumpria as regras e causava alguma frustração. Esta afirmação vai ao encontro da teoria de Wilkinson & Ortega-Alcázar (2019) e de Czischke et al. (2020). que afirmam que podem surgir desacordos nestas situações em relação a diferenças de valores, objetivos e comportamentos.

> "(...)às vezes era chato, nem todos colaboraram nas regras da casa" -E4

Fica claro também que os casais, principalmente alemães, não escolhem *colivings.*

> "(...) escolheria viver no *coliving,* para ter mais contacto com pessoas, mas tendo namorada (...) queremos o nosso espaço" -E1
> "Os casais vão para apartamentos individuais, sentem que não têm a sua privacidade nos colivings (...) principalmente casal alemão [nacionalidade do entrevistado 1] é um casal que gosta de sossego, não quer estar preocupados se está barulho, precisam dormir bem à noite e não querem estar preocupado se está a haver uma grande festa, precisam garantir a qualidade do sono."- E10

O E11 confirma que a Ilha de São Miguel é o local mais indicado para a criação de um *coliving* para nómadas digitais devido à densidade populacional e serviços fornecidos.

> "São Miguel em particular sendo a ilha com maior densidade populacional também com maior área de terra é de facto a ilha que tem maior potencial para no meu entendimento para o investimento num projeto dessa natureza de Nómadas Digitais." -E11

5.4.1.1 Análise de Perceção de um espaço de *coliving* - Profissionais de EB

Quando questionada se deslocar a equipa durante 1 ou 2 semanas como forma criar equipas mais coesas e poderem ter uma experiência de trabalhar num sítio em São Miguel o feedback é dividido, entre os entrevistados.
O E6 afirma que a média das idades da empresa está nos 40 anos o que significa que são pessoas que já têm filhos, o que pode ser um inconveniente. Demonstrou interesse, mas acredita que a empresa primeiro precisa de ter um maior equilíbrio entre carga de trabalho e vida pessoal. No mesmo sentido, apesar de achar que faz sentido ter um espaço onde trabalhadores da empresa possa trabalhar, o E7 não demonstrou interesse em deslocar os seus clientes internos por afetar a vida pessoal dos seus colaboradores.

> "há gente na empresa que já tem família e filhos, não sei quanto iria custar, ou se seria prático (...) primeiro a empresa precisava (...) um equilíbrio dentro das equipas em relação ao trabalho e à carga de trabalho que cada um tem lá dentro. É preciso primeiro que haja isso. Após acho que sim acho que seria uma opção plausível" -E6

"(...) ponderamos trabalhar e fazer algo semelhante no centro norte (...) espaço para a pessoa trabalhar e inclusive é o espaço para a empresa operar (...) as empresas têm de desmobilizar serviço para aquela área essencialmente é uma forma de repopular o interior do país (...) faz toda a diferença inclusive é financeiramente benéfico para a localidade, no qual existe aqui sossego e um custo de vida muito mais sustentável. Por isso obviamente que sim nós não nos opomos de forma alguma que os nossos implantes sejam em qualquer parte do país (...), no entanto ao fazer atividades pessoas teria que abdicar da sua vida pessoal mesmo por um período de tempo para o fazer (...) isso era altamente improvável " -E7

A E6 acredita que seria bom para profissionais de forma resolver muitos problemas stress e de burnout, no entanto tanto a E6 e E9 afirmam que esta medida só seria possível para profissões corporativas.

"era só um projeto que iriam implementar para uma área ou outra (...) Direção de Pessoas, Comercial, Marketing (...) seria impossível para o pessoal das fábricas." - E6

A seguradora E8 apesar de acreditar no projeto mostrou-se reticente em relação à Localidade por se encontrar em São Miguel.

"(...) não teria interesse porque é em São Miguel (...) se fosse em Espanha sim cem por cento (...) numa formação para pagar estadias, passagem, mas já é difícil a nível de custos, imagina ter de deslocalizar não só as pessoas que já estão em Lisboa, mas as pessoas que estão fora para São Miguel ou seja a nível logística e orçamento nunca seria aprovado" -E8

5.4.1.2 Sugestões de atividades

O E9 assim como o E8 sugere que o plano no *coliving* possa ter uma programação em que o tempo esteja distribuído de forma muito equilibrada com atividades pessoais e em equipa.

Quando questionados qual as atividades que sugeria e que mais facilmente a sua empresa aceitaria foram referidas atividades de personal development, mindset, atividades de team building e atividades de aventura e formações de construção de equipas e atividades culturais e de voluntariado. O E8 afirma que atividades como manta de retalho, plantar horta são exemplos de atividades. A E8 acha que estas atividades fariam com que a equipa ficasse mais unida, mais à vontade para agir como equipa e conhecer-se melhor, visto que não trabalham na mesma localização.

> "por um lado não só a equipa ficava mais unida sentia-se mais à vontade (...) estamos a falar de equipas que não trabalham na mesma localização portanto também não estão habituados a a verem-se ou não estão à vontade suficiente para estarem uns com os outros (...) tem pessoas dos Estados Unidos, do Reino Unido, da Alemanha, de Portugal (...) temos muitas diferenças culturais que é uma coisa que nós falamos bastante (...) seria uma ideia muito interessante estarmos por exemplo a fazer comida ou assim qualquer coisa mais ligada à cultura de cada um (...) fazer atividades de voluntariado vai de encontro à missão da empresa." -E8
>
> "pessoas têm tempo livre, mas têm sempre trabalho colaborativo com a equipa (...) Fazer uma manta de retalhos, plantar uma horta, alguma atividade para fazer em conjunto" - E9

O E9 por sua vez afirma que todos os anos tira cinco dias para fazer um retiro, um *reset*. Assume que tirar estes cinco dias de retiro consegue fazer uma introspeção do seu trabalho. Conhece ainda um grande leque de chefias de grandes

empresas que fazem este tipo de retiros. Expõe ainda que procura locais com ligação à natureza, como é o caso de sítios com praia, mesmo no inverno, "*para fazer um conjunto de coisas que não faço habitualmente e que tem muito a ver também com o ouvir o teu próprio o teu próprio corpo e a tua própria mente, aqui uma parte de meditação de reflexão parte exercício*".

6. PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO

Após a análise das entrevistas passamos à criação do plano de marketing estratégico. Este plano é constituído pela definição de objetivos, analise de mercado, analise de concorrência, analise PESTAL, análise SWOT afunilando todas estas análises na construção de uma ideia de negócio, assim como a segmentação e posicionamento de forma que a ideia tenha sucesso no mercado.

6.1. Objetivo

O objetivo principal do nosso plano de marketing estratégico é definir a ideia de negócio assim como posicionar a nossa empresa como líder e referência do mercado dos Nómadas Digitais, na ilha de São Miguel na Região Autónoma dos Açores.

Para alcançar essa meta, faremos uma análise detalhada do mercado atual e das tendências futuras, bem como identificamos as oportunidades e ameaças existentes.

6.2. Análise de Mercado

A análise de mercado é uma parte importante do processo de planeamento de marketing estratégico, onde pode identificar oportunidades de mercado.
Esta seção faz a avaliação da situação atual do mercado abordando tendências de mercado e identificando necessidades não satisfeitas ou mal servidas do seu potencial cliente. A análise de mercado permite a uma empresa entender melhor as oportunidades e os desafios enfrentados no mercado, de forma mais eficaz e a alocar seus recursos de maneira mais eficiente. (Walker et al. 2011)

6.2.1. Análise de Indústria Turismo Açores

Segundo a UNWTO (2019), o turismo é dos setores que traduz mais progresso socioeconómico mundial por motivos como: criação de emprego, as receitas de exportação e o desenvolvimento de infraestruturas, e o futuro do turismo revela-se promissor e em crescimento.

Analisando o Turismo dos Açores reparamos que durante o período do COVID houve um grande decréscimo no setor a nível mundial e os Açores não foram diferentes.

No entanto, observa-se segundo os dados do SREA (2020a) e SREA (2021) uma grande recuperação do turismo. No ano de 2020 apuraram-se 866,2 mil dormidas. A Hotelaria Tradicional representou cerca de 61%, o Turismo no Espaço Rural 1,9%, as Pousadas de Juventude 0,6%, os Parques de Campismo 0,6% das dormidas e o Alojamento Local 35%.
Já no ano de 2021 apurou-se 1 987,5 mil dormidas. Isto representa um aumento de 129,4%. A Hotelaria Tradicional representa 59%, o Turismo no Espaço Rural 3%, as Pousadas de Juventude 0,7%, os Parques de Campismo 1% e o Alojamento Local 35% das dormidas.

Os mercados com maior peso na Região Autónoma dos Açores são a Alemanha com 7,7% do total das dormidas, seguido do norte-americano (EUA e Canadá), com 6,9% do total das dormidas, destacando-se ainda a Espanha (3,5%), a França (3,0%) e o Reino Unido (1,8%).
Os meses com maior número de turistas são os meses de época alta (julho a setembro) para todo o turismo dos Açores.

6.2.2. Análise de Tendências

A análise de tendências é importante no plano de marketing estratégico porque permite acompanhar as mudanças no mercado, identificar oportunidades, ajudar a prever futuras tendências, o que pode ser útil para a tomada de decisão em relação a investimentos em novos produtos (Walker et al., 2011).

6.2.2.1 Crescimento do Trabalho Remoto e Nómadas Digitais

Após a pandemia Covid-19 houve uma grande adoção generalizada do trabalho remoto por parte das empresas. Por outro lado, segundo o workmonitor da Randstad (2022) 79% dos colaboradores valoriza a importância de flexibilidade em termos do local de trabalho e 88% acha importante flexibilidade em termos de horas de trabalho.

Com o aumento do trabalho remoto, devido à situação pandêmica, os próximos anos serão marcados pelo aumento dos turistas híbridos, que procuram experiências turísticas que consigam aliar-se à sua vida profissional. A procura por um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, passou a ser uma prioridade em crescimento na sociedade, juntamente com uma maior consciência da importância da saúde física e mental (IPDT - Turismo, 2022).

Uma das principais consequências do aumento do teletrabalho foi sem dúvida o crescimento dos nómadas digitais - indivíduos que combinam trabalho com viagens, uma vez que são capazes de operar a partir de qualquer parte do mundo com uma simples ligação à Internet. O mercado dos nómadas digital é um tipo de mercados que está atualmente a crescer de forma bastante significativa (Prabawa & Pertiwi, 2020, Scotish Futures Trust, 2021). O interesse no nomadismo digital irá aumentar nos próximos anos. Segundo a MBO Partners (2020) no State of Independence Research Brief, em 2019 eram 34 milhões de nómadas digitais, e segundo a International Accounting Bulletin (2022) serão mais de 1 mil milhão de nómadas digitais até 2035.

Entre os trabalhadores tradicionais dos EUA, 27% disseram que "poderiam" tornar-se nómadas digitais nos próximos 2-3 anos, e 11% disseram que planeavam fazê-lo. (MBO Partners, 2020)

Até 2028, estima-se que 73% de todas as equipas terão trabalhadores à distância. Segundo os estudos da Buffer, (2021) mostram que 99% das pessoas optariam por trabalhar à distância (pelo menos parte do tempo) para o resto das suas carreiras. Com um aumento do trabalho à distância, vemos um aumento deste tipo de comunidades rurais à medida que mais pessoas podem abandonar as cidades (Salto Systems, 2022).

As taxas mais altas de trabalho remoto aparecem entre tecnologia, comunicações, serviços profissionais e trabalhadores de finanças e seguros. Segundo E10, especialista em nomadismo digital afirma que vem para Portugal "*pessoal na área de marketing online, na área das blockchain, nas cryptocurrency e também a professores online, tradutores. Coaching é uma das áreas predominantes*".

Os nómadas procuram os mais diversos locais, desde pequenas aldeias rurais a cidades, a praias paradisíacas. A E0 chega a dizer que é muito bom porque "*nos trazem muita economia nos meses de inverno, que é quando Portugal não tem tanta procura a nível do nosso turismo tradicional e gostam de ir para sítios onde o turista tradicional não vai tanto, que é o caso dos locais mais do interior e remotos*". No relatório Expat Insider de 2021, Portugal é o país europeu com a melhor classificação, encontrando-se em quinto lugar numa lista de 59 países. Portugal obtém uma classificação entre os dez primeiros em três dos cinco índices avaliados: qualidade de vida (terceiro), facilidade de instalação (nono) e custo de vida (nono).No Linha da Frente Em Portugal RTP, (2022) refere que os Nómadas Digitais estão em Portugal, mas recebem salários de outros países como é o caso de Carmos Braga da Costa que trabalha em Portugal para uma start-up francesa, em regime remoto, como gestora de conteúdos afirma que "*dá um melhor estilo de vida e poder ter tempo para mim*"

Resumindo, o nomadismo digital emerge não como um trabalho, mas como um modo de vida, uma mudança de paradigma e Portugal tem liderado este mercado na Europa.

6.2.2.2 Flexibilidade no Trabalho

O regime flexível de trabalho é uma tendência que veio para ficar, quer isto signifique flexibilidade à distância ou horários híbridos, horas trabalhadas ou tipos de trabalho (permanente, contrato a termo, freelance e outros).

Segundo Randsat (2022) quase três quartos dos colaboradores acreditam que a flexibilidade do local de trabalho é importante, enquanto 83% dos inquiridos afirmam que querem horários de trabalho que complementam as suas vidas.

No entanto, apenas alguns empregadores estão a satisfazer esta procura, com pouco mais de um quarto dos empregados a afirmar que os empregadores estão a oferecer mais flexibilidade em ambas as áreas. Isto é uma indicação clara de que as expectativas entre a força de trabalho mundial foram repostas desde o início da pandemia (Randsat, 2022).

6.2.2.3 Preocupação com Equilíbrio vida-trabalho

A pandemia aumentou a consciência do stress relacionado com o trabalho e a importância do equilíbrio de trabalho-vida. Esta consciência foi tomada tanto do lado das empresas como dos colaboradores.

Os colaboradores em Portugal quando questionados da importância do equilíbrio vida-trabalho 97% respondeu que dava importância e 66% afirma querer um melhor equilíbrio vida-trabalho (Randstat, 2022). Neste mesmo estudo 40% dos colaboradores desistiria de um trabalho se impedisse de aproveitar a vida.

6.2.2.4 Novos Espaços de Trabalho

Com a pandemia, a rotina de deslocação ao espaço físico deixou de fazer sentido, abrindo um caminho para pensar na forma de trabalho que mais se adequa às necessidades individuais e ao bem-estar dos trabalhadores (Insight, 2021).

Algumas empresas estão a explorar opções não tradicionais, tais como entregar as suas instalações, que estão desocupadas, a escolas para usos educacionais ou para municípios para utilização como centros comunitários ou outros fins (Faulds & Raju, 2021). Alguns municípios estão a criar, nas zonas rurais de Portugal, espaços de coworking para combater a baixa densidade populacional (Turismo Centro de Portugal, 2020). A SalesForce como indica o ECO (2022) está empenhada em construir um centro, na Califórnia focado no bem-estar, saúde mental e interação social entre os membros das equipas de todo o mundo. Como indica Fernando Braz, country leader da Salesforce Portugal, ao ECO (2022) este é um espaço que tem um propósito de aprofundar a relações entre colaboradores, das equipas com a empresa e das pessoas com elas próprias, num ambiente mais descontraído, relaxado, convidativo e confortável.

