

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Sociologia**

**O PAPEL DOS ESCRITÓRIOS VIRTUAIS**  
**NA NOVA ORGANIZAÇÃO DO**  
**TRABALHO**

**Ana Luisa Gallo da Franca**

Belo Horizonte

2009

**Ana Luisa Gallo da Franca**

**O PAPEL DOS ESCRITÓRIOS VIRTUAIS  
NA NOVA ORGANIZAÇÃO DO  
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Linha de Pesquisa: Organizações, Trabalho e Mudança Econômica

Orientador: Prof. Dr. Jorge Alexandre Neves Barbosa

Co-Orientador: Prof. Dr. Antônio Augusto Prates

BELO HORIZONTE

2009



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas  
**Programa de Pós Graduação em Sociologia**  
Av. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha  
31.270-901 - Belo Horizonte - MG

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE  
ANA LUÍSA GALLO DA FRANCA**

Aos 18 (dezoito) dias do mês de dezembro de 2009 (dois mil e nove) reuniu-se a Banca Examinadora da Dissertação do Curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Sociologia intitulada "*O Papel dos Escritórios Virtuais na Nova Organização do Trabalho*", composta pelos professores doutores Antônio Augusto Pereira Prates (SOA-UFMG), Diogo Henrique Helal (FUNDAJ) e Jorge Alexandre Barbosa Neves (orientador/SOA-UFMG). Procedeu-se a arguição, finda a qual os membros da Banca Examinadora reuniram-se para deliberar, decidindo por unanimidade pela aprovação da dissertação. Para constar foi lavrada a presente ata, que vai datada e assinada pelos examinadores.

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2009.

Banca Examinadora:

  
Prof. Dr. Antônio Augusto Pereira Prates

  
Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

  
Prof. Dr. Jorge Alexandre Barbosa Neves

*Dedico este trabalho às pessoas que me incentivam e que me fazem querer ser cada dia  
melhor.*

*Ao Paulo, meu marido; aos meus filhos, Felipe, Paula e Lucas; aos meus pais e meus  
irmãos, que tanto amo.*

## **Agradecimentos**

A Deus, pela oportunidade de realizar o sonho que se concretiza nesta pesquisa; pelos momentos que passei estudando; pelas dúvidas, ansiedades e alegrias; pelos mestres e por tantos amigos que colocou em minha vida.

A todos os professores do programa de pós-graduação de Sociologia, pois me acolheram, embora vindo de outra área de conhecimento; pela paciência quando me ensinaram a olhar o mundo por uma perspectiva mais analítica.

Aos colegas que, direta ou indiretamente, compartilharam comigo seu conhecimento.

Ao Professor Jorge Alexandre, meu orientador, pelo carinho e atenção que sempre me dispensou, por suas críticas e sugestões, pela liberdade e confiança que depositou em meu trabalho.

Ao Professor Antônio Augusto Pereira, co-orientador, cuja contribuição valiosa moldou esta dissertação.

Ao meu marido, Paulo, pelo apoio incondicional, ao meu lado em todos os momentos; aos meus filhos queridos, Felipe, Paula e Lucas, que sentiram concretamente minha ausência; aos meus pais e aos meus irmãos, que me fazem sentir especial.

.

## RESUMO

A presente dissertação expõe um estudo exploratório sobre o funcionamento geral dos escritórios virtuais - centros de negócios, localizados em diferentes capitais do País, buscando identificar como o processo de trabalho flexível adapta-se a este novo, e ainda pouco estudado, espaço de interação social. Para chegar aos resultados, fez-se um levantamento dos principais centros de negócios existentes e os serviços oferecidos por eles. Estudou-se também o comportamento de seus usuários, observando o grau de sua inserção num contexto da especialização flexível de produção e o impacto que esses ambientes exercem sobre o exercício de suas profissões. Do ponto de vista teórico, considerou-se a temática do trabalho e o seu desenvolvimento, com enfoque para a reestruturação produtiva iniciada na década de 1990. Temas importantes dentro da sociologia das organizações e da sociologia das profissões, tais como burocracia, autonomia profissional, controle dos processos de trabalho, flexibilidade organizacional, entre outros, são abordados nesta pesquisa. Este tema está relacionado aos novos processos de trabalho, uma discussão que abrange a organização e a temática da identidade no trabalho, um assunto bastante atual.

## **ABSTRACT**

This thesis is an exploratory study on the overall operation of virtual offices – business centers located in different capitals of the Brazil – seeking to identify how the process of flexible work adapts to this new, and yet not fully studied, area of social interaction. A field research of major business centers and existing services offered by them was conducted during the past months. The behavior of their users was also analyzed, by observing the degree of their integration in the context of flexible specialization of work and the impact these environments have on the exercise of their professional activities. From the theoretical point of view, it was considered the work and its development, focusing on the restructuring process started in the 1990s. Important concepts of the sociology of organizations and the sociology of professions, such as bureaucracy, professional autonomy, control over work processes, and organizational flexibility, among others, are discussed in this study. This theme is related to the new work processes, a discussion that encompasses the organization and identity at work, a very current topic.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ANCNev - Associação dos Centros de Negócios e Escritórios Virtuais

CNAE - Cadastro Nacional de Atividade Econômica

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

ITIC - Indústria de Tecnologia de Informação e Comunicação

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômicos

RENEV - Rede Nacional de Escritórios Virtuais.

TICs - Tecnologia de Informação e Comunicação



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 Da empresa funcional à empresa-rede.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Teoria Institucional.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Especialização flexível.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 A BUROCRACIA E AS NOVAS FORMAS DE TRABALHO FLEXÍVEL.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1 A burocracia weberiana.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 O PODER PROFISSIONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.1 O profissionalismo e os novos processos de trabalho.....</b>	<b>48</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 POPULAÇÃO ESTUDADA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Coleta de dados.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Instrumento.....</b>	<b>55</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 OS CENTROS DE NEGÓCIOS – ESCRITÓRIOS VIRTUAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.1 Caracterização geral – distribuição e crescimento no Brasil.....</b>	<b>57</b>

<b>4.1.2 O Perfil dos usuários.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 TENDÊNCIA PARA A FLEXIBILIZAÇÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 O ESCRITÓRIO VIRTUAL E A FLEXIBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL X RENASCIMENTO DE PROFISSIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>72</b>
<b>4.4 O ESCRITÓRIO VIRTUAL E O ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>80</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo I - Descrição dos escritórios e principais tecnologias.....	98
Anexo II - Roteiro das entrevistas.....	105
Anexo III - Transcrição das entrevistas.....	108

# 1 INTRODUÇÃO

O projeto aqui proposto é um estudo sobre a dinâmica operacional dos Centros de Negócios, também chamados Escritórios Virtuais, com o objetivo de entender como esses espaços de trabalho contribuem (e se de fato contribuem) para a nova organização do trabalho. Os Centros de Negócios - Escritórios Virtuais são estruturas de serviços que oferecem ao profissional autônomo e às empresas, individuais ou não, um conjunto de facilidades que incluem do espaço físico (salas de trabalho, reunião e treinamento) a uma gama de serviços (atendimento, secretariado, apoio financeiro, jurídico e contábil), que podem ser contratados de forma flexível, dependendo da demanda. Este tema está relacionado aos novos processos de trabalho, uma discussão que abrange a organização e a temática da identidade no trabalho, tratando, portanto, de um assunto bastante atual.

O estudo enfoca também o comportamento de seus usuários, observando se estão ou não inseridos num contexto da especialização flexível de produção e o impacto que esses ambientes exercem sobre o exercício de suas profissões.

Os Centros de Negócios – Escritórios Virtuais surgiram como uma oportunidade de prestação de serviços, motivada, sobretudo, pela onda gerada pelos processos de reestruturação nas empresas, que se intensificaram a partir dos anos 1990.

Reestruturação significa alteração, mudança na estrutura. E reestruturação produtiva, num sentido amplo, envolve a estrutura econômica e suas entidades regulamentadoras que, por sua vez, envolvem as relações entre as empresas. A meta de uma reestruturação é, na maioria das vezes, a ampliação da capacidade de implementação das estratégias e decisões das empresas. As causas da reestruturação produtiva podem ser uma instabilidade financeira nacional ou internacional, como também a liberalização seletiva de alguns mercados.

Como primeiros motivadores das mudanças, podem-se apontar clientes mais exigentes, a tecnologia digital, a internet, a crescente pressão competitiva e a globalização. A exigência de maior variedade de produtos que poupem tempo, entregas personalizadas para necessidades individuais ou organizacionais, apoio de instalação, manutenção contínua, pressionam as empresas para que consigam abastecer o mercado de forma ininterrupta.

Também atuam como fatores motivadores a digitalização da economia e a crescente capacidade da internet na transmissão de informação. Tais fatores trouxeram substanciais avanços na capacidade operacional das empresas, principalmente a internet, que é a manifestação mais visível da digitalização e o elemento catalisador para novos negócios.

Outro motivador de mudança são as pressões competitivas, desencadeadas pelo rápido declínio dos níveis de preço e a constante obsolescência, em virtude da diminuição do ciclo de vida dos produtos, o que traz ameaças à estabilidade das empresas tradicionais. As pressões competitivas podem ser vistas de duas formas: pelo desempenho e pela eficiência. A competitividade vista como desempenho<sup>1</sup> é expressa na participação no mercado (*market-share*), ou seja, alcançada por uma empresa em determinado mercado num certo espaço de tempo; pelo ângulo da eficiência<sup>2</sup>, a competitividade é vista através da relação insumo-produto praticada pela empresa.

O último fator de mudança é o surgimento de novos mercados e fontes de suprimentos em regiões do mundo até então pouco desenvolvidas - o deslocamento da produção mundial para a Ásia, que se consolidou numa das grandes regiões do sistema mundial, sobretudo no campo da alta tecnologia. A importância desse deslocamento não pode ser subestimada, segundo Boaventura de Sousa Santos (2005), pois pela primeira vez, depois de cinco séculos, o motor do capitalismo parece ter passado do Ocidente para o Oriente.

Um dos fenômenos percebidos por Santos (2005) é o que se refere à força das empresas multinacionais, enquanto agentes do *mercado global*, consequência tanto da desregulação dos mercados financeiros como da revolução nas comunicações, fatores que reduziram o privilégio que o Estado detinha em relação à moeda e à comunicação, que o autor considera atributos da soberania nacional.

---

<sup>1</sup> Competitividade revelada – Nessa visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais, de *marketing*, que as empresas tenham realizado. A eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muito deles subjetivos ou não mensuráveis. A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preços e não preços – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos.

<sup>2</sup> Competitividade potencial – Nessa visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira ou comercial, estará definindo a sua competitividade.

A reestruturação, portanto, não se dá homogênea nem univocamente. Muito do que se considera corretamente como *reestruturação* não envolve, na realidade, mudanças estruturais, mudanças na lógica de funcionamento, na lógica constitutiva das empresas industriais.

Nesse sentido, o aumento da complexidade dos processos e a velocidade com que os negócios passaram a ser realizados, aliados à crescente pressão por melhores preços e serviços, levaram organizações a reduzirem suas estruturas internas, incentivando funcionários de alguns departamentos a assumirem um sistema flexível de trabalho. Para tanto, o funcionário necessitaria de espaço para desenvolver o trabalho que antes era desenvolvido dentro da organização. Esse espaço seria, agora, o Centro de Negócios – Escritório Virtual.

A população de profissionais autônomos vem aumentando dia a dia<sup>3</sup>, não por escolha própria, mas principalmente por pressão do mercado. Por essa razão, novas estruturas físicas de apoio, como os Centros de Negócios, serão cada vez mais comuns e necessárias no mundo moderno. Acredita-se que o ambiente de um Centro de Negócios é extremamente rico em interações sociais, necessitando ser mais bem entendido.

Por parte do profissional, o Centro de Negócios - Escritório Virtual poderia criar uma oportunidade para o renascimento do profissionalismo tal qual pensado por Eliot Freidson, em que o profissional estaria mais independente e autônomo para exercer sua profissão. Percebe-se, no entanto, que os profissionais autônomos têm uma série de necessidades internas e externas específicas que os diferenciam dos profissionais que não são autônomos. Muitos estabelecem para si rotinas rígidas e burocráticas de trabalho como forma de assemelhar-se com o trabalho prestado dentro de uma organização. Outros, no entanto, sentem dificuldades em fixar essas rotinas e de administrar aspectos mais burocráticos, como recolhimentos de impostos, por exemplo.

Outra tensão encontrada nessa relação diz respeito aos inúmeros papéis que o profissional, normalmente de formação mais técnica, tem que assumir, tal como *vender, administrar projetos, cobrar contratos*, etc., que são executados pelos departamentos próprios dentro de uma grande organização.

---

<sup>3</sup> Ver Antunes 2007.

Essa multiplicidade de tarefas que o profissional, hoje, é obrigado a executar é percebida de forma diferente por parte de cada um deles, gerando sentimentos diversos: de angústia, por uns, na medida em que se sentem distantes da sua formação profissional; de liberdade e autonomia por outros.

Por parte da organização, pode-se apontar o Centro de Negócios como o novo espaço de trabalho fundamental dentro de um modelo flexível de gestão organizacional, no qual as estruturas precisam ser maleáveis, integradas e adaptadas à inovação tecnológica constante.

Nesse sentido esta pesquisa procurará entender a dinâmica do espaço de trabalho que é o escritório virtual, e o papel desempenhado por ele na organização do trabalho.

Esta dissertação divide-se em cinco capítulos, incluindo esta introdução (Capítulo 1). No Capítulo 2, discutem-se os conceitos centrais da pesquisa: o trabalho flexível, as mudanças nas organizações, a flexibilidade organizacional, o poder profissional, bem como questões relacionadas à burocracia. No Capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa, explicitando o tipo de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados. No Capítulo 4, apresentam-se e analisam-se os dados coletados. Por fim, no Capítulo 5, tecem-se as considerações finais.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA**

Os conceitos teóricos que embasaram o desenvolvimento da dissertação são apresentados neste capítulo divididos em três seções. Na primeira, discute-se a nova organização do trabalho impactada pela revolução tecno-informacional e suas consequências.

Na segunda seção, aborda-se a discussão teórica sobre as organizações, a flexibilização organizacional e os aspectos gerais da burocracia.

A terceira seção discute o profissionalismo como o caminho para proporcionar maior autonomia e independência do indivíduo.

### **2.1 A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho sofreu grandes transformações decorrentes das mudanças nos seus processos, geradas por um mercado consumidor cada vez mais customizado<sup>4</sup>.

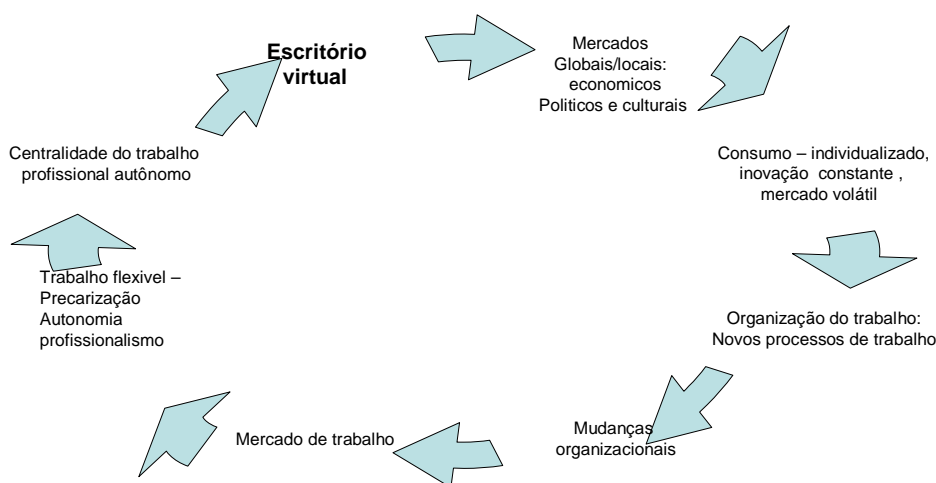
Nesse contexto, a crescente necessidade de melhora da qualidade de produtos e serviços, aliada à constante pressão para a redução do seu preço final, tem levado as organizações a reduzir suas estruturas, principalmente focando a flexibilização organizacional mediante a implantação e a utilização de sistemas integrados de gestão<sup>5</sup>. A consequência prática desse processo passa pelo paradigma da flexibilização organizacional que, como aponta Tenório (2002), reveste-se do mito da modernização, uma vez que, em nome do mercado ou dos chamados postulados neoliberais, tornam irrelevantes o desemprego e a intensificação do trabalho, estimulados por padrões eletrônicos, assim como o próprio contrato de trabalho.

---

<sup>4</sup> Para Mike Featherstone (1996), o mercado consumidor está cada vez mais customizado, e já se assinalou a tendência da cultura de consumo para substituir os bens materiais por imagens, signos e experiências.

<sup>5</sup> Sistemas integrados de gestão são sistemas que promovem a racionalização conjunta do trabalho visando ao controle corporativo do negócio, além de impactar várias empresas pertencentes à sua cadeia produtiva, ligadas através de seus fluxos de recursos e valores.

## Introdução localização da discussão :cenário de mudanças



Para Manuel Castells (2007), essas transformações do mercado de trabalho derivam-se, principalmente, do processo atual de transformação tecnológica que se expande a olhos vistos, exponencialmente em razão de sua capacidade de penetrar em todos os domínios da atividade humana, não como fonte exógena de impacto, mas como o tecido em que essa atividade é exercida. Para esse autor, o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desse conhecimento e dessa informação para agregação de conhecimentos e de dispositivos de processamento, comunicação da informação em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso. Percebe-se uma mudança profunda na produção de bens e serviços, uma vez que a produção em massa já não significa mais certeza de lucratividade. Ela é cada vez mais substituída por um modelo em que a produção de bens e serviços obedece a processos flexíveis e dinâmicos de fabricação.

Dentro desse cenário que surge, todos os diferentes (e fragmentados) processos de produção, desde concepção, pesquisa, desenvolvimento, execução, fabricação, distribuição e venda, entre tantos outros, são calculados e executados quase que simultaneamente e guiados pelas duas diretrizes básicas indispensáveis ao mundo competitivo: controle de custo e qualidade do produto. Para que as organizações consigam atender a tais demandas, necessitam adequar seus processos de trabalho a essa nova dinâmica mais integrada, colaborativa e, sobretudo, flexível de trabalho.



Charles Sabel (1991) apresenta a ideia de flexibilidade como uma fronteira maleável, onde o limite da organização é constantemente transformado, os processos internos e externos da organização alternam-se em um movimento contínuo de expansão e retração, de tal forma que as fronteiras do *in* e do *out* se confundem, sem que exista um momento preciso para essa mudança. Tudo é contagiado por essa ideia, tanto a organização com sua tecnologia (*U-Shaped* e *Snap-on*), quanto os trabalhadores e suas identidades. Sabel (1991) ainda sugere uma analogia com o modelo de superfície não orientável do matemático alemão August Ferdinand Mobius que, em 1858, formulou o modelo de Moebius-Strip: uma forma circular de uma faixa de largura estreita torcida em um dos lados.

Ao acompanhar-se a superfície dessa faixa, percebe-se claramente a propriedade de estar dentro e fora da organização ao mesmo tempo. No entanto, essa equação só funciona para faixas estreitas (organizações maleáveis e que respondem rápido a mudanças). O mesmo resultado não é matematicamente possível com uma faixa mais larga. Seguindo o mesmo raciocínio, Sabel (1991) acredita que o processo de especialização flexível em suas formas híbridas cria um forte impacto de mudança na estrutura da sociedade.

O processo intenso e contínuo de mudanças que se presencia no mundo nas últimas décadas desencadeou transformações em todos os níveis de relações, sejam econômicas, sociais, culturais, produtivas, consumeristas, organizacionais, tecnológicas, políticas. Essas mudanças estão interligadas de tal forma que inexiste uma diferenciação clara entre a relação de causa e efeito nas diversas esferas da vida.

Para Grey (2004, p. 13), a mudança acelerada é resultado de uma construção social, que de muitas formas reflete a miopia em que a ciência organizacional tem incorrido, “o engano de igualar as experiências de uma elite ocidental relativamente pequena e privilegiada às experiências do mundo como um todo”. Muitas vezes, lembra o autor, a mudança<sup>6</sup> atua como um fator legitimador para as ações pretendidas por atores poderosos na organização. Segue-se sempre a ideia de que não há alternativa à mudança: no mercado global, adapte-se ou adapte-se.

---

<sup>6</sup> O paradigma da mudança muitas vezes gera procedimentos irracionais, nos quais a organização individualmente não tem outra opção senão participar se quiser sobreviver. A sobrevivência é uma contingência da adaptação porque as empresas que não mudarem perderão negócios para aquelas que o fizerem. Na prática, a maioria das grandes empresas implementa diferentes programas de mudança simultaneamente e, comumente, embarca em novos programas antes que os antigos tenham sido engolidos.

Segundo Fleury & Fleury (2004), as mudanças estão concentradas em três eixos: passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, globalização<sup>7</sup> dos mercados e da produção, e advento da economia baseada no conhecimento.

No primeiro eixo, os autores consideram que até os anos 1970 tudo o que fosse produzido teria compradores, pois a demanda era maior que a oferta. Dessa forma, o produtor ditava as regras e o grande desafio era aumentar a capacidade produtiva. A situação começou a mudar a partir da crise do petróleo, principalmente com a entrada de novos *players* internacionais (com destaque para as empresas japonesas e outros países asiáticos). No segundo eixo, consideram os processos de globalização dos mercados e da produção, quando o mundo estaria, no final da década de 1990, entrando no que Baumann (1998) chama de *terceiro estágio do processo de globalização*: as empresas internacionais procuram organizar-se segundo a lógica de operações integradas globalmente. No terceiro eixo de mudança considerado pelos autores, encontra-se o advento da economia baseada no conhecimento: as atividades que mais adicionam valor são as chamadas *atividades inteligentes*. Reich (1992) considera, na nova economia, a existência de três tipos de trabalho: o trabalho rotineiro, o trabalho rotineiro de serviços e o trabalho intelectual, a que denominou de *analistas simbólicos*, atividades intensivas em inteligência.

Para David Bovet & Joseph Marth (2001), o recente desenvolvimento econômico transformou os mercados emergentes em centros de atividades comerciais modernos, porém geograficamente dispersos, nos quais com frequência a mão de obra de baixo custo está localizada num país, as fábricas terceirizadas ultramodernas<sup>8</sup> para a montagem em outro país, e um grupo de profissionais tecnicamente especializados em outro. Um gerente de operações globais precisa buscar o melhor desses recursos, independentemente de sua localização, e entrelaçá-los em uma rede rápida e com boa relação custo-benefício.

“[...] Os fornecedores devem ser administrados de forma que sejam neutralizados os problemas causados pela distância, diferença de horários, práticas comerciais, impostos e outros impedimentos para o eficiente fluxo de materiais e informações. Eles precisam fazer as entregas exatamente como se estivessem na porta do lado” (BOVET: 2001, p. 23).

---

<sup>7</sup> O primeiro estágio da globalização - a globalização financeira - iniciado com a desregulamentação dos mercados financeiros e potencializado pelo avanço das tecnologias de comunicação e computação. O segundo foi da globalização comercial que se intensificou durante a década de 80, com a redução das barreiras nacionais ao comércio internacional e com os novos equipamentos e sistemas. O terceiro e atual estágio da globalização é produtivo, em que as empresas internacionais procuram organizar-se segundo uma lógica de operações integradas globalmente.

<sup>8</sup> Para Bovet, “grande parte das peças de vestuário passaram por dois ou três países durante o processo de fabricação. É raro encontrar tudo em um só local - o tecido, a qualificação profissional e o maquinário”.

Para Fleury e Fleury (2004), haveria ainda outro condicionante a ser considerado: o que diz respeito à uniformização dos mercados, nos quais os padrões de consumo estariam ficando semelhantes nos diferentes países e regiões em virtude do processo de globalização. O entendimento deste assunto, porém, é um tema bastante polêmico.

Outra vertente do pensamento sociológico, como de Leslie Sklair (1995)<sup>9</sup>, considera que vivemos em um mundo único, ecumênico, onde as culturas heterogêneas tornam-se cada vez mais incorporadas e integradas a uma cultura dominante, uma vez que fluxos de informação e conhecimento trafegam em alta velocidade, diminuindo o senso de distância espacial. Pode-se imaginar, portanto, um mundo homogêneo, onde os mesmos produtos podem ser encontrados nas mesmas lojas, em qualquer parte do mundo. Essa abordagem é aparentemente válida, mas não nos parece muito adequada. Mais correta parece ser a visão de globalização apresentada por Mike Featherstone (1995), que defende a ideia de que esse processo, ao invés de produzir uniformidade cultural<sup>10</sup>, tornou as pessoas conscientes de novos níveis de heterogeneidade.

Isso acontece, segundo o autor, pelo reconhecimento das culturas locais, que passam a ser percebidas como particularidades. Muito embora o pensamento de Featherstone tenha um caráter crítico e discuta em grande medida aspectos relativos à descentralização da cultura, acredita-se que a globalização pode também acentuar as diferenças, o localismo e a complexidade cultural, revelando que os sincretismos e os híbridos são muito mais a regra do que a exceção.

“[...] O processo de globalização não parece estar produzindo uniformidade cultural, ao contrário, ele vem nos tornando mais conscientes de novos níveis de diversidade. Se existe uma cultura global, seria melhor entendê-la não como uma cultura comum, mas como um campo no qual se manifestam diferenças, conflitos e disputas por prestígio social. Algo próximo a uma forma subjacente que permite o reconhecimento e a manifestação de diferenças no sentido atribuído por Durkheim aos aspectos não contratuais do contrato ou com a análise de Simmel, sobre o terreno comum, dado como algo certo, que sustenta o conflito social. Em consequência a globalização nos torna conscientes do próprio volume, da diversidade e das muitas facetas da cultura, os sincretismos e os hibridismos são mais a regra do que a exceção, o que nos leva a suscitar a questão das origens e da manutenção de determinada imagem da cultura,

---

<sup>9</sup> O sociólogo Leslie Sklair, apoiado em profuso detalhamento econômico, sustenta que a globalização limitou-se a expandir a corporação do meado do século XX. Em sua tese, os chineses podem um dia assumir o papel desempenhado outrora pelas multinacionais americanas.

<sup>10</sup> Nos limites deste artigo, não cabe analisar a complexidade da globalização como discutida por Featherstone, porém, segundo o autor, não se pode mais explicar os processos globais a partir de um só centro que domine as periferias. Ao contrário, existem inúmeros centros competitivos que estão causando modificações no equilíbrio global do poder.

com a qual operamos durante muito tempo nas ciências sociais” (FEATHERSTONE: 1995, p. 31).

Este tema, amplamente discutido na academia<sup>11</sup>, pode ter a base do seu pensamento ampliada para as esferas econômicas, sociais e políticas, e será utilizado aqui sob a perspectiva do trabalho. Acredita-se que haverá novas oportunidades de trabalho relacionadas com as demandas geradas pelo reconhecimento dessa diversidade cultural. O pressuposto de Featherstone (1995) de que a globalização tenha gerado mais diversidade do que homogeneidade pode sugerir o aparecimento de oportunidades e demandas de produtos e serviços que não existiam, criando assim possibilidades de trabalho, muitas delas em formato flexível.

O trabalho flexível tem gerado um enorme interesse de estudo, uma vez que rompe com o modelo tradicional de administração e controle dos processos de produção, sejam de um produto sejam de um serviço. Sobre este tema Ricardo Antunes (2007) aponta para uma precarização do trabalho em escala global. Para esse autor a nova polissemia do trabalho cria uma morfologia, cujo elemento mais visível é o seu desenho multifacetado, resultado das fortes mutações que abalaram o mundo produtivo do capital nas últimas décadas. Para Castells (2007), há realmente uma transformação da organização da sociedade, do trabalho e do trabalhador. Esse debate, no entanto, não deve ser tratado como “o fim do trabalho”, mas uma mudança para o que chama de modelo *de força de trabalho permanente* (que atuam na base da informação, também chamados por Reich (1992) de *analistas simbólicos*), e uma *força de trabalho disponível*, que pode ser automatizada, contratada, demitida, dependendo do mercado e do custo do trabalho.

Reich (1992) descreve sua visão do novo perfil profissional, acreditando que a importância de uma nação será determinada pelo valor potencial daquilo que os seus cidadãos podem acrescentar à economia global, enriquecendo as capacitações e habilidades do seu povo. Aponta três categorias de trabalho necessárias na sociedade futura: serviços rotineiros de produção, serviços feitos pessoa a pessoa, e o que ele chama de analítico-simbólico, no qual dependerá da manipulação de símbolos em três tipos de atividade: (1) a solução de problemas; (2) a identificação de problemas; (3) o agenciamento estratégico.

---

<sup>11</sup> Featherstone afirma que muitos autores têm discutido questões relativas à fragmentação cultural, que pode ser expressa no título de alguns livros recentemente publicados: *Off / Center* (Miyoshi, 1991); *Dislocating Masculinities* (Cornwall e Lindisfarne, 1994); *Relocating Cultural Studies* (Blundell et al., 1993); *Border Dialogues* (Chambers, 1990); *Disrupted Borders* (Gupta, 1993); *The Nation and the Fragments* (Chatterjee, 1993); *Decentering Leisure* (Rojek, 1995).

Para Reich (1992), a educação do analista simbólico exige quatro capacidades ou habilidades fundamentais: abstração, pensamento sistêmico, experimentação e colaboração. Os profissionais dessa categoria são cientistas, engenheiros, executivos, banqueiros, advogados, consultores de todos os tipos; a natureza de seu trabalho será de simplificar a realidade em imagens abstratas que podem ser recombinações, experimentadas e comunicadas a outros especialistas e, depois, transformadas de volta a outros especialistas.

Com base nas pesquisas realizadas por Martin Carnoy a partir de dados da OCDE, Castells (2007) reconhece que a difusão das tecnologias da informação tenha eliminado alguns postos de trabalho e dispensado trabalhadores, porém não resultou em desemprego em massa como dizem alguns. Ao contrário. Acredita que, do ponto de vista prático, há muitos empregos que têm sido absorvidos pela incorporação maciça das mulheres no mercado de trabalho remunerado em todas as sociedades industrializadas. “Há mais empregos e uma proporção maior de pessoas com idades para trabalho do que em qualquer outra época da história”, conforme resultado da pesquisa de Carnoy (2000), citado por Castells (2007, p.570).

Por outro lado, na visão de Pastore (1999), o desemprego no mundo não é determinado apenas pelos métodos que poupam trabalho; ele é causado também pela carência de mão de obra qualificada para trabalhar nas novas condições de tecnologia e de administração e pela escassez de capitais para investimentos. Para o autor, gerar empregos é um investimento alto quando se leva em conta as novas condições de produção.

Para Castells (2007), o mundo está testemunhando um fenômeno, qual seja o reverso da tendência histórica que foi característica predominante da era industrial: assalarição do trabalho e socialização da produção. Nesse fenômeno, a que Castells (2007) chama de *individualização do trabalho no processo de trabalho*, a lucratividade e a produtividade foram aumentadas, por um lado, e os trabalhadores ficaram cada vez mais dependentes das condições individuais de negociação, por outro lado, perdendo sua identidade coletiva e, conseqüentemente, a proteção institucional. O aumento de flexibilidade e a adaptabilidade às novas tecnologias possibilitaram a reunião de mão de obra para projetos e tarefas específicas, a qualquer momento, em qualquer lugar, podendo dispersá-la com a mesma facilidade. O trabalho ficou mais flexível, e os trabalhadores mais longe de seus sindicatos.

“[...] A nova organização social e econômica baseada nas tecnologias da informação visa à administração descentralizadora, trabalho individualizante e mercados personalizados e com isso segmenta o trabalho e fragmenta as sociedades. As novas tecnologias da informação possibilitam ao mesmo tempo a descentralização das tarefas e sua coordenação em rede interativa de comunicação em tempo real, seja entre continentes seja entre andares de um mesmo edifício. O surgimento dos métodos de produção enxuta segue de mãos dadas com as práticas empresariais reinantes de subcontratação, terceirização, estabelecimento de negócio no exterior, consultoria, redução do quadro funcional e produção sob encomenda” (CASTELLS, 2007, p. 330).

Nessa mesma direção, Boaventura Santos (2005) acredita que a dispersão social do trabalho, obtida nas últimas décadas por processos tão diferentes como a transnacionalização dos sistemas produtivos, o aumento do trabalho autônomo e a domicílio, a precarização e a informalização da relação salarial, ao mesmo tempo em que dificulta a mobilização sindical, marginaliza a experiência do trabalho nos processos de construção da subjetividade.

Boaventura ainda aponta, baseado nos trabalhos de Juliet Schor (1991) - *The Overworked American: the unsuspected Decline of Leisure* -, que a produtividade aumentou dramaticamente, mas o contexto social em que ela ocorreu fez com que, em vez de reduzir as horas de trabalho, as aumentasse. Esse contexto foi, conforme a autora, caracterizado pela grande fraqueza do movimento sindical, incapaz de lutar pela redução da jornada de trabalho. Assim, segundo seus cálculos, em 1987, os trabalhadores americanos trabalhavam em mais 163 horas por ano do que em 1969, ou seja, o equivalente a um mês adicional de trabalho (SCHOR, 1991:79). Esse aumento não foi distribuído igualmente pelos sexos<sup>12</sup>. Segundo Boaventura Santos, ampliou-se a duração, a monotonia, assim como a disciplina sobre o trabalho, “a centralidade do trabalho e da produção ao invés de diminuir, tem de fato aumentado e a razão disso reside na crescente mercadorização da satisfação das necessidades e na cultura que lhe está associada – o consumismo” (BOAVENTURA SANTOS, 2005, p. 309).

Annie Thébaud-Mony e Graça Druck (2007) chamam atenção para a necessidade de uma definição clara dos termos *flexibilização* e *flexibilidade*, que em alguns estudos<sup>13</sup> são

---

<sup>12</sup> Segundo Juliet Schor (1991), enquanto o aumento de horas de trabalho dos homens foi de 98 horas, o das mulheres foi de 305 horas.

<sup>13</sup> O debate acerca da flexibilização do trabalho no Brasil refere-se, fundamentalmente, aos resultados e impactos da flexibilização, cujas noções que marcam as análises são a fragmentação, a segmentação dos trabalhadores, a heterogeneidade, a individualização, a fragilização dos coletivos, a informalização do trabalho, a crise dos sindicatos e a perda do direitos de todo tipo.

apresentados como sinônimos. “O uso mais recorrente é o de *flexibilização*, cujo significado apresenta algumas noções presentes nos diversos estudos, a exemplo de *instabilidade, incerteza, insegurança, imprevisibilidade, adaptabilidade e riscos*” (GRAÇA DRUCK, p. 29). Em geral são apontadas como condições impostas e necessárias para o novo mercado de trabalho. Já o termo *flexibilidade* refere-se a uma etapa ou situação já constituída e estabelecida, no processo de organização do trabalho.

No presente texto, adota-se a concepção de flexibilização compreendida por Mony e Druck, como processos que têm condicionantes macroeconômicos e sociais derivados de uma nova fase de mundialização dos sistemas capitalistas, em que um processo mais geral determina e articula a flexibilização dos processos de trabalho, do mercado de trabalho, das leis trabalhistas, e dos sindicatos, definindo o caráter da reestruturação produtiva mais recente, especialmente no que se refere à estratégia das empresas na adoção dos novos padrões de gestão do trabalho (toyotismo, produção enxuta, etc.).

Para as autoras em comento, o crescente fenômeno de informalização do trabalho predominante nas principais regiões metropolitanas do País ocorre por meio de contratos temporários e subcontratação de serviços de terceiros nas suas mais diversas formas; e no âmbito do processo de trabalho, a flexibilização se aplica na remuneração mediante salários flexíveis, nas jornadas móveis de trabalho<sup>14</sup>, nas formas de gestão e organização inspiradas no toyotismo<sup>15</sup>.

Tenório (2007) aponta que, além da diversidade de conceitos sobre flexibilização, existe ainda uma flexibilidade *quanto aos fins* (a proteção ao trabalhador, a adaptação a novas circunstâncias e a desregulamentação de benefícios trabalhistas), *quanto ao objeto* (horário, jornada, condições de trabalho) e *quanto à forma* (a flexibilização pode ser imposta pelo empregador, pelo Estado ou negociada, etc.).

Martin Carnoy (2000) cita quatro elementos referentes à flexibilidade do trabalho:

*Jornada de trabalho* - o trabalho flexível não obedece ao modelo tradicional de 35-40 horas em expediente integral.

---

<sup>14</sup> A exemplo do banco de horas e outros.

<sup>15</sup> Lógica do *just in time*: hora certa, tempo certo, quantidade certa, erro zero.

*Estabilidade no emprego* - trabalho regido por tarefas, projetos; não inclui compromisso com permanência futura.

*Localização* - um número cada vez maior de trabalhadores atua fora do local de trabalho durante parte do tempo ou durante o tempo todo.

*O contrato social entre patrão e empregado* - diferente dos contratos tradicionais baseados em níveis padronizados de salários, direitos bem definidos dos trabalhadores.

Para Antunes (2007), presencia-se um processo de liofilização organizacional<sup>16</sup>, que permeia o mundo empresarial, em que as substâncias vivas são eliminadas, como o trabalho vivo, sendo substituídas pelo maquinário tecno-informacional presente no trabalho-morto. Na visão de Ruben, Wainer, Dwyer (2003), grande parte das mudanças nos processos de trabalho ocorreram graças aos avanços tecnológicos, uma vez que a base de expansão da chamada *nova economia* ocorre a partir da articulação entre a expansão da indústria de tecnologia de informação e de comunicação, especialmente por meio do uso da Internet, integrando diferentes cadeias produtivas.

Segundo Pochmann (2001), a expressão *nova economia* é adotada como forma de evidenciar o desencadeamento de moderno ciclo de acumulação de capital, não mais sustentado pelos tradicionais fundamentos da economia que predominaram durante os últimos cem anos. Em virtude disso, o uso do trabalho estaria sendo rapidamente transformado, dando lugar a outro tipo de trabalhador, mais qualificado e identificado com o conjunto do processo produtivo. Em sua pesquisa sobre “As transformações econômicas do novo milênio e suas aplicações no mundo do trabalho”, Marcio Pochmann, busca evidenciar os fundamentos da *nova economia*.

Para ele, a expressão *nova economia*, também chamada de *economia digital*, tem como referência principal a articulação entre a expansão da indústria de tecnologia de informação e comunicação, especialmente pelo uso da internet, com capacidade de realizar em crescente escala de conexões entre diferentes cadeias produtivas, e a emergência do comércio eletrônico. Dessa forma, Pochmann defende a *nova economia*, que estaria ocorrendo diante da ocupação da nova fronteira tecnológica, associada tanto aos riscos quanto à obtenção de lucros excepcionais.

---

<sup>16</sup> CASTILLO, Juan J. **Sociologia del trabajo**.



“[...] Paralelamente, a organização da ‘nova economia’ tenderia a tratar mais do gerenciamento e da informação, o que possibilitaria a expansão da organização da produção através de redes globais de capitais, sustentando extraordinários lucros financeiros e especulativos capazes de impedir a autonomização financeira do capitalismo do fim do século XX” (POCHMANN 2006, p107).

O termo *nova economia* justifica-se mais pelo seu lado produtivo por ter a indústria de tecnologia de informação e comunicação (ITIC) a base técnica e material de propagação do sistema capitalista. O papel da Indústria de Tecnologia de Informação e Comunicação como promotora do desempenho econômico tem sido crescente somente na segunda metade dos anos 1990.

Segundo Pochmann (2001), os argumentos a respeito das recentes demandas de profissionais, voltados para maior capacitação e treinamento (preparação para decidir, realização de múltiplas funções e utilização de novos instrumentos de trabalho) fundamentam-se, na maioria das vezes, na hipótese de que o cenário atual de inovação tecnológica implica o enriquecimento do conteúdo do trabalho, e não apenas do trabalhador. Em certa medida, transfere-se a responsabilidade pela definição do acesso ao emprego para o trabalhador, vitimado pelo possível insucesso na procura de trabalho, toda vez que estiver com baixo grau de empregabilidade.<sup>17</sup>

A *nova economia*<sup>18</sup> exige de forma crescente um trabalhador com novos tipos de especialização em razão do avanço tecnológico, da sofisticação dos processos produtivos a partir da reorganização do trabalho no interior da empresa.

Antunes (2007) descreve os contornos desse novo tipo de trabalho, que deve ser polivalente, colaborador, multifuncional. “O trabalho estável torna-se (quase) virtual.” Vivencia-se, portanto, a erosão do trabalho contratado e regulamentado, dominante no século XX, vendo sua substituição pelas diversas formas de empreendedorismo, cooperativismo, trabalho voluntário, trabalho atípico, etc. A seu ver, cada vez mais o empreendedorismo se configura como forma oculta de trabalho assalariado e permite o proliferar neste cenário aberto pelo neoliberalismo e pela reestruturação produtiva, das

---

<sup>17</sup> Sobre esse assunto, ver Banco Mundial 1999, Acemoglu, 1997.

<sup>18</sup> Para Pochmann, o Brasil vem registrando sinais de regressão no desenvolvimento da chamada “nova economia”. Com base nos últimos dez anos, não apenas o setor de ITIC reduziu sua presença relativa estimada no Produto Interno Bruto (2,7% para 2,1%) como também houve a perda absoluta de empregos, estimada em 174 mil trabalhadores a menos, cujo estoque passou de 739,6 mil em 1989 para 619,6 mil empregados em 1999. Nota-se que o país aponta para a transformação radical no novo sistema produtivo. Está deixando de ser produtor de bens e serviços de maior valor agregado e tecnológico para assumir uma posição industrial de simples montagem (maquiagem produtiva) e de comprador de novas tecnologias.

distintas formas de flexibilização salarial e de horários, flexibilização funcional ou organizativa.

## **2.2 AS ORGANIZAÇÕES**

### **2.2.1 Da Empresa Funcional à Empresa-Rede**

Analisadas sob as perspectivas contemporâneas, as crises no modelo de organização, a partir dos anos 80 do século passado, deveram-se a fatores relacionados à reestruturação de economia, portanto como resultante de transformações macroestruturais (CASTELLS, 2001; PIORE e SABEL, 1984; HARRISON e STORPE, 1984; CORIAT, 1990).

Castells (2001) propõe outras interpretações a respeito das crises no modelo de organização e produção, a partir de estudos sobre a reestruturação da economia na década de 1980, que abrangeram a perspectiva de três fontes. Piore e Sabel (1984) ressaltaram que a crise econômica da década de 1970 resultou da exaustão do sistema de produção em massa, gerando uma segunda divisão industrial na história do capitalismo. Harrison e Storper (1984) entendem que as novas formas organizacionais foram as respostas à crise de lucratividade do processo de acumulação de capital. Coriat (1990) propõe que a evolução dos modelos organizacionais resulta da transformação histórica das relações entre produção e produtividade, de um lado, e consumo e concorrência, de outro.

A partir da análise dessas fontes, Castells conclui que há coincidência em quatro pontos fundamentais: 1º) independentemente de suas causas, a partir dos anos 70, houve uma divisão na organização da produção e dos mercados na economia global; 2º) as transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas precederam a ela; 3º) o objetivo principal das transformações organizacionais era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade em produção, gerenciamento e *marketing*; e 4º) as transformações organizacionais, em sua maioria, visavam redefinir os processos de trabalho e a prática de emprego, introduzindo o modelo da *produção enxuta* com o objetivo de economizar mão-de-obra mediante a automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas (CASTELLS, 2001).

A evolução dos modelos organizacionais da flexibilidade requer que se entenda melhor o conceito de flexibilidade. De acordo com o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*, flexível: “algo que revela agilidade; que é fácil de manejar, dominável; que se acomoda facilmente às circunstâncias; que é fácil e influenciável; que é dócil, maleável; que tem aptidão para diferentes atividades”. A partir desse conceito podemos entender por que os administradores de hoje, sujeitos a repetidas e imprevisíveis mudanças econômicas, técnicas e políticas, pregam tanto a flexibilidade organizacional. Rogério Valle, prefaciando o livro *Flexibilização organizacional*, de Fernando Tenório, lembra, no entanto, que etimologicamente flexibilizar possui a mesma raiz de flexionar. Flexionar é dobrar alguém ou algo, ou dobrar-se (flexionar os joelhos frente a alguém ou algo). Portanto, flexível é algo ou alguém que se dobra, ou se curva com facilidade. Surge então a pergunta: pode haver organizações ágeis sem o sacrifício da autonomia das pessoas?

A primeira tendência de evolução organizacional é da produção em massa para a produção flexível, a substituição do fordismo pelo pós-fordismo (PIORE e SABEL, 1984; CORIAT: 1990).

Quando a demanda de quantidade e de qualidade tornou-se imprevisível, e os mercados ficaram mundialmente diversificados; quando o ritmo de transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção, o sistema de produção em massa mostrou-se rígido e dispendioso para as características da nova economia, o sistema de produção flexível surgiu como resposta para a superação da rigidez (SILVA, p.9).

Apenas a flexibilização da produção, no entanto, não se mostrou suficiente para conjugar ganhos de escala com produção personalizada reprogramável. Adotou-se então a flexibilidade do processo, conjugando-se as variações do mercado (flexibilidade de produto) com as transformações tecnológicas (flexibilidade do processo) (CASTELLS, 2000).

A segunda tendência identificada é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de emprego. Embora existam críticas a essa formulação (HARRISON, 1994), as empresas de pequeno e médio porte parecem ser formas de organização bem adaptadas ao sistema produtivo flexível da economia informacional, muito embora continuem sob o controle das grandes

empresas, as quais permanecem no centro da estrutura do poder econômico (CASTELLS, 2000, p 177-178).

A terceira tendência diz respeito aos métodos de gerenciamento, com a prevalência de métodos oriundos das empresas japonesas. Embora se discuta o fator cultural (trabalho em equipe, consenso e relacionamento cooperativo entre gerentes e trabalhadores) como a base do modelo japonês de gerenciamento, sua implantação foi bem-sucedida em fábricas norte-americanas e alemãs.

Ao se falar, portanto, de flexibilidade, quer-se abranger três objetivos: a flexibilidade do produto, a flexibilidade do processo e a flexibilidade do gerenciamento.

Há ainda (CASTELLS, 2000) duas outras formas de flexibilidade organizacional: o modelo de redes multidirecionais, posto em prática por empresas de pequeno porte, e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção, sob o controle de uma grande empresa. O que se quis demonstrar é que, analisado sob a perspectiva micro (SALERNO, 1999) ou sob a perspectiva macro (CASTELLS, 2001), o modelo clássico de organização já não responde às exigências do cenário de competitividade.

A busca de flexibilização, resposta encontrada pelas empresas, deve ser analisada sob o ângulo da flexibilidade de produção, de processo e de gerenciamento. O conceito mostra-se adequado tanto para melhoria da eficácia das pequenas e médias empresas (modelo multidirecional) quanto das grandes empresas (modelo de licenciamento ou subcontratação).

Por parte das organizações, é esperada uma lógica de racionalidade técnica capitalista, conforme descreve Max Weber em sua obra *A ética protestante do capitalismo*. Para esse autor, a ordem racionalista se tornaria *uma gaiola de ferro* na qual a humanidade estaria aprisionada. “[...] é principalmente a economia de mercado capitalista que demanda que os negócios em administração sejam exercidos de forma precisa, contínua, não ambígua e da maneira mais rápida possível” (WEBER, 1968, p.974).

Diversos estudos (GREY 2004; CLARKE & NEWMAN, 1997; GRINT, 1997; COLLINS, 1998) apontam para o fato de que a mudança estrutural nas organizações parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Em vez disso, muitas mudanças no sentido de flexibilização dos processos de trabalho ocorrem por

simples modismos administrativos, provocados pelo aumento de incertezas do ambiente<sup>19</sup> econômico.

Como resultado, as organizações se tornam mais similares, e a opção pela flexibilização, em muitos casos, traz mais prejuízos do que lucros. Como o ponto central da perspectiva institucional<sup>20</sup> baseia-se na busca de legitimidade pela organização – seja de forma explícita e intencional, seja por adaptações passivas ou pouco evidentes –, o processo tipicamente utilizado pelas organizações em busca de legitimidade é o isomorfismo. Este conceito, o isomorfismo, descreve o mecanismo pelo qual organizações são estimuladas, por diversas razões, a se tornarem semelhantes, em estruturas, processos e crenças, a outras organizações que compartilham contextos ambientais similares. São os chamados ambientes organizacionais (DIMAGGIO,1982).

“[...] Enquanto certamente há aqueles que inovam conscientemente, há aqueles que, em suas tentativas imperfeitas de imitar os outros, inovam inconscientemente por meio da aquisição involuntária de atributos únicos inesperados ou não procurados, os quais, sob as circunstâncias correntes, se provam parcialmente responsáveis pelo sucesso. Outros, por sua vez, procurarão copiar as singularidades, e o processo de inovação-imitação prossegue” (ALCHIAN, 1950).

### 2.2.2 Teoria Institucional

Muito embora, nesta dissertação, não haja interesse em um aprofundamento na teoria institucional propriamente dita, alguns conceitos sobre isomorfia e campo organizacional serão necessários ao se fazer a análise dos escritórios virtuais. Como campo organizacional, esses autores definem: “organizações que em conjunto constituem uma

---

<sup>19</sup> Segundo March e Olsen (1976), incertezas ambientais constituem uma força poderosa que encoraja a imitação.

<sup>20</sup> O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de *isomorfismo*. Na descrição de Hawley (1980), o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. (DIMAGGIO e POWELL, 1982).

área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços similares” (POWELL e DIMAGGIO, 1991, p.64-65).

“[...] Um aumento na amplitude de interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões inter-organizacionais claramente definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum” (DIMAGGIO, 1983 *apud* POWELL e DIMAGGIO, 1991).

Para esses autores, em campos organizacionais, os esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições levam resultados, cultura e estrutura à homogeneidade. Essa homogeneização pode ser conceituada como *isomorfismo*, que conforme Powell e DiMaggio (1991), remete ao processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

O isomorfismo, segundo Powell e DiMaggio, pode ser dividido em dois tipos: o competitivo e o institucional<sup>21</sup>.

São três as tipologias analíticas desenvolvidas pelos autores, pelas quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo ocorre como resposta às pressões<sup>22</sup> derivadas tanto de influências políticas quanto da questão da legitimidade, podendo ser formais ou informais. As organizações maiores representam referenciais ritualizados a serem seguidos de forma que passam a ser menos controladas por resultados ou por restrições impostas pela atividade técnica. Como consequência, as estruturas organizacionais refletem cada vez mais regras institucionalizadas e organizadas em torno de rituais, de conformidade com instituições maiores. Dessa maneira, as organizações tornam-se mais homogêneas entre si.

---

<sup>21</sup> Para esses autores, a visão institucional de isomorfismo completa a visão competitiva, uma vez que as instituições competem tanto por poder político e legitimação institucional como por recursos e clientes, por adequação social tanto como por adequação econômica.

<sup>22</sup> Essas pressões sofridas pelas organizações advêm de organizações maiores, das quais elas dependem, ou mesmo de expectativas culturais da sociedade em que estão inseridas.

No isomorfismo mimético, para fugir das incertezas geradas pelo ambiente, as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo as organizações mais bem-sucedidas ou as que percebem ser mais legítimas. O ambiente incerto ocorre por falta de compreensão da tecnologia, metas ambíguas ou incerteza simbólica criada pelo ambiente.

E o isomorfismo normativo está relacionado principalmente à profissionalização. Para Powell e DiMaggio (1991), tanto o apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por universitários<sup>23</sup> quanto o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações também definem e promulgam regras normativas sobre comportamento organizacional, criando a homogeneização nas organizações.

Essa tipologia será necessária posteriormente ao se analisarem as similaridades dos escritórios virtuais e quanto utilizam de mecanismos miméticos para se legitimarem no mercado.

Os estudos de Tolbert & Zucker (1999) a respeito da teoria institucional são tratados como referência para o entendimento do assunto. Como problema central, as autoras apontam a falta de uma metodologia específica e padronizada de pesquisa que possa definir, através de um conjunto central de variáveis, os limites da teoria institucional, uma vez que “a institucionalização aparece tanto como processo quanto como variável atributo” (TOLBERT & ZUCKER 1999), e normalmente é tratada como um estado qualitativo.

As autoras fazem um panorama histórico da pesquisa e da teorização sociológica em organizações, a partir dos meados da década de 70, classificando as contribuições da teoria institucional para a análise organizacional. Desse modo, fazem uma ligação entre os dois modelos distintos de ator social: o ator racional e o modelo institucional. O ator racional baseia-se na ideia de que os indivíduos estão constantemente envolvidos em cálculos dos custos e benefícios das diferentes alternativas de ação, e que o comportamento segue critérios de maximização de utilidade. O modelo institucional pressupõe que indivíduos “sobre-socializados” aceitam e seguem normas sociais sem qualquer reflexão ou resistência comportamental, sem questioná-las, unicamente baseados em seus interesses particulares.

---

<sup>23</sup> As universidades e instituições de treinamento profissional constituem centros de desenvolvimento de normas organizacionais.

Esses dois modelos devem ser considerados interligados, pois as tomadas de decisões serão influenciadas por esses fatores: racional *versus* comportamento. Somente a partir da década de 40, com os estudos de Robert Merton, as organizações passam a ser reconhecidas pelos sociólogos americanos como um fenômeno social distinto, além das desigualdades sociais, relações intercomunitárias, desvio social, que eram os problemas sociológicos conhecidos.

Tanto Weber (1946) quanto Michels (1962) estudaram as organizações formais à ordem industrial. A noção de que organizações nos processos sociais modernos são atores sociais independentes não foram conhecidas até o trabalho de Merton, com foco na dinâmica da mudança social.

