

Espaços de *Cowork*: análise do contexto empresarial português, empreendedorismo e cultura organizacional

João Pedro Marques Semião

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

Orientador:

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

Coorientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2019

Espaços de *Cowork*: análise do contexto empresarial português, empreendedorismo e cultura organizacional

João Pedro Marques Semião

RESUMO

Esta dissertação tem como principal finalidade a descrição do estado atual, do contexto português de *Coworking*. Sustentada por um enquadramento teórico face aos temas do empreendedorismo e da cultura organizacional, esta investigação pretende estudar o empreendedor enquanto fundador de um Espaço de *Cowork*, e de que forma as suas motivações se refletem na cultura organizacional desse espaço.

Para tal foram visitados 40 espaços, presentes em diversas zonas do País, e aplicadas entrevistas aos respetivos fundadores/empreendedores ou *community managers*. A amostra é relevante uma vez que representa aproximadamente 50% dos Espaços de *Cowork* existentes em Portugal, e a metodologia utilizada terá como base análise de conteúdo.

Este método de análise de dados qualitativos permitiu a construção de categorias, sustentadas teoricamente, que por sua vez representam as tendências na gestão de um Espaço de *Cowork* em Portugal. Após a identificação das diferentes categorias, seguir-se-á o cruzamento dos dados com objetivo de verificar se as motivações dos empreendedores se refletem, ou não, na cultura organizacional dos espaços.

Para terminar serão referidas algumas implicações práticas relevantes para o mercado do *Cowork*, bem como quais as limitações deste estudo e sugestões de investigação futuras.

Palavras-chave: *Cowork*, Portugal, Empreendedorismo, Cultura Organizacional

ABSTRACT

This dissertation primary goal is to describe the present state, of the Portuguese Coworking reality. Backing it up with a theoretical framework regarding themes like entrepreneurship and organizational culture, this research will approach the founder of the Coworking Space as an entrepreneur, in order to see if his or hers motivations will reflect on the organizational culture of the space.

To do that, 40 spaces were visited, located in different areas of the country, and interviews were conducted with the founders/entrepreneurs or community managers of each space. This sample is relevant because it represents approximately 50% of the Coworking Spaces located in Portugal, and the methodology used for this matter was content analysis.

This way of analysing qualitative data allowed for the elaboration of categories, theoretically supported, which represent the tendencies of management practices in a Portuguese Coworking Space. After finding this categories, the data will be crossed so we can find out if the entrepreneur's motivation will reflect, or not, on the organizational culture of these spaces.

By the end there will be some practical implications which are relevant to the Coworking business, as well as some limitations to this study and future research suggestions.

Keywords: Cowork, Portugal, Entrepreneurship, Organizational Culture

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao ISCTE pela oportunidade de frequentar este mestrado bem como ao Professor Doutor Aristides Ferreira e ao Professor Doutor Henrique Duarte por me aceitarem como seu orientando e se mostrarem sempre disponíveis para me esclarecer qualquer dúvida bem como para me aconselhar durante a elaboração deste trabalho.

Dedico este texto a todos aqueles que me apoiaram na elaboração desta dissertação. Um especial obrigado à minha família, pois sem todo o vosso trabalho árduo, dedicação e investimento nada disto seria possível. Agradeço por todas as oportunidades que me disponibilizaram e prometo, tal como vos digo imensas vezes, utilizá-las para chegar ao topo e tornar-me a melhor versão de mim mesmo. Obrigado Pai, Mãe e Pedro.

Inês, sem o teu apoio incondicional e sem as incontáveis horas que abdicaste para me motivar a sair da zona de conforto, eu seria incapaz de terminar esta fase tão importante da minha vida académica. Fazes de mim uma pessoa melhor diariamente e estarei eternamente grato para contigo.

Rovira e Sofia, obrigado por participarem nesta aventura comigo, houve altos e baixos, mas de uma forma geral penso que todos aprendemos muito com este projeto. Quero levar-vos para sempre comigo e fazer várias visitas a Braga e Austrália...

Um grande obrigado a todos os Espaços de *Cowork*, e aos seus representantes, que nos deram a oportunidade de conhecer os vossos negócios e ambições. Encontrámos excelentes profissionais, com uma garra incrível e dispostos a partilhar imenso conhecimento connosco. Agradeço em nome dos três, pelos almoços, lanches, jantares e boleias que nos proporcionaram.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	VIII
1. Revisão da Literatura	X
1.1. Espaços de <i>Cowork</i>	X
1.2. Empreendedorismo	XIV
1.3. Cultura Organizacional	XVII
2. Metodologia	XX
2.1. Amostra	XX
2.2. Procedimentos	XXII
2.3. Instrumentos	XXIII
2.4. Metodologia de análise.....	XXIV
3. Análise de dados	XXV
3.1. Motivo de fundação do espaço.....	XXVI
3.2. Regras do espaço	XXVIII
3.3. Acesso ao espaço.....	XXX
3.4. Horário do espaço.....	XXXII
3.5. Animais e Crianças no espaço.....	XXXIV
3.6. Formalismo do espaço.....	XXXVI
3.7. Resultados	XXXIX
4. Discussão	XLIII
4.1. Implicações práticas	XLV
4.2. Limitações e Futuros Estudos.....	XLV
REFERÊNCIAS	XLVII
ANEXOS	LV

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Nº de espaços entrevistados na várias zonas do País	XX
Tabela 2 - Anos de fundação dos vários espaços	XXI
Tabela 3 - Áreas dos espaços em m ²	XXI
Tabela 4 - Motivo de fundação.....	XXVII
Tabela 5 - Regras do espaço.....	XXIX
Tabela 6 - Acesso ao espaço.....	XXXI
Tabela 7 - Horário do espaço	XXXIII
Tabela 8 - Animais e Crianças no espaço.....	XXXV
Tabela 9 - Formalismo do espaço.....	XXXVIII
Tabela 10 - Cruzamento da variável Motivo de fundação com a variável Regras do espaço ...	XL
Tabela 11 - Cruzamento da variável Motivo de fundação com a variável Dress Code.....	XLI
Tabela 12 - Cruzamento da variável Motivo de fundação com a variável Distância Social..	XLII

INTRODUÇÃO

A realidade do *Coworking* só agora se está a consolidar em Portugal, mas a verdade é que esta tendência está em crescimento há vários anos, e a uma escala global. Em 2013 foram feitos os *Global Coworking Census*, pela página <https://www.deskwanted.com/>, incluindo apenas espaços com zonas de trabalho partilhadas, que indiquem o *Coworking* como principal fonte de rendimento para o negócio e que ainda ofereçam diferentes opções de adesão para clientes residentes ou nómadas. Escritórios privados que arrendem secretárias disponíveis não foram contabilizados nestes censos. Em 80 Países, dividido entre a América do Norte ($\approx 34\%$), América do Sul ($\approx 6\%$), Europa ($\approx 46\%$), África ($\approx 1\%$), Ásia ($\approx 10\%$), Austrália e Nova Zelândia ($\approx 3\%$) foram contabilizados 2498 Espaços de *Cowork*. O País Europeu que apresentou um maior número de Espaços de *Cowork* foi a Alemanha (230), depois a Espanha (199), o Reino Unido (154), a França (121), a Itália (91), a Polónia (44) e finalmente Portugal (42). Contudo o dado mais relevante proveniente deste levantamento tem que ver um aumento em 87%, em apenas 12 meses, da presença mundial do *Coworking*, e estima-se que este crescimento seja exponencial (Blagoev, et al., 2019).

Apesar disto, existe ainda pouca literatura relacionada com o *Coworking*. Alguns investigadores estudaram a componente do empreendedorismo em Espaços de *Cowork* (Bouncken & Reuschl, 2016; Boucken, et al., 2017; Butcher, 2018) mas sempre de uma perspetiva do empreendedor enquanto *Coworker* (cliente num Espaço de *Cowork*). Neste estudo pretende-se pensar neste tema de forma diferente, analisar o empreendedor não enquanto *Coworker* mas sim enquanto dono de um Espaço de *Cowork*. O que torna esta investigação axiomáticamente relevante, uma vez que se trata de algo que não se encontra na literatura.

Outras temáticas identificadas na literatura do *Coworking*, são as questões da comunidade, capacidade de cooperação e do *well-being* dos *Coworkers* (Castilho & Quandt, 2017; Garrett, et al., 2017; Water-Lynch & Potts, 2017; Blagoev, et al., 2019; Robelski, et al., 2019). Nunca nenhum destes temas foi estudado face à realidade do *Coworking* em Portugal, e esta investigação propõe-se nesse sentido a terminar com essa necessidade. Por último, mas não menos importante, tenciona-se também aplicar o conceito de cultura organizacional (Schein, 1984; Schwartz, 1994; Hofstede, 2001; Schein, 2004) ao *Coworking*. O que será desafiante tendo em conta que num Espaço de

Cowork estão presentes membros e/ou equipas de diversas empresas/organizações que por sua vez constituem subculturas dentro da cultura global do espaço.

Com este trabalho pretende-se contribuir para a literatura existente sobre o tema do *Coworking*, não só ao introduzir o conceito de cultura organizacional como também a explorar a questão do empreendedorismo através de uma perspetiva não usual. Este estudo é inovador no sentido em que é pioneiro em Portugal, oferecendo assim uma oportunidade a todos os gestores/empreendedores que têm (ou estão a pensar abrir) um Espaço de *Cowork*, de compreender as metodologias utilizadas na gestão dos espaços existentes (*benchmarking*).

De forma a atingir este objetivo será inicialmente elaborada uma revisão da literatura existente face ao *Coworking*, Empreendedorismo e Cultura Organizacional. Após a revisão, a amostra será descrita e categorizada (donos/gestores de Espaços de *Cowork*), explicar-se-ão também os instrumentos utilizados para a recolha de dados bem como a abordagem escolhida para conseguir os mesmos. De seguida será aplicada a análise dos dados e o cruzamento das várias variáveis, e para concluir surgirá a Discussão e Conclusão, mencionando as implicações práticas identificadas bem como as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

1. Revisão da Literatura

1.1. Espaços de *Cowork*

O rápido crescimento daquilo que apelidamos de Espaço de *Cowork*, um ambiente de trabalho tipicamente caracterizado por um plano de *open space*, partilhado por vários trabalhadores que se comprometem ao pagamento de uma subscrição mensal deve-se principalmente à popularidade de novas formas e métodos de trabalho, *non-standard work*, isto é, trabalho que não é feito a tempo inteiro nem limitado a um local específico ou à supervisão da chefia directa (Kalleberg, 2000; Carree, et al., 2007; Water-Lynch & Potts, 2017). Segundo o *Global Coworking Survey* o número de Espaços de *Cowork*, numa escala mundial, passou de 75 espaços em 2007 para 15.500 em 2017 (Blagoev, et al., 2019). No final de 2017, cerca de 1.2 milhões de pessoas já trabalharam num Espaço de *Cowork* e estimou-se que este número aumentasse para 1.7 milhões no final de 2018. Para além da elevada procura por este tipo de espaços existe também um grupo considerável de potenciais empreendedores que poderão abrir o seu próprio Espaço de *Cowork* face ao elevado nível de simplicidade deste modelo de negócio. Em Portugal, no final de 2018, conseguimos identificar cerca de 95 Espaços de *Cowork* espalhados por todo o País.

A maioria dos utilizadores dos Espaços de *Cowork* são *freelancers*, empreendedores ou micronegócios (Hughes et al., 2007; Bouncken & Reuschl, 2016), aquilo que os atrai é um *mix* da redução da carga administrativa, localização e as interações sociais entre *coworkers* que promovem inovação, partilha de conhecimento e colaboração em projectos. São frequentes 3 tipos de utilizadores de Espaços de *Cowork* (Bilandzic & Foth, 2013) – *utilizer*, *learner* e *socializer*. O primeiro perfil representa o grupo dos *coworkers* que está simplesmente a utilizar a infraestrutura e é pouco participativo na componente social do espaço. O segundo perfil representa o grupo de *coworkers* cuja principal motivação está relacionada com a partilha de conhecimento e/ou colaboração em projectos, de onde poderá emergir mais lucro para os seus negócios ou até redução de custos. Por último, mas não menos importante, o terceiro perfil representa o grupo de *coworkers* que escolheu trabalhar num destes espaços pois estavam saturados de passar horas a trabalhar sozinhos e neste momento têm como prioridade estabelecer relações sociais de trabalho de forma a evitar o isolamento.

Outros benefícios comuns a vários Espaços de *Cowork*, estão ligados nomeadamente à questão do *work-life balance* e ao nível de autonomia no trabalho (Harpaz, 2002; Gajendran & Harrison, 2007). A liberdade existente que corresponde a organização do trabalho de um *coworker* é muitas vezes amplificada pela própria infraestrutura do Espaço de *Cowork*, existem várias variáveis que deverão ser tidas em conta por parte do empreendedor para otimizar este processo. As principais identificadas (Spinuzzi, 2012; Robelski, et al., 2019) são o nível de ruído/interrupções presentes no espaço, reduzida privacidade, ergonomia (cadeiras, mesas, etc.) bem como a existência, ou não, de um *community manager* que auxilie na resolução de qualquer tipo de problema que possa surgir para com a comunidade.

Contudo, é irreal falar apenas em vantagens, aplicando o modelo JD-R (*job demands and resources*) aos locais de trabalho partilhados, nomeadamente a várias situações de *hot-desking* (sem lugares reservados), encontrou-se um aumento das exigências de trabalho (*job demands*) e uma diminuição de recursos (*resources*). As principais exigências encontradas foram a distração, a falta de cooperação e a desconfiança, por outro lado, o principal recurso encontrado está relacionado com a perceção do trabalhador no que diz respeito ao apoio de colegas e chefias (Morrison & Macky, 2017). O *hot-desking* é comum em Espaços de *Cowork*, sendo que o *coworker* pode pagar o pacote mensal de *hot-desking/nómada* ou de residente, existindo diferentes condições para ambos pacotes, em função do preço.

No local de trabalho, a duração e o *timing* do horário de trabalho são variáveis cruciais que determinam quanto tempo os trabalhadores estão expostos às condições laborais, como também quanto tempo têm disponível para a recuperação, lazer e obrigações pós-laborais (Costa, et al., 2004; Caruso, et al. 2006). O modelo *demand-control* dos autores (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) pode ser aplicado ao horário de trabalho (Brauner, et al., 2019), isto é, as exigências (*demands*) correspondem à intensidade e duração do horário de trabalho, e o nível de controlo (*control*) corresponde à flexibilidade e autonomia perante o horário de trabalho praticado pelo trabalhador.

Cada vez mais as empresas apercebem-se da importância do nível de satisfação dos trabalhadores (Eisenberger et al., 1986; Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1997; Barker, 2005) Existe uma tendência, em crescimento, no que diz respeito à autorização de animais de estimação em locais de trabalho, que por sua vez tende a

fortalecer interações interpessoais, afetar positivamente a moral e a retenção dos trabalhadores e diminuir as reações ao stress (Barker, et al., 2012). Contudo alguns trabalhadores tendem a referir que a presença de um animal de estimação no seu local de trabalho poderá afetar os níveis de produtividade ou mesmo gerar conflito devido ao ruído ou à limpeza do espaço.

Compreender a comunidade existente num Espaço de *Cowork* é fulcral para o modelo de negócio do mesmo, isto porque só assim o empreendedor saberá o que fazer para promover o nível de colaboração entre *coworkers* (Castilho & Quandt, 2017). Ao fazer isto o empreendedor está não só a desenvolver estratégias de retenção bem como de angariação de novos clientes (é frequente os micronegócios crescerem e as empresas contratarem mais pessoas, a longo prazo a empresa pode tornar-se demasiado grande para as instalações do espaço, o que não é necessariamente mau pois esta empresa torna-se um caso de sucesso o que tornará o respetivo Espaço de *Cowork* mais atrativo).

Os Espaço de *Cowork* têm um enorme potencial para a partilha de conhecimento e aprendizagem de novos métodos de trabalho e por esse motivo é muito frequente encontrar elevados níveis de capacidade colaborativa (Capdevila, 2014) num destes espaços. Alguns *coworkers* olham para o *coworking* apenas como uma forma conveniente de partilhar recursos e consequentemente reduzir custos ou mesmo como uma hipótese de escapar ao isolamento social. Outros *coworkers* olham para o *coworking* como um *mindset* ou até mesmo aceleradores de serendipidade (Moriset, 2013). No espectro da capacidade colaborativa existem dois extremos, bons vizinhos (executam as suas tarefas silenciosamente) e bons parceiros (ajudam na execução das tarefas do outro). Esta distinção dependente das interações sociais entre *coworkers* e tem um impacto forte na inovação (Spinuzzi, 2012), a inovação apoia o desempenho do negócio e poderá solucionar problemas em ambientes complexos e incertos. Espaços de *Cowork* ocupados principalmente por bons vizinhos tendem a promover uma ação coletiva para o fim da execução de uma tarefa, enquanto Espaços de *Cowork* ocupados principalmente por bons parceiros tendem a promover o desenvolvimento de um espaço criativo bem como a amplificação de uma ação individual para um bem coletivo.

É também importante mencionar que a dimensão do empreendedorismo é frequentemente invocada na literatura do *coworking*, particularmente da perspectiva do *coworker*, ou seja, aborda os Espaços de *Cowork* como comunidades de empreendedores

e fornecedores de novos negócios ([Butcher, 2018](#)), no entanto poucos estudos procuram perceber como são moldadas estas comunidades e quem detém o principal papel na criação e/ou evolução das mesmas.

1.2. Empreendedorismo

O empreendedor identifica oportunidades de negócio com o objetivo de criar valor para os *stakeholders*. Alguns elementos que constituem a oportunidade de negócio poderão ser reconhecidos pelo empreendedor, no entanto a oportunidade de negócio nunca está à espera de ser encontrada. A oportunidade de negócio é sempre construída pelo empreendedor (Willer & Dubin, 1979; Venkataraman, 1997). Este processo de reconhecimento e desenvolvimento da oportunidade de negócio pode ser marcado por 5 principais fatores: o estado de alerta do empreendedor (atenção a possíveis necessidades no mercado), assimetria da informação e conhecimentos anteriores (as pessoas tendem a prestar mais atenção à informação que está relacionada com conteúdos que já conhecem), redes entre empreendedores (partilha de conhecimento e ideias), traços de personalidade (nomeadamente otimismo, criatividade e autoeficácia) e o tipo de oportunidade (face às necessidades do mercado e à capacidade de criação de valor) (Ardichvili, et al., 2003).

O conceito do negócio irá posteriormente evoluir para um plano de negócio que inclua um modelo financeiro que permita ao empreendedor quantificar o valor criado para os *stakeholders* de forma a proceder à distribuição do mesmo da forma mais correta (Nelson, 1989). Existem dois tipos principais de empreendedorismo, comercial e social, ambos criam valor, mas de formas distintas. O empreendedorismo social providencia bens ou serviços que não são colocados no mercado nem endereçados pelo governo, contudo auxiliam na resolução de um problema comunitário ou social (Estrin, et al., 2016). Já o empreendedorismo comercial tem como principal finalidade a maximização do lucro proporcionado pela troca de bens e serviços privada. Os dois tipos de empreendedorismo podem coexistir, ou seja, um empreendedor pode ter um negócio montado com o objetivo de maximizar o lucro e simultâneo contribuir para o desenvolvimento social e sustentável de uma comunidade (Kibler, et al., 2019). Face aos diferentes tipos de empreendedorismo será expectável que cada tipo gere uma cultura organizacional diferente, contudo existem poucos estudos que invistam na análise desta relação, esta dissertação procurará identificar os distintos tipos de empreendedorismo bem como analisar as diferentes culturas inerentes às organizações (Espaços de *Cowork*).