Os projetos de *coliving* são muito diversos nas suas ofertas neste momento, mas tem sido focado essencialmente em indivíduos que permanecem num determinado grupo etário como é o caso do *millenialls* freelancers / nómadas digitais (Sanghani, 2020). Embora os alojamentos de *coliving* assumam várias formas, em geral, estes espaços oferecem aos utilizadores quartos mobilados com muitas áreas comuns partilhadas e espaços de coworking com um aluguer com tudo incluído em termos flexíveis. Os espaços partilhados facilitam a inovação e as ligações humanas feitas dentro destes espaços partilhados contribuem para o bem-estar geral dos nómadas. Dentro destes espaços comuns, existem lugares específicos que são dedicados ao trabalho, enquanto outros são dedicados à socialização. Ter estes espaços comunitários rotulados ajuda os nómadas digitais a criar limites claros para o seu trabalho e lazer, o que é importante para o seu bem-estar (von Zumbusch & Lalicic, 2020). Além disso, a característica de ter um

gestor comunitário no local é o elemento-chave que distingue os alojamentos de *coliving* de outros produtos de alojamento no mercado. Os gestores comunitários não só são responsáveis pelo tratamento de tarefas administrativas e tratamento de queixas, como também são responsáveis por organização de eventos, de modo que estes eventos criem oportunidades de networking, socialização e um sentimento de comunidade. (von Zumbusch & Lalicic, 2020). Para além de ajudar à interação social, o efeito de esta ação cria um sentido de estrutura na vida dos nómadas digitais, o que os ajuda a organizar o seu dia, bem como para equilibrar mais o seu tempo profissional e de lazer de forma efetiva.

Em Portugal, mais propriamente na Ponta do Sol, ilha da Madeira, segundo o ECO (2021) foi criado o Digital Nomads Madeira, um projeto que tem como objetivo criar condições para atrair nómadas digitais de todo o mundo para o arquipélago, colmatando a quebra no turismo e potenciando as vantagens da ilha. Este projeto está a ter impacto na economia local, colmatando a redução de turistas e a sazonalidade do mercado turístico. O nómada digital tem acesso a um espaço de coworking gratuito, ajuda na reserva de apartamentos ou hotéis, pequenos eventos, atividades desportivas e o contacto com uma comunidade de trabalhadores remotos para criar oportunidades de negócio e networking com a comunidade local. Com o apoio do governo regional da Madeira, o Digital Nomads Madeira Islands conquistou o prémio Turismo Inovador

6.2.2.5 Preocupação com o bem-estar

Com a escassez de talento, a retenção é um desafio sentido pelos empregadores, a longo prazo, e que muitos empregadores mostram-se interessados em reconsiderar a sua proposta de valor para os seus empregados, de forma a criar uma forte estratégia de atração (Randsat, 2022). Durante a pandemia foi necessário desenvolver mecanismos que contribuíssem para a saúde mental e física dos colaboradores, visto que, este período aumentou na procura por cuidados de saúde, essencialmente de foro psicológico.

Algumas organizações criaram ações internas de combate a este problema, como é o caso de passarem a disponibilizar serviços psicológicos como auxílio aos clientes internos (Análise de Entrevistas - Preocupação com a saúde mental e o bem-estar).

O mercado global de bem-estar vem crescendo ao longo do tempo. O número de consumidores que afirmaram que passariam a gastar mais com bem-estar foi superior aos que disseram que passariam a gastar menos (McKinsey and Company, 2021). Acrescenta ainda que o valor do mercado global de bem-estar é de cerca de 1,5 trilhão de dólares anuais, com crescimento anual de 5% a 10%.

De acordo com estudos do McKinsey Health Institute (2022) cerca de 72% dos colaboradores valorizaram ter acesso a um benefício de bem-estar e 65% dos colaboradores confirmam que o bem-estar tem impacto na sua produtividade e desempenho. A importância do equilíbrio de vida trabalho também tem aumentado.

Para a McKinsey Health Institute (2022) Saúde não é ausência de doenças, saúde é como nos sentimos, como funcionamos, como nos relacionamos com os outros, como trabalhamos, como vivemos as nossas vidas.

O Burnout e Quiet Quitting foram dois termos que se tornaram globais e vieram aumentar o foco sobre o tema da saúde mental. Segundo a IPDT - Turismo (2022) um estudo a um universo de 10 mil trabalhadores em 7 países, revelou que 70% das pessoas referiram situações de burnout em 2021. O valor ascendeu aos 84% na Geração Z. Como resposta, os momentos de pausa vão ser muito mais frequentes – não como um capricho, mas sim como uma necessidade.

As viagens surgem para combater este estado de espírito, mas mais do que apenas viajar, o turista quer fruir de experiências que o reequilibram a nível mental e físicos. (IPDT -Turismo, 2022)

Aon (2020) afirma que o capital humano é um dos maiores ativos de uma empresa. Colaboradores motivados e felizes conseguem mais facilmente atingir os objetivos pretendidos e obter resultados satisfatórios. Uma empresa que oferece uma estrutura de bem-estar à sua equipa consegue mais facilmente reter o talento, algo que não só reduz os cursos associados ao despedimento e recrutamento de pessoas, mas também aumenta as competências e o nível de especialização dos trabalhadores. A promoção do bem-estar corporativo e de uma cultura organizacional preocupada com a saúde, segurança e qualidade de vida dos colaboradores deve ser encarada como um investimento que gera diversos benefícios para o negócio.

6.2.2.6 Crescimento da Inteligência Artificial e automatização

O Fórum Econômico Mundial prevê que IA (Inteligência Artificial) e a automatização gerem cerca de 100 milhões de novos empregos nos próximos anos, além de transformar várias funções já existentes. A IA será principalmente utilizada para automatizar tarefas rotineiras, permitindo que os trabalhadores se concentrem nas habilidades exclusivamente humanas, conhecidas como *human skills*.

A IA tem como limitações como a incapacidade de compreender o mundo de forma semelhante à do humano, a falta de criatividade e a falta de ética e moral.

Como a automatização assume tarefas rotineiras, as habilidades humanas, como a capacidade de trabalhar em equipa, pensamento crítico e inteligência emocional, se tornarão cada vez mais valorizadas (McKinsey&Company, 2022).

Tabela 6 - Resumo de Tendências

Tendências	Resumo
Crescimento do Trabalho Remoto	• Crescimento do mercado dos nómadas digitais (Prabawa & Pertiwi, 2020, Scotish Futures Trust, 2021); • Previsão de 1 mil milhão de nómadas digitais em 2035 (International Accounting Bulletin, 2022); • Até 2028 73% faz equipas terão trabalhadores à distância (Buffer, 2021)
Flexibilidade no Trabalho	• 3/4 dos colaboradores acreditam que a flexibilidade do local de trabalho é importante (Randsat, 2022); • 83% afirmam que querem horários de trabalho que complementam as suas vidas (Randsat, 2022);
Preocupação com Equilíbrio vida-trabalho	• 66% afirma querer um melhor equilíbrio vida-trabalho (Randstat, 2022); • 40% dos colaboradores desistiria de um trabalho se impedisse de aproveitar a vida (Randstat, 2022).
Novos Espaços de Trabalho	• Crescimento da indústria de *colivingM* • Criação de centros de bem estar SalesForce (ECO,2022).
Preocupação com o Bem-Estar	• Mercado Global de bem-estar é de cerca de 1,5 trilhão de dólares anuais McKinsey and Company, 2021). • Crescimento anual de 5% a 10% McKinsey and Company, 2021). • 72% dos colaboradores valorizaram ter acesso a um benefício de bem-estar • 65% dos colaboradores confirmam que o bem-estar tem impacto na sua produtividade e desempenho. • 70% das pessoas referiram situações de burnout em 2021, 84% na Geração Z
Crescimento da Inteligência Artificial	• As *human skills*, como a capacidade de trabalhar em equipa, pensamento crítico e inteligência emocional, se tornarão cada vez mais valorizadas (McKinsey&Company, 2022).

Fonte: Elaboração Própria

6.3. Análise de Concorrência

De forma a perceber o mercado como perceber a sua concorrência utiliza-se as Cinco forças competitivas de Porter que determinam coletivamente a atratividade a longo prazo de uma indústria rivalidade entre os atuais concorrentes, a ameaça de novos operadores no sector, o poder dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a ameaça de produtos substitutos. Esta mistura de forças explica porque é que algumas indústrias são consistentemente mais rentáveis do que outras e fornece mais informações sobre quais os recursos necessários e quais as estratégias a adotar para serem bem-sucedidas (Walker, et all. 2011).

Tabela 7 - 5 forças de Porter

Rivalidade entre Concorrentes na Indústria - Média
Mercado do Coliving em crescimento com poucos concorrentes diretos no mercado (**ANEXO II**) e elevada concorrência indireta Mercado do Bem-Estar em crescimento Enorme procura por estadias nos Açores Elevada taxa de crescimento
Ameaça à Entrada de Novos Concorrentes - Alta
Facilidade em replicar o conceito de *coliving* Custos de mudança baixos
Poder Negocial dos Fornecedores - Médio
Elevado número de fornecedores de serviços Reduzidos custos de mudança de fornecedores de serviços habituais Elevado valor de investimento inicial de construção obriga a manter o fornecedor.
Poder Negocial dos Clientes - Baixo
Apesar de haver grande oferta turística em São Miguel a oferta de coliving e ainda é baixa.
Ameaça de Produtos Substitutos - Alta
Baixo custo de mudança Muita variedade de oferta turística em São Miguel - Alojamentos Locais representam cerca 35% das dormidas
Atratividade do Setor: Alta

Fonte: Elaboração Própria

6.4. Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta de análise de ambiente de negócios que avalia os seguintes fatores externos: políticos e legais, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais.

Aqui estão algumas considerações a serem feitas ao realizar uma análise PESTAL dos Açores focada no mercado dos Nómadas Digitais.

6.4.1. Políticos e Legais

A Região Autónoma dos Açores (RAA) como o próprio nome indica é autónoma da República Portuguesa, com um governo próprio responsável pela administração da região, apesar da região ser afetada pelas políticas do governo português e da União Europeia, ainda assim tem autonomia de decisão e legislativa.

Os cidadãos da União Europeia podem permanecer noutro país da União Europeia durante três meses, bastando para isso comunicar a sua presença às autoridades locais e para estadias superiores a três meses, só precisam de registar a sua residência no país (Your Europe, 2022). Isto permite aos nómadas digitais que têm cidadania num país da União Europeia viajar pela União Europeia sem qualquer registo oficial ou visto, desde que permaneçam um máximo de três meses em cada país de uma só vez.

Apesar de haver atualmente um governo estável na RAA, após eleições em 2020 o partido vencedor das eleições não liderou o governo devido a uma coligação parlamentar da oposição, derrubando o partido que governava há 20 anos na RAA.

O sistema fiscal dos Açores é mais atrativo para o investimento na região, em relação a Portugal Continental. O Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas (IRC) e o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) apresentam uma redução de 20% face ao aplicado em Portugal Continental. Sendo assim, as empresas sediadas nos Açores pagam 14,7% de IRC, o que é substancialmente inferior aos 21% pagos pelas empresas cuja sede está em território continental. As taxas do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) são de 4%, 9% e 16%, na RAA. (IPDT - Turismo, 2015)

Segundo o E11, CEO Associação de Turismo dos Açores, foi aprovado no parlamento Regional (na semana que a entrevista ocorreu) um projeto que consiste essencialmente em definir um conceito para se avançar com uma comunidade de nómadas digitais nos vários municípios dos Açores. Em relação ao mercado dos nómadas o mesmo refere que devido a ordens superiores não tem havido qualquer investimento no público dos nómadas digitais.

6.4.2. Económicos

A Região Autónoma dos Açores tem um PIB per capita relativamente baixo em comparação com o resto de Portugal, no entanto em 2019, o PIB dos Açores registou uma taxa de crescimento real de 2,4%, superior à média nacional de 2,2%. (SREA, 2020)

A economia dos Açores é baseada principalmente no turismo, na pesca e na agricultura (Fortuna, 2016). A região tem uma economia diversificada, com atividades turísticas, pesqueiras e agrícolas, que podem oferecer oportunidades para nómadas digitais.

A região tem um custo de vida relativamente baixo em comparação com outras partes de Portugal e da União Europeia (NUMBEO, 2022). Apesar disso há instabilidade de preços devido à guerra na Ucrânia, com uma taxa de inflação

média dos últimos 12 meses de 4,54%. Mesmo assim esta taxa foi inferior á taxa nacional que foi de 7,26%. (Cabral, 2022)

Segundo o relatório do SREA, (2022) o Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo (VABGT) é estimado em 409,7 milhões de euros em 2019, atingindo 10,6% do VAB da economia regional. As atividades que mais contribuíram para o VABGT foram os hotéis e estabelecimentos similares (39,7%).

6.4.3. Sociais

A região tem uma cultura e uma história únicas, com muitas oportunidades para explorar e aprender. Segundo o entrevistado 11, CEO da Associação de Turismo dos Açores "*os Açores são uma região que é especial por toda a biodiversidade que tem, desde terra, mar, património cultural e natural.*"

A região tem um bom acesso a serviços de saúde. Tem hospital público e um Hospital Internacional privado.

De acordo com o inquérito aplicado aos residentes dos Açores a população regional evidencia uma perceção positiva face ao desenvolvimento do turismo. Neste mesmo inquérito relativamente à atitude dos residentes, face à presença de visitantes na região, 56,4% considera-se amigável e 33,8% muito amigável. No que se refere à avaliação da atitude dos outros residentes face aos turistas, 63,8% dos inquiridos consideram-na amigável e 12,0% muito amigável (IPDT-Turismo, 2015). Podemos concluir que o povo açoriano é entendido como um bom anfitrião.

6.4.4. Tecnológicos

A região tem um bom acesso à internet de alta velocidade (mencionado por todos os entrevistados), prevê-se que em 2023 irá ser instalado a rede de 5G em todas as ilhas da Região. O acesso às novas tecnologias da informação e

comunicação determina a forma como os Açores os agentes podem comunicar e distribuir os serviços turísticos aos mercados emissores (IPDT-Turismo, 2015).

6.4.5. Ambientais

O arquipélago dos Açores é um conjunto de nove ilhas vulcânicas localizadas no meio do Oceano Atlântico. As ilhas são conhecidas pelas paisagens deslumbrantes desde crateras vulcânicas a lagoas e águas termais.

A Região Autónoma dos Açores é o único arquipélago no mundo certificado como Destino Turístico Sustentável. Os Açores obtiveram o terceiro nível de prata na certificação internacional como Destino Turístico Sustentável pela norma da EarthCheck, de acordo com os critérios do Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Este foi um processo com auditores independentes. (Azores, 2022)
O objetivo da região é atingir o grau ouro em 2024.

6.4.6. Legais

Uma vez que os nómadas digitais não são convidados para os países pelos empregadores e não têm contratos de trabalho com empresas locais, não podem tirar partido do visto de trabalho tradicional que muitos países europeus oferecem. Sem vistos especiais, os nómadas digitais entram nos países com vistos turísticos e têm as suas estadias limitadas. A exceção são os cidadãos da União Europeia que permanecem em países pertencentes à União Europeia, que não precisam de quaisquer autorizações ou vistos para permanecerem menos de três meses e só precisam de registar a sua presença junto das autoridades locais para estadias mais longas (Your Europe, 2022).

Portugal introduziu no ano de 2022 um novo visto para nómadas digitais. Trata-se de um visto e autorização de residência temporários que podem ser solicitados nos consulados portugueses ou no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. Para a

solicitação do visto de residência de trabalhador remoto, existem apenas dois requisitos diferentes do visto D7 anterior: Comprovativo de um rendimento médio mensal equivalente a, pelo menos, 2820 euros nos últimos três meses; Documentos comprobatórios da residência fiscal do requerente (Turismo de Portugal, 2022).

Tabela 8 - Resumo Análise PESTAL

Políticos	• Cidadãos europeus podem viajar livremente por outros países da União Europeia, comunicando presença e registo de residência para estadias superiores a 3 meses (Your Europe, 2022) • Sistema Fiscal mais atrativo. IRC para empresas sediadas nos Açores 14,7%. As taxas IVA são de 4%, 9% e 16%, na RAA. (IPDT - Turismo, 2015) • Aprovação projeto para Comunidade de Nómadas Digitais
Económicos	• A economia dos Açores é baseada principalmente no turismo, na pesca e na agricultura (Fortuna, 2016), • Custo de vida relativamente baixo em comparação com outras partes de Portugal e da União Europeia (NUMBEO, 2022) • Taxa de inflação inferior á taxa nacional que foi de 7,26%. (Cabral, 2022) • Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo (VABGT) é 10,6% do VAB da economia regional
Sociais	• Região tem grande biodiversidade desde terra, mar, património cultural e natural. • Bom acesso a serviços de saúde; • Açoriano é entendido como um bom anfitrião (IPDT-Turismo, 2015)
Tecnológicos	• Bom acesso internet • Implementação de 5G em todas as ilhas em 2023
Ambientais	• Único arquipélago no mundo certificado como Destino Turístico Sustentável
Legais	• Vistos para Nómadas digitais (Turismo de Portugal, 2022) • Ausência de Necessidade de Vistos para cidadãos europeus (Your Europe, 2022).