Na teoria funcionalista é importante uma integração dos sistemas para que ele (o sistema) sobreviva, pois os componentes são partes integradas de um todo. Ela, porém, é limitada, uma vez que os processos decisórios estão ligados apenas aos esforços racionais de maximização de eficiência, e as influências das forças ambientais são consideradas apenas parcialmente. A influência de processos sociais, tais como a imitação ou a conformidade normativa, que poderiam reduzir ou limitar o processo decisório autônomo era ignorada baseando-se apenas em um modelo decisório do ato racional.

Segundo as autoras, muitas vezes as organizações são levadas a incorporar as práticas de procedimentos definidos por meio de conceitos racionalizados de trabalho e institucionalizados nas sociedades. Com isso, as organizações aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência. Independentemente de sua eficiência produtiva, as organizações inseridas em ambientes institucionais legitimam-se e ganham os recursos necessários para a sua sobrevivência, se tornarem-se isomórficas (semelhantes) nos ambientes. No entanto, a teoria institucional cria uma possibilidade de que organizações ineficientes em termos de produção, que pela teoria racionalista seriam eliminadas pela competição, tenham a perspectiva de permanência mesmo em constante fracasso. Tolbert e Zucker (1999) descrevem as diferentes fases dos processos de institucionalização (inovação, habitualização, objetificação e sedimentação) como essenciais para a criação e perpetuação de grupos sociais duradouros, e, ao mesmo tempo, quanto mais institucionalizadas as rotinas mais prontamente elas eram transmitidas aos novos empregados. A teoria institucional, assim como a neo-institucional, traz uma nova visão da influência do ambiente nas organizações e, conseqüentemente, uma mudança radical nos seus processos decisórios. O ambiente técnico e, sobretudo, o ambiente institucional, com



seus mecanismos de isomorfismos (coercitivo, normativo, mimético), que pressionam as organizações para adotarem estratégias similares, exerce uma pressão do sentido de fora para dentro, ao mesmo tempo em que se incorpora às questões simbólicas e culturais. As decisões passam a ser analisadas não só pelo modelo racional, mas também pela influência de regras e procedimentos que possibilitam reconhecimento e legitimidade. Contudo, encontram-se ainda uma série de ambiguidades, assim como a dificuldade de mensuração dos seus limites, fazendo com que a teoria institucional tenha um longo caminho a percorrer.

### **2.2.3 Especialização Flexível**

Nessa seção far-se-á um breve histórico sobre o processo de flexibilização organizacional tal qual entendido por Fernando Tenório (2007), que ocorre a partir de sistemas integrados de gestão com o objetivo de reduzir estruturas por meio da descentralização de atividades, da redução de níveis hierárquicos e da delegação de poderes aos níveis operacionais. Para esse autor, o desafio da implantação de sistemas integrados está justamente no modo como essa tecnologia é assimilada pela equipe de trabalho e pela organização em si.

Para o entendimento correto do impacto da flexibilização organizacional na nova configuração do trabalho, é preciso retomar-se o modelo dominante que se enraizou profundamente na gestão empresarial até início dos anos 1980, conhecido como fordismo. Esse modelo se caracteriza pela padronização de produtos ou serviços executados por uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção e por um gerenciamento tecno-burocrático, tendo como implicações técnicas o estabelecimento de métodos lineares de trabalho, fragmentação e simplificação das operações, utilização de equipamentos especializados e pouco flexíveis, etc.

A metodologia de Henry Ford fundamentava-se em três princípios básicos. O primeiro, *a intensificação*, que consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado. O segundo princípio, *a economicidade*, que se baseia em reduzir ao mínimo o volume do

estoque de matéria-prima em transformação. E o terceiro, *a produtividade*, que se fundamenta em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período de tempo, por meio de especialização e da linha de montagem.

“[...] O fordismo utiliza, no sentido coletivo, os conhecimentos e técnicas do taylorismo, que regulou a prática dos tempos e movimentos individuais, de forma que o ritmo da produção deveria ser acompanhado pelo ritmo da esteira, e não mais pela capacidade do trabalhador, o que implica de um lado, disciplinamento do tempo do trabalhador e, por outro, impede a sua participação e/ou criatividade” (TENÓRIO, 2000b:143).

Segnini (1986) chama de taylorismo o movimento de racionalização do trabalho através dos princípios de Administração científica<sup>24</sup> e de técnicas<sup>25</sup> especiais, que surgiu no final do século passado e efetivamente se implantou e se difundiu no mundo da produção capitalista no início deste século. Desse movimento, além de Frederick W. Taylor, vários autores participaram, como Henri Fayol, Lilian Gilbreth e outros.

Para Harvey (1994), o pós-fordismo caracteriza-se pela flexibilização organizacional e do trabalho e é determinado pela sociedade, na qual o trabalhador é societário no sentido em que trabalha em interação com outros, visando a sociedade como um todo. Em última análise, quem regula é a sociedade civil. Para esse autor, a década de 1960 marca o enfraquecimento desse modelo rígido de produção a partir de uma série de fatores, tais como: insatisfação dos trabalhadores quanto às condições e ao conteúdo do trabalho, crises sociais causadas pela desigualdade salarial entre os trabalhadores, pelo Estado incapaz de levar os benefícios do fordismo a todos, baixa qualidade de produtos/serviços oferecidos, etc.

“[...] Na modernidade fordista havia muito de rigidez: capital fixo na produção em massa, mercados estáveis, padronizados e homogêneos (formalmente regulados pelo Estado), autoridade facilmente identificável, etc. O chamado pós-fordismo é dominado pela ficção, pela fantasia, pelo imaterial, pela flexibilidade de técnicas de produção, etc.” (HARVEY, 1994:340).

Entre 1960 e 1970, as pressões pela eficiência fazem surgir “as manufaturas flexíveis segundo padrões aceitáveis de produtividade. Revêem significativamente os critérios de

---

<sup>24</sup> Para Segnini, Taylor agrupa os princípios de administração científica em quatro itens: trabalho científico, seleção e treinamento científico, cooperação com trabalhadores para o cumprimento da ciência do trabalho; atribuição científica do trabalho intelectual à gerência e do manual ao trabalhador.

<sup>25</sup> Como técnicas, Taylor destaca: o estabelecimento do tempo padrão e do melhor método de trabalho (através do estudo de tempos e movimentos); o incentivo monetário ao trabalhador, pagando-o por peças produzidas; a seleção e treinamento em função dos padrões definidos pela gerência sobre a tarefa executada.

produção com a transformação constante das linhas de produção, através de uma perspectiva de inovação e flexibilidade” (MOTTA, 2000:15).

Segundo Tenório (2007), o modelo japonês surgiu antes da crise fordista, quando várias experiências com a finalidade de uma produção flexível com capacidade de uma produção vinculada à demanda, variada e heterogênea, são identificadas com especial destaque para o *toyotismo*, ou *produção enxuta*, caracterizando-se pelo trabalho operário em equipe, com multivariadas de funções. Neste modelo, a produção era estruturada num processo flexível, possibilitando ao homem operar simultaneamente diversos equipamentos.

“[...] O pós-fordismo como paradigma técnico-econômico refere-se a um regime de cunho flexível que realiza seu papel de acumulação de capital por meio de atendimento a demandas descontínuas de mercados múltiplos, racionados e fluidos, com produtos e processos produtivos e comerciais flexíveis. No âmbito empresarial começa a se estabelecer uma visão dos princípios que devem reger a gestão organizacional” (TENÓRIO, p 21).

Tenório (2007) cria uma distinção conceitual entre o fordismo e pós-fordismo baseando-se em cinco pontos centrais: fordismo semelhante à rigidez organizacional, e pós-fordismo como flexibilidade organizacional, ambos como paradigmas técnico-gerenciais, cuja periodização vai dos anos 1919 ao final dos anos 1960 (fordismo), e dos anos 1970 aos dias de hoje (pós-fordismo).

O pós-fordismo caracteriza-se como paradigma do final do século XX, na medida em que está se tornando “um compromisso social aceito - por bem ou por mal - pelos dirigentes e trabalhadores” (LEBORGNE e LIPIETZ, 1991:102), cuja substância social seria determinada não mais exclusivamente pela técnica, mas pela interação.

O novo modelo, tal qual define Tenório (2002), é implantado sob a base de sistemas eletrônicos que flexibilizam o processo produtivo das organizações, contrapondo-se ao sistema fordista de produção, que tem como base equipamentos ou processos mecânicos. Essa mudança de modelo tem como objetivo atender às diferentes demandas de um mercado cada vez mais seletivo em quantidades e qualidades.

Para Coriat (1994), o princípio básico da flexibilização apoia-se em três princípios interdependentes: primeiro, a distribuição do trabalho em pequenas *ilhas* de trabalhadores, em grupos reduzidos que administram um conjunto homogêneo de tarefas ao invés do modelo anterior, em postos individuais e tarefas fragmentadas; segundo, o rompimento do

caráter unidimensional das linhas de montagem e de fabricação, para conceber um sistema que possibilite a circulação em uma rede de minilinhas, entre as quais circula o produto, seguindo trajetórias que se tornam complexas. E, por último, a substituição de um ritmo rígido às organizações multidimensionais em rede a ritmos flexíveis. Esse modelo de gestão e produção está sendo implantado no setor secundário, como também tem sido reproduzido no setor terciário ou nos espaços técnicos administrativos. “Num escritório, a padronização, a atualização de dados em tempo real e a armazenagem ordenada do histórico das transações, possibilitadas pelos computadores, reforçam o controle e a continuidade das funções do escritório” (ZUBOFF, 1994:82).

A flexibilização organizacional tende a facilitar conceitos de trabalho organizado principalmente em times multifuncionais, operando por meio dos processos empresariais. Essa forma de trabalhar provoca crescimento exponencial das interações internas e, conseqüentemente, da necessidade de informações para suportar o trabalho.

Tecnicamente, “torna-se possível também para os empregados lidar com uma boa parte da coordenação necessária e com o intercâmbio de informações sem usar a hierarquia ou um supervisor para fazer a ligação entre as diversas áreas da organização” (GALBRAITH *et al.*, 1995:159), elevando assim o seu poder de conduzir o próprio trabalho e agir conjuntamente com outras pessoas.

Para Rifkin (1995), a flexibilização organizacional tende a facilitar conceitos de trabalho organizado principalmente em times multifuncionais, por meio dos processos operacionais, que segundo o autor “permitem que a informação seja processada horizontalmente ao invés de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes operando ao longo de um plano comum” (RIFKIN, 1995:109).

Para Sennet (1999), a especialização flexível é um dos elementos, assim como a reinvenção contínua das instituições e a concentração de poder sem centralização, que constitui o sistema de poder nas modernas formas de flexibilidade. Segundo ele, a especialização flexível é a antítese do sistema de produção incorporada no fordismo. A velha linha de montagem foi substituída por ilhas de produção especializada, o que é possível graças ao computador, que pode ser reprogramável, e as máquinas industriais, que podem ser reconfiguradas. A concentração de poder sem centralização é para Sennet

(1999) o que Bennet Harrison (1994), no seu estudo clássico *Lean and Mean*, demonstra que o poder hierárquico permanece firmemente no lugar nesse tipo de produção.

## 2.3 A BUROCRACIA E AS NOVAS FORMAS DE TRABALHO FLEXÍVEL

### 2.3.1 A Burocracia Weberiana

Conforme teorizado por Weber, a burocracia, em seu tipo ideal<sup>26</sup>, significava o aspecto eficiente, rápido e competente em relação a outras formas históricas de administração, que se expandia não apenas em organizações estatais ou empresariais, mas praticamente em todos os campos da vida social. Ao mesmo tempo, Weber via na burocracia racional-legal o mais poderoso e eficaz instrumento de controle do comportamento humano.

Para melhor compreender o pensamento de Weber, pode-se recorrer a Gerth e Mills (1963), organizadores da obra *Ensaio de Sociologia*, que traçam de forma geral alguns pontos importantes da sistematização do pensamento weberiano. O primeiro ponto a ser levantado é a unidade de análise sendo a pessoa individual<sup>27</sup>: “A sociologia interpretativa considera o indivíduo e seu ato como unidade básica, como seu *átomo*.” Para os autores citados, Max Weber incorporou o problema da compreensão em sua abordagem sociológica que, como ressaltava, era “um tipo de Sociologia, entre outros tipos possíveis”; no entanto, chamou sua perspectiva de Sociologia *interpretativa* ou *compreensiva*. O homem pode *compreender*<sup>28</sup> ou procurar compreender suas próprias intenções pela

---

<sup>26</sup> O discutido tipo ideal, expressão-chave na discussão metodológica de Weber, refere-se à construção de certos elementos da realidade numa concepção logicamente precisa. A palavra *ideal* nada tem com quaisquer espécies de avaliações. Usando essa expressão, Weber não queria introduzir um novo instrumento conceitual. Pretendia simplesmente dar plena consciência ao que os cientistas sociais e historiadores vinham fazendo quando usavam palavras como “o homem econômico”. “Como conceitos gerais, os tipos ideais são instrumentos com os quais Weber prepara o material descritivo da história mundial para análise comparada. Esses tipos variam em amplitude e no nível de abstração.” Weber se interessa pelo uso de concepções generalizadas a fim de compreender a sociedade como sujeita a regularidades de lei.

<sup>27</sup> Para Gerth e Mills, nessa abordagem o indivíduo é também o limite superior e único portador de conduta significativa. Em geral, para a Sociologia, conceitos como *Estado*, *associação*, *feudalismo*, e outros semelhantes, designam certas categorias de interação humana. Daí ser tarefa da Sociologia reduzir esses conceitos à ação “compreensível”, isto é, sem exceção, aos atos dos indivíduos participantes.

<sup>28</sup> Max Weber incorporou o problema da compreensão em sua abordagem sociológica que, como ressaltava, era um tipo de Sociologia entre outros tipos possíveis.

introspecção, ou pode interpretar os motivos da conduta de outros homens em termos de suas intenções professadas ou atribuídas.

Em seus escritos sobre o método, Weber rejeita a suposição de qualquer “significado objetivo”. Segundo Gerth e Mills (1963), Weber distingue diferentes *tipos* de ações motivadas: considera, caracteristicamente, como do tipo mais *compreensivo* as ações que estão na natureza da adequação racional, e dos quais a conduta do *homem econômico* constitui exemplo destacado. As ações menos racionais são exemplificadas por Weber em termos da busca de *fins absolutos*<sup>29</sup>, fluindo de sentimentos afetivos ou dos elementos *tradicionais*.

Para os autores, a ação *afetiva*, que nasce puramente do sentimento, é um tipo de conduta menos racional. E finalmente, aproximando-se do nível *instintivo*, há a conduta tradicional: irrefletida habitual. Esse tipo é sancionado porque “sempre foi feito assim”, considerado, portanto, a conduta adequada. Tais tipos de *ações* são construídos operacionalmente em termos de uma escala de racionalidade e irracionalidade. Um recurso tipológico e não uma *psicologia* da motivação é assim descrito. Para Gerth e Mills (1963), essa abordagem nominalista, com sua ênfase sobre as relações racionais de fins e meios como a forma mais *compreensível* de conduta, distingue a obra de Weber.

Para Nobre (2005), no plano do conhecimento Weber tomou a ação mais racional como base da instrumentalização metodológica, porque o decurso histórico da cultura moderna revelava que as ações mais conscientes são as mais compreensíveis e dotadas de controle; no plano ético, adotou o ideal de uma atitude responsável, comprometida com valores últimos, sabidamente irracionais, mas passíveis de se tornarem uma escolha consequente, possibilidade despertada pela cultivação (racional) dos valores. Outra contribuição para o entendimento do pensamento de Weber, traçada por Nobre (1999), refere-se à relativização do “mito da verdade objetiva”. Por maior que fosse seu relativismo, Weber não resistiu totalmente ao cientificismo.

Weber acreditava que a burocracia criava mais oportunidades para o desenvolvimento do moderno capitalismo ocidental. Muito embora Weber se distancie de toda e qualquer visão

---

<sup>29</sup> Para Weber, os fins absolutos devem ser tomados pelo sociólogo como elementos *dados*: uma ação pode ser racional em relação aos meios empregados, mas irracional em relação aos fins visados.

monológica do decurso histórico, assim como de qualquer evolucionismo rasteiro<sup>30</sup>, é perceptível em sua análise sociológica uma progressividade de raciocínio, sobretudo da análise histórica do mundo moderno. Nesse sentido foi o organizador da obra *Economia e sociedade*, Johannes Winckelmann, que chamou atenção para o correto escalonamento sociológico que vai das ações sociais e seus componentes intrínsecos “rumo às formações sociais cada vez mais abrangentes”, definindo a progressividade no tocante a conceitos e à interação social como uma lógica de extensão. Para Winckelmann, “o processo de socialização significa, portanto, uma incorporação complexa do indivíduo, de suas intenções ou interações, em relações sociais mais abrangentes”.<sup>31</sup>

Retomando a origem histórica da racionalidade instrumental, segundo Prates (2004), foi uma constelação de fatores históricos, tais como racionalização do Estado e da economia, a partir da economia mercantilista adotada na Europa Ocidental no século XIV, assim como o caráter formalista do Direito Romano, que favoreceu o aparecimento e a sedimentação da administração burocrática.

Apesar dos inúmeros fatores, Weber (1991) afirma que, a partir do mercantilismo inglês do século XIV, notou-se o primeiro indício de uma política econômica racional, uma vez que ocorreu nesse sistema a transferência do empreendimento aquisitivo capitalista para a área da política. No entanto, o próprio Weber apontava para a existência de modelos administrativos existentes antes do capitalismo, como no antigo regime chinês, na Grécia antiga e mesmo as sociedades egípcias, que tinham características bastante próximas da burocracia moderna, embora fossem pautadas pela crença na mágica e na influência da tradição.

Weber ressalta ainda que, no Oriente, foram essencialmente razões rituais, ao lado da constituição em castas e clãs, que impediram o desenvolvimento de uma política econômica planejada. Tanto na Índia quanto na China, os cargos administrativos eram destinados a funcionários com formação humanista: os escritores na primeira, e os mandarins, na última.

De acordo com Nobre (2005), nessas culturas marcadas pela magia e pela tradição, os meios encontram-se estereotipados, sem autonomia necessária para a efetivação do cálculo

---

<sup>30</sup> Ver Freire 2005.

<sup>31</sup> Weber, 1991a, p.XXVII.

da eficácia. O mesmo ocorreu no Absolutismo e nos impérios patrimoniais do Oriente que, conforme Prates (2004), a justiça característica era a material, guiada “pelos princípios utilitários e de equidade, de acordo com as regras e normas da tradição de um grupo social e não de acordo com as regras de um sistema formal ‘racionalmente’ orientado”. Para Prates (2004), o puritanismo protestante foi mais decisivo do que as políticas mercantilistas para o processo de racionalização formal do Ocidente, uma vez que constituiu o pilar ético do capitalismo moderno fundamentado no cálculo racional.

Nas burocracias modernas, segundo Campos (1978), as esferas automatizadas conforme processos de formalização técnica tornam-se instâncias de processamento de ações racionais referentes a fins, e não mais instâncias de fundamentação de valores; em todas elas se verifica o domínio de regras que se afirmam como meios conscientes. No funcionamento do mecanismo burocrático moderno, em que a racionalidade determina as ações, há uma otimização da organização, em que tudo deve ser preciso, constante, rápido. Não há espaço para mágica ou tradição.

Conforme Campos (1978), o caráter burocrático é um dos traços distintivos das modernas sociedades, uma vez que a proliferação burocrática se estende continuamente a todas as esferas da sociedade. Essa prática foi ganhando força e complexidade ao longo todo tempo, criando um modelo de controle cada vez mais sofisticado. A burocracia é, para Weber, um tipo de dominação racional, uma vez que “está ligada à presença efetiva de *alguém* mandando eficazmente em *outros*, mas não necessariamente à existência de um quadro administrativo” (WEBER, 1999:33). A legitimidade da dominação racional se baseia na crença das ordens estatuídas e no direito que possuem aqueles que a exercem, em virtude das normas legais que os nomeiam. Portanto, obedece-se a uma ordem impessoal e objetiva, sobretudo a partir da legalidade formal de suas disposições. A burocracia é, em Weber, um tipo de dominação que, na modernidade, se estrutura em princípios cujos regulamentos, normas e ações humanas são distribuídos de forma fixa, como deveres oficiais, isto é, como atribuições oficiais fixas. Elemento central da estrutura organizada burocraticamente é a adoção de medidas metódicas, estáveis, em que a autoridade pode usar até de meios coercitivos, físicos, para o cumprimento dos deveres e dos direitos estabelecidos.

Essas autoridades - na verdade, funcionários - são pessoas que têm ou devem ter qualificações e aptidões para serem nomeadas para tais funções. Como aponta Merton



(1978), a existência da formalidade nas burocracias modernas está relacionada com a distribuição da autoridade dentro do sistema e serve para atenuar o atrito, reduzindo os contatos oficiais e substituindo-os por fórmulas que foram estabelecidas pelas normas da organização.

O tipo mais puro de dominação racional legal, segundo Carvalho (2005), é para Weber o que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático, pois assim os funcionários são pessoalmente livres; são nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos; têm competências funcionais fixas; são remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria dos casos com direito à aposentadoria; em certas circunstâncias (especialmente em empresas privadas) podem ser demitidos pelo patrão, porém sempre podem demitir-se; seu salário está escalonado segundo a posição na hierarquia, segundo a responsabilidade do cargo e o princípio da correspondência à posição social; o cargo é exercido como profissão única ou principal; têm a perspectiva de uma carreira: progressão por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as ocorrências, dependendo do critério dos superiores; trabalham em "separação absoluta dos meios administrativos" e sem apropriação do cargo; e estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.

A burocracia em seu tipo ideal, tal qual concebido por Weber, implica uma clara divisão de atividades integradas que são consideradas como deveres inerentes aos cargos. A atribuição se faz à base de qualificações técnicas, que são determinadas por procedimentos formais e imparciais, tais como exames de seleção. Dentro da estrutura de ordenamento hierárquico da autoridade, as atividades dos técnicos estão regidas por normas gerais abstratas e claramente definidas, que tornam desnecessárias as formulações de instruções específicas para cada caso determinado.

A burocratização oferece, acima de tudo, a possibilidade ótima de se colocar e praticar o princípio de especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objetivas. O cumprimento *objetivo* das tarefas significa, de modo primordial, um cumprimento de tarefas segundo regras calculáveis e “sem relação com pessoas”. Segundo Carvalho (2005), quando plenamente desenvolvida, a burocracia moderna também se coloca sob o princípio do “*sine ira et studio*”, isto é, sem ódio e sem emoção.

A administração puramente burocrática, segundo toda a experiência, é a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, isto é, calculabilidade tanto para o *senhor* quanto para os demais interessados, intensidade e extensibilidade dos serviços e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas (WEBER, 1999, p. 145-146). “A burocracia se ajusta tanto à administração pública quanto à privada, ou seja, a qualquer tipo de organização, embora tenha se desenvolvido fundamentalmente, mas não exclusivamente, nos governos” (PARSONS, 1974, p. 36).

A burocracia é de *caráter racional*:

“[...] a regra, a finalidade, os meios e a impessoalidade 'objetiva' dominam suas atitudes. Por isso, seu surgimento e sua divulgação tiveram por toda parte efeito 'revolucionário' naquele mesmo sentido especial, ainda a ser exposto, que caracteriza o avanço do racionalismo, em geral, em todas as áreas” (WEBER, 1999, p. 233).

Como pode então o trabalho flexível ser burocrático? Aparentemente esses dois conceitos parecem ser rigidamente opostos. Em um primeiro momento, parece-nos que o trabalho flexível apresenta um distanciamento grande com relação à burocracia tradicional, tal qual pensada por Weber, em que a hierarquia, a formalidade e a estabilidade são algumas características necessárias ao seu funcionamento.

No entanto, se olharmos mais a fundo, percebemos que, apesar de existirem grandes diferenças e tensões entre elas, existe também um sentido de coerência que as aproxima, seja na forma de busca de eficiência, de controle, de rapidez. Se pensarmos que a burocracia prioriza um modelo de racionalidade que se caracteriza precisamente pela objetividade e impessoalidade e o cálculo da eficácia, o trabalho flexível pode ter uma grande afinidade com este modelo.

O trabalho flexível pode ser entendido, segundo o pensamento de Weber, como uma ação economicamente orientada, movida por interesses práticos, o que lhe confere um sentido “cotidiano” e voltado para o mundo. Poder-se-ia pensar então no trabalho flexível como uma “racionalização de meios”, os quais podem formalizar regras práticas de caráter instrumental em um contexto de racionalidade estratégica como é o capitalismo moderno, os interesse materiais devem ser calculados pelo critério da eficácia aquisitiva.

Para Paula (2000), é importante analisar a falácia da desburocratização, revelando que a burocracia se transformou para atender às novas demandas tecnológicas e mercadológicas.

Para essa autora, é nesse contexto que surge a burocracia flexível com sofisticado aparelho ideológico, que está reinventando os instrumentos de controle e dominação.

Retornando a Weber, percebe-se que a burocracia fundamenta-se no treinamento especializado e funcional do trabalho e em uma atitude fixada para o domínio habitual e virtuoso de funções únicas e, não obstante, metodologicamente integradas. As demandas do novo capitalismo, segundo Paula (2000), necessitam de uma burocracia flexível com algumas características distintas da burocracia idealizada por Weber (1999), que verificou que o sucesso da organização burocrática como modelo organizativo se devia, principalmente, à sua superioridade técnica: ela possibilitava a maior aceleração possível do tempo de reação da administração diante das situações surgidas a cada momento. A burocracia weberiana foi inicialmente pensada no contexto de um capitalismo monopolista, no qual reconhecia que instituir competência, poderes de mando, meios coativos e hierarquias rígidas, bem como estabelecer ou pactuar regras gerais mais ou menos fixas e abrangentes, era a melhor maneira de organizar a empresa, torná-la mais reativa às demandas ambientais e controlar o comportamento dos funcionários. No entanto, para a autora, com o advento do capitalismo flexível, a velocidade e a variabilidade dos acontecimentos aumentaram de tal modo que estas características já não são capazes de garantir a mesma superioridade técnica. Desse modo, a organização burocrática vem sofrendo uma grande transmutação, com a rigidez sendo substituída pela flexibilidade.

“[...] As novas tecnologias de informação também são valiosas ferramentas de controle e estímulo à produtividade. Em algumas atividades, como, por exemplo, produção e vendas, os *softwares* permitem mensurar em tempo real a produção de cada indivíduo. O correio eletrônico registra com eficácia todas as opiniões e movimentos dos funcionários, enquanto que os telefones celulares, os bips e os computadores portáteis auxiliam na extensão da jornada de trabalho, pois tornam o funcionário mais disponível e o trabalho exequível em qualquer lugar ou situação. Neste contexto, a iniciativa e a capacidade de inovar estão sendo cada vez mais exigidas dos funcionários, mas, como previu Weber, nas organizações burocráticas não se espera que a ação criadora seja uma conduta espontânea, mas uma regra de comportamento. Se antes o *ethos* burocrático parecia incompatível com a inventividade humana, atualmente a criação é apenas mais um comportamento desejável e uma atividade estereotipada” (ANA PAULA PAES DE PAULA, 2000).

Uma discussão clássica na sociologia refere-se à relação entre burocracia e autonomia profissional. A autonomia é considerada uma dimensão importante do profissionalismo. Alguns autores como Merton (1957), Mills (1951), Goldner and Ritt (1967); Hall (1968), Daniels (1969), acreditam que a burocracia pode ser particularmente nociva para os profissionais na medida em que limita a autonomia profissional, um elemento importante no profissionalismo. Para esses autores, quanto mais burocráticas as organizações menos

autônomos serão seus profissionais. Por outro lado, teóricos como Barnard (1938), Blau (1970), Kornhauser (1962), Bucher (1961), e Engel (1970) acreditam que organizações moderadamente burocráticas não são necessariamente nocivas para os profissionais e podem, ao contrário, exercer um estímulo positivo sobre eles.

Agora será investigado como o profissionalismo pode ter um papel importante neste novo modelo de organização do trabalho.

## **2.4 O PODER PROFISSIONAL**

Se, por um lado, existe uma enorme pressão por mudanças de modelos organizacionais cada vez mais flexíveis, por outro lado há elementos capazes de tornar o conhecimento técnico especializado mais independente, dando poder e autonomia a esses profissionais. Nesse sentido, nesta seção será privilegiado o pensamento de Eliot Freidson (1998), que defende o renascimento do profissionalismo<sup>32</sup>, representando o método mais desejável de organizar a posição dos profissionais no mercado de trabalho.

O estudo sociológico dos grupos profissionais ganhou grande contribuição a partir dos estudos de Eliot Freidson, que debruçou seus interesses na sociologia das profissões, desenvolvendo uma interpretação original das profissões e do papel do profissional. O profissionalismo, se entendido com fundamento no controle ocupacional do trabalho, é completamente distinto das formas burocráticas ou que têm base no mercado de estruturar o trabalho. Freidson (1998) defende o profissionalismo como método desejável de prover serviços complexos e discricionários ao público.

Ao elaborar o conceito de profissão, Freidson (1998) destaca a contradição entre dois usos muito diferentes que, às vezes, são confundidos. Ele define o primeiro conceito ao que se refere a um amplo estrato de ocupações prestigiosas, mas muito variadas, cujos membros tiveram algum tipo de educação superior e são identificados mais por sua condição de educação do que por suas habilidades ocupacionais específicas. O segundo conceito diz ser profissão um número limitado de ocupações com traços ideológicos e

---

<sup>32</sup> Título do livro no qual Eliot Freidson analisa o desenvolvimento do campo da sociologia das profissões.

institucionais particulares mais ou menos comuns. Somente esse conceito é que permite pensar que o *profissionalismo* é, nos termos de Johnson, um modo de organizar uma ocupação (Johnson, 1972, p.45). Ele representa bem mais que um simples *status*, pois produz identidades ocupacionais distintas e abrigos exclusivos no mercado (PARKIN, 1979), que mantém cada ocupação separada das outras e, frequentemente, em oposição a elas.

Muitos estudos têm sido feitos nos últimos anos sobre as profissões contemporâneas, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. Muito embora estudos dessa natureza tragam em si riscos intelectuais, como aponta Freidson (1998), uma vez que não podem ser generalizados por falta de utilização de um mesmo padrão sistemático e internamente coerente para um modelo típico ideal e lógico, ainda assim podem e devem produzir informações importantes.

A impossibilidade de se determinar o que é profissão em um sentido absoluto faz com que Freidson (1998) defenda uma abordagem fenomenológica, pois considera *profissão* um conceito popular. Para o autor, a maneira como as pessoas de uma sociedade determinam quem é profissional e quem não é, o que eles *fazem* ou constroem profissões por meio de suas atividades e quais são as consequências da maneira como eles veem e realizam seu trabalho, fazem com que o conceito de profissão não seja universal. “Não podemos realisticamente presumir que existe um povo holístico que produz um único conceito popular de profissão em sociedades tão complexas como a nossa. Deve haver uma porção de povos e, portanto, uma porção de conceitos populares” (FREIDSON, p. 55).

Freidson (1998) retoma o histórico das profissões, verificando que as universidades medievais da Europa fizeram proliferar as três primeiras profissões liberais: a medicina, a advocacia e o clero (do qual fazia parte o corpo docente universitário). Segundo o autor, obter reconhecimento com *profissão* era importante para as ocupações não só porque isso estava associado à condição social da pequena nobreza tradicional, mas também porque suas conotações tradicionais de aprendizado e dedicação legitimavam o esforço de ganhar proteção contra a competição no mercado de trabalho. Na Inglaterra e nos Estados Unidos, houve a tendência de cada ocupação ser obrigada a fazer seu próprio movimento em prol do reconhecimento e da proteção. A lealdade e a identidade de seus membros estavam vinculadas tanto às instituições quanto à ocupação individual de cada um deles. Essa situação era muito diversa na Europa, onde o Estado era muito mais atuante na

organização do treinamento e do emprego. As profissões de *status* tradicionais conservavam suas distinções ocupacionais na medida em que reorganizavam suas associações corporativas. O termo é um rótulo socialmente valorizado, com possibilidade de recompensas sociais, econômicas e políticas ou, pelo menos, simbólicas para as pessoas assim rotuladas.

A questão central do poder profissional para Freidson (1998) reside mais no seu controle do trabalho pelos próprios trabalhadores profissionais do que no controle pelos consumidores num mercado aberto, ou pelos funcionários de um Estado ou de uma empresa planejados e administrados centralmente, o que não ocorreria numa concepção marxista do proletariado industrial formado por trabalhadores absolutamente destituídos de poder<sup>33</sup>. Os profissionais, ao contrário, com total capacidade de controlar o seu próprio trabalho estão organizados em associações, independentes tanto do Estado como do capital, e organizam e administram a prática de um corpo de conhecimento e competência ou jurisdição inequivocamente e monopolizado por seus membros.

Conforme Vollmer & Mills (1966), o processo pelo qual uma ocupação organizada obtém o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho, controlar a maneira como o trabalho é realizado, o treinamento e o acesso, poderia ser definido como profissionalização. Esse processo constitui uma base para organizar empregos e trabalho numa divisão do trabalho inteiramente diferente do princípio administrativo. Segundo os autores, não se trata de uma forma historicamente nova na organização, visto que era manifesta nos tempos antigos, principalmente nas guildas e nas corporações de ofícios. No entanto, nos meados do século XX, seu renovado vigor estabeleceu-a como fonte de controle que pode perfeitamente rivalizar com a administração. Na opinião de Freidson (1998), parte de seu vigor poderia derivar da força que recebe do número crescente de trabalhadores que obtêm ou desejam um *status* profissional, e da posição de classe de seus líderes – membros instruídos da alta classe média que se devotaram a carreiras com as quais realizam um trabalho mais produtivo.

As profissões contemporâneas poderiam ser consideradas uma variante instruída, de classe média, do princípio ocupacional de organização já representado pelos ofícios da classe trabalhadora; a diferença entre os dois é a reivindicação de autonomia e autocontrole entre

---

<sup>33</sup> O proletariado possui apenas poder de trabalho sem qualquer competência distintiva ou corpo de conhecimento especializado que lhe seja próprio, sem qualquer controle sobre o trabalho que realiza.

profissões que se baseia comumente mais na educação dita *superior* formal que na escala secundária profissionalizante ou no longo aprendizado prático de alguma habilidade manual que, presumidamente, exige um discernimento complexo.

“[...] depois que uma ocupação se tornou plenamente profissionalizada, mesmo que seu trabalho continue a ser feito caracteristicamente numa organização, a administração pode controlar os recursos relacionados com o trabalho, mas não pode controlar a maior parte do que os trabalhadores fazem e como fazem. Na verdade, a posição da administração numa situação como essa fica tão distanciada do tipo de autoridade administrativa esboçado por Max Weber que seria possível dizer que o uso de um modelo centrado no princípio administrativo mais o obscurece que o ilumina” (FREIDSON, p. 99).

Isso não significa que se deva negar o fato empírico de que existe uma administração; no entanto, questiona-se apenas sua capacidade de coordenação imperativa. Os empregos tornam-se pontos de oportunidades em carreiras ocupacionais que avançam sobre as organizações e são criados e organizados pelas ocupações; não são como nas organizações industriais convencionais meros postos isolados de tarefa em unidades produtivas individuais criadas pela administração para seus próprios fins e sem existência independente.

Há a autoridade implícita no princípio ocupacional – a autoridade da expertise imputada. Um trabalhador pode obter o controle sobre seu próprio trabalho por ter persuadido os outros de que ele, e somente ele, tem competência para realizá-lo.

Para Barbosa (1999), a autoridade do conhecimento é decisiva para o profissionalismo, é expressa e transmitida por uma diversidade de agentes e instituições: não depende exclusivamente das relações profissional/cliente ou das atividades oficiais de associações. Além do mais, é oportuno lembrar que as profissões se diferenciam pela orientação intelectual e pela ênfase concreta, bem como pela especialidade, pelo ambiente de trabalho. O crescimento das profissões no decorrer do século XXI representa o renascimento de um princípio de organização do trabalho que esteve praticamente adormecido desde a Revolução Industrial. Poderia ser chamado de *princípio ocupacional*, na visão durkheimiana da sociedade como uma divisão do trabalho. Opõe-se, lógica e fundamentalmente, ao que se poderia chamar *princípio administrativo*, que figura com destaque na visão de Max Weber da racionalização da sociedade. À parte a regulamentação governamental das organizações de trabalho, em que se pode ver um nível mais elevado de racionalização e aplicação do princípio administrativo do que as ações de gerenciamento, a

ascensão do sindicalismo industrial representa um enfraquecimento da capacidade da gerência de controlar e organizar o trabalho e uma afirmação do controle do trabalhador.

Qual deve ser o trabalho? Como deve ser realizado? E quem deve realizá-lo? Para Freidson essas continuam sendo questões a ser determinadas mais ou menos pela direção, e a direção permanece bastante livre para continuar fragmentando, mecanizando e racionalizando tarefas da mesma forma que fazia na revolução industrial. Entretanto, desde o século XX, há outra fonte de controle sobre o trabalho que, ao contrário da sindicalização, remove ou retira das mãos da administração a autoridade de criar e dirigir a substância, o desempenho e mesmo as metas do próprio trabalho. Essa fonte de organização deriva da profissionalização das ocupações.

Talcott Parsons (1939)<sup>34</sup>, o teórico americano mais conhecido, foi provavelmente o primeiro a abordar as profissões em termos teóricos. Terence Johnson (1972) definiu profissão como um método de controlar o trabalho<sup>35</sup>. Em seguida, na mesma época, Larson (1977), em sua análise das profissões, pôs em evidência a teoria marxista e a weberiana, estudando grupos de interesses vinculados ao sistema de classes das sociedades capitalistas, analisando a profissionalização como um *projeto de mobilidade coletiva*, em que as ocupações buscam melhorar não só sua posição econômica, mas também sua condição social, ou prestígio. Uma profissão é uma ocupação e não uma classe. O que distingue as ocupações umas das outras é o conhecimento e a competência especializados necessários para realização de tarefas diferentes numa divisão do trabalho.

Freidson propõe o profissionalismo como uma alternativa logicamente distinta dos modelos reconhecidos de conceituação da organização e controle do trabalho: os elementos essenciais do profissionalismo estão tomando nova forma hierárquica; os profissionais comuns ficam sujeitos ao controle de elites profissionais que continuam a exercer a considerável autoridade técnica, administrativa e cultural que as profissões tiveram no

---

<sup>34</sup> Num ensaio anterior à guerra, Parson (1939) tentou entender a visível contradição entre a ideia de que as profissões manifestam um comportamento mais altruísta do que interesseiro e a presunção da parte da teoria econômica e do utilitarismo, de que todo o comportamento é interesseiro. Na sua obra pós-guerra, Parson (1951, 1964, 1968) teorizou sobre a profissão dos médicos e dos advogados e reivindicou especial importância para as profissões nas sociedades industriais avançadas. Everett Hughes (1958) e muitos outros autores empenharam-se em desenvolver um conceito de profissão que a distinguisse de outras ocupações e em descobrir regularidades no processo histórico pelo qual uma ocupação atinge o *status* de profissão.

<sup>35</sup> Um método em que uma ocupação, e não consumidores individuais ou agentes ou órgãos, que medeiam entre ocupação e consumidores.



passado. Nessas circunstâncias, sustenta o autor que encontramos um profissionalismo que, por opção ou por necessidade, está desprovido das instituições responsáveis pela garantia de meio de vida aos trabalhadores.

### **2.4.1 O Profissionalismo e os Novos Processos de Trabalho**

Os novos processos de trabalho têm sido amplamente estudados no meio acadêmico, na maior parte das vezes associados ao caráter de precarização das condições de trabalho, que traz algumas consequências, como aumento do estresse, ansiedade, isolamento e medo (ROSENFELD, 2007). Na mesma direção, os resultados de Boonen (2003) e Silva (2002), Alves (2005), Castles (2007) têm apontado para uma relação crescente entre a flexibilidade e a individualização das relações de trabalho, sobretudo na sociedade informacional, em que o isolamento dos trabalhadores facilita a expansão das práticas discursivas e não discursivas valorizadoras da individualidade. O trabalho de Boonen (2003) aponta para a individualização das atividades do trabalho, substituindo as relações que, anteriormente, eram desempenhadas em grupo por um ambiente de sociabilidade eletrônica, marcado pela distância. Para Singer (1998), a precarização do trabalho toma também a forma de *relações informais* ou *incompletas de emprego*.

“[...] esta ampliação da insegurança no emprego’, conforme relata Mattoso (1993, p.126), ‘deu-se em praticamente todos os países avançados (...) através da redução relativa ou absoluta de empregos estáveis ou permanentes nas empresas e de maior subcontratação de trabalhadores temporários, em tempo determinado, etc. Para alguns autores, a palavra flexibilidade tornou-se um clichê” (HARVEY, 1989; BAUMAN, 1998a, 1998b).

Ao estudar as rotinas de trabalho na indústria paulista, nas décadas de 1970 e 1980, Tonelli (2000) concluiu que o trabalho, até aquela época, variava pouco de um dia para o outro; o tempo e o lugar eram mais previsíveis, e a noção de emprego mais duradoura. O trabalho era rotineiro, o tempo do trabalho era linear e não havia diversidade nas funções exercidas. O atual ambiente de trabalho, entretanto, é marcado pela instabilidade. A noção de trabalho de longo prazo, diz Tonelli (2000), também não existe mais: trabalha-se por projetos e por resultados; o conhecimento é rapidamente ultrapassado por versões mais atualizadas, dos equipamentos e das pessoas. Por parte das empresas, procura-se ajustar continuamente o

nível de efetivos o mais rente possível às flutuações de mercado, tentando sempre evitar estoques de mão-de-obra sem utilidade imediata.

O processo de reorganização do trabalho, segundo Pochmann (2001), tem sido responsável pela geração de um maior contingente de mão-de-obra excedente, passível de ser utilizada pontual e descontinuamente. “Nessas condições, são escassas as relações de solidariedade substituídas pela concorrência darwinista” (POCHMANN 2001).

Outro ponto importante ao se pensar o trabalho flexível diz respeito à retenção do conhecimento em uma organização. Todo o conhecimento formal ou não de uma organização é ameaçado por uma estrutura descontínua de trabalho.

O tema da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional tem sido bastante discutido tanto no meio acadêmico quanto no meio profissional, uma vez que as organizações são pressionadas a contemplarem atividades geradoras de conhecimento, “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (STARKEY, 1997:27).

A necessidade de aquisição permanente de conhecimento pode ser percebida pela organização e pelo indivíduo. David Klein (1998) assevera que é o capital intelectual - todo o conhecimento, experiências, especialização e diversos ativos intangíveis - ao invés de seu capital tangível físico e financeiro, que cada vez mais determina suas posições competitivas das empresas. Dividindo a mesma opinião, Cabral (2000) acredita que cada vez mais diversos aspectos não financeiros<sup>36</sup> afetam ou determinam o desempenho financeiro das organizações. Para se equipararem com o ritmo das mudanças tecnológicas econômicas e sociais, as organizações necessitam trabalhar com padrões de flexibilidade, adaptabilidade e inovação de uma forma sistemática e integrada. O autor chama atenção para o caráter integrativo do conceito de aprendizagem organizacional, que enfoca a um só tempo as esferas individual, grupal e organizacional em uma análise sistêmica. A aprendizagem organizacional refere-se ao conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho com base na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição e disseminação e utilização de conhecimentos; as formas como as organizações

---

<sup>36</sup> A inovação, produtividade, satisfação e serviços voltados para os clientes (o que o autor chama de *amarras não financeiras*).

constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas.

No ponto de vista de David Klein (1998), as organizações aprendem por intermédio de seus membros individuais e, por isso, é importante entender primeiramente o processo da aprendizagem individual. Os ativos intangíveis, e frequentemente invisíveis, de uma organização residem nos modelos mentais individuais que contribuem coletivamente para os modelos mentais compartilhados, e são esses por sua vez que tornam o restante da memória organizacional utilizável.

A aprendizagem torna-se organizacional, para Bastos (2004), no momento em que esses modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhados pelos membros da organização. Assim, passa a existir o aprendizado organizacional. A aprendizagem organizacional ocorre por meio de indivíduos, que são sempre os sujeitos desse processo, porém é simultaneamente limitada por forças institucionais também produzidas pelos atores organizacionais, que emergem da natureza coletiva e social de qualquer empreendimento organizativo, e podem ocorrer com ênfase em diferentes processos<sup>37</sup>.

Numa retrospectiva sobre os estudos de aprendizagem organizacional nas décadas de 80/90, Antonello (2004) considera que nos anos 80 ocorreu uma ênfase maior ao conceito de aprendizagem organizacional. Esta, por sua vez, é dividida em duas categorias: *processo técnico* (prescritivo ou incremental - formado por consultores que interessam pela forma que as organizações devem fazer) ou *processo social* (descritivo - formado pelos acadêmicos que se interessam em entender como as organizações aprendem, ou seja, mais analítico).

---

<sup>37</sup> 1) Ênfase no processo adaptativo a AO resulta de um processo cumulativo de experiências e de ajustes contínuos, cujos êxitos alcançados permitem o estabelecimento de regras e procedimentos valiosos para a organização.

Aprendizagem é a capacidade de a organização melhorar seu desempenho respondendo apropriadamente às contingências ambientais a que está submetida.

2) Ênfase no processo de compartilhamento desloca o foco para as cognições que fornecem as bases para as ações e as interações entre os membros organizacionais; nesse caso a AO implica modificação dos mapas cognitivos dos indivíduos.

3) Ênfase no processo de institucionalização – os produtos do processos são mudanças de comportamento e que tais mudanças podem ser resultado de elementos condicionantes - habilidade gerencial, métodos de produção, ferramentas, etc., que melhoram o desempenho organizacional.

4) Organização como um sistema processador de informações para ressaltar que as mudanças em sua base de conhecimento, tanto de nível quanto de qualidade, constituiriam o produto da aprendizagem organizacional.

Identifica-se nos anos seguintes (1990) uma preocupação e intensificação com estudos relativos ao debate de aprendizagem individual *versus* aprendizagem organizacional, aprendizagem de ciclo simples *versus* aprendizagem de ciclo duplo, cognição *versus* comportamento. A partir de 1999 outros assuntos ganharam o interesse: aprendizagem estratégica e internacional, gestão do conhecimento, de prática, política, ética, e a mensuração da aprendizagem organizacional. A autora reforça a ideia de aprendizagem organizacional como um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individuais, grupais e organizacionais, envolvendo tanto as aprendizagens formais quanto as informais. O autor apresenta as duas vertentes para se analisar os processos de aprendizagem em contextos organizacionais. A primeira, representada, sobretudo, pelos pesquisadores acadêmicos, e a segunda, a vertente das organizações que aprendem, desenvolvida especialmente pelos consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional.

Compatibilizar a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento dentro de uma organização flexível tem se mostrado uma tarefa bastante difícil uma vez que o conhecimento gerado pelos empregados e colaboradores das empresas em muitos casos não são retidos dentro da organização. O objetivo dessa discussão é apresentar a fragilidade existente entre as novas formas de trabalho flexível tal como escritório virtual e a gestão do conhecimento que muitas vezes escapam dos limites organizacionais. Nessa pesquisa limitaremos apenas em apontar essas tensões deixando para desenvolver melhor este tema em pesquisas futuras.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho baseia-se em uma pesquisa qualitativa exploratória e possui caráter descritivo, considerada a mais adequada para apreender problemas pouco conhecidos. O pressuposto da metodologia qualitativa não é a busca de estudar o fenômeno em si, mas entender seu significado individual ou coletivo para a vida das pessoas, procurando compreender o que os fenômenos representam para elas (TURATO, 2003). Para a pesquisa qualitativa nas ciências humanas, o *significado* é entendido como resultante da “interação entre pensamento e experiência, ancorada em um referencial teórico, não se confundindo com o senso comum” (MARTIN, 2006). Na pesquisa qualitativa, a presença ou a ausência de determinado fenômeno de uma dada característica de conteúdo em fragmento de mensagem é que se toma em consideração, e não a frequência com que a informação aparece (BARDIN, 2002). Envolve, portanto, a interpretação do conteúdo da narrativa, tendo em vista um marco teórico.

Essa foi a perspectiva metodológica adotada neste estudo, procurando compreender o funcionamento dos centros de negócios.

#### **3.1 POPULAÇÃO ESTUDADA**

A população estudada nesta pesquisa compôs-se dos escritórios virtuais. O estudo de campo foi realizado com os escritórios virtuais situados em Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Brasília e Curitiba.

O interesse em estudar essa população decorreu da possibilidade de observar-se, de um ponto de vista privilegiado, o trabalhador flexível, uma vez que este tem uma relação muito próxima com seus usuários. Os escritórios virtuais, por meio de seus gerentes e

funcionários, convivem diariamente com profissionais autônomos e empresas, conhecem suas rotinas, observam as relações que se estabelecem dentro do escritório, acompanham seu dia a dia, quase fazendo parte do próprio negócio.

No Anexo I, encontra-se a descrição de todos os escritórios virtuais entrevistados, constando a sua localização e infraestrutura, os serviços oferecidos, as principais parcerias, o tempo que estão em atividade, etc., assim como a descrição da tecnologia VOIP.

### **3.2 COLETA DE DADOS**

O presente trabalho utilizou como principal instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas com escritórios virtuais em quatro capitais brasileiras, bem como observação direta de suas atividades formais e informais (YIN2005). Nas observações formais, incluem-se os seguintes tópicos: localização, infraestrutura disponível, serviços oferecidos, condições ambientais de trabalho, comportamento dos funcionários e dos usuários, e análise de documentos.

Na maior parte dos escritórios virtuais as entrevistas foram realizadas com os gerentes operacionais ou diretamente com os proprietários, apenas duas entrevistas foram feitas com as secretárias que responderam satisfatoriamente mostrando ter total conhecimento do assunto. As entrevistas foram conduzidas de forma espontânea, assumindo em muitos momentos um caráter de conversa informal, apesar de terem sido realizadas a partir de um roteiro estruturado com perguntas abertas, o que possibilitou que se indagasse aos entrevistados sobre questões referentes aos escritórios virtuais e que expusessem suas opiniões pessoais sobre as mudanças no mundo do trabalho.

Das entrevistas realizadas nos escritórios contatados, apenas três não autorizaram sua gravação. As visitas de campo aos escritórios possibilitaram a observação direta do ambiente pesquisado. Foi elaborado um roteiro sobre o tema central, o histórico do escritório virtual, o perfil dos usuários, a rotina de trabalho, as formas de controle, as questões ligadas à burocracia, o isolamento e a interação entre eles.

Para a elaboração desse roteiro tomou-se por base as dimensões da flexibilidade organizacional e da autonomia profissional. As variáveis de análise foram divididas em elementos formais e elementos informais. Os elementos formais se referem à estrutura do trabalho flexível e são direcionados para identificar o grau de flexibilidade e as dimensões de autonomia. O roteiro de perguntas encontra-se no Anexo II.

Na maioria dos escritórios o atendimento foi feito por gerentes e pelos proprietários. Além dos dados primários conseguidos nas entrevistas, também foram coletados dados secundários a partir da análise de documentos. Uma das vantagens da pesquisa de dados secundários é a não-reatividade à presença do pesquisador. De acordo com Bryman (1992), a análise de documentos pode ser muito importante para checar a validade de dados derivados de outras técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, entrevistas.

Por se tratar de pesquisa de caráter exploratório sobre um assunto pouco conhecido, primeiramente foram feitos alguns levantamentos na tentativa de mapear a distribuição dos escritórios no Brasil e ter uma noção dos serviços oferecidos por eles. Em seguida, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas em diferentes cidades, conforme roteiro abaixo:

1. Levantamento através da telelista ([www.telelista.com.br](http://www.telelista.com.br)), pesquisando, por estado, o número de escritórios virtuais disponíveis nas capitais do Brasil. Chegou-se a um resultado de 936 escritórios virtuais, dos quais 67 foram contatados para confirmação de sua existência. A importância desse mapeamento e checagem dos escritórios se faz necessária uma vez que se trata de uma atividade recente e nem todas as empresas estão devidamente registradas nos órgãos oficiais. Muitos escritórios virtuais operam conjuntamente a outras atividades, como escritório de advocacia, de contabilidade, por exemplo.
2. Solicitação de propostas de orçamento para 64 escritórios dos relacionados, para que se pudesse avaliar o tipo de serviço oferecido e a variação de preço existente entre eles. Foram obtidas respostas de 40 escritórios. Solicitação também de propostas de serviço de aluguel de sala (por mês, por hora), serviço de domicílio comercial e de domicílio fiscal.
3. Seleção de 10 propostas de orçamento, das quais cinco com preços elevados e cinco com preços mais baixos, e comparação com o *site* das referidas empresas na Internet.

4. Entrevistas semiestruturadas com 14 escritórios virtuais assim distribuídos: 5 no Rio de Janeiro, 3 em Curitiba, 4 em Brasília, 2 em Belo Horizonte, e 2 entrevistas com o presidente da ANCNEv, Sr. Paulo Karnas, por telefone e pela internet.

5. Análise do material documental levantado, das reportagens que saíram na mídia espontaneamente, do material fornecido pela ANCN e pelos escritórios virtuais.

### **3.3 INSTRUMENTO**

O instrumento de pesquisa central utilizado foi o da entrevista semiestruturada. Elaborou-se um roteiro sobre o tema central, o histórico do escritório virtual, o perfil dos usuários, a rotina de trabalho, as formas de controle, as questões ligadas à burocracia, o isolamento e a interação entre eles.

No levantamento do material documental, analisaram-se reportagens que saíram na mídia espontaneamente, o material fornecido pela ANCN e o fornecido pelos escritórios virtuais.