Dois temas frequentes na literatura relacionada com o empreendedorismo têm que ver com o fator do risco e do medo de falhar (Henderson & Robertson, 1999; Hatala, 2005; Bosma, et al. 2007). A premissa prende-se no facto de no caso do empreendedor, a

tomada de decisões com elevado grau de risco tende a influenciar positivamente o sucesso do negócio. Neste tipo de tomadas de decisão, quem decide, tende a avaliar as várias possibilidades com base em pontos de referência de experiências anteriores ou mesmo acontecimentos que sucederam a outros empreendedores, etc. (Danso, et al., 2016). O empreendedor tende a optar por decisões com elevado risco quando o desempenho do negócio se encontra abaixo do objetivo definido. O medo de falhar surge aliado às decisões de risco, e a literatura demonstra que não só pode atuar como uma barreira para o desenvolvimento empreendedor como também pode ter um efeito motivacional (Cacciotti, et al., 2016). Enquanto barreira deve-se aos vários fatores inerentes ao empreendedorismo, a estabilidade financeira, financiamento do negócio, potencial da ideia, etc., já em termos de efeito motivacional estará ligado ao efeito positivo relacionado ao sentimento de fazer enfrentar algo desconhecido e cheio de incertezas, muitas vezes é esta componente da ansiedade que atrai muitos indivíduos a tornarem-se empreendedores (Asiedu & Nduro, 2015).

Um dos principais fatores de sucesso no caso do empreendedorismo tem que ver com a própria cultura empreendedora (Stephan & Pathak, 2016). Independentemente do caso específico, não é possível explicar as dimensões da cultura meramente através de fatores económicos, especialmente pois para diferentes contextos nacionais existem diferentes níveis de empreendedorismo. Por exemplo (Devece, et al., 2016), tendem a existir mais casos de empreendedorismo quando a economia de um País é categorizada por uma elevada desigualdade salarial, para além disso, nos Países em desenvolvimento é mais frequente encontrar casos de empreendedores cuja motivação para abrir o negócio deve-se à necessidade, do que empreendedores cuja motivação está relacionada com uma boa oportunidade de negócio (Reynolds, et al., 2001). Para identificar uma boa oportunidade de negócio é fundamental possuir um elevado grau de conhecimento sobre o setor de atividade em questão, o que aumenta a probabilidade do sucesso empreendedor. O empreendedorismo por necessidade tende a ter dificuldades em crescer em situações de crise económica, contudo é importantíssimo pois permite o trabalho por conta própria.

Os valores culturais que definem uma cultura empreendedora consistem em ideais partilhados e objetivos a longo prazo inerentes ao grupo de empreendedores. Os valores identificados como disponibilidade para aceitar o incerto e espírito competitivo tendem a ser fundamentais para o sucesso de uma cultura empreendedora (Tung, et al., 2007). O papel do líder é importantíssimo na fundação dos pilares da cultura, embora esta vá

sofrendo alterações com a saída e entrada de novos membros bem como através da experiências e desafios partilhados. O *Globe CEO Study* (House, et al., 2014) conseguiu sustentar a hipótese de que os valores culturais influenciam o comportamento do *CEO* indiretamente, estes valores moldam a expectativa cultural do tipo de liderança ideal (naquele contexto) e se o líder de facto agir em concordância com aquilo que é expectável, a probabilidade do negócio ter um bom desempenho é maior.

Num ecossistema empreendedor um dos métodos mais comuns para transmitir, criar a identidade e legitimar a cultura empreendedora consegue-se através das narrativas (Brown, 1998). A história (narrativa) de sucesso de um empreendedor que começou com uma *start-up* e que com o passar do tempo se tornou um líder de mercado a nível internacional, é ainda hoje um dos principais motivos de inspiração para jovens empreendedores. Os tipos de narrativas mais frequentes são histórias de sucesso, acontecimentos passados, narrativas orientadas para o futuro (definir um plano consoante aquilo que acreditarem que vai ocorrer no futuro) (Roundy, 2016). Se um membro da cultura ouvir frequente narrativas que envolvem um determinado método de ação face a uma determinada situação é muito provável que esse membro comece a agir dessa forma.

Existe um enorme *gap* na literatura no que diz respeito a estudos que pensam na abertura e/ou sucesso de um Espaço de *Cowork* como um exemplo de empreendedorismo. Relativamente ao contexto nacional português, este estudo é relevante, na medida em que é único, pois não existem estudos que relacionem os conceitos da literatura sobre a temática do empreendedorismo com a realidade empresarial de *Cowork* em Portugal.

1.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional envolve um conjunto de valores e comportamentos que por sua vez caracterizam a realidade empresarial de uma organização. Uma das principais definições deste conceito é, um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo desenvolve com o fim de ultrapassar desafios/problemas, e que, em caso de sucesso é ensinado a novos membros (Schein, 1984). Este autor remete para a análise de uma cultura organizacional em 3 níveis distintos: artefactos visíveis, valores e pressupostos subjacentes. Artefactos visíveis refletem padrões de comportamento facilmente observáveis/audíveis contudo difíceis de decifrar. Por valores entende-se o principal responsável pelos padrões de comportamento, difíceis de observar, mas pouco subjetivos. Por último, mas não menos importante surgem os pressupostos subjacentes, são de cariz inconsciente, determinam a maneira como os membros percebem tudo a seu redor e é o nível mais difícil de analisar.

A força de uma cultura organizacional tende a ser construída com base na homogeneidade e estabilidade do grupo e na duração e intensidade das experiências partilhadas pelo grupo (Schein, 1984). Se um grupo for estável e tenha um percurso longo e intenso (no que diz respeito às experiências partilhadas e dificuldades encontradas) é muito provável que a respetiva cultura organizacional seja densa e bem diferenciada, em caso contrário é provável que se passe o inverso. É também possível que dentro de uma cultura organizacional existam várias subculturas, isto deve-se à frequente existência de subgrupos, é fundamental perceber que daí podem resultar conflitos ou choques entre culturas, colocando em causa a integridade da organização (Schein, 1984).

No que toca ao desenvolvimento da cultura organizacional de uma empresa, os membros mais importantes para a consolidação da cultura são os fundadores e/ou primeiros membros (Schein, 1984). As soluções iniciais para a resolução dos problemas inerentes à empresa tendem a ser aceites, ou refutadas, pelo grupo face à taxa de sucesso associada a resolução do problema. À medida que o grupo envelhece, os restantes membros vão descobrindo novos métodos para ultrapassar estes desafios, contudo a liderança desempenhará um papel muito importante na resolução de problemas para os quais os métodos habituais não funcionam.

Contudo esta definição do conceito de cultura organizacional não tem em consideração qualquer tipo de fator externo que a possa condicionar, são vários os autores que destacam o contexto nacional (*national cultural distance*) como um dos principais fatores que distingue vários conjuntos de normas e valores partilhados entre Países diferentes (Kogut & Singh, 1988; Hofstede, 2001; Chen & Hu, 2002). Este tema é extremamente relevante face ao elevado nível de multiculturalidade (diferentes nacionalidades) encontrado num Espaço de *Cowork*.

O primeiro estudo foi conduzido por Hofstede em 1980 (Drogendijk & Slangen, 2006) no contexto de uma empresa multinacional, com subsidiárias presentes em vários Países. O autor identificou 4 dimensões da cultura nacional: *power distance*, evasão à incerteza, individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade. Por *power distance* o autor refere-se ao nível de aceitação do indivíduo face à distribuição não equativa do poder, evasão à incerteza refere-se à frequência e intensidade de situações ambíguas e incertas existentes na realidade do indivíduo, individualismo/coletivismo refere-se ao tipo de perfil com o qual a sociedade em questão mais se identifica (individualista ou coletivista) e por masculinidade/feminilidade refere-se aos estereótipos tradicionais associados à identidade de género (espírito de competitividade, assertividade e ambição do lado do estereótipo masculino, e amabilidade, espírito de entajuda e qualidade de vida do lado do estereótipo feminino).

Em 1994 Schwartz levantou várias questões face ao modelo proposto por Hofstede, nomeadamente no que diz respeito à representatividade da amostra e às mudanças culturais significativas que tinham ocorrido num contexto mundial desde a recolha de dados entre os anos 1967 e 1973. O autor divulgou então uma nova proposta de modelo que incluía 7 dimensões ao nível da cultura nacional (Schwartz, 1994). Sendo estas: o conservadorismo, a autonomia intelectual e afetiva, a hierarquia, o compromisso igualitário, a mestria e a harmonia. Estas dimensões deverão ser tidas em conta na passagem de uma PME para uma empresa multinacional, o fator chave para o sucesso desta mudança será a distância cultural entre a cultura organizacional e a cultura nacional do País para onde o negócio for expandido.

Aplicando estes conceitos ao caso específico do *Cowork* em Portugal é importante referir que, no momento da recolha de dados apenas 1 dos Espaços de *Cowork* pertence a uma cadeia multinacional inserida no sector do arrendamento de escritórios para

empresas. De qualquer forma é uma questão que poderá ser alvo futuras investigações, uma vez que através da recolha de dados foi possível perceber que várias multinacionais ligadas ao *Coworking* iriam expandir negócio para Portugal em 2019 e 2020.

A cultura organizacional transporta um sentido de identidade para os respetivos colaboradores, contribui para a estabilidade da organização (Louis, 1980) e define o que é expectável, o que por sua vez pode condicionar o comportamento. Existem diferentes níveis numa cultura organizacional, diferenciados pela facilidade em observar os mesmos através dos olhos de um *outsider* (Schein, 2004). Na base estão os artefactos, incluem todos os fenómenos que se podem ver, ouvir ou sentir quando se encontra um novo grupo cuja cultura é pouco familiar (forma de vestir, relacionamento interpessoal entre colegas ou chefias, políticas de *onboarding* de novos membros, etc.). Os artefactos são visíveis embora seja difícil compreender as premissas que estão por trás (Cheunh, et al., 2011).

O nível de compatibilidade entre trabalhadores e empresas/culturas organizacionais apelida-se de *Person-organization fit* (Cable & Parsons, 2001). Trata-se de um requisito fundamental na manutenção de uma equipa de trabalho dedicada e competitiva face ao restante mercado. O nível de compatibilidade deve-se em grande parte ao processo de recrutamento, no entanto, deve-se também aos processos de socialização inerentes à cultura organizacional. Vários autores (Van Maanen & Schein, 1979; Bauer, et al., 1998) definem a socialização como um processo onde o indivíduo adquire atitudes, comportamentos e conhecimento, necessário para a participação enquanto membro de uma organização/empresa.

Em suma, a literatura apresenta diferentes perspetivas face ao conceito de cultura organizacional, no entanto não existe nenhum estudo que tenha abordado este conceito em Espaços de *Cowork*, nesse sentido este estudo é importantíssimo. A análise que se segue procurará analisar os diferentes níveis de cultura, com destaque ao nível dos artefactos visíveis e dos diferentes processos de culturais existentes (reformulação, reprovação ou evolução de normas e valores partilhados por uma organização).

2. Metodologia

2.1. Amostra

A amostra é constituída por 40 Espaços de *Cowork*, sendo que foram realizadas entrevistas aos 40 responsáveis dos vários espaços. O trabalho de campo foi executado em várias zonas do País: Lisboa, Sintra, Setúbal, Leiria, Aveiro, Braga, Porto e Vila Nova de Gaia. Segue a [Tabela 1](#) com o número de espaços entrevistados referentes às diferentes zonas do País:

Localização	Número de espaços	%
Lisboa	25	62.5%
Porto	7	17.5%
Aveiro	2	5%
Setúbal	2	5%
Braga	1	2.5%
Leiria	1	2.5%
Sintra	1	2.5%
Vila Nova de Gaia	1	2.5%
Total	40	100%

Tabela 1 - N° de espaços entrevistados na várias zonas do País

No que diz respeito ao ano de fundação, o Espaço de *Cowork* entrevistado mais antigo foi fundado em 2009 e o mais recente em 2018. Segue a [Tabela 2](#) com os respetivos anos de fundação dos 40 espaços:

Ano de fundação	Número de espaços	%
2018	4	10%
2017	8	20%
2016	7	17.5%
2015	3	7.5%
2014	8	20%
2013	4	10%
2012	1	2.5%
2011	3	7.5%
2010	1	2.5%

2009	1	2.5%
Total	40	100%

Tabela 2 - Anos de fundação dos vários espaços

É de notar que o Espaço de *Cowork* fundado em 2009 foi o primeiro Espaço de *Cowork* em Portugal. Entre 2009 e 2018, não houve um único ano em que não surgissem novos negócios de *coworking*, e, apesar de não constar na amostra, o trabalho de campo feito permite afirmar que em 2019 abriram também novos Espaços de *Cowork*. Estes dados apontam para o crescimento da tendência do *coworking* em Portugal.

No que diz respeito às características dos entrevistados é difícil encontrar uma tendência, quer ao nível da experiência profissional prévia (consultoria imobiliária, *webdesign*, *design* gráfico, gestão de projetos, formação/*coaching*, exército português, arquitetura, *marketing* e publicidade, aviação, telecomunicações, banca, programação, gestão industrial, etc.), quer ao nível das habilitações académicas (ensino secundário, licenciatura, pós-graduação, mestrado ou doutoramento nas mais diversas áreas).

Relativamente às funções desempenhadas no Espaço de *Cowork* por parte dos entrevistados, destacam-se duas funções: empreendedor/fundador e *community manager*. 65% das entrevistas (26) foram realizadas com o respetivo empreendedor/fundador do Espaço de *Cowork*, contudo, nos espaços de grande dimensão foi frequente a delegação da tarefa para o *community manager*.

Mencionar, desde já, que face à dimensão dos vários espaços, nem todos disponibilizaram este tipo de dados. Foi apenas possível recolher as dimensões de 33 (em 40) espaços, contudo segue a [Tabela 3](#) com as áreas (m²) dos vários espaços, divididas por quartis (Mínimo = 45 m²; Mediana = 300 m²; Máximo = 5000 m²):

Quartis	Área do espaço (m ²)	Número de espaços	%
Q1	[45,175[8	≈24%
Q2	[175,300]	7	≈21%
Q3	[300,5000]	18	≈55%
Total	-	33	≈100%

Tabela 3 - Áreas dos espaços em m²

2.2. Procedimentos

Em primeiro lugar foi construída uma base de dados com todos os Espaços de *Cowork* do País com presença *online*, *website* oficial ou página de *Facebook*. Foram identificados 95 espaços no mês de setembro de 2018 e anotados os respectivos contactos, endereços de *email* e localizações. De seguida procedeu-se a uma abordagem de *cold calling* exaustiva com a finalidade de marcar uma visita ao espaço bem como uma entrevista com o responsável do mesmo.

Durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2018 foram aplicadas as entrevistas aos 40 Espaços de *Cowork*, os restantes 55 espaços ou não responderam ao pedido, ou estavam localizados em zonas do País fora do *budget* da investigação, ou apenas utilizavam a palavra *coworking* para fins de *marketing* digital quando na realidade consistiam em negócios de arrendamento de escritórios puro.

As entrevistas tinham, por norma, uma duração compreendida entre os 45 e os 60 minutos, sendo a visita guiada ao espaço guardada para depois da entrevista (com a finalidade do entrevistado divulgar informação adicional em contexto mais informal, como também para entender se as dinâmicas descritas durante a entrevista eram reais.

2.3. Instrumentos

O guião de entrevista aplicado está disponível em dois idiomas, português e inglês (consultar [Anexo 1](#) e [Anexo 2](#)), sendo este constituído maioritariamente por questões abertas e apenas algumas fechadas. O guião de entrevista está dividido em 4 grupos de questões: “Gestão do espaço”, “Regras/Controlo Interno”, “Caracterização do espaço”, “Sustentabilidade do negócio”.

Em “Gestão do Espaço” procurou-se responder a questões relacionadas com a fundação do espaço, a experiência prévia do empreendedor/fundador, número de funcionários responsáveis pelo espaço, indicadores de sucesso, taxa de ocupação bem como dados referentes às dimensões dos espaços.

Em “Regras/Controlo Interno” procurou-se responder a questões relacionadas com a existência/inexistência de regras no espaço, acesso por parte dos *coworkers*, horário de funcionamento, disponibilidade do espaço para a entrada de *outsiders* e ainda a caracterização do espaço em termos de formalismo.

Em “Caracterização do espaço” foi possível perceber que tipo de serviços estão disponíveis para os *coworkers*, se há algum tipo de flexibilidade para com o fornecimento destes serviços, que tipo de áreas comuns existem nos espaços, quais os processos de boas vindas para com novos *coworkers*, qual a estratégia de comunicação existente para divulgar o espaço e também o nível de rotatividade dos *coworkers*.

Por último, mas não menos importante, em “Sustentabilidade do negócio” definiu-se o target dos vários espaços, se se recorreu, ou não, a apoios externos para o montar do negócio, percentagem de lucros, faturação, política comercial, principais desafios na gestão do negócio, métodos de retenção de *coworkers* e principais fatores distintivos da concorrência.

2.4. Metodologia de análise

Devido à natureza dos dados (qualitativos) a metodologia escolhida foi a análise de conteúdo (Vala, 1986), isto é, uma técnica de tratamento de informação tipicamente utilizada quando o investigador não tem hipóteses de estudo pré-definidas, porém recolhe dados de forma exaustiva e sistematizada que são posteriormente organizados e classificados. Ao contrário do que acontece na análise correlacional, onde o investigador testa relações entre variáveis. Neste caso em concreto, o objetivo da análise de conteúdo será procurar estabelecer variáveis comuns aos diferentes espaços, e se possível, consoante o resultado dessa análise, testar correlações entre as variáveis construídas.

Para isso seguir-se-ão as recomendações dos autores (Erlingsson & Brysiewicz, 2017) face à execução da análise de conteúdo. O ponto de partida foi a transcrição das várias entrevistas, o que, tendo em conta que o mesmo guião de entrevista foi aplicado aos 40 espaços permitiu perceber rapidamente as principais semelhanças e diferenças entre as respostas obtidas. De seguida procedeu-se à transformação dessa enorme quantidade de texto em sumários organizados e concisos, evitando ao máximo a perda de informação. Este processo foi repetido duas vezes (1ª redução e 2ª redução) face à complexidade dos dados recolhidos.

Após a redução dos dados segue-se a fase da categorização, ou seja, olhar para as 40 respostas condensadas face à mesma questão do guião de entrevista e procurar agrupar as respostas semelhantes em vários códigos, repetindo o mesmo processo para as questões restantes. Este processo é demorado e requer várias tentativas, minimizando ao máximo a intervenção dos pressupostos, opiniões e crenças pessoais na análise de conteúdo. Os diferentes códigos vão então constituir as categorias, concluindo a fase da categorização.

De forma a facilitar a compreensão da metodologia escolhida, recomenda-se que o leitor observe o Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5, Anexo 6, Anexo 7 ou Anexo 8. Assim, conseguirá visualizar todo o processo de forma resumida numa tabela.

3. Análise de dados

Nesta secção do trabalho serão analisados os resultados da análise de conteúdo provenientes de 6 questões presentes no guião de entrevista: “Motivo que levou à fundação?”, “De acordo com o funcionamento do espaço, quais são as regras que TODOS devem respeitar, independente do tipo de contrato que tenham?”, “Como é realizada o controlo/acesso dos *coworkers*?”, “Qual é o horário de funcionamento do espaço de *cowork*?”, “É possível levar crianças, animais de estimação, amigos para o espaço?” e “Como caracteriza o espaço em termos de formalismo?”.