Fonte: Elaboração Própria

6.5. Análise SWOT

De seguida de forma a resumir o panorama geral da empresa iremos realizar a análise SWOT. A análise fornece um diagnóstico completo do estado da própria empresa e do ambiente ao seu redor, ajudando a reduzir riscos e capitalizar oportunidades.

Tabela 9 - Análise SWOT

Força	**Oportunidade**
(F1) - Ilha com grande biodiversidade de terra e mar, património cultural e natural (pág. 75); **(F2) -** Inexistência de sazonalidade de atividades de natureza na ilha de São Miguel (pág. 61); **(F3) -** Excelente ligação Internet (pág. 62); **(F4) -** Baixo Custo de Vida (pág. 55); **(F5) –** Consolidação do Turismo dos Açores (pág. 73); **(F6) –** Segurança do destino (pág. 62);	**(O1) -** Aumento da Preocupação de Bem-Estar e vontade de maior equilíbrio de vida- trabalho (pág. 50); **(O2) -** Crescimento do mercado de nomadismo digital (pág. 74); **(O3) -** Crescimento da automatização e Inteligência artificial (pág. 48); **(O4) –** Preocupação com a atração e retenção de talento, por parte das empresas (pág. 48); **(O5) –** Ligação Histórica com mercados da América do Norte (pág. 73); **(O6) -** Retoma turística pós pandemia (pág. 75); **(O7) -** Incentivos por parte do governo regional para nomadismo digital (pág. 65); **(O8) -** Ausência de concorrência direta na ilha de São Miguel (pág. 82); **(O9) -** Mercado dos Nómadas Independente de Sazonalidade (pág. 74).;
Fraqueza	**Ameaças**
(W1) - Localização das ilhas Remota (pag. 57) **(W2) -** Investimento Inicial Elevado (pág. 108) **(W3) –** Inexistência de comunicação no mercado nómada digital (pág. 59);	**(A1)** - Aumento da Inflação (pág. 84).; **(A2)** -Abertura constante de serviços substitutos, como é o caso dos alojamentos locais (pág. 82); **(A3)** – Inexistência de Plano de Marketing Estratégico dos Açores (pág. 59); **(A4)** - Inexistência de barreiras à entrada para abertura de colivings (pág. 82).

Fonte: Elaboração Própria

6.6. Visão Futuro do Trabalho: Criativos, Bem-Estar e Remoto

A automatização e a IA estão realizando cada vez mais tarefas rotineiras e monótonas, permitindo que os trabalhadores se concentrem em tarefas que exigem características exclusivamente humanas, como pensamento crítico e inteligência emocional. Isso significa que as habilidades humanas serão cada vez mais valorizadas no futuro do trabalho. Prevê-se que os colaboradores irão focar-se em ser a vantagem competitiva e não os executantes (World Economic Fórum, 2021).

Além disso, a pandemia e a tecnologia permitiram que os colaboradores trabalhem de forma remota (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021; Suri, 2020; Hermann & Paris, 2020), o que pode melhorar a qualidade de vida e permitir que as pessoas trabalhem em ambientes mais tranquilos e naturais, onde possam se inspirar, se conectar com a natureza e realizar os seus hobbies (Vagena, 2021). Deixa de ser necessário ir para o escritório tradicional e o local de trabalho será aquele que se adequa às necessidades individuais e ao bem-estar de cada colaborador (Deng et al., 2020; Insight, 2021). Com a flexibilidade horária e o trabalho remoto é esperado que muitos colaboradores optem por trabalhar fora das grandes cidades, em áreas rurais ou com mais contato com a natureza (Salto Systems, 2022). Isso pode levar a uma redução no stress, melhoria na saúde mental e física, e aumento na criatividade e inspiração.

Se por um lado o trabalho remoto pode trazer um sentimento de solidão e falta de relacionamento pessoais (Kelly & Arelano, 2021), por outro os espaços partilhados, como é o caso dos escritórios, coworking e colivings, facilitam a inovação e as ligações humanas feitas dentro destes espaços (von Zumbusch & Lalicic, 2020).

O crescimento de casos de Burnout leva a que os momentos de pausa sejam mais frequentes, não como um capricho, mas sim como uma necessidade (IPDT - Turismo, 2022). A importância do equilíbrio de vida trabalho tem aumentado e cerca de 72% dos colaboradores valorizaram ter acesso a um benefício de bem-estar e 65% dos colaboradores confirmam que o bem-estar tem impacto na sua

produtividade e desempenho (McKinsey Health Institute, 2022). O mercado global de bem-estar vem crescendo ao longo do tempo representando cerca de 1,5 trilhões de dólares anuais, com crescimento anual de 5% a 10% (McKinsey and Company, 2021).

Com o aumento do trabalho remoto haverá um crescimento dos nómadas digitais, que procuram experiências turísticas que consigam aliar-se à sua vida profissional (Schlagwein, 2018; Stickel, 2020; Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021; Khatri & Shukla, 2022). A procura por um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, passou a ser uma prioridade em crescimento na sociedade, juntamente com uma maior consciência da importância da saúde física e mental (McKinsey and Company, 2021). Mais do que apenas viajar, as pessoas querem ter experiências que o reequilibram a nível mental e físicos (IPDT -Turismo, 2022). Prevê-se que o mercado dos nómadas digitais atinja os 1Bilião até 2035 e que 73% das equipas terão trabalhadores remotos até 2028 (International Accounting Bulletin, 2022).

Para além disso, o recrutamento passa a ser global e a localização deixa de ser um obstáculo, aumentando a competição por colaboradores (Eger et al., 2019). Com a escassez de talento, a retenção será um desafio para as empresas, a longo prazo, e que muitos empregadores se mostram interessados em reconsiderar a sua proposta de valor para os seus empregados, de forma a criar uma forte estratégia de atração (Randsat, 2022).

Neste contexto empresas que adotarem políticas de trabalho remoto, que vão ao encontro das necessidades e expetativas dos clientes internos (Maheshwari et al., 2014; Al-Suraihi et al., 2021) e que permitirem os seus colaboradores trabalharem de locais onde possam ser criativos e ter um maior bem-estar, estarão a ser mais atrativas e a ganhar uma vantagem competitiva (Amelia & Nasution, 2016). Colaboradores motivados e felizes conseguem mais facilmente atingir os objetivos pretendidos e obter resultados satisfatórios. Uma empresa que oferece uma estrutura de bem-estar à sua equipa consegue mais facilmente reter o talento (Aon, 2020). Benefícios como centros de trabalho deslocalizados, centros de bem-

estar, voucher de apoio às viagens, ou voucher de experiências locais irão atrair este segmento de clientes internos.

Apesar de tudo ser remoto o contacto humano não irá ser substituído e a necessidade de equipas trabalharem em conjunto irá aumentar, quer seja para aprofundar as relações entre colaboradores das equipas e criar relação com a própria empresa. Para além disso com equipas globais os desafios com as diferenças culturais aumentam, e o contacto humano pode atenuar estes choques culturais. Os escritórios no futuro continuarão a ser espaços importantes para as empresas (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021), pois oferecem um local para a colaboração e comunicação entre os funcionários, além de serem um espaço para reuniões e eventos, no entanto serão diferentes, serão mais pequenos, espalhados mundialmente e serão ambientes mais descontraídos, relaxados, confortáveis, rodeados de natureza e terão dormitórios de forma a que possam hospedar os seus clientes internos nómadas digitais, assim como planos de atividades coletivas e individuais.

Resumindo a automação e a IA estão desempenhando um papel cada vez maior na forma como trabalhamos e as habilidades humanas estão se tornando cada vez mais valorizadas no futuro do trabalho. A pandemia e a tecnologia permitiram que os colaboradores trabalhem permitindo que as pessoas trabalhem em ambientes mais tranquilos e naturais. A flexibilidade horária e o trabalho remoto estão se tornando cada vez mais comuns e as pessoas estão à procura de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Isso pode levar a uma redução no stress, melhoria na saúde mental e física, e aumento na criatividade e inspiração. O aumento da competição por talentos globais e a necessidade de retenção de colaboradores leva a que empresas precisem de se adaptar e reconsiderem a sua proposta de valor para se manterem competitivas no futuro do trabalho. Os espaços partilhados, como *escritórios*, *coworking* e *colivings*, podem ser uma solução para a solidão e falta de relacionamentos pessoais dos nómadas digitais, assim como um local de relacionamento entre colaboradores e com a empresa.
É neste sentido que nasce o conceito de negócio que abordaremos no capítulo seguinte.

6.7. Conceito de Negócio: Workation Azores Village

Com a automatização e a inteligência artificial a assumir tarefas rotineiras e monótonas, as habilidades humanas estão a tornar-se cada vez mais valorizadas no futuro do trabalho. A procura por equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem sido uma prioridade crescente, juntamente com a consciência da importância da saúde física e mental.

Para além disso se por um lado a pandemia e a evolução da tecnologia pode melhorar a qualidade de vida dos clientes internos permitindo que trabalhem de qualquer parte do mundo a partir de ambientes mais tranquilos e naturais, por outro com o crescimento do trabalho remoto e do mercado de nómadas digitais espera-se que haja uma maior competição por talento, que tornará a atração e a retenção dos clientes internos um desafio a longo prazo para as empresas.

No meio do oceano atlântico, a quatro horas do centro da europa e do continente norte americano, encontra-se a ilha de São Miguel, na região Autónoma dos Açores. Conhecida não só pelo seu património cultural, natural gastronómico, mas também pela hospitalidade, genuinidade e autenticidade da sua comunidade local. Para além disso os Açores são o primeiro arquipélago sustentável do mundo, distinguido pela EARTHCHECK.

Neste sentido nasce a oportunidade de criar uma aldeia para trabalhadores remotos, na ilha de São Miguel intitulada Workation Azores Village.

A Workation Azores Village é uma aldeia projetada não só para fornecer um local onde nómadas digitais possam executar as suas obrigações enquanto aproveitam a vida, mas também para resolver o desafio na atração e retenção do talento nas empresas.

A Workation Azores Village pretende oferecer todas as condições necessárias para os nómadas digitais, desde alojamento, a local de trabalho, assim como

experiências únicas em São Miguel. Além disso, os nómadas digitais também poderão desfrutar dos seus hobbies e atividades na natureza durante sua estadia.

No que toca às empresas oferecemos uma solução única para atrair e reter talentos. Ao oferecer aos seus colaboradores acesso Workation Azores Village de forma individual ou coletiva, as empresas não só se diferenciam e mostram o seu compromisso com a saúde e bem-estar dos seus clientes internos que por consequência aumenta a retenção de talentos e melhora a sua competitividade no mercado, mas também fornece uma plataforma para a colaboração, inovação e conexão humana entre os clientes internos, o que pode levar a resultados ainda melhores para a empresa.

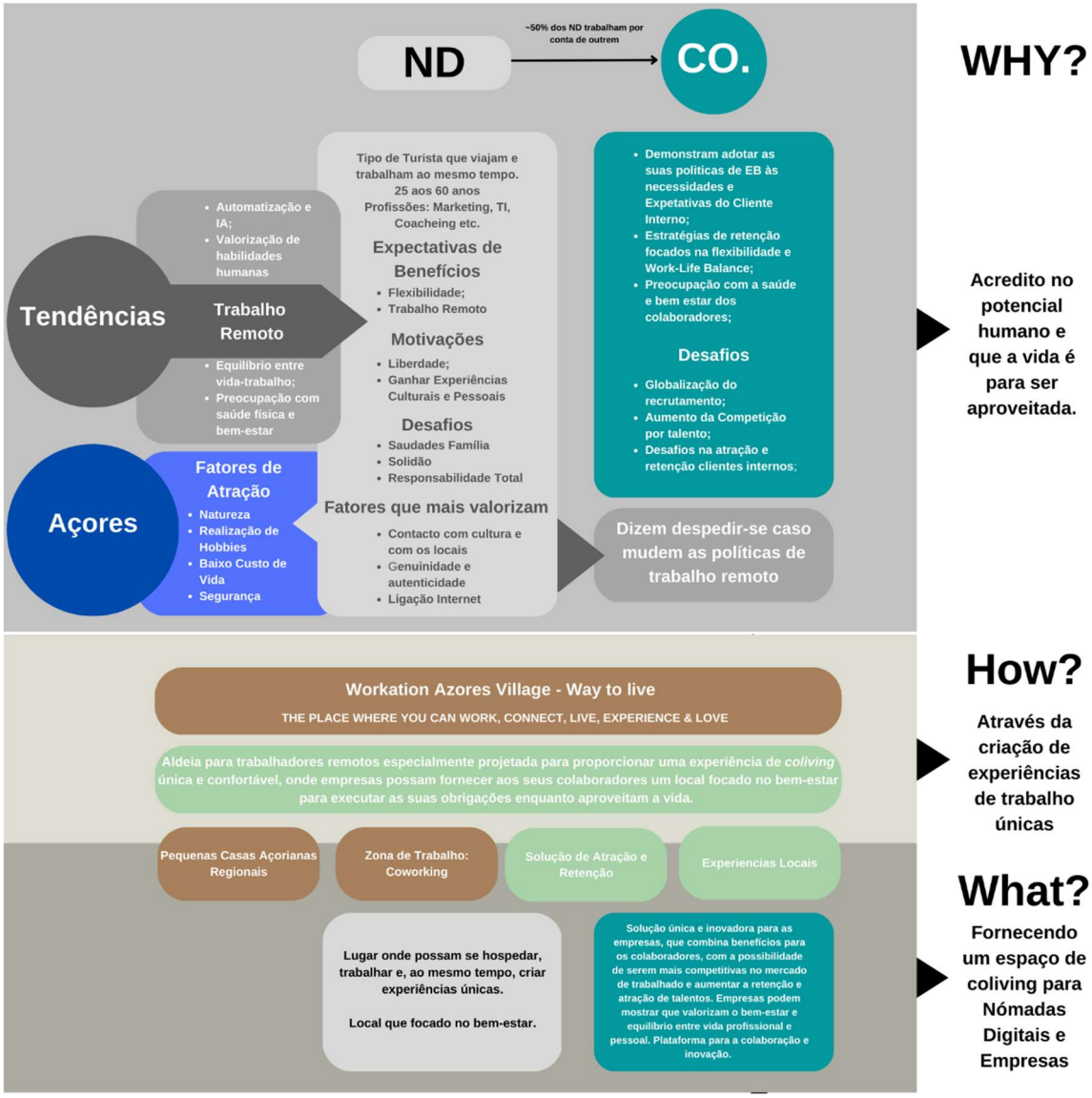
Aliado ao espaço iremos ter parceria com *players* locais de forma fornecer a possibilidade de os trabalhadores fazerem voluntariado na comunidade e terem uma experiência imersiva da cultura local durante um ou dois dias na semana: os hóspedes poderão ser agricultores, lavradores ou pescadores nos seus tempos livres; pertencer a uma associação que ajuda na reflorestação da ilha; ser ajudante de cozinheiro de cozinha local.

Irá disponibilizar ainda bicicletas, para um contacto pleno com a natureza, canas de pesca, tapetes de ioga, caso precise relaxar e meditar. Além disso haverá uma agenda semanal de atividades para fazer em conjunto e em comunidade, como por exemplo yoga, caminhadas pela natureza, torneios desportivos ou mesmo organizar churrascos ao final do dia.

Irão ter ao seu dispor um Gestor de comunidade que irá ajudar a organizar a comunidade e a dinamizar a mesma.

O projeto Workation Azores Village contará com 20 casas na sua totalidade, no entanto será construído em 4 fases distintas, com cinco casas em cada fase. Isso permitirá que o projeto tenha fluxo de caixa constante. A primeira fase começará em 2024 e as fases seguintes serão realizadas após a conclusão da primeira.