Uma vez que a coleta de dados se justifica ao se submeter o modelo de análise e seus conceitos ao teste dos fatos (QUIVY CAMPENHOUDT; 1995), os dados obtidos foram tratados de forma qualitativa, codificados, examinados e analisados a fim de atender às proposições iniciais do estudo em questão.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa exploratória de um tema ainda pouco conhecido, será dada especial ênfase à descrição dos escritórios e percepção dos usuários (sempre sob a perspectiva dos escritórios virtuais), uma vez que esta pesquisa não objetiva testar hipóteses. A apresentação dos dados se baseia nas fontes de evidências utilizadas na realização desta dissertação - entrevistas, documentos, observação direta -, que serão devidamente identificadas ao longo do texto (as transcrições das entrevistas encontram-se no anexo III). Os dados serão apresentados, sempre que possível, sob duas perspectivas: a primeira, a adequação do escritório virtual às novas tendências de flexibilidade, e a segunda, como o escritório virtual percebe o comportamento do usuário a respeito de cada questão.

Para melhor organização, far-se-á a sistematização da discussão nos pontos apresentados a seguir:

### *Caracterização geral*

Primeiramente, serão apresentados os aspectos gerais encontrados que abordam: descrição dos escritórios, infraestrutura, localização, serviços oferecidos, perfil geral dos usuários.

### *Tendência para flexibilidade*

Os dados coletados nas entrevistas e na pesquisa documental foram agrupados de acordo com os quatro elementos presentes nos padrões flexíveis de trabalho definidos por Martin Carnoy (2000), já discutidos no referencial teórico. Esses quatro elementos são *mudança na jornada de trabalho*; *a estabilidade no emprego* - trabalho regido por tarefas, projetos; *localização* - trabalho a distância; e, finalmente, *mudança no contrato social entre patrão e empregado*.

O objetivo de se fazer este agrupamento é para possibilitar a discussão entre a forma que os escritórios respondem às demandas por flexibilidade (os serviços oferecidos pelo escritório e a forma como os divulgam) e em que se baseiam para perceberem o comportamento dos usuários a respeito de tais mudanças (no que diz respeito ao perfil do usuário e como ele utiliza e se relaciona com o espaço).

## *O Escritório Virtual e a Flexibilidade Organizacional versus Renascimento da Profissionalização*

Neste item são analisadas afinidades entre o escritório virtual e a flexibilização organizacional, assim como o fortalecimento da profissionalização.

As questões ligadas à *burocracia*, ao *controle*, à *rotina*, à *individualização do trabalho*, à *autonomia* e ao *isolamento*, serão discutidas simultaneamente aos elementos acima citados.

## *O Escritório Virtual e o Isomorfismo Organizacional*

São analisados os comportamentos isomórficos apresentados pelos escritórios virtuais com base nos orçamentos recebidos e na apresentação das empresas através dos *sites* na internet.

## **4.1 OS CENTROS DE NEGÓCIOS – ESCRITÓRIOS VIRTUAIS**

### **4.1.1 Caracterização geral - Distribuição e Crescimento dos Escritórios Virtuais no Brasil**

A principal característica dos escritórios virtuais é a terceirização dos serviços de atendimento e gerenciamento de espaços de trabalho. Para tanto são oferecidas diferentes categorias de serviços, dentre os quais atendimento telefônico, personalizado ou não, redirecionamento dos recados, gestão de correspondência, utilização de salas por hora ou em regime fixo através de uma sala exclusiva. Os escritórios virtuais têm estruturas e tamanhos variados, atendendo a diferentes perfis, dependendo da localização e infraestrutura disponível. Para subsidiar esta pesquisa foram entrevistados grandes escritórios, bem localizados, como também estruturas menores. Em levantamento realizado pelos *sites* da telelista, do Google e da ANCNev, assim como os escritórios entrevistados, percebe-se a grande dificuldade em quantificar o número exato de escritórios virtuais no Brasil. Pesquisando pelo *site* [www.telelista.com.br](http://www.telelista.com.br), usando a expressão *escritório virtual*, chegou-se à quantidade de 936 escritórios existentes no Brasil, assim distribuídos: 273 - na

Região Sudeste; 86 - Região Sul; 349 – Nordeste; e 130 - Região Norte. Foram feitas 137 ligações telefônicas para esses escritórios, das quais apenas 15 foram confirmadas como de escritórios virtuais; do restante, a maioria oferece outras prestações de serviço ou não atuam mais como escritórios virtuais.

Pelos dados apurados, é curioso perceber que 479 escritórios, mais de 50%, encontram-se nas regiões norte e nordeste. Este resultado, porém, não representa a realidade, já que a denominação *escritório virtual* não consta em todos os escritórios. Ampliando-se a pesquisa para outros termos, tais como *escritório de conveniência*, *escritórios inteligentes*, *centros de negócios*, é possível que se encontrasse maior número de escritórios em funcionamento. Segundo o presidente da Associação Nacional dos Escritórios Virtuais, Paulo Karnas, é importante ressaltar que, atualmente, o termo escritório virtual é utilizado para designar, além de terceirização de espaço de trabalho, também uma série de outros serviços realizados pela internet. Segundo Boonem (2003), o termo escritório virtual está relacionado ao de gestão e serviços de gerenciamento remoto e automatização do fluxo de trabalho de organização, em ambiente /web/<sup>38</sup>. Para Paulo Karnas, o fato de a maioria das pessoas não associarem o nome escritório virtual ao serviço de terceirização de espaços de trabalho é um grande dificultador do crescimento do setor.

A quantidade encontrada a partir da telelista não representa a real distribuição dos escritórios virtuais no Brasil. A ANCNeV - Associação dos Centros de Negócios e Escritórios Virtuais, associação que desde 1992 congrega os escritórios no Brasil, com mais de 50 associados, não possui um estudo que quantifique os escritórios no País. No entanto, segundo o Sr. Paulo Karnas, presidente da ANCNeV, estima-se que o Brasil possua hoje em torno de 520 escritórios virtuais, de cujo total 50% encontram-se em São Paulo e Grande São Paulo, em decorrência dos benefícios fiscais de ISS (imposto sobre serviço) reduzido. Para ele, o custo de montagem de um escritório virtual, atualmente, gira em torno de R\$ 900,00 o metro quadrado, e, para ser rentável, são necessárias 10 salas, no mínimo, ou o equivalente a 200 metros quadrados.

Só a partir de 2001 a atividade dos escritórios virtuais foi reconhecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que a classificou no Cadastro Nacional de

---

<sup>38</sup> Segundo Boonem, esses *softwares* são compostos por um conjunto de metodologias, ferramentas e conteúdos que facilitam e estimulam a colaboração e o trabalho cooperativo entre coordenadores e responsáveis por projetos, permitindo-lhes implementar, da melhor forma possível e com os melhores resultados, a organização, o planejamento e o controle de qualidade de seus empreendimentos.

Atividade Econômica (CNAE). Até recentemente não havia uma legislação específica sobre esse setor, o que permitia aos proprietários o não recolhimento do imposto sobre serviço, uma vez que a atividade era *enquadrada* como locação de salas.

Para melhor conhecer os serviços oferecidos, solicitou-se proposta de orçamento a 64 escritórios: 39 por meio da ANCNEv; 8 por meio da telelista; e 17 por meio do *site* do Google, obtendo resposta de 41 escritórios. Constavam do orçamento os principais serviços, como plano de endereço comercial e fiscal, plano de endereço fixo e preço de salas. (Ver Anexo III).

Constatou-se que todos os escritórios oferecem serviços correspondentes em pelo menos três categorias: endereço comercial, que consiste no atendimento e gerenciamento das ligações com anotação de recados, fax e documentos; serviço de locação de salas (executivas, treinamento) por hora; e locação de salas fixas, já incluídas as despesas com condomínio, IPTU, luz, mobília, etc. Alguns escritórios comercializam o endereço fiscal. Com esse produto é possível a abertura do CNPJ da empresa no endereço do próprio escritório virtual, constando depois do endereço a *parte* específica, normalmente uma letra ou um número. Nem todos os escritórios virtuais podem comercializar este produto.<sup>39</sup> Em Brasília, um dos escritórios entrevistados possui a licença para comercialização de 60 partes. Embora os serviços possam ser considerados correspondentes, existem diferenças marcantes entre os escritórios, sobretudo no que diz respeito à tecnologia usada e à localização.

No que tange à tecnologia, muitos dos escritórios entrevistados optaram pela utilização da tecnologia VoIP (voz por IP), uma vez que fornece uma série de recursos para o gerenciamento e o redirecionamento das chamadas, transmissão de dados multimídia, etc. A maior vantagem desse sistema é a redução de custos, pois geralmente são oferecidos planos que permitem que se realizem ligações locais e de longa distância nacional ilimitadas, por um valor fixo bem razoável.

A outra grande diferença diz respeito à localização e à infra-estrutura. Os melhores escritórios estão localizados em bairros nobres e em prédios muito sofisticados (com heliporto e com canal de comunicação digital, que permite a divulgação da empresa em um canal interno de TV e notícias).

---

<sup>39</sup> A legislação varia de acordo com o município em que o escritório está instalado.

Segundo reportagem da revista *Exame*, de 2005, um dos primeiros escritórios terceirizados foi fundado em Bruxelas, na Bélgica, por Mark Dixon, em 1989. Hoje, o Regus Group emprega mais de 2.000 pessoas<sup>40</sup>, distribuídas em vários países. Em 2004, a Regus Group adquiriu a multinacional americana HQ, comprando as operações dos escritórios em todo o mundo. Como no Brasil a HQ pertencia a um franqueado, ela não foi incorporada pela Regus como nos demais países.

Segundo informação da própria empresa, a rede Regus possui hoje cerca de 729 centros de negócios localizados em vários edifícios comerciais, em 69 países, em áreas de grande prestígio. Segundo reportagem do jornal *Valor Econômico*<sup>41</sup>, o Regus Group é o maior fornecedor mundial independente de instalações para videoconferência e um dos maiores no fornecimento de salas de reunião em um ambiente de escritório profissional.

No Brasil, as principais redes de escritórios virtuais, atualmente, são Regus / HQ e a Infinity Officing Solutions (com escritórios em Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo, que possui seis unidades). Além dessas empresas, existem redes menores, como a Your Office, que conta com 6 unidades entre Rio e São Paulo, e a VBA Business Center, com 4 unidades em São Paulo.

Até 2004 a rede americana HQ operava no Brasil por intermédio de um franqueado, o sr. Mauro Koraicho, com um crescimento expressivo que oscilava entre 20% e 25% ao ano, aproximando-se de 30 milhões de reais em 2004<sup>42</sup>. Segundo reportagem da revista *Exame* (abril de 2005)<sup>43</sup>, a HQ Brasil encontrava-se, nessa época, atrás apenas dos Estados Unidos e da Inglaterra. Em agosto de 2005, Koraicho decidiu romper com a franquia para desenvolver sua marca, a Infinity Officing Solutions, que iniciou suas atividades no início de 2006. Entre os clientes da Infinity estão empresas como GM, Natura, SAP, Microsoft e Oracle.

---

<sup>40</sup> Informação colhida por meio de entrevista no escritório da Regus em Brasília (maio/2009).

<sup>41</sup> *Valor Econômico*, outubro 2008.

<sup>42</sup> Revista *Exame*, abril 2005.

<sup>43</sup> . Koraicho passou a mirar dois mercados com grande potencial de expansão -- Estados Unidos e Mercosul. "Já estávamos prontos para abrir na Argentina", diz Koraicho para reportagem da *Exame*. "Só faltava a autorização da franqueadora. Foi aí que começaram os problemas." Segundo o empresário, a Regus, dona da marca HQ desde 2004, passou a cercear as expansões da HQ Brasil.

#### 4.1.2 Perfil do usuário

Pela pesquisa, verificou-se que tanto os escritórios maiores e bem estruturados quanto os menores, com estruturas mais simples, atendem a um perfil semelhante de clientes, tais como pessoas físicas e pessoas jurídicas.

*Entre as pessoas físicas*, encontram-se profissionais liberais de várias áreas, como advogados, engenheiros, psicólogos, representantes comerciais, muitos deles executando atividades ligadas à área de tecnologia. Nos escritórios maiores, os profissionais liberais optam pelos planos virtuais por questão de custo. Nos escritórios menores esses profissionais utilizam tanto os planos virtuais de endereço comercial quanto as salas individuais por tempo integral.

*Entre as pessoas jurídicas*, verifica-se que os clientes dos escritórios maiores são grandes empresas nacionais e multinacionais, e que muitas vezes utilizam estruturas maiores do escritório para transferência de departamentos inteiros, como é o caso de Curitiba, onde uma empresa multinacional de telecomunicação ocupa mais de 400 m<sup>2</sup>, aproximando-se do modelo de flexibilidade organizacional (este caso será descrito posteriormente). Nos escritórios menores, percebe-se também a presença de empresas nacionais e multinacionais, mas as atividades executadas estão mais relacionadas à venda e à representação.

Nas regiões pesquisadas, percebe-se que as áreas profissionais tendem a ter um comportamento semelhante entre si, variando com relação ao tipo do escritório. O comportamento dos advogados, engenheiros e psicólogos apresentaram um padrão coincidente independente das regiões em que se encontravam, com exceção de Brasília, cujas particularidades serão descritas posteriormente.

Segundo as entrevistas, a faixa etária concentra-se entre 30 e 45 anos, mas existem profissionais mais jovens e mais velhos também. A maior parte dos usuários pertence ao sexo masculino, com exceção dos psicólogos que, geralmente, são do sexo feminino. Mesmo atendendo a profissões tradicionais, como advogados, engenheiros e psicólogos, os profissionais que mais utilizam o escritório são da área de tecnologia. Curiosamente, todos descreveram que os clientes mais frequentes são da área da tecnologia da informação e

informática, podendo ser tanto pessoa física quanto jurídica, conforme se pode ver nos trechos escolhidos:

*...Acho que pela idade, o perfil dos nossos clientes realmente é gente jovem, quer dizer, pessoas que estão começando e na área de informática, talvez porque são pessoas mais informadas, aberta a grande maioria de nossos clientes ta na área de informática, venda de equipamentos, assessoria na parte de comunicação, acho que a área básica é a tecnologia da informação, gente jovem na área de 25, 30 e 35 anos. Mas aí contrastando as empresas de grande porte também, advogados, advogados com escritório, é outro tipo de nicho. (EV2- Rio de Janeiro).*

*...Muitos deles são na área de T.I, está... Porque como aqui em Brasília, a prestação de serviço na área de tecnologia, é muito alta perto dos ministérios do governo federal, são muitas empresas que eu tenho aqui, são na área de T.I. e também na área de consultoria e treinamento, está, eu tenho empresas que trabalham na área de marketing, na área de consultoria, eu tenho advogados que precisam de endereço, advogados que necessitam somente da utilização do espaço, está, então (EV10 –Brasília).*

*... Mais ou menos se encaixou sim a gente imaginava que iria ter uma variedade muito grande. Então nós tivemos clientes desde multinacionais. Tivemos e temos recém-formados, psicólogos, engenheiros, arquitetos, casos de pequenos empresários muitos ligados a área de informática... (EV2- Rio de Janeiro).*

Os trabalhos executados por profissionais de informática e tecnologia foram, na sua maioria, relacionados à representação e vendas de produtos e equipamentos. Os engenheiros foram associados a trabalhos por projetos e licitações, profissionais acessíveis simpáticos, porém muito focados e auto-suficientes. Utilizam salas dedicadas quando estão inseridos em um projeto que demanda mais de um profissional: a maioria, no entanto, utiliza os serviços de atendimento remoto.

Os psicólogos, assim como os engenheiros, são descritos como profissionais que trabalham por projetos específicos e utilizam o espaço de maneira esporádica, na sua maioria para efetuar recrutamento e seleção de uma determinada empresa, ou um treinamento específico. Alguns escritórios, como o de São Paulo, o de Belo Horizonte e o de Curitiba, possuem salas especialmente mobiliadas para uso clínico, como salas de psicoterapia, fonoaudiologia, ludoterapia, etc. Nesses escritórios, os psicólogos e outros profissionais de áreas similares reservam determinados horários fixos de salas por um longo período de tempo. Por exemplo, em escritórios localizados em Belo Horizonte foram encontradas reservas de horários para determinadas salas até o ano de 2011.

Os advogados que utilizam o espaço em horário integral foram descritos como os profissionais mais metódicos, cumprindo rotinas de horários fixos. Foram também descritos como os profissionais que valorizam mais a aparência e a localização, em relação

a outros profissionais que utilizam o mesmo espaço. Nos escritórios mais sofisticados, é comum encontrar-se representação advocatícia de grandes escritórios de outros estados, muitos dos quais mantêm as salas desocupadas na maior parte do tempo, com a sua utilização 3 a 4 dias por mês. Para a gerente do escritório de Brasília, mesmo com uma subutilização da sala, esses clientes preferem ter um espaço à disposição, uma sala decorada em um ambiente nobre, com placa na porta; isso já cumpre a função de “demarcar um território”. Já os advogados autônomos que utilizam os escritórios mais sofisticados preferem os planos de endereço comercial, onde utilizam as salas somente quando têm necessidade de atendimento, à locação esporádica.

*...Na verdade o nosso escritório vende status, tanto que todos os nossos prédios são os melhores da cidade... Então a gente vende status, um advogado que vai apresentar uma proposta num hotel, por exemplo, não passa tanta credibilidade e confiança do que vir pra um espaço corporativo, onde ele vai ter um café, onde ele vai ter um ambiente, um espaço corporativo. (EV9 - Brasília).*

*...Não sei dizer, os advogados gostam das salas mais sofisticadas, eles ligam e agendam para essas que são as mais bonitas, acho que é pra impressionar o cliente. Os psicólogos são mais simples... – Mas tem também advogado simples que não importa pra aparência vem para estudar, trabalhar mesmo... Tem um caso também de um advogado recém-formado, quer dizer, tem dois, um que tem seu escritório e que usa nossas atividades mais para anotação de recado, secretariado e aquele que já usa para receber o cliente dele aqui. Está naquela fase de montar um escritório; financeiramente compensa né?... Ou também estou querendo fazer concursos então nessa fase vou usar escritório mais para meus possíveis clientes; é outro tipo de clientes nosso. Também tem aquele renomado, vamos dizer assim, que vêm de São Paulo para o Rio de Janeiro pra fazer um trabalho de 3, 4,5, 6 meses... então ele alugou nossas salas e fica realmente trabalhando nessas salas quase que independente da gente, nosso contato com ele é mais uma vez aquele de secretariado...(EV2- Rio e Janeiro).*

A utilização dos espaços se dá de acordo com os diversos planos oferecidos. Do ponto de vista prático, os escritórios possuem regulamentos internos com objetivo de inibir qualquer comportamento que seja considerado inapropriado ou abusivo. Para o gerente de um escritório de Brasília, os primeiros dias de utilização do escritório são fundamentais para que o usuário se adapte ao ambiente, entenda o que pode e o que não pode ser feito, já que uma série de profissionais divide um espaço comum. Para a gerente do escritório de Belo Horizonte, as regras de utilização têm quer claras desde a venda do plano, não apenas constando no contrato ou em um regulamento interno, mas precisam ser ditas verbalmente. Em sua opinião, esses profissionais estão acostumados a cumprir regras; no entanto, ter que controlar a altura de voz ou trabalhar de portas fechadas pode dar uma sensação de privação da liberdade.

Segundo Giddens (2003), as regras na literatura filosófica podem ter vários sentidos diferentes. O primeiro: a regra pode ser pensada como ligação com jogos, como prescrições formalizadas; num segundo sentido, a regra pode ser tratada como exemplos ou



casos específicos de conduta; o terceiro sentido estaria ligado às propriedades estruturais que expressam forma de dominação e poder; o quarto sentido da regra está associado aos procedimentos metódicos de interação social. É, porém, o quinto sentido, apontado por Giddens, que mais nos interessa: quando a regra tem tanto um sentido de significado quanto de sanção dos modos de conduta social. Para Giddens (2003), as regras podem ter um caráter constitutivo, regulador ou mesmo funcionar como um hábito, uma rotina.

Os problemas mais comuns apontados pelos escritórios nesse período de adaptação são o uso do espaço *comum* (recepção, sala de espera, copa, *cyber-café*) como se fossem de *uso exclusivo*, falar em telefone celular em áreas comuns, falar em alto tom de voz, trabalhar com a porta aberta, demanda de serviços da secretária e atendentes como se fossem funcionários exclusivos. Apesar de ser um problema delicado, cada escritório criou estratégias distintas para resolver o problema.

## 4.2 TENDÊNCIA PARA A FLEXIBILIZAÇÃO

Analisar-se-ão os resultados confrontando a estrutura oferecida pelos escritórios virtuais e as necessidades dos usuários, de acordo com os quatro elementos presentes nos padrões de trabalho flexíveis, definidos por Martin Carnoy e já mencionados. Observou-se a maneira como os escritórios respondem às demandas por flexibilidade (os serviços disponíveis e a forma como o fazem), como percebem o comportamento dos usuários a respeito de tais mudanças (tanto no que diz respeito ao perfil do usuário, como ele utiliza e se relaciona com o espaço).

- a) **Jornada de trabalho** - O trabalho flexível não obedece ao modelo tradicional de 35-40 horas em expediente integral.

Os escritórios são marcados pela flexibilidade, razão pela qual a rotina não tem um valor significativo para os usuários, que muitas vezes enquadram suas vidas a horários para facilitar seu dia-a-dia, não por uma necessidade da execução própria do trabalho. Ao passo que na burocracia industrial a rotina assume um papel importante, uma vez que regula o

tempo do trabalho, nos escritórios virtuais as rotinas ganham importância apenas num sentido de atividades habituais.

Como foi descrito,

*...Eles são bem metódicos, chegam sempre no mesmo horário, mas acho que é mais por causa dos filhos na escola. Ela de vez em quando almoça em casa ele almoça por aqui. Mas depende quando eles estão entrevistando candidato ou dando treinamento. Ai eles não tem horário... no resto é tranquilo... (EV3- Rio de Janeiro).*

*...Vem com a pastinha dele, com lap top entra em contato com quem tem que entrar. Se precisar de algum fax, alguma cópia, ligação telefônica, aí usa nossos serviços. Terminou saiu. É assim que trabalha realmente... (EV2- Rio de Janeiro).*

*...Outro exemplo de outro cliente que é Consultoria ele tem uma rotina diária. Fica aqui no mesmo horário, vai almoçar como se fosse um empregado de uma empresa privada, aí que eu acho entra no conceito de rotina que é a pessoa resolveu estender o quadro de funcionamento. A faixa etária destes clientes como o exemplo, sabe aquelas pessoas que poderiam aposentar, mas não está a fim de ficar dentro de casa ali com a mulher... e tal ...tem que mostrar que tá trabalhando... Pode até ser atuante ele quer ter um lugar que ele possa vir todos os dias; “brincar de escritório”... (EV1 - Rio de Janeiro).*

*...Tem! Hoje principalmente o cliente que trabalha com virtual, se ele está aqui todos os dias, eles costumam chegar como se eles tivessem num escritório tradicional. Os clientes que são mais locações eventuais, nem tanto, está. Acontece que algum cliente às vezes ele até reserva a sala durante toda a semana, naqueles horários que ele vai está aqui, por exemplo, sempre na parte da manhã. Então eu tenho o cliente que ainda trabalha dessa forma, porque ele tem outros clientes que já, tá acostumado com essa forma dele trabalhar e dele atender, entendeu?! Mas nem todos os clientes trabalham assim. Eles não tem essa rotina de tempo dentro do escritório. Tem alguns clientes que passam mais de semana sem vir aqui, outros passam meses, então eles não tem essa necessidade de está aqui todos os dias, além dos (inaudível) justamente pra isso. Que a sala fica a exclusividade pra ele... (EV10- Brasília).*

Para Sennet (1998), a nova linguagem de flexibilidade sugere que a rotina está morrendo nos setores dinâmicos da economia . O escritório virtual oferece planos que podem ser utilizados de acordo com a necessidade do cliente, não existindo um número mínimo de horas de atividade e, embora seja necessário o agendamento prévio, na maior parte das vezes a ocupação pode ser imediata. Os planos oferecidos pelos escritórios têm um forte apelo à questão da flexibilidade de horário.

*...O tempo de utilização das salas e a extensão dos serviços contratados são definidos pelo cliente, conforme suas necessidades... (EV7- Curitiba).*

*... O cliente tem à sua disposição toda a infra-estrutura operacional e administrativa, podendo contratar qualquer serviço sempre que houver necessidade. (EV9 – Brasília)*

*...Hoje em dia é raro a pessoa ter aquele horário como antigamente... (EV1- Rio de Janeiro).*

Tonelli (2000), estudando as rotinas de trabalho na indústria paulista, nas décadas de 1970 e 1980, concluiu que o trabalho variava pouco de um dia para outro; o trabalho era

rotineiro, o tempo do trabalho era linear e não havia diversidade nas funções exercidas. O atual ambiente de trabalho, segundo a autora, é marcado pela instabilidade. Sennet (1998) chama de *flexitempo* a mudança dos turnos fixos para o mosaico de pessoas trabalhando em horários diferentes.

Percebe-se, pois, que são poucos os usuários que utilizam o espaço obedecendo ao modelo tradicional de 35-40 horas, muito embora tenha sido encontrado esse perfil de usuário que trabalha em um expediente integral; a maioria utiliza o espaço sem rotina fixa, de acordo com a necessidade do trabalho a que se dedica no momento.

Reich (1992), ao descrever o perfil do analista simbólico, considerado por ele como o trabalho capaz de acrescentar valor à economia, já discutido nesta dissertação, afirma que esse profissional tende a trabalhar sozinho ou em pequenas equipes, e passa muitas horas diante do computador, ao telefone, em reuniões, em aviões, etc. Para esse autor, esses profissionais são, em grande parte, cientistas, engenheiros, advogados, arquitetos, consultores de todo tipo. A natureza do seu trabalho é simplificar a realidade em imagens abstratas que podem ser recombinadas, experimentadas e comunicadas a outros especialistas e, depois, transformadas e inseridas novamente na realidade.

Para exercer tais atividades, os profissionais não ficam presos a jornadas fixas como em modelo tradicional. Os usuários dos escritórios virtuais assemelham-se ao perfil do analista simbólico descrito por Reich.

*...Não meus clientes são de negócios. Tem pessoas que vem ao Rio fazer reuniões, consultores de RH, gente que vem fazer entrevistas, seleção e recrutamento, que usam escritórios para isso, que usam horas do dia, algumas horas por dia, dias. Agora o cliente do Escritório que tem sala, com nome na sala, que tem nome da porta, em geral são pequenas empresas, muito ligados a informática, prestação de serviços, tem área ligado a computadores, peças, hardware, software, muita gente nessas áreas. Não é o meu perfil... (EV1- Rio de Janeiro).*

*...O pessoal monta seu trabalho em casa e muitos temos notado, precisam de endereço, uma forma que dê a empresa dele um aspecto como diria mais formal, porque com endereço na minha casa... E eles usam então nossa empresa pra ter um endereço e para quando eles tiverem aí com os clientes deles, não recebem em casa, eles recebem aqui. Então temos clientes assim, pequenos clientes realmente e empresas grande como esta... (EV2 – Rio de Janeiro).*

*...Temos profissionais de projetos, escritório de advocacia, advogados com escritório deles com toda estrutura montada em casa, mas ele precisa, por exemplo, talvez por razões econômicas do nosso apoio da parte de recepção de recados, anotações, dá aquele aspecto formal, quer dizer..aqui é o escritório do Doutor “Fulano de tal”, então isso dá a esse cliente além da formalidade que ele quer, com seus status ao escritório ele também ele quer economizar porque aqui dá pra ter uma despesa pequena, pois vai ter uma secretária full-time, temos o casos até mesmo do investigador, investigador profissional, para você ver até como é a diversidade, que usa nossa sala para entrevistar o cliente*

*dele aqui. Ele vem usa nosso escritório que dá mais seriedade ao trabalho dele... (EV2- Rio de Janeiro).*

**b) Mudança na estabilidade no emprego** - Trabalho regido por tarefas, projetos, não inclui compromisso com permanência futura.

Em um escritório virtual não existe o compromisso de permanência futura<sup>44</sup>; ao contrário, o usuário é estimulado a utilizar o espaço conforme a sua necessidade. O contrato para utilização dos escritórios diferencia-se dos contratos tradicionais de locação, que necessitam de fiadores com garantias reais, obedecem a prazos de no mínimo 12 meses, e em alguns casos com penalidades se houver uma desistência antecipada. Os contratos dos escritórios virtuais são de cessão de uso de espaço, não estipulam prazos determinados, podem ser rescindidos com facilidade sem aplicação de multas, o que facilita a adequação para períodos mais curtos. Se, por um lado, os contratos de cessão de espaço são vantajosos para os usuários, também o são para os escritórios locatários, uma vez que os instrumentos jurídicos permitem mais agilidade no caso de rescisão. Na cessão de espaço não existe a ideia de posse como no contrato de locação convencional, que exige a ação de despejo e o pedido de reintegração de posse.

*...Tem aquele que usa duas a três horas por semana e nos períodos, por exemplo, de uma empresa de Telecomunicações que estava se preparando para uma Licitação aqui no Rio. Eles ficaram durante duas semanas, preparando os dados para apresentação. Quer dizer uma empresa lá de Minas esteve utilizando uma duas semanas, trabalhando com nossas salas ao lado, tem determinada tarefa, quer dizer não houve essa interação porque, terminou acabou, fechou vão embora... (EV2 – Rio de Janeiro)*

*...Tem pessoas que vêm ao Rio fazer reuniões, consultores de RH, gente que vem fazer entrevistas, seleção e recrutamento, que usam escritórios para isso, que usam horas do dia, algumas horas por dia, dias. Agora o cliente do escritório que tem sala, com nome na sala, que tem nome da porta, em geral são pequenas empresas, muitos ligados à informática, prestação de serviços, tem área ligado a computadores, peças, hardware, softwares, muita gente nessas áreas... (EV1- Rio de Janeiro).*

Para Castells (2007), o trabalho por projetos e tarefas é uma ameaça em potencial para os trabalhadores, criando instabilidade, pois a contratação e a dispensa da mão-de-obra podem ser realizadas com muita facilidade. Aliás, a mudança em relação à estabilidade de emprego tem sido muito discutida no meio acadêmico. Tonelli (2000) afirma que a noção de trabalho de longo prazo não existe mais: trabalha-se por projetos e por resultados; o conhecimento é rapidamente ultrapassado por versões mais atualizadas, tanto dos equipamentos quanto das pessoas.

---

<sup>44</sup> A permanência futura será um desafio posterior para fidelização do cliente.

Os escritórios virtuais estão adequados a essa realidade; os principais serviços que comercializam têm como apelo a flexibilidade. O tempo de utilização das salas e a extensão dos serviços contratados são definidos pelo cliente, conforme suas necessidades.

**c) Localização** – Cresce o número de trabalhadores que exercem suas atividades fora do local de trabalho, em um período do dia ou durante todo o dia.

Um consenso demonstrado pelos entrevistados foi o que se refere à vantagem do endereço comercial, uma vez que parece unânime a dificuldade de trabalhar em um ambiente doméstico. Entre os principais problemas apontados no ambiente doméstico, cita-se a falta de profissionalismo ao envolver parentes no recebimento de recados, o atendimento telefônico com interferência doméstica. No escritório virtual, todas as ações da empresa e do profissional podem ser remotas, contando com planos diversos que podem incluir: endereço comercial, número telefônico para recados, acesso a recados via *site*, recebimento e envio de fax, caixa postal e/ou box, etc. A ocupação de espaços pode acontecer de forma eventual ou permanente, de acordo com a *cesta* de serviços mais conveniente para o usuário .

*... Então a pessoa pode estar nos Estados Unidos, sabe? Aonde for, o cliente dela é atendido com o nome da empresa dela, e aquelas ligações são transferidas para a pessoa onde ela estiver, certo, as correspondências que chegarem no escritório e vão pra essa pessoa onde ela estiver, e agente faz esse gerenciamento de recados, correspondências de onde ela estiver, então é, ela não (telefone tocando ao fundo) precisa ter mais um escritório, certo, ela tendo só um serviço de atendimento telefônico personalizado é necessário, é suficiente! Dependendo do negocio que ela tem... Por exemplo se fulano precisa ter um estoque no Guará, aqui em Brasília, e, pode ter a fabrica no Rio de Janeiro, o atendimento aqui no Plano Piloto, e ela pode está em Curitiba, que ela vai conseguir gerenciar tudo... (EV11 - Brasília).*

*...Em 2007, a Veja fez uma reportagem com a gente e outros escritórios eu até tenho ela ai o titulo era assim: Chamava de “espaços não territoriais”. Dizia, assim desapegue-se do porta retrato sobre a mesa do escritório . Eu achei interessante essa visão do escritório como um território. De fato, um dos principais símbolos de status nas empresas tradicionais é a posse de uma sala. Para muitos, a ascensão profissional na empresa se traduz na conquista gradual de um espaço próprio: primeiro, uma mesa em uma sala com vários funcionários; depois um cubículo ou baia particular e, enfim, “o sonho da sala própria”, com mesa, armários, paredes para os mapas e gráficos da empresa e – mais importante - uma porta delimitando completamente o território... (EV9- Brasília).*

*...A sala funciona assim como um símbolo de poder, a explicitar o sucesso profissional de seu ocupante. Da mesma forma, um dos símbolos da empresa de sucesso é sua sede – quanto mais luxuosa e arquitetonicamente ostentatória, maior o valor que se lhe atribui... (EV8 - Curitiba).*

*... Acho que as coisas só funcionam quando elas preenchem uma necessidade atende uma demanda. Não adianta eu criar uma coisa se ninguém precisa dela. Acho que ele veio extraído dessa necessidade. Acho que você cada vez ta mais informatizada, você fala com todo mundo de qualquer lugar da sua casa. Então não é só a tecnologia, mas também a necessidade de tudo ser mais rápido... você tem que ganhar velocidade.... Por exemplo, algumas pessoas não conseguem trabalhar em casa, o trabalho não rende... (EV1 - Rio de Janeiro).*

A possibilidade da realização do trabalho a distância tem sido chamado *trabalho distribuído* por Jarrat e Coates (1995):

“[...] Um dos desenvolvimentos mais importantes neste novo século é o ‘trabalho distribuído’, ou seja, o trabalho realizado em casa, em um centro-satélite, na rua, em um carro, nos aviões e hotéis, ou em qualquer outro lugar onde uma pessoa possa conectar-se utilizando as telecomunicações em seu escritório com seus parceiros” (JARRAT E COATES, 1995).

Para Santos e Mello, essa modalidade de trabalho torna-se uma realidade possível através do teletrabalho, que depende de três elementos: o trabalho propriamente dito, entendido aqui como aquele que se faz ou se presta para um empregador; a distância em si; e o que utiliza a tecnologia da informação e das comunicações para ser realizado. Na realidade, isto implica necessariamente a transmissão do produto do trabalho, dados ou informações, por meio de comunicação entre empregado e empregador, um fenômeno dos nossos dias: produtos da sociedade laboral na era da tecnologia. Para Handy (1996), o escritório convencional com a base física de um telefone - com uma secretária atenta para responder às chamadas e uma linha conectada na parede – se converterá em uma antiguidade e em um conceito muito caro.

Nesse aspecto, deve-se salientar o que se refere aos meios de comunicação, pouco importa quais sejam, pois pode ser um telefone, um fax ou meios mais sofisticados, tais como redes locais ou satélites, correio eletrônico ou videoconferências.

O teletrabalho é, portanto, uma consequência da nova era tecnológica na qual estamos imersos. A partir desse enfoque, pode-se entender que o teletrabalho é uma relação laboral estável, realizado a distância, em que o empregado ou o prestador de serviços trabalha num local físico diferente do escritório tradicional: em sua casa, em escritório virtual ou em um ambiente alternativo.

No escritório virtual, todas as ações da empresa e do profissional podem ser remotas, contando com planos diversos que geralmente incluem: endereço comercial, número de telefone para recados, acesso a recados via *site*, recebimento e envio de fax, caixa postal e/ou box, etc.

#### **d) O contrato social entre patrão e empregado**

Constata-se que frequentemente os contratos são firmados com empresas localizadas em outras capitais, que controlam as despesas, mas não utilizam de fato o espaço. O usuário real é, na maioria, um representante que não possui vínculo empregatício com a empresa contratante. Na maior parte das entrevistas, os profissionais identificam-se profissionalmente com a empresa contratante.

Na visão de Castells (2007), o aumento extraordinário de flexibilidade e adaptabilidade acarretado pelas novas tecnologias contrapôs a rigidez do trabalho à mobilidade do capital. Seguiu-se uma pressão contínua para tornar a contribuição do trabalho a mais flexível possível. A produtividade e a lucratividade aumentaram, mas os trabalhadores perderam proteção institucional e tornaram-se mais dependentes das condições individuais de negociação em um mercado de trabalho constantemente em mutação. Conforme desenvolvido no referencial teórico, os novos processos de trabalho têm sido associados, na maior parte das vezes, ao caráter de precarização das condições de trabalho, apontando para uma relação crescente entre a flexibilidade e a individualização das relações de trabalho, sobretudo na sociedade informacional, na qual o isolamento dos trabalhadores traz conseqüências, como aumento do estresse, ansiedade, isolamento e medo (BOONEN 2002; SILVA 2002; ALVES 2005; ROSENFELD, 2004). O trabalho de Boonen (2004) aponta para a individualização das atividades do trabalho, substituindo as relações, que eram desempenhadas em grupo, por um ambiente de sociabilidade eletrônica, marcado pela distância.

Antunes (2007) descreve os contornos desse novo tipo de trabalho, que deve ser *polivalente, colaborador, multifuncional*. “O trabalho estável torna-se (quase) virtual.” Vivencia-se, portanto, a erosão do trabalho contratado e regulamentado, dominante no século XX, vendo-se sua substituição pelas diversas formas de *empreendedorismo, cooperativismo, trabalho voluntário, trabalho atípico*, etc. O empreendedorismo, a seu ver, cada vez mais se configura como forma oculta de trabalho assalariado, que permite o proliferar nesse cenário aberto pelo neoliberalismo e pela reestruturação produtiva, das distintas formas de flexibilização: salarial, de horários, funcional, organizativa.

A observação de Antunes sobre o novo tipo de trabalho aproxima-se do encontrado frequentemente nos escritórios virtuais, onde o modelo tradicional de contrato de trabalho

é substituído por outros formatos de contratação. Observa-se um grande número de contratos firmados por pessoas jurídicas, muitas das quais com sede em outros estados, que nunca estiveram presencialmente no escritório, no entanto respondem tanto financeira quanto juridicamente pelo contrato. As faturas são enviadas diretamente para o responsável, assim como toda a negociação do contrato, mas o espaço é utilizado por um *colaborador*, um profissional autônomo sem nenhum contrato formal com a empresa. Muito embora não exista nenhum tipo de vínculo entre a empresa representada e o profissional, percebe-se, na maior parte das entrevistas, que os profissionais identificam-se profissionalmente com a empresa representada.

*...Ele é o cara que não precisa ser fiscalizado o tempo todo pra produzir. Mesmo porque se ele não produzir ele não vai ficar. A empresa não quer ser babá, ele quer alguém que trabalhe bem e direito...* (EV1- Rio de Janeiro).

*...As pessoas são muito focadas. Até pela formação dele, porque ele está aqui pra terminar um projeto. Se você está preso em uma empresa que você bate ponto às 8 pra entrar e 18 pra sair e que é aquele trabalho aquela coisa mecânica. Tem cobrança do chefe mas não tem é aquela coisa repartição pública. Você vai ali tomar um cafezinho, vai no banheiro, vai na sala do lado ali do colega pra bater um papo aqui não tem muito isso. Você vê que todas as vezes que você entra lá na sala eles estão trabalhando, a coisa está funcionando. Se ele depende daquilo, se ele está com espaço pra fazer aquilo, não é aquela obrigação...* (EV1- Rio de Janeiro).

*...Olha, não porque o nível hierárquico dessa turma, é todo de diretoria pra cima, então não tem essa cobrança diferente do nível operacional, um auxiliar administrativo, um office-boy, um moto boy que aí requer mais cuidado, essa turma é toda diretor, são pessoas mais velhas, então não tem isso muito não.... Então não tem essa cobrança, porque eles, até porque eles trabalham são todos comissionados então eles são os primeiros a terem interesse em vim pra cá pra vender, porque eles ganham diretamente nisso, então não tem esse controle não.* (EV9- Brasília).

*...Mas a gente percebe sim, quando o profissional está com alguma dificuldade, as vezes é até pelo volume de trabalho ele é sozinho e tem que fazer tudo sozinho. Não é fácil, o mercado não quer nem saber, ele tem prazo e tem que cumprir, tem que se virar. Como um consultor ou fazendo atendimento para aquela empresa, tem um único cliente. (Petrobrás o grande cliente de todo mundo né?) E como é que esse cara administra tudo dele no sentido dele ser o comercial, faturamento, tudo isso, e não tem esse contrato.* (EV1- Rio de Janeiro).

*... Eu tenho senhor que é consultor veio de uma grande empresa trabalha muito sozinho, talvez represente um consultor. Todos eles têm uma equipe por trás. Empresas que estão em outros lugares eles são a ponta do Rio. Tem uma empresa que está aqui conosco de São Paulo na sala ao lado. Tem todo o amparo logístico para eles. Tenho o 2º andar sendo uma franquia, software, tem uma empresa que acho que é de MG é grande tem 3 salas ligados a informática...* (EV1- Rio de Janeiro).

*...Uma coisa é você ser funcionário e outra é você ser patrão. É maior a dificuldade, muita gente tem perfil de empregado, abre a própria empresa e continuam com uma mentalidade de empregado. É difícil., porque você tem que pagar suas contas, ou dinheiro ou não entra. Porque quando você é assalariado, você espera chegar o final do mês, espera entrar em sua sala fazer seu trabalho e ser pago. Você fica com aquela sensação de que podia ganhar mais, mas tá ganhando independente se a empresa deu ou não lucro. Ou até aquele que em geral abre um negócio para a mulher dele, de venda ou não sei o quê e acaba dando com os “burros nágua”...* (EV1- Rio de Janeiro).



### 4.3 O ESCRITÓRIO VIRTUAL E A FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL X RENASCIMENTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO

O formato oferecido pelos escritórios virtuais adapta-se às necessidades das empresas que operam em um sistema flexível, na medida em que fornece estrutura montada, ajustável de acordo com a necessidade pontual da empresa.

Durante as entrevistas, percebem-se alguns mecanismos pelos quais as empresas utilizam os escritórios como uma ferramenta para a implantação da flexibilidade organizacional. Em certas entrevistas, foi notado também que, de fato, alguns escritórios virtuais têm sido utilizados como uma possibilidade para diminuição de postos administrativos.

Nas entrevistas encontramos o seguinte trecho a respeito:

*...Nosso apoio é mesmo, nesta parte é um facilitador. Elas usam e não interagem.. É bem formal, muito objetivo, muito independente, muito autossuficiente. Quer dizer nosso apoio é mais recado, uma ligação. Ele pega o laptop dele... É autossuficiente mesmo... (EV3 Rio de Janeiro).*

Esse fato foi discutido por Castells (2007), quando apresentou as principais mudanças organizacionais advindas com a tecnologia da informação, em que as transformações, em sua maioria, visavam a redefinir os processos de trabalho e a prática de emprego, introduzindo o modelo da *produção enxuta*, com o objetivo de economizar mão de obra mediante a automação de trabalhos, a eliminação de tarefas e a supressão de camadas administrativas.

Essa abordagem foi ilustrada nas entrevistas abaixo:

*...O que eu vejo claramente são essas empresas vindo para cá pra economizar na estrutura administrativa Em alguns casos é um corte radical. Isso é muito claro. Se você pensar o staff administrativo é só gasto, eles não vendem nada, não tem receita é só gasto... Eu sei disso porque sou da administração (riso)... Aqui é caro, mas a empresa vai aumentando a estrutura no ritmo dela. Se tem uma crise com uma ligação ta tudo resolvido. Liga pra cá “diminui a estrutura”, e está pronto! Se fosse uma estrutura real imagina tem demissão, aviso prévio não é assim de uma hora pra outra... (EV9 – Brasília).*

*...Hoje só de uma empresa tem aqui 200 pessoas, é muita gente, mas a estrutura foi aumentando aos poucos, foi dando certo, foi aumentando... Se você perguntar é caro, é caro,... Mas, se a empresa fosse montar essa estrutura talvez fosse mais barato, mas só o que eles economizam com a parte administrativa. Você vê nenhum deles é administrativo, aqui são todos de TI... (EV8-Curitiba).*

Da análise da pesquisa, percebe-se que, nos escritórios que possuem uma estrutura mais ampla e mais bem equipada, ocorre a transferência de estruturas corporativas maiores, como é o caso do escritório de Curitiba, onde apenas uma empresa ocupa uma área de trabalho com 200 funcionários. Esse fato não foi observado em ambientes mais reduzidos, que são utilizados com mais frequência por empresas de pequeno porte e profissionais autônomos.

Nos escritórios menores concentram-se empresas de representação comercial das mais variadas áreas. E em alguns casos, duas ou três pessoas dividem a mesma sala, para a mesma empresa. Entre os clientes *pessoa física*, com mais frequência são profissionais da área de informática, seguidos de advogados, engenheiros, psicólogos e representantes comerciais. Segundo Harrison (1994), as empresas de pequeno e médio porte parecem ser formas de organização bem adaptadas ao sistema produtivo flexível da economia informacional, muito embora continuem sob o controle das grandes empresas, as quais permanecem no centro da estrutura do poder econômico (CASTELLS, 2007).

*...Pra a empresa menor aqui é muito bom , é pratico , a estrutura é toda flexível precisou aumentar , ela aumenta , precisou diminuir ela diminui. A gente vê no dia a dia, tem empresa que chega aqui precisando de uma estrutura grande daí a pouco o projeto acaba e até entrar outro elas tem que ter um custo baixo pra agüentar o período das vacas magras... (EV1-Rio de Janeiro).*

*...Aqui tem muita empresa pequena que presta serviço pra uma grande... A Petrobras, por exemplo, contrata muito projeto de empresas pequenas, quando você vai ver a empresa é um engenheiro. O escritório aqui ajuda nisso dá toda uma estrutura, não só mesa e cadeira mas estrutura de verdade, faz parecer maior... (EV3- Rio de Janeiro).*

*...Essa, a respeito de empresas, multinacionais que pede pra pessoa montar, uma pessoa jurídica, pra representar o produto dela isso é muito comum na área de informática. Quase todas, eu acho que 90% das multinacionais fazem esse tipo de serviço... montam um representante num estado, aquela pessoa fica sendo representante, ela pega e contrata seus vendedores, e vendem os produtos... (EV9 - Brasília).*

Em Curitiba, foram abordados alguns desses usuários, constatando-se que estavam muito adaptados ao sistema de trabalho. Era uma empresa de recrutamento e seleção de São Paulo, instalada no Paraná há mais de dois anos. A empresa a que pertenciam ocupava uma sala onde trabalhavam três pessoas. Apenas uma delas era funcionária com vínculo direto com a empresa, trabalhando na área administrativa; as outras duas eram psicólogas autônomas recebendo por atendimento. Todas elas se identificavam profissionalmente com a empresa paulista, mesmo não tendo relação trabalhista formal.

*... A equipe da empresa de telecomunicação era de três funcionários, a gente trabalhava e preparava o projeto, localização, os pontos de transmissão para o esquema de telefonia, orçamentos tudo isso*

*era da empresa dele, quer dizer nossa participação era mínima. Uma parte de apoio administrativa, uma cópia Xerox, um recebimento de um fax, envio de fax, eventual digitação, mas não é essa interação realmente. Eles são muito autônomos... (EV2 – Rio de Janeiro).*

*...É, eu tenho, dos advogados que tão começando agora, tem advogados que eram de grandes empresas, e resolveram sair dessas empresas aqui mesmo de Brasília, está, que eram pra essas empresas e resolveram trabalhar sozinhos. tá, então eu tenho, esses tipos de advogados aqui, eu tenho advogados que já tinham escritório, ou os que trabalhavam em casa também, então preferiram vir trabalhar num escritório. Precisaram vir também pra atender seu cliente, porque não tinha como atender em sua residência, então eu tenho, é muito diversificado, esse tipo de cliente, entendeu?! A gente trabalha com vários tipos de clientes...(EV10- Brasília).*

Um dos aspectos importantes ao investigar a flexibilidade organizacional é entender como se dá a distribuição do trabalho dentro da organização: se de alguma maneira esse processo é dividido em diferentes etapas, qual o grau de complexidade envolvido em cada uma delas, se existe algum controle sobre sua execução. Como este estudo foi feito a partir do olhar e da percepção do próprio escritório, teve-se pouco acesso diretamente às empresas e aos usuários, o que impossibilitou uma análise mais profunda sobre o assunto. No entanto, foi possível perceber aspectos importantes que contribuíram para este estudo de caráter exploratório.

Os processos de trabalho parecem ser bastante individualizados, não existindo participação efetiva dos funcionários dos escritórios virtuais no trabalho que é executado. Esse fato foi unânime em todos os escritórios.

*...Acho que não, a nossa interferência no serviço deles é muito pequena, a gente não participa da definição das empresas, só fax, recado a gente não participa e nem quer. Realmente não há essa intenção. Ele passa um dia, dois, três dias fechado, entende? Sai dali com o projeto pronto. Vamos dizer assim para apresentar a empresa que o contratou e a gente não interage nisto. É muito distante realmente... (EV2- Rio de Janeiro).*

*...Mesmo em tempo muito grande de 20 dias, vem com a pastinha dele, com lap top entra em contato com que tem que entrar. Se precisar de algum fax, alguma cópia, ligação telefônica, aí usa nossos serviços. Terminou saiu. É assim que trabalha realmente... (EV2- Rio de Janeiro).*

*Eu acho que o Mercado ficou muito mais fluido, você precisa menos infra-estrutura e mais tecnologia. Então o cara com o Notebook dele ele está em qualquer lugar do mundo ele trabalha bem. Porque ele trabalha com informação, então nesse sentido eu acho que sim. Você coloca um funcionário seu no Rio de Janeiro no Escritório Virtual que você precisa de muito menos gente do que precisariam em uma outra situação, porque o instrumento dele trabalhar é a informação. (EV1- Rio de Janeiro)*

Se, por um lado, os escritórios virtuais servem de facilitador para um processo de flexibilização organizacional, por outro lado são espaços que podem contribuir para o fortalecimento do profissionalismo. Uma vez que a autonomia é considerada uma dimensão importante do profissionalismo, investigou-se como o escritório virtual pode contribuir para o seu desenvolvimento.

Do ponto de vista do profissional, os usuários são descritos como pessoas auto-suficientes, objetivas, focadas, dinâmicas, “pessoas que não querem perder tempo”. Percebe-se que, em alguns momentos, o usuário é tratado com admiração, tendo em vista a eficiência e o dinamismo que dispensa ao trabalho.

*...São pessoas muito auto-suficientes. Objetivas. Eu diria que sim. Até mesmo os profissionais da área da saúde, eles são muito focados... (EV2-Rio de Janeiro).*

*...Focado, auto-suficiente, responsável, tem uma visão positivamente da crise. Ele é o cara que não precisa ser fiscalizado o tempo todo pra produzir. Mesmo porque se ele não produzir ele não vai ficar. A empresa não quer ser babá, ele quer alguém que trabalhe bem e direito... (EV1- Rio de Janeiro)*

*...Da crise todo mundo reclama , não se fala em outra coisa. Mas os clientes são otimistas acreditam no que tão fazendo .Tivemos alguns clientes que pediram para rescindir, aqueles que não tiveram sucesso.Muitos utilizam aui como um teste se der certo eles ampliam . Começar aqui dá mais status, mais credibilidade, mais se ele percebe que não está dando retorno ele acaba desistindo.. A gente sente que ele está tentando trazer a empresa com o custo lá embaixo fazer uma pesquisa mesmo de mercado pra gente ver a ideia dele. (EV2- Rio de Janeiro)*

*... Acho que a grande frustração é a falta de tempo mas não o trabalho , eles estão motivados gente jovem, e claro que tem a ver com o negócio para tentar consolidar para começar expandir o negócio Só sei que essa ideia empreendedorisimo não é aquele que sai de uma empresa, que sai da IBM ou da Xerox, foi dispensado tem que arrumar um emprego. Geralmente gente que ta começando ou que ta formando ou formado há pouco tempo até eventualmente saem de uma empresa e tem aquela ideia, coisa boa, feliz com essa ideia... (EV2- Rio e Janeiro).*

Nota-se ainda uma autonomia parcial em relação ao processo de trabalho que, na maioria das vezes, é feito independentemente da ajuda de terceiros, mesmo as tarefas mais simples. Aquela ideia de ter uma secretária exclusiva para fazer ligações, agendar visitas com clientes, comprar passagens, fazer prestação de contas, formalização de um contrato, digitar e digitalizar documentos, efetuar pagamentos diversos e outras tarefas, não corresponde à realidade em um escritório virtual .A maior parte dos usuários executa ele mesmo essas tarefas.

Rosenfield (2003), ao estudar a autonomia no trabalho informacional, chama atenção para a distinção entre a autonomia que se situa dentro de uma lógica de valores e de conquista de sentido, e a autonomia outorgada, que é *concedida* ao trabalhador, mas se constitui, ao mesmo tempo, de uma ordem a ser obedecida. A autonomia outorgada é subordinada à lógica de mercado e de sobrevivência, inscrevendo-se, portanto, em uma lógica instrumental.