Os resultados serão posteriormente cruzados de forma a perceber se há ou não uma correlação entre eles, e em caso de correlação, será discutido se o conteúdo bate certo com a revisão da literatura previamente executada.

3.1. Motivo de fundação do espaço

Foram identificadas 3 categorias face ao motivo de fundação do Espaços de *Cowork*, isto é, quando um empreendedor decide abrir um negócio de *Coworking* em Portugal, tende a fazê-lo por 3 motivos distintos.

Necessidade, o empreendedor necessita de um local para trabalhar face à sua área de atividade, evitando o isolamento social que é comum aos empreendedores que trabalham a partir de casa, e possivelmente reduzindo alguns custos fixos (arrendamento de um escritório) através da partilha do espaço com outros *coworkers*.

“Nós (casal) trabalhávamos a partir de casa, e era difícil separar o trabalho da vida pessoal... Ambos decidimos que precisávamos de um espaço para trabalhar, mas as rendas de escritórios eram muito elevadas. Conhecemos o conceito (cowork) em Barcelona e acabámos por abrir o nosso espaço. Com base naquilo que os clientes pagam, conseguimos pagar a renda e os custos de operação e ainda ficar com algum dinheiro de parte.” – Espaço de *Cowork* N° 36

Recursos, o empreendedor tinha um espaço por rentabilizar e decidiu abrir um Espaço de *Cowork* devido à facilidade de gestão e elevada procura. Alguns destes negócios já existiam enquanto Espaço de *Cowork*, no entanto a gerência faliu e os *coworkers* reergueram o negócio.

“Herdei a minha antiga casa de família quando os meus pais morreram e decidi montar aqui um Espaço de Cowork. Trabalhei vários anos no estrangeiro em outros Espaços de Cowork e por isso já conhecia o modelo de negócio.” - Espaço de *Cowork* N° 38

Vocação, o empreendedor ambicionou abrir um Espaço de *Cowork* pois é fascinado pelo conceito e/ou tem uma perspetiva muito própria daquilo que pretende que o seu espaço seja. Trata-se de uma visão mais romântica do empreendedorismo em função da abertura de um negócio de *Cowork*.

“Juntei vários empreendedores ligados a projetos de serviço social e montámos o nosso próprio espaço. Aqui só fazemos empreendedorismo social. Somos, provavelmente, muito diferentes dos outros espaços que visitaram.” – Espaço de *Cowork* N° 27

Relativamente à frequência de cada uma das categorias, perto de metade dos espaços são abertos face à existência prévia de recursos, o que poderá indicar que a aquisição ou arrendamento de um local para começar um negócio de *Coworking* constitui uma das principais barreiras para o empreendedor. Muitos espaços são também fundados de forma a implementar uma ideia negócio muito própria, o que poderá justificar o aumento da popularidade do *Coworking* em Portugal. Contudo, são poucos os espaços que abrem por necessidade, isto poderá dever-se ao facto de ser mais simples alguém tornar-se cliente de um Espaço de *Cowork* do que abrir um próprio espaço.

Segue a [Tabela 4](#) com o resumo da análise de conteúdo referente ao motivo de fundação dos vários espaços:

Motivo de fundação do espaço (<i>Reynolds, et al., 2001; Devece, et al., 2016</i>)			
<i>Categorias</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Nº de Espaços de Cowork</i>
Necessidade	O(s) fundador(es) necessitavam de um local para trabalhar	“Estava farto de trabalhar a partir de casa e decidi quebrar a rotina...”	6 de 39
		“As rendas de escritórios individuais eram demasiado elevadas para a rentabilidade do meu negócio.”	≈15%
Recursos	O espaço pertencia ao(s) fundador(es) previamente	“Tinha o espaço vazio e decidi rentabilizá-lo”	18 de 39
		“Já existia aqui um espaço de <i>cowork</i> , no entanto faliu e nós (coworkers) reerguemos o negócio”	≈46%
Vocação	Implementação de uma <i>trend</i> /ideia	“Esta ideia procura responder às necessidade dos nómadas digitais.”	15 de 39
		“O nosso fundador conheceu o conceito no estrangeiro e decidiu abrir um espaço <i>premium</i> em Lisboa.”	≈39%

Tabela 4 - Motivo de fundação

3.2. Regras do espaço

Foram identificadas 2 categorias face às regras aplicadas em Espaços de *Cowork* em Portugal. Os acontecimentos que podem levar a que se estabeleçam regras num Espaço de *Cowork* tendem a ser os mesmos para qualquer negócio. Os principais são o ruído, a limpeza, a gestão do AC (ar condicionado) e a reserva de salas de reuniões. As 2 categorias são Regras Contratuais e Regras por Socialização.

Contratuais, são todas as regras formalizadas e devidamente divulgadas com todos os *coworkers*, seja através de uma cláusula de contrato ou através de um regulamento interno. Estas regras geram determinados comportamentos de *compliance* nos *coworkers* e geralmente têm um tipo de penalização associado ao seu incumprimento.

“Temos os chamados Terms of Agreement. São à base do bom-senso e civismo num local de trabalho. Fui moldando essas regras à medida que percebi qual era o meu público-alvo, no entanto nunca questiono os clientes sobre de onde são ou qual o seu negócio, para mim o respeito é fundamental!” – Espaço de Cowork N° 24

Socialização, reflete a inexistência de regras. Ou seja, os comportamentos derivam das interações entre *coworkers* em função das características do próprio espaço. Nestes espaços é frequente a autorregulação e em casos raros de conflito o *community manager* tende a resolver o problema.

“A nossa política é que não existem regras. Nem existe contrato, o que atrai muitos freelancers e nómadas digitais que se afastam da fidelização. Desde que me lembro tivemos apenas um problema, em que um dos coworkers estava vários meses em atraso (pagamento da mensalidade) e fomos obrigados a expulsar o mesmo.” – Espaço de Cowork N° 21

Existem mais espaços com Regras Contratuais do que Regras por Socialização, porém a diferença não aparenta ser muito relevante.

Segue a [Tabela 5](#) com o resumo da análise de conteúdo referente às regras dos vários espaços:

Regras do espaço (*Van Maanen & Schein, 1979; Bauer, et al., 1998; Cable & Parsons, 2001*)

<i>Categorias</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Nº de Espaços de Cowork</i>
Contratuais	Comportamentos implementados no espaço com base em cláusulas de contratos ou regulamentos interno	“Temos uma lista que regras que o novo cliente deverá assinar, contém itens como: lavar a loiça, evitar barulho, reserva de salas, etc.”	23 de 39 ≈59%
Socialização	Comportamentos que derivam do relacionamento pessoal entre <i>coworkers</i> face às características do espaço	“Não temos regras formalizadas, as pessoas agem conforme o que veem os outro fazer, se surgir algum conflito a Gestora de comunidade tenta resolver.”	16 de 39 ≈41%

Tabela 5 - Regras do espaço

3.3. Acesso ao espaço

No que diz respeito ao tipo de acesso ao espaço, foram identificadas 2 categorias, por outras palavras, os *coworkers* podem aceder ao espaço através de dois métodos.

Tech, são espaços que disponibilizam soluções tecnologicamente avançadas aos *coworkers* para que os mesmos acedam ao seu local de trabalho. São várias as opções, leitor de impressão digital, leitor de cartão de residente, código de acesso ou *app mobile*.

“Temos dois espaços, um deles ainda é com porta de vidro e alguém tem que ir lá todos os dias abrir e fechar a porta. O outro já tem código de acesso, cada um (coworker) tem um código, só se controla quem entra. Se alguém não pagar consigo desativar o código. Também consigo abrir a porta remotamente, através de uma aplicação no telemóvel.” – Espaço de Cowork N° 10

Chave, são espaços onde o acesso é feito através de uma chave. Muitos destes espaços só disponibilizam uma cópia da chave para clientes residentes antigos, sendo que os *nómadas/hot-desking/flex desk*, tendem a aceder ao espaço apenas quando o horário laboral do mesmo o permite.

“Sistema chave na mão. Entregue a todos os clientes com contrato fixo. Mas queremos mudar para cartão eletrónico pois temos receio que façam cópias da chave e tentem um roubo... sabemos que estamos sujeitos a isso, mas temos seguro e estamos protegidos. Falta dinheiro para esse investimento...” – Espaço de Cowork N° 1

Mais de metade dos espaços insere-se na categoria *Tech*, o que provavelmente significará que muitos dos espaços disponibilizam um acesso 24/7 para os *coworkers*. Uma vez que, é mais fácil fornecer este tipo de autonomia aos clientes através de processos automatizados (tecnologia) do que, através do sistema tradicional da chave. Por outro lado, os espaços que utilizam o sistema da chave, fornecem um elevado nível de confiança aos *coworkers* residentes, algo que não é encontrado nos espaços de acesso *Tech*.

Segue a [Tabela 6](#) com o resumo da análise de conteúdo referente ao tipo de acesso dos diferentes espaços:

Acesso ao espaço (<i>Morrison & Macky, 2017</i>)			
<i>Categorias</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Nº de Espaços de Cowork</i>
<i>Tech</i>	Acesso tecnológico ao espaço (impressão digital, código, <i>app</i> ou cartão)	“Os clientes residentes entram com a sua impressão digital (...) Os nómadas só podem trabalhar no espaço durante o horário normal.”	25 de 39 ≈64%
<i>Chave</i>	Acesso ao espaço através de uma chave	“Alguns residentes/líderes de equipas têm chave, o resto do pessoal só pode aceder ao espaço quando este está aberto.”	14 de 39 ≈36%

Tabela 6 - Acesso ao espaço

3.4. Horário do espaço

Relativamente ao horário do espaço, foram encontradas 2 categorias, por outras palavras, existem dois principais métodos utilizados pelas gerências dos espaços no que toca à definição de um horário.

Calendário, são espaços que disponibilizam acesso ilimitado ao mesmo, 24/7. Neste tipo de espaços os *coworkers* podem trabalhar a qualquer hora e em qualquer dia (incluindo fins de semana ou mesmo feriados) durante o tempo que pretenderem. Não existe qualquer restrição.

“Durante a semana temos um horário de funcionamento entre as 9h e as 18h, mas é meramente indicativo. Ajuda-nos a estabelecer horários de trabalho para o nosso staff interno e para controlar a entrada e saída dos nómadas. Quem é residente tem acesso ilimitado, 24/7.” – Espaço de Cowork N° 30

Horário, são espaços com um horário parcial e bem estabelecido. Ou seja, todos os dias de trabalho, alguém fica responsável por abrir e fechar o espaço. Nestes casos, ser cliente nómada ou residente é indiferente, pois o horário é igual para todos.

“Temos um horário laboral das 9h às 22h, de segunda a sexta. E se for mesmo necessário, temos alguma flexibilidade e podemos abrir o espaço ao fim de semana.” – Espaço de Cowork N° 31

Tal como sugerido anteriormete, mais de dois terços dos espaços disponibilizam o acesso ao mesmo de forma ilimitada (24/7). Esta tendência procura responder à necessidade do *coworker*, que tipicamente trabalha com isenção de horário. As tarefas podem surgir em qualquer momento, e a gestão da sua execução pode ser gerida livremente consoante o deadline estabelecido.

Segue a [Tabela 7](#) com o resumo da análise de conteúdo referente ao horário dos espaços:

Horário do espaço (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Costa, et al., 2004; Caruso, et al. 2006; Brauner, et al., 2019)

<i>Categorias</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Nº de Espaços de Cowork</i>
Calendário	Acesso ilimitado ao espaço, 24h/7dias	“Os pacotes de valor mais elevado dão acesso ao espaço 24/7, o pacote base tem como horário das 9h às 18h.”	27 de 39 ≈69%
Horário	Espaço com horário parcial	“O nosso horário é das 9h30 às 18h30 nos dias úteis, mas é flexível, o <i>community manager</i> pode abrir o espaço mais cedo ou fechar mais tarde, às vezes até ao fim de semana...”	12 de 39 ≈31%

Tabela 7 - Horário do espaço

3.5. Animais e Crianças no espaço

Quanto à autorização de animais e crianças nos espaços, temos 2 categorias. Para além de ser possível perceber quantos espaços autorizam ou não a presença de animais de estimação ou crianças no local de trabalho dos *coworkers*, esta análise permite também compreender a forma como as gerências resolvem alguns dos conflitos que surgem no dia-a-dia.

Crianças, representa o número de espaços que permite a entrada de crianças, estando ou não, preparados para tal. Todas as situações relatadas durante as entrevistas são casos de filhos ou filhas de *coworkers*.

“Animais não. Crianças sim. Alguns coworkers já trouxeram os filhos porque estavam doentes, e não tinham ninguém com quem os deixar, mas tinham que vir trabalhar na mesma...” – Espaço de Cowork N° 37

Animais e Crianças, representa o número de espaços que permite a entrada de animais e crianças, estando ou não, preparados para tal. Alguns espaços têm zonas especialmente dedicadas para a animais de estimação, o que tende a fortalecer a relação entre *coworkers*.

“Tenho um cão que está sempre aqui comigo. Já tive um casal de nómadas aqui com um bebé e não houve crise (...) muitos me dizem que ficam no espaço por causa do cão, é uma vantagem competitiva...” – Espaço de Cowork N° 6

Foi identificado apenas 1 espaço que não autoriza a entrada nem de animais nem de crianças. Quase três quartos dos espaços autorizam a entrada de ambos, contudo poucos são os espaços que estão de facto preparados para tal. O facto de um espaço autorizar a entrada a entrada de animais e crianças sem estar devidamente preparado para tal, pode gerar conflitos entre *coworkers* e em última instância a perda de clientes.

Segue a [Tabela 8](#) com o resumo da análise de conteúdo referente à autorização de animais e crianças nos espaços:

Animais e Crianças no espaço (Eisenberger et al., 1986; Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1997; Barker, 2005; Barker, et al., 2012)

<i>Categorias</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Nº de Espaços de Cowork</i>
Crianças	Espaços que permitem a entrada de crianças, estando, ou não, preparados para tal	<p>“Animais não são permitidos devido às regras impostas pela higiene e saúde no trabalho. As crianças podem vir e entretêm-se no espaço mas isto acontece de forma pontual.”</p> <p>“Ninguém pede para ter cá animais pois não estamos preparados para tal, crianças é frequente, nomeadamente filhos de <i>coworkers</i> a estudar no espaço.”</p>	<p>10 de 38</p> <p>≈26%</p>
Animais e Crianças	Espaços que permitem a entrada de animais e crianças, estando ou não, preparados para tal	<p>“Animais é na boa desde que não sujem o espaço, crianças é bastante frequente e vão lá para baixo (<i>lounge</i>) jogar consola.”</p> <p>“Somos <i>pet-friendly</i> e <i>child-friendly</i> também. Temos várias <i>pet zones</i> espalhadas pelo espaço.”</p>	<p>27 de 38</p> <p>≈71%</p>
-	Espaços que não permitem a entrada, quer de crianças, quer de animais	“Não e não, todo o espaço é zona exclusiva dos clientes.”	<p>1 de 38</p> <p>≈3%</p>

Tabela 8 - Animais e Crianças no espaço

3.6. Formalismo do espaço

No que se refere ao nível de formalismo dos diferentes Espaços de *Cowork*, foram identificadas 4 categorias. Sendo que, duas delas estão relacionadas com a forma de vestir e nível de descontração presente no espaço, e as outras estão relacionadas com o tipo de relações estabelecidas entre *coworkers*, e entre a gerência do espaço e *coworkers*.

Dress Code Informal, existe uma forma de vestir descontraída e não existe qualquer tipo de restrição de vestuário, o nível de descontração encontrado é elevado e os *coworkers* tendem a agir como se estivessem em casa.

“Não há dress code, há tratamento por tu. As pessoas tornam-se grandes amigas aqui, algumas até combinam atividades com as suas famílias ao fim de semana e tornam-se amigos de casa.” – Espaço de Cowork N° 5

Dress Code Formal, os *coworkers* apresentam-se de camisa ou fato e gravata, estando esta forma de apresentação completamente normalizada. O nível de descontração encontrado é reduzido e os *coworkers* tendem a distanciar-se.

“Flexibilidade e bom-senso imperam aqui, temos os criativos pés descalços numa ponta do espetro, escritório de advogados na outra ponta com fato e gravata. O nosso espaço posiciona-se precisamente no meio. Somos um espaço premium, as pessoas tendem a tratar-se por você e há pouca interação entre elas devido ao respeito mútuo.”
– Espaço de Cowork N° 22

Distância Social Reduzida, existe um ambiente familiar, piadas privadas e narrativas são frequentes dentro do espaço. Os *coworkers* são próximos e isso percebe-se facilmente ao entrar no espaço como *outsider*.

“Não há qualquer tipo de formalismo, todos os meses fazemos a Social Friday em que vamos todos almoçar juntos a um restaurante. O networking surge naturalmente desse tipo de interações ou mesmo quando se almoça na copa. As pessoas começam por se conhecer e meter conversa, eu não forço nada. Apenas apresento no primeiro dia. O facto de todo o espaço ser em open space acaba por impedir que se formem formalismos”
– Espaço de Cowork N° 8

Distância Social Elevada, representa espaços onde existe constrangimento social, algum secretismo entre *coworkers*, e a relação entre a gerência do espaço e os *coworkers* tem como o foco o contrato.

“Não somos uma anarquia, mas também não somos corporate, o facto de tratar por tu não quer dizer que não tenha uma fatura no meio da mesma. Existe uma relação de respeito.” – Espaço de Cowork N° 16

Quase todos os espaços apresentam um *Dress Code* informal, apresentando um elevado nível de descontração, contudo o mesmo não se verifica no que diz respeito às categorias da Distância Social. Uma vez que, a categoria Distância Social Elevada é ligeiramente mais frequente do que a categoria Distância Social Reduzida. Por outras palavras, o típico *coworker* em Portugal apresenta-se vestido de forma informal e com um elevado nível de descontração, no entanto tende a ser constrangido socialmente no seu local de trabalho.

Segue a [Tabela 9](#) com o resumo da análise de conteúdo referente ao formalismo dos vários espaços:

Formalismo do espaço (Louis, 1980; Schein, 2004, Cheung, et al., 2011)			
<i>Categorias</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Nº de Espaços de Cowork</i>
Dress Code Informal	Forma de vestir descontraída, como se estivessem em casa	“É informal, o formalismo é de quem o quiser ter, podem andar de calções e chinelos (...) Às vezes venho para aqui todo pipi (fato e camisa) mas só o faço pois vou ter com clientes.”	27 de 33 ≈82%
Dress Code Formal	Camisa, fato e gravata	“Temos um cliente corporativo (...) A grande maioria dos clientes usa camisa ou fato.”	6 de 33 ≈18%
Distância Social Reduzida	Há um ambiente familiar, piadas privadas e eventos frequentes	“Tudo boa onda (...) esta manhã (...) encomendou-se umas tantas (pizzas) e foi tudo para copa comer e jogar consola.”	14 de 35 ≈40%

Distância Social Elevada	Existe constrangimento social, algum secretismo, relação com base no contrato	“Se me chamarem senhora doutora, também vou chamar senhor doutor.”	21 de 35 ≈60%
---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	------------------

Tabela 9 - Formalismo do espaço

3.7. Resultados

Esta secção conclui a análise de dados, uma vez que serão cruzados os dados referentes a cada uma das categorias identificadas anteriormente (através da análise de conteúdo) com a finalidade de entender se existe, ou não, algum tipo de correlação relevante. Infelizmente a análise de correspondências não disponibiliza qualquer tipo de leitura intuitiva dos dados, sendo que para tal, o número da amostra teria que ser superior, o que é impossível pois foram abordados (inicialmente) todos os Espaços de *Cowork* do País. Nesse sentido proceder-se-á análise de tabelas cruzadas.