Figura 5 - Resumo conceito de Negócio



Fonte: Elaboração Própria

6.8. Segmentação

A segmentação é um elemento importante no planeamento de marketing, pois permite às empresas direcionarem os seus recursos de maneira mais eficiente. Ao escolher quais segmentos de mercado são mais importantes para a empresa, é possível alcançar resultados mais significativos e atender às necessidades dos clientes de maneira mais eficaz. (Walker. et all, 2011).

O Workation Azores Village tem dois grandes segmentos: o segmento dos Nómadas Digitais e o Segmento Empresarial.

No segmento dos **Nómadas Digitais** a Workation Azores Village destina-se a trabalhadores que procuram novas experiências e interação pessoal, pessoas que queiram experienciar a cultura local, enquanto tem um maior equilíbrio entre vida-trabalho e que utilizam o seu tempo de lazer para realizar os seus hobbies - quer sejam de aventura quer sejam mais culturais ou gatronómicos.

Segmento demográfico: Jovens adultos, com idade entre 25 e 44 anos, com rendimento médio-alta. Poderão ser empreendedores, *freelancers* ou trabalhadores remotos por conta de outrem.

Segmento geográfico: os viajantes podem vir de várias partes do mundo, mas pela proximidade e acessibilidade de comunicação e por serem mercados atuais dos Açores é esperado que a maioria venha de países da Europa (Alemanha, França, Reino Unido e Espanha) e América do Norte (USA e Canadá).

Segmento psicográfico: valorizam a natureza assim, como atividades ligadas à mesma, o equilíbrio entre vida e trabalho, saúde mental e física. Procuram novas experiências e conexões humanas, ou pessoas que estão á procura de melhorar sua qualidade de vida. Estão numa jornada de autoconhecimento e procura de contacto com a cultura local e com os locais.

O Workation Azores Village destina-se a pessoas que procuram novas experiências e interação com outras, pessoas que queiram experienciar a cultura local, enquanto tem um maior equilíbrio entre vida-trabalho e que utiliza o seu tempo de lazer para realizar os seus hobbies - quer sejam de aventura quer sejam mais culturais.

Na revisão de literatura foram encontrados três segmentos, os práticos, os sociáveis e os exploradores. Os nómadas digitais práticos valorizam espaços que oferecem condições para se concentrar e fazer networking, enquanto os sociáveis buscam combater a solidão através da conexão com outros indivíduos similares. Por fim, os exploradores procuram por experiências autênticas e locais (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021).

No setor empresarial o Workation Azores Village destina-se a empresa que pretendam ter uma vantagem competitiva na atração e retenção de talento. Os critérios de segmentação são dimensão da empresa, idade dos clientes internos e os valores da mesma.

Empresas de tecnologia e start-ups - Tendem a ter colaboradores mais jovens e criativos, que valorizam a flexibilidade e o bem-estar no trabalho. Trabalhos que exigem muito pensamento.

Empresas que valorizam a saúde e bem-estar – Já tem uma preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, portanto pode ser uma excelente opção para estas empresas para desfrutar de atividades ao ar livre e natureza enquanto descansam.

Empresas com grande rotatividade de colaboradores - Essas empresas tem o desafio de reter colaboradores devido ao alto nível de stress e falta de equilíbrio de vida-trabalho. Pode ser uma forma de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e ajudar a reter e atrair.

Empresas com políticas de trabalho remoto - Essas empresas já têm uma cultura de trabalho remoto, portanto os colaboradores podem trabalhar de forma remota enquanto desfrutam de um ambiente tranquilo e inspirador.

Tabela 10 - Segmentação do Workation Azores Village

Tipo de Segmento	Targeting	Descrição	Atratividade
Empresarial	Empresas de tecnologia e start-ups	Colaboradores jovens e criativos, valorizam flexibilidade e bem-estar no trabalho	Alta
	Empresas de saúde e bem-estar	Preocupação com o bem-estar dos colaboradores	Alta
	Empresas com grande rotatividade de colaboradores	Dificuldade em reter clientes internos devido ao alto nível de stress e falta de equilíbrio de vida-trabalho	Alta
	Empresas de grande dimensão com equipes de trabalho remoto	Cultura de trabalho remoto já estabelecida	Alta
	Empresas de pequena dimensão com equipes de trabalho remoto		Baixa
Nómadas Digitais	Práticos	Condições para se concentrar e fazer *networking*	Alta
	Sociáveis	Combater a solidão através da conexão com outros indivíduos similares	Alta
	Exploradores	Os exploradores procuram por experiências autênticas e locais	Alta

Fonte: Elaboração Própria

Após definidos os segmentos no capítulo seguinte iremos abordar o posicionamento do Workation Azores Village.

6.9. Posicionamento

No entender de Walker et al., (2011) o posicionamento, é visto como um processo criativo em que uma marca num mercado sobrelotado de marcas semelhantes pode dar uma posição distinta na mente do consumidor. Embora tipicamente pensado em relação à marca comercialização de bens de consumo, tem igual valor para os bens industriais e para os serviços, que exigem essencialmente o mesmo procedimento que os bens de consumo. A decisão de posicionamento da marca é uma decisão estratégica, com implicações para os bens ou serviços da empresa.

Relativamente ao Workation Azores Village foi através das entrevistas que se identifica o posicionamento adotado. Este posicionamento teve em conta a tendência de mercado de uma maior flexibilidade, maior preocupação com o bem-estar, desejo de experiências com os locais, assim como também dos fatores diferenciadores que a ilha pode oferecer.

Trata-se de um espaço de trabalho onde os colaboradores possam ter um maior equilíbrio entre vida e trabalho e possam criar memórias através de experiências imersivas na cultura e natureza local.

WORKATION (Work + Vacation) Azores Village é um movimento que tem o foco no bem-estar dos profissionais e na criação de experiências imersivas, na criação de histórias para a vida dos profissionais. Pretendemos criar experiências inesquecíveis aos nossos clientes, enquanto promovemos o bem-estar e a integração com a comunidade local. Seremos uma opção de alojamento acessível para trabalhadores remotos. Seremos uma forma de viver onde colaboradores podem aproveitar a vida enquanto trabalham. Este será um local onde o trabalhador poderá conectar-se consigo e com a natureza, realizar os hobbies que sempre desejou, experienciar a cultura local e retribuir para com a comunidade.
Posicionar-nos-emos como **Workation Azores Village - Way to live** e esta mensagem será comunicado com a seguinte frase "**THE PLACE WHERE YOU CAN WORK, CONNECT, LIVE, EXPERIENCE & LOVE**"

6.10. Employer Branding – Workation Azores Village

O capital humano é considerado a parte mais importante das organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2014) e a atratividade de uma empresa é um fator crucial na retenção e recrutamento de funcionários (Edwards, 2010). Para isso é importante que os colaboradores se identifiquem com a visão e os valores da Workation Azores Village, pois isso gera maior lealdade, comprometimento e desempenho por parte desses funcionários (Kapoor, 2010). Para isso desenvolvemos uma Estratégia de Employer Branding.

A estrutura organizacional do Workation Azores Village nos primeiros 2 anos deve incluir posições-chave para garantir o sucesso do projeto. O Diretor Geral responsável por gerir todas as operações do projeto, incluindo planeamento, orçamento, vendas, marketing, recursos humanos assim como departamento financeiro. O Gestor de comunidade responsável por gerir tanto as operações diárias, incluindo manutenção, limpeza, como o suporte ao cliente e criação de comunidade. O Assistente de marketing é responsável por desenvolver e implementar estratégias de marketing e vendas para atrair clientes e aumentar a faturação. Além disso, é importante ter uma equipa de operações para realizar tarefas diárias, como limpeza. Realizaremos estágios Europeus para que possam trazer novas perspetivas ao negócio.

O plano de employer branding da Workation Azores Village tem como foco a excelência e na experiência do cliente interno de forma a melhor servir o cliente final. Para nós cada colaborador deve ter em conta a hospitalidade de quem se encontra no nosso estabelecimento, de forma a criar um ambiente acolhedor e recetivo para que o cliente final possa trabalhar e ter a melhor experiência possível. Os colaboradores devem colocar em primeiro lugar as necessidades e o bem-estar dos clientes finais e receberão um budget definido para fazer o possível para tornar o dia dos clientes finais mais fácil. Isso inclui atenção aos detalhes. Para além disso, eles são responsáveis por criar conexões entre os clientes finais e manter um ambiente inclusivo. Queremos colaboradores proativos, criativos e que se divirtam a trabalhar. Trabalhar na Workation Azores Village é proporcionar

excelentes experiência profissionais, assim como trabalhar com prazer, no meio da natureza.

Benefícios aos clientes internos:

- Acesso a espaços de trabalho com ambiente de trabalho colaborativo e inovador (Workation Azores Village)
- Flexibilidade de local de trabalho;
- Benefícios culturais e recreativos, como eventos e atividades de equipa;
- Sabática: A cada 5 anos os colaboradores tem possibilidade de tirar 1 mês extra de férias;
- Todos os anos pelo menos uma semana serão Clientes no Workation Azores Village – de forma a relaxar e usufruir do espaço, assim como compreender o lado do cliente;
- Programa de Formação e desenvolvimento pessoal e bem-estar;

6.11. Marketing Mix

O Marketing Mix rescumo os conceitos básicos dos pilares da estratégia de marketing: produto, preço, place e promoção. Cada subcapítulo representam as variáveis da oferta que a empresa faz ao público-alvo para atingir seus objetivos de marketing (Walker. et all, 2011).

6.11.1. Produto

Workation Azores Village será constituída por várias casas pequenas tradicionais equipadas com quartos privativos, cozinha totalmente equipada, casa de banho e varanda privada com vista para a natureza (árvores ou oceano). Para além das casas pequenas haverá salas comuns que lhe dão a oportunidade de formar uma comunidade. Tal como é apresentado na **Figura 6**.

Figura 6 - Exemplo de Workation Azores Village

Fonte: Cuada Aldeia

Os designs das casas são simples e acolhedores ao mesmo tempo com o objetivo de dar um sentido de lar. A Workation Azores Village será na ilha de São Miguel, nos Açores por ser a ilha que tem maior densidade populacional e maior área territorial. Para além disso deverá ser construída num terreno rodeado de natureza, assim como com vista para o mar, como se apresenta na **Figura 7**.

Figura 7 - Exemplo de Terreno

Fonte: Elaboração Própria

Figura 8 - Exemplo de interior de um Workation Azores Village

Fonte: Pexel

Para além das casas individuais, os hóspedes têm acesso às áreas comuns, como a receção, lavandaria, churrasqueira, piscina e coworking space.

No *coworking space* haverá uma zona aberta, zona de trabalho colaborativo e cubículos com isolamento acústico de forma os trabalhadores poderem estar concentrados e em videochamadas. Para além disso será criado um espaço de trabalho ao ar livre.

Figura 9 - Zona aberta

Figura 10 - Cubículos de Isolamento

Figura 11 - Zona de Trabalho Colaborativo

Figura 12 - Zona de trabalho exterior

Fonte: Pexel

Foram desenvolvidos dois produtos, um focado no segmento dos Nómadas Digitais e outro no segmento empresarial.

Workation Experience - Este produto é focado no segmento dos nómadas digitais oferece alojamento no nosso espaço de coliving, incluindo acesso a instalações de trabalho e lazer. Além disso, haverá oportunidades para os hóspedes fazerem voluntariado na comunidade local e ter uma experiência imersiva da cultura local, durante um ou dois dias na semana os hóspedes poderão ser agricultores, lavradores ou pescadores nos seus tempos livres, pertencer a uma associação que ajuda na reflorestação da ilha, ser ajudante de cozinheiro de cozinha local. O produto também inclui bicicletas, canas de pesca, tapetes de ioga e uma agenda semanal de atividades em comunidade, como yoga, caminhadas e churrascos.

Workation Wellness Program - Será desenvolvido em paralelo um produto para empresas que através do pagamento de uma renda não só poderão oferecer a estadia no Workation Azores Village como benefício às suas equipas de forma individual ou coletiva, como também personalizar parte da Villa com o seu branding e nome da empresa, por exemplo Workation by Google. Esta personalização de parte da aldeia trará um aumento da visibilidade da marca, assim como a criação de relação com o cliente interno.

Aumento do Awareness da Marca – as empresas podem aumentar a visibilidade da sua marca e reforçar a sua presença no mercado

Diferenciação – As empresas ao investir no bem-estar e desenvolvimento dos seus colaboradores mostram que se preocupam e vão ao encontro das expectativas do seu cliente interno, o que melhorará a imagem da empresa perante os colaboradores e o público em geral.

Lealdade e relação com os clientes internos – Ao ver a sua marca presente no ambiente de trabalho, os clientes internos sentem-se mais conectados à empresa e mais leais à mesma.

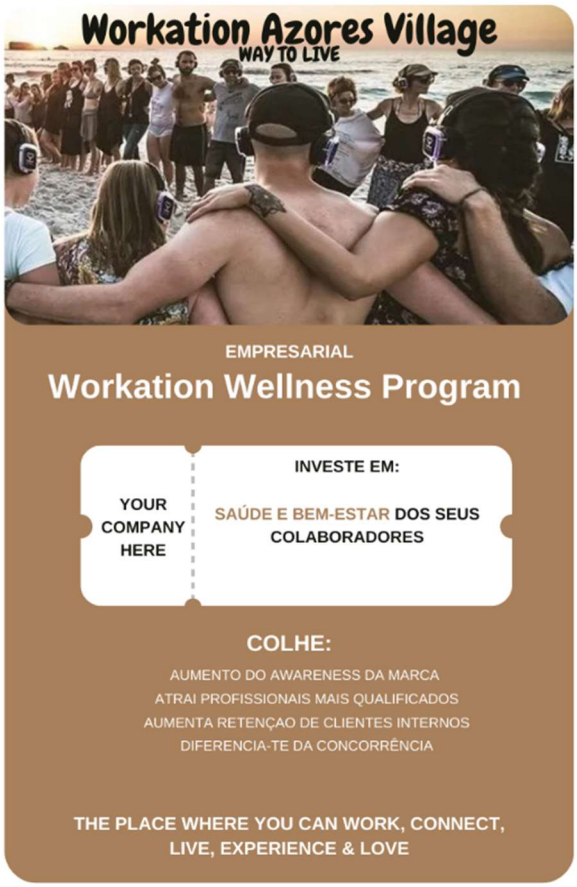
Oportunidade de criação de conteúdo – Será inevitável que os clientes internos não partilhem as suas experiências nas redes sociais o que trará visibilidade

e uma melhoria de imagem da empresa perante os colaboradores e o público em geral. Para além disso é uma boa oportunidade para as empresas criarem conteúdo para as suas redes sociais e outras plataformas de comunicação.

Este produto, oferece uma solução única e inovadora para as empresas, que combina benefícios para os colaboradores, com a possibilidade de serem mais competitivas no mercado de trabalhado não só por aumentar a retenção e atração de talentos, assim como a criação de relações entre clientes internos e a empresa. O Workation Azores Village consoante os objetivos da empresa e os objetivos individuais do colaborador pode ser usado como uma plataforma para a colaboração e inovação entre clientes internos, através de retiros corporativos estratégicos, reuniões criativas, atividades de team *building* e workshops colaborativos.

Com este produto, as empresas terão a possibilidade de melhorar o seu employer branding, oferecendo um local de trabalho para desfrutar de um ambiente natural e tranquilo, rodeados de natureza e com oportunidades para praticar atividades ao ar livre e melhorar o seu bem-estar, enquanto melhoram o trabalho colaborativo. Além disso, devido aos baixos impostos na Região Autónoma dos Açores quando comparado com Portugal Continental, há a possibilidade de as empresas colocarem sua sede fiscal portuguesa na região, beneficiando desta baixa de impostos.