Em todos os escritórios entrevistados foram encontradas empresas, na sua maioria de representação comercial de outros estados, que utilizam o escritório virtual como um

escritório de representação. Os profissionais que trabalham para essas empresas não possuem necessariamente vínculos trabalhistas, são profissionais autônomos em sua maioria ou empresas jurídicas individuais. Nessas empresas o contrato é feito diretamente com a empresa representada, que assume as despesas totais do escritório (com salas, material, telefone, etc). Nesse tipo de contrato, em todos os entrevistados, de maneira distinta e em diferentes graus, encontram-se tentativas de implantação de procedimentos de controle sobre o trabalho executado. Em alguns casos o escritório assume de fato esse papel, prestando contas sobre horário de trabalho, assiduidade, dando também um *feed back* sobre a postura do funcionário (se é educado, anda bem vestido, etc.). Nem todos escritórios, no entanto, não assumem esse papel.

*...É, geralmente é no início, e uma vez por ano, mais ou menos. É uma avaliação de como, como está o espaço, a frequência com que fala com "x" pessoa da empresa, essa multinacional tinha, 7 pessoas. Então a quantidade de vezes que a gente consegue ter contato com a pessoa, se consegue localizar a pessoa sempre que possível, se a, recebemos muitas ligações falando sobre a pessoa. Reclamando que não achou, que não recebeu propostas, só perguntando o contato, que a gente tem com a pessoa, se é um contato frequente ou não! Más não com avaliação de... é, sobre a personalidade da pessoa.. (EV11- Brasília).*

*...É meio constrangedor se você parar pra pensar eu já tive assim, eu não tenho nada a ver com a relação de trabalho com o que ele tem com a empresa dele. O horário que ele sai que ele chega o que ele faz. Mas teve uma empresa que uma vez me pediu pra controlar com cartão de ponto e o acesso, o horário dos funcionários, ela queria que eu mandasse o relatório do acesso dos funcionários dele, mas assim uma empresa que tava aqui comigo a muito tempo. Aconteceu isso durante um período a gente teve que cercar isso muito bem cercado, porque isso é muito complicado. Pede assim pra fazer eu faço, mas você vai falar com seu funcionário por que assim porque ele não queria. Se a recepcionista está no andar e o funcionário chega mais tarde ou mais cedo eu passo o cartão de acesso dele, então a recepção abre então ia ser um controle da própria, eu ia ter que breicar ele, eu ia ter que falar com a recepção pra não ter que abrir pra ele não passar o cartão dele. Olha só que situação! Que constrangedor. Eles entenderam, começou o cara ficou... chateadíssimo, falou comigo, mas fazer o que, a empresa mandou. Deve ser muito chato o seu funcionário eu ter que controlar... (EV1- Rio de Janeiro).*

*...Há eles querem que a gente controle o funcionário, mas isso não dá , imagina que clima ruim iria ter, não dá ! O controle é... por exemplo, um dos controles que a empresa tem, é que nós temos uma fatura detalhada, então, todos os fax que são enviados, as ligações, todos os, esse controle normal, como um empresário qualquer, empresário não, um funcionário de uma grande empresa, que vai num hotel, que ele apresenta a fatura pra empresa. O que ele teve de despesa, de gasolina, disso, daquilo. Então a mesma coisa nós fazemos dentro do escritório, que a gente apresenta a fatura detalhada. Então esse é o monitoramento que eles têm lá. Ah, poxa, a ligação está muito alta. Então quer dizer que a empresa lá chegou a conclusão de que as ligações pra celular tava muito alta. Está precisando de um plano corporativo. Então eles fazem isso, através dos números que nós fornecemos. Então esse é um tipo de controle que solicitam, que a gente fornece (EV11 – Brasília).*

*...Muita empresa manda formulário controle disso, controle daquilo é sempre ligado ao funcionário se ele atende bem o cliente , coisas assim. Eu até entendo a maioria dessas empresas está longe, não tá vendo o dia a dia do funcionário, se ele queimar o filme está queimando o filme é da empresa Agora controle de horário mesmo hora que entra e sai isso não tem muito...É, a gente tem somente uma, que faz esse controle, faz o controle, e deixa, geralmente eu acho que depende, se o funcionário daquela empresa for um funcionário que vende muito bem, ela não manda nem o questionário pra gente. Más se for um funcionário que, um funcionário meio, sabe? Que vende assim, só o suficiente pra manter aí sim, elas mandam o questionário e vai cortando custos: não pode isso, não pode aquilo,*

*não pode aquilo outro. Tem muito isso. Tem funcionários que vivem só com escritório, totalmente limitado, não pode fazer muita coisa porque é, a matriz deles, sempre vai cortando, cortando os gastos dele. Tem muito isso!.. ( EV9 - Brasília)*

A tecnologia disponível também facilita o controle a distância. Segundo Feathersone, a internet e os novos meios de comunicação possuem uma capacidade dialógica e interativa, possibilitando a outras pessoas, situadas a distância e no mundo inteiro, exigirem cumprimento de prazos. Para Harrisson (1998), o controle numa produção flexível pode ser estabelecido através de metas de produção ou lucro, que cada unidade tem liberdade de cumprir da maneira que julgar adequada, porém, na maioria das vezes, as metas são de difícil cumprimento. Por isso, a seu ver, a contestação da velha ordem burocrática não significou menos estrutura institucional, já que o controle continua sendo exercido.

O que se percebeu, no entanto, é que mesmo havendo tentativa de controle, ainda assim o escritório virtual permite o desenvolvimento da autonomia individual, na medida em que o profissional tem mais liberdade para realizar seu trabalho sem que haja um controle físico e formal sobre ele. Por outro lado, a forma como o escritório se organiza permite o desenvolvimento de formalidades, de rotinas, de acesso a tecnologias e sistematizações que se aproximam de um ambiente burocratizado. Dessa forma, acredita-se que o ambiente de trabalho gerado a partir de um escritório virtual pode favorecer positivamente o desenvolvimento da autonomia profissional individual, na medida em que oferece uma estrutura de facilidades similar à encontrada nas estruturas moderadamente burocráticas, dando aos profissionais mais oportunidades.

Em todos os escritórios entrevistados, a questão da autonomia foi apresentada como um valor positivo, sempre qualificando o usuário como alguém que tem poder de escolha, e não como alguém que sofre privação ou perda de direitos trabalhistas. Para Freidson, o modo como o capital econômico está concentrado e organizado não pode deixar de influenciar o poder que as profissões possuem como organizações corporativas, e a autonomia que os profissionais individuais têm em seu local de trabalho.

*... Eu (Noeli) acho que cada caso é um caso, mas eu acredito que a autonomia seja muito importante hoje em dia. As pessoas não querem mais depender de uma coisa só, de uma empresa só, e você está preso aqui e eu não sei porque a gente não sabe, hoje você está muito bem, acontece o que aconteceu o desemprego e aí? O que hoje em dia é preferível você ser autônomo. Eu vejo isso muito como positivo. E espera que o projeto de certo, porque eu não vejo ninguém saindo daqui de 10 pessoas que saem daqui 1 saiu porque não deu certo. A maioria sai daqui pra ir pra uma melhor é sinal que positivo que deu certo desse jeito. O salário pelo que percebo é pela produtividade, o que ele tá fazendo aqui fazendo não importa... A maioria das histórias que eu conheço são assim tem um*

*projeto e tem que sair, tem que sair. A pessoa fica presa pelo trabalho, mas não aquele cartão de ponto diário.... (EV1- Rio de Janeiro).*

Em Brasília foram entrevistados quatro escritórios de portes diferentes, percebendo-se em todos a existência de um grande número de profissionais oriundos de outras cidades. Muitos vão a Brasília esporadicamente, porém, um grande número de usuários passa pelo menos parte da semana na capital federal, longe das suas famílias. Nesses escritórios, o fato de os profissionais estarem distantes de seus familiares foi um dos motivos apontados para a busca de interação social.

*...As pessoas estão isoladas longe das suas famílias aqui existe uma convivência... (EV9- Brasília)*

Outro ponto específico dos escritórios de Brasília, não encontrado em outras capitais, é a importância da interação como oportunidade de relacionamento profissional com o governo. Nesse sentido, existe o interesse de conhecer e ser conhecido por todos os usuários. Esse fato favorece o interesse pela interação e socialização no ambiente de trabalho.

*... Eles querem se conhecer porque aqui é assim ,todo mundo tem um conhecido no governo e você nunca sabe pode ser exatamente quem vai abrir as portas para você.... (EV10- Brasília)*

*...Todos T.I., todos da empresa de tecnologia, softwares de programa, de antivírus pro governo, impressora, máquina de copiar... Em Brasília, tem muito mercado, porque todo mundo precisa ter relação com o governo, o cliente tem um potencial infindável, o profissional está sempre na ativa, então, todo mundo tem interesse (inaudível). Então, é fácil vender o escritório aqui em Brasília porque os clientes procuram à gente... (EV9- Brasília)*

Nos escritórios mais sofisticados, os usuários foram descritos como “muito elitizados”. São profissionais jovens, muito qualificados e especialistas em áreas de tecnologia, que lidam com grandes contratos para o governo. Para esses profissionais a interação é importante. O ambiente é marcado pela cordialidade, muitos participam das mesmas licitações e, por essa razão, têm muita preocupação com a segurança das informações dos seus contratos.

A gerente entrevistada os descreve assim:

*...O que eu vejo é que todos tão no auge da carreira profissional deles, dá, você percebe até na forma como eles andam, eles estão todos no auge... ... (EV9- Brasília).*

*...Essa área é muito elitizada (inaudível)... Quando eles fecham um contrato, com a Caixa Econômica Federal, é um contrato que vai ser implantado em todas as agências do Brasil inteiro, sabe o que é isso é muito dinheiro..., é muito dinheiro que mexe aqui. Eles como pessoas físicas acabam recebendo uma comissão alta, então acaba deturpando a questão, sabe aquele negócio que nossa mãe fala de que a gente é uma princesinha e quando cresce acha que o mundo que tem que girar ao nosso redor?*

*Isso acontece muito aqui!... O público alvo daqui é uma turma mais elitizada, portanto eles acham que podem tudo. Advogado já tem isso, já é... (inaudível) ... (EV9- Brasília).*

*...Tem muito “pavão”, com o ego lá em cima! A gente é treinada a administrar isso, porque como eles lidam com muito dinheiro, e eles são relativamente jovens, pra lidar com esse tanto com essas comissões absurdas, é, eles acabam perdendo um pouco o foco da questão, é, do poder de rei, então tem, a gente tem, mas isso também é parte do treinamento... (EV9- Brasília).*

A convivência entre os usuários não segue padrão único de comportamento. Em alguns escritórios existe um ambiente mais propício para essa interação, que ocorre tanto de forma espontânea, quanto estimulada por eventos criados pelo escritório. Em outros, no entanto, os profissionais mantêm-se distantes, não participam dos eventos e não se relacionam com outros usuários.

*...É difícil de alguém ficar isolado aqui dentro, porque o espaço, é relativamente pequeno, então a gente sempre faz essas festas comemorativas, a gente acaba, por exemplo, tem a festa aniversariante do mês, então a gente lê o nome e a empresa da pessoa, então é difícil deles ficarem isolados, mas é claro que como eles não tem equipe, normalmente essas pessoas não moram em Brasília, normalmente essas pessoas moram em flat, e voltam pra cidade de origem no final de semana. Essa forma de... (EV9- Brasília).*

*...Entre os clientes não. Não. Alguns anos eu fazia assim...No final do ano,nós fazíamos uma confraternização até para as pessoas se conhecerem, em final de tarde, um happy hour, aqui mesmo, porque eu trabalho com treinamento e então nessa parte de alimentação, bebida então a gente fazia a coisa assim. Aí vinha 2 ou 3 pessoas, fiz isso uns anos depois parei.Não tem adesão. Eu tomo certo cuidado também com isso porque das poucas vezes que aconteceram meus clientes se sentiram muito invadidos... (EV1 –Rio de Janeiro).*

*... As pessoas aqui são completamente diferentes umas das outras ninguém parece com ninguém. Eles estão aqui por um único motivo elas alugam as salas, o espaço. Não tem nenhuma identidade em comum nada a não ser o fato de alugam a sala da BQ. Por exemplo o pessoal da área de TI embora na mesma área ainda sim são muito diferentes. Ah, teve um sim, no 2º andar uma sala de frente pra outra, rolou até um atrito inicial e tivemos até que mudar de lugar, porque eles fazem acompanhamento de ações eles tem um site pra acompanhamento do Mercado financeiro. Não durou duas semanas. E nós não tínhamos sala mais nenhuma, aí a gente pediu pra uma cliente trocar, por uma sala mais ou menos do mesmo tamanho e ela aceitou trocar de sala. E no final deu tudo certo. Essa cliente é super legal, a gente vê isso. E você tem que ser muito paciente com isso e muito cuidadosa com essa relação com que você faz pelo outro, porque o ser humano é muito espaçoso, se você deixa a porta aberta ele entra pra conversar... A gente tem um cliente lá embaixo que tem a maior sala da BQ e ele sempre deixa a porta aberta. E ele fala alto e toda hora tem que ir lá e fechar a porta... (EV1- Rio de Janeiro) .*

*...Mas eu não vejo eles também convivendo entre si. Eles tem um contato, uma relação com a gente. É raro a gente vê um cliente falando: eu tava conversando com o cliente tal da sala tal... é raro. A gente até tentou um networking, mas eles não interessam não, eles não se misturam. Isso é interessante, porque o nosso espaço não é tão amplo assim, as salas são coladinhas, uma áreazinha pequena para cada andar, os corredores curtos. Talvez exatamente por isso não fica gente voando o tempo inteiro, uns poucos que saem vão lá embaixo pra fumar, mas é difícil. A interação não é grande não... (EV1- Rio de Janeiro).*

*...Sempre tem a hora do cafezinho, parar bater um papo, sempre tem esse horário assim. Mas geralmente eles costumam ficar dentro das suas salas mesmos. A interação é rápida. Eles não ficam pelos corredores. Não por enquanto não. Por enquanto eles ainda não tiveram e geralmente são pessoas que estão começando no mercado e que até futuramente... (EV3- Rio de Janeiro).*



*...Quanto ao contato, deixa eu pensar, não vejo muito. É acho que não vi aqui nenhum contato mais pessoal não, só no período trabalho no encontro do cafezinho, não vejo nada fora além, só com os que trabalham juntos na salas mesmo. Não vejo entre sala em outra para almoçar, não ocorre... Não vejo contato pessoal. Só um papinho na hora do cafezinho como já falei... (EV3- Rio De Janeiro).*

*...Já trabalhei em empresa grande há 10 anos e estranhei batia papo, almoçava, marcava com colega de outra repartição. E aqui não tem isso é cada um na sua sala, se encontra quando esbarra no corredor, ou às vezes no banheiro, Confraternização somente entre funcionários, já cogitamos a possibilidade de comemoração com todos, mas geralmente cada um sai já tem compromisso. Uma vez a gente pensou no Natal, mas alguns não trabalham na semana do Natal. Houve idéias, mas nenhuma concluídas ... ( EV3- Rio e Janeiro).*

#### **4.4 O ESCRITÓRIO VIRTUAL E O ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL**

No decorrer das entrevistas nota-se que os escritórios menores citam frequentemente os escritórios líderes como referências a serem seguidas, embora existam diferenças marcantes entre eles. Esse processo de imitação também ocorre quando se observa, no conteúdo dos *sites*, palavras como flexibilidade, agilidade, inovação, conveniência, rapidez, comodidade, economia.

Há uma sequência comum nos *site* analisados : apresentação institucional com o histórico da empresa; tipos de plano e serviços oferecidos; localização, normalmente com um mapa; estrutura física; vantagens e formas de contato; apresentação do cadastro de clientes.

Entre outros fatores, o processo de mimetismo ocorre, segundo March e Oslen (1976), em virtude de incertezas ambientais, quando as organizações tomam outras similares como modelo. Durante as entrevistas, destacaram-se dois fatores que podem ser apontados como fatores de incerteza ambiental: primeiro, o fato de o escritório virtual ser pouco conhecido no mercado, e, segundo, o forte preconceito que relaciona escritório virtual a pessoas pouco comprometidas. Esse dois pontos foram amplamente mencionados nas pesquisas, conforme relatado a seguir.

*...Acho que existia um preconceito sim. As pessoas tinham um certo receio de como seriam recebidas no mercado... Mas aos poucos foi mudando. Por contrato aqui é seu escritório, é uma terceirização de serviços. Mas o seu escritório não é só o seu escritório. As pessoas tinham medo se elas dissessem que trabalhavam em um escritório virtual, como é que isso iria soar ao ouvido do cliente dele. Ah esse cara não é sério, essa coisa do brasileiro de ser esperto! Por isso que a gente é muito radical nessa relação de trabalho. Eu não atendo uma pessoa que chega aqui e diz; eu quero usar uma sala, eu vou pagar em dinheiro. Isso não atendo, eu não faço... (EV1- Rio de Janeiro).*

*...Ah, aqui em Curitiba ainda não. Você vai ver que aqui em Curitiba ainda não existe uma cultura de escritórios virtuais, escritórios inteligentes. Existe em... eu não sei se agora se nós estamos em 3 ou 4 escritórios. Mas ainda o curitibano ele não pegou essa ideia... Ele acha que é mais fácil ele ir lá, montar o escritorzinho dele num local, enfim. Não tem muita cultura. Então quem a gente tem aqui dentro, é mais gente de fora, porque fora, já existe há mais tempo isso... (EV6- Curitiba).*

*...Tinha um cliente que vinha com a plaquinha dele, de alumínio, sempre em baixo do braço, e colava na nossa ali. Deus me livre, cliente não pode saber que é virtual, não sei o quê... Então ele vinha e colocava a plaquinha. Mas isso foi no início, acho que nos dois primeiros anos, porque agora, graças a Deus, assim, as pessoas tão mais confiantes, até por causa do nosso escritório. Quando as pessoas vêm, elas perguntam: - Mas é do business ou é escritório do fulano de tal, a gente fala ó, o escritório dele é ali e aqui é a recepção terceirizada, de acordo com o cliente. Se não for outro, o próprio cliente nem precisa... o cliente do meu cliente não pergunta, porque ele mesmo fala, ó, eu trabalho em casa, mas eu atendo nesse telef... nesse endereço que é a minha referência. Meu escritório é ali, eu sou cliente virtual. Então isso até nos ajuda a divulgar nosso negócio. As pessoas acabam sabendo como é... (EV7- Curitiba).*

O Regus e o Infinity são os escritórios cujos modelos são copiados. Entre os escritórios mais sofisticados entrevistados estão a Regus, com nove unidades, e a Infinity Officing, com dezesseis unidades em diferentes localidades. As duas empresas dividem hoje a liderança do mercado, além de servirem como referência. Os serviços oferecidos e a sofisticação dos ambientes as diferenciam das demais. Entre os serviços mais sofisticados, podemos incluir: desenvolvimento de *layout*, que engloba arquitetura, lógica, elétrica, mobiliário e construção. Número de telefone exclusivo com atendimento em nome da empresa; cartão de visitas; envio e recebimento de correspondências; telefonistas e recepcionistas bilíngues e qualificadas para atender seus clientes de forma personalizada; *Voice mail* 24 horas com acesso remoto; *cyber-café* equipado; gerente de centro para suporte administrativo e supervisor operacional; recepcionistas bilíngues com atendimento personalizado; Work Area (*staff* administrativo; acesso a copiadoras, fax, materiais de escritório, etc.); *mailbox*: serviço diário de entrega de correspondências; acesso ao prédio por 24 horas através de cartões e senhas de segurança; sistema de telefonia inteligente e capacidade para *conference call*, transferências de chamadas, identificador de chamada, correio de voz, entre outras funcionalidades; Internet banda larga, WIFI Portabilidade de Uso do endereço comercial do centro Infinity para colocar em materiais de divulgação da empresa (*folders*, *sites*, papéis timbrados). Nos serviços estão incluídos condomínio, eletricidade, IPTU, limpeza, manutenção e ar condicionado.

Para March e Olsen (1976), quando uma organização se vê diante de um problema, tomar outra como modelo constitui uma resposta à incerteza. A organização imitada nem sempre está consciente dessa imitação, ou até mesmo não tem o desejo de ser imitada. Segundo

Dimaggio e Powell, as empresas adotam essas *inovações* para aumentar sua legitimidade junto à base de clientes. As organizações que parecem ser mais bem-sucedidas passam a ter um papel importante, e é por isso que, no caso dos escritórios, as duas cadeias de escritórios virtuais - a Regus e a Infinity - ocupam este papel de referência.

Observando-se os *sites* dos escritórios, encontra-se uma janela apresentando os principais clientes - normalmente empresas multinacionais de grande porte - assim como prêmios recebidos: Top Empreendedor 2008 (BR Offices), participação em associações (ANCNeV e RENEV). Esse fato serve de fonte de legitimação e, conseqüentemente, diminuição de um ambiente de incertezas geradas pelo pouco conhecimento desse tipo de serviço.

*...O interessante do trabalho que a gente executa aqui é que nunca tem um dia igual ao outro, a gente está sempre descobrindo um negócio novo, coisa que nunca imaginou... tem gente que mexe com tecnologia agrícola, o outro vende equipamentos pra indústria automotiva, tem gente que softwares pra gestão de prefeituras, o outro com marketing institucional... (EV1- Rio de Janeiro).*

*...Tem pessoas que vêm ao Rio fazer reuniões, consultores de RH, gente que vem fazer entrevistas, seleção e recrutamento, que usam escritórios para isso, que usam horas do dia, algumas horas por dia, dias. Agora o cliente do escritório que tem sala, com nome na sala, que tem nome da porta, em geral são pequenas empresas, muitos ligados à informática, prestação de serviços, tem área ligado a computadores, peças, hardware, softwares, muita gente nessas áreas... (EV2- Rio de Janeiro).*

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou descrever o funcionamento geral dos escritórios virtuais - Centros de Negócios em diferentes capitais do Brasil a partir da necessidade de se compreender como os profissionais liberais e empresas os utilizam, tendo em vista o novo contexto do trabalho flexível.

A primeira consideração a ser feita diz respeito à constatação de que se trata de um campo novo, considerando-se a pouca literatura existente sobre o tema. A falta de dados quantitativos confiáveis trouxe a necessidade de ampliar a pesquisa de campo na tentativa de se fazer um levantamento mais profundo do setor. Nesse sentido foram feitas ligações telefônicas para 67 escritórios, a fim de obter-se a confirmação do funcionamento de alguns escritórios que não possuíam endereço na internet.

Observa-se que a maior parte dos escritórios oferece serviços similares, dividindo-se em quatro categorias básicas, a saber: administração de endereço comercial com gerenciamento de recados e correspondências; endereço fiscal que permite a inscrição de CNPJ; locação de espaços para uso esporádico; locação de espaços para uso contínuo.

Entre os usuários encontra-se um grande número de profissionais na faixa etária entre 30-45 anos, quase não sendo encontrados usuários acima de 60 anos. Observa-se também o uso do escritório virtual, preferencialmente, entre os profissionais das áreas de tecnologia da informação, engenharias, advocacia e psicologia. Os escritórios virtuais apresentam um comportamento que pode ser descrito como isomórfico, uma vez que, para diminuir as incertezas do ambiente, tendem a copiar os dois escritórios mais conhecidos (HQ e Regus), ganhando assim maior legitimidade.

Percebeu-se pouca interferência de fatores culturais entre os escritórios pesquisados, com exceção dos instalados em Brasília, que apresentam características particulares por ser a sede do governo federal. Nessa cidade muitos usuários são provenientes de outras capitais; trabalham ali de segunda a sexta-feira, retornando para seus estados nos finais de semana, onde residem com suas famílias. Esse fato interfere nas relações entre os usuários, fazendo com que a interação entre eles sejam mais intensas. Em Brasília percebe-se também um

interesse maior no cultivo de redes profissionais, tendo como objetivo final maior o contato com o governo.

As relações de interação entre os usuários-escritório ou usuário-usuário não seguem um padrão único. Constatou-se a existência de escritórios com alto grau de interação assim como escritórios com baixo nível de interação, onde as pessoas mantêm-se distantes e desinteressadas pelas outras.

Nos escritórios mais bem estruturados, encontram-se empresas de grande porte utilizando o espaço como substituição de estruturas próprias, assemelhando-se a padrões de flexibilidade organizacional. Nos escritórios menores, predominam atividades de venda e representação técnica. Percebe-se que o usuário de todos os tipos de escritórios, grandes ou pequenos, identifica-se profissionalmente com a empresa que representam. O isolamento profissional não pareceu ser um aspecto relevante.

Em todos os escritórios visitados, observaram-se tentativas de utilização do escritório virtual como uma ferramenta de controle sobre o trabalho. De diferentes formas, as empresas contratantes tentaram implantar procedimentos com o objetivo de controlar e avaliar seus funcionários, utilizando o escritório virtual como um agente fiscalizador. Esse fato chama a atenção, uma vez que ocorreu com bastante frequência, ao mesmo tempo em que grande parte dos usuários trabalha de forma autônoma, não mantendo vínculo empregatício com a empresa contratante.

Os escritórios virtuais descrevem os usuários como profissionais focados, objetivos, determinados e envolvidos profissionalmente com suas atividades, com alto grau de autonomia sobre o trabalho que executam, independentemente das tentativas de controle por parte das empresas contratantes.

Percebe-se, a partir desta pesquisa, que o ambiente dos escritórios virtuais merece uma atenção especial por parte dos estudos acadêmicos, sobretudo no campo da sociologia das organizações, uma vez que no decorrer da elaboração deste trabalho nos deparamos com uma série de situações diferentes, em que o profissional autônomo encontra-se vulnerável aos novos formatos de trabalho flexível.

Esta pesquisa concentrou-se em apresentar o escritório virtual com suas características principais, seu funcionamento, seus usuários, sendo que, pela riqueza do material colhido, entendemos que novos estudos sobre este campo poderiam trazer grande contribuição para a área das ciências sociais.

## REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. Uncertainty evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*. V.58, p 211-221, 1950.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. et al. (Orgs.) **Aprendizagem Organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.12-33.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho (ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho)**. 11 ed. São Paulo: Boitempo, 2007 .

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARBOSA, Maria Lígia. Renascimento do profissionalismo: teoria, profecia e política. **Rev. Bras. Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 39, fev. 1999.

BARBOSA, M.L.O. A sociologia das profissões: em torno da legitimidade de um objeto. **Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais**, Anpocs, 36. 1993.

BARNARD, C.I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press. 1938.

BASTOS, A.V.B., GONDIM, S.M.G & LOIOLA. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **RAUSP**, v.39, n.3, jul/ago/set 2004, p.220-230.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. Viewpoint: Sociology and Postmodernity. **Sociological Review** 36(6).1988b.

\_\_\_\_\_. **Work, consumerism and the new poor**. London: Sage, 1998.

\_\_\_\_\_. Is there a Postmodern Sociology? **Theory, Culture and Society**. 5 (2) 1988a.

BLAU, Peter Michael e SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de Política Brasileira**. Nicola Matteuci e Gianfranco Paschino (Org). Tradução de Carmen C. Varriale et al. Brasília: Editora UNB, 1997.

BOONEM, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Economia e Gestão: Revista do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**, V.2 e 3. n.4 e5. dez.2002/jul.2003. p.106-127.

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de Valor** - Aumente os lucros pelo uso da tecnologia de informação na cadeia de valor. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BORDIEU, P. **O campo científico**. In ORTIZ, R. (Org.). **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p.122-155.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Lisboa: DIFEL; Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

\_\_\_\_\_. **Ce que parler veut dire; l'économie dès échanges linguistiques**. Paris: Fayard, 1982.

BORDIEU, P. (1972).Esboço de uma Teoria da Prática. In BORDIEU, P. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1994, p.46-81. (Coleção **Grandes Cientistas Sociais**).O artigo é uma tradução de “Les trois modes de connaissance” e “Structures, habitus et pratiques”. In: BORDIEU. **Esquisse d'une théorie de la pratique**. Genève: Lib. Droz, 1972.p.162-89.

\_\_\_\_\_. (1980a). **Le sens pratique**. Paris: Les Éditions de Minuit. 1980a.

\_\_\_\_\_. (1980b). **O Capital Social** – Notas Provisórias. In NOGUEIRA, M.A. e CATANI,A.(Orgs.).**Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998, p.67-69.

\_\_\_\_\_. (1987.). **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense.1990.

\_\_\_\_\_. (1994). **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papius, 1996.

BORDIEU, P.; WACQUANT, L.J.D.. **Réponses; pour une anthropologie réflexive**. Paris: Seuil,1992.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1992.

BUCHER, R; Strauss, A. Profession in process. **American Journal of Sociology**, 66; 325-334, 1961.

BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge. MA: Harvard University Press,1992.

CABRAL, A.C.A. **Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão de literatura**. In RODRIGUES, S.B. & CUNHA M.P(Orgs.). **Novas perspectivas na Administração de Empresas (uma coletânea luso-brasileira)**. São Paulo: Iglu Editora, 2000. p.227-247.

CALDAS, Miguel P.; WOOD, T. Identidade organizacional. **RAE**, São Paulo, EAESP/FGV, v.37, n.1, jan./mar. 1999.

CAMPOS, Edmundo. **Sociedade da Burocracia**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1978.



CASTELLS, M.. A Sociedade em Rede. Trad. Roneide Venâncio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**, V. 1. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2007.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade em Rede**. 3. Ed.. v. 1, São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAMPY, Florent. Professional discourses under the pressure of economic values. **Current Sociology**, v.54, p.649-661, jul. 2006.

CHAPOULIE, Jean Michel. (1973), Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels. **Revue Française de Sociologie**, XIV: 86-114.

COLEMAN, J.S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press. 1990.

\_\_\_\_\_. (1990) **Foundations of Social Theory**. Harvard University Press. 1994.

\_\_\_\_\_. In SMELSER, Neil e SWEBERGER, Richard (Orgs.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton- NJ: Princeton University Press, 1994, p. 166-182.

CORIAT, Benjamin. **Curso de organização industrial**. Belo Horizonte: CEDEPLAR / UFMG, 1979.

\_\_\_\_\_. **L'atelier e le Robot: essai sur de fordisme et la production de massa a l'age de l'electronique**. Paris.Christian Bourgeois Editeur.1990.

\_\_\_\_\_. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/URFJ,1994.

CLARKE, J.;NEWMAN, J. **The managerial state**. London: Sage,1997.

COLLINS, D. **Organizational change: Sociological perspectives**. London: Routledge,1998.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático** - Ensaio sobre tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos nas suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Trad. Juan A. Gili Sobrini. Brasília: Editora da Universidade de Brasília , 1981.

DA SILVA, R.N.; GARCIA , M. de F . O conceito de trabalho ao longo da história humana. **Anais do VII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho - ABET**, Salvador, 2001.

DANIELS, A.K. **The captive professional: bureaucratic limitations in the practice of military psychiatry**. *Journal of Health and Social Behavior*,1969, 10, p.255-265.

DIMAGGIO, P. **The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications**. In SUNY – Albany Conference on Organizational theory and Public Policy, 1982.

DONNELLY, R. How “free” is the free work? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. **Personnel Review**, 2006, v. 35, p. 78-97.

DURANTE, M.O. **Reconstrução social da profissão médica dentro das organizações hospitalares**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sociologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à sociologia**. Rio de Janeiro: Edições 70 LDA, 2005.

ENGEL, G.V. Professional autonomy and bureaucratic organization. **Administrative Science Quarterly**, v.15, p. 12-21, mar. 1970.

\_\_\_\_\_. The effect of bureaucracy on the professional autonomy of the physician. SAXBERG, Borje O.; SLOCUM, Jr., John W. The Management of scientific manpower. **Management Science**, v.14, p. B-473-B-489, apr. 1968.

FAULCONBRIDGE, James; MUZIO, Daniel. Organizational professionalism in globalizing law firms. **Employment & Society**, v.22, p. 7-25, mar. 2008.

FEATHERSTONE, M. **O desmanche da cultura globalização, pós-modernismo e identidade**. Trad. Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: SESC, 1995.

\_\_\_\_\_. A globalização da complexidade: Pós-modernismo e cultura de consumo. **RBCS**, v.11, n.32, out. 1996.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresarias e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FOURNIER, Valérie. Boundary work and the (un)making of the professions. **Boundaries & the Workplace**, 1999, p.67-86.

FREIDSON, E. **Renascimento do Profissionalismo: Teoria, profecia e política**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

FUKUYAMA, F. Social capital and the global economy. **Foreign Affairs**. V.74,n.5,p.89-99,mar.1995.

\_\_\_\_\_. **Social capital and civil society. Prepared for the International Monetary Fund Conference on Second Generation Reforms,1999**. Disponível em <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.html>>. Acesso em: Março de 2002.

GALBRAITH, J.R.; Lawler III, E.E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. Trad. Álvaro Cabral. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e identidade**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 1997.

GOLDNER, F.H.; RITTI, R.R. Professionalization as Career imobility. **American Journal of Sociology**, 72:489-502, 1967.

GOLDTHORPE, John. Rational Action Theory for Sociology. In GOLDTHORPE, John. **On Sociology: Numbers, Narratives, and the Integration of Research and Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2000, p.115-136.

GONÇALVES, A.F. **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. RUBEN, G; WAYNER, J.; DWYER, T. (Orgs.). Ed. Cortez , 2003.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**. Vol 78, n.6, maio 1973:p.1360-1380.

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. s.l. **American Journal of Sociology**. Vol 91,n.3,p.481-510,set,1985.

\_\_\_\_\_. **Economic Action And Social Structure: The Problem of Embeddedness**. In BIGGART, Nicole (org.). **Readings in Economic Sociology**. Malden-MA: Blackwell Publishers, 2002, p. 69-93.

\_\_\_\_\_. **The sociological and economics approaches to labor market analysis: a social structural view**. In FARKAS, George e ENGLAND, Paula (Orgs.). **Industries, firms and jobs: sociological and economics approaches**. Hawthorne-NY: Aldine de Gruyter, 1994, p.187-216.

GREY, C. O fetiche da mudança, **RAE**, v. 44, n.1, p.10-25, jan./mar. 2004.

GRINT, K. **Fuzzy management**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HALL, R. Professionalization and bureaucratization. **American Sociological Review**, 33:92-104, 1968.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Trad. de Helena Maria Martins Camacho Pereira. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna – uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. 4 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.
- HARRISON, B. **Lean and Mean**. Nova York: Basic Books, 1994.
- HIRATA, H.; HUMPREY, J. Trabalhadores desempregados: trajetórias de operários e operários industriais no Brasil. **RBCS**, São Paulo, ANPOCS, v. 11 n. 4 p. 71-84, out. 1989.
- JARRATT, J.; COATES, J. **Employers, careers and job creation**. Manuel London Editor. Cap1. San Francisco. EEUU.1995.
- JOHNSON, T.. **Professions and Power**. London, Macmillan.1972.
- KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: uma introdução**. In KLEIN, D. A.(Org). **A gestão estratégica do capital intelectual. Recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. p.61-92.
- KORNHAUSER, W. **Scientists in Industry: Conflict and Accommodation**. Berkeley and Los Angeles: University of Califórnia Press.1962.
- LANG, Kevin e DICKENS, William. **Neoclassical and sociological perspectives on segmented labor markets**. : In S. George e ENGLAND, Paula (Orgs.). **Industries, firms and jobs: sociological and economics approaches**. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter, 1994, p.65-92.
- LARSON, M.S. **The rise of professionalism: a sociological analysis**. Berkeley, University of California Press. 1977.
- LEBORGNE, D.; LIPIETZ, A. **As relações capital trabalho no limiar do século XXI**. Ensaio FEE. Secretaria e Planejamento/ fundação de Economia e **Estatística** Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre, 12 (1) ,1991.
- LEATHARD, Audrey. Conclusion and future agendas for inter-professional work. **Going Interprofessional**, 1994, p..206-230.
- LEE, So Young; BRAND, Jay L. Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. **Journal of Environmental Psychology**, v.25.; 323-333.
- LEICHT, Kevin T.; LYMAN, Elizabeth C.W. Markets, institutions, and the crisis of professional practice. **Research in the Sociology of Organizations**, 2006, v.24, p.17-44.
- LIU, Sida. Client influence and the contingency of professionalism: the Work of Elit corporate Lawyers in China. **Law & Society Review**, v. 40, p.751-781, dez. 2006.
- LUHMANN, Niklas. (1988). **Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives**. In GAMBETTA, D. (ed.). **Trust: making and breaking cooperative**
- MARCH, J.G., OLSEN, J. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen: Universitetsforlaget.1976.

- \_\_\_\_\_. **Democratic governance**. Nova York: The Free Press, 1995.
- MARCH, James G.; SIMON, A. Herbert. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975, cap. 6.
- MARTIN, C. **Sustaining Flexibility: Work, Family and Community in the Information Age**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 2000.
- MARTIN, R.B. **Como tornar mais agradável a elaboração de trabalho acadêmico**. Curitiba: Juruá, 2006.
- MERTON, R.K. **Social Theory and Social Structure**. Glencoe, III: The Free Press.1957.
- MILLS, C.W. **White Collar: The American Middle Class**. New York: Oxford University Press.1951.
- MING-CHEN, M. Lo. Modernity and the Social Formation of Professions. **Conference Papers –American Sociological Association, 2003 Annual Meeting**, Atlanta, GA, p.1-42.
- MOTTA, Fernando Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELLOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- \_\_\_\_\_. Reconstruindo a identidade individual: o papel da organização do trabalho. **Anais do XXVII - Enanpad**. São Paulo / Atibaia, 2003.
- MOTTA, P.R.. **Transformação organizacional** : a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.
- NOBRE, R.F. A modernidade na Teoria Sociológica: Afinidades Clássicas. **Teoria & Sociedade**, UFMG n.3 jun.1999, p.87-128.
- NOBRE, R. F.; MATA, S.; DECCA, E. S.; GEBARA, A.; RIBEIRO, L. C.; MARCHI JUNIOR, W. **Weber e o racionalismo ocidental**. In Alonso Bezerra de Carvalho; Carlos da Fonseca Brandão. (Org.). **Introdução à sociologia da cultura: Max Weber e Norbert Elias**. São Paulo: Avercamp, 2005, p. 17-42.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORENIC, Liesl Miller. Rethinking workplace culture. **Journal of Urban History**, v.30, p.452-464, mar. 2004.
- PARSONS, T. The professions and social structure. **Social Forces**, 17, 1939, p.457-467.
- PASTORE, J. **Mobilidade social no Brasil**. São Paulo:Makron Books,1999.

\_\_\_\_\_. Relações do trabalho numa economia que se abre. **Revista Jtr**, n.59, jan.1999.

PERROW, Charles. Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais paradigmas, estratégias e métodos./ Cristiane Kleinubing Godoi, Rodrigo Bandeira de Mello, Anielson Barbosa da Silva (Orgs.). São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. Trad. Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Atlas, 1981.

PETTIGREW, Andrew. **Cultura e poder nas organizações**. FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria (Coord.). São Paulo: Atlas, 1992.

PIORE, M.; J. SABEL, C.F. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. Nova York, Basic Books. 1984.

POCHMANN, M.. **O emprego na globalização**. São Paulo: Boitempo, 2001.

\_\_\_\_\_. Mercado geral de trabalho : O que há de novo no Brasil? In **Seminário de análise dos resultados da PNAD**. Brasília: CGEE, 2006.

POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. **The iron cage revisited: isomorphism na colletctive**. In POWELL,WW; DiMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: Thu University of Chicago Press,1991. p63-82.

PRATES, A.A.P. **Organização e instituição no velho e no novo institucionalismo**. In SUZANA, Rodrigues; MIGUEL, P. **Novas Perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p.90-106.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Civil (verbete)**.In SILVA,F.C.T. da. *et al.*(Org.) **Dicionário crítico do pensamento da Direita**. Rio de Janeiro: Maud, 2000.

PRATES, A. A. P. Administração Pública e Burocracia. In: Lúcia Avelar; Antônio Otávio Cintra. (Org.). **Sistema político brasileiro: uma introdução**. São Paulo: Fundação Editora UNESP, 2004, v. , p. 109-122.

PUTNAM, R.D. (1994).**Comunidade e democracia:a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas,1996.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2000.

QUIVY, R.;CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sócias**. Paris: Dunod, 1995.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.R. et al (Orgs.) e CALDAS, M. et al.(Orgs. da edição brasileira) **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1998.

REICH, R.B. **The work of nations preparing ourselves for 21 first Century**. Capitalism Vintage books edition , 1992.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books,1995.

RODRIGUES, Maria de Lurdes. **Sociologia das profissões**. Oeiras, Celta, 1997.

ROSENFELD, C.L. **A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo sociedade**. Paper apresentado no Seminário Intermediário do GT-APOCS Trabalhadores, Sindicatos e a nova questão social. São Paulo, 2003.

ROSENFELD, C.L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **SciELO Sociologias**, dez., 2004, n 12 p 202-207.

\_\_\_\_\_. Construção da identidade no trabalho em *Call Centers*: a identidade provisória. **V Congresso Latino Americano de Sociologia del Trabajo**. Montevideo, 2007.

RUBEN,G.; WAYNER, J.; DWYER,T. **Informática, org e sociedade no Brasil** . São Paulo: Ed. Cortez , 2003.

SABEL, C.M-Strip. **Organizations and Opens Labbor Markets**: Some Consequences of reintegration of conceptions and execution in a volatile economy in Social Theory for a changing society. Edited by Pierre Bourdieu and James S. Coleman. Westview Press - New York ,1991.

SALERNO, M.S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis : processos**, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, B.S. **Pela mão de Alice: O social e o político na pós-modernidade**.10.ed.São Paulo: Cortez, 2005.

SCHNEIDER, Eugene V. **Sociologia Industrial**: relações sociais entre a indústria e a comunidade. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

SCHOR, J. **The Overworked American**. Nova York: Basic Books.1991.

SEGNINI L.R.P. **Taylorismo: uma análise crítica**. In BRUNO,L.;SCCARDO, C.(Org). **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo. Atlas.1986.p.81-88.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

\_\_\_\_\_. **A cultura do novo capitalismo**. Trad. Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHAIKEN, Haaley; HERZENBERG, Stephen; KUHN, Sarah. The wok process under more flexible production. **Industrial Relations**, V.25, P.167-183, 1986.

SILVA E.L. MENEZES. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**: 3 edição revisada e atualizada, Florianópolis: Laboratório de ensino a distância, UFSC, 2003.

SILVA, **Organizações Flexíveis: Identidades Elásticas?** A Reconstrução da Identidade Social em processos de terceirização. São Paulo: Editora da USP, 2002.

SIMMEL, G. **The Triad** . In WOLFF, K.H.(Ed.).**The Sociology of Georg Simmel**. New York: Free Press.1950.

SINGER, P. **Globalização e desemprego**: diagnósticos e alternativas. São Paulo: Contexto, 1998.

SKLAIR, Leslie . Sociologia do sistema global. Petropolis, RJ : Vozes 1995.

STARR, Paul. **The social transformation of American Medicine: the rise of a sovereign profession and the making of a vast industry**. Nova York, Basic Books, 1982.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

TENÓRIO, F.G.; PALMEIRA, J.N. **Flexibilização organizacional: aplicação de um modelo de produtividade total**. Rio de Janeiro: Editora FGV/ Eletronorte , 2002.

TENÓRIO, F.G. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002 .

\_\_\_\_\_. **Transformando as organizações e trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

THÉBAUD-MONY, A. **Travailler peut nuire gravement à votre santé. Sous-traitance des risques, mise en danger d'autrui, atteintes à la dignité, violences physiques et morales, cancers professionnels**. Paris: La Découverte, 2007.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. Trad. Gert Meyer. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1976.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER.L.G. **A institucionalização da teoria institucional**. In CLEGG,S.R. *et al*. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas.1999.v.1.p.196-219.

TONELLI, M.J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. **Anais do XXV Enanpad**, Florianópolis, 2000.

TONELLI, M.J.; ALCADIPANI, R. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *Self*. **Anais do XXV Enanpad**, Florianópolis, 2000.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado de metodologia de pesquisa clínico-qualitativa**: construção teórico metodológico-discussão comparada e aplicação nas áreas de saúde humana. 2 ed. Petrópolis,RJ Vozes,2003.



VALLE, Rogério. **A crise do taylorismo**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 1993.

VARMA, Roli. Professional autonomy VS Bureaucratic Organization. **Science as Culture**, v.8, p.23, Mar. 1999.

VASCONCELOS, I.F.F.G.; Mascarenhas, André. O Paradoxos e Gestão de Pessoas: uma visão dialética da mudança organizacional. **III ENEO – Encontro de Estudos organizacionais 2004**, Atibaia v.1. p.1-15.

VIRILIO, Paul. **The vision machine**. Bloomington, Indiana University Press, 1994.

VOLLMER, H.M. & MILLS, D. L.. **Professinalization**. Enlewood Cliffs, NJ.Prentice-Hall. 1966.

WALLACE, Jean; KAY, Fiona. The professionalism of practicing law: a comparison across two work contexts. **Conference Papers – American Sociological Association, 2006 Annual Meeting**, Montreal, p.1.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. GERTH,H.H., MILLS, C.W. (Org.).Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

\_\_\_\_\_. **História geral da economia**. Trad. Calógeras A. Pajuaba. São Paulo: Mestre Jou, 1963.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade**. Trad. Regis Barbosa e Karen Z. Barbosa. Brasília: Editora UnB, Universidade de Brasília, v.1,cap.3.1991.

\_\_\_\_\_. (1922). **Economia e sociedade**. 3 ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe. Brasília: Editora UnB, 1999.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e científicos editora S.A., 2002.

WOOD, J.T; DE PAULA, A.P.P. Pop Management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. **Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas. Anais. Campinas. ANPAD.2001.

WRIGHT, E. (Ed.) **Associations and democracy**. Nova York: Verso, 1995.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUBOFF, Shoshana. Automatizar/ informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV / EAESP, 34(6):80-91, nov.dez.1994.

## ANEXO I

### Descrição dos escritórios virtuais entrevistados

**1º escritório** – Localiza-se no centro da cidade, próximo às principais vias de acesso às zonas norte e sul, aeroportos, metrô, terminal Menezes Cortes e Praça XV, e encontra-se há 10 anos no mercado. Oferece serviços de: endereço comercial, número de telefone para recados, acesso a recados via *site*, recebimento e envio de fax, caixa postal e/ou Box. Possui um centro de treinamento com infraestrutura completa de equipamentos, mobiliário, *coffee-break* e equipe técnica qualificada, treinamentos, laboratório de informática, reuniões, processos de seleção Possui um clube de benefícios interno de descontos em parceria com empresas de diferentes atividades.

**2º escritório** – Situado na Zona Sul do Rio de Janeiro, no bairro do Flamengo, em um prédio comercial moderno, seguro e tranquilo, com estacionamento próprio. O local, de fácil acesso, está próximo ao metrô e a pontos de ônibus. Está distante 15 minutos da Rodoviária Novo Rio (de carro) e 5 minutos do Aeroporto Santos Dumont. Nas proximidades há hotéis, restaurantes, bares, lanchonetes, agências bancárias, comércio variado, parques, teatros e cinemas. O escritório possui serviço de atendimento telefônico em horário comercial, com possibilidade de linha exclusiva; redirecionamento das ligações recebidas para o telefone que o cliente indicar; registro de mensagens e recados 24 horas; recebimento e envio de fax, correspondência e encomendas; salas para reuniões, equipes de trabalho e atividades profissionais, com ar-condicionado central, telefone e acesso à internet em banda larga. Aluguel de *laptop*; apoio administrativo, como cópias, digitação e impressão de documentos, cartões de visita, gravação de arquivos em CD.

O escritório pertence a uma família que resolveu investir no negócio após a aposentadoria do pai.

**3º escritório** - Localizado na região central do Rio de Janeiro, possui duas unidades: uma com 8 anos de funcionamento e outra com 3 anos, uma das quais próxima ao aeroporto Santos Dumont. Possui infraestrutura com salas mobiliadas e climatizadas; internet banda larga; laboratório de computador com 12 computadores. O laboratório e a sala de treinamento dispõem de *Datashow* integrado e rede *wireless* (internet sem fio).

**4º escritório** - Foi inaugurado há apenas dois meses no Rio de Janeiro. Localiza-se na avenida Rio Branco. O fato de ser relativamente novo limitou parte da entrevista, uma vez que possui poucos usuários. Pertence a um grupo que, atualmente, possui seis unidades distribuídas, em Alphaville, São Paulo e no Rio de Janeiro, e conta com uma carteira composta por 1.500 clientes. A sua estrutura compõe-se de salas exclusivas que variam de 10 a 22 m<sup>2</sup>, mobiliadas, com climatização individual, salas de reunião para até 12 pessoas, salas executivas temporárias, *cyber-café*. Inclui acesso a um programa exclusivo, pela WEB, de gerenciamento remoto de dados. Entre os serviços que disponibiliza estão notícias *online*, consulta a legislação, e parcerias. Fornece os planos de endereço comercial, tanto para empresas de prestação de serviços quanto para comércio, empresas estrangeiras, fundações, etc. Possui plano com atendimento personalizado em nome da empresa: por intermédio de um número de telefone exclusivo, todas as ligações são atendidas em nome da própria empresa. Possui sistema de redirecionamento de chamadas, com transferência de ligações a critério do cliente para número de telefone (fixo ou móvel) que ele indicar ou envio do recado via web em tempo real. Possui estrutura física de salas de reunião e de treinamento para locação eventual, em diversos tamanhos e configurações. Possui equipamentos para locação como projetor, telão, etc. Serviço de copa, secretariado bilíngue, serviços de fax, xerox, acesso à internet. Possui serviço 0800, serviço de atendimento telefônico 24 hs/7 dias por semana através de *Voice Mail* (caixa de recados personalizada), com possibilidade de resgate das ligações de qualquer lugar do mundo

**5º escritório** - Localizado no hipercentro do Rio de Janeiro, próximo das estações do metrô Carioca e Cinelândia. Pertence a um advogado que resolveu aproveitar parte da estrutura do seu escritório que estava ociosa. Possui uma estrutura de apenas 3 salas mobiliadas, com ar-condicionado, acesso à internet banda-larga ilimitado, sala de reunião, serviços de telefone, fax, impressora, computadores, fotocópias, secretária em tempo integral para recepcionar clientes e atender telefonemas, etc. Apoio operacional e administrativo do escritório, copa, café, chá, água, serviços externos (boy, despachante).

**6º escritório** - Localizado na região central de Curitiba. Possui serviço de domicílio comercial e fiscal com atendimento telefônico personalizado VoIP, secretária bilíngue, recepcionista, número de telefone exclusivo, salas de reunião, auditório para até 50 pessoas. Serviço de distribuição de documentos e execução de serviços externos (motoboy e office-boy). Digitação de documentos, digitalização de imagens e/ou documentos *Pool* de

impressão (impressora a laser colorida, impressora a laser monocromática, scanner, emissão e recebimento de fax); banda de 4Mb e garantia de 1Mb por ponto Área para *backup* de *notebooks* e/ou *desktops* com criptografia de dados (com garantia de inviolabilidade). Possibilidade de trabalhos em equipe através de rede local individualizada para a sua empresa (*switch layer 3*); Dois servidores redundantes para garantia do serviço. Acesso ao escritório com leitura da impressão digital.

**7º escritório** –Localizado próximo ao Centro cívico de Curitiba, situa-se em frente à Prefeitura, próximo ao Palácio de Governo , no edifício World Business/ Possui plano postal que inclui serviços e atendimento básico, cessão de endereço simples para recebimento de encomendas ;Plano Comercial que inclui serviços básicos para recebimento de correspondências ou encomendas, atendimento telefônico sem personalização; Plano Fiscal que inclui serviços básicos ,cessão de endereço simples, endereço fiscal para abertura ou transferência e CNPJ; Plano Econômico que inclui serviços básicos, cessão e endereço simples, atendimento telefônico sem personalização, endereço fiscal para abertura ou transferência do CNPJ ;Plano Personalizado que inclui serviços básicos, cessão de endereço simples, atendimento telefônico com ramal exclusivo.Plano Intermediário que inclui serviços básicos, cessão de endereço simples, atendimento telefônico com ramal exclusivo, 2 salas executivas por mês ;Plano Empresarial que inclui serviços básicos, cessão de endereço simples para correspondências e encomendas, atendimento telefônico com ramal exclusivo com atendimento personalizado, endereço fiscal; Plano completo que inclui 4 horas de salas executivas ao plano empresarial.

**8º escritório** - Localizado na região mais nobre e cosmopolita da cidade, no bairro do Batel, situado no sofisticado complexo multifuncional Evolution Towers ocupando um andar no Edifício Comercial Corporate Evolution., próximo ao centro .Conta com infraestrutura tecnológica,e um ambiente profissional e funcional, com uma recepção e lobby elegantemente decorados, 39 escritórios de 8m<sup>2</sup> a 46m<sup>2</sup>, salas de reunião, auditório totalmente equipado, área de suporte administrativo com equipamento de última geração e um cyber café. Conjuntos de dois ou mais escritórios e open spaces para grupos de trabalho também estão disponíveis para empresa que necessitam de mais espaços e maior privacidade. Possui todos os serviços oferecidos pelos demais escritórios.

**9º escritório** - Está localizada no edifício Corporate Financial Center, no Setor Comercial Norte, o principal eixo de negócios em Brasília, próximo da avenida W3, do Eixo Monumental e dos Ministérios, com excelente acesso para os principais centros comerciais e industriais de Brasília. Oferece um ambiente profissional e funcional, com uma recepção e lobby decorados, 60 escritórios de 10m<sup>2</sup> a 21m<sup>2</sup>, salas de reunião, auditório totalmente equipado, área de suporte administrativo com equipamentos de última geração e um cyber café. Suítes de dois ou mais escritórios e open spaces para grupos de trabalho. Possui todos os demais serviços oferecidos pelos demais escritórios.