Consoante a revisão da literatura previamente elaborada, pretende-se compreender de que forma a perspetiva do empreendedor/fundador do espaço (Reynolds, et al., 2001; Devece, et al., 2016), nomeadamente o motivo de fundação (**Necessidade, Recursos e Vocação**), condiciona a cultura organizacional do próprio espaço (Schein, 1984). Os artefactos visíveis encontrados (Schein, 2004) nas diferentes culturas dos espaços foram as categorias regras por **Socialização, Dress Code e Distância Social** (Van Maanen & Schein, 1979; Louis, 1980; Bauer, et al., 1998; Cable & Parsons, 2001; Schein, 2004; Cheung, et al., 2011). Note-se que as restantes categorias encontradas (**Tech, Chave, Calendário, Horário, Crianças e Animais e Crianças**) são relevantes na medida em que descrevem o contexto português do *coworking*, contudo não foi possível identificar uma tendência que resultasse do cruzamento desses dados.

3.7.1. Motivos de fundação e regras dos espaços

Ao cruzar os diferentes motivos de fundação com os diferentes tipos de regras encontrados nos espaços, verifica-se que as regras contratuais são mais frequentes em qualquer uma das categorias **Necessidade**, **Recursos** ou **Vocação**. Ainda assim, deve destacar-se que os espaços abertos por **Necessidade** são os que apresentam mais regras **Contratuais** e conseqüentemente menos regras por **Socialização** (é importante realçar que o número de espaços abertos por Necessidade é bastante inferior ao número espaços abertos quer por Recursos, quer por Vocação).

“Quando decidi abrir o espaço era freelancer, neste momento estou 100% dedicado à gestão do cowork. Mas como era freelancer precisava de um local para trabalhar, tinha alguns conhecidos e amigos que tinham a mesma necessidade que eu e por isso abri o espaço (...) temos regras referentes à utilização do espaço e de acesso ao WI-FI... já tivemos burlas e para evitar que isso aconteça novamente criei estas regras.”
– Espaço de Cowork N° 3

Nestes espaços é frequente o discurso de criação de regras para solucionar conflitos ou problemas que vão surgindo, por outras palavras, as práticas de gestão do espaço vão sendo moldadas à medida que os desafios vão aparecendo. Segue a [Tabela 10](#) que demonstra o cruzamento dos diferentes motivos de fundação com as diferentes regras dos espaços:

		Regras do espaço		Total	
		Contratuais	Socialização		
Motivo de fundação	Necessidade	Nº de Espaços	4	2	6
		% em Motivo de fundação	66,7%	33,3%	100%
	Recursos	Nº de Espaços	11	7	18
		% em Motivo de fundação	61,1%	38,9%	100%
	Vocação	Nº de Espaços	8	7	15
		% em Motivo de fundação	53,3%	46,7%	100%
Total	Nº de Espaços	23	16	39	
	% em Motivo de fundação	59%	41%	100%	

Tabela 10 - Cruzamento da variável Motivo de fundação com a variável Regras do espaço

3.7.2. Motivos de fundação e *Dress Code*

Face ao cruzamento dos motivos de fundação dos espaços com os diferentes *Dress Codes* identificados, verifica-se que a informalidade no que ao vestuário e o elevado nível de descontração (***Dress Code Informal***) são dominantes em qualquer tipo de motivo de fundação (**Necessidade, Recursos e Vocação**). Deve referir-se que a categoria *Dress Code* Formal só se encontra presente em espaços cujo motivo de fundação é **Recursos** ou **Vocação**, embora a limitação do número reduzido de espaços fundados por **Necessidade** (referida anteriormente) continue a existir.

“Identifiquei uma tendência de mercado (...) As novas formas de trabalho trazem também novas necessidades (...) o nosso serviço contribui para as políticas de redução de custos das empresas (...) temos um cliente corporativo que procura um local tranquilo e confortável para trabalhar.” – Espaço de Cowork N° 9

Os espaços com ***Dress Code Formal*** são poucos, porém, não têm esta característica por acaso. A gestão do espaço e o *target* que pretendem atrair é de facto o *coworker* corporativo, que veste camisa ou fato e gravata, apresentando um reduzido nível descontração no seu local de trabalho. Segue a [Tabela 11](#) que demonstra o cruzamento dos diferentes motivos de fundação com os diferentes *Dress Codes* dos espaços:

		<i>Dress Code</i>		Total	
		Informal	Formal		
Motivo de fundação	N° de Espaços	5	0	5	
	Necessidade	% em Motivo de fundação	100%	0%	100%
	Recursos	N° de Espaços	11	2	13
		% em Motivo de fundação	84,6%	15,4%	100%
	Vocação	N° de Espaços	11	3	14
		% em Motivo de fundação	78,6%	21,4%	100%
Total	N° de Espaços	27	5	32	
	% em Motivo de fundação	84,4%	15,6%	100%	

Tabela 11 - Cruzamento da variável Motivo de fundação com a variável Dress Code

3.7.3. Motivos de fundação e Distância Social

Relativamente ao cruzamento das variáveis Motivo de fundação e Distância Social, podemos verificar que, a categoria **Distância Social Reduzida** é mais frequente apenas para a categoria **Necessidade**, ou seja, a categoria **Distância Social Elevada** é predominante em espaços abertos por **Recursos** e **Vocação**. Embora, mais uma vez, o número de amostra de espaços abertos por **Necessidade** seja bastante inferior, comparativamente aos outros motivos de fundação.

“A fundadora do espaço tinha muita vontade de reabilitar o edifício abandonado há 30 anos pela ligação emocional que tem com esta zona. Abriu um cowork pois era uma ideia de negócio como outra qualquer (...) em relação ao formalismo, é à vontade, mas não é à vontadezinha! (...) não conheço a grande maioria dos nossos clientes... muitas vezes passam por mim e dizem-me olá e eu nem sei se é alguém que trabalha aqui ou se é a primeira vez que está a entrar no espaço” – Espaço de Cowork N° 25

Os negócios de *coworking* fundados por **Recursos** tendem a apresentar este tipo de narrativa, isto é, *é um negócio como outro qualquer*, ou, *é fácil de gerir e tem muita procura*, etc. E esta narrativa está tipicamente associada à categoria **Distância Social Elevada**, por outras palavras, falamos de constrangimento social, secretismo e relações interpessoais com base em cláusulas e contratos. Segue a [Tabela 12](#) que demonstra o cruzamento dos diferentes motivos de fundação com os diferentes tipos de Distância Social nos espaços:

		Distância Social		Total	
		Reduzida	Elevada		
Motivo de fundação	Necessidade	N° de Espaços	3	2	5
		% em Motivo de fundação	60%	40%	100%
	Recursos	N° de Espaços	6	10	16
		% em Motivo de fundação	37,5%	62,5%	100%
	Vocação	N° de Espaços	5	9	14
		% em Motivo de fundação	35,7%	64,3%	100%
Total	N° de Espaços	12	21	35	
	% em Motivo de fundação	40%	60%	100%	

Tabela 12 - Cruzamento da variável Motivo de fundação com a variável Distância Social

4. Discussão

Este estudo é bem-sucedido na medida em que consegue atingir o principal objetivo definido previamente, uma vez que se trata de um estudo pioneiro que oferece ao leitor uma boa perspetiva do estado atual do *Coworking* em Portugal. São identificados três tipos de motivo de fundação de Espaços de *Cowork*, por necessidade, por existência prévia de recursos e por vocação do empreendedor (Devece, et al., 2016). O motivo menos frequente é por necessidade, o que corresponde ao que existe na literatura, uma vez que Portugal não é um País em desenvolvimento (Reynolds, et al., 2001). No que diz respeito às regras encontradas, encontraram-se dois tipos, contratuais e por socialização (Van Maanen & Schein, 1979; Bauer, et al., 1998; Cable & Parsons, 2001). O facto de ser mais frequente encontrar regras contratuais do que regras por socialização, poderá querer dizer que de forma a evitar/resolver conflitos entre *coworkers* bem tratar da manutenção do espaço, a melhor estratégia será recorrer às cláusulas e condições do contrato.

A maioria dos espaços disponibiliza acesso ilimitado aos *coworkers*, fornecendo assim um sentimento de confiança, apoio e autonomia (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Costa, et al., 2004; Caruso, et al. 2006; Morrison & Macky, 2017; Brauner, et al., 2019) aos mesmos. Para tal utilizam soluções tecnologicamente avançadas, de forma a automatizar os processos, sendo que durante o trabalho de campo foi possível identificar várias empresas cujo principal negócio seria o desenvolvimento deste tipo de soluções adaptadas ao contexto do *Coworking*, algumas inclusive estavam sediadas nos espaços. O acesso por chave tende a depositar mais confiança nos *coworkers*, e muitas vezes só existe devido à inexistência de orçamento para implementar outras soluções.

Relativamente à questão da presença de crianças e animais no local de trabalho (Espaços de *Cowork*), são muitos os espaços que beneficiam com esta autorização, principalmente ao nível da retenção dos *coworkers*, a literatura diz-nos que este tipo de condições no local de trabalho pode ter efeitos benéficos para a satisfação dos trabalhadores (Eisenberger et al., 1986; Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1997; Barker, 2005; Barker, et al., 2012). Contudo nem todos os espaços estão preparados devidamente para essa prática, e face a essa incompatibilidade é frequente gerar conflitos.

Face ao tipo de formalismo encontrado em cada espaço foi possível identificar diferenças ao nível do vestuário, nível de descontração e distanciamento entre *coworkers*, fundadores/empreendedores ou *community managers*. Estas variáveis são abordadas como artefactos visíveis (Louis, 1980; Schein, 2004, Cheunh, et al., 2011) que constituem a cultura organizacional de cada um dos Espaços de *Cowork*. Contudo, é incapaz de identificar os valores e pressupostos subjacentes dessas mesmas culturas, devido à elevada complexidade desses níveis de análise e à restrição do trabalho de campo consistir em apenas uma visita por espaço.

É importante realçar que nos espaços caracterizados por vestuário informal e um elevado nível de descontração, muitas vezes, são os espaços com maior distanciamento social. Ou seja, o facto de um espaço apresentar características informais ou um mesmo um ambiente familiar, não implica que as relações entre os membros desse espaço sejam próximas. Para tal, caberá à gestão do próprio espaço desenvolver iniciativas (eventos, *workshops*, *almoços*, etc.) de forma a fomentar essas relações.

Esta investigação contribui para a literatura do *Coworking* ao introduzir o conceito teórico do empreendedorismo, através do ponto de vista do fundador do espaço e não do ponto de vista do *coworker*. A análise de conteúdo executada permitiu transformar enormes quantidades de texto em várias categorias claras e concisas, embora tenham surgido algumas dificuldades na sustentação teórica das mesmas. Já no que diz respeito aos resultados, pretendeu-se perceber de que forma as motivações do fundador/empreendedor conseguiriam condicionar a cultura organizacional do respetivo espaço (Schein, 1984). No entanto, não foram identificadas tendências relevantes, sendo que, as diferentes categorias referentes à cultura organizacional dos espaços, se expressavam de forma muito semelhante face aos motivos de fundação distintos.

Isto poderá querer dizer que, no contexto empresarial português, o motivo de abertura de um Espaço de *Cowork* por parte do fundador/empreendedor não tem um grande peso na constituição da cultura organizacional desse espaço. E com base nas várias narrativas descritas, podemos desenvolver a hipótese de que, variáveis tais como o perfil dos *coworkers*, as características físicas do espaço, as estratégias utilizadas para resolver problemas e conflitos existentes, e o nível de envolvimento por parte do fundador/empreendedor ou *community manager* nas dinâmicas de grupo, pesarão mais no processo contínuo da constituição da cultura organizacional do próprio espaço.

4.1. Implicações práticas

Esta investigação representa um pertinente estudo de mercado, que deverá ser tido em conta por qualquer empreendedor que tenha o seu negócio de *Coworking* ou por qualquer empreendedor que pretenda abrir o seu negócio de *Coworking*, em Portugal. De uma forma geral descreve as principais práticas aplicadas à gestão dos espaços, descreve também os principais desafios encontrados e métodos para solucionar esses problemas, e ainda o espectro amplo de possibilidades no que toca ao tipo de Espaço de *Cowork* que se pretende estabelecer. Isto é, existe procura de espaços formais ou informais, existe procura de espaços com uma forte identidade de grupo tal como existe procura de espaços em que cada um tem o seu espaço bem definido e um ambiente tranquilo, existe também, procura de espaços com acesso 24/7 ou horário parcial (e a lista continua...). Por fim é importante realçar que durante o trabalho de campo foram identificados inúmeros negócios de arrendamento de escritórios que apenas utilizavam a palavra *Coworking* para fins de *marketing* ou atração de clientes, e este um método de comunicação de marca com bastante sucesso.

4.2. Limitações e Futuros Estudos

São várias as limitações deste estudo, a principal tem que ver com a sua incapacidade em gerar resultados ao cruzar diferentes variáveis. O que, muito provavelmente, se deverá à dimensão da amostra, contudo foi impossível reunir com mais Espaços de *Cowork*. Outra limitação importante tem que ver com o processo de análise de conteúdo, que tem como base uma componente subjetiva muito difícil de ignorar, influenciando qualquer análise qualitativa em função das ideias pré-concebidas e do contexto onde se insere o investigador. Para estudos futuros, recomenda-se a interação destes dados qualitativos com dados quantitativos correspondentes à experiência e vivência dos *coworkers*. Recomenda-se também o cruzamento destes dados com outros dados referentes aos espaços tais com a dimensão e o ano de fundação. E como sugestão final, será pertinente procurar desenvolver uma análise semelhante a esta noutro contexto nacional, de forma a perceber o grau de semelhança e os principais fatores externos que condicionam o conceito do *Coworking* em diferentes Países.

REFERÊNCIAS

Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp.1–18. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S., 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), pp.105–123. Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(01\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(01)00068-4).

Asiedu, M., Nduro, K., 2015. Polytechnic students' entrepreneurial knowledge, preferences and perceived barriers to start-up business. *Eur. J. Bus. Manag.* 7 (21), 20–28. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0883-9026\(16\)30002-7/rf0015](http://refhub.elsevier.com/S0883-9026(16)30002-7/rf0015)

Barker, R.T., 2005. On the Edge or not?: Opportunities for Interdisciplinary Scholars in Business Communication to Focus on the Individual and Organizational Benefits of Companion Animals in the Workplace. *Journal of Business Communication*, 42(3), pp.299–315. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0021943605277399>.

Barker, Randolph & Knisely, Janet & Barker, Sandra & Cobb, Rachel & Schubert, Christine. (2012). Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*. 5. 15-30. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/17538351211215366>.

Bauer TN, Morrison EW, Callister RR. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149-214. Available at: [http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2193220](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2193220)

Bilandzic, M. & Foth, M., 2013. Libraries as coworking spaces M. Chen, ed. *Library Hi Tech*, 31(2), pp.254–273. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/07378831311329040>.

Blagoev, B., Costas, J. & Kärreman, D., 2019. “We are all herd animals”: Community and organizationality in coworking spaces. *Organization*, p.135050841882100. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1350508418821008>.

- Bosma, N., Jones, K., Autio, E., Levie, J., 2007. Global Entrepreneurship Monitor: 2007 Executive Report. London Business School, London. Available at: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/209570>.
- Bouncken, R.B. & Reuschl, A.J., 2016. Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), pp.317–334. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>.
- Bouncken, R.B. et al., 2017. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2), pp.385–410. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-017-0267-7>.
- Brauner, C. et al., 2019. Health and work-life balance across types of work schedules: A latent class analysis. *Applied Ergonomics*, 81, p.102906. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102906>.
- Brown, A.D., 1998. Narrative, Politics and Legitimacy in an IT Implimentation. *Journal of Management Studies*, 35(1), pp.35–58. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00083>.
- Butcher, T., 2018. Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. *Management Learning*, 49(3), pp.327–345. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1350507618757088>.
- Cable, D.M. & Parsons, C.K., 2001. SOCIALIZATION TACTICS AND PERSON-ORGANIZATION FIT. *Personnel Psychology*, 54(1), pp.1–23. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>.
- Cacciotti, G. et al., 2016. A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), pp.302–325. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002>.
- Capdevila, I., 2014. Different Entrepreneurial Approaches in Localized Spaces of Collaborative Innovation. *SSRN Electronic Journal*. Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2533448>.

- Carree, M. et al., 2007. The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), pp.281–291. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/08985620701296318>.
- Caruso, C.C., Bushnell, T., Eggerth, D., Heitmann, A., Kojola, B., Newman, K., Vila, B., 2006. Long working hours, safety, and health: toward a national research agenda. *Am. J. Ind. Med.* 49, 930–942. Available at: <https://doi.org/10.1002/ajim.20373>.
- Castilho, M. & Quandt, C., 2017. Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building? *Technology Innovation Management Review*, 7(12), pp.32–42. Available at: <http://dx.doi.org/10.22215/timreview/1126>.
- Chen, H. & Hu, M.Y., 2002. An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11(2), pp.193–210. Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/s0969-5931\(01\)00055-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0969-5931(01)00055-5).
- Cheung, Sai & Wong, Peter & Wu, Ada. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*. 29. 33-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.014>.
- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., Silvério, J., 2004. Flexible working hours, health, and well-being in Europe: some considerations from a SALTSA project. *Chronobiol. Int.* 21, 831–844. Available at: <https://doi.org/10.1081/CBI-200035935>.
- Danso, A. et al., 2016. Risk-taking Propensity, Managerial Network Ties and Firm Performance in an Emerging Economy. *The Journal of Entrepreneurship*, 25(2), pp.155–183. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0971355716650367>.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M. & Rueda-Armengot, C., 2016. Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), pp.5366–5370. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>.
- Drogendijk, R. & Slangen, A., 2006. Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), pp.361–380. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.05.003>.

Eisenberger, R., Huntington, R. and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-7. Available at: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.71.3.500>.

Erlingsson, C. & Brysiewicz, P., 2017. A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), pp.93–99. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>.

Estrin, S., Mickiewicz, T. & Stephan, U., 2016. Human Capital in Social and Commercial Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2862960>.

Gajendran, R.S. & Harrison, D.A., 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp.1524–1541. Available at: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.

Garrett, L.E., Spreitzer, G.M. & Bacevice, P.A., 2017. Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, 38(6), pp.821–842. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840616685354>.

Harpaz, I., 2002. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), pp.74–80. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/00438020210418791>.

Hatala, J.P., 2005. Identifying barriers to self-employment: the development and validation of the barriers to entrepreneurship success tool. *Perform. Improv. Q.* 18, 50–70. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0883-9026\(16\)30002-7/rf0310](http://refhub.elsevier.com/S0883-9026(16)30002-7/rf0310).

Henderson, R., Robertson, M., 1999. Who wants to be an entrepreneur? Young attitudes to entrepreneurship as a career. *Educ. Train.* 41, 236–245. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0883-9026\(16\)30002-7/rf0320](http://refhub.elsevier.com/S0883-9026(16)30002-7/rf0320).