Figura 13 – Produtos



Fonte: Elaboração Própria

6.11.2. Preço

O preço da empresa é fortemente afetado por uma variedade de fatores: o valor do produto para o utilizador final; a rapidez com que pode ser imitado pelos concorrentes; a presença de substitutos próximos; e o efeito de elasticidade de preço e, por sua vez, sobre os custos. É importante definir uma estratégia de preço, pois é necessário que esta reflita o posicionamento da marca, de modo a captar a atenção dos consumidores, mantendo uma imagem de qualidade (Walker et al., 2011).

O preço da Workation Azores Village tem em conta a estratégia de Skimming, visto que é uma estratégia apropriada para nicho de mercado, como é o caso dos

nómadas digitais e lotação limitada. Para além disso o preço será ajustado consoante a procura de mercado. Começaremos com o valor de 1200 euros de estadia mensal.

No que toca ao segmento das empresas o Workation Wellness Program investimento de 87 000€ anual para as empresas fornecerem acesso dos seus colaboradores ao Workation Azores Village e melhorarem a sua taxa de retenção e ter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

6.11.3. Place

A escolha dos canais de distribuição é fundamental na definição da política de distribuição, pois permite que os produtos sejam entregues aos clientes de maneira eficiente e eficaz, maximizando a sua satisfação.
A estratégia de distribuição para a Workation Azores Village inclui tanto a distribuição direta quanto a indireta.
A distribuição direta inclui reservas realizadas através do website da empresa www.workation.pt, bem como por meio de contato de Whatsapp ou e-mail. Para além disso iremos criar conteúdo para grupos de nómadas digitais tanto no reddit, como no Facebook. Já a distribuição indireta envolve parcerias com sites de reservas online como coliving.com, Airbnb e Booking. Para além disso teremos um gestor de marketing que fará as vendas B2B do programa empresarial.

6.11.4. Promoção

Para se comercializar e promover junto de potenciais clientes, a Workation Azores Villages aposta nos meios digitais. Portanto, será importante investir

- **Branding -** Definição da identidade para que haja equilíbrio da mensagem: **THE PLACE WHERE YOU CAN WORK, CONNECT, LIVE, EXPERIENCE & LOVE**. Além disso, será implementado um sistema de gestão de relacionamento com o cliente para melhorar o atendimento e o contato com os clientes;
- **StoryTelling:** às vezes precisamos de escapar, da rotina, do trânsito, da confusão. Há alturas que a vida passa em velocidade acelerada. Sentimos

que a vida está a fugir pelas mãos. É nestas alturas que nos ligamos aos elementos mais naturais: Terra, Água, fogo, vento. Mudamos a forma como vivemos e vemos o mundo. Conectamo-nos com o que importa. Exploramos os nossos pequenos detalhes, Encaramos a vida com prazer, Saímos da nossa zona de conforto, trabalhamos de onde importa, trazemos mais aventura, dançamos, sorrimos, amamos, com um único objetivo: o nosso bem—estar. No meio do oceano numa ilha onde o homem e a Natureza tornam-se num só. Aqui pode ter outra forma de trabalhar, outra forma de viver.

- **Imagem -** a qualidade da imagem utilizada, incluindo fotografia e O vídeo é muito importante, não só para permitir que os consumidores tenham uma boa perceção da oferta e posicionamento da marca;
- **Comunicação digital -** A implementação de uma estratégia de comunicação digital incluirá a criação de um website oficial multilingue com suporte para 5 idiomas diferentes (Português, Inglês, Espanhol, Francês e Alemão). Além disso, será desenvolvida uma aplicação de chat Bot para facilitar a comunicação com os visitantes do site. Para manter os contatos atuais informados sobre as promoções e eventos, serão enviados mailings regulares. Também serão criadas páginas nas redes sociais, como Facebook, Reddit, Instagram e Youtube, e será desenvolvido um blog integrado para compartilhar conteúdo relevante.

Para divulgar o conceito de negócio devido ao longo tempo de construção da aldeia, é recomendado criar conteúdo, apresentar o projeto e ter presença em meios digitais, como podcasts e vídeos. A captação de interessados pode ser feita através de uma landing page onde as pessoas possam deixar seus contatos.

6.12. Plano Financeiro

O plano de marketing para o projeto Workation Azores Village tem como objetivo investir principalmente na construção da aldeia com 20 pequenas casas para trabalhadores remotos, assim como o espaço de trabalho.

Tabela 11 – Plano Provisional de Vendas

Ano	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Investimento						
Projeto de Arquitetura	**10000**					
Comissão de Venda	0	0	0	0	0	0
Coworking	0	150000	0	0	0	0
5 Casas + Acessos	0	400000	400000	400000	400000	0
Espaços Comuns Exterior	0	50000	0	0	0	0
Investimento Marketing	1500	10000	10000	10000	10000	10000
Total de Investimento	**11500**	**610000**	**410000**	**410000**	**410000**	**10000**
Custos Variáveis						
Eletricidade	0	5400	10800	16200	21600	21600
Água	0	900	1800	2700	3600	3600
Instrutor de Well Being	0	250	250	250	250	250
Total de CV	0	**6550**	**12850**	**19150**	**25450**	**25450**
Custos Fixos						
Prestação Bancária 1	0	19260	19260	19260	19260	19260
Prestação Bancária 2	0	0	16272	16272	16272	16272
Prestação Bancária 3	0	0	0	16272	16272	16272
Prestação Bancária 4	0	0	0	0	16272	16272
Limpeza	0	17430	17430	17430	17430	17430
Gestor de Comunidade	0	19166	19166	19166	19166	19166
Manutenção	0		20000	20000	20000	20000
Assistente Operacional	0	17430	17430	17430	17430	17430
Total de CF	0	**73286**	**109558**	**125830**	**142102**	**142102**
Vendas						
Workation Wellness Program	0	0	0	0	87000	87000
Workation Experience	0	0	72000	144000	216000	216000
Comissão de Venda	0	0	12960	25920	38880	38880
Vendas Líquidas	0	**0**	**59040**	**118080**	**264120**	**264120**
Lucro Bruto	0	**-79836**	**-63368**	**-26900**	**96568**	**96568**
IRC	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Lucro Líquido	**0**	**0**	**0**	**0**	**81117,12**	**81117,12**
Necessidades de CashFlow	**0**	**-79836**	**-63368**	**-26900**	**0**	**0**

Fonte: Elaboração Própria

O investimento foi divido em 4 fases de forma que consigamos fazer face aos custos do elevado investimento. Estima-se que o investimento é de 1 840 000€.
De forma conservadora estimamos que a lotação estará a 80% os primeiros 4 anos a 1200€ mês. Após os primeiros 4 anos estima-se que a marca estará presente na cabeça do consumidor aumentando o valor da mensalidade para 1600 euros.
Com estes dados pode-se concluir que a partir do ano 2027 o projeto começa a gerar lucro. No entanto os primeiros de anos de 2024 a 2027 haverá uma necessidade de fluxo de caixa de cerca de 233 472€

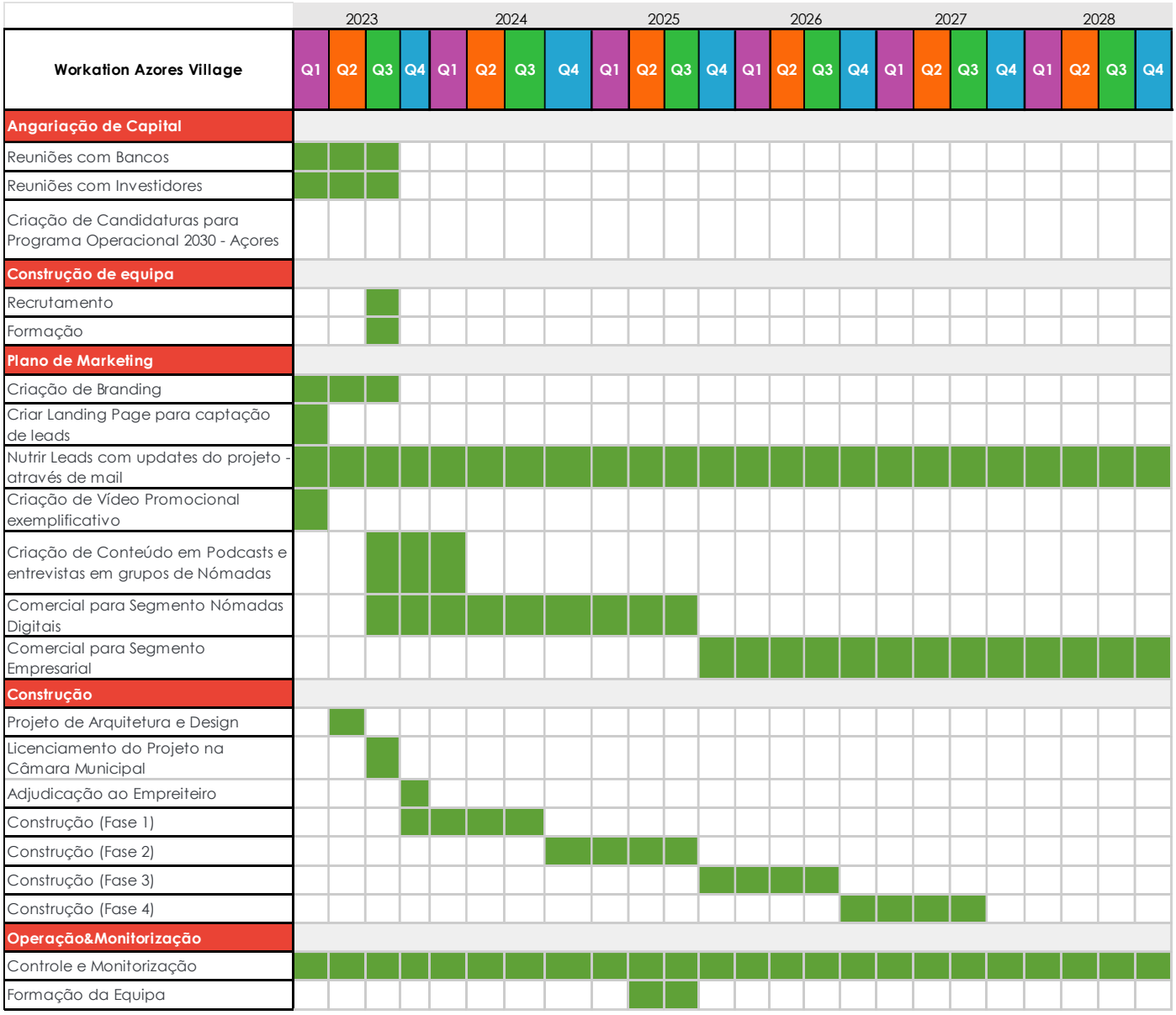
6.13. Plano de Ação

Devido à constante mudança no mercado e aos rápidos desafios mundiais externos, é importante ter um plano de ação e plano de contingência para lidar com possíveis desafios e garantir o sucesso do projeto. Este plano de ação e plano de contingência fornecerá uma estrutura para o lançamento e operação da Workation Azores Village e medidas para lidar com possíveis problemas.

O plano de ação irá discutir as etapas necessárias para desenvolver e implementar o Workation Azores Village, incluindo a pesquisa do mercado, o desenvolvimento de parcerias estratégicas, a estruturação financeira e a implementação operacional. Após a analise deste plano iremos identificar potenciais parceiros locais, como empresas de turismo, imobiliárias, empresas de tecnologia e outras empresas relevantes, para desenvolver parcerias. A segunda etapa será a estruturação financeira, desenvolvendo um plano financeiro detalhado, incluindo projeções de receita e despesa, e identificando fontes de capital, incluindo angel investors, empréstimos bancários e crowdfunding.

É importante lembrar que este plano de ação deve ser continuamente avaliado e ajustado de acordo com as necessidades e desenvolvimentos do mercado e do projeto em si, para garantir o sucesso no longo prazo.

Figura 14 - Plano de Ação



Fonte: Elaboração Própria

6.14. Plano de Contingência

Um plano de contingência é uma ferramenta vital para qualquer organização, pois permite simular e preparar-se para as possíveis adversidades no futuro. É uma lista dos cenários mais desfavoráveis, avaliando a probabilidade e o impacto de cada um. Desta forma, é possível compreender a gravidade de cada situação e desenhar medidas de contingência para minimizar ou evitar as consequências.

Tabela 12 - Plano de Contingência

Contingência	**Risco de Ocorrência**	**Impacto da Ocorrência**	**Ação de contigência Proposta**
Queda do nº de nómadas digitais	Baixo	Quebra na faturação	Mudança de target direcionando-o para turismo tradicional.
Queda do Turismo	Muito Baixo	Quebra na faturação	Aluguer da Habitação
Fundador/CEO ausente de forma imprevista por motivos de saúde, durante um longo período	Muito Baixo	Caos operacional	Preparação de colaboradores assim como documentação de todas as tarefas para o bom funcionamento
Derrapagem de tempo de construção	Médio	Falta de Faturação e Custos Fixos elevados	Aluguer de Casas desocupadas (Gestão de casas de outrem) para fazer face às despesas

Fonte: Elaboração Própria

7. CONCLUSÃO

Neste capítulo, começaremos a dar resposta aos objetivos específicos, inicialmente apresentados. Então aproveitamos para tecer algumas considerações decorrentes dos resultados obtidos. Após este ponto, vamos apresentar as recomendações futuras e limitações do estudo, assim como uma reflexão final.

7.1. Resposta aos Objetivos de Investigação

O objetivo geral deste projeto tal como identificado anteriormente definiu-se como a criação de um plano de marketing estratégico para o Workation Azores Village 2027, nos próximos 5 anos.

Mais especificamente, este projeto tinha como objetivo específico compreender as tendências sobre o mercado de trabalho, compreender as motivações, desafios e fatores de decisão dos nómadas digitais ao viajar para um local e definir o posicionamento da Workation Azores Village.

7.1.1. Objetivo Específico 1 - Compreender as Tendências sobre o mercado de trabalho

Todos os entrevistados demonstraram interesse em adaptar as suas políticas de EB às necessidades e expectativas do cliente interno. Para além disso afirmam que o seu valor orçamental para a retenção tem aumentado ao longo dos anos e reconhecem que reter é mais barato do que estar constantemente a recrutar. Esta afirmação confirma a teoria de Allen et al., (2010) e (Manoj & Namratha (2021) que afirma que a retenção pode reduzir as despesas envolvidas na rotatividade de funcionários.

De forma a reter talento algumas empresas investem na retenção através de benefícios diferenciados, focados no equilíbrio vida-trabalho e nas recompensas e reconhecimento. Nota-se ainda que os benefícios se enquadram tal como afirma Manoj & Namratha (2021) na remuneração, a formação e desenvolvimento, as recompensas e o reconhecimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o ambiente de trabalho e a satisfação profissional. Há uma grande preocupação das empresas com a saúde mental e bem-estar dos seus clientes interno.

Nota-se que as empresas oferecem muita flexibilidade, quer a nível de horários quer a nível de local de trabalho. A flexibilidade no trabalho é o benefício que os trabalhadores mais procuram nas empresas. Todas os entrevistados fornecem a possibilidade de trabalhar quer dos escritórios quer trabalhar remotamente. Dando força à teoria de Motamed & Shirvanimoghaddam (2021) que o trabalho remoto não irá substituir a necessidade de haver um espaço físico - o escritório - num futuro. Para além disso revela que uma elevada percentagem de colaboradores está disposta a adotar um regime de trabalho mais flexível. No mesmo sentido, ao entrevistar os Nómadas digitais que trabalham por conta de outrem, percebe-se que o teletrabalho é um benefício muito forte, mais importante que escritórios com excelentes condições e tencionam despedir-se caso retirem este benefício, confirmando a teoria de Faulds & Raju (2021) que estamos a ver uma reordenação onde as instalações de trabalho do campus não são necessariamente o atrativo que eram no passado.

No mesmo sentido conclui-se que há uma tendência crescente do nomadismo digital como afirma (Deng et al., 2020) e que as equipas no futuro serão cada vez mais remotas. Para além disso percebe-se que a automatização e a IA estão realizando cada vez mais tarefas rotineiras e monótonas, permitindo que os trabalhadores se concentrem em tarefas que exigem características exclusivamente humanas, como pensamento crítico e inteligência emocional (World Economic Fórum, 2021).