**10º escritório** - Localizado no setor de Rádio TV Sul de Brasília, setor de grande prestígio. Possui estrutura com salas executivas, sala de reunião, sala de treinamento, estações de trabalho e espaços destinados ao apoio operacional de seus usuários. Participa da Rede Nacional de Escritórios Virtuais (RENEV), que indica escritórios parceiros em outras capitais, e participa também da Câmara Americana de Comércio. Serviços oferecidos: domicílio comercial com todo o material promocional (cartões de visita, *folders*, papelaria, etc). Caixa postal exclusiva (recebimento de correspondência ilimitado). Possibilidade de utilização de serviços e outros ambientes como salas executivas, *Workstation*. Um número de telefone exclusivo digital VOIP (divulgação comercial). Atendimento telefônico personalizado conforme instruções do cliente. Recebimento de encomendas. Serviços de *office-boy*, *motoboy*, fotocópias e suprimentos para escritório; estacionamento rotativo; serviços gráficos; assessoria contábil, jurídica, em RH e em publicidade; agenciamento de viagens, traslado e hospedagem; encomendas e postagens variadas; serviços de desenvolvimento de sistemas e *web-sites*. Oferece também consultoria em diagnóstico – ambiente interno e externo, planejamento estratégico de *marketing* e comercial (PEM&C), planejamento orçamentário e operacional (POO), desenvolvimento de negócios para o governo - DNG (pré-venda), acompanhamento de processos licitatórios, licitação, Gestão de Projetos para Governo – PMI (pós-venda), consultoria para terceiro setor, assessoria de venda para o governo.

**11º escritório** - Possui dois endereços em Brasília, na Asa Norte, unidade 708/709 Norte e unidade SRTVN 701, ambas com excelente localização. Possui instalações para escritórios executivos, salas de reuniões e salas para treinamentos. Oferece serviço de domicílio comercial e fiscal com atendimento telefônico personalizado, secretária bilíngue,

recepcionista, número de telefone exclusivo, salas de reunião, auditório para até 50 pessoas , oferece também serviço de distribuição de documentos e execução de serviços externos (motoboy e office-boy), digitação de documentos, digitalização de imagens e/ou documentos *Pool* de impressão (impressora a laser colorida, impressora a laser monocromática, scanner, emissão e recebimento de fax.

**12º escritório** -Localizado em ponto nobre de Brasília, possui salas para projetos, start- up Office, locação e escritórios para meio período, baias e outras modalidades de escritório em formato flexível. Localizado no Centro comercial Varig, perto do parque da cidade e perto da praça do Buriti. Entre os serviços oferecidos possui telefone digital avançado com discagem rápida , viva voz, captura de chamadas grupo de chamadas, recurso de armazenamento de mensagens do correio de voz com configuração e recuperação remotas 24horas. Serviço e suporte e manutenção contínuos. Todos planos dos demais escritórios.

**13º escritório** -Localizado próximo ao Shopping Diamond Mall na região da Savassi no Edifício Amadeus Business Tower .Possui todos os serviços oferecidos pelos demais escritórios do mesmo grupo no Brasil.

**14º escritório** Localizado na região central de Belo Horizonte, próximo ao parque municipal possui 30 salas para utilização de escritórios individuais ou em grupo, possui 8 salas de treinamento que variam de 20 a 80 pessoas , possui infra estrutura para pesquisa de mercado.

## Sistema VoIP

Existem várias formas de realizar ligações de voz usando a tecnologia de VoIP. As mais importantes são: entre dois telefones convencionais ligados e a rede de telefonia básica; entre dois computadores; entre um computador e um telefone convencional ligado à rede de telefonia básica ou através de telefones IP.

Numa solução VoIP, os *gateways* são identificados na rede por seu endereçamento IP fixo, e a partir dessa identificação ocorre a troca de dados. Automaticamente o endereçamento IP é associado ao código do equipamento (ID), número que o usuário utilizará no seu dia-a-dia para identificação. Quando utilizado num sistema PABX, o ID fica disponível para todos os ramais.

Para estabelecer conversações usando dois computadores, é necessário utilizar um *software* que transforme os sinais auditivos capturados pela placa de áudio, através do microfone, em pacotes de dados e envie-os ao computador remoto, onde serão decodificados e enviados aos alto-falantes por meio da placa de som. São muitos os programas disponíveis para realizar esse tipo de comunicação, em grande parte oferecidos gratuitamente por empresas que fornecem conteúdo na internet, como Yahoo e MSN. As ligações usando tais programas são "gratuitas", pois o usuário só paga a sua conexão com a internet. O ponto fraco desse método é a qualidade do áudio, que pode variar de *razoável* a  *muito ruim*, dependendo de fatores como o tipo de conexão à internet nas duas pontas e o congestionamento na rede mundial.

Usuários de computador também podem aproveitar os recursos multimídia do seu equipamento para realizar ligações a pessoas que não possuem computador ou que preferem conversar ao telefone. Isso é realizado de forma semelhante às ligações entre dois telefones convencionais, com a diferença que o próprio computador da pessoa que realiza a ligação se encarrega de entregar os pacotes de dados no *gateway* de voz próximo à localidade de quem recebe a ligação. Para isso é utilizado um programa que se instala no computador de quem liga, para controlar a ligação (consumo dos créditos, *gateway* de destino, etc.).

Outra modalidade desse tipo de ligação é a implementação da funcionalidade *click-to-talk* em *sites* de *e-commerce* e suporte técnico. A pessoa que está navegando numa determinada página da internet aperta um botão disponível na página, e imediatamente é estabelecida uma ligação que é encaminhada a um agente de *call center*.

Existe também a ligação usando um telefone IP, que é um aparelho telefônico semelhante a um telefone convencional, mas que possui embutidas funções para conversão dos sinais auditivos em pacotes de dados, assim como protocolos e portas de comunicação com redes IP. Também existem, no mercado, adaptadores que permitem conectar aparelhos



telefônicos analógicos a redes de dados IP, como o ATA180 da Cisco. Quem desejar estabelecer comunicação a partir de aparelhos desse tipo tem três opções: a primeira é através do endereço IP atribuído ao telefone após a conexão na rede (IP privada ou Internet). O usuário "disca" o endereço IP do telefone remoto e o mesmo "toca" para que o usuário remoto atenda à ligação. Em redes com atribuição de endereços IP dinâmicos, isso pode ser um fator complicador.

A segunda opção se dá por meio do uso de equipamentos PABX IP, que realizam a conversão de endereços IP para os números de ramal comuns respectivos de cada aparelho ligado ao PABX IP, facilitando a realização da ligação. Eventualmente esses PABX podem também realizar o enlace com redes VoIP remotas, como escritórios em outras cidades e com a rede de telefonia básica, de forma que os usuários possam estabelecer ligações com pessoas que não sejam usuários da tecnologia VoIP.

A terceira opção é a aquisição de uma linha telefônica IP junto a uma operadora de serviços de telecomunicações. É por essa modalidade que deve surgir a maior revolução tecnológica da voz sobre protocolo IP. Quando se adquire uma linha desse tipo, recebe-se um número de telefone convencional que pode fazer ou receber ligações de/para telefones convencionais ligados à rede de telefonia convencional, assim como entre telefones conectados à rede IP do seu provedor de serviço. A grande vantagem é a redução de custos, pois geralmente são oferecidos planos que permitem que a realização de ligações locais e de longa distância nacional, ilimitadas, por um valor fixo bastante razoável. Adicionalmente existe uma ampla gama de serviços que agregam valor e em alguns casos podem trazer reduções de custos significativas, como o "DDD virtual", que permite a um cliente ter um telefone com o DDD de outra localidade.

## ANEXO II

### ROTEIRO

Pesquisa exploratória para conhecer melhor os centros de negócios:

Autonomia, profissionalismo, burocracia, especialização e isolamento

#### 1. Histórico

- Histórico da ANCN
- Histórico dos escritórios
- O papel da ANCN
- As ferramentas da ANCN
- Os escritórios que mais cresceram
- Por que eles cresceram mais que os outros? São polos mais tecnológicos?

#### 2. Usuário *Pessoa física e Empresa individual*

- Perfil do profissional
- Faixa etária
- Formação técnica
- Nível de escolaridade
- Há quanto tempo são autônomos.
- Perderam o emprego recentemente.
- Existe um perfil típico?
- Sempre foi autônomo? Profissão?
- Exerce um trabalho especializado?
- Qual o melhor e o pior aspecto de ser profissional liberal?

#### 3. Usuário *Pessoa jurídica*

- Perfil da empresa
- Ramo de atividade
- Tamanho da empresa.

- Vínculo com o profissional
- Número de funcionários
- Exerce um trabalho especializado?
- Qual a maior vantagem do escritório virtual?

#### 4. Especialização flexível

- Está ligado a alguma empresa ou indústria?
- Qual o grau de especialização e complexidade exigido para execução do trabalho?
- Este trabalho faz parte de algum processo? Você depende de alguém para executá-lo? Alguém depende do seu trabalho?
- Qual o tipo de relação que esta empresa tem com o seu trabalho?
- Você se considera parte desta empresa? Exerce algum controle sobre seu trabalho?
- Que tipo de cobrança recebe desta empresa (pressão por prazo, por custo, etc.)?

#### 5. Autonomia

- Autonomia para tomar decisões a respeito do trabalho realizado
- De quem você depende?
- Como você controla sua produtividade? Tem que seguir normas preestabelecidas?
- Desenvolve alguma forma de trabalho em equipe?
- Sofre algum tipo de controle direto sobre produtividade do trabalho?
- Quais os tipos de pressão a que está submetido?

#### 6. Burocracia

##### a) Quanto à rotina de trabalho

- Possuem rotina fixa de trabalho?
- Trabalham em casa?
- Quais as reclamações profissionais mais comuns?

- Como é o relacionamento com o escritório?
- Quantas horas passam no escritório diariamente?
- Qual é a rotatividade padrão?
- Como organizam as tarefas da empresa?
- Como se relaciona com o mercado?
- Como vende seus serviços? Como cobra por eles?
- Trabalha para uma única empresa (já foi empregado dessa empresa anteriormente?)
- Como se relaciona com a burocracia diária (responder e-mails, fazer propostas de serviços, etc.) e a burocracia legal fiscal (impostos, taxas, como executa o pós venda, etc.)

b) Quanto à organização da empresa

- São empresas constituídas (Pessoa Jurídica)
- Tem sócios?
- Como vendem seu trabalho? Como cobram?

c) Quanto à necessidade de reconhecimento e prestígio.

Participam de associações de classe?

d) Quanto à necessidade de organização.

e) Quanto à racionalização do trabalho.

f) Quanto ao isolamento.

## ANEXO III

### TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram gravadas e transcritas na mesma sequência em que foram realizadas. A maior parte das transcrições foi feita por mim, outras foram realizadas pela empresa Júnior Meios Consultoria.

#### ENTREVISTA 1

**Região central do Rio de Janeiro: 2º, 3º, 4º, 9º e 12º andar.**

**Participação da entrevista: sócio e funcionário de área de atendimento.**

**Entrevistadora:** *Gostaria que você contasse um pouco da história do escritório, como começou...*

**EV1:** *A gente tinha como parâmetro, há 13 anos atrás, a HQ em São Paulo e Rio de Janeiro. E então “fomos beber na fonte”. Tentamos fazer uma franquia com a HQ de São Paulo incorporada pela Regus. Não conseguimos por questões até geográficas. Não tínhamos garagem no prédio... Aí resolvemos montar nesses moldes, mas todo intuitivo: vamos fazer! Nós tínhamos um andar, este aqui que estamos são 280m2. Como a gente não sabia o que ia acontecer, se ia dar certo, até porque muito pouca gente sabia o que era um escritório virtual... Então fizemos uma parte de escritório e outra sala de treinamento, porque enquanto a gente divulgava o escritório a gente alugava para treinamento e foi o que aconteceu no primeiro ano. A gente viveu de treinamento e só dava informação... e no primeiro momento tínhamos assim o plano do escritório, era um conceito de prestação de serviços, Não era um uso físico. Tinha um contrato que dava direito a usar serviço: endereço comercial, telefone para recado, caixa postal que é espaço físico para guardar correspondências, envio de recados, fax. Enquanto a gente divulgava o conceito, trabalhávamos o treinamento. Depois, com o tempo, divulgamos a ideia, a gente tinha muito cliente trabalhando em casa, morando em outros estados, vendo se a coisa dava certo. Então essas pessoas precisavam de referência comercial. A gente trabalha com terceirização de serviços, então em vez dela receber o recado recebíamos para ela. Não é problema para o cliente do cliente, mas rolava preconceito de quem trabalhava em casa; muitas vezes a empregada em casa atendia ao telefone e falava que o Fulano estava no banheiro. É a maior queimação de filme, né? Hoje em dia não tem mais esse perfil... É mais fácil... acho que o preconceito diminuiu muito... Tanto do lado do profissional quanto do lado dos clientes deles. Ninguém quer saber onde a pessoa trabalha, quer o serviço executado e pronto. Bom, pelo menos é isso que a gente vê por aqui...*

**EV1:** *Começamos assim o conceito do serviço, depois aluguel de salas (alugavam por poucas horas e iam embora), aí fizemos clientes full, que se hospedam aqui há alguns anos e outros por meses... e os perfis são muito diferentes. Já tive empresas grandes, pequenas. Pessoas com negócio novo, que é uma coisa moderna... Aqui a gente fala muito assim: sala barata é metro quadrado do conforto. Então você entra no seu escritório, trabalha e depois vai embora, você não tem preocupação com conta, manutenção, segurança, infraestrutura, nada, nada. A gente faz tudo isso para o cliente, que é o grande **saco** do negócio. É igual casa: você arruma, arruma e ninguém percebe, mas todo dia tem que ter alguém que leva o lixo pra fora, arruma tudo, conserta a máquina de lavar, faz as compras, mas se falta alguma coisa, aí sim, só percebe quando falta alguma coisa...*

*Agora te dizer se tenho um perfil específico, a gente foi crescendo assim treinamento/escritório- treinamento/escritório... Bom, então hoje eu acho que posso te dizer que todos os nossos escritórios estão cheios. Com a crise não piorou, muito pelo contrário, continua tendo demanda, a gente está numa fase tranquila de treinamento, a demanda está muito menor, então uma coisa equilibra a outra. A gente sempre passou por crise assim... “Ah, não, chega! O escritório não dá muito mais dinheiro do que o treinamento...” E a gente não para aí, vai aquela época cai o treinamento e outros são os escritórios. Um mantém o outro e ajuda a divulgar ao mesmo tempo, porque seu cliente recebe os clientes deles que vêm aqui. E acabam conhecendo a nossa estrutura...*

**EV1:-** *Acho que o escritório virtual que é uma resposta natural para toda essa mudança. Acho que as coisas só funcionam quando elas preenchem uma necessidade, atendem uma demanda. Não adianta criar uma coisa se ninguém precisa dela. Acho que ele veio extraído dessa necessidade. Acho que você cada vez está mais informatizada, você fala com todo mundo de qualquer lugar da sua casa. Então não é só a tecnologia, mas também a necessidade de tudo ser mais rápido... você tem que ganhar velocidade... Por exemplo, algumas pessoas não conseguem trabalhar em casa, o trabalho não rende.*

**Entrevistadora:** *Existe algum perfil definido de cliente? Com rotinas preestabelecidas?*

**EV1:** *Não sei dizer... Não, talvez eu tenha alguns casos que eu identifico nessa classificação que você faz. Eu identifico poucas pessoas assim, pessoas que a vida inteira se acostumaram levantar cedo, tomar o ônibus, chegar no horário, ter um horário de almoço, ter uma rotina, ter a separação casa-escritório e não conseguem viver dentro de casa. É como se em casa você ficasse compulsório e ele não quer isso, ele quer se sentir produtivo e o fato de ter estrutura é quase brincar de ter escritório para algumas pessoas. Quando você me falou, me lembrei de algumas pessoas que me faziam lembrar isso, no sentido de ter um escritório, separar bem as coisas...*

**Entrevistadora:** *Você tem esse perfil aqui, que precisa sentir o cheiro de um ambiente nos moldes de uma organização?*

**EV1:** *Acho que aqui não. Não sinto isso. Acho que é necessidade das pessoas ter uma relação de trabalho, um espaço físico delimitado. Mas não acho que é o caso de meus clientes aqui. Tenho pequenas e médias empresas, não tenho esse perfil aqui... Não que eu me lembre... Eu não sei porque não conheço outros escritórios. Existe até uma associação de Centro de Negócios, mas eu não conheço o perfil destes clientes. A gente faz parte dessa associação, mas não sei se existe uma pesquisa neste sentido...*

**Entrevistadora:** *O fato de o Rio ser uma cidade turística influencia de alguma maneira o seu negócio?*

**EV1:** *Não, meus clientes são de negócios. Tem pessoas que vêm ao Rio fazer reuniões, consultores de RH, vêm fazer entrevistas, seleção e recrutamento, que usam escritórios para isso, que usam horas do dia, algumas horas por dia, dias. Agora o cliente do escritório que tem sala, com nome na sala, que tem nome da porta, em geral são pequenas empresas, muito ligados à informática, prestação de serviços, tem área ligada a computadores, peças, hardware, software, muita gente nessas áreas. Agora esse perfil que você está dizendo, não. Não é o meu perfil.*

**Entrevistadora:** *Existe algum preconceito com a ideia de escritório virtual?*

**EV1:** *Acho que existia um preconceito sim. As pessoas tinham um certo receio de como seriam recebidas no mercado... Mas aos poucos foi mudando. Por contrato aqui é seu escritório, é uma terceirização de serviços. Mas o seu escritório não é só o seu escritório. As pessoas tinham medo se elas dissessem que trabalhavam em um escritório virtual, como é que isso iria soar ao ouvido do cliente dele. Ah! esse cara não é sério, essa coisa do brasileiro de ser esperto! Por isso que a gente é muito radical nessa relação de trabalho. Eu não atendo uma pessoa que chega aqui e diz: “Eu quero usar uma sala, eu vou pagar em dinheiro.” Isso não atendo, eu não faço...*

**Entrevistadora:** *Então como é que você consegue fazer essa triagem?*

**EV1:** *Ah! eu tenho uma intuição, uma coisa impressionante. A gente faz um cadastro, tem um contrato de prestação de serviços, com direito e deveres. Mas isso te protege de pessoas mais invasivas, mas quem quer fazer faz, nesse país quem quer fazer faz... neste país é impressionante... de contrato, de endereço. Eu cedia meu endereço para endereço fiscal. Não faço mais, neste país é um absurdo. As pessoas levam muito pouco a sério o trabalho das pessoas, então a gente se protege disso. Você checa dados, você vê a condição daquele cliente, vê o que ele faz, tem alguns clientes para os quais eu não alugo salas. Por exemplo, factoring (agiota), porque o bom senso te diz que aquilo não vai e não pode dar certo, então a gente se dá o luxo de escolher com quem seus clientes vão conviver. Eu não escolho só com quem eu vou conviver, eu estou expondo meus clientes a outra situação, coisa e outra acontecem. Existem pessoas que alugam e vão embora e não pagam. Mas eu acho que este conceito de ocupação de espaço, mudou muito com a tecnologia, com a seriedade das pessoas, com o conceito de espaço, com a tecnologia, com a sociedade. Meu cliente dizia assim: “Como é que vai ser isso? Se as pessoas souberem que eu trabalho e não estou aqui todos os dias? Eu não estou aqui.” Então muitas pessoas dizem que é verdade, quem dá a seriedade do seu trabalho é você, eu só atendo o telefone e passo seu recado. Escritório Virtual, o conceito é de ocupação de espaços, não é de uso de espaço físico. É de serviço... como você tem o contato eu atendo o telefone e digo: - “Consultoria da Ana Ltda. Boa tarde”. – Eu queria deixar um recado. Eu entro no site. Recado para Ana e coloco assim: “Tem um recado no seu e-mail”. E ela vai acessar e eu sei daqui, como sou a gerente, que você acessou seu recado. Ela pode ligar pra cá todo dia, mas ela pode fazer isso pelo site. Mas se ela pega o recado e retorna, o cliente dela não vai nem querer saber como ou quem foi que passou o recado para ela. Se meu cliente recebeu seu recado, ótimo, é isso que ele quer. Muitas pessoas que não retornam, viajam e aí as pessoas começam a ligar... “Já deixei seu recado. Vamos confirmar, vamos insistir”, mas aí desculpe, mas é quando tudo funciona redondo, ninguém estranha, quando está bom, se faz bem seu trabalho e o cliente vem, faz a parte dele...*

**Entrevistadora:** *O seu cliente acaba tendo que realizar uma série de papéis mais burocráticos, como agendar visitas, vender o contrato, cobrar o contrato, além de ter que executar... como ele lida com isso...*

**EV1:** *Não necessariamente que é ele que faz, às vezes tem uma grande empresa por trás. Alguns fazem, mas não sei... Não sei como ele faz isso.*

**Entrevistadora:** *Você percebe quando seu cliente tem alguma dificuldade de trabalho (ligações que ele não retorna, problema com credores, reclamação de clientes, etc.)?*

**EV1:** *Eu não sou a pessoa de ponta hoje, sobre o dia a dia do cliente. Mas quando chega a mim é que já está havendo algum problema, do cliente, do cliente dele. Ou não consegue encontrar, não consegue atender. Aí eu entro no circuito. Mas em geral... é problema de falta de tempo pra retornar as ligações. Porque às vezes a pessoa que era minha cliente era comercial, de uma empresa que tinha tudo isso, toda uma retaguarda pra cuidar e tudo, então era vender e pronto. E ele tinha todo financeiro, logística dando atenção, etc. É difícil porque quando começa a dar problema é melhor parar e resolver, senão acaba dando a maior dor de cabeça e você acaba gastando o dobro ou triplo do tempo para resolver uma coisa que era simples e ficou grande... A gente vê também o volume de carta da prefeitura ou notificação da receita, dá pra ver quando começa a receber muita correspondência, como, por exemplo, taxa de localização, sempre a mesma correspondência, é porque não está pagando em dia... Mas de qualquer jeito é um problema dele, a gente não interfere... Mas a gente percebe sim, quando o profissional está com alguma dificuldade. Às vezes é até pelo volume de trabalho, ele é sozinho e tem que fazer tudo sozinho. Não é fácil, o mercado não quer nem saber, ele tem prazo e tem que cumprir, tem que se virar. Como um consultor ou fazendo atendimento para aquela empresa, tem um único cliente. (Petrobras, o grande cliente de todo mundo, né?) E como é que esse cara administra tudo dele no sentido de ser o comercial, faturamento, tudo isso, e não tem esse contrato? Eu tenho cliente que é consultor, veio de uma grande empresa, trabalha muito sozinho, talvez represente um consultor. Todos eles têm uma equipe por trás. Empresas que estão em outros lugares, eles são a ponta do Rio. Tem uma empresa que está aqui conosco, de São Paulo, na sala ao lado. Tem todo o amparo logístico para eles. Tenho o 2º andar sendo uma franquia, software, tem uma empresa que acho que é de Minas Gerais, é grande, tem três salas ligadas à informática. Porque tenho o 2º/3º andares ocupados, por esse conceito full time. Então todas as pessoas que vêm em minha cabeça... Olha, eu tenho uma empresa que ela trabalhava no atendimento para estrangeiros. Chegam os noruegueses, ela faz toda a linha de frente para eles: aluguel de casa, compras domésticas para viverem no Brasil. Ela é em frente, chama inplacement .*

**Entrevistadora:** *E autonomia?*

**EV1:** *Uma coisa é você ser funcionário e outra é você ser patrão. É maior a dificuldade, muita gente tem perfil de empregado, abre a própria empresa e continua com a mentalidade de empregado. É difícil porque você tem que pagar suas contas, ou dinheiro entra ou não entra. Porque quando você é assalariado, espera chegar o final do mês, espera entrar em sua sala fazer seu trabalho e ser pago. Você fica com aquela sensação de que podia ganhar mais, mas está ganhando independente se a empresa deu ou não lucro. Ou até aquele que, em geral, abre um negócio para a mulher dele, de venda ou não sei o quê, e acaba dando com os “burros nágua”, porque é complicado e eu acho hoje, tenho muito o perfil das empresas assim, acabadas, fazendo contato com pessoas dessa empresa.*



**Entrevistadora:** *Como é a relação dos clientes entre si?*

**EV1:** *A relação é muito cordial entre todos do escritório. Você encontra, toma um cafezinho, bate um papo... coisa bem de brasileiro.*

**Entrevistadora:** *Como eles se relacionam aqui dentro, tem algum espaço em comum, eles têm interesse nessa socialização, vocês promovem algum evento para este fim?*

**EV1:** *Entre os clientes não. Não. Alguns anos, no final do ano, nós fazíamos uma confraternização até para as pessoas se conhecerem, em final de tarde, um happy-hour, aqui mesmo, porque eu trabalho com treinamento e então nessa parte de alimentação, bebida, a gente fazia a coisa assim. Aí vinham duas ou três pessoas, fiz isso uns anos, depois parei. Não tem adesão. Eu tomo certo cuidado também com isso porque, das poucas vezes que aconteceram, meus clientes se sentiram muito invadidos. Eu tive um cliente que entrou quando eu estava há um mês aqui e veio trabalhar uma outra pessoa com ele. Um dia eu pego ele na porta das salas, divulgando e falando do trabalho dele. Eu disse (olha meu pensar). Eu tenho que proteger a privacidade (interrompendo o trabalho dele) das pessoas com unhas e dentes. Não há nenhuma possibilidade. Pedi desculpas aos meus clientes, mandei carta. Eu acho que a gente tem uma mídia. A vida é muito invadida, as pessoas são atropeladas no celular às duas da madrugada. Se você não tiver cuidado, é uma coisa ética do ser humano. Então eu tenho cliente que não tem nem nome na porta. Não quero! Agora eu tenho muito cuidado com isso, por exemplo, tem clientes que se conhecem. A minha recepcionista pode saber porque ela os vê conversando coisa e tal. Mas é uma coisa tênue. Um modelo da Regus, da HQ, que são modelos americanos de pensar o trabalho, que é diferente, é uma coisa “faça você mesmo”. Ele tem área, minicopa, onde que as pessoas sentam, tomam café, batem papinho. Isso pode dar certa interação, provoca mais integração. Aqui eu tenho espaço pequeno, que é um lugar para espaço, café, a pessoa que encontra alguém que veio conhecer. Mas não é um trabalho muito interativo. As pessoas são muito focadas. Você tem Escritório Virtual que não é barato, você não está ali pagando para socializar. Então não vejo uma relação porque fico muito na minha sala, só saio para ver clientes, etc. A recepção tem mais isso e eu vejo muito pouco essa relação. É mais de educação, cumprimentar e tal...*

**Entrevistadora:** *Você acha que a pessoa tem uma visão positiva do próprio trabalho mesmo estando sozinha? Eles reclamam do isolamento?*

**EV1:** *Eu acho que não é o escritório que dá essa resposta, eu já vejo as pessoas falando isso pra mim, que as pessoas foram empregadas muito tempo e que hoje têm seu próprio trabalho. Ele sente muita falta de pertencer, essa sensação de ter horários, regras. Por mais que sejam superfocados no seu trabalho, sentem falta desta relação. Então não vejo isso pelo escritório. Até porque no meu escritório muito dos meus clientes, mesmo autônomos, estão ligados a alguém, a uma empresa. Representam um produto ou um serviço. Poucas pessoas com autonomia mesmo. As outras pessoas que estão aqui, mesmo que já trabalharam em empresa grande, trabalham para suas próprias empresas, mesmo que sejam pequenas elas são donas, empresárias, então elas não têm dilema de autonomia, elas já se experimentaram na nova relação. Eu vejo isso muito em pessoas que conheço, que mudaram suas vidas, que foram trabalhar em suas casas e estão indo para escritórios: Jardim Botânico, lugares que são lugares para morar, as pessoas montam empresa, dividem sala, com atividade para sair de casa, para não misturarem relações. Mas eu não tenho esse perfil aqui comigo. O que tenho é o cara que pertence a uma empresa, que está aqui no Rio e ele é a parte do Rio de Janeiro para fazer aquele trabalho, e então não tem*

*essa preocupação: quem vai entregar, contabilizar, quem vai vender, comprar. Ele é o comercial em geral. Ou ele é a pessoa de meio de campo. A Noeli é o meu comercial, hoje basicamente ela tem muito mais contato com os clientes do que eu. Historicamente não é muito o nosso perfil ter essas pessoas. A gente vê hoje uma nova modalidade, que alugam um conjunto de salas, em parte escritórios para dividirem seus negócios /atividades e também as contas. É um escritório compartilhado, não é Escritório Virtual, que pressupões um conceito de prestação de serviços. Ninguém tem mais secretária, tem uma recepcionista e todo mundo se vira, digita, imprimir, manda, o que faço é dar corpo. Eu tenho boy, recepção, tenho gente de TI, eu dou a estrutura, só trabalham aqui pessoas que foram trabalhar em casa e que não estão aguentando, porque são muito sós, não conseguem associar ao trabalho em casa porque têm pequenos em casa, principalmente mulher... É infernal, né? Agora essa evolução, eu não saberia te dizer. Eu acho que eu tenho pessoas muito ligadas a empresas, corporações pequenas, relações de trabalho... pessoas que sempre trabalharam, então essa evolução eu não saberia te dizer... eu acho que tenho muitas pessoas ligadas a empresas, pequenas ligações de trabalho. A sala com nome na porta faz esse papel pra ele. Ele faz parte de alguma coisa. Ele faz parte de uma empresa.*

**Entrevistadora:** *Você acha que pertencer a uma organização tem alguma importância?*

**EV1:** *Vou dizer pra você a minha sensação, porque na prática eu não trabalho com essas pessoas, eu sei da informação, se está no mercado, de falar do meu trabalho. Eu acho que pra algumas pessoas é fundamental pertencer, pra outras a gente está vendo muito o mercado novo dessa garotada que está vindo aí com computador na mão, põe no colo e trabalha, e não precisa de mais nada, não estão nem aí, você vê a própria reação da Google, da Microsoft, todo esse pessoal que trabalha com gerenciamento de TI, tudo isso é uma outra visão do cara engravatado e tal. Acho que mudou muito essa geração dessa garotada de 20 e poucos anos, já mudou muito, tem essa relação com trabalho diferente da nossa e cliente. Então o que eu tenho aqui não se apega a esse perfil. Ele pertence, ele é vinculado a uma empresa, ele tem uma empresa atrás dele, ele tem um comercial. Se ele é comercial, ele tem o faturamento, o administrativo, a logística, uma diretoria, marcando em cima, tanto que eu cheguei e, às vezes, eu tenho contato com a pessoa da empresa dele. Por uma questão de faturamento, por uma questão administrativa, uma questão o tempo do contrato, como é que vai ser? Eu falo com a pessoa que está atrás dele.*

**Entrevistadora:** *Você sente que eles se sentem cobrados? As cobranças tipo de produtividade...*

**EV1:-** *Em algumas empresas a gente chega a saber, outras a gente não tem a menor ideia. É meio constrangedor se você parar pra pensar, eu já tive assim, eu não tenho nada a ver com a relação de trabalho que ele tem com a empresa dele. O horário que ele sai, que ele chega, o que ele faz. Mas teve uma empresa que me pediu pra controlar com cartão de ponto e o acesso, o horário dos funcionários; ela queria que eu mandasse o relatório do acesso dos funcionários dele, mas uma empresa que estava aqui comigo há muito tempo. Aconteceu isso durante um período, a gente teve que cercar isso muito bem cercado, porque isso é muito complicado. Pedi assim: “fazer eu faço, mas você vai falar com seu funcionário porque assim... porque ele não queria. Se a recepcionista está no andar e o funcionário chega mais tarde ou mais cedo, eu passo o cartão de acesso dele; então a recepção abre, ia ser um controle da própria, eu ia ter que breicar ele, eu ia ter que falar com a recepção pra não abrir pra ele, não passar o cartão dele. Olha só que situação! Que constrangedor! Eles entenderam... o cara ficou chateadíssimo, falou comigo, mas*

*fazer o quê? A empresa mandou, né? Deve ser muito chato o seu funcionário... eu ter que controlar...*

(No momento chegou outra funcionária da área comercial para participar da entrevista.)

*Nossos clientes são prestadores de serviços, vêm de empresas de vários tipos de segmento, mas que vêm de empresas grandes. Um exemplo: a Veralto, que vende software pra Petrobras, que vem de São Paulo pra cá, já existia em São Paulo há muito tempo. Nós temos também CV Tec-line, é a mesma coisa, mas ela é de perfuração, também é uma empresa enorme que veio pro Rio pra cumprir também um contrato também com a Petrobras. Nós também temos como cliente uma seguradora que também é enorme, fora do Rio e veio pra cá pra começar um trabalho e que agora vai sair e vai crescer, é o que a gente sempre espera que ele saia daqui. Normalmente é um início de um trabalho, uma nova praça. Eu acho que um grande chamariz é ser aqui na Rua São José, você tem acesso a transporte pra qualquer lugar, está no coração financeiro do Rio. Você está muito bem localizado aqui.*

*A Mila pode ser um exemplo sobre o perfil. Ela é publicitária e vende espaço publicitário pra revista e tem franquias e faz pequenos vários negócios. Ela tem muita autonomia.*

**Entrevistadora:** *Como vocês acham que o cliente de vocês veem essa autonomia?*

**EV1:** *Eu (Noeli) acho que cada caso é um caso, mas eu acredito que a autonomia seja muito importante hoje em dia. As pessoas não querem mais depender de uma coisa só, de uma empresa só e você está preso aqui, e eu não sei porque a gente não sabe, hoje você está muito bem, acontece o que aconteceu, o desemprego e o quê, né? Hoje em dia é preferível você ser autônomo. Eu vejo isso muito como positivo. E espera que o projeto dê certo, porque eu não vejo ninguém saindo daqui... de dez pessoas que saem daqui uma saiu porque não deu certo. A maioria sai daqui pra ir pra uma melhor, é sinal que é positivo, que deu certo desse jeito. O salário, pelo que percebo, é pela produtividade, o que ele está fazendo aqui não importa... A maioria das histórias que eu conheço são assim: tem um projeto e tem que sair. A pessoa fica presa pelo trabalho, mas não aquele cartão de ponto diário.*

Observações sobre a rotina dos clientes:

**EV1:** *As pessoas são muito focadas. Até pela formação dele, porque ele está aqui pra terminar um projeto. Se você está preso em uma empresa que você bate ponto às 8 pra entrar e 18 pra sair, e que é aquele trabalho, aquela coisa mecânica, tem cobrança do chefe, mas não é aquela coisa de repartição pública. Você vai ali tomar um cafezinho, vai no banheiro, vai na sala do lado do colega pra bater um papo, aqui não tem muito isso. Você vê que todas as vezes que você entra lá na sala eles estão trabalhando, a coisa está funcionando. Se ele depende daquilo, se ele está com espaço pra fazer aquilo, não é aquela obrigação.*

*Outro exemplo de outro cliente que é Consultoria, ele tem uma rotina diária. Fica aqui no mesmo horário, vai almoçar como se fosse um empregado de uma empresa privada, aí que eu acho que entra no conceito de rotina, que é a pessoa resolveu estender o quadro de funcionamento. A faixa etária desses clientes, como o exemplo, sabe aquelas pessoas que poderiam aposentar, mas não estão a fim de ficar dentro de casa ali com a mulher... tem*

*que mostrar que está trabalhando... Pode até ser atuante, ele quer ter um lugar que ele possa vir todos os dias “brincar de escritório”. As pessoas levam o trabalho muito, muito a sério. E a gente aqui vê muita coisa... A gente tem muitos casos engraçados, delicados, por exemplo o caso do cartão de ponto, também de pessoas que conseguiram dar a volta por cima. Por exemplo, a Encol é aquela construtora que faliu. Uma mulher, uma das condôminas, montou uma empresa com aparato legal, Associação tal e tal do Empreendimento dos ASCOLS; conseguiram uma pessoa pra terminar essa obra que estava parada, conseguiram fazer com que a Encol desse as escrituras. Nós ficamos abertos sábado e domingo praticamente sem dormir, aqui, com representante de um cartório e os proprietário vindo aqui o dia inteiro porque tinha um prazo para passar as escrituras, porque ia pra comarca de outro lugar. A gente foi homenageada quando esse empreendimento foi inaugurado. Você lembra, Noeli? A gente fez muito, ajudou muito. Ah! um barato!! Aquela coisa de brasileiro mesmo. Ela enfrentou uma barra, tinha dias que ela chorava achando que não ia dar conta, e a gente falava que “isso vai dar certo sim, enxuga esse rosto...” Você estabelece uma relação de convivência com as pessoas. Como todo escritório tem aquelas, retraídas, risonhas, mais soltas. Mas eu não vejo eles também convivendo entre si. Eles têm um contato, uma relação com a gente. É raro a gente ver um cliente falando: “eu tava conversando com o cliente tal da sala tal...” é raro. A gente até tentou um networking, mas eles não interessam não, eles não se misturam. Isso é interessante, porque o nosso espaço não é tão amplo assim, as salas são coladinhas, uma área pequena para cada andar, os corredores curtos.*

**EV1:** *Talvez exatamente por isso não fica gente voando o tempo inteiro, uns poucos que saem vão lá embaixo pra fumar, mas é difícil. A interação não é grande não. Às vezes vem gente bater aqui pra pedir absorvente, ou porque está com dor de cabeça. E a gente está aqui assim com gente com mais tempo, algumas mais novas, mas assim é um bom momento pra fazer essa avaliação. Porque também as pessoas são tão variadas assim, ninguém parece com ninguém. As pessoas aqui são completamente diferentes umas das outras. Eles estão aqui por um único motivo. elas alugam as salas, o espaço. Não têm nenhuma identidade em comum, nada a não ser o fato de alugam a sala da BQ. Por exemplo, o pessoal da área de TI, embora na mesma área, ainda assim são muito diferentes. Ah, teve um sim, no 2º andar, uma sala de frente pra outra, rolou um atrito inicial e tivemos até que mudar de lugar, porque eles fazem acompanhamento de ações, eles têm um site pra acompanhamento do mercado financeiro. Não durou duas semanas. E nós não tínhamos sala mais nenhuma, aí a gente pediu pra uma cliente trocar por uma sala mais ou menos do mesmo tamanho e ela aceitou trocar de sala. E no final deu tudo certo. Essa cliente é superlegal, a gente vê isso. E você tem que ser muito paciente com isso e muito cuidadosa com essa relação com que você faz pelo outro, porque o ser humano é muito espaçoso, se você deixa a porta aberta ele entra pra conversar... A gente tem um cliente lá embaixo que tem a maior sala da BQ e ele sempre deixa a porta aberta. E ele fala alto e toda hora tem que ir lá e fechar a porta.*

**EV1:** *E aí você vê os resquícios das pessoas que vêm de trabalho de grandes empresas, que tão acostumadas a trocar com outras pessoas, e aí sim eu acho que muda muito. O perfil do que esta pessoa espera quando ela vem pro escritório e do que ela na verdade tem direito a ter, e aí o limite do espaço físico, o limite do horário, as regras que você precisa e tem que seguir. Porque as regras de uma empresa comum são muito conhecidas, mas as regras de uma empresa em que a sua sala é terceirizada, que não é sua, é muito diferente. Então é chato que você faz um papel de repressora, mas também se você não fizer, você não deixa que a pessoa que trabalha na sala do lado trabalhe em paz. Então*

*you have to be very limiting, this is the boring part, clients attending in a common environment, doing interviews, is a boring thing, but you have to do it, high music, etc. This happens a lot at the beginning, then the person goes on, little by little until they adapt. You don't assume this role of you having to do it for the sake of it and limit it, because it's very easy to say: it's logical, do as you please, if you don't have peace. Being human is like air, it occupies all available space.*

**Entrevistadora :** *É possível em uma palavra você definir o perfil de seus clientes?*

**EV1:** *Focused, self-sufficient, responsible, has a positive view of the crisis. He is the type that doesn't need to be supervised all the time to produce. Even because if he doesn't produce, he won't stay. The company doesn't want to be a nanny, it wants someone who works well and right. We have some nice little ones on the 2<sup>nd</sup> floor, they are sellers, but they don't have conditions yet financially, at least because our cost is still high.*

**EV1:** *I think the market has become much more fluid, you need less infrastructure and more technology. So the type with the laptop, anywhere in the world he works well. Because he works with information, so in that sense I think yes. You put an employee in Rio de Janeiro, in the Virtual Office, that you need much less people than you would need in another situation, because the instrument he works with is information.*

## **ENTREVISTA 2**

**Rio de Janeiro - entrevista realizada com o proprietário.**

**Escritório virtual localizado na praia de Botafogo.**

**Entrevistadora:** *De onde surgiu a ideia de escritório virtual?*

**EV2:** *I already had heard of virtual office, it's a very particular story: I have a younger daughter, we decided I and my son to open a Virtual Office. I am retired, engineer, worked in a large multinational company. My son still works in a multinational, is an engineer like me, but I am retired and my son is working in the company... My daughter was having difficulty in employment, so the Virtual Office was born. To say, a common idea from a friend who had heard of it, and the people took advantage to look at an activity for my daughter, so we created the office. It happens that a little time later, she got married and went to the USA, and I who was retired started working. So it was born like that. It's a story worth telling.*

**Entrevistadora:** *O fato de o senhor ter trabalhado em uma multinacional trouxe algum benefício para o escritório virtual?*

**EV2:** *Without a doubt it helped a lot, it's a vision, an experience of what works. Experience of 30 years in a company, but a lot of things changed. We observe that this part of the Virtual Office is very linked to the part of informatics, informatization, and it's evident that I no longer accompany it, the speed with which it transforms, and I am already*

*aposentado há 19 anos. Mas essa ausência minha de conhecimentos de informática, com minha experiência de gerenciamento em administração de empresa, com a habilidade do Murilo em informática. Ele é engenheiro e também formado em informática, então com isso nós conseguimos realmente criar a empresa. Sozinho ele não conseguiria, e eu também sozinho não conseguiria, teria dificuldades. Mas essa simbiose entre a experiência dele com Informática e a minha em administração é que deu pra gente tocar. Porque os problemas que a gente enfrentou foram realmente muito grandes. E ainda mais que não tinha experiência nenhuma em trabalhar na própria empresa. Quer dizer, na empresa que era eu chefe, tinha 14 mil empregados, tinha 50 engenheiros sob minhas ordens, então, você tem toda aquela estrutura, de repente eu me vejo focado numa empresa pequenininha, e tendo que tocar essa série de problemas que vêm surgindo do dia a dia. Foi assim que surgiu a empresa. Uma necessidade familiar e depois o desafio, porque depois que ela se casou e foi embora para os EUA, tornou-se um desafio pra mim e pra ele de tocarmos a empresa. Com certeza um desafio gigante.*

**Entrevistadora:** *O perfil que o senhor imaginava de cliente para o escritório virtual encaixou mais ou menos? Qual foi a expectativa quando vocês estavam formando o negócio?*

**EV2:** *Mais ou menos se encaixou sim, a gente imaginava que iria ter uma variedade muito grande. Então nós tivemos clientes desde multinacionais que precisaram, por exemplo, de uma sala para operação de dois, três meses, enquanto instalavam projetos da empresa do Rio. Tivemos e temos recém-formados, psicólogos, engenheiros, arquitetos, casos de pequenos empresários muitos ligados à área de informática. O pessoal monta seu trabalho em casa e muitos, temos notado, precisam de endereço, uma forma que dê a empresa dele um aspecto, como diria, mais formal, porque com endereço em casa... E eles usam então nossa empresa pra ter um endereço e para quando eles estiverem aí com os clientes deles, não recebem em casa, eles recebem aqui. Então temos clientes assim, pequenos clientes realmente e empresas grande como esta. Temos projetos, escritório de advocacia, advogados com escritório deles com toda estrutura montada em casa, mas ele precisa, por exemplo, talvez por razões econômicas, do nosso apoio da parte de recepção, de recados, anotações, dá aquele aspecto formal, quer dizer... “Aqui é o escritório do Doutor Fulano de tal”, então isso dá a esse cliente, além da formalidade que ele quer, com seu status ao escritório, ele também ele quer economizar porque aqui dá pra ter uma despesa pequena, pois vai ter uma secretária full-time, temos o casos até mesmo do investigador, investigador profissional (ra você ver até como é a diversidade), que usa nossa sala para entrevistar o cliente dele aqui. Ele vem, usa nosso escritório, que dá mais seriedade ao trabalho dele.*

**Entrevistadora:** *Como é feita a triagem destes clientes para evitar atividades ilegais, ou pessoas que não são muito sérias?*

**EV2:** *Primeiramente tem o contato, identidade, CNPJ, contrato social da empresa, toda a documentação da empresa, mas isso não nos livra de ter eles no escritório. Veja que às vezes vem, usa um, dois meses, depois some, não paga, até aquele cliente que você sente, não de início, que é assim não muito confiável. Então a gente procura fazer a rescisão do contrato. Só a prática, tivemos caso aqui de no início ser desagradável. Fraudar um contrato social e fazer o contrato conosco com contrato social fraudado, quer dizer, era um estelionaestário.*

**Entrevistadora:** *O senhor sente diferença de expectativa dos clientes quanto à utilização dos espaços relacionados à formação profissional? Por exemplo, o senhor sente que existe diferença de expectativa de utilização de espaço de um psicólogo para um advogado?*

**EV2:** *Não sei dizer, os advogados gostam das salas mais sofisticadas, eles ligam e agendam para essas que são as mais bonitas, acho que é pra impressionar o cliente. Os psicólogos são mais simples... Mas tem também advogado simples, que não importa pra aparência, vem para estudar, trabalhar mesmo... Tem um caso também de um advogado recém-formado, quer dizer, você tem dois, um que tem seu escritório e que usa nossas atividades mais para anotação de recado, secretariado e aquele que já usa para receber o cliente dele aqui. Está naquela fase de montar um escritório; financeiramente compensa. Ou também está querendo fazer concursos, então nessa fase vai usar escritório mais para os possíveis clientes, é outro tipo de clientes nosso; também tem aquele renomado, que vem de São Paulo para o Rio de Janeiro pra fazer um trabalho de 3, 4, 5, 6 meses. Então ele aluga nossas salas e fica realmente trabalhando quase que independente da gente, nosso contato com ele é mais uma vez aquele de secretariado.*

**Entrevistadora:** *Vocês participam de alguma associação de escritórios virtuais?*

**EV2:** *É porque nossa ideia é justamente divulgar os Escritórios Virtuais, que é coisa nova no Brasil. Você deve conhecer a Regus, que é representada quase que no mundo todo, e no Brasil é praticamente novo. A gente, como empresa pequena, temos o interesse em divulgar porque independente de concorrência, de credo religioso, os escritórios, a gente procura através do nosso blog divulgar, porque a gente acha interessante que pessoas que não conhecem, e cria uma necessidade.*

**Entrevistadora:** *Desses clientes que o senhor mencionou, que utilizam o espaço por um tempo mais longo, como eles se relacionam aqui dentro, eles criam uma rotina de trabalho? Têm horário pra chegar e pra sair? Eles se relacionam com outros clientes?*

**EV2:** *São poucos casos, me deixa lembrar... Eu realmente não posso interagir, só a Sônia com os outros funcionários. Muita pessoa chega, executa sua tarefa e não há aquele espaço de se relacionar. Ele entra no aspecto de autonomia, faz sua tarefa, se despede e pronto. Tem aquele que usa duas a três horas por semana e nos períodos, por exemplo, de uma empresa de telecomunicações que estava se preparando para uma licitação aqui no Rio. Eles ficaram durante duas semanas, preparando os dados para apresentação. Quer dizer, uma empresa lá de Minas esteve utilizando umas duas semanas, trabalhando com nossas salas ao lado, tem determinada tarefa, quer dizer não houve essa interação porque terminou, acabou, fechou, vão embora. Então acho que esse perfil que você está dizendo é muito difícil a gente ter.*

*A equipe da empresa de telecomunicação era de três funcionários, a gente trabalhava e preparava o projeto, localização, os pontos de transmissão para o esquema de telefonia, orçamentos, tudo isso era da empresa dele, quer dizer nossa participação era mínima. Uma parte de apoio administrativo, uma cópia xerox, um recebimento de um fax, envio de fax, eventual digitação, mas não é essa interação realmente. Eles são muito autônomos. Nosso apoio é mesmo, nesta parte, é um facilitador. Usa e não interage. É bem formal, muito objetivo, muito independente, muito autossuficiente. Quer dizer, nosso apoio é mais recado, uma ligação. Ele pega o laptop dele... É autossuficiente mesmo...*

**Entrevistadora:** *O senhor percebe algum sentimento de insegurança dentro destes profissionais, eles reclamam da crise, que a vida está difícil?*

**EV2:** *Da crise todo mundo reclama, não se fala em outra coisa. Mas os clientes são otimistas, acreditam no que estão fazendo. Tivemos alguns clientes que pediram para rescindir, aqueles que não tiveram sucesso. Muitos utilizam aqui como um teste: se der certo eles ampliam. Começar aqui dá mais status, mais credibilidade, mas se ele percebe que não está dando retorno, ele acaba desistindo. A gente sente que ele está tentando trazer a empresa com o custo lá embaixo, fazer uma pesquisa mesmo de mercado pra gente ver a ideia dele.*

**Entrevistadora:** *Você acha que o Rio tem alguma particularidade por ser cidade turística?*

**EV2:** *O turismo não influencia; é como em qualquer capital.*

**Entrevistadora:** *Tem alguma faixa etária?*

**EV2:** *Acho que, pela idade, o perfil dos nossos clientes realmente é gente jovem, quer dizer, pessoas que estão começando, e na área de informática, talvez porque são pessoas mais informadas, abertas, a grande maioria de nossos clientes está na área de informática, venda de equipamentos, assessoria na parte de comunicação. Acho que a área básica é a tecnologia da informação, gente jovem na área de 25, 30 e 35 anos. Mas aí, contrastando as empresas de grande porte também, advogados, advogados com escritório, é outro tipo de nicho.*

**Entrevistadora:** *Quanto ao profissional autônomo, o senhor consegue destacar as principais dificuldades que ele encontra pra executar o trabalho?*

**EV2:** *Acho que a grande frustração é a falta de tempo, mas não o trabalho. Eles estão motivados, gente jovem, e claro que tem a ver com o negócio para tentar consolidar, para começar expandir o negócio. Só sei que essa ideia empreendedorismo não é aquele que sai de uma empresa, que sai da IBM ou da Xerox, foi dispensado, tem que arrumar um emprego. Geralmente gente que está começando ou que está formando ou formado há pouco tempo, até eventualmente saem de uma empresa e têm aquela ideia, coisa boa, feliz com essa ideia.*

**Entrevistadora:** *Como é feito esse primeiro contato com o cliente?*

**EV2:** *É mais com a Sônia. Ela mostra o serviço, como que é e não necessariamente tem contato com tudo. Isso é eventual. A gente acompanha mais essa coisa de movimento dele. Então essa é a percepção que a gente tem. A coisa mais interessante, o espírito empreendedor. Pessoas que desde pequeno empresário, multinacional. Houve aquele problema nos EUA – o atentado - e aí aparece uma empresa de equipamentos de vigilância, segurança. Multinacional com equipamentos de inspeção de passageiros de aeroporto. E apareceu o nome da empresa, e ela estava usando uma de nossas salas no período que seria uma multinacional e tem equipamentos de segurança, a maior força de Nova Iorque, no entanto ela precisou usar as nossas salas e tem também o projeto com cliente que vem, ele montou um negócio de venda de persianas, por exemplo. Então é um vendedor de persianas. É um sentimento que tem na vida saindo daqui com certo status e ele não quer vender persianas atendendo ao telefone com o filho dele chorando ou*



*cachorro latindo. Então ele quer, de certa forma, um ambiente formal para a empresa dele; endereço comercial, estrutura mesmo. Esse sentimento, quer dizer... ficou conosco um ano coisa assim, crescer, expandir e agora montou o negócio dele, montou a própria salinha dele com funcionária. Interessante é o sujeito querer ter uma empresa. São dois extremos: vendedor de persianas x multinacionais na área de equipamentos de segurança no mundo todo.*

**Entrevistadora:** *Como é o perfil deste cliente?*

**EV2:** *São pessoas muito autossuficientes. Objetivas. Eu diria que sim. Mesmo os profissionais da área da saúde, eles são muito focados. A gente tem muito cliente na área de RH, mas também na área de informática, tem muito neste nicho para seleção de pessoal, entrevistas, que vêm de Belo Horizonte, Curitiba...*

**Entrevistadora:** *O senhor percebe clientes que não querem divulgar a empresa?*

**EV2:** *Ah! Sim, tem cliente que não gosta de dizer que aqui é um escritório virtual.*

**Entrevistadora:** *Por quê?*

**EV2:** *Acho que por questão de status ou por medo de não serem levados a sério...*

**Entrevistadora:** *Vocês participam de alguma maneira do processo de trabalho dos usuários?*

**EV2:** *Acho que não, a nossa interferência no serviço deles é muito pequena, a gente não participa da definição das empresas, só fax, recado. A gente não participa e nem quer. Realmente não há essa intenção. Ele passa um dia, dois, três dias fechado, entende? Sai dali com projeto pronto. Vamos dizer assim, para apresentar à empresa que o contratou e a gente não interage nisto. É muito distante realmente.*

**Entrevistadora:** *Como são as rotinas diárias burocráticas?*

**EV2:** *Mesmo em tempo muito grande, de 20 dias, vem com a pastinha dele, com lap top, entra em contato com quem tem que entrar. Se precisar de algum fax, alguma cópia, ligação telefônica, aí usa nossos serviços. Terminou, saiu. É assim que trabalha realmente...*