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications. Available at: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/cultures-consequences/book9710>.

House, R.J., Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P.J., Sully De Luque, M., 2014. *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and*

Effectiveness in 24 Countries. Sage, Thousand Oaks, CA. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0883-9026\(16\)30033-7/rf0230](http://refhub.elsevier.com/S0883-9026(16)30033-7/rf0230).

Hughes, M., Ireland, R.D. & Morgan, R.E., 2007. Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success. *Long Range Planning*, 40(2), pp.154–177. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2007.03.008>.

Kalleberg, A.L., 2000. Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), pp.341–365. Available at: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>.

Karasek, R.A., 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Adm. Sci. Q.* 24, 285–308. Available at: <https://doi.org/10.2307/2392498>.

Karasek, R.A., Theorell, T., 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York, NY. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0003-6870\(19\)30137-1/sref47](http://refhub.elsevier.com/S0003-6870(19)30137-1/sref47).

Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., Obschonka, M., 2019. Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *J. Bus. Ventur.* 34, 608–624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003>.

Kogut, B. & Singh, H., 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), pp.411–432. Available at: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>.

Louis, M.R., 1980. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), p.226. Available at: <http://dx.doi.org/10.2307/2392453>.

Meyer, J. and Allen, N. (1997), *Commitment in the Workplace*, Sage, Thousand Oaks, CA. Available at: <http://sk.sagepub.com/books/commitment-in-the-workplace>.

Moriset, B. 2013. *Building New Places of the Creative Economy. The Rise of Coworking Spaces*. Paper presented at the 2nd Geography of Innovation Conference, January 23–25, 2014, Utrecht, The Netherlands. Available at: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075>.

Morrison, R.L. & Macky, K.A., 2017. The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, pp.103–115. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>.

Nelson, R.R., 1989. Capitalism as an Engine of Progress. *Studies in Industrial Organization*, pp.177–191. Available at: http://dx.doi.org/10.1007/978-94-009-1075-1_8.

Patel, P.C., Wolfe, M.T. & Williams, T.A., 2019. Self-employment and allostatic load. *Journal of Business Venturing*, 34(4), pp.731–751. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.004>.

Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L.W., & Hay, M. (2001). Global entrepreneurship monitor, 2001 executive report. Babson College, Ewing Marion Kauffman Foundation and London Business School. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0148-2963\(16\)30343-5/rf0080](http://refhub.elsevier.com/S0148-2963(16)30343-5/rf0080).

Robelski, S. et al., 2019. Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), p.2379. Available at: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16132379>.

Roundy, P.T., 2016. Start-up Community Narratives: The Discursive Construction of Entrepreneurial Ecosystems. *The Journal of Entrepreneurship*, 25(2), pp.232–248. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0971355716650373>.

Schein, Edgar H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25:2 (1984:Winter) p.3.

Schein, E.H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*, third ed. Jossey-Bass. Available at: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542655](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542655).

Spinuzzi, C., 2012. Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), pp.399–441. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1050651912444070>.

Stephan, U. & Pathak, S., 2016. Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), pp.505–523. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.003>.

Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications* (pp. 85–119). Thousand Oaks: Sage Publications. Available at: https://www.researchgate.net/publication/234021883_Beyond_IndividualismCollectivism_New_Cultural_Dimensions_of_Values.

Tung, R.L., Walls, J., Frese, M., 2007. Cross-cultural entrepreneurship: the case of China. In: Baum, J.R., Frese, M., Baron, R.A. (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 265–286. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0883-9026\(16\)30033-7/rf0385](http://refhub.elsevier.com/S0883-9026(16)30033-7/rf0385).

Vala, J., 1986. A análise de conteúdo. In A. Santos Silva e J. Madureira Pinto (Eds.), *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Afrontamento. Available at: https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgkhnld/Material%20Prof%20Ilidia/A%20An%20C3%A1lise%20de%20Conte%20-%20Jorge%20vala.pdf.

Van Maanen J, Schien EH. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw BM (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich. CT: JAI Press.

Venkataraman, Sankaran. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. 3. Available at: https://www.researchgate.net/publication/228316384_The_Distinctive_Domain_of_Entrepreneurship_Research.

Waters-Lynch, J. & Potts, J., 2017. The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination. *Review of Social Economy*, 75(4), pp.417–433. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/00346764.2016.1269938>.

Wiklund, J. et al., 2019. Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), pp.579–588. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>.

Waller, D. & Dubin, R., 1979. Theory Building. *Contemporary Sociology*, 8(3), p.473.
Available at: <http://dx.doi.org/10.2307/2064637>.

ANEXOS

Anexo 1 (Guião de entrevista em português)

1. Gestão do Espaço

1.1 - Ano de fundação:

1.2 - Motivo que levou à fundação:

1.3 – Defina sucintamente a sua experiência profissional prévia a ter tido a iniciativa de criar este espaço de *cowork*:

1.4 – Qual a sua principal especialização profissional? Considera que as suas habilitações académicas contribuíram para ela? Que habilitações possui?

1.5 - Número de funcionários no final do ano de 2017:

1.4 - Para si quais os indicadores de sucesso de um espaço de *cowork* (financeiros, área ocupada...)?

1.5 - Qual a taxa de ocupação atual?

- Áreas de *open space* que são reservadas (ou seja, ninguém pode ocupar para além da empresa/profissional que a contratou)

__ são o número de pessoas que podem ocupar (lotação máxima)

__ m² aproximados

__ % de ocupação no final do primeiro ano de atividade

__ % de ocupação no final de 2017

- Áreas de *open space* partilhado (ou seja, podem ser ocupadas rotativamente por quem tem acesso ao *open space*, mas não existe uma exclusividade do espaço face à pessoa)

__ são o número de pessoas que podem ocupar (lotação máxima)

__ m² aproximados

__ % de ocupação no final do primeiro ano de atividade

__ % de ocupação no final de 2017

- Áreas fechadas que são reservadas (ou seja, ninguém pode ocupar para além da empresa/profissional que a contratou)

__ são o número de pessoas que podem ocupar (lotação máxima)

__ m² aproximados

__ % de ocupação no final do primeiro ano de atividade

__ % de ocupação no final de 2017

- Áreas fechadas que são partilhadas (ou seja, podem ser ocupadas rotativamente por quem tem acesso ao *cowork* mas não existe uma exclusividade do espaço face à pessoa)

__ m² aproximados

2. Regras/Controlo Interno

2.1 - De acordo com o funcionamento do espaço, quais são as regras que TODOS devem respeitar, independente do tipo de contrato que tenham?

2.2 - Como é realizada o controlo/acesso dos *coworkers*?

2.4 – Qual é o horário de funcionamento do espaço de *cowork*?

2.5 - É possível levar crianças, animais de estimação, amigos para o espaço?

2.6 – Como caracteriza o espaço em termos de formalismo?

3. Caracterização do espaço

3.1 - Quais são os serviços oferecidos para os *coworkers*?

3.2 – Em que medida os serviços oferecidos são adaptados à necessidade de cada cliente? Que tipo de acréscimo de custos pode implicar para os clientes?

3.3 – Quais são o tipo de áreas comuns existentes?

3.4 - Os *coworkers* podem receber clientes/parceiros/colegas de trabalho no espaço?

3.5 - Quais são os processos de "boas vindas" para um novo *coworker*? Quais são as ações realizadas para integrá-lo à comunidade?

3.6 - Como é divulgado o próprio espaço de *cowork*?

3.7 – Existem iniciativas para divulgar os projetos/negócios que existem no espaço? Se sim quais?

3.8 – Que iniciativas conjuntas de negócio têm havido neste espaço que fomente a criação de negócios conjuntos?

3.9 – Qual o histórico de saída de pessoas do espaço que se deveu ao sucesso do empreendedorismo nele gerado?

4. Sustentabilidade do Negócio:

4.1 – Qual o tipo de cliente que prefere? (prefere entre um cliente com maior probabilidade de cumprir longos contratos de arrendamento, mas menor espírito de iniciativa ou um cliente com espírito empreendedor, mas maior risco de abandono do espaço)

4.2 – Dependeu de financiamento externo para assegurar o investimento inicial? Se sim, qual a percentagem?

4.3 – Depende de financiamento externo para assegurar a tesouraria corrente? Se sim, qual a percentagem?

4.4 – Qual a sua perspetiva de crescimento de lucros no final deste ano comparativamente ao final de 2017?

- 4.5 - Em média, em 2017, quantos ocupantes do *cowork* entraram no espaço?
- 4.6 - Em média, em 2017, quantos ocupantes do *cowork* saíram do espaço?
- 4.7 – O que torna este espaço distintivo face à concorrência?
- 4.8 - Como avalia a satisfação dos *coworkers* com o espaço?
- 4.9 - Quais as maiores dificuldades para a gestão do espaço?
- 4.10 - Qual a política comercial?

Anexo 2 (Guião de entrevista em inglês)

1. Space Management

- 1.1. Founded in:
- 1.2. Reason for establishing the business:
- 1.3. Tell me about your work experience, before establishing the coworking space:
- 1.4. What are your academic qualifications and professional domain? Are they linked to one another, if so, how?
- 1.5. Number of employees by the end of 2017:
- 1.6. In your opinion, what can be considered critical factors when it comes to successfully managing a coworking space?

1.7. Current Occupation Rate (%):

- **Reserved open space areas** (no one can use them besides the company or individual who paid for it)

- ___ is the number of people who can use it at full capacity
- ___ m² approximately
- ___ % Occupation Rate by the end of the first business year
- ___ % Occupation Rate by the end of 2017

- **Shared open space areas** (can be used by anyone with access to the OpenSpace, following a daily logic of *first come first served*)

- ___ is the number of people who can use it at full capacity
- ___ m² approximately
- ___ % Occupation Rate by the end of the first business year
- ___ % Occupation Rate by the end of 2017

- **Reserved closed areas** (no one can use them besides the company or individual who paid for it)

- ___ is the number of people who can use it at full capacity

___ m² approximately

___ % Occupation Rate by the end of the first business year

___ % Occupation Rate by the end of 2017

- **Shared closed areas** (can be used by anyone with access to the Closed Area, following a daily logic of *first come first served*)

___ m² approximately

2. Coworking space Rules/Internal Control

2.1. According to the coworking space's policy, which are the rules that EVERYONE has to obey, regardless of their contract?

2.2. How is the control/assessment of the clients carried out?

2.3. Coworking Space working hours:

2.4. Can clients bring children, pets or even friends to the space? If so, is it free or do they pay for it?

2.5. How would you define your coworking space when it comes to how clients interact with each other? (formal/informal)

3. Space's Perks

3.1. What type of services can clients expect from your coworking space?

3.2. To what degree are the services offered adjusted to the client needs? If adjusting is possible, what does that mean when it comes to pricing?

3.3. What type of shared areas does your coworking space have?

3.4. Can clients bring to the space their own clients, partners and/or coworkers?

3.5. Does your coworking space have some sort of welcoming practice to new clients? What about integrating them into the existing community?

3.6. How is your business marketed to the public?

3.7. Are there any initiatives to communicate to the public about projects or businesses who operate on your coworking space? If so, how?

3.8. Has there been any type of initiatives by the coworking space's management that led to clients forming alliances/partnerships between each other?

3.9. Have people left your coworking space because their business' growth led them to new and bigger opportunities?

4. Business Sustainability

4.1. What type of client do you prefer? (Someone who will probably stay at your coworking space for a long period but shows little entrepreneurship, or someone with a very strong entrepreneur spirit but will probably do business with you for a lesser period because of it)

- 4.2. Did you rely on any early investments so that you could open up the space? If so, how much was it (%) when compared to the total amount needed to open doors?
- 4.3. What about now? Do you depend on any sort of investment in order to successfully manage the coworking space?
- 4.4. How much do you expect to grow your profits by the end of 2018 when compared to the end of 2017?
- 4.5. On average, in 2017, how many new clients did you make?
- 4.6. On average, in 2017, how many clients left your business?
- 4.7. What differentiates your coworking space from the competition?
- 4.8. How do you measure the overall satisfaction of your clients when it comes to working on your coworking space?
- 4.9. What are the biggest challenges in managing your space?
- 4.10. What is your price policy?

Anexo 3 (Análise de conteúdo – Motivo de Fundação)

Espaços de Cowork	1ª redução	2ª redução	Códigos	Categorias
Nº 1	Teve de procurar outro espaço para continuar com a sua empresa, optou por abrir <i>cowork</i> , anulando custo de operação e instalação.	Renda muito elevada para continuar com escritório individual.	1 – ausência da componente social ao trabalhar em casa/café bem como o elevado valor das rendas para escritórios individuais	Necessidade
Nº 2	Proprietário conheceu o conceito no estrangeiro, face às frequentes viagens.	Conheceu o conceito no estrangeiro e implementou por cá.	5 – conheceu o conceito no estrangeiro e implementou em Portugal	Vocação
Nº 3	Necessidade de trabalhar num espaço como este. Na altura era freelancer e decidiu abrir um espaço de <i>cowork</i> para pessoas que sentiam a mesma necessidade.	Necessitava de um local de trabalho e identificou a necessidade dos freelancers.	1 e 6 – face à elevada procura de espaços de <i>cowork</i> decidiu abrir um	Necessidade
Nº 4	Negócio familiar no sector imobiliário. Tinham 5 pavilhões na zona industrial de Braga e havia dificuldade em arrendar.	Tinha o espaço vazio e decidiu rentabilizar o mesmo.	2 – o espaço estava vazio e decidiram rentabilizá-lo	Recursos
Nº 5	Precisavam de um sítio para trabalhar, conheceu <i>cowork</i> através de um colega. Encontraram um lugar, colocaram um <i>post</i> no <i>Facebook</i> e cerca de 100 pessoas o contactaram.	Precisava de um local para trabalhar e um colega recomendou abrir este negócio.	1	Necessidade
Nº 6	Herdou de família. Inicialmente arrendava a turistas, nómadas e através deles conheceu <i>coworking</i> . Decidiu abrir, face à necessidade dos seus clientes.	Arrendava o espaço a turistas, através dos quais conheceu o conceito/necessidade.	4 – o espaço era utilizado para outro negócio, mas mudou para <i>cowork</i> face à elevada rentabilidade	Recursos

Nº 7	Tinha um piso num edifício e decidiu rentabilizar. Arrendar o piso a uma ou duas empresas não rendia tanto como <i>cowork</i> (dobro do lucro).	Tinha o espaço arrendado a empresas mas mudou para <i>cowork</i> para ter mais lucro.	4	Recursos
Nº 8	Conheceu um espaço de <i>cowork</i> em Lisboa, adorou o conceito, 1 ano mais tarde decidiu abrir o seu em Leiria.	Conheceu o conceito em Lisboa e decidiu trazer a ideia para Leiria.	5	Vocação
Nº 9	Tendências de mercado, necessidade de novas formas de trabalho, políticas de redução de custos das empresas.	Identificou a tendência no mercado e pareceu-lhe uma boa ideia de negócio.	6	Vocação
Nº 10	Começou com uma empresa de formação. Em 2014 surgiram pedidos de arrendamentos de salas e procura de espaços de <i>cowork</i> , adaptou o espaço às necessidades do cliente.	Tinha uma empresa de formação e alguns clientes começaram a tentar arrendar-lhe o espaço.	4	Recursos
Nº 11	Começaram como incubadora de empresas, o <i>cowork</i> veio depois.	Apoiavam negócios e foram-se adaptando às necessidades do cliente.	4	Recursos
Nº 12	Era dono de um <i>Business Center</i> . Conheceu o conceito de <i>cowork</i> no estrangeiro (Boston, 2016) onde trabalhou como Gestor de Espaço. Trouxe o conceito para Lisboa.	Trabalhou num espaço de <i>cowork</i> no estrangeiro e quando regressou abriu o seu.	5	Vocação
Nº 13	<i>Cowork</i> já existia e o proprietário era <i>coworker</i> . O sócio juntou-se por ter experiência em arrendamentos de curta duração. Aproveitaram a oportunidade quando esta surgiu e assim assumiram a gerência do espaço.	Trabalha num espaço de <i>cowork</i> que acabou por abrir falência, juntou-se com os colegas e reergueram o negócio.	3 – o espaço de <i>cowork</i> faliu e os <i>coworkers</i> juntaram-se e reergueram o negócio	Recursos

Nº 14	Os dois sócios eram freelancers e precisavam de um espaço para trabalhar. Um deles soube do conceito em Espanha e EUA e queriam rentabilizar o espaço.	Precisavam de um espaço para trabalhar e queriam rentabilizar o espaço.	1 e 2	Necessidade
Nº 15	Vontade de criar um espaço <i>cowork</i> mais criativo, “como não tinha vocação clara fui testando, sou apenas um tipo a tentar encontrar os seus interesses na vida profissional da forma mais natural possível”.	Gostava do conceito de <i>cowork</i> mas queria criar um espaço mais criativo do que a concorrência.	7 – criar um espaço único que se destaque da concorrência	Vocação
Nº 16	Dois fundadores, ela é Psicóloga ele Engenheiro. “Queria olhar para pessoas como pessoas e não como números, estava farto da minha vida profissional.”.	Estavam fartos de trabalhar de fato e gravata e decidiram fazer algo muito fora da caixa.	7	Vocação
Nº 17	“não havia nenhum espaço focado na área do serviço social”.	Vontade de criar um espaço de <i>cowork</i> virado para o serviço social.	7	Vocação
Nº 18	4 sócios que se juntaram e decidiram criar este negócio.	Quatro amigos decidiram abrir um negócio super criativo.	7	Vocação
Nº 19	O fundador tinha outra empresa e aproveitou a disponibilidade de um dos pisos para incubar algumas pequenas empresas. Conheceu o conceito de <i>cowork</i> no estrangeiro.	Conheceu o conceito no estrangeiro e quis rentabilizar o espaço que tinha disponível.	2 e 5	Recursos
Nº 20	Através do negócio familiar de construção civil, decidiu rentabilizar um piso com um espaço de <i>cowork</i> . Já conhecia o conceito, inclusive outros espaços de <i>cowork</i> em Lisboa.	Tem um negócio familiar de imobiliário e decidiu rentabilizar um dos espaços.	4	Recursos

Nº 21	O fundador trouxe o conceito da Alemanha, devido à necessidade de ter um sítio para trabalhar como freelancer.	Trouxe o conceito do estrangeiro e necessitava de um local para trabalhar enquanto freelancer.	1 e 5	Vocação
Nº 22	“O nosso fundador viajava muito e conhecia o conceito. Entendeu a necessidade de abrir um espaço Premium em Lisboa.”	Conheceu o conceito no estrangeiro e decidiu abrir um espaço Premium em Lisboa.	5 e 7	Vocação
Nº 23	Abriu um projeto em Lisboa com as mesmas características que o de Londres, em que mantêm uma pareceria. Os 3 pilares do negócio: <i>cowork</i> , restaurante e eventos. Adotam um estilo mais virado para os criativos.	Replicou uma ideia de negócio dos UK, tem parceria com essa empresa.	5	Vocação
Nº 24	Iniciou como <i>luggage storage</i> e integrou um espaço de <i>cowork</i> no negócio devido à procura de um local para trabalhar por parte dos clientes.	Abriu uma <i>luggage store</i> mas rapidamente entendeu a necessidade dos cliente em terem um local para trabalhar.	4	Recursos
Nº 25	Houve vontade de reabilitar o edifício abandonado há 30 anos pela ligação emocional com Marvila e com o próprio edifício; Abriu <i>cowork</i> porque “era uma ideia de negócio como outro qualquer”.	Ligação emocional ao edifício histórico, decidiram abrir lá um espaço de <i>cowork</i> pois era uma tendência.	2 e 6	Recursos
Nº 26	Investidores do <i>cowork</i> têm um negócio de <i>Capital Currency</i> e pretendiam ter um local para trabalhar. Queriam abrir um espaço aberto ao público com um ‘café especial, o melhor’.	Necessitavam de um local para trabalhar e gostam muito de esplanadas.	1 e 7	Necessidade
Nº 27	Vários projetos ligados ao serviço social acabaram por levantar a necessidade de um local para trabalhar.	Vários projetos ligados ao empreendedorismo e apoio social juntaram-se num local.	1 e 7	Vocação