7.1.2. Objetivo Específico 2 - Compreender as motivações, desafios e fatores de decisão dos nómadas digitais ao viajar para um local

O Nómada Digital são turistas que viajam e trabalham remotamente, ao mesmo tempo confirmando a teoria de Gomes & Lima (2019) e Mancinelli (2020) que diz que o nómada digital é um tipo de turista que escolhe um estilo de vida que lhe permite a execução do seu trabalho enquanto realiza inúmeras viagens.

As motivações para se tornar nómada digital são diferentes de pessoa para pessoa no entanto conclui-se que é comum quererem liberdade quer pessoal, espacial ou profissional confirmando a teoria de Cook (2020), Hall et al.(2018), Stickel (2020) e Reichenberger (2018) que afirma que a liberdade é a motivação primordial para se tornarem nómadas. Acrescenta-se como motivação conhecer culturas diferentes e ter experiências pessoais, tornar parte da comunidade e ter experiências imersivas, assim como de aventura, confirmando a teoria de Schlagwein (2018) que afirma que a motivação dos nómadas de viajar e de ganhar experiências culturais e pessoais. Percebe-se que a motivação para ser nómada não é para ser mais produtivo, como afirma Khatri & Shukla, (2022).

Em relação aos desafios nómada digital é estar longe da família, assim como o sentimento de responsabilidade, por toda a logística estar em si. Com estas afirmações foram encontrados novos desafios para além daqueles que (Lee et al., 2019) descobriram.

No que toca aos fatores de decisão de um local para viajar conclui-se que os nómadas digitais escolhem o seu destino com base em considerações de lazer, em vez de critérios de emprego como sugere Stickel (2020) e que os fatores de decisão para viajar para a ilha de São Miguel Açores são natureza, praticar atividades hobbies e segurança. Para além disso conclui-se que os nómadas digitais valorizam o contacto com a realidade local desde experiências com os locais, a gastronomia e eventos. Fica claro que os entrevistados gostam de absorver a cultura local, como afirma Vagena (2021). No que toca aos alojamento internet rápida e um local silencioso para trabalhar afeta a escolha do local de alojamento como afirmam Stickel (2020) e Nash et al., (2018).

Conclui-se ainda que a localização é um facto importante por estar no meio de dois grandes continentes: a América e a Europa. Esta é uma vantagem competitiva pela duração das viagens.

7.1.3. Objetivo Específico 3 - Definir o Posicionamento da Workation Azores Village

Após se realizar a análise de mercado, perceber as tendências, realizar a análise da concorrência, perceber as motivações, fatores de atração, desafios e vantagens competitivas dos nómadas digitais, passa-se para a realização do posicionamento **Workation Azores Village - Way to live**. Trata-se de um espaço de trabalho onde os colaboradores possam ter um maior equilíbrio entre vida e trabalho e possam criar memórias através de experiências imersivas na cultura e natureza local. Criar um modo de vida onde se possa aproveitar a vida.
WORKATION (Work + Vacation) Azores Village é um movimento que tem o foco no bem-estar dos profissionais e na criação de experiências imersivas, na criação de histórias para a vida dos profissionais. Pretendemos criar experiências inesquecíveis aos nossos clientes, enquanto promovemos o bem-estar e a integração com a comunidade local. Este será um local onde o trabalhador poderá conectar-se consigo e com a natureza, fazer os hobbies que sempre desejou, experienciar a cultura local e retribuir para com a comunidade.

7.2. Recomendações Futuras e Limitações do Estudo

O Tema do Nomadismo Digital ainda não é muito explorado, pois é um tema que criou relevância após o Covid-19. Quando se trata de investigação futura sobre os nómadas digitais como turistas será importante saber mais detalhes sobre os seus hábitos de viagem, sobre as suas escolhas e requisitos de alojamento. Também poderiam ser estudados especificamente subcategorias dentro dos nómadas digitais, de forma a compreender melhor, como é o caso dos profissionais de

coaches, engenheiros informáticos ou mesmo *influencers* digitais. Deverá ser interessante estudar em detalhe o perfil dos nómadas digitais que escolhem as Regiões Autónomas tanto da Madeira como dos Açores, assim como Portugal Continental.

Para além disso, será importante estudar o nomadismo digital como forma de aumentar as satisfações dos clientes internos. Pode ser estudado no futuro uma comparação de análise entre um cliente interno que trabalhe localmente e um nómada digital: benefícios e desafios que trazem às empresas. Outro tema que deve ser estudado é o impacto dos *coliving* de bem-estar no employer branding das empresas que adotam este tipo de serviços. Estudos futuros devem procurar examinar os nómadas digitais de contextos culturais não ocidentais para compreender perspetivas culturais potencialmente diferentes, mas perspicazes (Kong et al., 2019).

No que concerne às limitações conseguimos identificar que a principal foi o número de entrevistados, 5 nómadas digitais, 4 profissionais de employer branding. Com maior número de entrevistas e com mais representatividade certamente o resultado seria mais consolidado. De qualquer forma, independentemente dessa restrição, os resultados obtidos permitiram-nos recolher informação extremamente relevante de forma a compreender as tendências do mercado e compreender as motivações, desafios e fatores de atração da Ilha de São Miguel, na Região Autónoma dos Açores.

7.3. Reflexões Finais

A tendência do nomadismo digital está intimamente ligada à digitalização, reforçada pelo trabalho remoto (Aroles et al., 2020; Orel, 2019) que ganhou maior expressão durante a pandemia COVID-19. Para além disso com a automatização e a IA realizando cada vez mais tarefas rotineiras permite que os trabalhadores se concentrem em tarefas que exigem características exclusivamente humanas, como pensamento crítico e inteligência emocional. As habilidades humanas serão cada vez mais valorizadas no futuro do trabalho (World Economic Fórum, 2021).
Se por um lado o Nomadismo digital é uma tendência crescente entre os trabalhadores que optam por trabalhar de forma remota, seja de qualquer lugar do mundo, por outro há uma maior preocupação com o bem-estar e o equilíbrio entre vida-trabalho. Atualmente os Nómadas Digitais são cerca de 50% trabalhadores por conta de outrem e há a previsão que sejam até 2035 1 bilião de pessoas.

Estes colaboradores trabalham enquanto viajam procurando liberdade, experiências culturais e pessoais, tanto aventura, natureza como estar em contacto com as comunidades locais. O trabalhado remoto permite que as pessoas trabalhem em ambientes mais tranquilos e naturais, onde possam se inspirar, se conectar com a natureza e realizar os seus hobbies (Vagena, 2021). Deixa de ser necessário ir para o escritório tradicional e o local de trabalho será aquele que se adequa às necessidades individuais e ao bem-estar de cada colaborador (Deng et al., 2020; Insight, 2021).

Para além disso, com o aumento do trabalho remoto o recrutamento passa a ser global e a localização deixa de ser um obstáculo, aumentando a competição por colaboradores (Eger et al., 2019). Com a escassez de talento, a retenção será um desafio para as empresas, a longo prazo, e que muitos empregadores se mostram interessados em reconsiderar a sua proposta de valor para os seus empregados, de forma a criar uma forte estratégia de atração (Randsat, 2022).

O crescimento de casos de Burnout leva a que os momentos de pausa sejam mais frequentes, não como um capricho, mas sim como uma necessidade (IPDT - Turismo, 2022). A importância do equilíbrio de vida trabalho tem aumentado e cerca de 72% dos colaboradores valorizaram ter acesso a um benefício de bem-estar e 65% dos colaboradores confirmam que o bem-estar tem impacto na sua produtividade e desempenho (McKinsey Health Institute, 2022). O mercado global de bem-estar vem crescendo ao longo do tempo representando cerca de 1,5 trilhões de dólares anuais, com crescimento anual de 5% a 10% (McKinsey and Company, 2021).

Neste contexto empresas que adotarem políticas de trabalho remoto, que vão ao encontro das necessidades e expetativas dos clientes internos (Maheshwari et al., 2014; Al-Suraihi et al., 2021) e que permitirem os seus colaboradores trabalhar de locais onde possam ser criativos e ter um maior bem-estar, estarão a ser mais atrativas e a ganhar uma vantagem competitiva (Amelia & Nasution, 2016). Colaboradores motivados e felizes conseguem mais facilmente atingir os objetivos pretendidos e obter resultados satisfatórios. Uma empresa que oferece uma estrutura de bem-estar à sua equipa consegue mais facilmente reter o talento (Aon, 2020). A aposta na retenção tem aumentado, visto que é mais barato reter do que estar sempre a recrutar, como afirma o E7. Além disso, há uma preocupação com a saúde mental e bem-estar dos colaboradores.

Apesar de tudo ser remoto o contacto humano não irá ser substituído e a necessidade dAS equipas trabalharem em conjunto irá aumentar, quer seja para aprofundar as relações entre colaboradores das equipas e criar relação com a própria empresa. Para além disso com equipas globais os desafios com as diferenças culturais aumentam, e o contacto humano pode atenuar estes choques culturais. Os escritórios no futuro continuarão a ser espaços importantes para as empresas (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021), pois oferecem um local para a colaboração e comunicação entre os funcionários, além de serem um espaço para reuniões e eventos, no entanto serão diferentes.

Portugal Continental e as Regiões Autónomas posicionam-se como locais perfeitos para atrair nómadas digitais, devido ao baixo custo de vida e ao contacto com a cultura e natureza. Apesar da Madeira e Portugal Continental ter já alguns projetos para a atração dos Nómadas Digitais, reconhecidos mundialmente, a Região Autónoma dos Açores só começa agora a dar os primeiros passos, existindo um vazio e uma janela de oportunidades.

A região autónoma dos Açores, mais especificamente a ilha de São Miguel tem um grande potencial para a atração de Nómadas Digitais não só pela sua localização, do facto de estarmos no meio do Atlântico, a quatro horas do centro da Europa e de quatro horas e meia do continente de norte-americano, mas também por toda a biodiversidade, terra, mar, património cultural e natural. Além disso, a região oferece uma conexão de internet de alta velocidade, o que a torna atraente para trabalhadores remotos que precisam de uma conexão confiável para realizar suas atividades.

É neste sentido que o autor propõe a criação da Workation Azores Village uma aldeia projetada não só para fornecer um local onde nómadas digitais possam executar as suas obrigações enquanto aproveitam a vida, mas também para resolver o desafio na atração e retenção do talento nas empresas. Como forma a dar resposta tanto ao mercado empresarial, como o mercado dos nómadas foram criados dois produtos **o Workation Experience** e **Workation Wellness Program**.

O **Workation Experience** é um produto focado nos Nómadas Digitais fornecendo um local onde possam executar as suas obrigações ao mesmo que estão rodeados de natureza e possam ter experiências únicas como fazer voluntariado na comunidade e terem uma experiência imersiva da cultura local durante um ou dois dias na semana. Terão a oportunidade de ser agricultores, lavradores ou pescadores nos seus tempos livres; pertencer a uma associação que ajuda na reflorestação da ilha; ser ajudante de cozinheiro de cozinha local. Enquanto o **Workation Wellness Program** oferece uma solução única e inovadora para as empresas, que combina benefícios para os colaboradores, com a possibilidade de serem mais competitivas no mercado de trabalhado não só por aumentar a

retenção e atração de talentos, assim como a criação de relações entre clientes internos e a empresa.

A WORKATION (Work + Vacation) Azores Village é um movimento que tem o foco no bem-estar dos profissionais e na criação de experiências imersivas, na criação de histórias para a vida dos profissionais. Pretendemos criar experiências inesquecíveis aos nossos clientes, enquanto promovemos o bem-estar e a integração com a comunidade local. Pretende ser uma forma de viver onde colaboradores podem aproveitar a vida enquanto trabalham. Desta forma nasce o posicionamento **Way to live** e esta mensagem será comunicado com a seguinte frase "**THE PLACE WHERE YOU CAN WORK, CONNECT, LIVE, EXPERIENCE & LOVE**".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. European Journal of Business and Management Research, 6(3), 1–10. researchgate. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893

Aon. (2020). Como promover o bem-estar dos colaboradores | Observatório Aon. Www.aon.com.

Aroles, J., Granter, E., & Vaujany, F. (2020). "Becoming mainstream": the professionalisation and corporatisation of digital nomadism. New Technology, Work and Employment, 35(1), 114–129. https://doi.org/10.1111/ntwe.12158

Azores, S. (2022, December 19). Açores alcançam terceiro nível de prata como destino turístico sustentável. Açores - No Rumo Da Sustentabilidade. https://sustainable.azores.gov.pt/2022/12/19/acores-alcancam-terceiro-nivel-prata-como-destino-turistico-sustentavel/

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Bardin, L. (2008). Análise de Conteúdo.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. Sustainability, 12(9), 3662. https://doi.org/10.3390/su12093662

Bergan, T. L., Gorman-Murray, A., & Power, E. R. (2020). Coliving housing: home cultures of precarity for the new creative class. Social & Cultural Geography, 22(9), 1204–1222. https://doi.org/10.1080/14649365.2020.1734230

Buffer. (2021). Buffer | State Of Remote Work 2021. Buffer.com. https://buffer.com/state-of-remote-work/2021

Bütüner, H. (2014). A NEW METHODOLOGY ON STRATEGIC PLANNING. CBU International Conference Proceedings, 2, 27–42. https://doi.org/10.12955/cbup.v2.443

Cabral, R. (2022, October). Taxa de inflação triplicou nos Açores entre janeiro e setembro. Açoriano Oriental. https://www.acorianooriental.pt/noticia/taxa-de-inflacao-triplicou-nos-acores-entre-janeiro-e-setembro-343496

Chevtaeva, E. (2021). Information and Communication Technologies in Tourism 2021. In C. Koo & J. L. Stienmetz (Eds.), Information and Communication Technologies in Tourism 2021 (pp. 202–209). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7

Chevtaeva, E., & Denizci-Guillet, B. (2021). Digital nomads' lifestyles and coworkation. Journal of Destination Marketing & Management, 21, 100633. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100633

Chiboiwa, M., Samuel, M., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. African Journal of Business Management, 4(10)

Cook, D. (2020). The freedom trap: digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. Information Technology & Tourism, 22(3), 355–390. https://doi.org/10.1007/s40558-020-00172-4

Coricelli, F. (2022). The Co-'s of Co-Living: How the Advertisement of Living Is Taking Over Housing Realities. Urban Planning, 7(1), 296–304. https://doi.org/10.17645/up.v7i1.4805

Correia, R., Garcez, A., & Carvalho, A. (2022). Análise da adequabilidade do destino terras de Trás-os-Montes face ao nicho de mercado nómadas digitais. European Journal of Applied Business Management, 8(1), 8(1)(2183-5594), 13–28.

Crompton, J. L. (1979). Motivations for Pleasure Vacation. Annals of Tourism Research, 6(4), 408–424. https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5

Czischke, D., Carriou, C. and Lang, R. (2020). Collaborative housing in Europe: conceptualizing the field. Housing, Theory and Society, Vol. 37 No. 1, pp. 1-9.

de Molina Benavides, L., & Valero Ramos, E. (2020). Habitar en la era digital. Modelos colaborativos y su respuesta en tiempos de crisis. Rita_, 14. https://doi.org/10.24192/2386-7027(2020)(v14)(04)

ECO. (2020, December 7). Digital Nomad Village: a nova vila para nómadas digitais na Madeira. ECO. https://eco.sapo.pt/2020/12/07/digital-nomad-village-a-nova-vila-para-nomadas-digitais-na-madeira/

ECO. (2022, May 27). O escritório já era. Salesforce aposta num centro de bem-estar para colaboradores. ECO. https://eco.sapo.pt/2022/05/27/o-escritorio-ja-era-salesforce-aposta-num-centro-de-bem-estar-para-colaboradores/

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel Review, 39(1), 5–23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809

Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). EMPLOYER BRANDING: EXPLORING ATTRACTIVENESS DIMENSIONS IN A MULTICULTURAL CONTEXT. Technological and Economic Development of Economy, 25(3), 519–541. https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387

Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, M., & Hussein, A. S. (2022). Employee Retention and Change Management During Times of Uncertainty. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916709

Faulds, D. J., & Raju, P. S. (2020). The work-from-home trend: An interview with Brian Kropp. Business Horizons. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.005

Fortuna, M. (2016). Quatro décadas de transformação da economia dos Açores.