**Entrevistadora:** *Por que eles buscam um escritório virtual?*

**EV2:** *As pessoas têm buscado os Escritórios Virtuais mais por parte econômica, realmente porque quem se formou agora tem que montar seu escritório, contratar sua secretária, pagar condomínio, isso aí para quem está começando não justifica. Por exemplo, os dentistas preocupam em assinar boas revistas até chegarem os clientes, porque sabem que vão ficar muito tempo à toa até esse cliente chegar. Até formar sua clientela. Com os outros são assim também, tem que começar controlando o custo.*

**Entrevistadora:** *Agora essa parte de custo-benefício seria um ganho secundário ou o que a pessoa queria mais seria a questão do prestígio?*

**EV2:** *Pra mim vou dizer: 70% economia e 30% status, por exemplo, o endereço desse prédio aqui.*

**Entrevistadora:** *Esse espaço é próprio?*

**EV2:** *Nós já tínhamos uma sala. Eu, aposentado, pensei: “Vamos investir em salas.” Comprei uma sala e, meu filho, outra. Ficou pronto o prédio e aí coincidiu com a descoberta do surgimento dos Escritórios Virtuais. Veja como são as coisas, começou a engrenar e compramos mais salas, visualizamos crescimento.*

### **ENTREVISTA 3**

**Região central do Rio de Janeiro.**

**Entrevista realizada com gerente do EV.**

**EV3:** *Aqui é uma filial, a nossa matriz fica na Marechal Câmara, perto do aeroporto Santos Dumont, lá já tem oito anos. No início meu diretor locou um espaço e começou a pesquisar o que seria aquele espaço que ele tinha locado, então viu na mídia que estavam começando os Escritórios Virtuais e começou a planejar ISS. No começo foi um sucesso, “bombou”, era novidade até aqui no Rio, os Escritórios Virtuais, e conforme as empresas foram crescendo, elas locavam nossos espaços tanto para treinamentos como para escritório fixo. Em 2006 ele abriu essa filial aqui na Assembleia, e como aqui é um espaço central mesmo, perto do Metrô, da Praça 15, a proximidade é bem grande daqui do Centro, e surgiu essa oportunidade de ter essa filial aqui. E graças a Deus desde 2006 temos bastantes clientes e temos também rotatividade também, porque são clientes que ficam determinado tempo, outros que saem e retornam. Nossos serviços, graças a Deus, sempre foram muito bem aceitos junto ao mercado e tudo.*

**Entrevistadora:** *Você sente diferença do perfil dos clientes matriz e filial?*

**EV3:** *O perfil do cliente da matriz são praticamente pessoas que vêm do aeroporto, pelo acesso ali é bem mais perto... Procuram mais quem vem do aeroporto, que vem de proximidades e lá, como já tem oito anos, já tem clientes cativos, para salas de treinamentos, e aqui como é novo... muita gente de lá não conhece... Os que estão lá vêm aqui até pra conhecer e também por ser central e pela localidade do lado da Faculdade Cândido Mendes, uma faculdade bem conhecida...*

**Entrevistadora:** *Pelo fato de estar perto da faculdade vocês têm o público recém-formado?*

**EV3:** *Temos usuários para cursos, treinamentos, empresas de recursos humanos daqui que fazem recrutamento, pessoal do prédio que usa nossas salas para treinamento, reuniões. Pra eles foi uma novidade, porque aqui no prédio não tem esse tipo de serviços.*

**Entrevistadora:** *E você tem algum cliente que trabalhava em uma grande empresa e que, por redução de custos, teve que sair da empresa, algum consultor que foi montar seu próprio negócio?*

**EV3:** *Eu tenho cliente que já foi gerente do banco e montou empresa de recursos humanos junto com a mulher que já trabalhava na área, e eles têm hoje duas salas aqui conosco, faz*

*esse trabalho de consultoria pra Recursos Humanos, selecionam candidatos. Tem esse tipo de cliente também.*

**Entrevistadora:** *Como é a rotina deles?*

**EV3:** *Eles são bem metódicos, chegam sempre no mesmo horário, mas acho que é mais por causa dos filhos na escola. Ela de vez em quando almoça em casa, ele almoça por aqui. Mas depende, quando eles estão entrevistando candidato ou dando treinamento. Aí eles não têm horário... no resto é tranquilo...*

**Entrevistadora:** *Você tem algum cliente autônomo sem ligação com grandes empresas? E as dificuldades iniciais?*

**EV3:** *Tenho pessoas que começam aqui montando sua empresa, também tenho aqui clientes que precisam de endereço comercial, endereço fiscal. A dificuldade de montar uma empresa sozinho, montar uma sala, colocar secretária, boy, o custo é alto e pra quem está começando o Escritório Virtual é cômodo: entrar, ter a sala limpa, ter o serviço da administração e recepção, sentar e ter aquela comodidade de chegar e ter tudo pronto, e é só entrar no escritório e trabalhar, no horário comercial dele, quer dizer tem essa disponibilidade. Aqui ele chega, tem a sua sala, trabalha, quando ele não está tem o recebimento das correspondências, isso já está cômodo, não gera tanto custo, é mais econômico. Se ele fosse montar uma empresa mesmo aí ele gastaria muito mais.*

**Entrevistadora:** *Com relação à interação com outros clientes, eles interagem entre si?*

**EV3:** *Sempre tem, na hora do cafezinho, parar, bater um papo, sempre tem esse horário assim. Mas geralmente eles costumam ficar dentro das suas salas mesmo. A interação é rápida. Eles não ficam pelos corredores. Não, por enquanto não. Por enquanto eles ainda não tiveram e geralmente são pessoas que estão começando no mercado e que até futuramente...*

**Entrevistadora:** *Você tem algum acesso ao trabalho que o seu cliente desenvolve? Eles têm uma rotina preestabelecida de trabalho?*

**EV3:** *A gente consegue, porque com o tempo a gente vai conhecendo o nosso cliente. Vendo qual tipo de cliente que está locando nossos espaços, porque também a gente usa o nosso lado psicológico, também dá pra ver o perfil de cada cliente. Não existe um padrão e mesmo assim a gente não conhece a empresa na real, porque nós só locamos mesmo; ter acesso do que acontece nas empresas deles a gente não tem. A gente conhece de passar pela sala, deles passarem aqui e solicitarem alguma coisa, a gente começa a conhecer assim... A gente começa a conhecer a pessoas mesmo. As ligações... são poucas que passam por mim, porque eles são responsáveis pelas linhas deles em si. É bem particular mesmo o que se passa lá mesmo. Aqui eu tenho salas onde trabalham 4, 3 2 pessoas, vários tipos de salas. Eles se alocam aqui conforme o espaço que possuímos. A gente só subloca os espaços.*

**Entrevistadora:** *Como vocês fazem para os clientes utilizarem o espaço de forma correta?*

**EV3:** *No início a gente fica mais disponível, eles têm muitas dúvidas e a gente tem que falar várias vezes o que pode e o que não pode... Por exemplo, se todo mundo trabalhar com a porta aberta, fica impossível... por isso a gente faz um esforço para dar um suporte*

*no início até eles se instalarem, e tudo o que a gente pode fazer para melhorar, atender a eles, que esteja em nosso alcance a gente faz. Cheguei a trabalhar na Matriz e vim pra cá quando inaugurou há três anos.*

**Entrevistadora:** *E a crise tem afetado o escritório e os clientes?*

**EV3:** *Por enquanto eu ainda não senti a crise afastando os clientes ainda não... Tem mês que seria fraco: janeiro, fevereiro, devido aos feriados, carnaval. E não, a procura está sendo bem grande mesmo, ainda não vi esse impacto não.*

**Entrevistadora:** *Como vocês divulgam o escritório?*

**EV3:** *A divulgação é feita pela internet, nós temos folders que distribuimos em alguns pontos, fazemos também divulgação por telefone. Geralmente os que nos procuram mais vêm pela internet. Ou por indicação. Meu diretor tem outras empresas, na verdade aqui é uma das que ele tem. Para precaver, é pela intuição, mas também consulta antes de locar a sala. Ao perceber irregularidades, a gente procura nem locar.*

**Entrevistadora:** *E quanto ao perfil: idade, curso tipo de especialização, autônomo. Tem algum tipo de cliente? Eles estabelecem algum contato entre si?*

**EV3:** *É muito diversificado, geralmente aqui nós temos empresas que trabalham com informática, com recursos humanos, marketing, são várias empresas, uma empresa de engenharia. Há são muitas, são vários perfis mesmo. Quanto ao contato, deixa eu pensar, não vejo muito. É, acho que não vi aqui nenhum contato mais pessoal não, só no período do trabalho no encontro do cafezinho, não vejo nada fora além, só com os que trabalham juntos nas salas mesmo. Não vejo entre sala e outra para almoçar, não ocorre. Não vejo contato pessoal. Só um papinho na hora do cafezinho como já falei. Tem empresas que tem três anos, outras que tem pouco tempo e aí vão ficando. Já trabalhei em empresa grande há 10 anos e estranhei: batia papo, almoçava, marcava com colega de outra repartição. E aqui não tem isso, é cada um na sua sala, se encontra quando esbarra no corredor, ou às vezes no banheiro, no corredor. Confraternização somente entre funcionários, já cogitamos a possibilidade de comemoração com todos, mas geralmente cada um sai, já tem compromisso. Uma vez a gente pensou no Natal, mas alguns não trabalham na semana do Natal.*

**Entrevistadora:** *Os clientes solicitam algum serviço a mais que seja específico? As salas são todas iguais?*

**EV3:** *O que eles esperam é isso, não tem expectativas, mesmo porque eles já conhecem os sistemas virtuais. Todas as salas têm acesso à internet. O tamanho varia; no total são 16 salas. Temos uma copa; os clientes quase não usam.*

**Entrevistadora:** *E o nome Escritório Virtual / Centro de Negócios: existe algum preconceito em relação ao nome?*

**EV3:** *Tem muitos que não aceitam que... quando falam que é um escritório virtual. Alguns não concordam com o nome porque não tem credibilidade. O nome Escritório Virtual, que transmite uma ideia que ali dentro não tem uma empresa funcionando, não consideram como empresa, não aceitam, não acreditam, não passa aquela credibilidade...*

**Entrevistadora:** *Tem problema com a concorrência?*

**EV3:** *Quanto mais melhor. No Rio tem muitos escritórios, alguns de luxo. O nosso é central, não é de luxo mas é bem montado, bem frequentado...*

**Entrevistadora:** *A relação deles, como é?*

**EV3:** *Não se misturam. Às vezes não temos nem acesso. Sendo clientes fixos, e não estão no momento que a pessoa ligar, eles ligam pra cá, anotamos o recado e passamos pro cliente ou pela internet ou pessoal. Quanto ao trabalho deles, não falam o que é, o trabalho que eles estão desenvolvendo em sua sala. Não tenho acesso a nada.*

## **ENTREVISTA 4**

**Rio de Janeiro.**

**Entrevista realizada com gerente do escritório virtual.**

**Entrevistadora:** *Gostaria de saber um pouco sobre o escritório virtual. Há quanto tempo vocês estão aqui?*

**EV4:** *Essa unidade é bem nova, estamos acabando de inaugurar. Eu vim da unidade de São Paulo, estou aqui há cinco meses, cuidando dessa unidade. Eu trabalhava na Unidade de Alphaville e fui transferida para gerenciar essa unidade. Eu trabalhava no setor de contratos.*

**Entrevistadora:** *Gostaria que você me contasse um pouco sobre o escritório virtual. O perfil dos clientes.*

**EV4:** *Eu não tenho autorização para passar dados dos meus clientes, da minha relação com eles. Só com a autorização da minha diretora (Ana Paula).*

**Entrevistadora:** *Então você poderia me apresentar o escritório, a área física ?*

**EV4:** *É a primeira unidade aqui no Rio de Janeiro. A intenção da empresa foi realmente abrir aqui no Centro – Av. Rio Branco, no Centro, próximo a vários prédios comerciais e empresariais do Rio de Janeiro. Com várias empresas aqui estabelecidas e seguimos os mesmos tipos de serviço de decoração, mobílias igualmente nas unidades de São Paulo. E lá nós temos cinco, estamos há quatorze... quinze anos no mercado e seguindo o mesmo padrão de serviço de São Paulo. Nós prestamos serviços pra pequenas, médias e grandes empresas, temos diversos tipos de empresa. Tem de autônomos, como aqueles que usam esporadicamente, tem clientes de contratos, eles utilizam conforme a necessidade, como seria o caso de sala de reunião, então tem várias situações; é como os Centros de Negócios, eles compartilham estes serviços, então somos abertos e, lógico, são vários critérios que são analisados desde o ramo de atividade, a planos, serviços especiais, específicos, para cada tipo de empresa ou atividades que ele exerce, e de acordo com essa triagem que fazemos já no primeiro atendimento, tipo de empresa, o que ela faz, nós já temos exatos o tipo de plano que oferecemos a elas. A unidade em si oferece serviços de salas exclusivas, salas de reuniões, serviço de atendimento telefônico personalizado em*

nome da empresa dos nossos clientes, e aí o cliente faz a escolha de acordo com a necessidade.

**Entrevistadora:** *Você percebe diferença entre os clientes do Rio e São Paulo?*

**EV4:** *Em termos de serviço, ele é igual ao de São Paulo: tem o horário comercial, aqui eu percebo que aqui tem uma certa flexibilidade em termos de horário, pela própria cultura do local. No geral é muito parecido, porque é uma organização, tem horários estabelecidos de trabalho, horário de almoço. O ritmo talvez não seja tão acelerado quanto de São Paulo, mas é o mesmo padrão.*

**Entrevistadora:** *Por ser um serviço novo aqui no Rio, você sente que eles (os cariocas) têm dificuldade em entender como funciona o escritório? E o contato entre eles, você percebe se eles têm alguma interação entre si?*

**EV4:** *Tem cliente que ouviu falar, mas não sabia como funcionava, como era, outros não. Hoje o meio de divulgação está sendo grande, muitas pessoas conhecem os Centros de Negócios. A relação de custo-benefício é grande, então a procura é grande... Você sabe como é... tudo é pra aqui e agora. Aquela coisa de focada no próprio trabalho, no próprio serviço que realmente eu acho que não dá tempo de criar certos vínculos. Uma sensação de estar perdendo tempo... Eu trabalhava em uma área fechada e meu contato era formalizar toda a parte de negociação de contrato, podia ser tanto pessoal, mas a maior parte do tempo era por telefone ou e-mail. Toda a parte de negócios, assinatura de contratos. Então não sei te informar quanto às festas de final de ano. Não tinha convivência como estou tendo agora. Hoje, o que posso te ajudar é mostrar as salas. Temos salas de reunião para 10 pessoas e as outras menores para seis pessoas, e uma para quatro pessoas, e a recepção onde acontece nosso primeiro atendimento. Virtual Office, Virtual Café. Quem vai tomar o café são as pessoas que fazem parte de determinada sala, vão tomar café, conversam e voltam, não tem essa união entre cliente diferente não. Quando eles encontram no corredor é: Bom dia, Boa tarde, é muito formal, extremamente. Cai naquilo que nós falávamos: o tempo, eles têm tão pouco tempo...*

## ENTREVISTA 5

**Hipercentro do Rio de Janeiro.**

**Entrevista com o dono do escritório virtual.**

**Entrevistadora:** *Como surgiu a ideia do escritório virtual?*

**EV5:** *Tinha um escritório montado aqui com mais dois sócios, eles saíram e o escritório ficou grande demais pra mim. Fiquei sabendo sobre o funcionamento dos escritórios virtuais e resolvi arriscar... Já tinha grande parte da estrutura montada, precisei adequar algumas coisas. A região aqui é central, muito conveniente pra quem está começando. É perto do metrô, é perto de tudo. No início achei que o escritório andaria sozinho, mas para funcionar tem que estar presente. Quando eu cheguei, você viu que eu estava carregando um computador; o computador quebrou e alguém tinha que levar pra*

*consertar, esse alguém sou eu. As coisas quebram, precisam de manutenção, se você tem alguém que está pagando por isso tem que estar tudo funcionando. Dá muito trabalho... Mas eu gosto do que eu faço...*

**Entrevistadora:** *Quanto ao perfil dos seus clientes, existe alguma característica comum entre eles?*

**EV5:** *Como sou advogado, recebo muito advogado aqui, não só advogado, mas perito e contador e outras áreas afins. Muita gente fica conhecendo, é sempre assim, um vem, usa, fala pro outro, o outro indica pra um amigo, é o famoso boca-a-boca. As pessoas procuram um espaço pra trabalhar, que seja conforestável, bem localizado e agradável e não querem pagar caro por isso. Muita gente que usa o escritório já trabalhou em empresa grande, e hoje trabalha por conta própria. A finalidade de todo mundo é ser conhecido pra ter credibilidade. O que percebo sobre as profissões, o que ocorre com o advogado, a contabilidade, tudo é dinâmico. A dificuldade que encontra é que ele não é mais o João da empresa tal. Vale, Votorantim, agora ele é o João que tem que mostrar o que ele era. Ele vive a profissão... Eu acho que os Escritórios Virtuais atendem esses profissionais tanto como qualquer tipo de empresa de qualquer tamanho. O Escritório Virtual tem uma diferença dos outros que é exatamente a facilidade. É um pouco parecido com um hotel, você poderia equiparar com um hotel, porém no escritório virtual você pode acessar seus recados e nem precisa vir aqui. Você recebe uma ligação e eu te mando o recado na hora.*

**EV5:** *A grande vantagem do escritório é essa flexibilidade de usar e pagar só pelo uso, que diminui bastante o custo e que tem, às vezes, uma interação profissional, se ele quiser ter. Tem gente que trabalha na empresa e tem poucos amigos dentro da empresa. Tem gente que trabalha em um Escritório Virtual e conhece os outros clientes, tem outras pessoas que não. Mas se ele tem interesse tem essa facilidade. O interessante também do Escritório Virtual é que ele pode achar o profissional que ele quer, que às vezes ele tem a profissão que é de advogado e ele quer um perito, e ele não conhece um perito de confiança e ele não tem ali um perito de confiança dele, mas já tem ali um conhecido do escritório que ele pode perguntar essas coisas e, enfim, já tem ali, é melhor do que buscar no mercado através de anúncio e por aí vai... Então o Escritório tem esses pontos importantes que funcionam como um Centro de Negócio, que reúne várias profissões, empresas num lugar só e ele pode pedir ajuda a quem gerencia aquele Escritório Virtual: se tem alguém pra fazer aquele tipo de serviço que ele quer, vai ter facilidade nesse sentido... Também tem que ver se ele também está localizado num lugar de renome.*

**EV5:** *Quando a pessoa vem e encontra tudo pronto, ela nem imagina a economia que está fazendo, não só do dinheiro, mas também do tempo. O tempo de escolher essa sala (a gente foi a mais de cinquenta endereços pra escolher exatamente este ponto); isso tudo é economia, não de dinheiro vivo, mas de tempo que, às vezes, é até mais difícil, porque ninguém tem tempo hoje em dia. Por exemplo, pra concluir: Você vai montar uma loja, você faz uma pesquisa: Onde vou colocar essa loja? O público que mais compra? Se é viável ou não é. O Virtual já teve toda essa pesquisa, porque se não, ele não montaria o escritório naquele lugar. A partir do momento que o cliente procura, é porque ele atende, então se ele não tiver feito essa pesquisa formalmente, mas usou o conhecimento pra isso... É a mesma coisa... É quase como uma franquia. Aqui ele não precisa de fiador, não precisa de depósito, não precisa de nada e não tem investimento inicial, já chega com R\$300,00, já tem uma secretária, já tem uma equipe trabalhando pra ele e já tem o local todo mobiliado, sem burocracia, sem a burocracia de depósitos, é tudo muito rápido.*

*Ganha agilidade e custo, e no dia a dia porque reduz 50, 60%. Tem gente que até usa da forma como a gente chama full time, que essas pessoas têm uma sala à disposição, ou seja, ela paga quase que o preço do escritório comum. Ela não tem o investimento inicial e nem tem o trabalho de gerenciar, que dá muito trabalho. Por exemplo, o computador queimado tem que estar funcionando, alguém tem que resolver... eu perdi uma manhã inteira resolvendo isso, porque se for esperar o técnico vir resolver, aí só Deus sabe quando... perdi uma manhã inteira porque estava queimado, mas quando a pessoa chega aqui está tudo funcionando bonitinho... Eu tenho secretária, tenho boy.*

**Entrevistadora:** *A facilidade de chegar aqui e encontrar tudo pronto pode acabar atraindo um tipo de cliente que não é muito sério. Como vocês fazem essa triagem?*

**EV5:** *Com a experiência, você conhece de longe quem é sério e quem não é. Muita gente engana, vem muito arrumado, mas a gente pergunta sobre o trabalho e quem não é sério não consegue disfarçar. É como eu falei, é o trabalho do gerenciamento. Então você tem que justificar pra pessoa que você contratou foi aquilo. Ela tem que estar preparada pra explicar o que pode e o que não pode. Por exemplo: todo serviço de banco, externo, é cobrado à parte. A gente faz até fora do Rio, mas é combinado...*

**Entrevistadora:** *Seu cliente é autônomo? Como ele lida com as questões burocráticas?*

**EV5:** *É, tem gente que não tem experiência nenhuma e fica perdido. Primeiro eu peço a elas que procurem os órgãos de ajuda ao Empreendedorismo, como o Sebrae, Senai. A maioria chega focada. O pessoal que tem profissão autônoma, como a gente já falou, seja o economista, o advogado, esse pessoal já dirige, já tem até essa orientação pra fazer isso. Agora quando ele tem essa formação ou qualquer outra e trabalha para empresa, principalmente as multinacionais, os bancos e essas pessoas trabalham muito tempo lá, ela tem regalias lá. O que ela quer um cafezinho, um boy, até um avião, na hora ela tem tudo sem ela precisar que esteja disponível, alguém liga e ela já tem o avião, o táxi, ela nem assina nada, já está feito o check-in e está tudo certo. Então essas pessoas, quando chegam ao mercado e precisam, deduzem que lá dá muito lucro, então deduz que ela pode montar qualquer ramo de empresa que vai dar certo... então essas pessoas que têm mais dificuldade no mercado, porque elas foram preparadas pra dirigir talvez um setor, um projeto, etc. E elas têm muito sucesso. Agora, uma empresa toda, sendo que tem que ser observado dela... que essa empresa não paga tão bem quanto a que ela trabalhava, então esses profissionais dali não têm a mínima capacidade, têm que ser treinados... aí, realmente, que ela precisa procurar o Sebrae. Já tive vários clientes com esse perfil. Quando chega, perdido, a gente já meempresa dele. Eu sou contador também e uma área que eu estava com projeto de consultoria era pra média e pequena empresa, que já faço isso pra poucas empresas... e eu estava com um projeto de estender, acontece que a gente é só um e existe um limite físico... então a gente não pode estar em vários lugares, isso é demorado. Um escritório desse que tem uma percepção de fora que não demanda trabalho, tempo, mas é uma loucura. E a secretária não vem, adoeceu, você tem que compreender. O que você vai fazer? Tem que funcionar, você tem 15, 20,40 clientes... como é que você vai fazer? E essas pessoas não têm essa consciência que tem tudo, isso quer dizer, um cara que é universitário e está sendo boy de um banco... aí o que ocorre, uma multinacional pede alguma coisa pro boy, o cara vai lá e desenvolve e traz pronto. Aí, você pega o boy que, além de ser novo, não tem um grau de instrução que ajudaria ele resolver muitas das coisas... ou então ele pega uma empresa, num ramo de atividade que ele não conhece, ele pega achando que aquilo vai gerar muito lucro e, no caso, você vai fazer um projeto, e na prática tem muitas adaptações. Essas coisas todas que acontecem*



no mercado e as pessoas têm muita dificuldade. E eu acredito que faz parte dessa falência, que a gente conhece bem, sai no jornal de 60/ 70% nos primeiros dois anos, é exatamente a deficiência das pessoas que assumem, montam empresas, resolvem empreender e não têm capacidade. Sem tirar a necessidade, nenhum negócio não é certo, é o risco. Tem uma série de dificuldade, falta de maturidade para empreender, tem muita gente que perde o controle da empresa por falta de autoridade. Por exemplo, ele me pede pra fazer um projeto e ele não tem controle, porque ele não tem autoridade. Se você não leva autoridade, aí a pessoa não faz, vira uma cadeia de descontrole, entende? E se tiver, trabalhar numa empresa no ramo da informação, ou qualquer empresa que tenha o segredo da informação de empresa, pronto, você passou o segredo pra aquele de lá, embora ele não ganhe dinheiro com o segredo, ele atrapalha muitas das vezes. Como software, já sai fazendo, desenvolve com recursos mais complexos, sai dali, desenvolve um com recursos menos complexos, quer dizer, frustra o seu. Quando sai no mercado, acaba o sonho do empreendedor.

O cliente sai com o dinheiro pra empreender, mas não sabe onde empreender, tem coragem, tem atitude, recursos financeiros, mas não tem a prática. Aí ele se frustra. O virtual é ideal porque gasta menos: se não deu certo naquele endereço, ele sai pra outro, não gasta muito. Imagina gastar em uma sala de 30 metros quadrados: você gasta no mínimo R\$10 mil pra instalar. Essa é a média... Aí, se não deu certo, do Centro eu tenho que ir pra Barra ou contrário, porque vê a Barra como um lugar quase que fora do Brasil, e não é o produto dele, tem que ser no Centro, então quer dizer ele chega desestimulado. Aqui ele não tem esses gargalos no desenvolvimento do empreendimento dele. O Virtual agiliza, ele gasta o quê? R\$300,00. Ele sai e quase que o quê, sem gastar nada. Olha, pra te ser sincera, eu tenho essa vivência até antes do Virtual. Muita gente pegou carona e depois se expandiu e aqui não é diferente, aqui é rápido. Agora muita gente, por estar mais madura, porque cresce e continua usando, porque ainda assim é mais barato. Tem gente que não, cresceu um pouquinho, montou o dele, e às vezes volta. Eu tive um caso do pessoal dessa área de informática, que eles ganharam muito dinheiro, hoje eles têm um andar, eles cresceram, prestam serviços de segurança pra bancos. Hoje mesmo tem brasileiros que em vários países tem que ter os escritórios dele, mas na outra capital ele usa o Virtual. Aqui ele não usa porque é a matriz dele, porque é mais barato.

**Entrevistadora:** Quanto a este local? Você já tinha a sala aqui ou adquiriu depois?

**EV5:** Eu, como todo profissional, precisava reduzir custos. É difícil você fazer seu salário e pagar mais mil, dois mil, só de despesas; e aí trabalhava com mais três pessoas numa sala de 30 metros quadrados, uma recepção. Dividia e uma dessas pessoas precisou sair; foi o contrário, arrumou um emprego como executivo de uma excelente empresa, e o outro parou. Trabalhava há 40 anos na advocacia. E eu vi que ia ficar só bancando aquilo tudo, procurei o Virtual, não tive muita segurança. Não sei se pela época, que estava começando, fui atendido por pessoas que não me passaram muita segurança, aí resolvi montar o meu.

**Entrevistadora:** As pessoas têm preconceito quanto ao fato de ser escritório virtual?

**EV5:** Têm. Porque, como estávamos conversando, no site a gente vê tudo sobre o virtual, porque é uma atividade nova no mercado, assim como a informática, assim como o serviço. E a gente conhece até outros tipos de serviços, mas o virtual tem ideia de 15 anos, mas pro mercado não é. Não amadureceu e quem tem ajudado muito é essa revista da Globo: “Pequenas Empresas Grandes Negócios”; geralmente eles publicam um artigo

*relacionado e tem ajudado a divulgar essa atividade, tem mudado bastante. Geralmente os jornais soltam uma vez e essa revista tem focado essa atividade. Então ela também interessa. A dinâmica do mercado, na prática, sempre tem que adaptar na realidade, e os escritórios como querem render, eles tentam se adaptar até onde é possível. Eu aqui, por exemplo, criei um padrão, não me interessa em diversificar muito, porque tem cliente que vende tudo no Escritório Virtual. Não me interessa, por isso tem essa profissão e eu não quero sair dessa, além de gerenciar o escritório, eu tenho... acho que não é ideal. Tem escritórios que tomam prejuízos, já fui chamado pra defender, já defendi Escritório Virtual, não tem muito ganho. Toda empresa bem gerenciada tem lucro, o segredo é esse aí. Tem muito a ver com mercado. O próprio advogado que já passou por aqui e hoje tem um escritório maior. É muito da pessoa, às vezes a pessoa quer seu escritório. Aqui eu tento facilitar ao máximo, deixar a privacidade ao máximo pro cliente, que eu acho que é isso que eu não tinha muito cuidado, então é difícil você chegar e acreditar naquilo que você... tem que passar confiança para aquele cliente que acha que isso não funciona. Também tem isso de ter nome no mercado, não sei. Às vezes tem aqueles escritórios que não querem dizer pros clientes que é Virtual, com receio de não ter confiança daquele local. Hoje o cliente não procura o profissional pela estrutura só, ele procura porque conhece, porque foi indicado. Tem advogado com 30 anos, assim como engenheiros, etc., que têm seus escritórios. Arquitetos, e depois de dois anos observando aquela atividade, ou cinco, é que passa a usar o Virtual. Tenho um cliente que passou uns três anos, veio aqui umas dez vezes no mínimo, literalmente. “Eu quero vir, que a minha filha é advogada”. E no final das contas eu tinha tanta intimidade com ele de falar, de conversar... Que eu disse: está aqui, está aqui aquela sua bagunça lá, não vai, cara”, e passava um mês e tudo cheio de poeira, eu tenho vergonha de mostrar pro meu cliente, e ele acabou vindo pra cá. Interessante, quer dizer neste aspecto, ele tinha interesse mesmo de vir pra cá, porque ele, advogado de uma área que pessoas importantes, conhecem ele e veem a sala dele, isso muda. Quem quer ganhar dinheiro hoje tem que dinamizar. Às vezes o Virtual é um Centro de Negócio e ele te proporciona isso, e ele te proporciona até você a também não cair tanto. Aconteceu aqui, por exemplo, gente com um treco, balcão grande pra alugar, que tinha 30 a 40 o frete, e chegar um outro chegar precisando de um frete desses. Então acaba sendo um link. Esse cara que... André... ele também é meu cliente, além de prestar consultoria. Ele é pessoa física, mas ele tem 20 anos que fabrica chocolate. Assim, já saiu em muitas reportagem sobre ele como um chocolate conhecido, um sabor supergostoso, vende assim pra hotéis superfamosos, que conhecem ele, que fazem encomendas. E ele vive disso, porque tem um produto tão... que eu acho que ele poderia expandir. Ele quer ganhar dinheiro, sem a empresa ele não vai ganhar dinheiro, como é que ele vai entender? É um segredo que ele tem que passar. Muita gente faz isso. E ele não tem a mínima competência pra fazer isso, se não tiver o Escritório Virtual, porque às vezes a pessoa tem medo da consultoria. Porque eles pensam que o Consultor, ele vai ganhar muito dinheiro, ou que ele só quer ganhar o dinheiro e não vai adiantar nada, e não é isso. Talvez uma orientação é tudo que faltava, porque ele já tem a experiência de 20 anos de mercado fazendo produto. Pra vender barato tem que fazer em grande quantidade, e é nisso que a Garoto ganha e faz. O consultor é como o médico: ele fala, mas a pessoa tem que acordar e foi aqui que ele despertou.*

**Entrevistadora:** *E como você faz pra barrar quando a pessoa chega e você percebe que ela não é uma pessoa séria?*

**EV5:** *A gente nem faz. Simplesmente assim... Nem faz... Certas atividades são por contrato. Por exemplo, se me ligar aqui e for empresa de empréstimo, aqui não alugo. E se*

*a pessoa aluga dizendo que é outro ramo, e se eu descobrir, eu chamo pra conversar. Se ela for honesta até deixaria, eu quero mais é que ela cresça, desenvolva, pague o contratado. Se ele não trouxer clientes que façam bagunça no escritório, entendeu? Que enfim pertinente eu deixo à vontade, quando o cliente é consciente ele nem traz. Os criminalistas que tenho aqui me favorecem até mais porque esses tipos de clientes evitam mesmo, só vêm com aquele cliente que tem perfil bem melhor, entende? Não tenho nada contra o criminalista, é que aqui é uma estrutura para todos e eu, como gerente, tenho que organizar isso, primar isso aí... se não tiver eu vou perder meus clientes. Um cliente vem aqui falando alto demais e eu ouvi reclamação eu peço (já tive isso aqui). Eu não tenho autoridade nenhuma sobre meus clientes, mas uma forma eu tenho que conversar com ele e tem que ser na hora. Desagrada aos outros clientes. Se não for gente com boa índole, não vai entender, aí eu rescindo o contrato. Já até uma vez rescindi, porque não serve, é ruim, é difícil você rescindir contrato, perder dinheiro, mas é preferível, pior é se você continuar, porque dinheiro nenhum vale a pena você ter problemas maiores depois. Se o cliente der muito trabalho pra ele e você vê que ele está errado... Já ouvi dizer que um ou dois Escritórios Virtuais faliram porque colocaram pessoas erradas. Porque vai Receita Federal, vai Polícia, atrapalha tudo. Principalmente no mercado, se você prometer tem de cumprir. O mercado só precisa disso: você prometer e cumprir. O cliente não vai exigir mais do que contratou.*

**Entrevistadora:** *Como é essa relação no início até funcionar, eles têm a sensação de pagar um preço justo ou não?*

**EV5:** *É tudo combinado antes. Você pode tomar dez, quinze cafés, chás, mas outros Virtuais que têm esse controle, que acho que deve ter, porque um recado a mais é mais quarenta centavos, é mais dois reais. Quem está faturando tem um descontrole, imagina quem recebe aquela fatura? Tem um desconforto, por isso mesmo que eu padronizei. Eu padronizei tanto que eu cobro há uns quatro anos R\$100,00 pelo serviços sem utilização de horas. Estou vendo outros caminhos, correção monetária, tem gente que já estava pagando 18, 8, 17 reais a mais. Eu disse: parei. Eu boto no contrato uma cláusula lá, que eu vou aumentar não pelo índice, mas pelos custos. Então você vai aprendendo, eu não tinha isso. Muitas pessoas não percebem isso, que um que entra hoje paga R\$100,00, e o outro paga R\$117,00, mas uma hora um percebe e ele pensa: “Pô, se eu estou entrando hoje pago R\$100,00, o outro que está aqui há três anos paga R\$117,00.” Tem um que sempre percebe. Eu tirei mais isso por uma opção de padronizar, porque eu gosto. Porque quando o cliente descobre diz: “mas eu estou pagando mais”. Eu acho que a empresa tem que percorrer por uma trilha. Eu estou aqui pra atender e ganhar dinheiro de qualquer forma, ou vou atender meus clientes no que ele precisar. Tudo o que você tem no escritório convencional, que você conhece aqui, você vai ter, quase com uma secretária inclusive. Se contratada só pra mim, ela fica ociosa, então ela é minha secretária e compartilho com meus clientes. Quase que personalizasse. Ela só não vai pra rua. Esses escritórios que cobram tudo, uma ligação, acho que tem dificuldade sim, do cliente entender... e o que o cliente não entende ele não compra. Acho que tem que ser bem prático. O fato de ter gente é um conforto que ela tem, se ela procurar na prática ela tem esse contato humano e essa integração, e até gente que ajude no desenvolvimento da profissão ou networking: a possibilidade de trocar informação própria. Abre as portas, contribui no sentido de enriquecer no sentido do profissional, mas só tem se ela procurar. Se ela não procurar, não tem. Agora, se ela chega e tem essa ausência, particular dela, ela procura e vai achar; agora, se ela não sente, ela vai utilizar isso aqui como se ela fosse num shopping e não dá bom dia pra ninguém, ela faz as compras e vai embora. Aqui ela chega, faz o trabalho*

*dela, leva e vai embora, mesmo que ela tenha aquela possibilidade e não use isso, por si só já dá um conforto. Sinto uma segurança, mesmo se ela não utilizar isso pra integração, ela sabe: se ela precisar ela tem. É como um órfão: ele sabe que não tem o pai e talvez até a mãe... vem se tornar um sem-sucesso porque ele se sente desamparado... e quando ele não é, quer dizer ele nunca usou o pai e a mãe pra nada, mas sabe que está ali guardado. Ele é o guarda-chuva, uma proteção. Quer dizer, aqui não vai ter proteção de pai, mas vai ter... A pessoa sabe o que procura, acha. Aqui ele tem essa integração, na rua é que ele não tem. Acho que aqui é uma oportunidade pra ele e em casa é a mesma coisa.*

**Entrevistadora:** *Você já percebeu isso, de usuários procurarem e dizerem que não conseguem trabalhar em casa?*

**EV5:** *Isso é muito comum. Às vezes é mais econômico trabalhar em casa, mas é um conforto ter um escritório... E tem já aquelas que não querem se integrar, pra não dizer que usam o Virtual. Pessoas que não querem nem ser reconhecidas. Principalmente quando começam a usar. E eu sempre explico pra eles se perguntarem se é Virtual, é Virtual porque se vocês não quiserem contrate outro lugar, porque isso é uma questão ética. Tem gente que eu acho que não fala que é Virtual, que entra fala bom dia e entra, uma imaturidade, mas acho que tem... Até uma forma de como dizer isso pro cliente. Nem todo mundo, nós temos advogados, contadores, economistas... mas eles depois acham até bom. Porque o Virtual veio pra contribuir muito pra redução de custos.*

## **ENTREVISTA 6**

### **Escritório Região Central de Curitiba.**

#### **Entrevista feita com gerente do escritório.**

**EV6:** *A proposta do escritório virtual foi justamente pela dificuldade que o "Seu Manoel" teve quando ele foi montar a empresa dele, quando ele veio pra ser autônomo e precisava de um espaço pra trabalhar. Aí ele foi conhecer outros espaços que tinha aqui em Curitiba, só que ele não sentiu segurança. Segurança não só em questão de porta, de gaveta, de chave, e sim em questão de segurança no sistema mesmo. Tanto que ele (não entendível) teve uma preocupação. Depois eu vou te mostrar ali o servidor que ele montou... Todas as informações que as empresas têm aqui dentro são estritamente daqui dentro. Não tem como um hacker entrar no sistema e conseguir coletar alguma informação; então ele tem essa preocupação, justamente porque ele trabalhava em uma área em que ele sentia muita dificuldade de ter uma sala com porta, com chave, só que se ele saísse dali, ele sabia que ele podia estar sujeito a uma pessoa de uma outra empresa, que existe isso, uma espionagem, e ele está sujeito a esse tipo de coisa. Então foi essa a preocupação dele.*

**Entrevistadora:** *Há quanto tempo o escritório existe?*

**EV6:** *Desde 2007, ele veio pra cá em março de 2007, mas o escritório começou a funcionar realmente, porque (Não entendível) a estrutura do escritório em agosto de 2007, que foi quando eu comecei aqui junto com ele; então eu vim pra cá, não tínhamos nem*

mesa; praticamente, não tínhamos nada. Só tínhamos espaços e toda a infraestrutura da informática, que é a área dele, que ele tinha colocado aqui dentro pra trabalhar. Então esse espaço, que ele procurou vários espaços aqui em Curitiba, e uma das preocupações dele, grande, foi unir segurança, localização, um ponto estratégico que fosse perto de bancos, perto de prefeitura, de órgãos públicos, e um local que fosse de fácil acesso também pra quem vem de fora. Então quem vem... Já teve casos de pessoas que vieram de São Paulo, Rio, desce no aeroporto, é fácil pra chegar até aqui. Então, se a gente montasse um escritório lá no Datel, por exemplo, seria mais complicado pra gente explicar pra pessoa, porque às vezes a pessoa vem de fora, não conhece Curitiba e acaba se perdendo. Então é bem de fácil acesso nosso (Não entendível). Então, ele propôs esse espaço, fez a locação. Em cima da locação ele tinha a esposa dele, a ex-esposa, que é arquiteta, e ela fez o projeto. Ela montou, visualizou, percebeu que precisava e montou a estrutura da (Não entendível)... ao todo nós estamos com, se não me engano, 18 salas. Não tenho... se foram algumas salas, foram montadas, já foram desconfiguradas pra montar (não entendível) pra clientes que chegavam, então tem algumas salas que eram duas, virou uma, então, enfim, é... mas a configuração a princípio eram 20 salas, agora acho que somos em 18. Duas salas de reuniões, sendo que uma a gente utilizou bastante pra treinamento. Uma sala de reunião que até agora está sendo utilizada, e três salas pra atendimento, porque nós trabalhamos com escritórios virtuais e escritórios inteligentes. Tem uma diferença: o escritório virtual seria para aquelas pessoas que não necessitam de um espaço físico pra trabalhar, mas necessitam da infraestrutura que nós demos suporte pra empresa, que eles trabalham em casa, trabalham na rua, enfim, eles precisam de endereço comercial, endereço fiscal, caixa postal pra recebimento de correspondência um número de telefone pra nós atendermos especificamente pra eles, um atendimento personalizado que a gente dá, um suporte... aí todos os recados são repassados, e em caso de atendimento, eles agendam conosco, e naquele determinado dia, determinada hora, essa sala que a gente está usando agora, vai usar pra atendimento. Então ele vem, às vezes o cliente dele chega antes que ele, fica na recepção, aguarda, deu o horário, ele chegou, ele entra na sala, atende o cliente normalmente como se fosse o escritório dele.

**Entrevistadora:** Entendi. Agora você (som de chamada telefônica ao fundo)... uma questão que eu acho importante, como é que ele apresenta isso pro cliente dele? O cliente sabe que é um escritório virtual ou nem todos?

**EV6:** Nem todos sabem, muitos divulgam (som de chamada telefônica ao fundo)... (palavra não entendível) meu escritório virtual. Eu não fico lá o tempo inteiro, mas eu tenho minha secretária que está lá à disposição pra atendê-lo. Pra atender o telefone, marcar o recado e está me acusando o recado, e tem alguns que até falam: “Eu não vou estar lá, mas tem uma pessoa que vai ficar lá, e que vai te atender e que vai me passar o recado.” Tem alguns clientes que pedem que a gente faça a intermediação: “Olha, eu não vou estar aí no escritório, mas você não diga que eu não estou, e sim que eu estou em cliente, mas que eu retorno a ligação. Então existem as duas veias (som de chamada telefônica ao fundo): os que querem que identifique, que nós identificamos que local seja...”

**Entrevistadora:** Os clientes trabalham mais tempo nessa estrutura ou vêm esporadicamente?

**EV6 :** Não é muito diversificado... Vejo que nem (Não entendível) uma empresa que ela trabalha com purificadores de água. Então a pessoa fica rodando Curitiba inteira. Então ela não vai ficar aqui oito horas por dia, cinco dias por semana (som de chamada telefônica ao fundo) porque ela precisa visitar os clientes, só que, ao mesmo tempo ela não

*quer que dê uma visão de que ela não está dando o respaldo do cliente. Então não é uma questão de: Ah, não vou passar uma visão de só trabalho quando eu quero. Não, não é isso. Ele quer apenas que o cliente tenha segurança de que ele vai responder à chamada do cliente. Apenas ele não está aqui oito horas por dia, cinco dias por semana. Tanto que os clientes ligam pra ele assim que eu desliguei o telefone, e eu já estou passando o torpedo: “Olha, fulano de tal precisa que o senhor ligue, retorne a ligação, está com o problema “x”. E assim, o cliente liga pra nós, às vezes já querendo que nós ajudemos no problema que ele tem, por exemplo, e esse tipo de serviço a gente não faz, porque daí seria uma coisa mais técnica... então o que a gente...*

**Entrevistadora:** *Ter que entrar quase que no negócio, né?!*

**EV6:** *Isso, esse tipo de serviço a gente não faz porque, realmente, aí eu teria que aprender de tudo um pouco e saber de tudo, então daí é um pouco mais complicado. Então o que a gente faz que, na verdade, atender o cliente, escutar tranquilamente a reclamação, ou o que ele está precisando (som de chamada telefônica ao fundo) e anota o recado e a gente repassa pra pessoa. Tem casos que a gente até explica, liga, olha: a pessoa precisa disso, disso, disso pra que o nosso cliente... como ele não vai ligar pro cliente dele, quando ele vai conversar com a pessoa, ele já sabe o que a pessoa está precisando. Agora precisa ligar: “Ô fulano, que aconteceu?” Não! Eu já passei que a pessoa precisa dele. Então aí...*

**Entrevistadora:** *Como é que vocês fazem a triagem do cliente de vocês, pelo fato de ser virtual, você pode pegar desde uma pessoa que tem um negócio muito sério, até uma que o negócio não seja tão sério. Como é que vocês fazem essa triagem?*

**EV6:** *É, dos escritórios, tecnicamente, virtuais e inteligentes a gente sabe que pode atender duas categorias aqui. Aliás, qualquer escritório virtual que esteja enquadrado na Junta, com essa inscrição, não pode atender odontólogos e médicos. O restante dos outros profissionais a gente pode atender todos. Assim, na verdade, aqui nós não temos um critério. Não temos um ditado: vamos atender advogados, porque a gente acha que só advogado é bom. Não, na verdade assim, “Seu Manoel”... ele tem... a única coisa que ele pede é uma autorização para que a pessoa que esteja fazendo um contrato com ele, que ele possa verificar uma Junta, ou junto comercial... acho que é junto comercial, estabelecendo uma coisa, restrição no nome, alguma coisa nesse sentido. É a única proteção que ele tem. Até hoje não aconteceu nada...*

**Entrevistadora:** *Isso que eu queria saber: aconteceu algum fato importante, algum incidente com cliente... (palavra não entendível)?*

**EV6:** *Não, nós tivemos um incidente no começo com um dos nossos primeiros clientes, mas eu, atualmente, não sei te dizer o que aconteceu porque eu não tive acesso... na verdade foi um problema que o “seu Manoel” resolveu, então eu não tenho como te passar nada referente a isso. Pode acontecer com uma pessoa que chega aqui: “Ah, eu quero montar um, sei lá, um consórcio”, por exemplo. Vem aqui, monta o negócio, fica uns 2 meses aqui, passa a perna em todo mundo, “cai fora”, e daí tchau, né?Então, mas até hoje não aconteceu nada disso.*

**Entrevistadora:** *Vocês têm algum perfil típico de usuário?*

**EV6:** *Nós temos de tudo aqui. Na verdade temos mais algumas empresas predominantes aqui dentro na área de informática. Justamente porque eles vieram atraídos pela*

tecnologia que “seu Manoel” tem aqui dentro, mas fora essas empresas, eu tenho advogados, tenho representantes comerciais, empresa de... tenho muitos “vestuários”, eu tenho... não me vem assim na memória, mas é só um, uma gama assim, não tem uma coisa específica. Não, a gente só tem mais a divulgar as lojas, só tem mais, é... sei lá, representantes comerciais, não a gente só tem mais prestadores de serviço, não a gente tem mais, não tenho como, não tenho um, uma linha...