Nº 28	Trabalhava sempre em casa, decidiu quebrar a rotina e abrir <i>cowork</i> num espaço que já tinha.	Quebrou a rotina e abriu o negócio num espaço que já tinha.	2	Recursos
Nº 29	Empresa na área do imobiliário que aderiu ao <i>cowork</i> .	Imobiliária que aderiu à tendência.	4	Recursos
Nº 30	Pertence ao grupo IWG, fundado por um empreendedor inglês que percebeu a necessidade do nómadas digitais.	Queriam responder às necessidades dos nómadas digitais.	6	Vocação
Nº 31	O fundador trouxe o conceito de Inglaterra, abriu pois necessitava de spot para trabalhar.	Conheceu o conceito no estrangeiro e precisava de um local de trabalho.	1 e 5	Vocação
Nº 32	Pegou na casa da família e abriu um <i>cowork</i> , quer mudar as mentalidades das metodologias de trabalho.	Aproveitou a casa da família e abriu um espaço seguindo a sua visão.	2 e 7	Recursos
Nº 33	Trabalhou vários anos em Barcelona num espaço de <i>cowork</i> , quando regressou decidiu montar um negócio.	Geriu um <i>cowork</i> em Barcelona e decidiu abrir o seu no Porto.	5	Vocação
Nº 34	Espaço <i>cowork</i> já existia, os fundadores queriam abrir um espaço, portanto assumiram a gerência do mesmo.	O <i>cowork</i> já existia, no entanto abriu falência, os dois sócios investiram o seu dinheiro e reergueram o negócio.	3	Recursos
Nº 35	Herdou o edifício, conheceu o conceito no Porto e precisava de um local para trabalhar.	Herdou o edifício e seguiu a <i>trend</i> dos <i>coworks</i> do Porto.	1, 2 e 6	Recursos
Nº 36	O casal de fundadores trabalhava em casa, abriram um espaço por necessidade, conheceram o conceito em Barcelona.	Trabalhavam em casa e estavam fartos de trabalhar sozinhos.	1	Necessidade
Nº 37	A antiga gerência ia falir e o fundador e o seu sócio decidiram pegar no negócio, já estavam lá a trabalhar previamente.	A antiga gerência ia falir e eles (<i>coworkers</i>) pegaram no negócio para o manter vivo.	3	Recursos

Nº 38	O fundador herdou a casa e abriu <i>cowork</i> , conheceu o conceito no estrangeiro.	Conheceu o conceito no estrangeiro e rentabilizou o espaço que herdou de família.	1, 2 e 5	Recursos
Nº 39	Tinham uma empresa de aceleração de negócios e abriram também um <i>cowork</i> , o inexistência de concorrência facilitou o processo.	Tinham uma aceleradora de <i>start-ups</i> e face às necessidades dos clientes abriram também o <i>cowork</i> .	4	Recursos

Anexo 4 (Análise de conteúdo – Regras do espaço)

Espaços de Cowork	1ª redução	2ª redução	Códigos	Categorias
Nº 1	“A única regra é haver bom ambiente”, há um regulamento de utilização, não fumar, não fazer barulho, comer refeições só na copa, ter cuidado com os telefonemas.	Não fumar, não fazer barulho, comer apenas na copa.	1 – Não fumar, não comer e sujar, lavar a loiça, utilizar cinzeiro, regras de utilização de equipamentos 3 – Evitar barulho, gestão da temperatura do ar condicionado	Contratuais
Nº 2	Pode ter algumas regras de limpeza mas nunca teve de interferir para chamar a atenção a alguém “ Também é preciso ter sorte com as pessoas que recebemos”.	Ligeiras regras de limpeza.	1	Contratuais

Nº 3	Condições de utilização de espaço e de internet (regras de saída e de entrada, cada um tem o seu acesso de WI-FI e etc.) As regras de WI-FI existem para combater as burlas e para garantir a segurança pois já houve um caso de burla onde todos tiveram de fazer depoimentos e isto garante que isso não volte a acontecer.	Regras de utilização do espaço e de acesso à Internet.	2 – regras utilização WI-FI, regra de cancelamento, regras mútuas	Contratuais
Nº 4	Não existem regras formalizadas, as pessoas agem conforme o que veem os outros fazer. Qualquer comportamento de onde possam surgir conflitos temos a Gestora de Comunidade para tratar do problema, que vai sempre procurar chegar a um acordo entre as duas partes.	Não há regras formalizadas, gestão de conflitos pelo(a) <i>community manager</i> .	0 – não se aplica	Socialização
Nº 5	Regra do cancelamento até dia 20 de cada mês, não há contractos daí esta regra. Senso comum “deixar as pessoas chegarem e instalarem-se, é preciso alguma disciplina relativamente aos barulhos e chamadas telefónicas. Limpam sempre a loiça. Chamar à atenção quando comem em frente ao computador”.	Limpar sempre a loiça, não comer em frente ao computador, cancelamento até ao dia 20 do mês.	1 e 2	Contratuais
Nº 6	“Estão perfeitamente à vontade para fazerem o que querem. Há dias em que não venho aqui, tenho confiança nas pessoas. O meu target são 35-45 anos por isso corre sempre tudo bem. Não há regras formalizadas, é um espaço familiar, há clientes que vivem aqui e por isso deixam sempre tudo limpo.”	Não há regras, é um espaço familiar, os clientes aqui estão literalmente em casa.	0	Socialização
Nº 7	Têm contrato, um regulamento interno e um regulamento de utilização de bens de forma a proibir a concorrência desleal e ilegalidade (lavagem de dinheiro e download de itens ilegalidades).	Têm contrato com <i>coworkers</i> , regulamento interno e de utilização de bens.	2	Contratuais

Nº 8	Lavar a loiça, o último a sair do espaço tem que deixar tudo fechado e desligado, há contratos com bases contratuais simples. Para ser residente tem que ser contrato de 3 meses (mínimo) e têm de pagar 2 meses adiantados e partir daí começa a ser mensalmente. Isto para que os nómadas não consigam trabalhar apenas 1 mês apagar o mesmo que os clientes antigos pagam.	Lavar a loiça, o último a sair fecha o espaço.	1, 2 e 4 – último a sair fecha o espaço, CZAR semanal, horário flexível, reservar sala	Contratuais
Nº 9	“Senso comum, este é um espaço essencialmente corporativo, as pessoas têm uma educação acima da média, o potencial cliente entra e é autoexclusão. Poucos freelancers e muitos prestadores de serviços.	Senso comum, os <i>coworkers</i> têm uma educação acima da média, autoexclusão.	0 – não se aplica	Socialização
Nº 10	“As pessoas que vêm para aqui já têm bastante capital próprio e experiência profissional. Não tenho regras, não há conflitos pois a maior parte das empresas ocupam a sua respetiva sala e não se misturam muito. Deixam sempre a cozinha em condições por isso não há crise.”	Não há regras, as pessoas não saem muito do seu escritório. Deixam sempre a cozinha limpa por isso não tenho problemas.	0	Socialização
Nº 11	Não existem Regras, existem apenas <i>guidelines</i> tais como “ <i>use the ashtray for your cigarette</i> ”.	Existem apenas algumas indicações nas paredes como "limpa a tua loiça" ou "coloca as cinzas no cinzeiro".	1	Contratuais
Nº 12	Têm regras de conduta em relação aos postos de trabalho (não comer lá em cima por causa dos odores, não fumar no espaço) também em relação ao WC e copa ao nível da limpeza (apesar de se deslocar ao espaço a senhora das limpezas diariamente).	Regras ao nível da utilização do espaço, copa, WC e espaço de <i>cowork</i> .	1	Contratuais

Nº 13	“Para além de que cada qual limpa o que suja, temos a nomeação semanal do CZAR, em tom de brincadeira, para multar (1€) ou ralar com a pessoa que deixou as coisas sujas. Isto resulta muito bem.”. Para além disso os contratos (min 1 mês) têm regras mútuas, em que se as sócias não cumprirem o que prometem têm de pagar tudo de volta.	O que cada um sujar vai ter de limpas, semanalmente é nomeado um CZAR para verificar se está tudo em ordem.	2 e 4	Socialização
Nº 14	“Por ter pouca gente não temos regras ainda, no entanto temos horário flexível.”. Regras de civismo e básicas de escritório.	Não tem regras ainda, o horário do espaço é flexível.	2 e 4	Socialização
Nº 15	“Ter atenção ao barulho, lavar a loiça, reciclar, bom-senso, civismo. As pessoas vão se autorregulando e eu não me meto muito nisso, até agora.”	Lavar a loiça, reciclar, evitar barulho.	1 e 3	Socialização
Nº 16	“Bom-senso e civismo” <i>House rules</i> : 6f o que ficar no frigorífico vai para o lixo. Deixar como gostaria de encontrar. “Ao início chateava a malta que não arrumava depois fartei-me e reforcei o serviço de limpeza”.	Bom-senso, na 6ª feira ao final do dia aquilo que estiver no frigorífico vai para o lixo.	1	Contratuais
Nº 17	Recebem as regras no <i>onboarding</i> , quem tem <i>membership</i> pode ficar no espaço, mas fica responsável após o fecho (9h-18h). Têm de lavar a loiça, identificar a comida no frigorífico, 6h no máximo nas salas de reuniões por pessoa (incluído no <i>membership</i>) +10€ por h.	As regras são entregues no <i>onboarding</i> , apenas os residentes podem ficar no espaço depois das 18h, lavar a loiça, horas contabilizadas nas salas de reuniões.	1 e 4	Contratuais
Nº 18	Têm regras mais para a copa, a limpeza e organização do espaço.	Regras da copa e limpeza do espaço.	1	Contratuais

Nº 19	São enviadas regras via <i>email</i> no <i>onboarding</i> , para integrar este espaço os clientes são submetidos um “ <i>screening</i> ” em forma de entrevista no <i>cowork</i> . Esta entrevista tem como objetivo preservar a comunidade estabelecida no espaço existente, evitando certos tipos de clientes (tais como vendedores, devido ao barulho que poderiam causar). Tendo a entrevista como critério a intuição do fundador para averiguar se o cliente é ou não de “confiança”.	Regras enviadas no <i>onboarding</i> , há um <i>screening</i> dos <i>coworkers</i> para preservar a comunidade.	1 e 3	Contratuais
Nº 20	Contratos mensais, sendo que o cliente tem que avisar que quer sair com 7 dias de antecedência. O desconto de fidelização é feito com base no tempo de residência pretendido. Regras de conduta gerais sobre o espaço. Depois de 15 dias em que o cliente já não tem contrato com o espaço, tudo o que for dele deixado no espaço será deixado no lixo.	Contratos mensais, avisar 7 dias antes para cancelar, regras de conduta do espaço.	2	Contratuais
Nº 21	“A nossa política é que não existem regras” (não existe contrato, o que atrai muitos freelancers porque não são fidelizados). Desde que o <i>community manager</i> se lembra nunca ouviu qualquer tipo de problema com um cliente, com a exceção de um cliente que estava vários meses em atraso, em que o fundador viu-se obrigado a expulsar o mesmo.	A política interna consiste na inexistência de regras.	0	Socialização

Nº 22	<p>“Bom-senso, o próprio target que nós praticamos (através da comunicação e também através do preço que é mais elevado do que o comum) atrai pessoas <i>premium</i> (numa fase da carreira mais avançada) e que por essa razão elas acabam por ter um comportamento mais profissional e respeitador, o que resulta da experiência profissional dos clientes.” Há apenas algumas chamadas de atenção ao barulho e o ar condicionado não gera conflito pois existe um sistema de ar condicionado por cada sala.</p>	Bom-senso, o espaço tem como target profissionais <i>premium</i> e eles não saem muita da sala.	3	Socialização
Nº 23	<p>“Bom-senso e civismo, qualquer coisa importante envio por <i>mail</i> ou coloco papeis espalhados pelo local” (cigarros nos cinzeiros etc.).</p>	Não há regras, cada um está no seu contentor.	0	Socialização
Nº 24	<p><i>Terms of Agreement</i>, “bom-senso e boa educação, as regras vão sendo moldadas em função do comportamento dos clientes, nunca questiono os clientes sobre de onde são ou qual o seu negócio, para mim o respeito é fundamental”.</p>	As regras vão sendo moldadas consoante o comportamento dos clientes.	1 e 3	Contratuais
Nº 25	<p>Manter o espaço limpo “não deixar tupperwares no frigorífico, não deixar a comida apodrecer, não cai as mãos a ninguém ao lavar a própria louça, a porta é para manter fechada.”. A partir das 18h as pessoas que ficam são responsáveis pelo espaço “não deixar cadáveres”, o último a sair do espaço de <i>cowork</i> ou <i>hub</i> correspondente fica responsável por desligar as luzes e o ar condicionado.</p>	O último a sair do espaço é responsável por desligar as luzes e ar condicionado, lavar a loiça e não deixar coisas no frigorífico.	1, 3 e 4	Contratuais
Nº 26	<p>Não existem regras para além de respeito; Por exemplo se estão numa <i>call</i> afastam-se para não perturbar.</p>	Não há regras, os <i>coworkers</i> respeitam-se mutuamente.	3	Socialização

Nº 27	Regulamento interno passa muito pelo senso comum, respeito mútuo e experiências positivas.	Há um regulamento interno baseado no senso comum.	3 e 4	Socialização
Nº 28	São bastantes regras. Regras de utilização básica, como fechar a porta (alarme, por exemplo), regras transversais ao dia-a-dia de casa.	Há uma lista exaustiva de regras, como fechar a porta, alarme, utilização do espaço...	1	Contratuais
Nº 29	Têm algumas regras no contrato mas é muito à base do bom-senso e vão adaptando consoante os conflitos gerados.	Algumas regras no contrato mas tudo relacionado com o senso comum, vão moldando face ao conflitos que surgem.	4	Socialização
Nº 30	“O que temos são regras contratuais”, não disponibilizam para terceiros, inclui clausulas relacionadas com o próprio espaço físico bem como a duração dos contratos (estes podem ser diários, mensais, semestrais ou anuais). Estas não incluem nada relativamente à limpeza do espaço pois este é limpo diariamente, sendo este um serviço incluído em qualquer tipo de contrato.	Regras contratuais, duração dos contratos, utilização do espaço.	1	Contratuais
Nº 31	Regras de utilização de espaço (têm balões com sugestões de utilização) mas é muito à base do bom-senso.	Regras de utilização do espaço espalhadas pelo próprio, bom-senso.	1 e 4	Contratuais
Nº 32	Têm um código de conduta muito simples e concreto, invoca termos de bom-senso, nomeadamente ligado ao barulho, deixar o espaço limpo, etc. Fazem o registo de tudo o que acontece e usam essa mesma informação para criar um melhor espaço para todos, têm grande atenção ao detalhe.	Código de conduta, bom-senso, barulho, deixar o espaço limpo.	1, 3 e 4	Contratuais
Nº 33	“Senso-comum... à base do respeito, eles resolvem os próprios conflitos, são todos adultos... autorregulam-se”.	Senso-comum e autorregulação, não há regras.	4	Socialização

Nº 34	“Zero regras. Podem usar o espaço como quiserem.” Só regras na cozinha com restos de comida / limpar pratos.	Não têm regras, a única preocupação é manter a copa limpa.	1 e 4	Socialização
Nº 35	Regras que passam pelo bom-senso, como a marcação das salas de reunião, evitar <i>calls</i> no espaço de <i>cowork</i> .	Regras passam pelo senso comum, marcação das salas de reunião, evitar barulho.	3 e 4	Socialização
Nº 36	Há apenas uma pequena lista de regras em que o novo cliente assina que contém itens como: lavar a loiça, não incomodar os colegas, não chatear os vizinhos.	Assinam um contrato em como não vão deixar a cozinha suja nem incomodar os colegas.	1	Contratuais
Nº 37	Reservar a sala com a secretária, deixar a copa limpa e espaço limpo em geral. “Não quero muitas regras para não impor mais formalidade, quero um espaço amigável.”.	Apenas regras para deixar a copa limpa, evitam regras para manter a informalidade do espaço.	1 e 4	Contratuais
Nº 38	Têm um regulamento interno, têm regras sobre o equipamento eletrónico, zona do chalet exclusiva para clientes, facto de não poder comer e fumar na sala de <i>cowork</i> . “Regulamento para unificar as coisas”.	Têm um regulamento interno que inclui regras sobre a copa, equipamento do espaço e exclusividade do espaço por parte do cliente.	1	Contratuais
Nº 39	Têm regras, há um manual de procedimentos. Têm contrato – mínimo 6 meses, mas é flexível e é possível negociar.	Há manual de procedimentos, contrato mínimo de 6 meses.	2	Contratuais

Anexo 5 (Análise de conteúdo – Acesso ao espaço)

Espaços de Cowork	1ª redução	2ª redução	Códigos	Categorias
Nº 1	Sistema chave na mão, entregue a todos os clientes com contrato fixo, “mas queremos mudar para cartão eletrónico pois temos receio que façam cópias da chave e tentem um roubo, sabemos que estamos sujeitos a isso, mas temos seguro e estamos protegidos. Falta de dinheiro para esse investimento.”.	Chave na mão para quem tem contrato de residente.	5 - chave	Chave
Nº 2	Chave do espaço e todos têm um código de alarme pois têm 24 horas de acesso.	Chave para cada <i>coworker</i> e todos sabem o código do alarme.	5	Chave
Nº 3	Acesso biométrico.	Acesso com leitor de impressão digital.	1 - biométrico	<i>Tech</i>
Nº 4	Cartão para aceder ao espaço.	Acesso com leitor de cartões	4 - cartão	<i>Tech</i>
Nº 5	Chaves para 2 residentes antigos e para os 3 sócios apenas. Os horários são geridos e flexíveis entre gestores e <i>coworkers</i> . “Posso abrir ao fim de semana se algum residente precisar.”.	Chave apenas para os <i>founders</i> e 2 primeiros clientes, horários flexíveis, abre ao fim de semana se alguém precisar.	5	Chave
Nº 6	Há chave para os residentes (<i>coliving</i>) <i>cowork</i> é das 9h – 18h.	Há chave para quem está em <i>coliving</i> .	5	Chave
Nº 7	Acesso biométrico de 24/7 e secretaria das 9h-18h.	Acesso biométrico.	1	<i>Tech</i>
Nº 8	Os clientes residentes entram com a sua impressão digital e ficam registadas as suas entradas. Os nómadas só podem trabalhar no espaço entro do horário normal.	Acesso biométrico para residentes e os nómadas entrar no horário laboral.	1	<i>Tech</i>
Nº 9	Cartão para <i>memberships</i> .	Leitor de cartão para os residentes.	4	<i>Tech</i>