Gomes, N., & Lima, J. (2019). NÔMADES DIGITAIS: QUEM SÃO ESTES NOVOS TURISTAS? [Tese de Mestrado].

Gonçalves, C. (2021). Workation: Work e Vacation: Faz sentido? Avila Spaces. https://avilaspaces.com/pt/blog/workation-work-e-vacation-faz-sentido/

Gosling, M., Fernandes, D., & Machado, C. (2022). A relação entre a experiência no destino e a qualidade de vida de nômades digitais The relationship between the destination experience and the quality of life of digital nomads Nayane de Castro. Dos Algarves: A Multidisciplinary E-Journal, 41, 43–69. https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2022.41.3

Hall, G., Sigala, M., Rentschler, R., & Boyle, S. (2019). Motivations, Mobility and Work Practices; The Conceptual Realities of Digital Nomads. Information and Communication Technologies in Tourism 2019, 978-3-030-05940-8, 437–449. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8_34

Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: Defining the phenomenon. Information Technology & Tourism, 22(3), 335–353. https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177

International Accounting Bulletin. (2022, April 26). Over 1 BILLION digital nomads by 2035. International Accounting Bulletin. https://www.internationalaccountingbulletin.com/analysis/over-1-billion-digital-nomads-by-2035/

IPDT - Turismo. (2015). PLANO ESTRATÉGICO E DE MARKETING DO TURISMO DOS AÇORES - UNIÃO EUROPEIA.

IPDT - Turismo. (2022). Tendências de Viagem 2022? TOP 10 do IPDT - Turismo e Consultoria. IPDT. https://www.ipdt.pt/tendencias-viagem-turismo/

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate stategy. In Exploring Corporate Strategy (8th ed.). Pearson Education Limited.

Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. IUP Journal of Brand Management, 7(1/2), 51–75. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,sso, uid&db=bth&A N=51265564&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site

Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. International Journal of Organizational Analysis, 26(2), 282–295. https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2017-1134

Kelly, H., & Arelano, D. (2021). Work and Wander: Meet Today's Digital Nomads. Obtido de Adventure Travel Trade Association: https://www.adventuretravel.biz/research/work-and-wander-meet-todays-digitalnomads

Khatri, P., & Shukla, S. (2022). Marching into the Digital Age the Nomad Way: A Study of Digital Nomadism. In published book IPU (pp. 1–10). Bloomsbury Publishing India Pvt. Ltd.

Klenosky, D. B. (2002). The "Pull" of Tourism Destinations: A Means-End Investigation. Journal of Travel Research, 40(4), 396–403. https://doi.org/10.1177/004728750204000405

Kong, D., Schlagwein, D., & Cecez-Kecmanovic, D. (2019). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) ISSUES IN DIGITAL NOMAD-CORPORATE WORK: AN INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE Recommended Citation.

Lee, A., Toombs, A. L., Erickson, I., Nemer, D., Ho, Y., Jo, E., & Guo, Z. (2019). The Social Infrastructure of Co-spaces. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 3(CSCW), 1–23. https://doi.org/10.1145/3359244

Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of Brand Loyalty: A Study of the Experience-Commitment-Loyalty Constructs. International Journal of Business Administration, 5(6). https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p13

Malik, S., & Khera, S. (2014). New generation -great expectations Exploring the work attributes of gen. Global Journal of Finance and Management, 6(5), 433–438.

Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: freedom, responsibility and the neoliberal order Freedom and belonging in the life of location independent families View project Patrimonio Inmaterial y Políticas Culturales: Desafíos Sociales, Políticos y Museológicos View project. Information Technology & Tourism, 1098-3058. https://doi.org/10.1007/s40558-020-00174-2

Manoj, S., & Namratha, R. (2021). Employee Retention Strategies in IT Industry A Study of select it Companies in Bengaluru City. Asian Journal of Management, 209–214. https://doi.org/10.52711/2321-5763.2021.00032

McKinsey and Company. (2021, May 17). Sentir-se bem: o futuro do mercado de bem-estar de $ 1,5 trilhão | McKinsey. Www.mckinsey.com. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market/pt-BR

McKinsey&Company. (2022). McKinsey Technology Trends Outlook 2022.

McKinsey Health Institute. (2022). McKinsey Health Institute | McKinsey & Company. Www.mckinsey.com. https://www.mckinsey.com/mhi/overview

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. Journal of Brand Management, 15(2), 123–134. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124

Motamed, B., & Shirvanimoghaddam, K. (2021). The Local Co-Working Hub: A Merging Solution. Urban Science, 5(1), 15. https://doi.org/10.3390/urbansci5010015

Mouratidis, G. (2018). Digital Nomadism Travel, Remote Work and Alternative Lifestyles Georgios Mouratidis Master of Applied Cultural Analysis Supervisor Department of Arts and Cultural Sciences Lars-Eric Jönsson TKAM02 -Spring 2018.

Müller, A. (2016). The digital nomad: Buzzword or research category? Transnational Social Review, 6(3), 344–348. https://doi.org/10.1080/21931674.2016.1229930

Nash, C., Jarrahi, M. H., Sutherland, W., & Phillips, G. (2018). Digital Nomads Beyond the Buzzword: Defining Digital Nomadic Work and Use of Digital Technologies. Transforming Digital Worlds, 207–217. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78105-1_25

Nayak, S. (2017). ANTECEDENTS TO EMPLOYER BRANDING: A STRATEGIC FOCUS ON THE INFORMATION TECHNOLOGY (IT) SECTOR IN INDIA. Polish Journal of Management Studies, 15(2), 143–151. https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.2.13

NUMBEO. (2022). Custo de Vida Açores. NUMBEO.COM. https://pt.numbeo.com/custo-de-vida/cidade/Ponta-Delgada-Portugal

Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos / Talent Retention and the New Normal of Human Resources. ID on Line. Revista de Psicologia, 15(58), 391–409. https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335

Olick, D. (2017). Co-living goes mainstream, but this is not roommate roulette. Journal of Property Management.

Ong, S. Y. Y., Habidin, N. F., Fuzi, N. M., Muhamad, U. A., & Chik, T. W. T. (2022). CO-LIVING AS AN EMERGING MARKET: IDENTIFY TENANTS'INTENTION AND MOTIVATIOS FOR CO-LIVING ARRANGEMENTS IN SARAWAK. THE INTERDISCIPLINARY APPROACH IN ECONOMY, SOCIAL SCIENCE AND EDUCATION, 1.

Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: balancing work and leisure whilst on the move. World Leisure Journal, 61(3), 215–227. https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639275

Palmatier, R., & Sridhar, S. (2021). MARKETING STRATEGY : based on first principles and data analytics. Nielsen Bookdata.

Rastogi, R., Chugh, A., Rastogi, S., Aly, H., & Younis, M. (2020). Congenital Diarrheal Diseases. Clinics in Perinatology, 47(2), 301–321. https://doi.org/10.1016/j.clp.2020.02.007

Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. Annals of Leisure Research, 21(3), 364–380. https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1358098

Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. Annals of Leisure Research, 21(3), 364–380. https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1358098

Reyes, J. (2022, June 21). Workations: A Look Into How This Growing Travel Trends Is Affecting the Hospitality Industry. The Luxury Signature. https://www.theluxurysignature.com/2022/06/21/workations-a-look-into-how-this-growing-travel-trends-is-affecting-the-hospitality-industry/

RTP. (2022, October). Linha da Frente Episódio 25 - de 03 Nov 2022 - RTP Play - RTP. RTP Play. https://www.rtp.pt/play/p9874/e650884/linha-da-frente

Salto Systems. (2022). The Future of Coliving - Trends for 2023. SALTO Systems. https://saltosystems.com/en/blog/future-coliving-trends-2023/

Sanghani, R. H. (2020). Co-Living Spaces in India. International Journal of Management, 11(0976-6510), 1561–1577. https://doi.org/10.34218/IJM.11.10.2020.142

Schlagwein, D. (2018, December 13). The History of Digital Nomadism. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/329182172_The_History_of_Digital_Nomadism

Scotish Futures Trust. (2021). New Frontiers for Smarter Working Work and Workplace post COVID-19. In Scottish Futures Trust. https://www.scottishfuturestrust.org.uk/storage/uploads/new_frontiers_report_march2021.pdf

Singh, R. P. (2021). EMPLOYER BRANDING LITERATURE REVIEW. Feedforward: Journal of Human Resource, 1(2), 105. https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472

SREA. (2020a). ESTATÍSTICAS DO TURISMO janeiro a dezembro de 2020.

SREA. (2020b, December 19). Informação Estatística. https://srea.azores.gov.pt/upl/%7Ba3b0b8c0-fa20-4a26-b32b-7668491a0a6a%7D.pdf

SREA. (2021). ESTATÍSTICAS DO TURISMO janeiro a dezembro de 2021.

SREA. (2022). Principais resultados da Conta Satélite do Turismo da RAA.

Stępnicka, N., & Wiączek, P. (2020). Coliving as a Co-operative Business Model Innovation. In SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT - INTERDISCIPLINARY ECOSYSTEMS PERSPECTIVE. Poltext Sp. z o.o.

Stępnicka, N., & Wiączek, P. (2020). Coliving as a Co-operative Business Model Innovation. In SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT - INTERDISCIPLINARY ECOSYSTEMS PERSPECTIVE. Poltext Sp. z o.o.

Stępnicka, N., & Wiączek, P. (2020). Coliving as a Co-operative Business Model Innovation. In Socio-economic development: interdisciplinary ecosystems perspective (pp. 155–163). Poltext. https://conference2020.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2020/12/Poltext-Socio-Economic-Development-e-book-PDF.pdf#page=149

Stickel, M. D. (2020). Challenges and Opportunities of Digital Nomadism and its Implications for Tomorrow's Workforce. https://run.unl.pt/bitstream/10362/107381/1/1239624044-15935_Marco_Dennis_Stickel_2019-20_S1-33498-15-Marco_Stickel_124450_1773104141.pdf

Sukma Winarya Prabawa, W., & Ratih Pertiwi, P. (2020). The Digital Nomad Tourist Motivation in Bali: Exploratory Research Based on Push and Pull Theory. ATHENS JOURNAL of TOURISM, 7(3), 161–174. https://doi.org/10.30958/ajt.7-3-3

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. Global Business Review, 17(3_suppl), 186S206S. https://doi.org/10.1177/0972150916631214

Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. The Qualitative Report, 3(3), 1–19. https://doi.org/10.46743/2160-3715/1995.2015

Thompson, B. Y. (2021). Digital nomads living on the margins : remote-working laptop entrepreneurs in the gig economy. Emerald Publishing.

Tummers, L. (2015). Understanding co-housing from a planning perspective: why and how? Urban Research & Practice, 64-78.

Turismo Centro de Portugal. (2020). Work from Centro. Work from Centro. https://workfrom.turismodocentro.pt/

Turismo de Portugal. (2017). Estratégia de Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro.

Turismo de Portugal. (2022). Vistos e autorizações de residência para trabalhar em Portugal com procedimentos mais ágeis. Www.turismodeportugal.pt. http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/vistos-e-autorizacoes-de-residencia-para-trabalhar-em-portugal-com-procedimentos-mais-ageis.aspx

UNWTO. (2019). UNWTO Tourism Definitions | Définitions du tourisme de l'OMT | Definiciones de turismo de la OMT. UNWTO TOURISM DEFINITIONS. https://doi.org/10.18111/9789284420858

Vagena, A. (2021). Digital Nomads and Tourism Industry. Academia Letters. https://doi.org/10.20935/al765

von Zumbusch, J. S. H., & Lalicic, L. (2020). The role of co-living spaces in digital nomads' well-being. Information Technology & Tourism. https://doi.org/10.1007/s40558-020-00182-2

Walker, O., Jr, author, Orville C. Walker, J. [and others], & Walker, O. C. M. strategy. (2011). Marketing strategy a decision-focused approach. McGraw Hill/Irwin.

Wilkinson, E., & Ortega-Alcázar, I. (2019). Stranger danger? The intersectional impacts of shared housing on young people's health & wellbeing. Health & Place, 60(1353-8292), 102191. https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2019.102191

Wolfswinkel, M. B., & Enslin, C. (2020). Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands. SA Journal of Human Resource Management, 18. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443

World Economic Fórum. (2021). Strategic Intelligence | World Economic Forum. Stategic Intelligence. https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LJQ4EAO?utm_source=Weforum&utm_medium=Topic+page+TheBigPicture&utm_campaign=Weforum_Topicpage_UTMs

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. In Google Books. SAGE. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin

Your Europe. (2022). Residence rights when living abroad in the EU. Your Europe. https://europa.eu/youreurope/citizens/residence/residence-rights/index_en.htm#eu-citizen

ANEXOS

ANEXO III - Guião de Entrevista realizado aos Nómadas Digitais

Olá, muito obrigado por ter aceitado ser entrevistado. O meu nome é Vítor Costa e sou estudante IPAM Porto. Este é um projeto de investigação para identificar as motivações e fatores de decisão dos nómadas digitais (pessoas que são independentes da localização enquanto trabalham, devido ao acesso à tecnologia) de forma a criar um plano de marketing estratégico para uma Coliving em São Miguel. A informação será recolhida através de uma entrevista semiestruturada - que é uma entrevista aberta com um quadro geral de temas a serem explorados. Em vez de seguir um conjunto rigoroso de perguntas, pode dizer-me o que lhe vier à cabeça e vamos a partir daí. Se não se importar, gostaria de gravar toda esta entrevista. Se concordar, podemos começar a entrevista agora.

Dados Pessoais

1. **Idade**

18-30

31-40

41-50

51-67

2. **Género**

Masculino

Feminino

Outro

3. **Tipologia de Trabalho**

Trabalhador por conta de outrem

Trabalhador por conta própria

4. **Regime de Trabalho**

Trabalhador Presencial

Trabalhador Remoto

Trabalhador Híbrido

5. **Nacionalidade** _____
6. **Sede da empresa** _____
7. **Profissão** _____
8. **Setor da Empresa** _____

Parte 1 - Motivações, desafios e fatores de decisão dos nómadas digitais (Push and Pull Factors)

Motivações

Perguntas	Autor
Porque escolheu ser nómada? Liberdade? Autonomia? Equilíbrio entre trabalho-vida?	(Cook, 2020)
Como decidiu tornar-se nómada digital?	(Schlagwein, 2018)

O que o motiva a ser nómada? O que o atrai?	(Klenosky, 2002) - Push Factors
O que valoriza mais quando viaja? Iteração social, aventura, relaxamento ou autodesenvolvimento?	Vagena (2021)
Quando viaja procura sair da sua zona de conforto?	(Mouratidis, 2018)

Fatores de Decisão do Destino

Perguntas	Autor
O que faz escolher os sítios para onde viaja?	(Klenosky, 2002) - Pull Factors
O que fez escolher a ilha de São Miguel?	(Klenosky, 2002) - Push Factors
O que o faz mudar de localização?	(Mouratidis,2018)
Quais os critérios de escolha de um local para si?	Stickel (2020) e Nash et al., (2018)
Utiliza espaços de Coliving? Escolhe o destino com base na estadia do destino? Se sim o que valoriza nas mesmas? Como foi a sua experiência? O que menos gostou na sua experiência?	Chevtaeva (2021
Onde costuma trabalhar? O que procura ser o local ideal para trabalhar?	Stickel (2020) e Nash et al., (2018)
Que experiencias procura ter nos locais?	Vagena (2021)
O facto de existir uma comunidade de nómadas digitais influência a sua decisão para ir para um destino?	Nash et al. (2018)
O que procura fazer nos seus tempos livres?	(Cook, 2020)

Outras Perguntas

Perguntas	Autor
O que lhe agrada mais em ser um nómada digital?	Stickel (2020) e Nash et al., (2018)
Quais são os principais desafios do estilo de vida nómada digital?	(Lee et al., 2019)

ANEXO IV - Guião de Entrevista realizado ao diretor da ATA

Olá, muito obrigado por ter aceitado ser entrevistado. O meu nome é Vítor Costa e sou estudante IPAM Porto. Este é um projeto de investigação para identificar as motivações e fatores de decisão dos nómadas digitais (pessoas que são independentes da localização enquanto trabalham, devido ao acesso à tecnologia) e os fatores diferenciadores dos Açores de forma a criar um plano de marketing estratégico para uma Coliving em São Miguel. A informação será recolhida através de uma entrevista semiestruturada - que é uma entrevista aberta com um quadro geral de temas a serem explorados. Em vez de seguir um conjunto rigoroso de perguntas, pode dizer-me o que lhe vier à cabeça e vamos a partir daí. Se não se importar, gostaria de gravar toda esta entrevista. Se concordar, podemos começar a entrevista agora.