**Entrevistadora:** *Agora, com relação a essas empresas que utilizam como escritório em um sistema fixo.*

**EV6:** *Anham...*

**Entrevistadora:** *Entre esses clientes que estão aqui todo dia, você consegue perceber alguma rotina de trabalho?*

**EV6:** *Rotina de trabalho?...*

**Entrevistadora:** *É, rotina de trabalho.*

**EV6:** *Sim, quase que todas as pessoas que estão aqui, e quase todas elas têm um perfil de rotina de trabalho, como se fosse um escritório normal. A única diferença é que eles não estão, que nem... eu tenho uma empresa que, a filial é em São Paulo, mas “ah”, a matriz é aqui em São Paulo, e eles estão aqui em Curitiba, e tem uma no Rio Grande. Então ele tem uma ligação entre... é... Rio Grande, Curitiba e São Paulo. E ao mesmo tempo em que ele está trabalhando aqui dentro, ele está visitando os clientes dele, fazendo feedback também pras matrizes, pra matriz e pras outras filiais, que também não é só no Rio Grande, acho que tem em outros estados.*

**Entrevistadora:** *Nesse caso, por exemplo, esse cliente, você acha que ele se sente, ele se identifica com a empresa dele? Ele se sente funcionário da empresa?*

**EV6:** *Sim. Ele se comporta como funcionário da empresa que ele presta serviço. Tem muita gente aqui assim. Mesmo ele estando aqui, mesmo ele estando longe da filial, da matriz, mesmo ele estando longe da outra filial do Rio Grande, que ele veio do Rio Grande, ele já está há três anos aqui em Curitiba. Ele tinha um outro espaço, depois ele veio pra cá pra trabalhar aqui na (Não entendível). Ele é extremamente funcionário da empresa dele lá.*

**Entrevistadora:** *Mesmo que não tenha um vínculo de carteira...*

**EV6:** *Eu não sei como é que funciona essa parte, essa questão de salários ou participação de lucro. Enfim, cada empresa tem uma política empresarial. Mas ele é funcionário daquela empresa, ele só está aqui dentro, mas trabalhando em função da empresa dele.*

**Entrevistadora:** *Você tem alguma cobrança dessas outras empresas que vão direto pra você, é em relação à produtividade assim...*

**EV6:** *Não, eu não tenho...*

**Entrevistadora:** *Você controla de alguma maneira o trabalho deles?*

**EV6:** *Não, a parte da minha (Não entendível) não, não, não tem isso. Nós não temos*

*controle sobre as empresas que estão aqui. Digamos assim, eu tenho uma outra empresa 'x', que está trabalhando lá, a matriz fica ligando, olha: "Pessoal foi trabalhar? Horário está certo?" Não, não temos nada disso.*

**Entrevistadora:** *Agora, e quem é que paga, no caso, esses casos que tem a matriz "São Paulo", quem é que o seu cliente, é a matriz de São Paulo ou é esse profissional que está aqui?*

**EV6:** *A matriz de São Paulo.*

**Entrevistadora:** *A matriz de São Paulo?*

**EV6:** *Isso.*

**Entrevistadora:** *Interessante...*

**EV6:** *É como aqui... aqui na verdade é uma filial, uma filial deles.*

**Entrevistadora:** *Você manda a fatura pra onde?*

**EV6:** *Pra São Paulo.*

**Entrevistadora:** *Olha, isso é interessante...*

**EV6:** *Quase todas as empresas que tem aqui dentro são as cobranças... são pra outros estados. Ninguém faz o pagamento pra... o pagamento aqui.*

**Entrevistadora:** *Isso é bem interessante. Quer dizer, é como se fosse administração de espaço físico.*

**EV6:** *Isso... É assim, a empresa... a empresa 'x' utiliza espaço, o nosso espaço utiliza nossa internet, nosso tele... O número telefônico é dele, só que ele tem gasto de telefonia que ele faz pra fora, 'é' xérox, é moto-boy, correio, todos esses serviços a gente presta pra empresa, no final do mês a gente fecha a folha. Vê tudo que a empresa utilizou, o que ela não utilizou ela não paga. Utilizou motoboy, utilizou office boy, utilizou correio. Põe tudo no final do mês a gente fecha, faz o boleto e envia pra matriz. A gente faz assim, entrega uma cópia, uma cópia pra pessoa que está aqui dentro, pra ela também ter um controle, mas...*

**Entrevistadora:** *A matriz cobra de vocês explicação sobre o aumento do custo do funcionário? Ou como o usuário tem gasto as facilidades daqui?*

**EV6:** *Aí, não. Pra nós não. Aí a prestação de contas vai ser do funcionário pra matriz. Porque daí, quando a gente no final do mês mandar a fatura, já manda descritas todas as ligações, horário, enfim. Como se fosse uma conta telefônica, vai junto com a fatura e com o boleto que vai (não entendível) com ele e a cópia pra matriz. E ele obviamente vai olhar (não entendível) na conta telefônica então, não sei, nunca foi colocado nada pra nós, mas talvez esse funcionário tenha que prestar conta com a matriz. Então...*

**Entrevistadora:** *As pessoas ficam surpresas ao ver a fatura, tipo "Nossa, deu mais do que eu imaginava".*



**EV6:** *Não, nunca teve de falar não. Mas quando eles pegam eles já vão dar uma olhadinha. E ele vai ter que prestar conta: aquele mês gastei mais do que no outro e assim, talvez entre eles tenha essa cobrança, mas de nós para com a matriz não. Na verdade nós não temos como controlar, porque esse é um espaço que é um espaço da pessoa, então, o que acontece aqui dentro é entre aqui dentro e a matriz dele. Então, se esse mês ele gastou 300 de telefone e no mês seguinte ele gastou 500, pra nós é indiferente. Nós não vamos ficar controlando, mas talvez a matriz tenha essa preocupação de controlar o que o funcionário está gastando. Só que uma coisa que ficou bem claro, todas as empresas que vieram pra cá vieram pelo sentido da economia. Porque aqui nós disponibilizamos o espaço, damos todo o suporte de secretária, de limpeza, de condomínio, de água, de luz, que já está incluso naquele preço, naquele valor que ele vai pagar. Então se ele fosse locar uma sala, um outro local, ele teria que primeiro mobiliar aquela sala, colocar todos os equipamentos dentro. E aqui não, aqui ele já entra com toda infraestrutura. Então isso é um grande ponto assim, que todas as empresas que estão aqui deixaram bem claro pra nós isso. Que é a redução de custos, né?*

**Entrevistadora:** *Você tem algum perfil de profissional que seja totalmente autônomo, que não esteja ligado a nenhuma outra empresa?*

**EV6:** *Não, eu tenho... Não, na verdade assim, a única pessoa que eu tinha, que trabalhava num escritório e não sei... foi desmembrado e agora veio pra cá, é um advogado. Então eu não sei por que ele veio pra cá, só ele trouxe os clientes dele, então provavelmente ele vendia bem o trabalho que ele fazia. Eu acho que é o único caso que eu tenho de alguma pessoa, de pessoa que... É essa é uma boa pergunta sim, eu nunca tinha pensado.*

**Entrevistadora:** *Você percebe quando o seu cliente está enrolando o cliente dele?*

**EV6:** *Não, não, isso não. Coisa simples que, que houve bastante no começo desse ano, que era uma empresa que estava com problema no site e as pessoas não estavam conseguindo entrar pra emitir o boleto. Aí, a partir do momento que começou a entrar várias ligações, várias ligações, várias ligações eu entrei em contato com ele e falei: “Olha, seu Ismael, ‘é’, está acontecendo alguma coisa? A gente pode ajudar? Porque eu estou vendo que está tendo uma dificuldade, os clientes, é uma coisa muito rotineira que está acontecendo. Não, não, é que a gente está vendo um negócio do site, deu algum problema, mas a gente está regularizando isso. Regularizou aquele problema e não houve mais esse tipo de reclamação. Então, é uma coisa assim, sabe? Perturbadora.*

**Entrevistadora:** *Você sente que não é o cliente que está dando o “calote”?*

**EV6:** *Não, não, não é... não foi um problema de...*

**Entrevistadora:** *Como é que eles se relacionam entre eles aqui, você sente que eles buscam saber quem está na sala do lado? Eles têm um relacionamento entre eles, eles querem criar uma rede? Querem (inaudível), ou não, é cada um por si?*

**EV6:** *Não, é uma pergunta até engraçada, porque no começo eu achei até que talvez tivesse essa questão. Poxa, uma empresa de informática aqui, uma empresa de informática do lado, que são concorrentes, eles vão brigar entre eles. Não, não teve isso. Muito pelo contrário, eu acho que o ambiente que a gente criou aqui dentro, tanto o “seu Manoel” quanto eu na recepção, e até mesmo as pessoas que vieram pra cá, vieram com intuito de*

*trabalhar, mais não com o intuito de... Um bater de frente com o concorrente, sabe. Eu percebi que houve bastante flexibilidade entre as pessoas, então, não que eles venham ali, todo mundo ao mesmo tempo, param pra tomar um café, conversam. Não, não é isso. Mas eles têm uma boa...*

**Entrevistadora:** *Convivência...*

**EV6:** *...convivência, sem nenhum estresse, sem nenhum problema. Ah, nós temos uma empresa de R.H. na área de T.I, que fez até algum intercâmbio com uma outra empresa de informática. Até mandou... a empresa de informática precisava de estagiários, foi consultar o banco de dados de R.H. da outra empresa. Então houve essa “ligação” entre as empresas. Não há... não há um...*

**Entrevistadora:** *Mas, quer dizer, uma convivência...*

**EV6:** *Normal!*

**Entrevistadora:** *Tranquila. Mas não vai além disso também?*

**EV6:** *Não é aquela coisa de sair, você diz, fazer um happy hour...*

**Entrevistadora:** *Vocês têm outra (frase inaudível). Porque uma das questões que a gente imaginaria acontecendo era vocês quase que substituindo uma empresa.*

**EV6:** *Aham... aham...*

**Entrevistadora:** *(inaudível)... tomar um chope, pra não ficarem tão isoladas.*

**EV6:** *Na verdade assim, é. O “seu Manoel” até sai com algum, algumas pessoas aqui de dentro, alguns rapazes, digo assim, fazer um final de semana, uma sexta-feira e tudo mais, mas não que tenha isso uma confraternização, final de ano fazemos festas. Não, não é isso. A gente ainda não teve essa possibilidade aí. Ela falha talvez do escritório, não é? Que eu já, também já falei com o “seu Manoel” de uma proposta que eu fiz, pra gente fazer uma festa de final de ano.*

**Entrevistadora:** *Você acha que se houvesse essa proposta as pessoas iriam aderir, não é? Ou você acha que talvez a pessoa aderisse só pra ser educado, mas não tenho, eu acho que é um pouco diferente Talvez a pessoa: poxa me convidou, e eu vou lá, fico um pouco só pra fazer um social, rapidinho, ou você acha que as pessoas têm necessidade de ter um relacionamento de trabalho?*

**EV6:** *Boa pergunta! Eu acho que nem uma nem outra! Eu acho que existem os que querem fazer o social e existem os que querem realmente, enfim, ou também tem aqueles que acreditam que aqui só há ambiente de trabalho, que a empresa dele não é aqui, que a matriz é lá em São Paulo, que eles se relacionam com as pessoas de lá! Não sei, quanto a isso eu acho que... eu acho, eu acho assim que a gente nunca pensou muito, nunca parou talvez pra, pra analisar isso, que talvez fosse o ideal, talvez transformar, transformar essa nossa estrutura toda num, numa grande organização... Mas não sei, não sei até que ponto também. A gente nunca chegou a conversar com as pessoas aqui dentro sobre isso.*

**Entrevistadora:** *Você acha que as pessoas se sentem isoladas?*

**EV6:** (inaudível)... não, não!

**Entrevistadora:** *E os usuários do plano virtual, você acha que eles se sentem isolados?*

**EV6:** *É porque é assim, os virtuais é um pouco diferente, porque a gente não tem tanto contato com eles, eles, eles não estão aqui, é, 5 dias por semana, 8 horas por dia, não é?! A gente tem mais contato com os que estão aqui dentro. Os que estão aqui dentro... eu não vejo assim, um:-“Puxa, estou isolado, só eu estou trabalhando aqui.” Não! Eu não vejo assim. Não percebo isso. É que eu acho assim, todo mundo que está trabalhando aqui dentro é muito tranquilo. Então você pode ver que num, a gente num tem barulho, não tem, às vezes até eu fico ali na frente, tem pessoas que chegam aqui: “Nossa, mas que tranquilidade, que calma, não é? Mas aqui cada um entra na sua sala, fecha sua sala, faz o seu serviço, liga, fala, faz reunião. Então tudo é fácil, sabe então a gente não tem aquela “muvuca”, uma organização. Se você tem vários setores, você tem... Não! Aqui cada um tem a sua sala, aí então enfim, não tem aquela... É um ambiente bem tranquilo, é um ambiente bem tranquilo, assim.*

**Entrevistadora 2:** *Já o usuário do plano virtual?*

**EV6:** *É. É como eu falei. Não que ele vai vir aqui e não vai conhecer ninguém. Vai entrar aqui, vai atender o cliente dele e vai embora. Não, ele vem aqui, ele já conversa conosco. Muitos deles às vezes chegam ali... Olha, o “seu Manoel” tem muito disso. De apresentar o virtual pros nossos fixos. Então ele, ele mesmo: “Ó fulano, esse é o Beltrano, que faz tal coisa.” Às vezes eles acabam conversando entre eles, trocam cartão. Porque às vezes os nossos virtuais... a gente tem desde purificador de água até uma empresa de limpeza, de terceirização de limpeza. Então às vezes acaba um acaba conhecendo o outro, mas justamente por estar aqui, naquele momento, não é? Esse é o negócio, mas não é o que nós promovemos. Ah, vamos reunir todo mundo, vamos fazer uma festa. Não, eu não ouvi nada disso, por enquanto. É uma coisa a se pensar.*

**Entrevistadora:** *É,, muito interessante, porque, não é um núcleo que...*

**EV6:** *É, uma coisa bem diversificada, não é? não é aquela coisa é... Tinha uma outra menina que trabalhava comigo, ela falou assim: “Mais legal disso aqui, que a gente nunca vive uma rotina, porque cada dia você está envolvido com uma coisa diferente. Cada dia você aprende uma coisa diferente, de uma empresa diferente.” Então esse que é o bacana de quem está por trás dos bastidores, como eu, como o “seu Manoel”, como a pessoa que ajuda a gente também, então a gente acaba tendo uma noção meio que de tudo, sabe, a gente não se... não se aprofunda em tudo, porque não tem como, mas acaba que...*

**Entrevistadora:** *Ele tem um outro negócio além do escritório virtual?*

**EV6:** *Não!*

**Entrevistadora:** *Aí o negócio é dele...*

**EV6:** *Ele só está com esse escritório (palavra inaudível). Só está com a... com a empresa de... Antes ele fazia muitos serviços na área de T.I., e prestador de serviços e tudo mais, como ele é... Se identificou com essa área, ele estava num estágio que ele precisava fazer um trabalho, que daí ele foi à procura de um escritório virtual. Porque ele vinha de uma outra cultura, porque não sei se você já foi em algum outro escritório virtual aqui em Curitiba...*

**Entrevistadora:** *Em Curitiba ainda não...*

**EV6:** *Ah, aqui em Curitiba ainda não. Você vai ver que aqui em Curitiba ainda não existe uma cultura de escritórios virtuais, escritórios inteligentes. Existe em... eu não sei se agora se nós estamos em 3 ou 4 escritórios. Mais ainda o curitibano ele não pegou essa ideia, não é, num.... Ele acha que é mais fácil ele ir lá, montar o escritorzinho dele num local, enfim. Não tem muita cultura. Então quem a gente tem aqui dentro é mais gente de fora, porque fora já existe há mais tempo isso. São Paulo, se eu não me engano, são 15 anos já que existe no mercado o escritório virtual. Então o curitibano, ele não tem esse tipo de coisa. E quando ele foi procurar, foi justamente porque ele era prestador de serviço, ele precisava de um espaço, ele não queria disponibilizar todo um capital pra montar uma sala pra ele trabalhar. Um projeto que ia durar um ano, não é? E ele foi procurar, e ele não achou o que encaixava no perfil dele. Então foi através dessa necessidade que ele começou a pesquisar e ver que aqui em Curitiba realmente não existia e veio a montar o negócio dele.*

**Entrevistadora:** *Qual que é a faixa etária dele em idade?*

**EV6:** *Ele?*

**Entrevistadora:** *É!*

**EV6:** *Ele tem quarenta e ciiii... quarenta e quantos?... Me pegou!*

**Entrevistadora:** *Não, eu digo assim, não é uma pessoa que está aposentando, não!...*

**EV6:** *Não, ele é uma pessoa que está na área, está ativa.*

**Entrevistadora:** *Tem alguma área profissional que utiliza o escritório com mais frequência?*

**EV6:** *Isso! Á temos uma terapeuta, que ela vem, só que ela não tem um plano definido... Ás... mas a gente trabalha também com hora avulsa, foi até bom você falar nisso, ela trabalha com locação do espaço, ela já está há um ano conosco, ela não tem uma, um contrato físico, mas ela já tem um contrato, muitas vezes a gente fala isso, mas ah, ela loca o espaço naquele período que ela precisa. Então ela vem de Joinville, que ela tem uma turma, é de... Que ela faz terapia ocupacional, e terapia corporal aqui em Curitiba, então ela vem de Joinville, e já está habituada, já tem o material dela todo aqui conosco, então quase toda sexta-feira do mês, aliás, todas as sextas-feiras ela vem e atende o pessoal dela à tarde, aqui. A gente faz esse serviço também, de locação só do espaço...*

**Entrevistadora:** *Esporádico...*

**EV6:** *Esporádico. Sala de reunião, como agora a minha está sendo utilizada hoje, no período da tarde. A pessoa olhou na internet, procurou um espaço, pra fazer uma reunião, achou “Nest Office”, liga pra nós, vê se tem esse espaço que comporta o que ele precisa se comportar, se ele achar que vale a pena, ele fica com... faz a locação esporádica daquele espaço.*

**Entrevistadora:** *Agora tem alguma característica, assim do curitibano, é, que seria diferente do resto, assim pelo que você imagina do resto do Brasil, assim?*

**EV6:** Não, não, não sei... Não imagino assim o porquê que, eu acho talvez que pela falta de conhecimento. Eu acho que essa é a grande realidade. Como o “seu Manoel” trabalhou em vários lugares, ele já conhecia, então quando ele veio procurar em Curitiba ele não encontrou, talvez a falta de conhecimento dos próprios curitibanos, é que se dê essa falta de cultura de está trabalhando dentro de uma estrutura como a nossa. Eu acho que é isso. Agora, como que poderia ser feito um trabalho pra reverter isso, aí talvez ah, talvez... É uma ilusão minha, não sei, é... Os próprios professores de faculdade tãem explorando um pouquinho mais isso. O empreendedor nos alunos, porque a pessoa pode ser um pequeno empreendedor, pode começar um negócio dele, em vez de começar informalmente lá na casa dele, no barroco dele lá, uma garagem, ele poderia está vindo, montando o negocinho dele aqui, e está aqui, e construir uma empresa fora. Então eu acho talvez, há uma falha aí. Talvez, não sei, é. De maiores divulgações, aqui dentro da área de Curitiba mesmo, fora eu não te sei dizer como é que é, mas eu acredito que não seja assim, porque eu fiz uma vasta pesquisa na internet, então outros lugares, a gente percebe que existe mais mercado pra isso. A gente percebe que existe mais tempo no mercado também. E aqui em Curitiba não, Não existe... (som de chamada telefônica ao fundo).

**Entrevistadora:** (inaudível) ...E a crise afetou o negócio?

**EV6:** É... Só que por enquanto ainda nós não estamos vendo esse reflexo aqui. Como eu falei, existem mais pessoas de fora do que daqui de Curitiba mesmo.

**Entrevistadora:** Agora, a questão das regras. A pessoa pode chegar aqui, fazer tudo que ela quer... (inaudível) Vocês têm regras? Como vocês impõem as regras?

**EV6:** Não, a nossa regra principal é a agenda. Que é uma coisa que a gente utiliza pra utilização das salas, pra não ter aquela confusão, que o cliente chega aqui, aí, precisa de uma sala. Então a gente tem uma agenda que a gente segue à risca, isso a gente já deixa bem claro pro cliente quando ele vem fechar o contrato conosco. Olha, você é do escritório virtual? Sim, sou do escritório virtual. Então o senhor tem o direito à sala de atendimento. Ah tenho? Tem! Só que... como que funciona? Nós precisamos que o senhor tenha sua própria agenda. Que o senhor se organize, que o senhor esteja entrando em contato conosco com 2 dias de antecedência, pra reservar a sala pra atendimento naquela hora, naquele dia, pra que não haja problema com os outros clientes. Porque pode chegar a (inaudível) de início. Eu tenho 20 escritórios inte... virtuais aqui. Imagina se todos os clientes chegam ao mesmo tempo com os clientes deles. Seriam 40 pessoas. Como que eu vou comportar 40 pessoas em 20 salas, sendo que algumas salas são escritórios inteligentes e não podem ser ocupadas. Então a agenda é o básico, do básico do básico, começa por aí. Ah, fumar, nós temos várias plaquinhas ao longo do nosso espaço. Depois eu vou te mostrar, que remete a pessoa evitar de está fumando nessas áreas. Nós temos no décimo sexto andar, que é um pedaço nosso, tem uma sacada grande, é lá que a gente, que as pessoas venham perguntar: “Ah, posso fumar aqui dentro e tal.” Décimo sexto andar, tem uma escada, tem uma sacada grande. Lá é o fumódromo, que a gente fala. Ah, eu quero imprimir, não. Tudo tem um limite, tudo tem... É porque é assim, as pessoas que vêm aqui já estão habituadas a entrar em regras. Então a gente não tem muito problema em relação a isso. Não tem muito problema de, ah... Outra coisa é que o escritório trabalha de 8 às 18. Existem algumas pessoas que às vezes precisam trabalhar após as 18 horas. Então a gente já deixa bem claro também na hora que a gente vai fechar o contrato, olha, o escritório fica aberto até as 18 horas, mas se o senhor necessitar está utilizando o escritório o senhor vem com um dia de antecedência e nos avisa. “Olha amanhã eu vou precisar utilizar o espaço até mais tarde”, que aí fica uma pessoa sempre junto pra está

*fechando o escritório. A gente nunca deixa o escritório sozinho, a “Deus dará”, e entrega a chave. A não ser que a pessoa vai ficar até as 10 da noite e o “seu Manoel” tem algum problema e já conhece esse cliente, que ele deixa a chave com a pessoa. A pessoa fecha o escritório, se fecha na sala, e fica trabalhando; saiu, fecha deixa a chave aí na portaria. É, não tem assim, aquele oba, oba, cada um entra a hora que chega, que quer, e sai à hora que quer. Não, é até as 18, mas geralmente (telefone celular tocando ao fundo)...*

## **ENTREVISTA 7**

### **Entrevista feita com sócia-proprietária**

#### **Escritório localizado na área nobre de Curitiba**

#### **Início da entrevista não foi gravado**

**Entrevistadora:** *Existe diferença entre a rotina do profissional liberal e o profissional ligado a uma multinacional?*

**EV7:** *O profissional liberal e a multinacional, cada um tem uma rotina diferente, não dá pra comparar, tem uma rotina cada um. É claro que cada um que vem aqui tem o seu jeito de trabalhar e aos poucos começa, ah, eu gostaria que fosse assim, sabe? Mas não posso dizer assim: ah, todo mundo que chega aqui vai continuar a sua rotina. Porque cada um é um, sabe? ...sabe, então a gente tem aí, isso eu digo baseado pra você, porque nós temos um (inaudível) profissional liberal que paga 150 reais até uma multinacional que já chegou a pagar pra nós aqui uns 1.000 reais. Cada um é um... (inaudível) ...nenhum cliente vem perfeito. Que esse é mais o perfil de grandes cidades, como São Paulo, Rio de Janeiro. Aqui pra mim, não veio ninguém.*

**Entrevistadora:** *E a questão do isolamento? Que você acha que o isolamento pesa? Você acha que isso dificulta o trabalho dele?*

**EV7:** *Não... Não, porque o é... O que a gente faz aqui é ajudar justamente o profissional que começa a trabalhar, a gente começa a... justamente nosso perfil, mais particularmente da nossa empresa aqui, é ajudar o profissional que está abrindo a empresa aqui a se desenvolver, porque se ele não se desenvolve, ele vai fechar o contrato. Ajudamos a justamente a se desenvolver.*

**Entrevistadora:** *Entre os usuários, tem alguma faixa etária definida?*

**EV7:** *Tem rapaz que acabou de se formar e tem pessoas que se aposentaram e queriam abrir o próprio negócio...*

**Entrevistadora:** *E você acha que o sentimento que predomina é o sentimento de... de empreender, uma coisa positiva “vou empreender, agora eu sou dono do meu negócio, eu tenho autonomia, tenho o meu horário”, totalmente positivo; por outro lado tem aquele que fala, nossa, está difícil. Vou tentar aqui...*

**Entrevistadora:** *Mas é que, o que aparece difícil, a gente chega, conversa com ele, e fala: "Tudo bem, você está procurando o escritório virtual justamente pra isso. Pra que a gente ajude a... nesse momento difícil aí, ah ...Vamos tocar, vamos ajudar..." Eu não vejo assim...*

**Entrevistadora:** *Uma coisa negativa?*

**EV7:** *Não!*

**Entrevistadora:** *Você já trabalhava nessa atividade?*

**EV7:** *Não! Na realidade a gente trabalhava com locação comum de salas, de escritórios. Daí a gente viu a necessidade do cliente ter, é... O valor agregado do serviço e tudo... daí a gente descobriu que já existia isso.*

**Entrevistadora:** *(frase inaudível) O imóvel era próprio?*

**Mulher1:** *Não, não. Não! A gente adquiriu depois.*

**Entrevistadora:** *Agora é, vocês têm algumas empresas que os contratos são fechadas direto de outras, de outras matrizes, de São Paulo, do Rio, você percebe alguma forma de controle dessas matrizes, em cima dessas pessoas...*

**EV7:** *Não! Tem pessoas que pedem pra que a gente ajude a supervisionar o funcionário aqui, tem pessoas que dizem, que dizem não, já deixam bem claro que é entre eles. Então a gente respeita...*

**Entrevistadora:** *E esses que pedem pra vocês ajudarem a controlar, que tipo de controle pode acontecer?*

**EV7:** *Ah, a gente reporta, por exemplo, as pessoas veem, é, o diretor ou gerente, que nos contratou pergunta: "Ó, está indo trabalhar... Como é que, como é estão as ligações?" Então é esse tipo de... Porque, uma coisa que a gente não faz é se intrometer no negócio do cliente. Uma coisa que eu prezo bastante. Eu não me, me intrometo. A gente já tem um contrato de isenção de responsabilidade justamente pra isso. Porque a gente não pode interferir.*

**Entrevistadora:** *(inaudível), que tipo de contro..., assim, é um controle de horário...*

**EV7:** *Não, é de horário, é de comportamento, de mais isso, é que o (inaudível), quando as pessoas que nos procuram mesmo, a gente está aqui num local privilegiado, e não é qualquer empresa que vem falar conosco. Um (inaudível) de empresas que nos procuram ou de pessoas que nos procuram são pessoas que não precisam disso. Então, são pessoas que contratam já alguém de gabarito pra isso. Então veja...*

**Entrevistadora:** *Você acha que o controle é feito pela produtividade?*

**EV7:** *...Exatamente, a produção, eles controlam pela própria produção. Então a gente ajuda, a gente vibra quando o cliente fecha contrato, que a gente sabe que é o diretor comercial da empresa tal, então quando ele, ele mesmo quando fecha, ele vem. Às vezes, fez até ontem, foi muito legal, ele pegou e veio correndo lá do corredor, e daí ele: "Menina, fechei, estoura a champanhe." E tinha um champanhe guardado aqui, e ele*

*falou: “Guarda esse champanhe pra na hora que eu fechar tal contrato.” Então, quer dizer, tem esse entrosamento que a gente (inaudível). A gente ajuda a desenvolver, porque é importante que a empresa se dê bem porque se ela não se dá bem, a gente não vai mais atendê-la e, ao mesmo tempo, ele, o funcionário que está aqui, ele se desenvolve. Se ele não se desenvolve, os números vão falar pra outra empresa. Quer dizer, a empresa, a qual ele tem que prestar as contas. Por exemplo, um dos controles que a empresa tem, é que nós temos uma fatura detalhada, então, todos os fax que são enviados, as ligações, esse controle normal, como um empresário qualquer, empresário não, um funcionário de uma grande empresa, que vai num hotel, que ele apresenta a fatura pra empresa. O que ele teve de despesa, de gasolina, disso, daquilo. Então a mesma coisa nós fazemos dentro do escritório, que a gente apresenta a fatura detalhada. Então esse é o monitoramento que eles têm lá. A ligação está muito alta. Então quer dizer que a empresa lá chegou a conclusão de que as ligações pra celular tava muito alta. Está precisando de um plano corporativo. Então eles fazem isso, através dos números que nós fornecemos. Então esse é um tipo de controle que solicitam, que a gente fornece.*

**Entrevistadora:** *Agora uma outra questão é: Existe interação entre... As pessoas têm interesse de conhecer quem está na sala do lado?*

**EV7:** *A gente faz isso.*

**Entrevistadora:** *Vocês fazem?*

**EV7:** *Querem! A gente faz, inclusive, é, na última sexta-feira do mês, nós temos uma festa de aniversário pros aniversariantes do mês. Então a gente faz essa interação entre os clientes.*

**Entrevistadora:** *E qual que é a adesão?*

**EV7:** *Ah, 50%. Até porque sexta-feira é complicado, e a gente já até mudou pra quinta, aí sempre tem alguém pra vim no final do expediente porque um tem faculdade de noite, ou tem que cuidar de filhos, sair correndo pra pegar filho, não sei o quê...*

**Entrevistadora:** *E você sente que isso cria um clima positivo (inaudível) entre eles, já teve outros negócios que aconteceram a partir desses contatos?*

**EV7:** *...Bastante, bastante... Que já rolaram entre eles. É, porque a gente tem das mais variadas empresas aqui, tem aqui que vende automação, tem outra que cria sites, tem outra que dá suporte em T.I., tem outra que é de correio eletrônico, tem uma que faz propaganda, então interage, os afagos que fazem, tanto é que quando uma empresa entra aqui, a primeira coisa que nós fazemos, isso até pela nossa proposta, é de divulgar o negócio delas, dizendo que a partir de agora ela está aqui, a gente manda pro nosso network de e-mail mesmo, dizendo pros próprios clientes que estão aqui, e outros que estão no nosso, no nosso grupo de e-mails, então eles já sabem que muitas vezes essa é a maneira que a gente tem de enviar (inaudível) a empresa que impediu.*

**Entrevistadora:** *Agora, é... Eu queria te perguntar uma outra coisa... E tem aquela questão que eu te perguntei, a empresa que vem de fora, normalmente a fatura, vocês já mandam direto pra ela em São Paulo, pro Rio, ou envia por ele?*



**EV7:** *Depende! Tem cliente que quer que passe pra ele, aqui, pra ele revisar, e pra confirmar que foi ele que fez, e coisa e tal; tem outros que pedem pra mandar direto pra lá...*

**Entrevistadora:** *Você sente assim que, que... Nessa questão, por exemplo, da pessoa criar uma empresa, abrir uma empresa, burocracias legais, de impostos, como eles lidam com isso (inaudível)...*

**EV7:** *Vou voltar pra (Inaudível), então, por exemplo, se há um, uma pessoa simples, que está abrindo a sua empresa, agora, e tal, normalmente ela já tem até o contador que ajuda. Porque ninguém vai abrir uma empresa sem saber. Tem empresas multinacionais que vêm com muita dificuldade pra entender a burocracia no Brasil, de impostos, e pior ainda de Curitiba. O que você consegue em São Paulo em uma semana, aqui leva um mês, por exemplo.*

**Entrevistadora:** *Agora, do escritório, quantos anos já tem?*

**EV7:** *Sete!*

**Entrevistadora:** *Sete... E como é que foi a entrada aqui, pela característica do curitibano...?*

**EV7:** *Bem complicado. Ainda hoje é complicado. Ainda hoje a gente gasta muito tempo, falando, falando, explicando o que é escritório virtual, tanto é que a gente mudou o nome aí pra escritórios inteligentes porque virtual, nossa, a internet, nada a ver... Então a gente mudou até a maneira como a gente passa pras pessoas, porque curitibano é muito desconfiado. Pra ele virtual, não existe. O curitibano é... mineiro é desconfiado, mas se ele... Se o vizinho fez, ele faz também. Curitibano não, você pode até ter feito, mas eu só vou fazer quando tiver certeza. O curitibano é complicado!*

**Entrevistadora:** *E internamente vocês programam alguma coisa, já fizeram algum evento?*

**EV7:** *...fazemos sempre no Natal, a gente coloca uma lembrancinha, na páscoa a gente coloca um ovo de páscoa na mesa de cada um, um enfeite, então, sempre... No aniversário de cada um a gente coloca também uma lembrancinha pra ele (inaudível). Outra vez... estou lembrando... quando teve a copa assim, foi muito legal, vieram com decorações, a gente decorou tudo, verde, branco... O próprio cliente que era da Suíça, é, torceu pelo Brasil. No natal a gente fez árvores de natal, os clientes vieram, ajudaram a fazer a árvore...Nó, eu fiz tal coisa, e tal. Patrícia, cê.. .cê paga lá, eu vou trazer, que eu achei legal, vai combinar com a árvore. Então, há um entrosamento geral assim. Há uma coisa bem... ao mesmo tempo que é bem profissional, a gente faz dentro tipo uma grande família. Porque a gente faz bem esse entrosamento, porque eu acho que isso é importante assim, até pros clientes se sentirem assim, em casa aqui. Se não é chato, não é? Você só vem trabalhar e depois vai embora, é chato. Eu já conversei com outras pessoas até de São Paulo, num é assim. Eles não fazem isso. O pessoal lá é assim, você faz... faço!*

**Entrevistadora:** *E esses clientes virtuais que utilizam o espaço apenas esporadicamente, você tem clientes antigos nesse formato?*

**EV7:** *Tenho um cliente virtual há sete anos...*

**Entrevistadora:** *E esses, tem alguma área profissional que utiliza com mais frequência?*

**EV7:** *Não, porque tem empresas de fora de Curitiba, que monta site, tem cliente que é consultor, tem cliente que é representante comercial, tem advogado. Só aí, que eu me lembro, são 4 que já ‘tão comigo desde o começo.*

**Entrevistadora:** *E o preconceito com o escritório virtual? Você percebe alguma coisa?*

**EV7:** *(Risos)... Tinha um que vinha, (que era virtual), um desses quatro, ele vinha com a plaquinha dele, de alumínio, sempre embaixo do braço, e colava na nossa, ali. “Deus me livre, cliente não pode saber que é virtual, não sei o quê”. Então ele vinha e colocava a plaquinha. Mas isso foi no início, acho que nos dois primeiros anos, porque agora, graças a Deus, assim, as pessoas são mais confiantes, até por causa do nosso escritório. Quando as pessoas veem, elas perguntam: “Mas é do business ou é escritório do plano de saúde, a gente fala ó, o escritório dele é ali é aqui, é a recepção terceirizada, de acordo com o cliente.” Se não for outro, o próprio cliente nem precisa... o cliente do meu cliente não pergunta, porque ele mesmo fala: “Ó, eu trabalho em casa, mas eu atendo nesse telefone... nesse endereço que é a minha referência. Meu escritório é ali, eu sou cliente virtual.” Então isso até nos ajuda a divulgar nosso negócio. As pessoas acabam sabendo como é.*

**Entrevistadora:** *Já teve alguém que veio de um cliente seu? Cliente do seu cliente...*

**EV7:** *Já... Já... Um desses clientes que abriu com a gente desde os 7 anos, ele encaminhou duas pessoas que são de fora, de São Paulo, quer dizer, uma grande empresa de São Paulo, uma outra que até hoje são nossos clientes, tem 5 anos. Então é bem legal.*

**Entrevistadora:** *Você já deve ter gente também que saiu pra crescer lá fora.*

**EV7:** *Aí, nossa, tem uma empresa que saiu aqui, uma empresa portuguesa, muito legal. E (inaudível). Assim como... infelizmente, tivemos empresas que abriram, ficaram um ano, sentiram o mercado e foram embora. Se não tiveram nenhuma... nenhum prejuízo dentro. Só de abrir empresa e fechar, agora assim, de imóveis (inaudível), não fizeram investimento nenhum. Então foi realmente assim, experiências boas e ruins. A gente fica com dó. Porque muitas vezes o mercado, principalmente o europeu, deu uma ascensão muito maior assim, muito mais rápida do que o mercado oferece.*

**Entrevistadora:** *E a questão da crise, da crise... Você acha que deu uma piorada assim, você acha que deu...*

**EV7:** *Está complicado... Eu estou sentindo bastante gente assim, próxima da gente que a gente vê quebrado mesmo. Atingiu bastante. Saíram 50% dos clientes. Tanto é que agora nosso foco não está sendo na abertura de empresas, e sim de quem foi atingido pela crise. É, eu não gosto de me aproveitar de escritório (inaudível) ...até pra ajudar eles, porque as pessoas as vezes fecham, não é?*

**Entrevistadora:** *E o reconhecimento dos clientes? Você sente diferença entre os clientes virtuais, os clientes ligados a empresas maiores?*

**EV7:** *É, é, eles não, por exemplo, pros outros que tem uma matriz a gente é um prestador de serviços, pra esses profissionais liberais, a gente é a, o apoio, é diferente! (Inaudível) O tratamento é diferente. Para os funcionários de uma grande empresa, a gente presta*

*serviço pra ele, e a gente tem que prestar bem feito, custe o que custar, e ele não está nem aí, por exemplo. Agora o profissional liberal, ele sabe que a gente está aqui pra ajudá-lo.*

**Entrevistadora:** *Eles têm o reconhecimento diferente!?*

**EV7:** *O reconhecimento muito diferente. Mas acho que isso é natural, porque a empresa é... o outro que é o representante, que é o funcionário de uma grande matriz, ele quer a produção dele, e está por cima. É um perfil diferente! Não é a empresa dele, não é? Se, vamos supor, se o nosso escritório não tiver atendendo bem: “Escuta matriz, se vira, que eu quero outro lugar.” Por exemplo. E o outro não, o outro, chega e fala: “Escuta, ó, dá procê melhorar isso, e tal?” É diferente!*

**Entrevistadora:** *Já teve algum incidente entre os usuários? Por exemplo, teve um caso assim, de alguém que fale mais alto, que incomode?*

**EV7:** *Tinha, tinha uma empresa que tinham pessoas que falavam muito alto, que era comercial... é difícil tem que administrar... não tem o que dizer, então quer dizer, é administrar o hotel. Eu já fui num hotel que, poxa, eu fui pra descansar com o meu marido, e do lado, no quarto do lado (todos os quartos eram portas conjugadas), do lado, tinha uma criança que ficava chorando. Eu falei “pelo amor de Deus, me troca de quarto. Porque eu não vou conseguir dormir aqui. Eu tenho filhos... eu entendo, puxa vida... mas cê tinha que ter a sensibilidade de colocar (eu falei bem assim), cê tinha que ter a sensibilidade de colocar um casal, não num quarto conjugado com uma criança chorando...” Ah, mas o outro não tem tanto, sei lá, ventilação, alguma coisa assim. Falei, mas eu prefiro então, apesar de eu ter muito calor, ligo o ar-condicionado, acabou. Então aqui é a mesma coisa. A gente procura colocar os clientes que... Mas isso a gente só vai saber no dia-a-dia. Então (inaudível)... Nossa, mas gera um movimento enorme de pessoas, que vinham e faziam muita bagunça. Daí tanto é que a gente colocou eles nessa sala, aqui que era logo depois do cafezinho. Aí eles vinham e entravam aqui, aí eles não passavam pelo corredor ali, pra passar na frente das outras salas... Aí a gente separou, até porque a gente tinha uma psicóloga aqui que a gente mudou pro 22º, então no 22º tem mais silêncio, mais calmo (e no 22º a metade é do andar). Então a gente colocou os mais calmos “lá em cima” e os mais comercial, a gente colocou aqui em baixo!*

**Entrevistadora:** *Agora, é... Eu queria te perguntar uma outra coisa... E tem aquela questão que eu te perguntei, a empresa que vem de fora, normalmente a fatura, vocês já mandam direto pra ela em São Paulo, pro Rio, ou envia por ele?*

**EV7:** *Depende! Tem cliente que quer que passe pra ele, aqui, pra ele revisar, e pra confirmar que foi ele que fez, e coisa e tal, tem outros que pedem pra mandar direto pra lá...*

**Entrevistadora:** *Você sente assim que, que... Nessa questão, por exemplo, de... da pessoa criar uma empresa, abrir uma empresa, burocracias legais, de, de impostos, como eles lidam com isso (inaudível)...*

**EV7:** *Vou voltar pra (Inaudível), então, por exemplo, se há um, uma pessoa simples, que está abrindo a sua empresa, agora, e tal, normalmente ela já tem até o contador que ajuda. Porque ninguém vai abrir uma empresa sem saber. Tem empresas multinacionais que vêm com muita dificuldade pra entender a burocracia no Brasil, de impostos, e pior*

*ainda de Curitiba. O que você consegue em São Paulo em uma semana, aqui leva um mês, por exemplo.*

*Entrevistadora: Agora, do escritório, quantos anos já tem?*

*EV7 : Sete!*

*Entrevistadora:: Sete...E como é que foi a entrada aqui, pela característica do curitibano...?*

*EV7:: Bem complicado. Ainda hoje é complicado. Ainda hoje a gente gasta muito tempo, falando, falando, explicando o que é escritório virtual, tanto é que a gente mudou o nome aí pra escritórios inteligentes porque virtual, nossa, a internet, nada a ver... Então a gente mudou até a maneira como a gente passa pras pessoas, porque curitibano é muito desconfiado. Pra ele virtual, não existe.O curitibano é... mineiro é desconfiado, mas se ele...Se o vizinho fez, ele faz também. Curitibano não, você pode até ter feito, mas eu só vou fazer quando tiver certeza. O curitibano é complicado!*

## **ENTREVISTA 8**

**Grande escritório localizado no melhor prédio comercial de Curitiba.**

**A entrevista não foi autorizada.**

## **ENTREVISTA 9**

**Brasília - Escritório pertencente a uma grande rede, líder de mercado. Ótima localização e estrutura física e de serviços.**

**Início da entrevista não foi gravado.**

*EV9: Porque um cliente já brincou comigo que ele nem sempre tinha privacidade, ele achava muito estranho o filho, a mulher sair pra trabalhar e ele ficar em casa ali, além de não ter tanta privacidade assim, porque a secretária dele tem que limpar o escritório dele, então ele não consegue trabalhar... além dessa impressão que ele tinha de todo mundo sair pra trabalhar e ele ficar em casa... ele tinha essa dificuldade dele também junto com a secretária, até mesmo do filho pequeno que ele tem. Alguns clientes passam a informação de que não conseguem trabalhar em casa durante o dia justamente por pessoas estarem do lado, ou o telefone, então são questões mínimas que pra ele acabam incomodando. Eu tenho clientes que (inaudível) justamente por isso, ou que estavam em uma sala comercial, só que o custo tava muito alto, e precisava diminuir, acabou nos procurando também por essa possibilidade que ele tinha...*

*Entrevistadora: Quer dizer, muitas vezes a pessoa continua trabalhando em casa, e tem o endereço, só o endereço, comercial, pra atendimento?...*

**EV9:** ...Isso já dá uma sensação de que pra ele, ele está mais profissional e que no final, se a gente parar pra observar isso, com certeza é! Nem sempre dependendo do tipo do cliente, vai gostar de ligar no celular do profissional pra procurar, entendeu, então os números de telefones que o cliente passa, também dão um ar muito mais profissional pra ele...

**Entrevistadora:** E clientes autônomos que representam outras empresas maiores, você tem esse tipo de cliente aqui?

**EV9:** É o que mais tenho. Essa... a respeito de empresas, multinacionais que pedem pra pessoa montar, uma pessoa jurídica, pra representar o produto dela, isso é muito comum na área de informática. Quase todas, eu acho que 90% das multinacionais fazem esse tipo de serviço: montam um representante num estado, aquela pessoa fica sendo representante, ela pega e contrata seus vendedores, e vendem os produtos.

**Entrevistadora:** Agora, você sente, que ele se identifica com a multinacional como se ele fosse funcionário da multinacional, mesmo não sendo?

**EV9:** Se identificam, como se fossem realmente um representante. É, a maioria veste a camiseta mesmo, como se fosse um representante, um representante em Brasília, como se fosse representante mesmo daquela marca... daquela empresa.

**Entrevistadora:** Você acha que eles se sentem motivados com essa forma de trabalho mesmo não tendo um vínculo direto com a empresa?

**EV9:** Eu acredito que esse mercado, eles fazem o pagamento, uma remuneração muito boa. Então, ou os clientes que nós trabalhamos aqui, são empresas de multinacionais, que vendem assim, muito então, eles têm uma porcentagem muito boa... então isso faz com que eles realmente mostrem a marca, divulguem, e eles trabalham muito bem e assim, tenham um empenho grande... e até pra gente, fica tentando vender o tempo inteiro o produto deles pra gente. Então eles se identificam muito com a marca, sim.

**Entrevistadora:** Agora, os custos daqui são pagos por eles ou pela multinacional? Quem paga a fatura?

**EV9:** Pela multinacional!

**Entrevistadora 1:** Pela multinacional...? E tem alguma forma de controle de custo, algum questionamento por parte da multinacional?

**EV9:** É, a gente tem somente uma, que faz esse controle, faz o controle, e deixa, geralmente eu acho que depende, se o funcionário daquela empresa for um funcionário que vende muito bem, ela não manda nem o questionário pra gente. Mas se for um funcionário que, um funcionário meio... sabe? Que vende assim, só o suficiente pra manter, aí sim, elas mandam o questionário e vão cortando custos: não pode isso, não pode aquilo, não pode aquilo outro... Tem muito isso. Tem funcionários que vivem só com escritório, totalmente limitado, não pode fazer muita coisa porque é... a matriz deles sempre vai cortando, cortando os gastos dele. Tem muito isso!

**Entrevistadora:** Com relação aos profissionais... Assim...

**EV9:** Só um minutinho... Posso ajudar?

**Homem 1:** (Inaudível)

**EV9:** *Só um minutinho, está?! Aqui é sempre assim, a gente não para não!*

**Entrevistadora:** (vozes ao fundo) *E a interação entre eles?*

**EV9:** *É, o que é... eles também acabam se conhecendo e fazendo negócios, então muitos deles funcionam como parceiros, não é? Então a grande maioria aqui se conhece, então é uma característica da área (inaudível) de...*

**Entrevistadora:** *A partir do momento que você tem essa afinidade, as pessoas começam a se conhecer, pode também, ir, às vezes alguém que brinca demais, que é muito extrovertido, como é que você faz...*

**EV9:** *É a gente, os funcionários... a maioria dos funcionários da Infinity e dos outros lugares também, são... eles são assim, mas a gente vê ainda, do ramo hoteleiro, e hotelaria é uma boa escola pra fazer a gente aprender a lidar com o público, não é? porque é uma área que você tem... a pessoa tem que ter respeito, e mais, é mais visível, é na hotelaria (parte inaudível devida a interrupção) ...o conceito da (palavra inaudível) é muito parecida com o flat, só que, em vez de ser quarto, é sala corporativa. Então tem toda uma técnica de atendimento que pede tanto pra casa, quanto pra um caixa de loja, qualquer pessoa que lida com o público, tem que ter essa postura, que é bem (palavra inaudível) ser frio, saber das coisas, saber também ter limite, pra que a pessoa entenda que aquilo faz tudo parte de um marketing de prestação de serviços... Extremamente profissional. Mas eles sabem do profissionalismo, porque o executivo assim, a turma aqui do escritório, são todos do nível gerencial, nenhum é nível operacional. Então todos gerentes de contas grandes, gerente do Banco Central, da Caixa Econômica, do Banco do Brasil, então eles já têm um nível... apesar de que educação não está ligada a nível e a poder aquisitivo, não é? Até a gente ver que (frase inaudível) às vezes mais educado, mas eles também têm, e a vida deles é muito corrida. Então existe aquele momento de descontração, porque eles lidam com uma situação, com um volume muito grande de dinheiro, mas eles sabem o lugar deles, e a gente também. Quando avança, a gente é treinado para cortar!*

**Entrevistadora:** *E você falou que a vida deles é muito corrida, como é que é o dia a dia do trabalho, vocês participam, interferem de alguma maneira na execução do trabalho deles?*

**EV9:** *Mais ou menos, porque a maioria deles participa da mesma licitação... também com gerentes, muitas vezes eles mesmos quando vão passar um fax ou quando vão imprimir um documento, eles mesmos pedem pra passar, eu até prefiro, porque aí se der algum problema não vai... é a responsabilidade não vai sobre a Infinity. A gente faz sempre assim, que a gente lê, não é? A gerente pra começar, por exemplo, ela tem um, ela sai na revista alguma coisa, a gente acaba sabendo quem perdeu, quem ganhou, aí quando perde ou ganha a gente, a gente faz uma comemoração, tudo pra que eles se sintam confortáveis aqui... porque é meio frio, o ambiente corporativo, é meio frio. Então a gente participa da vida deles nesse sentido, ou pra ajudar a encadernar algum projeto, imprimir, mandar entregar em algum órgão, mas é bem... a Infinity ela não tem, inclusive é uma coisa que até, o... a filosofia da empresa pede, pra não conhecer macro assunto, porque o cliente deles, na verdade a gente não é da empresa, então a gente não... não tem condição de ter o domínio de tudo, do que essas empresas fazem, porque são... aqui em Brasília são 60 clientes fixos, e 120 virtuais... então a gente cuida de 120, que cada um*

*tem um ramo de atividade distinta,,faz uma, participa de uma atividade distinta, diferente, só que utiliza a gente pra fazer o back office deles, não é? (final inaudível devido a interrupção).*

**Entrevistadora:** *Com relação à tecnologia, e o fato dessa tecnologia estar cada vez mais acessível ao usuário, você acha que isso pode significar uma ameaça?*

**EV9:** *É, é complicado... A gente, a gente tem isso assim, na verdade essas empresas... Infinity, essas outras... a gente foge um pouco do conceito de locação de espaço pura e simples, eu tenho muita dificuldade de explicar, quando eu vou vender, que a Infinity não é imobiliária. Porque se você for comparar a Infinity, com um espaço vazio, a gente vai sempre perder, porque na verdade o que a gente fornece é um pacote de comodidade pro cliente que aqui está. Dentro desse pacote, existe o espaço físico, então às vezes o cliente fala: "Ah, mas sei lá, no Brasil a gente junta, um espaço de 1.500 metros por 1.200 reais... (interrupção de alguém se despede). (Beijo)...*

**Homem1:** *Tchau!*

**EV9:** *...e aí vocês me cobram três e quinhentos por um espaço de 12m pra 2 pessoas. É verdade, mas nesse valor está incluso absolutamente tudo. No espaço em branco, você vai ter que criar, não é? Então você já começa com o custo inicial muito maior do que você vai ter aqui, além do conforto que você tem. Agora, mas é claro, a gente prefere, por exemplo, hoje, tem muito cliente... aí o que acontece? a gente ganha mesmo é em serviço. Tudo que o cliente faz tem que ser através da gente. Então tem que cliente que está agora com aquele 3G, né? Já tira a gente da internet, porque a grande maioria deles já tem aquele aparelhinho pra usar a internet.*

**Entrevistadora:** *E é exatamente isso que eu queria saber, essa questão dessa tecnologia, está cada vez mais acessível?*

**EV9:** *É, aí a gente... como isso é relativamente recente a gente começa a tentar ganhar em outros pontos, mas não tem como, a gente tem que ser amigo dessa turminha... de oportunidade também, que eles, independente da gente, existem, porque não têm como ter controle... eu não posso entrar na sala deles o tempo todo pra vigiar se eles estão com aquele aparelhinho. E com aquele aparelhinho a internet fica mais rápida que a gente fornece, porque a que a gente fornece é coletiva. Então a gente acaba atendendo... Oi?*

*(Diálogo inaudível entre entrevistada e cliente)*

**EV9:** *.... então a gente acaba é tentando trabalhar com eles, porque não tem jeito, se a gente não aceitar também que eles venham com isso, a gente perde cliente... porque aí tem concorrente que aceita, então você começa a tentar ganhar em outros pontos, em outras facilidades, porque realmente, a tecnologia... eles são bem dependentes, então, por exemplo, até então era por ponto, por cabo, agora tem que ser por wireless, porque todo mundo tem internet sem fio... então a gente está ainda se adaptando, sistema VOIP, por exemplo, de telefonia, até pouco tempo isso não existia, agora tem que existir. Porque... É necessidade, tem que ter. É, mas a gente perde de uma certa forma, a gente perdeu serviço, porque a gente acaba tendo que ter... É necessidade...*

**Entrevistadora:** *...porque vocês acabam investindo em tudo...*

**EV9 :** *Isso, e ao mesmo tempo vem com eletrônico, até superbarato... por mês eu acho que eles pagam 180 reais, junto à operadora TIM ou CLARO. Isso veio, dificultou a gente, a gente deixou de ser o centro de fornecimento dessas coisas.*

**Entrevistadora:** *Como é a questão do isolamento aqui dentro?*

**EV9:** *É difícil de alguém ficar isolado aqui dentro, porque o espaço é relativamente pequeno. Então a gente sempre faz essas festas comemorativas, a gente acaba... por exemplo, tem a festa aniversariante do mês, então a gente lê o nome e a empresa da pessoa, então é difícil deles ficarem isolados, mas é claro que, como eles não têm equipe, normalmente essas pessoas não moram em Brasília, normalmente essas pessoas moram em flat, e voltam pra cidade de origem no final de semana. Essa forma de...*

**Entrevistadora:** *E no dia a dia é (restante da frase inaudível devido à interrupção)... Como é essa interação?*

**EV9:** *É muito difícil alguém ficar isolado, porque sempre vem um pegar um café, a pessoa vai cumprimentar... aí ela vai perguntar de qual empresa que é, então é bem mais fácil dela ficar menos isolada aqui do que se ela trabalhasse no setor comercial, por exemplo, dentro de uma sala. Aí acho que ele ia ficar muito mais só do que aqui, porque aqui a gente conversa, a gente vai apresentar...*

**Entrevistadora:** *E essas empresas menores e que são ligadas a outras matrizes em outras cidades, essa cobrança, ela é diferente? Eu digo são as matrizes que perguntam se a pessoa está vindo, tem alguma cobrança nesse sentido...*

**EV9:** *Olha, não, porque o nível hierárquico dessa turma é todo de diretoria pra cima... então não tem essa cobrança diferente do nível operacional, um auxiliar administrativo, um office boy, um motoboy, que aí requer mais cuidado... essa turma é toda diretor, são pessoas mais velhas, então não tem isso muito não... Você quer falar comigo?... Então não tem essa cobrança, porque eles... até porque eles trabalham, são todos comissionados, então eles são os primeiros a terem interesse em vir pra cá pra vender, porque eles ganham diretamente nisso... então não tem esse controle não.*

**Entrevistadora:** *E a maioria é área de representação...?*

**EV9:** *Todos T.I., todos da empresa de tecnologia, softwares de programa, de antivírus pro governo, impressora, máquina de copiar... Em Brasília tem muito mercado, porque todo mundo precisa ter relação com o governo... o cliente tem um potencial infindável, o profissional está sempre na ativa, então todo mundo tem interesse (inaudível). Então, é fácil vender a Infinity aqui em Brasília... porque os clientes procuram a gente...*

**Entrevistadora:** *E o plano virtual tem algum tipo de profissional que utiliza com mais frequência?*

**EV9:** *Plano virtual, a grande maioria... 85% dos planos virtuais são advogados, porque eles trabalham por conta própria, mas também precisam ter lugar pra apresentar pro cliente, pra fechar um contrato, pra fazer uma reunião .*

**Entrevistadora:** (Inaudível) *E a questão do status. Você acha que é importante para o cliente?*



**EV9:** *Na verdade a Infinity vende status tanto que todos os prédios da Infinity são os melhores da cidade.... a GM? A GM que você quer? Por aqui, pode ir até o final do corredor... Então a gente vende status, um cliente que vai apresentar uma proposta num hotel, por exemplo, não passa tanta credibilidade e confiança do que ele vir pra um espaço corporativo, onde ele vai ter um café, onde ele vai ter um ambiente, um espaço corporativo,*

**Entrevistadora:** *E ele fala pro cliente dele que aqui é um escritório virtual?*

**EV9:** *É, alguns, alguns não falam, ou porque quando a gente é apresentada pra esses clientes, a gente não fala que a gente é da Infinity... as meninas são, no momento em que elas estão atendendo aquele determinado cliente, nós somos da empresa, o atendimento telefônico também... quando a gente atende, a gente não atende Infinity, tem um programa de telefone próprio que faz com que a gente identifique a chamada pra quele cliente e a gente atende como recepcionista dele, então pro cliente dele, ele tem a nítida impressão que aquele cliente tem toda uma estrutura física montada, a gente nunca fala, eu vou transferir pra celular, porque ele é cliente virtual.*

**Entrevistadora:** *(início inaudível)... na portaria também não tem .... logomarca...*

**EV9:** *Não tem nada da Infinity, é bem assim... discreto. O que não tem nada a ver com enganação, tem a ver com a postura que a gente vende mesmo. É... pra o cliente virtual... pra ele também é muito cômodo, porque ele paga um valor que não é caro, e tem uma infra-estrutura à disposição dele o tempo que ele quiser. Então ele quer fazer reunião, ele faz aqui. Ele quer mandar um... ele quer ter no cartão dele o endereço comercial, ele pode pôr nosso endereço... ele quer que a gente controle as ligações dele, a gente faz. Então assim, pra ele a relação custo-benefício é muito vantajosa...*

**Entrevistadora :** *Agora (inaudível), como é que vocês fazem pra eles seguirem as regras, no início, porque a pessoa às vezes... ela vem (restante inaudível devido a interrupção).*

**EV9:** *É, todo contrato onde inclui mais de um indivíduo é complexo. A gente tem que mostrar os direitos e deveres de todos. O contrato é bem fechadinho. O contrato, quando a pessoa assina, ela já está ciente dos direitos e deveres dela. Até onde também ela tem que parar porque está entre os nossos direitos. Mas a gente acaba tendo que ser um pouco flexível pra entrar também na rotina de faturamento das empresas, porque a grande maioria, a matriz fica fora do país... então a gente também não dá pra falar assim, ó, como todo prestador de serviço, que tem concorrente, você não pode falar, ó, ou é desse jeito ou então não tem como, porque vai ter um que vai aceitar e a gente perde mercado. Então eles são bem obedientes assim, a gente tem uma tabela de preços, que é passada no início do contrato, então eles sabem que tudo o que eles pedirem é cobrado. É muito parecido com o perfil de hotel. O hotel te proporciona um mundo, e no final no check-up você vai pagar uma fatura, é igual aqui, se você quiser uma van, que pegue o seu cliente super importante no aeroporto, leve pra almoçar no (palavra inaudível) e volte pra lá com uma recepcionista... e que você não tenha nenhum trabalho com isso, nenhuma preocupação, a gente vai fazer, só que tem um custo no final do mês. Então por isso que, quando eu vou vender, eu me preocupo muito em explicar que não tem nada a ver com um espaço físico em si, na verdade a gente é muito maior que isso, sabe? A gente presta um serviço pra que você só se preocupe com sua atividade (palavra inaudível) sempre e pare de perder tempo com essas coisas de correio, motoboy, marcar almoço, desmarcar reunião, tudo é feito pela Infinity.*

**Entrevistadora:** *E o suporte do escritório, eles usam com frequência, ou executam o trabalho de forma mais autônoma?*

**EV9:** *Não, eu acho que é assim: eles ainda precisam, sim, de uma pessoa pra fazer essa parte operacional. Quem vende, nunca vai fazer o operacional, que a gente... Claro, tem a questão... a gente é muito independente, a máquina do xerox, é com código. Eles vão lá e vão tirar a cópia, é... e a gente no final do mês contabiliza. Mas ainda sim precisa de um suporte, um suporte rápido, onde a peripécia básica do suporte são agilidade e rapidez. Eles não entendem, eles vão mandar, por exemplo, aconteceu outro dia, uma licitação, eles ficam assim, até o último instante, e pede pra encadernar um negócio que é pra duas horas, a gente se vira. É aí que a gente entra, entendeu? Se eles fossem lá, ficar na filhinha lá, da papelaria, eles perderiam tempo. Então a gente tem, aí que eu acho que faz a diferença de ter um espaço desses, porque a gente tem acordo, tem contato que faz com que o mundo gire, pra fazer e acontecer, mas por mais que mudo, que hoje eles tão mais independentes mesmo, marcar uma passagem, agência de viagem... hoje ela perdeu muito porque tudo é mais fácil pela internet, não é? Mas ainda tem aquele, o brasileiro, ele gosta de... sabe, aquela empada sabe? De ter alguém que se preocupe, e depois ainda é perfil da nossa cultura, não é?! De ter alguém ainda que mexa as coisas pra ele.*

**Entrevistadora:** *E... e o perfil que tem mais, assim, mais homem do que mulher, ou é mais o menos igual?*

**EV9:** *Tudo homem! Graças a Deus! (risos)*

*(Início inaudível) Eu acho que é muito mais fácil trabalhar com homem do que com mulher.*

**Entrevistadora 1:** *E por quê?*

**EV9:** *Por quê? Porque nós somos muito competitivas, não é? Existe uma competição... é muito forte entre elas... O homem não, ele é mais centrado eu acho, eu prefiro assim. Até por uma questão de estratégia, as gerentes são a maioria mulher pra lidar com... A forma até como eles (palavra inaudível), como eles brincam, como eles conversam, é diferente quando se trata do sexo oposto. Então, mas porque é mais homem mesmo, pelo tipo de atividade deles... porque (palavra inaudível) é uma coisa mais... a maioria deles é engenheiro, então força mais a ser do sexo masculino.*

**Entrevistadora:** *Agora, comparando perfil do engenheiro com o do advogado, você sente que existe uma diferença entre o perfil desses profissionais?*

**EV9:** *Ah, de ego? Tem! A gente é treinada a administrar isso, porque como eles lidam com muito dinheiro, e eles são relativamente jovens, pra lidar com esse tanto... com essas comissões absurdas. Acaba é... eles acabam perdendo um pouco o foco da questão, é... do poder de rei, não é? Então tem... a gente tem, mas isso também é parte do treinamento. Normalmente assim, engenheiro é mais simples assim.*

**Entrevistadora:** *Você acha que (inaudível)...*

**EV9:** *Todos eles, eu acho. É um cliente muito elitizado. É, mas na área de T.I. não! Eles... é uma área que está muito elitizada (inaudível)... Quando eles fecham um contrato, eles vão pra Caixa Econômica Federal, e com... é muito dinheiro que mexe aqui não é? Eles como pessoas físicas acabam recebendo uma comissão alta, então acaba deturpando a*

questão, sabe aquele negócio que nossa mãe fala de que a gente é uma princesinha e quando cresce acha que o mundo que tem que girar ao nosso redor? Isso acontece muito aqui! Mas isso em todos os ramos. Eu venho de hotelaria... minha área é hoteleira... eu sou formada pra atuar nessa área, e acontece muito em hotel 5 estrelas também, por causa do perfil do cliente. O público-alvo daqui é uma turma mais elitizada, portanto eles acham que podem tudo. Advogado já tem isso, já é... (inaudível)... É, mas a gente não tem muito contato com eles, porque eles são (inaudível), e não falam com eles, mas quando é preciso, eu percebo que tem muito dessa questão, sabe? Essa questão de padrão. Mas eu não sei. Aí eu vou dizer por mim. Eu sou apaixonada pela arte de atendimento ao público, pra mim é uma maravilha pegar uma pessoa que é “pavão” e fazer com que ela perceba que é um pássaro normal, e sair feliz, entendeu. Eu percebo que... É, e ele fica, percebe e a nossa relação fica amena. É melhor dizer tudo no atendimento ao cliente. Quando você pega uma pessoa bacana é fácil, você não tem gasto nenhum em atender bem. Agora quando você pega um consultor assim, aí é onde você percebe a sua distinção de atendimento pra um outro profissional... mas eu consigo cuidar dessa turma direitinho.