Nº 10	“No Saldanha é porta de vidro e alguém tem que ir lá todos os dias abrir e fechar a porta. Em picoas já é com código de acesso, cada um tem um código, só se controla quem entra. Se alguém não pagar consigo desativar o código. Também consigo abrir a porta remotamente, através de uma aplicação.”.	No Saldanha só está aberto durante o horário laboral, em Picoas há código de acesso para clientes.	2 - código	Tech
Nº 11	Fazem <i>check-in</i> via <i>App</i> – <i>Croissant</i> (esta empresa tem contrato informal com o espaços de <i>cowork</i>)	Check-in através da <i>App Croissant</i>	3 - <i>app</i>	Tech
Nº 12	Através da <i>App Homeit</i> , empresa com membros a trabalhar no espaço.	Através da <i>App Homeit</i>	3 - <i>app</i>	Tech
Nº 13	24/7 com impressão digital.	Impressão digital.	1	Tech
Nº 14	Para quem tem contrato há uma chave do espaço, com exceção dos <i>coworkers</i> individuais. A chave não pode ser dada a qualquer pessoa para evitar roubos.	Há chave para quem está em contrato de residente.	5 - chave	Chave
Nº 15	Alguns residentes/líderes de equipa têm chave, o resto do pessoal só pode aceder ao espaço quando este está aberto. Brevemente irão mudar para sistema eletrónico com uma <i>App</i> desenvolvida por <i>coworkers</i> .	Apenas os residentes mais antigos têm chave, tirando eles o acesso é feito pela porta de entrada.	5	Chave
Nº 16	Quem tem <i>hot desking</i> pode usar das 8h às 20h de 2f à 6f “aumentei o horário de <i>hot desking</i> por causa dos fusos horários dos <i>coworkers</i> ”. Os residentes têm 24/7 com cartão ao qual está associado café e impressora.	<i>Hot desking</i> limitado a horário laboral, <i>fix desking</i> têm acesso via leitor de cartão.	4 - cartão	Tech
Nº 17	Chave para abrir (<i>membership</i>) fazem o controlo por <i>excel</i> mas vão começar a utilizar um software da rede global para facilitar os processos.	Chave para quem é residente.	5	Chave
Nº 18	Cartão com 24/7.	Leitor de cartão para todos.	4	Tech
Nº 19	Têm uma base dados virtual para controlar o número de clientes, bem como aqueles que estão em lista de espera. Os <i>coworkers</i> têm acesso a uma chave para porta do prédio e um cartão para a porta do <i>cowork</i> .	Chave do prédio e cartão para entrar no <i>cowork</i> .	4	Tech

Nº 20	Têm um código do prédio e depois um cartão para aceder às salas.	Código do prédio e cartão para aceder ao <i>cowork</i> .	4	<i>Tech</i>
Nº 21	Apenas através da fatura (poderão ter alguma dificuldade em controlar, principalmente os clientes de curta duração, mas o pagamento prévio é visto como uma mais valia).	Acesso pela porta durante horário laboral mas é necessário código para ter acesso 24/7.	2	<i>Tech</i>
Nº 22	Acesso biométrico 24/7, têm algumas máquinas de filmar espalhadas (CCTV) em áreas estratégicas.	Acesso biométrico e têm sistema de vigilância.	1	<i>Tech</i>
Nº 23	“Cada um tem uma chave de contentor, 24/7. Nós e a portaria também temos uma cópia.”.	Cada <i>coworker</i> tem a chave do seu contentor, há cópias para a administração.	5	Chave
Nº 24	Todos os clientes preenchem um formulário de identificação, integrando consequentemente uma base de dados no <i>Excel</i> com o intuito de controlar o espaço tanto para <i>Luggage</i> como para <i>Cowork</i> .	Tocam à campainha e a dona abre a porta.	5	Chave
Nº 25	<i>App</i> para o alarme e outra <i>App</i> para abrir a porta – Embora só quem tem acesso 24horas, tenha esta <i>App</i> . “Não vamos dar acesso 24h a quem está há pouco tempo, tem de ser de confiança. Temos clientes de longa data aos quais não fornecemos esse acesso.”.	Acesso através de uma <i>App</i> para residentes de confiança.	3	<i>Tech</i>
Nº 26	Tocam à campainha e a pessoa responsável abre a porta.	Tocam à campainha e o(a) <i>community manager</i> abre a porta.	5	Chave
Nº 27	Pessoas entram pela porta do prédio através de impressões digitais.	Acesso biométrico.	1	<i>Tech</i>
Nº 28	Acesso através de código - Tem que avisar quando trazer alguém.	Através do código da porta.	2	<i>Tech</i>
Nº 29	Acesso biométrico 24/7.	Acesso biométrico.	1	<i>Tech</i>
Nº 30	Acesso com cartão 24/7 para quem tem “chapa”, quem não tem terá apenas acesso ao <i>cowork</i> durante o horário de funcionamento.	Acesso por cartão para quem é residente.	4	<i>Tech</i>
Nº 31	Têm uma aplicação que usam para entrar.	Todos têm acesso a uma <i>App</i> .	3	<i>Tech</i>
Nº 32	O acesso ao espaço é feito através de um cartão eletrónico, têm máquinas de filmar colocadas em locais estratégicos para assegurar a segurança no espaço.	Cartão eletrónico para os <i>coworkers</i> bem como sistema de vigilância	4	<i>Tech</i>

Nº 33	Feito com um código através de uma <i>App</i>	Todos têm acesso pela <i>App</i>	3	<i>Tech</i>
Nº 34	Horário laboral e acesso através da chave.	Acesso através de chave.	5	Chave
Nº 35	Acesso através de cartão.	Acesso via cartão eletrónico.	4	<i>Tech</i>
Nº 36	Chave para todos os residentes fixos (+ de 1 semana).	Chave para todos os residentes do espaço.	5	Chave
Nº 37	Através da Secretária (9h-18h30), caso raro da chave.	A Secretária abre a porta aos clientes.	5	Chave
Nº 38	24/7 acesso cartão para residentes (contrato máximo 1 ano), código gerado para clientes temporários (formulário para 1 dia de estadia) código desaparece quando o dia termina.	Acesso por cartão para os residentes, há código temporário para nómadas.	4	<i>Tech</i>
Nº 39	Tem chave da porta e comando para o alarme.	Chave para clientes bem com código do alarme.	5	Chave

Anexo 6 (Análise de conteúdo – Horário do espaço)

Espaços de Cowork	1ª redução	2ª redução	Códigos	Categorias
Nº 1	24h/7dias; 9-18h segunda a sexta (atendimento).	24h/7dias, atendimento das 9h -18h.	3 – 24h/dias	Calendário
Nº 2	24h/7dias para todos os que têm chave.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 3	Os pacotes mais elevados tem 24h/7dias, o base tem como horário das 9h às 19h.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 4	24h/7dias mas o horário dos funcionários é das 9h-13h e das 14h-18h.	24h/7dias para clientes, 9h-18h funcionários.	3	Calendário
Nº 5	9h-19h, mas o fundador pode aparece mais cedo ou fechar o espaço mais tarde se necessário.	9h-19h mas é flexível.	1 – horário de funcionamento	Horário

Nº 6	9h- 18h para o <i>coworking</i> , 24h/7dias para o <i>coliving</i> .	9h-18h, <i>coliving</i> é 24h/7	1	Horário
Nº 7	24h/7dias e secretaria das 9h-18h.	24h/7dias para clientes, 9h-18h funcionários.	3	Calendário
Nº 8	Horário de funcionamento das 9h-19h.	9h-19h.	1	Horário
Nº 9	<i>Cowork</i> 24h/7dias para quem tem cartão, 8h-19h recepção e <i>business lounge (hot desking)</i> .	24h/7dias para quem é residente, 9-18h secretaria	3	Calendário
Nº 10	Apesar da existência de acesso tecnológico ao espaço, há horário de funcionamento das 9h-18h.	9h-18h.	1	Horário
Nº 11	8h-22h (5 dias por semana) mas vão mudar para 24h/7dias.	8h-22h de 2ª a 6ª.	1	Horário
Nº 12	24h/7dias para quem tem <i>App</i> (residentes e nómadas) no entanto o fundador tende a estar por lá das 8h-18h (muito flexível).	24h/7dias para residentes com <i>App</i> , 8h-18h administração.	3	Calendário
Nº 13	24h/7dias através do acesso biométrico para qualquer <i>coworker</i> .	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 14	9h-18h (segunda a sexta) 24/7 para quem tem chave.	9h-18h mas 24h/7dias para residentes com chave.	3	Calendário
Nº 15	10h-20h, segunda a sexta; 24h/7dias para quem tem chave.	24h/7dias para residentes.	3	Calendário
Nº 16	Atendimento das 8h da manhã às 19h30 e 24h/7dias para residentes.	24h/7dias para residentes.	3	Calendário
Nº 17	9h-18h para funcionários (24h/7dias com <i>membership</i>).	9h-18h , 24h/7dias para <i>membership</i> .	3	Calendário
Nº 18	24h/7dias e a recepção é das 8h-20h.	24h/dias.	3	Calendário
Nº 19	24h/7dias para todos, sendo todos os membros são residentes.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 20	“24h/7dias para todos embora seja muito raro alguém dar uso a esta política.”.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 21	9h- 21h de Segunda à Sexta (<i>Fix desk</i> tem acesso 24h sendo o cartão exigido após o horário estabelecido).	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 22	24h/7dias, o <i>community manager</i> está lá das 9h-18h.	24h/7dias.	3	Calendário

Nº 23	O <i>community manager</i> está por lá de segunda a sexta das 10h-18h. Restaurante está todos os dias aberto do 12h às 20h. O acesso aos contentores é 24h/7.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 24	9h-19h (Seg. a Sexta) 10h-18h (Sábado e Domingo).	Horário durante a semana e fim de semana.	1	Horário
Nº 25	9h às 18h. 2f à 6f. Fim-de-semana e pós horário normal só para quem tem <i>App</i> .	Horário semanal tradicional, 24h/7dias só para residentes.	3	Calendário
Nº 26	9h-22h de 2f a 6f.	Horário longo mas apenas nos dias úteis.	1	Horário
Nº 27	24 horas; inicialmente só tinham 8 horas mas era difícil ajustar os horários de cada um.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 28	Acesso ao espaço ilimitado através do código.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 29	24h/7dias. Funcionários e nómadas entre as 9h e 18h.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 30	Segunda a sexta das 9h-18h (horário de funcionamento) – acesso ilimitado para quem é residente.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 31	9h-22h de Segunda à Sexta mas pode haver flexibilidade aos fim de semanas.	Horário laboral das 9h-22h.	1	Horário
Nº 32	Acesso ilimitado para quem é residente.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 33	Horário laboral das 10h-18h (2ª a 6ª).	Horário semanal.	1	Horário
Nº 34	Quem tem chave terá acesso 24h/7dias.	24h/7dias.	3	Calendário
Nº 35	9h às 20h. Fim-de-semana fecha.	Horário de funcionamento nos dias úteis.	1	Horário
Nº 36	24h/7dias para quem tem chave, 9h- 18h para <i>flex desk</i> .	24h/7dias	3	Calendário
Nº 37	9h-18h30 (2ª a 6ª).	Horário de funcionamento nos dias úteis.	1	Horário
Nº 38	9h30 – 18h30 dias úteis, mas há flexibilidade da parte do <i>community manager</i> para fechar ou abrir mais cedo.	Horário de funcionamento mas muito flexível.	1	Horário

Nº 39	Acesso ilimitado para clientes com chave.	24h/7dias.	3	Calendário
-------	-------------------------------------------	------------	---	------------

Anexo 7 (Análise de conteúdo – Animais e Crianças no espaço)

Espaços de Cowork	1ª redução	2ª redução	Códigos	Categorias
Nº 1	“Não há stress, mas pode ser problemático. Até agora só eu é que trouxe as minhas filhas, nunca trouxeram animais, mas já trouxeram pranchas e bicicletas. Podem trazer animais desde que não seja um iguana, porém tem que ser controlado.”	Podem trazer animais e crianças mas tem que ser bem controlado pois pode causar conflito.	1 – pontualmente	Animais e Crianças
Nº 2	Sim, já receberam as filhas de um casal cliente, em que as crianças vão para o lounge e ficam sossegadas. Também tiveram um cão mas é tudo muito pontual.	É tudo muito pontual, as crianças podem ficar no lounge, já tiverem lá um cão mas não incentivam a prática.	1	Animais e Crianças
Nº 3	Animais não, devido às regras impostas pela higiene e segurança no trabalho (regras estabelecidas por lei). As crianças podem vir e entretêm-se no espaço mas isto acontece de forma pontual.	Animais violam as regras de segurança e higiene no trabalho, as crianças podem vir mas é pontual.	1	Crianças
Nº 4	“Animais é na boa desde que não façam porcaria, crianças é bastante frequente e vão lá para baixo jogar consola.”	Podem vir animais desde que não sujem o espaço, as crianças são frequente e vão para o lounge jogar consola.	2 – espaço preparado para tal	Animais e Crianças

Nº 5	São <i>pet-friendly</i> . Tinham um cão, de uma residente nómada. Têm bastante espaço ao ar livre para animais e crianças (filhos dos clientes) que aparecem mais nas férias para jogar consola na copa.	São <i>pet-friendly</i> e têm muito espaço ao ar livre, ideal para crianças também.	2	Animais e Crianças
Nº 6	“Tenho um cão que está sempre aqui comigo, já tive um casal de nómadas aqui com um bebé e não houve crise. Gostava de expandir o negócio e abrir aqui um mini-ATL. Muitos me dizem que ficam no espaço por causa do cão, é uma vantagem competitiva.”	A dona do espaço tem um cão sempre com ela no espaço, podem vir crianças sem qualquer problema, incluindo bebés.	2	Animais e Crianças
Nº 7	Não aceitam animais mas crianças podem trazer se for algo muito pontual porque não tem grande espaço para elas brincarem.	Não aceitam animais no espaço, crianças podem vir mas de forma pontual.	1	Crianças
Nº 8	“Animais não, antes vinha para aqui uma gata da rua e ninguém reclamava. Não houve nenhum conflito, mas ninguém pede para ter cá animais e por isso não estamos preparados para tal. Crianças é frequente.”. Enquanto entrevistava o fundador um filho de um dos <i>coworkers</i> chegou ao espaço e sentou-se numa mesa vazia a estudar.	Não têm o espaço preparado para ter animais mas os filhos dos <i>coworkers</i> tendem a vir para o espaço estudar.	1	Crianças
Nº 9	Animais não podem entrar, crianças podem mas não podem fazer barulho.	Animais não, crianças sim desde que se portem bem.	1	Crianças
Nº 10	“Animais não, as pessoas torcem o nariz quando vieram cá cães porque fizeram porcaria no chão. Crianças já houve casos e não houve problema.”.	Já houve problemas com animais, crianças podem vir sem problema.	1 e 3 – há que pedir autorização / já aconteceu e gerou conflito	Crianças
Nº 11	“Sim, e não se paga nada.”.	Sem problema e sem custo acrescido.	2	Crianças e Animais
Nº 12	Sim, há o caso do Pitbull Terrier anão, em que fica na receção, mas existe muita interação com ele. Em relação aos filhos o próprio dono traz o seu filho (pretende introduzir um mini ATL para crianças no novo espaço).	Há vários <i>coworkers</i> que trazem os cães para o espaço, incluindo os próprios filhos.	2	Crianças e Animais

Nº 13	Sim, “temos 2 cachorros que vêm todos os dias e ainda 1 gato residente”, “vêm os miúdos e fazemos atividades com eles no <i>lounge</i> , incluindo os nossos filhos.”.	Têm 2 cães e 1 gato residentes, os miúdos tendem a vir e fazem atividades no <i>lounge</i> .	2	Crianças e Animais
Nº 14	“Não somos <i>pet-friendly</i> pois este espaço é uma garagem, não é um lugar apropriado para receber animais.”.	Não são <i>pet-friendly</i> e ainda não surgiu nenhum caso com crianças.	1	Crianças
Nº 15	“Somos <i>pet-friendly</i> e <i>child-friendly</i> , até podes trazer uma jiboia com trela.”.	<i>Pet-friendly</i> e <i>child-friendly</i>	2	Crianças e Animais
Nº 16	“Somos <i>pet-friendly</i> e <i>child-friendly</i> também”, “Os cães são muito bem-recebidos, mas fazemos uma entrevista ao cão para ver se é calminho.”. Existência de várias <i>pet zones</i> espalhadas pelo espaço.	<i>Pet zones</i> e acesso ilimitado para crianças	2	Animais e Crianças
Nº 17	Cães sim, mas os donos têm que gerir as interações dos mesmo para evitar conflito. Crianças pode acontecer, desde que não façam barulho, mas não é comum.	Cabe ao dono do cão gerir os conflitos causados, crianças sem problema.	1	Animais e Crianças
Nº 18	“Sim podem trazer animais e crianças e não existem conflitos.”.	Acesso ilimitado a animais e crianças	2	Animais e Crianças
Nº 19	Sim, e não é cobrado taxa. Se existir problemas entre os <i>coworkers</i> por estes motivos, estes tendem a ser resolvidos entre eles através do diálogo e compreensão, “dado que a comunidade é constituída por profissionais competentes e bastante experientes, qualquer tipo conflito é discutido e resolvido na hora”.	Sim e sem qualquer tipo de custo acrescido, se existirem conflitos são resolvidos na hora entre <i>coworkers</i> .	1	Animais e Crianças
Nº 20	“Não está pensado para animais, já trouxeram crianças e não houve conflito.”. Cães e crianças do ATL ficam na varanda comum do prédio.	O espaço não está preparado para receber animais, crianças já vieram e não houve conflito.	1	Crianças
Nº 21	“Sim, já houve casos em que se trouxe cães e até mesmo crianças (para mostrar o local de trabalho) mas não houve qualquer problema, sendo os clientes muito abertos a estas iniciativas. Sendo assim, não existe qualquer taxa.”.	Vários <i>coworkers</i> trazem cães e crianças e não têm havido qualquer problema.	1	Animais e crianças

Nº 22	“O espaço não está preparado para receber animais, no entanto um cliente já trouxe um cão de onde resultou conflito por causa do barulho. As crianças aparecem, mas é pouco frequente, acabam por ficar aborrecidas aqui. Podem trazer amigos, parceiros, etc. Usam o Lounge e sala de reuniões para isso.”.	O espaço não está preparado para receber animais, um cliente trouxe um cão e houve conflitos devido ao barulho...	3	Animais e Crianças
Nº 23	Sim, o espaço até tem uma gata de estimação, se o contentor for deles podem levar o próprio animal, se for partilhado é preciso consentimento (alergias).	Dentro do seu contentor podem fazer o que entenderem, têm um gata residente.	2	Animais e Crianças
Nº 24	Totalmente, são <i>pet-friendly</i> , “são avisados logo no início, eu tenho um cão pequeno e às vezes tenho-o aqui comigo numa almofada para cães, já trouxeram para aqui uma caturra” o mesmo se aplica às crianças.	São <i>pet-friendly</i> , a dona tende a trazer o próprio cão, já tiveram um caturra no espaço. As crianças são bem-vindas.	2	Animais e Crianças
Nº 25	“Sim, mas não é hábito.” Mostrou alguma resiliência para trazer animais e crianças, no entanto disse que já foi feito.	Alguma resiliência mas acontece pontualmente.	1	Animais e Crianças
Nº 26	“Sim, é completamente à vontade.”.	Sem qualquer tipo de impedimento, os <i>coworkers</i> estão à vontade.	1	Animais e Crianças
Nº 27	Sim, são permitidos.	Ambos são permitidos.	1	Animais e Crianças
Nº 28	Sim, são permitidos.	Ambos são permitidos.	1	Animais e Crianças
Nº 29	Não aconteceu trazerem animais, porém pode haver exceções consoante a autorização do administrador. A questão dos amigos e crianças é pelo bom-senso das situações.	Ainda ninguém trouxe animais, crianças apenas de forma pontual.	3	Animais e Crianças
Nº 30	“Podem trazer crianças ou animais desde que não causem conflito, apesar dos espaços não estarem preparados para tal, mas não é muito comum.”.	Espaço não está preparado para tal mas é pouco comum.	1	Animais e Crianças