Perguntas
Quais características diferenciadoras da ilha de São Miguel?
Como acha que podemos atrair Nómadas Digitais para a ilha de São Miguel?
Dos nómadas que vem para São Miguel, o que os motiva a vir para cá?
Como os Açores são vistos aos olhos dos turistas?
Há alguma estratégia de atração de Nómadas? Se sim pode revelar que medidas tem sido desenvolvida?
Qual a estratégia dos Açores nos próximos 5 a 10 anos, na área dos Nómadas Digitais?

ANEXO V - Guião de Entrevista realizado especialista Nómadas Digitais

Olá, muito obrigado por ter aceitado ser entrevistado. O meu nome é Vítor Costa e sou estudante IPAM Porto. Este é um projeto de investigação para identificar as motivações e fatores de decisão dos nómadas digitais (pessoas que são independentes da localização enquanto trabalham, devido ao acesso à tecnologia) assim como perceber quem são este tipo de turista, os fatores diferenciadores dos Açores e perceber como será o setor no futuro, de forma a criar um plano de marketing estratégico para uma Coliving em São Miguel. A informação será recolhida através de uma entrevista semiestruturada - que é uma entrevista aberta com um quadro geral de temas a serem explorados. Em vez de seguir um conjunto rigoroso de perguntas, pode dizer-me o que lhe vier à cabeça e vamos a partir daí. Se não se importar, gostaria de gravar toda esta entrevista. Se concordar, podemos começar a entrevista agora.

Motivações

Perguntas	Autor
Quem é este tipo de turista?	(Gomes & Lima, 2019) (Mancinelli ,2020) (de Molina Benavides & Valero Ramos, 2020)

Porque escolhem ser nómada? Liberdade? Autonomia? Equilíbrio entre trabalho-vida?	(Cook, 2020)
O que os motiva a ser nómadas?	(Klenosky, 2002)
O que procuram quando vão para um local?	(Klenosky, 2002)
O que valoriza mais quando viaja? Interação social, aventura, relaxamento ou autodesenvolvimento?	Vagena (2021)

Fatores de Decisão do Destino

Perguntas	Autor
O que faz ao nómada escolher os sítios para onde viaja?	(Klenosky, 2002) - Pull Factors
Quais podem ser os fatores diferenciadores da Ilha de São Miguel de forma a atrair Nómadas Digitais?	(Klenosky, 2002) - Push Factors
O que os faz escolher uma localização? Quais os critérios de escolha de um local dos nómadas?	(Mouratidis,2018) e Stickel (2020) e Nash et al., (2018)
Que características os espaços de coliving precisam de ter? Os nómadas escolhem com base no alojamento do destino? Se sim, o que valorizam?	Chevtaeva (2021
Onde costuma trabalhar? O que procuram ser o local ideal para trabalhar?	Stickel (2020) e Nash et al., (2018)
Que experiências procuram ter nos locais?	Vagena (2021)
O facto de existir uma comunidade de nómadas digitais influência a sua decisão para ir para um destino?	Nash et al. (2018)
O que procura fazer nos seus tempos livres?	(Cook, 2020)

Outras Perguntas

Perguntas
Na sua opinião o Nómada procura atividades pré-programadas ou prefere ser ele a escolher? Prefere ter atividades em grupo ou a solo?
Como vê este setor daqui a 5 anos? Para onde estamos a caminhar?

ANEXO VI - Guião de Entrevista realizado a profissionais de Employer Branding

Olá, muito obrigado por ter aceitado ser entrevistado. O meu nome é Vítor Costa e sou estudante IPAM Porto. Este é um projeto de investigação para perceber as tendências de mercado no lado do empregador e as politicas de Employer Branding do mesmo focado na retenção de forma a que possa criar um plano de marketing estratégico para um Coliving em São Miguel, Açores. A informação será recolhida através de uma entrevista semiestruturada - que é uma entrevista aberta com um quadro geral de temas a serem explorados. Em vez de seguir um conjunto rigoroso de perguntas, pode dizer-me o que lhe vier à cabeça e vamos a partir daí. Se não se importar, gostaria de gravar toda esta entrevista. Se concordar, podemos começar a entrevista agora.

EB e medidas de Retenção

Perguntas	Autor
Que estratégias de atração e retenção tem implementado na sua empresa? Que benefícios os trabalhadores mais valorizam? Flexibilidade? Quais as que vão mais ao encontro das suas expectativas?	(Maheshwari et al., 2014) e Singh, 2021)
Há uma adaptação das políticas de EB às exigências dos clientes internos?	(Nunes et al., 2021

Tem implementado na sua empresa políticas de trabalho remoto? Se sim, o seu trabalhador pode trabalhar onde quer? Quais acha que são os benefícios e as desvantagens para o colaborador e empresa?	Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021
Na sua opinião, o teletrabalho é um benefício que tem atraído novos trabalhadores para a sua empresa? Sente que desenvolve uma perceção positiva da organização? Tem havido uma maior retenção? Maior produtividade? Maior satisfação? Mais desempenho?	(Tanwar & Prasad, 2016).
Na sua opinião os clientes internos estão mais preocupados com o equilíbrio entre trabalho-vida? Se sim que medidas tem na sua empresa que corresponda para permitir isso?	Motamed & Shirvanimoghaddam (2021)

Outras Perguntas

Perguntas
Qual a percentagem do Orçamento Anual da empresa está afeta a retenção e desenvolvimento do cliente interno? Esta percentagem tem vindo a aumentar ao longo dos anos? Em que áreas são estes benefícios? Que benefícios pensa implementar no futuro?
A sua organização teria interesse em investir num espaço em São Miguel onde os seus trabalhadores pudessem viver e trabalhar por um período, de forma a ter um maior equilíbrio de vida-trabalho? Na sua opinião quais as vantagens deste serviço e tipo de estadia? Quais as desvantagens deste serviço? Acha interessante e benéfico, a sua empresa deslocar equipas durante um período para a WORKATION AZORES VILLAGE como forma de benefício organizacional?

Pretende acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo? Agradeço mais uma vez a disponibilidade, simpatia e participação nesta investigação.

Muito Obrigado.

ANEXO VII - Datas das entrevistas

Entrevistado	Data de Entrevista
1	17/11/2022
2	20/11/2022
3	21/11/2022
4	23/11/2022
5	23/11/2022
6	26/11/2022
7	26/11/2022
8	30/11/2022
9	4/12/2022
10	4/12/2022
11	20/12/2022

ANEXO VIII - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	**Dados Pessoais**							
	Idade	**Género**	**Tipologia de Trabalho**	**Nacionalidade**	**Sede Empresa**	**Profissão**	**Setor da empresa**	**Regime de Trabalho**
1	30-40	Masculino	Conta Própria	Alemã	Alemanha	CEO	Coaching	Remoto
2	20-30	Masculino	Conta de Outrem	Inglês	Malta	Especialista de Marketing	Tecnológica	Remoto
3	20-30	Masculino	Conta de Outrem	Portugal	Portugal	Consultor e risco numa Big Four	Cosultodoria	Remoto

4	30-40	Feminino	Conta de Outrem	Holandesa	USA	Analista de Dados	Fintech	Remoto
5	30-40	Masculino	Conta de Outrem	Italiano	Japonesa	Gestor de Produto	Software Médico	Remoto
6	20-30	Feminino	Conta de Outrem	Portugal	Portugal	Departamento de RH	Petrolífera	Híbrido
7	30-40	Feminino	Conta de Outrem	Portugal	Portugal	Head of RH	Tecnológica	Remoto
8	20-30	Feminino	Conta de Outrem	Portugal	Inglaterra	Departamento de RH	Seguradora	Remoto
9	40-50	Feminino	Conta de Outrem	Portugal	Portugal	Departamende de Cultura	Indústria	Híbrido
10	30-40	Feminino	Conta Própria	Portugal	Portugal	CEO	Consultadoria Nômades Digitais	Remoto
11	40-50	Masculino	Conta de outrem	Portuguesa	Açores	Gerente	Divulgação Turismo Açores	Presencial

ANEXO IX - Análise de Concorrentes

Coliving	Descrição	Mensagem	Foco	Localidade
Quinta Do Bom Despacho	Solar rodeado de natureza de outubro a maio oferece EcoLiving para Nómadas Digitais e Trabalhadores Remotos nos restantes meses do ano adapta a sua oferta a turistas convencionais.	Rodeados de espaços coloridos de ecologia pensada e sentida vamos oferecer tempo, saúde e presença a nós próprios.	Sustentabilidade e Well-being	Centro, Ponta Delgada, Ilha de São Miguel
Novovento	Lugar tranquilo para viver e trabalhar - sozinho ou em pequenos grupos. Grandes espaços comuns, assim como jardins com churrasqueira. - Espaços de trabalho com vista mar.	Sitio para relaxar e rodeado de natureza.	Boas vistas, boas comodidades	Candelária, Ponta Delgada

ANEXO X - Tipos de Nómadas Digitais

Tipos de Nómadas

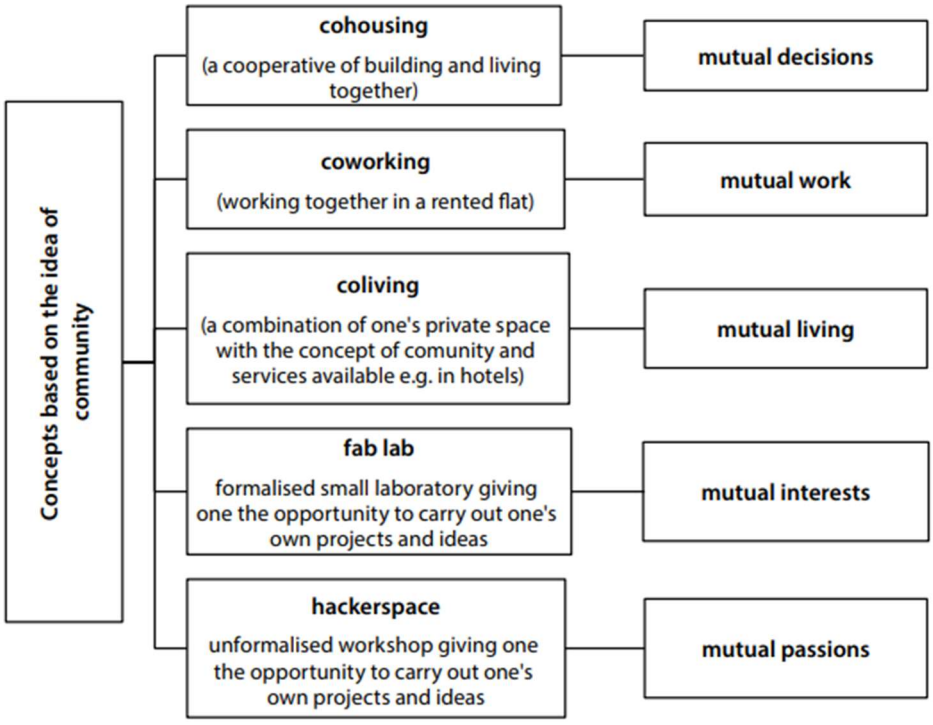
Nº	Tipo	Descrição
1	Nómada Digital	Têm características que gostam de procurar novos destinos, movem-se de forma consistente e as suas atividades estão muito relacionadas com a utilização da tecnologia. Normalmente, este tipo trabalha na construção de novas empresas. Nas suas atividades turísticas, passam mais tempo a trabalhar em locais que têm bom acesso à Internet nos dias de semana e aproveitam o tempo para estarem ocupados nos fins-de-semana.
2	Nómada Espiritual	Este tipo de nómada está mais voltado para objetivos espirituais. Eles procuram significado e inspiração nas suas atividades de viagem, chegando aos destinos para interagir e até partilhar sobre os seus insights espirituais no novo local
3	Quick time Nomad	São trabalhadores que podem ter a oportunidade e permissão do empregador para tirar férias num período de tempo bastante frequente, como por exemplo 1 semana de folga a cada 2 meses. Este nómada tem a oportunidade de viajar bastante intensamente para ver o mundo, mas certamente exige custos elevados para atingir o objetivo da sua viagem.
4	Trabalhador Remoto Nomada	Este tipo nómada trabalha numa grande empresa, mas a tarefa de trabalhar não exige que estejam fisicamente presentes no escritório, assim podem trabalhar a partir de casa ou de outros locais com estatuto de trabalhadores.
5	Half-and-half Nomad	São aqueles que são capazes de fazer uma atividade equilibrada entre o tempo de trabalho e lazer numa viagem. Exemplos deste tipo de nómadas são trabalhadores sazonais onde trabalham durante uma determinada época em particular destino e após a conclusão do contrato, pode tirar umas férias completas no local
6	Ofline Nomad ou "Classic" Nomad	Diz-se ser um tipo nómada clássico. São um grupo de trabalhadores profissionais com competências tais como artistas de rua, professores, cozinheiros, instrutores de mergulho etc. Viajam de um destino para outro para trabalhar de acordo com os seus campos. No entanto, os obstáculos enfrentados são normalmente aqueles que permanecem nos destinos mal remunerados, de acordo com o salário local. No entanto, a vantagem deste nómada é integrarem-se num lugar e tornarem-se parte da comunidade local
7	Volunteer Nomad	Este tipo de nómada é o oposto do nómada clássico. Não há troca de dinheiro neste modelo de nómada. Viajante que chega a um lugar como um voluntário ou uma casa com benefícios tais como alojamento gratuito e alimentos. Normalmente troca o seu trabalho por alimento e alojamento.
8	Rich Nomad	Estes tipos de nómada são muito livres e flexíveis nas suas viagens. Pessoas que têm muito de dinheiro do património familiar ou de uma carreira de sucesso.
9	Retired Nomad	Nómada Reformado é um viajante idoso. Geralmente torna-se nómada por duas razões. A primeira, só ouve falar do estilo de vida nómada e quer senti-lo. A segunda também pode ser por causa dos sonhos que tiveram quando eram jovens. Mas devido às exigências da sua vida, teve de angariar dinheiro e até criar os seus filhos. Normalmente os seus recursos nas viagens são o dinheiro da reforma e não trabalham nas suas viagens.
10	Home Nomad	Os Home Nomads são aqueles que são capazes de construir sentido e vida consciente sem ter de viajar. Segundo eles, permanecer no seu país de origem é uma aventura que desperta e estimula.

Fonte: (Prabawa & Pertiwi, 2020)

ANEXO XI - Vantagens e Desvantagens do espaço de Coliving

Critério	Vantagens	Desvantagens
Económico	- Capacidade de trabalhar e viver no mesmo lugar - Poupar tempo - Poupança de custos	- menos flexibilidade na gestão do espaço
Social	- Capacidade de combinar a vida privada com trabalho - Capacidade de conhecer interessantes ou mais pessoas experientes	- Espaço pessoal imitado - Falta de divisão da linha entre vida privada e trabalho
Outro	-Capacidade de mudar o local onde reside - Conforto no aluguer de uma casa - Maior motivação para trabalhar - Conversas inspiradoras com outros participantes do coliving	- Falta de diferenciação da linha entre o tempo livre e passatempos - a necessidade de utilizar instalações comuns, por exemplo, cozinha
Fonte: Stępnicka & Wiączek, 2020.		

ANEXO XII - Conceitos Baseados na ideia de Comunidade



Fonte: Stępnicka & Wiączek, 2020