Nº 31	Têm um cão, consideram-se <i>pet-friendly</i> e não gera conflito. Podem receber crianças e outras pessoas e caso seja necessário entretêm as crianças.	Têm um cão residente e qualquer pessoa ou criança pode estar no espaço.	2	Animais e Crianças
Nº 33	Sim, são <i>pet-friendly</i> e não existem conflitos, mas falam uns com os outros para ver se estão à vontade com os animais”. E sim também podem trazer as crianças	São <i>pet-friendly</i> e as crianças são bem-vindas.	1	Animais e Crianças
Nº 34	“Apenas de forma pontual, mas é algo que não pretendemos para o nosso espaço.”.	Pontualmente.	1	Animais e Crianças
Nº 35	Animais não; Crianças sim, nunca aconteceu diariamente, normalmente é pedida autorização.	Animais não, crianças é possível mas requer autorização.	3	Crianças
Nº 36	“Sim e sim.”. Têm tigelas de água e comida para cães no espaço. 2 cadelas residentes.	2 cadelas residentes e sem constrangimento com crianças.	2	Animais e Crianças
Nº 37	Animais não, crianças sim, alguns <i>coworkers</i> já trouxeram crianças pois estas estavam doentes, mas os pais tinham de trabalhar.	Crianças podem vir pontualmente.	1	Crianças
Nº 38	“Não e não, todo o espaço é zona exclusiva dos clientes.”.	Exclusividade do cliente, só são aceites parceiros de negócios para reuniões.	0 – não se aplica	-
Nº 39	“As crianças ou amigos podem vir sem problema, no entanto nosso espaço não está preparado para receber animais.”.	Crianças e amigos sim. Animais não.	1	Crianças

Anexo 8 (Análise de conteúdo – Formalismo do espaço)

Espaços de Cowork	1ª redução	2ª redução	Códigos	Categorias
Nº 1	“É informal, o formalismo é de quem o quiser ter perante as situações, podem andar de calções e chinelos, têm essa liberdade, noutras espaços apenas têm apenas descontração <i>chic</i> . Às vezes venho para aqui todo pipi mas só o faço pois vou ter com clientes.”.	Podem andar de calções e chinelos, só vêm com <i>dress code</i> formal se alguém tiver reunião com o cliente.	1 – Calção, chinelo e pé descalço 2 – Formal ou <i>business casual</i>	<i>Dress Code</i> Informal
Nº 2	“O formalismo tem que existir em qualquer negócio, mais no conteúdo e não na forma. É preciso ter cuidado como transmitimos a informação. O contrato com as condições é algo formal (avisar 30 dias com antecedência) mas é normal e necessário que exista este tipo de formalismo mas nada de muito rígido.”.	As condições do contrato são formais.	4 – relação com base no contrato, negócio puro	Distância Social Elevada
Nº 3	Existe formalismo apenas no preenchimento do contrato de entrada e regras de condição.	A única formalidade é o contrato com o residente.	4	Distância Social Elevada

Nº 4	<p>“Tudo boa onda, vou dar-te um exemplo, esta manhã a gestora de comunidade ligou para os gabinetes e foi falar com o pessoal do <i>openspace</i> para ver quem alinhava num almoço de pizzas. Encomendou-se umas tantas e foi tudo para a copa comer e jogar consola. Temos também discos pedidos em que pedes uma música e nós metemos no <i>spotify</i>. Ainda fazemos uma coisa parva que é a leitura do horoscopo, uma vez por mês lemos o horoscopo para todos os clientes via microfone geral e é só rir!”</p>	<p>São frequentes almoços de <i>coworkers</i>, torneios de consola, música, dança e piadas internas.</p>	<p>3 – ambiente familiar, piadas privadas e eventos</p>	<p>Distância Social Reduzida</p>
Nº 5	<p>“Não há <i>dress code</i>, há tratamento por tu. As pessoas tornam-se grandes amigas aqui, algumas até combinam atividades com as suas famílias ao fim de semana. O ambiente é muito descontraído e confortável e isso reflete-se no espaço, o que a comunidade é o espaço é também.”. Têm parcerias com escolas de <i>surf</i> locais e combinam manhãs de <i>stand-up paddle</i> bem como churrascos ao almoço de vez em quando (cada um traz comida diferente do seu país).</p>	<p>Não há <i>dress code</i> e há tratamento por tu, os <i>coworkers</i> tornam-se amigos de casa, há manhãs de <i>paddle surf</i> e churrasco frequente ao almoço.</p>	<p>1 e 3</p>	<p><i>Dress Code Informal</i> e Distância Social Reduzida</p>
Nº 6	<p>“Não há nenhum. Peço apenas que se descalcem para ir para o espaço de <i>coliving</i>. A maior parte do pessoal que cá trabalha mora cá por isso estão literalmente em casa.”</p>	<p>Não qualquer tipo de formalismo, ambiente acolhedor e familiar.</p>	<p>1</p>	<p><i>Dress Code Informal</i></p>

Nº 7	“Se me chamarem senhora doutora, também chamo senhor doutor.”.	Depende muito de cliente para cliente, há quem trate por você, há quem trate por tu, há quem vista fato e gravata e há quem vista calções e t-shirt.	5 – algum constrangimento social, secretismo e alguma reserva	Distância Social Elevada
Nº 8	“Não há qualquer tipo de formalismo, todos os meses fazemos a <i>social friday</i> em que vamos todos almoçar juntos a um restaurante. O <i>networking</i> surge naturalmente desse tipo de interações ou mesmo quando se almoça na copa. As pessoas começam por se conhecer e meter conversa, eu não forço nada. Apenas apresento no primeiro dia. O facto de todo o espaço ser em <i>openspace</i> (incluindo uma das salas de reuniões) acaba por impedir que se formem formalismos.”.	Muito informal, mensalmente fazem a <i>social friday</i> e vão todos almoçar a um restaurante, todo o espaço é um <i>openspace</i> o que facilita o <i>networking</i> .	1 e 3	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida
Nº 9	“Temos um cliente corporativo que procura um local tranquilo e confortável para trabalhar”. A grande maioria dos clientes usam camisa ou fato. Existe o tratamento por tu mas há um ambiente muito pesado.	A música de elevador de fundo torna o espaço bastante impessoal, há um ambiente pesado visível.	2 e 5	<i>Dress Code</i> Formal e Distância Social Elevada
Nº 10	Não há <i>Dress Code</i> , as pessoas são um pouco constrangidas socialmente pois fecham-se nas salas e não têm muitas áreas comuns para socializar. “Caracterizo isto como um semiformal.”.	Pouca interação social mas sem <i>Dress Code</i> .	1 e 5	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada
Nº 11	“Provavelmente o mais informal que vão encontrar”.	Muito informal, sem <i>Dress Code</i> , sem contrato, <i>openspace</i> , terraço e <i>friday afterwork party</i> (com cerveja à descrição) todas as semanas.	1 e 3	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida

Nº 12	<p>“É informal, não há <i>Dress Code</i>, há ambiente profissional, mas podem vir de calções e chinelos.”. Às sextas vão beber copos e sair à noite com o grupo, o que contribui para a informalidade e para a interação entre <i>coworkers</i> de onde pode resultar negócio.</p>	<p>Há um ambiente profissional mas não tem <i>Dress Code</i>, dentro da comunidade existem vários grupos de amigos que se juntam para ir sair aos fins de semana.</p>	1 e 3	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida</p>
Nº 13	<p>“Não existe formalismo, andam descalços, aqui somos uma família. Remodelámos o espaço, um edifício velho com mais de 100 anos, para que as pessoas se sintam em casa.”. Ambiente rústico, mas inovador e livre de snobismo. “A cultura de coesão é fundamental, uma grande empresa com várias empresas na mesma casa”. “É normal pessoal a dormir nos sofás.”.</p>	<p>Não há formalismo, anda-se descalço, agem como uma família, são frequentes sextas nos sofás e a cultura de coesão é fundamental.</p>	1 e 3	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida</p>
Nº 14	<p>“Nem sei o que é trabalhar formal, sou de publicidade, aqui somos pessoal criativo (arquitetos, comunicação e produção de vídeo), não há <i>Dress Code</i> e o nosso target são trabalhadores remotos e turistas.”.</p>	<p>Sem <i>Dress Code</i>, <i>coworkers</i> criativos e muitas vezes nómadas.</p>	1 e 5	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada</p>
Nº 15	<p>Informal, sem <i>Dress Code</i>, têm muita liberdade, “vamos beber umas jolas todos juntos, fazemos <i>happy hours</i>”..</p>	<p>Informal, sem <i>Dress Code</i>, espaço com uma aura zen e exótica, há muita liberdade e tendem a ir beber cervejas juntos.</p>	1 e 3	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida</p>

Nº 16	<p>“Não somos uma anarquia, mas também não somos <i>corporate</i>, o facto de tratar por tu não quer dizer que não tenha uma fatura no meio na mesma. Existe uma relação de respeito.”</p> <p>Não há <i>Dress Code</i>, relva artificial espalhada pelo espaço, biombos espelhados entre secretárias.</p>	Sem qualquer tipo de <i>Dress Code</i> mas o relacionamento é muito à base do contrato.	1 e 4	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada
Nº 17	<p>“Muito pouco formal, damos muita autonomia aos nossos <i>coworkers</i> mas as pessoas devem colaborar para o <i>hub</i> trabalhar bem”. Não há <i>Dress Code</i> no entanto não pareceu existir grande ligação entre <i>coworkers</i> de empresas diferentes.</p>	Pouco formalismo visível mas algum constrangimento social entre <i>coworkers</i> .	1 e 5	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada
Nº 18	<p>“Não existe formalismo”. O próprio espaço é virado para as artes e para os estúdios, bem como para a receção de eventos e workshops que proporciona a informalidade.</p>	Muito informal, todo o espaço é virado para as artes, estúdios e eventos de <i>networking</i> .	1	<i>Dress Code</i> Informal
Nº 19	<p>Muito informal, durante o trabalho de campo notámos que um dos clientes estava de chinelos/pantufas. Para além disso as secretárias estavam decoradas com objetos pessoais dos mesmos. Outro aspeto, é o facto de conter uma mesa de ping-pong para ajudar à descontração dos clientes.</p>	Ambiente informal mas um pouco elitista face ao <i>screening</i> do possível cliente para que se torne residente, não há <i>Dress Code</i> , têm mesa de ping-pong e há personalização das secretárias.	1	<i>Dress Code</i> Informal
Nº 20	<p>Semiformal, não é corporativo, não há <i>Dress Code</i>, algum tratamento por você mas um ambiente muito calmo mas descontraído.</p>	Há tratamento por você face à senioridade de alguns <i>coworkers</i> , porém não apresenta <i>Dress Code</i> .	1 e 4	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada

Nº 21	Muito informal, tratamento por tu é um <i>must</i> , há casos de clientes que andavam descalços pelo espaço.	Existe apenas tratamento por tu, <i>Dress Code</i> é inexistente.	1 e 4	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada
Nº 22	“Flexibilidade e bom-senso imperam aqui, temos os criativos pés descalços numa ponta do espectro, escritório de advogados na outra ponta com fato e gravata. O nosso espaço posiciona-se precisamente no meio.”. As pessoas lá consideram-se <i>premium</i> mas sem qualquer tipo de <i>Dress Code</i> ou tratamento por você, os que usam camisas e fato no espaço provavelmente o fazem por hábito ou por lidar com clientes.	Não têm <i>Dress Code</i> mas existe distanciamento entre as pessoas, apesar da resposta obtida na entrevista, assistimos a uma interação particularmente perturbadora, onde um dos <i>coworkers</i> falava para com o community manager como uma chefia falaria para os funcionários.	2, 4 e 5	<i>Dress Code</i> Formal e Distância Social Elevada
Nº 23	“É muito casual, os residentes são amigos entre si, o próprio espaço promove a informalidade (contentores).”.	Espaços informal e os <i>coworkers</i> constituem grupos de amigos.	1 e 3	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida
Nº 24	“Olhem à vossa volta, têm o conforto e o à vontade de uma casa, mas com mais facilidades.”. Vários casos de sestas no sofá e clientes descalços pela casa.	Ambiente familiar e sem qualquer tipo de restrição ou <i>Dress Code</i> .	1 e 4	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada

Nº 25	Apesar de se caracterizar como informal, decoração acolhedora, sala com sofás e piano, o tratamento por você é utilizado entre muitos <i>coworkers</i> . Em termos de vestuário, viu-se muito <i>business casual</i> , um dos <i>coworkers</i> destacava-se dos restantes por utilizar uma <i>t-shirt</i> . “É à vontade, mas não é à vontadezinha.” Não existem regras específicas, mas parece haver algum tipo de julgamento.	<i>Dress Code business casual</i> , não existe um conjunto de regras específicas mas se alguém foge à tendência é colocado um pouco de lado.	2, 4 e 5	<i>Dress Code</i> Formal e Distância Social Elevada
Nº 26	Muitíssimo informal, o espaço está desenhado em formato de café e incentivam o investimento em <i>cryptocurrency (bitcoins)</i>	É literalmente um café e estão presentes bons relacionamentos entre colegas.	1 e 3	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida
Nº 27	“6/10 em que 10 é formal e 1 é informal, o formalismo é alimentado apenas pela personalidade dos clientes, não há regras ou políticas que o promovam.”	Não há <i>Dress Code</i> mas é frequente o fato e gravata para lidar com o cliente.	2 e 4	<i>Dress Code</i> Formal e Distância Social Elevada
Nº 28	Espírito informal no entanto há tratamento por você, ambiente familiar mas com profissionalismo, “ideal para freelancers e <i>start-ups</i> ”	Informal, tratamento por você, ambiente familiar, profissional e <i>networking</i> .	2, 3 e 5	<i>Dress Code</i> Formal e Distância Social Elevada
Nº 29	A decoração americana do espaço (motas e <i>arcade consoles</i>) reflete um elevado nível de informalidade, no entanto existe uma grande distância social/emocional entre a administração e os <i>coworkers</i>	O espaço transparece muita informalidade aliado à decoração americana (motas, jogos, mesa de <i>pinball</i>) no entanto há constrangimento social.	4 e 5	Distância Social Elevada

Nº 30	<p>“Podem vestir-se como bem entenderem, cruzei-me com um de vocês na casa de banho antes de vos conhecer e não sabia se era um cliente ou um estudante, pois muitos clientes andam aqui de <i>t-shirt</i> e calções sem qualquer tipo de constrangimento.” Podem personalizar os seus escritórios. Cada cliente age como bem entender nesse aspeto. Há casos de escritórios com sacos de <i>box</i> e mini matraquilhos.</p>	<p>O <i>Dress Code</i> não existe, podem personalizar os seus escritórios, tem um ambiente <i>premium</i> no entanto o <i>coworking</i> é praticamente inexistente.</p>	1 e 5	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada</p>
Nº 31	<p>Nem muito formal, nem muito informal, há uma grande preocupação com o respeito e seriedade entre clientes, o espaço apresenta-se de forma <i>premium</i> no entanto não há <i>Dress Code</i> e os <i>coworkers</i> tendem a tratar-se por tu.</p>	<p>Respeito e distanciamento nas interações mas sem <i>Dress Code</i>.</p>	1 e 5	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada</p>
Nº 32	<p>“Quero que o este espaço seja um espaço para partilha de conhecimento e quero que daqui seja gerado valor acrescentado, principalmente para esta cidade. No entanto aqui não se chega ao ponto de fazer consultadoria, trabalhamos até ao limite em que a partilha de conhecimento deixa de ser informal e passa a ser formal e profissional.”</p>	<p>Tem um elevado nível de partilha de conhecimentos entre <i>coworkers</i>, quer a nível pessoal quer a nível profissional, espaço <i>premium</i> mas muito acolhedor, muito virado para o empreendedorismo da cidade.</p>	1 e 3	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida</p>
Nº 33	<p>“Nada formal, não temos <i>Dress Code</i>, apenas não me apareçam de cuecas, eu próprio já andei descalço.”</p>	<p>Ambiente muito descontraído, liberdade total na forma de vestir e agir. Várias interações entre <i>coworkers</i> provaram que o constrangimento social não existe.</p>	1 e 3	<p><i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida</p>

Nº 34	Com a antiga gerência o espaço era mais formal, a atual gerência quer tornar o espaço "brincalhão" mas ainda estão em processo de mudança.	Sem qualquer tipo de <i>Dress Code</i> mas com um espírito de camaradagem bastante visível entre alguns <i>coworkers</i> .	1 e 3	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida
Nº 35	Ligeiramente formal, muito silencioso, há um elevado nível de respeito pelo trabalho do outro mas tratam-se por tu.	Pouco formal, respeitam o próprio trabalho e o trabalho alheio.	1 e 5	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada
Nº 36	“Isto é literalmente um apartamento adaptado ao <i>coworking</i> , temos um ambiente muito familiar e as relações são muito próximas.”.	Ambiente muito familiar, é um T3 de habitação adaptado ao <i>coworking</i> , excelentes relacionamentos.	1 e 3	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Reduzida
Nº 37	Não há <i>Dress Code</i> , o espaço é <i>premium</i> e tem um ambiente um pouco pesado. A única preocupação da gerência é apresentar um ambiente agradável e calmo para trabalhar. “Procuro ter o espaço o mais amigável possível.”.	Sem <i>Dress Code</i> mas há um ambiente pesado e distante.	1 e 5	<i>Dress Code</i> Informal e Distância Social Elevada

Nº 38	<p>“Primeira pergunta que eu faço ao cliente é se posso tratar por tu. No outro dia estava a falar com uma <i>coworkers</i> sobre o puto dela que tinha vomitado o carro todo e uns minutos mais tarde chegou um cliente dela e eu indico onde é a sala de reuniões dizendo que a Dra. está à sua espera na sala de reuniões. Há informalismo para com os nossos clientes, mas somos muito profissionais para com os clientes dos nossos clientes.”.</p>	<p>Tratamento por tu, relacionamento familiar, capacidade de adaptação face ao contexto.</p>	3 e 4	<p>Distância Social Reduzida</p>
Nº 39	<p>Espaço informal e descontraído com um enorme foco em ajudar no desenvolvimento do negócio do cliente, seja através de <i>networking</i> ou consultadoria interna.</p>	<p>Informalidade na relação com o cliente, capacidade de interajuda.</p>	4	<p>Distância Social Elevada</p>
Nº 40	<p>“Utilizamos <i>cowork</i> apenas como uma atração para os <i>media</i> por ser um conceito novo e diferente. Como é um elemento internacional atrai capital estrangeiro e é visto como uma forma de investimento.”.</p>	<p>A palavra/conceito de <i>cowork</i> é apenas utilizada como um método de atração de clientes, a maior parte do negócio são escritórios individuais, há pouca interação e têm <i>Dress Code</i> formal.</p>	2 e 4	<p><i>Dress Code</i> Formal e Distância Social Elevada</p>