**Entrevistadora:** Agora (inaudível)... e a questão da crise, teve algum impacto no escritório de vocês?

**EV9:** Achei... Não, foi negativa, negativa... é as empresas aqui em Brasília, aqui no centro elas tiveram a seguinte postura: vamos produzir dentro do centro, ou seja, aqui tem 2 padrões, tem 2 salas: que tem janela, e que não tem janela. Então a que tem janela é em média 1.000 reais mais cara que a que não tem! Então a turma que tava nas salas com janela, houve a redução pra ir pra sem janela... foi a primeira pessoa da empresa, se ele percebesse que o crédito dele deu certo com aquela mudança, ótimo, se não (inaudível). E se não desse certo... a demissão do executivo. Como em Brasília precisa ter, faça chuva ou sol, tem que ter uma estrutura aqui, os executivos daqui não sofreram tanto, eles no máximo ficaram como... (palavra inaudível), o que eu acho péssimo pra um executivo, em todos os sentidos, acho péssimo na questão família, acho péssimo porque ele fica fora do mercado, acho péssimo porque você precisa ter uma rotina, você precisa ter uma disciplina muito grande, porque a grande maioria sai do quarto, não toma café, não troca de roupa, não faz nada, já vai sentar, a própria mulher já não compreende que ali ele está num momento de trabalho, começa a pedir coisas fora daquele contexto, filho já quer atenção, cachorro já está no banho, enfim, eu sou totalmente contra a (palavra inaudível). Porque a (palavra inaudível) tem uma grande concorrente. Então eu tenho que defender que não é uma oferta, independente de ser comercial, eu acho que uma empresa executiva, ele perde pro network. E acho que casa... (frase inaudível) você tem que voltar pra casa. É, eu acho que você precisa voltar pra sua casa, porque ali é seu momento de relaxamento, quando você mistura, acho que você perde, e o ambiente de família perde também, então aqui em Brasília eles não sofreram tanto. Mas a gente... como rentabilidade de centro caiu, a gente tava com 100%, a gente está com 86%... então algumas pessoas que já pediram pra...

**Entrevistadora:** Reavaliar...

**EV9:** ...Pra reavaliar preço, quando a gente vai aumentar as pessoas... Porque está todo mundo meio parado pra ver o que vai acontecer, e toda mudança que acontece na economia interfere diretamente numa empresa como a gente.

**Entrevistadora:** *Agora, por exemplo, esse público da T.I., é uma profissão relativamente nova no mercado? Você acha que eles já são reconhecidos como outras profissões como, por exemplo, o advogado?*

**EV9 :** *Não, eu acho que já é! O que eu acho que eles têm... como tudo na vida tem ônus e bônus, é uma profissão que dá muito dinheiro, muito resultado pro executivo, não só para a empresa que existe. Porque tem empresa, tem ramos de atividade que a gente trabalha, trabalha, trabalha, mas aquilo, a gente não... a gente como profissional não ganha o que a empresa está ganhando pelo nosso serviço. T.I. não, a empresa ganha, mas eles também ganham muito como indivíduos. Mas eu acho, como tudo na vida tem ônus e bônus, que eles... o que é verdade hoje no ramo deles, não é amanhã! Eles mudam muito e (palavra inaudível) nas empresas também mudam muito assim, é impressionante. Um cliente hoje que está na HP amanhã vai estar na (palavra inaudível), amanhã, porque eles são muito presidenciados ... então começa a vender muito, uma empresa que está percebendo que ele está muito bem, capta, mas eles tem que correr muito mais do que uma profissão como a minha, por exemplo, que a mudança da informação não é tão constante. Eles têm que estar muito atentos, sabe, lendo mais, porque tudo muda muito rápido. Então eles têm essa vantagem de ganhar junto com a empresa que eles estão, mas eles também têm que estar no estudo muito mais do que uma empresa, do que uma outra profissão qualquer. É como top models!*

**Entrevistadora:** *Existe uma faixa etária?*

**EV9:** *Ah, tem! 45...*

**Entrevistadora:** *Você tem algum perfil de profissional aposentado e que vem pra cá pra continuar no mercado de uma maneira mais tranquila?*

**EV9:** *Não, eu acho que eles todos tão no auge da carreira profissional deles, da... você percebe até na forma como eles andam, eles estão todos no auge, e o que acontece muito é eles saírem pra uma empresa que não é daqui pra trazer a empresa pra cá... a minha maior sensação de que a gente fez nosso exercício bem feito. Tem uma pessoa que trabalhou numa empresa que é nossa, vai embora, vai pra uma outra empresa, que já foi daqui, e já me pediu proposta, mora em Brasília mas já me pediu proposta pra voltar, eles fazem muito isso. Porque é muito cômodo pro executivo ficar aqui. É um prédio muito central, tem uma praça de alimentação enorme aqui em baixo, tem muitos amigos deles que trabalham aqui, então eles, ah, eles acabam sendo a maior empresa de propaganda.*

**Entrevistadora:** *Eles mesmos indicam...?*

**EV9:** *Eles mesmos indicam, indicam amigos que tão vindo a Brasília... quando eu tenho que (inaudível), eu sento pra tomar café com eles, aí (inaudível), indicar pra vir pra cá... ganha uma licitação no Banco do Brasil, vai precisar atuar em Brasília, então...*

**Entrevistadora:** *Como é a rotina de trabalho dos usuários?*

**EV9:** *É muito igual, porque, na verdade, você tem que vir... só de você vir, esse espaço quase todos os dias, já é uma rotina. Eles têm a chave da sala. É muito igual, como se fosse de fora. O próprio, só que eles têm aquela preocupação, vamos supor, o chão está sujo, você não vai ter que mandar alguém, você não vai ter que pedir alguém pra limpar isso, eu que tenho que vir aqui, ver... O máximo que ele faz é me avisar. Então é a mesma*

*coisa que se eles tivessem num escritório próprio, só que sem aquela coisa chata de administrar um escritório próprio. Então às vezes a recepcionista fala: “Pô, estou grávida, a (inaudível) não veio pra fazer o café.” Ele não tem a menor noção do que isso acarreta. Eles só cobram, porque como eles pagam muito caro, tem que funcionar tudo muito redondinho. Então o nível de exigência deles é muito alto. Então é o que a gente tem... Está bom... Ah, muito bom! Está bom!... Então... então é... muito, eu acho, fantástico.*

**Entrevistadora:** *Você percebe alguma característica cultural específica de Brasília para o resto do Brasil?*

**EV9:** *Tem, é... existe... o pessoal de São Paulo, eles têm, eles, é, é... muito difíceis lidar com eles, porque eles acham que eles são melhores mesmo no mundo... corporativo, do que todo o resto do país. Então eles são mais exigentes. Então é muito comum escutar: “Isso é porque a gente não está em São Paulo, por isso que as coisas não funcionam. Lá, isso aqui não fica errado durante tanto tempo. Mas aí entra naquele papel de administrar ego, e de você conseguir entender que ele também tem que (não menosprezando nenhum outro estado) se não descobrir, eles também se emanciparam, eles não vão dar conta de aprender sozinho, porque eles precisam de todos, mas é... existe sim! A diferença é regional. Por exemplo, o pessoal do Sudeste é mais difícil que o pessoal que vem do Nordeste, o pessoal que vem de... de outros estados... mas agora o Sudeste realmente...*

**Entrevistadora:** *Mais do que o Sul assim?*

**EV9:** *É, o Sul a gente não tem! Mas, sim! Mais do que o Sul! O Sudeste pra mim (palavra inaudível) São Paulo, eles têm mesmo essa... Eu já trabalhei lá, e não vejo diferença nenhuma! É porque criou-se isso e acreditam piamente nisso. E acaba que não sai dali... é isso mesmo, mas tudo isso entra na questão de administração de (palavra inaudível). Não tem jeito. Juntou 2 vai dar problema. Não tem jeito. Isso em qualquer relação, mãe e filho, marido e mulher, amigo, profissional, você tem que saber levar, porque é assim em qualquer lugar.*

**Entrevistadora:** *E mineiro... mineiro é...*

**EV9:** *Ah, tranquilo, não, não, é... tem isso, eles não ganham mais, por causa disso por exemplo (inaudível). Ele vai pagar o que você cobrou, agora, não fale nisso aqui. Eu tenho que concordar que por causa de atendimento de prestação de serviço, lá realmente... Brasília é muito, muito falho. Em restaurante, sabe, como eu fiz tudo é profissional, tudo é voltado pra isso, eu percebo... mas eles não barganham preço, realmente, agora não pode chorar. Eles não aceitam falha. Então é bom e é ruim, ao mesmo tempo. É bom porque você se mantém no mercado sempre, e é ruim porque não existe, não existe... a gente falha sempre... também, nós somos humanos, aí é complicado pra você explicar pra eles uma falha, porque eles usam muito a questão do preço.*

**Entrevistadora:** *É diferente, assim...*

**EV9:** *É, eles usam a questão do preço: “Ó, você está me cobrando 3.500 por uma sala de 12 metros. Então aqui tem que funcionar.” Então assim, se faltar papel higiênico no banheiro, e a menina tiver trocando no momento, ela falha, mas eu não posso porque eu sou meio doida, eu adoro essas coisas que tem de lidar com o ser humano... então eu levo isso numa boa. Eu guardo isso pra mim. Eu consigo ver uma falha na empresa que ele*

*trabalha, então vou defender que eu faço parte do bloco de colaborador dela, mas eu não atribuo a falha para a carga (palavra inaudível), nunca, nunca faço isso, por que se não eu surto, eu tenho uma vida lá fora que precisa do meu equilíbrio. Então se for contradizer cada erro como meu... aí não, aí não dá! Mas em geral, a gente dá... a gente dá conta...*

**Entrevistadora:** *Olha, eu queria te agradecer, por que te peguei de surpresa, mas às vezes, está tudo até mais interessante... essa surpresa porque...*

## **ENTREVISTA 10**

**Escritório localizado em Brasília, setor de Rádio e TV**

**Entrevista realizada com a gerente de atendimentos**

**Entrevistadora:** *Eu queria que pudesse falar seu nome e um pouco da história.*

**EV10:** *Está, eu sou a Mariana Rodrigues, eu sou gerente daqui do escritório, gerente de negócios está?! E a gente trabalha no mercado há mais de 10 anos, atua na área de informática e tecnologia da informação, e há 3 anos a gente vem desenvolvendo esse trabalho de escritório virtual... De acordo com a necessidade que a gente via em Brasília de pessoas que vêm de São Paulo, de outros estados, e não tinham espaço nem mesmo físico pra atender seus clientes, está? E uma outra questão que também é muito vista aqui em Brasília, é a questão de endereço fiscal... essa pessoa precisa de endereço pra abrir seu escritório, seu CNPJ, que muita das vezes ele é terceirizado de alguma outra empresa, e essa empresa exige a nota fiscal. Então o cliente nem sempre consegue essa nota fiscal pra passar e receber aquele trabalho que ele fez. Então a gente tem a autorização pra sublocar o endereço, que são partes pra ter acesso aos clientes... e ele consegue abrir a sua empresa, abrir o seu CNPJ no nosso endereço! Isso requer de uma consulta prévia, que é feita do GDF, que eles liberam pra gente o endereço, junto com a parte que aquele cliente vai utilizar. Após isso que a consulta é liberada, a gente organiza todos os documentos do cliente, e ele consegue abrir a sua empresa, com o nosso endereço aqui, a parte que foi gerada pra ele. Está, então a gente também trabalha com atendimento telefônico personalizado, que é quando o cliente, ele pode trabalhar em qualquer outro local, ele trabalha em casa, mas ele precisa de um endereço comercial que é pra ele receber correspondência, ele quer um local pra ele atender aquele cliente dele ali, e ter um telefone que vai dar uma impressão mais profissional ainda, pra ele não ter que passar o seu celular... então a gente gera um número de telefone pro cliente, ele pode divulgar esse número no seu cartão de... em todo o seu material de papelaria e, quando o cliente dele ligar para esse número, ele vai tocar aqui na BR Office, e a secretária vai atender de forma personalizada. A gente tem uma central telefônica exclusiva pra todos os atendimentos, tanto no Brasil, quando no exterior, que é pra suportar o número de ligações que a gente recebe. A gente está trabalhando com a telefonia VOIP, que é um sistema de telefonia avançado, uma tecnologia avançada, que suporta fazer dessa forma. E após o atendimento, o procedimento que é fechado com o cliente, ele vai receber a ligação por transferência pro celular, ou se ele vai receber a ligação por transferência de*

*ramal que é uma outra... que é um outro serviço que a gente disponibiliza aqui, quando o cliente instala esse ramal VOIP em qualquer lugar que ele trabalhar, e a secretária consegue transferir as suas ligações pra esse ramal, a custo zero. Então esses são uns dos serviços que a gente oferece além das salas, que é quando o cliente precisa trabalhar por tempo integral naquele local. É o que a gente chama de full office, então o cliente pode deixar essa sala exclusiva pra ele. É devido a essa necessidade que a gente via aqui em Brasília, a gente foi montando, quando o escritório foi aberto eu ainda não participava da equipe. Eu estou na equipe já vai fazer dois anos, então assim, começou mesmo a funcionar depois de um certo sucesso, 7, 8 meses que eles já tinham aberto, que foi também um trabalho que a gente teve em questão de divulgação de mostrar o que é o escritório virtual, porque a gente atende um amplo público, do profissional liberal, até uma multinacional... porque isso depende de acordo com cada serviço que o cliente precisa, ou somente uma locação eventual, ou ele precisa de algum serviço específico, que a gente oferece. Então por essa questão de divulgação, de apresentar e tudo, a gente demorou um pouco a surgir mesmo no mercado. Está, então agora a gente já está evoluindo bastante, e a gente já vai abrir uma segunda unidade, que é no centro avançado Sul, que devido à procura que a gente teve, a gente está ampliando essas, essas salas pra utilização. Hoje a gente já deve estar com uns 300 a 400 metros quadrados, com a nossa segunda unidade contando com sala de reunião, auditório, salas executivas que são salas menores.*

**Entrevistadora:** *Os auditórios são nesse prédio também?*

**EV10:** *Não! O auditório... aqui nesse prédio a gente tem um auditório pra umas 200 pessoas, mas que ele ainda não está em funcionamento. Hoje eu estou com essa estrutura aqui, que são salas executivas e sala de reunião, e lá no Prime, a gente tem mais salas executivas e sala de reunião...*

**Entrevistadora:** *Ah, é mesmo...*

**EV10:** *Prime, é o setor bancário sul, da unidade...*

**Entrevistadora:** *Que já está funcionando...*

**EV10:** *Isso! As salas já tão abertas, mas ainda não foi oficialmente inaugurado, pra poder já locar as salas executivas, então hoje a gente está com mais 3 salas lá, que são salas executivas... e full office, a gente tem uma sala exclusiva pra full office, que é a necessidade que a gente teve aqui em Brasília, que é de trabalhar fisicamente... aí a gente já está verificando algumas outras salas pra está locando até mesmo pra está comprando.*

**Entrevistadora:** *Esse espaço é de vocês, assim, é... é dos proprietário, ou eles locam?*

**EV10:** *Não, esse espaço que a gente tem hoje é locado. Já na nossa segunda unidade, as nossas salas são compradas, são próprias. Somente uma sala, que é a exclusiva do full office, que a gente locou, mas a gente já está verificando a possibilidade de estar comprando essa sala também, está?! Éééé... Tchô vê que mais que eu quero te contar...*

**Entrevistadora:** *Sobre o perfil dos usuários?*

**EV10:** *É, eu tenho clientes que são mais autônomos, que são aqueles que trabalham pra alguma empresa, que é como eu tinha dito antes, que é mais pré-terceirizada, que solicita um endereço fiscal pra abertura de empresa.*

**Entrevistadora:** *Dentro desses, quais são as profissões que mais utilizam o escritório?*

**EV10:** *Muitos deles são na área de T.I. Porque como aqui em Brasília a prestação de serviço na área de tecnologia é muito alta, perto dos ministérios do governo federal, são muitas empresas que eu tenho aqui, são na área de T.I. e também na área de consultoria e treinamento, está? Eu tenho empresas que trabalham na área de marketing, na área de consultoria, eu tenho advogados que precisam de endereço, advogados que necessitam somente da utilização do espaço, está, então algumas empresas são esse tipo... de advocacia, consultoria, arquiteto eu não tenho nenhum aqui hoje, Mas são profissões mais básicas, mesmo que a gente tem aqui no escritório. Aí hoje um dos maiores números que a gente tem aqui é de advogados. Tanto na área de telefonia, quanto na área de endereço fiscal. Que é a abertura do CNPJ.*

**Entrevistadora :** *E esses advogados, eles, é... como é que é o perfil deles? Eles são... têm uma faixa etária específica, ou são pessoas que estão começando, pessoas que vêm de outra cidade?*

**EV10:** *É, eu tenho, dos advogados que tão começando agora, tem advogados que eram de grandes empresas, e resolveram sair dessas empresas aqui mesmo de Brasília, que eram pra essas empresas e resolveram trabalhar sozinhos. Está, então eu tenho esses tipos de advogados aqui, eu tenho advogados que já tinham escritório, ou os que trabalhavam em casa também, então preferiram vir trabalhar num escritório. Precisaram vir também pra atender seu cliente, porque não tinham como atender em sua residência, então eu tenho, é muito diversificado, esse tipo de cliente, entendeu?! A gente trabalha com vários tipos de clientes.*

**Entrevistadora:** *Você sente alguma diferença, por exemplo, do advogado pra alguém na área de TI. Eles buscam as mesmas coisas, ou você acha que tem características específicas de acordo com a área?*

**EV10:** *É, o advogado, ele procura mais um endereço comercial que está na utilização das salas, ele tem um espaço físico pra atender o cliente dele, está? Ou às vezes um da área de T.I, ele precisa mais de um endereço fiscal, pra abertura da empresa dele aqui, pra gerar a nota fiscal pra empresa que ele presta serviço, então existe uma pequena diferença aí. Mas eu tenho pessoas da área de consultoria, de tecnologia da informação que também procuram esse espaço, além do endereço fiscal, mas também pela utilização das salas, e o atendimento telefônico.*

**Entrevistadora:** *Entre os usuários que utilizam o espaço físico, você sente que existe alguma interação, entre um cliente e outro cliente, uma interação entre eles?*

**EV10:** *Bom, hoje, como a gente só tem um cliente full time nessa unidade aqui, ele algumas vezes... acontece a interação com outros clientes que tão locando sala, mas na maioria das vezes não... nem sempre porque ele... às vezes não se conhecem ou então quer manter o sigilo da empresa, algumas pessoas preferem dessa forma. Como a gente está montando na segunda unidade uma sala exclusiva pra full office, imagino que lá pode ter uma interação maior... que a gente vai estar lá com umas 4 salas, de 4 a 5 salas específicas pra full Office. Então pode acontecer dessa interação ser maior, por ser vários tipos de empresa e várias pessoas trabalhando no mesmo local. Ta... e ter uma sala exclusiva, do ambiente do velho Office. Mas hoje aqui a gente tem uma pequena interação*



*entre clientes de foco e clientes eventuais, mas nada que gere um número tão grande assim de interação que a gente tem.*

**Entrevistadora:** *Agora, é... e como é que vocês fazem pra essas pessoas se “enquadrarem” nas regras do escritório?*

**EV10:** *A gente sempre passa um manual de procedimentos pro cliente de como funciona o escritório, e até mesmo regras internas e do prédio, mas só que isto, no dia a dia, nem sempre acontece... então fica complicado, porque a gente tem que ter aquela postura, pra manter a regra do escritório, mas não deixar de atender o cliente. Então... de algumas vezes, a gente pode até fazer o serviço que o cliente pediu, mas que faça uma ou duas vezes pra que isso não se torne tão comum pro cliente acabar confundindo... que essa clientela do BR Office tão na secretária exclusiva dele, está? Então pra isso não acontecer a gente tem que manter sempre um pod... um, em termos não sei se seria a palavra certa, mas um poder acima, pra poder especificar pro cliente o que ele tem direito e o que ele não tem direito, mas também não cortando todos os serviços dele. Porque a gente tem alguns serviços aqui, por exemplo, como digitação de textos, ou cópia, ou algum serviço assim de motoboy, e sedex que são serviços terceirizados, e que nem sempre o cliente consegue entender dessa forma, e acaba confundindo um pouco, e achando que é a secretária que tem que fazer isso pra ele. Então a gente tem que trabalhar da melhor forma possível, tem que ter um pouco de estrutura pra trabalhar com isso com o cliente, mostrando pra ele que não funciona exatamente daquela forma que ele está imaginando e até mesmo como funcionaria um escritório tradicional. Porque hoje a secretária tem a função de atendimento telefônico, pro cliente. Se ele precisa de algum serviço extra, aí incluem valores, aí inclui disponibilidade da secretária pra fazer aquele serviço pra ele. Então a gente tem que trabalhar isso de uma forma que não atinge tanto o cliente no serviço.*

*Isso, isso... Então a gente tem que apresentar pra ele o custo, mostrar a disponibilidade da secretária, quando não há custo, tem que verificar a necessidade que ele precisa daquele serviço, e a disponibilidade que a secretária tem pra executar ou auxiliar naquilo... então é um jogo de cintura que a gente tem que ver aqui dentro, pra não deixar o cliente sem ser atendido, mas também não extrapolar os limites, não é?*

**Entrevistadora:** *Você consegue perceber em algum deles uma rotina de trabalho. Como se ele estivesse dentro de uma empresa? Ele tem uma rotina de trabalho?*

**EV10:** *Tem! Hoje principalmente o cliente que trabalha com virtual, se ele está aqui todos os dias, eles costumam chegar como se eles tivessem num escritório tradicional. Os clientes que são mais locações eventuais, nem tanto, está. Acontece que algum cliente... às vezes ele até reserva a sala durante toda a semana, naqueles horários que ele vai estar aqui, por exemplo, sempre na parte da manhã. Então eu tenho o cliente que ainda trabalha dessa forma, porque ele tem outros clientes que já, está acostumado com essa forma dele trabalhar e dele atender, entendeu?! Mas nem todos os clientes trabalham assim. Eles não têm essa rotina de tempo dentro do escritório. Tem alguns clientes que passam mais de semana sem vir aqui, outros passam meses, então eles não têm essa necessidade de estar aqui todos os dias, além dos (inaudível) justamente pra isso. Que a sala fica a exclusividade pra ele.*

**Entrevistadora:** *Você sente que tem alguma resistência por parte dos usuários por ser um escritório virtual?*

**EV10:** *É, alguns clientes, pra passar esse tipo de informação de como é que funciona, talvez a gente tenha uma certa dificuldade. Mas outros já procuram BR Office como... já sabendo que é um escritório virtual, porque a gente detalha isso de uma forma clara no nosso site. Quando o cliente... ele liga aqui, ele já viu alguma coisa sobre o escritório. Se ele não viu, a gente passa as maiores informações pelo telefone e solicita que ele venha conhecer nosso espaço pra gente explicar melhor como funciona, pra ele ver que, na verdade, não é totalmente virtual, que tem um espaço físico com a utilização. Porque às vezes a palavra virtual dá a impressão de que é alguma coisa somente pela internet. E na verdade o escritório virtual não é somente dessa forma. O cliente... ele ganha contato com a secretária, é, só o cliente dele que não precisa saber que esse escritório não é (inaudível) dele, entendeu? Que esse escritório, a secretária que a gente tem aqui atende a todas as outras empresas, então a gente não passa isso pro cliente do nosso cliente, porque às vezes pode gerar alguma dúvida : “Ah, então não é o escritório dele?! Como funciona isso?” Mas pro cliente que está fechando contrato com a gente, a gente deixa isso tudo claro, como funciona, como a secretária vai agir, na forma quando vai atender o telefone, ao receber um cliente aqui, ele não tem essa dúvida de que ela não vai atender o cliente dele, entendeu, que não é totalmente virtual... então de uma... de um primeiro contato, se o cliente não conhecer, pode ter alguma dificuldade pra gente passar essas informações e deixar claro que o que é virtual... é que ele não precisa estar aqui todos os dias trabalhando como ele estaria num escritório tradicional, então pelo virtual nesse ponto seria basicamente isso. Que ele não precisa estar ali todos os dias, como num escritório.*

**Entrevistadora:** *Tem algum usuário que pede pra não dizer ao cliente que aqui é um escritório virtual?*

**EV10:** *É, a gente, geralmente pelo BR Office, a gente já não passa muito essas informações pra não gerar nenhuma dúvida no cliente, se é ou não é o escritório que ele está procurando, está, a não ser que o cliente tenha visto alguma coisa sobre escritório virtual, ou ele pergunta como que é, porque ele vê o nome do BR Office, escritório virtual, até mesmo na sala da administração. E a sala de entrada da 544 a gente não especifica nada na porta justamente por ser uma porta de acesso, tá; na sala 146 tem a placa que é exigência do emprego, que são os escritórios com endereço fiscal que funcionam aqui, e na sala 142 porque também não tem acesso, mas é só mesmo pra identificar aonde é a entrada. Está, então se o cliente perguntar o que é, como funciona, se ele percebeu de alguma forma que aqui é um escritório virtual, a gente passa as informações pra ele, mas de início, a gente... se o cliente chegar aqui procurando uma empresa “x”, a secretária vai dizer que é a empresa “x” que funciona aqui. Ela não passa de imediato essas informações, está, a não ser que seja pedido do cliente.*

**Entrevistadora:** *Qual é a percepção que você tem do seu usuário? Você acha que ele gosta de ser autônomo?*

**EV10:** *Eu tenho um cliente que ele saiu de uma empresa grande, e ele resolveu trabalhar sozinho. Não que ele tenha sido demitido, ele se demitiu e resolveu trabalhar como... com a profissão dele, sozinho... Então ele nos procurou, porque ele viu que é um custo mais baixo. que se ele fosse montar um escritório pra ele... e isso está dando certo, então ele já está conseguindo reconquistar a carteira do cliente que ele tinha, até mesmo nessa outra empresa (inaudível).*

**Entrevistadora:** *Que área que é essa?*

**EV10:** *Na área de advocacia. Isso, então eu tenho um cliente que saiu dessa empresa e já começou já com essa carteira de clientes de novo aí, que ele já tinha conquistado novos clientes, tá? Isso pra ele tem sido bom, porque ele está trabalhando de uma forma que ele precisa, ele não tem aquela obrigatoriedade pra cumprir o que a empresa que ele trabalhava exigia, então isso requer uma certa liberdade pra ele e que está dando certo.*

**Entrevistadora:** *E você tem uma percepção positiva assim... (inaudível)?*

**EV10:** *Tem! Ele tem uma percepção positiva, mas porque ele, ele resolveu sair da outra empresa, está? Alguns outros clientes, eles nos procuram mas nem sempre eles nos informam como que ele decidiu porque muitas das vezes, quando a gente vai fechar um contrato, dependendo do valor a gente conversa, aí ele informa que ele está abrindo uma empresa, que ele teve a necessidade de abrir um, um CNPJ, dele principalmente pra receber, ou então porque ele não tava mais numa empresa e quer trabalhar na área dele... Então isso depende muito do cliente, está, às vezes ele solta, ele fala com a gente porque que ele está abrindo, ele está transferindo essa empresa, a necessidade dele está procurando. Mas nem sempre a gente procura perguntar isso, até mesmo pro cliente não se sentir constrangido com aquela informação, então a gente deixa mesmo pro cliente...*

**Entrevistadora:** *Qualquer coisa a pessoa fala, ou deixa transparecer, ou...*

**EV10:** *É, é, nem sempre a gente não pergunta pra não constranger o cliente, mas algumas vezes ele fala; “Ó, estou abrindo a empresa, eu trabalhava numa outra empresa”, ou então, “eu estou formando agora, e preciso exercer minha profissão.” Então a gente deixa livre pro cliente pra não fazer de forma constrangedora. A gente não vai até o cliente pra perguntar isso.*

**Entrevistadora:** *Vocês promovem algum evento de integração dos clientes, assim...?*

**EV10:** *Hoje a gente nesse ponto não está tão assim, em relação a evento de integração, mas a gente agora, a partir da segunda unidade a gente vai fazer direto as mudanças da empresa, está? Que aí a gente vai entrar com café de integração, algum outro, uma outra palestra, até pra verificar a necessidade de cada empresa, que a empresa está atendendo, pra tentar atingir aí de alguma forma, unir todos os clientes ali, mostrar como a gente quer trabalhar, o serviço que a gente está oferecendo ali, oferecer palestras, curso visual pro cliente.*

**Entrevistadora:** *E você acha que vai ter adesão? Teria adesão? Imaginando os clientes que vocês têm hoje, você acha que teria adesão...*

**EV10:** *Então, de início é complicado eu está te passando essa informação porque a gente ainda não formalizou como vai ser isso, está?! A gente pretende fazer alguns cafés de integração, e imagino que isso não vai ter nenhuma adesão pro cliente não, isso é mais pra... é... um cliente conhecer o outro, às vezes pra verificar a necessidade de como é que a empresa precisa, que até mesmo outro cliente meu pode oferecer... então é mesmo pra um cliente interagir com o outro, que isso já é uma coisa que a câmara americana que é a... (palavra inaudível) ela já faz com todos os seus conveniados, eu já participei, a (palavra inaudível) também já participou, que é isso: faz um café e leva alguma palestra e toma um coffe break antes dessa palestra, pra apresentar o cliente pra uma outra empresa. Eu vou passar necessidade que eu preciso de uma empresa na área de comunicação, publicidade, então ele vai levar um cliente nesse café, aí chegar lá, ele nos*

*apresenta e aí a gente começa aquela troca de informações e convites e apresentação da empresa. Então a gente está querendo, a gente vai trabalhar dessa forma aqui também, pra interagir nossos clientes, o serviço que cada um oferece.*

**Entrevistadora:** *Você tem alguma empresa que a cobrança vai direto pro Rio ou pra São Paulo? Se o cliente está no Rio...*

**EV10:** *Sim, eu tenho diversas cidades. Rio, São Paulo... a gente manda a boleta direto pra elas. Eu tenho cliente estrangeiro, da Espanha, que ele trabalha com a gente de uma forma mais pra motoboy, levar e buscar algum tipo de documento, então a gente também tem cliente na Espanha. E Rio e São Paulo, são vários que a gente já trabalha.*

**Entrevistadora:** *E os clientes virtuais de outros estados ? Eles usam mais que tipo de serviço?*

**EV10:** *É! Esse perfil é mais pra alguma coisa relacionada a motoboy, algum órgão que eles precisam aqui que a gente faz esse intermédio entra a empresa e o órgão que ele precisar agora... Isso! E na verdade o escritório virtual, ele é mais é prestação de serviço, está?! A gente está oferecendo salas, a gente oferece serviços aqui de apoio, de telefone, então basicamente é prestação de serviços o escritório virtual,... aí eu tenho pros clientes de Brasília que precisam de salas, ou serviços em outro local... eu tenho os meus escritórios parceiros, porque aí entram de dupla forma, eu tenho a ANCN, que é a Associação de (palavra inaudível) de negócios de escritórios virtuais, que ela abrange qualquer escritório virtual que desejar se associar a ela. Ainda, a fila hoje tem 2 ou 3 escritórios virtuais, então qualquer escritório desses pode se associar à ANCN, hoje, a BR Office está associado a ela, anualmente eles fazem uma assembléia, que muda a diretoria, muda a presidência, e algumas outras informações que precisam ser passadas, então já faz 2 anos que a gente está frequentando essa assembléia, ela acontece sempre em março, então a última foi em São Paulo, onde a gente teve várias mudanças na diretoria, a gente está agregando mais valor a associação, porque hoje ela não está tão divulgada assim, e os escritórios estão se unindo pra divulgar a ANCN, e mostrar o que o trabalho dela, o que ela pode está fazendo pros outros escritórios virtuais... então ela está abrangendo hoje em várias cidades, em vários estados, e existe também a RENEV que é a Rede Nacional de Escritórios Virtuais, que essa é um escritório por cidade se associa a ela, então o BR Office... É um escritório fundador, hoje um dos diretores faz parte da comissão de crescimento e diretoria, então a gente está começando a divulgar a RENEV agora, é... foi criada no ano passado, mas desde então tava muito na área de papelada, de documentos pra oficializar o que é a RENEV, agora a gente está começando a trabalhar na área de divulgação, de criação da área visual da RENEV, questão de logomarca, entre outros.*

**Entrevistadora:** *Uma concorre com outra?*

**EV10:** *Não, porque na verdade nós somos parceiros, nós não somos concorrentes. Então a gente presa lembrar isso, que nós não somos concorrentes, somos parceiros, então se eu tenho um cliente, que ele está em Brasília e precisa de um serviço em São Paulo, eu vou está oferecendo o serviço do meu parceiro em São Paulo, pra esse meu cliente aqui, então se a gente, se algum cliente me procura aqui em Brasília, mas ele conhece o escritório virtual, ainda não é meu cliente, mas ele precisa de um escritório virtual no Rio, então eu tenho meu parceiro do Rio, eu vou indicar aquele meu cliente pra ele. Então é essa troca de informação, essa troca de clientes que a gente trabalha, então por isso que a gente não visa esses clientes como concorrentes.*

**Entrevistadora:** *Eu digo assim... a ANCN e a RENEV não seria mais ou menos a uma e a outra concorrência, no quesito, não?!*

**EV10:** *Não, não! Porque a RENEV foi criada por escritórios virtuais, que também são da ANCN, então todos nós nos conhecemos desde a ANCN... Isso porque que acontece: eu tenho diversos escritórios em São Paulo, mas o cliente, eu tenho que verificar a necessidade do cliente, a localidade que ele vai querer, então se ele me procura eu já tenho um escritório fácil pra ele mesmo da RENEV, que aí eu já vou indicar diretamente pra ele, aí ele tem várias unidades, vai mostrar pro cliente qual localidade melhor pra ele fechar.*

**Entrevistadora:** *Entendi!*

**EV10:** *Então ele pode fechar com escritório de (palavra inaudível) todas as unidades, a gente trabalha dessa forma, mais por indicação. Então por isso que a gente não trata eles como concorrentes... Isso então a gente não trabalha dessa forma, a gente trabalha mais como como parceria, além de tudo porque todos nós nos conhecemos, somos amigos, então é através de uma conversa informal, que surgiu a ideia de criar a RENEV, entendeu? Então por isso que a gente trabalha tranquilamente dessa forma.*

**Entrevistadora:** *E os proprietários, que são 2 irmãos.*

**EV10:** *Isso, são 2 irmãos, o Alexandre, e o Armando..*

**Entrevistadora:** *Qual que é a faixa etária dos sócios?*

**EV10:** *Eles têm na faixa entre 35 e 40 anos, então eles trabalham já com essa área de tecnologia da informação, já faz 10 anos, eles são formados em sistema de informação, e aí, como eu disse no início da conversa, eles resolveram abrir esse escritório virtual devido à necessidade, a não ter como... e a visão de crescimento de mercado que isso vai trazer, porque nem todo mundo ainda conhece, a gente está propondo isso pra divulgação, mostrar mais o que é o escritório virtual, então essa é a forma como a gente está trabalhando e que a gente também (palavra inaudível) de 3 anos pra cá. A necessidade de divulgar o escritório virtual, os benefícios que ele vai trazer pro cliente. Além de comodidade, a flexibilidade, a questão de custo também, que é um custo bem menor do que ele ir num escritório tradicional. Porque a gente já oferece a sala pro cliente mobiliada, com micros, com micro de alta tecnologia, com o sistema de telefonia já, inovador, que é o sistema de telefonia VOIP, então o cliente tem essa facilidade aqui, se ele tiver dificuldade ele tem profissionais treinados pra está auxiliando no trabalho dele, naquela locação, então ele tem sempre um apoio aqui no escritório.*

**Entrevistadora:** *Agora o endereço fiscal, a pessoa pode fechar o endereço fiscal independente do endereço comercial?*

**EV10:** *Claro, o cliente ele pode optar só por endereço fiscal... Ele tem a forma, porque aí a gente, o que faz, a gente busca informações sobre o cliente, a gente busca da mesma forma, informações e mostrando pra ele o plano melhor ou o melhor que ele (palavra inaudível) que a gente tem pra oferecer pra empresa dele, ou até mesmo pro profissional que ele é, que ele está abrindo agora o tipo de empresa.*

**Entrevistadora:** *Agora, qual que é o tipo do risco que você teria com o endereço fiscal, porque depois essa empresa não dá continuidade e aí você já tem uma empresa registrada no seu endereço...*

**EV10:** *Isso, quando é fechado o contrato com o cliente, o contrato tem diversas regras, de como se deve proceder, então se houver alguma informação em relação ao inicial, ou alguma coisa que o cliente tiver, a gente tem que deixar isso bem claro de que o escritório, os equipamentos que estão aqui, qualquer mobiliário que tem aqui dentro, não é de exclusividade, não é de propriedade do cliente. É de propriedade do BR Office, então se acontece qualquer tipo de problema desses, hoje a gente não teve, até hoje a gente não teve nenhum tipo de problema assim, mas se caso vier a acontecer algum tipo de problema desses, a gente está, tem que apresentar isso, tem que mostrar que esses produtos, esses serviços que tem aqui, equipamentos que a gente tem aqui, não é de exclusividade e propriedade do cliente, então a gente deixa isso, passa isso pro cliente quando é assinado o contrato, tem as regras no nosso manual de procedimento de como o cliente deve proceder aqui ou não.*

**Entrevistadora:** *A empresa determinada vem, abre a empresa dela com endereço fiscal aqui, aí ela fica aqui durante um ano, e depois ela some, por exemplo, é um risco não é? Você não consegue encerrar essa empresa, não é responsabilidade sua encerrar essa empresa, mas aí você não poderia provavelmente abrir outra nesse mesmo, nessa mesma parte... Como funciona?*

**EV10:** *É... de alguma forma eu posso, porque o que acontece, no contrato, eu tenho o número "x" de dias que o cliente que está em débito com o escritório, ele vai automaticamente ser incluído no caso de crédito, seria o Serasa ou alguma outra coisa assim. Então quando o cliente assina o contrato, ele está ciente daquela informação. Então se o cliente sumiu, ele não dá mais notícia, ele não procura o escritório, e está em débito, então a gente contrata, por cláusula contratual, nós temos o direito de incluí-lo naquele órgão ali, de cobrança de crédito dele. Então eu encaminho uma carta, eu comunico o cliente, pra não diretamente ir e colocá-lo lá nesse órgão, e a gente tenta alguns contatos com o cliente. Se a gente não conseguir, a gente tem como provar isso, caso haja algum problema judicialmente, que foi tentado o contato com o cliente. Aí, eu conseguindo, eu fico resguardada nesse ponto, porque eu tentei o contato, porém eu não consegui, então eu posso encaminhar a carta de cancelamento por falta de pagamento, um exemplo, e aí, essa carta eu posso pegar junto com a parte que o cliente utilizou, junto com o GDF pra uma outra empresa utilizar, eu não posso fazer a consulta prévia com aquela parte, sem que aquela parte esteja cancelada aquele nome...*

**Entrevistadora:** *GDF é?...*

**EV10:** *É o governo do Distrito Federal, isso, então a gente apresenta isso lá, e eles liberam essa parte. Aí eu posso liberar essa parte pra outro cliente, ou outra...*

**Entrevistadora:** *É, uma prefeitura, a GDF, é governo do estado, do...*

**EV10:** *É governo do estado, então (tosse), desculpa, como são vários órgãos aqui, a gente tem que tratar da consulta prévia que é na administração (restante da frase inaudível), entendeu. Que é onde eles vão liberar a consulta, depois vão liberar o alvará de funcionamento pro cliente, então são, é esses documentos aqui, que isso geralmente, é o, contador em sí, que faz esse tipo de serviço. Mas como nós liberamos o endereço pro*

cliente, nós que fazemos essa área, essa parte de fazer a consulta do cliente pra liberar a parte dele. Está, então a gente consegue trabalhar resguardado nisso, em relação a cancelamento. Tanto que com cláusula contratual, o cliente ele só pode cancelar se ele apresentar o documento é, de mudança, ou de baixa na empresa, pra gente liberar isso no GDF a não ser que tenha sido esse caso (inaudível) anteriormente, está, mas o cliente ele vem, ó eu não preciso mais do serviço, eu to dando baixa no, dando baixa na empresa, ou então estou transferindo minha empresa de endereço, tem que apresentar um documento pra que ele possa cancelar o contrato aqui. Fora isso a gente não pode cancelar porque a gente não vai ter essa garantia de que foi ou não, fechada a empresa ou transferida, então a gente apresenta isso junto com uma carta, assinada pelo responsável, diretor do BR Office e o responsável do governo, que é o responsável do setor, ali, ele vai liberar essa parte pro cliente utilizar.

**Entrevistadora:** Qual é o perfil do usuário?

**EV10:** É bem amplo, porque o trabalho de profissionais liberais à empresa multinacional, multinacionais, hoje não é tanto o nosso foco, pela estrutura que a gente está com ela, então a gente, é, como diz aquele ditado, a gente dá o passo de acordo com o tamanho que pode. Então hoje a gente está trabalhando, abrindo a segunda unidade, então a gente ainda não está visando essa questão de multinacional, mesmo porque eu posso não conseguir atendê-lo neste momento, mas é um que a gente procura ainda atender... conforme o crescimento a gente vai procurando as empresas maiores pra está dentro do nosso escritório.

**Entrevistadora:** A crise teve algum impacto para vocês?

**EV10:** Não muito, porque a gente não teve tanto problema assim... a gente perdeu muito cliente sim, em relação a essa crise, mas a perda não foi tão grande quanto a gente podia imaginar, ou como aconteceu nas outras empresas, justamente pelo custo ser menor que se ele tivesse escutado o profissional aberto, entendeu?... então pro cliente saiu uma oportunidade muito grande, ele tem uma, um valor “x” de mensalidade por mês, que a gente presta um serviço ou outro ele vai ter que pagar aquele excedente ali... mas não é um valor que possa exceder, que possa atingi-lo de uma forma tão brusca assim, então por isso que tem uma flexibilidade, essa facilidade pro cliente, aqui dentro, e isso é positivo tanto pro escritório quanto pro cliente que está procurando o serviço aqui.

**Entrevistadora:** Esses que já estão há mais tempo com vocês, você sabe, é... como que eles vendem o trabalho dele, eles que fazem tudo, eles vendem (inaudível), cobram, fazem contratos, etc.?

**EV10:** Isso, essa parte como eles trabalham lá, a gente não tem muito contato, porque a gente tem um contato com o cliente aqui, quando ele fecha contrato... a gente sempre procura buscar o feed back do cliente de algum serviço que ele buscou aqui, e que a gente não ofereceu, ou o feed back do antigo, então a gente tem esse contato com o cliente... agora de como ele trabalha, que ele fecha contrato externo, a gente não tem muito essas informações, porque o cliente não nos passa isso, e isso também a gente não pergunta ao cliente justamente pra não ter a forma que eles falam de “invasão de privacidade”... eu não sei se seria bem esse termo, porque a gente mantém um sigilo profissional, a gente não deixa nenhum documento solto, com nome de cliente, justamente pra não ter nenhum problema uma vez ou outra.

**Entrevistadora:** *Tratar de uma forma bem profissional...*

**EV10:** *Isso!*

**Entrevistadora:** *Agora, em relação à burocracia, você percebe algum cliente seu que tem alguma dificuldade em dar retorno ao cliente dele... às vezes isso chega...?*

**EV10:** *Aqui no escritório...*

**Entrevistadora:** *Alguma reclamação em relação ao seu cliente, entendeu? Do cliente do seu cliente, pra você... (inaudível) Acontece algumas vezes: “Ah, estou deixando recado, e ele não me liga”...*

**EV10:** *É, acontece algumas vezes, mas não é nem a questão do escritório, porque automaticamente a secretária, quando recebe o recado, a gente já repassa o recado por e-mail ou conforme o procedimento que o cliente deixou.*

**Entrevistadora:** *É porque... tipo assim, alguma coisa que você consegue avaliar se seu cliente é... que o cliente do seu cliente reclama com você, “nossa está todo mundo tentando falar com fulano de tal, e ele não dá retorno, ou manda recado”...*

**EV10:** *Não, não acontece tanto assim, porque quando acontece do cliente ligar “Ah, eu estou tentando falar com ele e não consigo”, aí às vezes a gente já tem alguma informação pra dar, fala: “Olha ele está viajando, ele está numa reunião externa”..., então a gente tem algum contato com cliente, principalmente esse tipo de telefonia que é pra justamente não acontecer isso, principalmente é um profissional que trabalha muito assim... é o advogado porque ele tem que estar em audiência, ele tem que estar no escritório, e nem sempre ele atende pelo celular... essas informações, então a gente não passa número de celular do cliente a não ser que ele autorize, principalmente pro cliente não ficar procurando ali, e procurar só aqui no escritório, então, eu tenho o procedimento desse cliente, eu transfiro a ligação, então eu vou tentar falar com o cliente” Olha, eu não consegui, mas eu vou passar o recado pra ele, pra ele te retornar”... então a gente sempre tem um contato com o nosso cliente, pra passar as informações pro cliente dele, pra não haver esse tipo de problema, do cliente tentar falar com ele e não conseguir. Não vou dizer que isso não acontece, muitas vezes acontece sim, às vezes até a gente tenta falar com o nosso cliente e não consegue, e não tem nenhuma informação, vai acabar ficando um pouco no vago, um pouco vago o contato, mas isso com o tempo a gente consegue esclarecer, e passar pro nosso cliente, e ele tentar solucionar isso da melhor forma, porque, como o cliente não está fisicamente aqui, todos os dias, então a gente vai ajustando as coisas que não tão funcionando bem... então eu estou sempre assim, renovando os trabalhos, renovando a forma de atendimento, (inaudível)... A gente está sempre buscando as informações, esse feed back com o nosso cliente, pra não acontecer essas impressões assim, tentar falar, se a pessoa não está mais na empresa, então a gente tem essas informações pra passar adiante, pra não ter nenhum problema de ser isso.*

**Entrevistadora:** *Agora, era... era bem isso mesmo...*



## ENTREVISTA 11

### **Escritório virtual situado em Brasília.**

### **Entrevista realizada com gerente comercial.**

**EV11:** *Olha, começa o celebrate que ainda tem vários espaços, sala de treinamento pra 30 pessoas, auditório, salão de reunião, sala pra uma pessoa. A gente atende a todos os públicos, desde empresários, que estão começando agora, até empresas grandes, que têm uma sede em um outro estado, por exemplo, que vêm pra Brasília, que não querem montar uma estrutura grande, tem clientes em Brasília, quer montar uma empresa de representação em Brasília, que é o mais comum, e advogados, bastante advogados, porque... advogados, no início de carreira, não querem montar uma estrutura grande. Primeiro, precisa de cliente... depois eles vão começando a (risos) a ter clientes, a ter um rendimento maior, então eles montam sua própria estrutura. Então escritório virtual hoje, está sendo assim mais um, um apoio pra empresários, que tão querendo montar uma estrutura nova... Algumas empresas que tão agora com essa crise, esse ano, algumas multinacionais que a gente tinha na empresa na “celebrate center”, pediram espaços pra gente, pra espaços temporários, seis meses a um ano. Pra passar a crise e após a crise eles, alguns clientes foram demitidos, alguns clientes ficaram trabalhando em casa, em home office, outros clientes vieram pra “celebrate center” então assim, só temporário. Geralmente clientes que ocupam espaços de escritório virtual, geralmente são temporários. Eles ficam preocupados com contratos longos, porque geralmente precisam de seis meses, um ano, até se estabilizar novamente e voltar pro espaço comum.*

**Entrevistadora:** *Mas a “celebrate center” pode ocupar um mercado de prestação de serviço?!*

**EV11:** *Porque nós oferecemos um pacote de atendimento personalizado e gerenciamento de correspondência. Então a pessoa pode estar nos Estados Unidos, sabe? Aonde for, a gente ... ela tendo um escritório, com sede na “celebrate center” e é atendido com o nome da empresa dela, e aquelas ligações são transferidas para a pessoa que ela estiver, as correspondências chegam no escritório e vão pra essa pessoa onde ela estiver, e assim é feito esse gerenciamento, ela faz esse gerenciamento de recados, correspondências de onde ela estiver, então ela não (telefone tocando ao fundo) precisa ter mais um escritório, ela tendo só um serviço de atendimento telefônico personalizado é necessário, é suficiente! Dependendo do negócio que ela tem, fulano precisa ter um, ela pode ter um estoque, no Guará, aqui em Brasília, e, pode ter a fabrica no Rio de Janeiro, o atendimento aqui no Plano Piloto, e ela pode está em Curitiba, que ela vai conseguir gerenciar tudo. Então o único aparato que pode ser assim, permanente mesmo do escritório virtual é o atendimento telefônico personalizado. A “celebrate” tem cinco anos de atuação em Brasília, e tem empresas maiores que têm sede até fora do Brasil, e atendo um mercado assim, maior do que a “celebrate center” atende. Mas assim, nesses cinco anos, a gente tem tido clientes que ficaram durante cinco anos e agora com a crise, saíram... uma multinacional, a gente perdeu duas multinacionais esse ano, nós ficamos só com o apoio, eles cortaram sala, que era a sala exclusiva e ficaram somente com o apoio que é mesmo a secretária.*

**Entrevistadora:** *Então continuam, de certa maneira?!*

**EV11:** *É! Continuam de certa maneira, é verdade.*

**Entrevistadora:** *Agora, essas empresas que tãõ de fora, normalmente elas são contatadas, o contrato é fechado é, com uma empresa que vem de fora, de fora que vem pra Brasília. Seu contato é com a outra cidade, é São Paulo, Rio, e os funcionários dela, vem pra cá e utilizam a nossa estrutura.*

**EV11:** *A “celebrate center” teve um cliente há muito tempo atrás, que era espanhol, então era diretamente com ele. Esse foi o contato mais longo que a gente já teve. Nenhum mais... É assim, geralmente é um cliente, a gente tinha um cliente europeu, então esse cliente europeu tinha uma sede em São Paulo. Então a gente tinha contato com a sede em São Paulo, e a sede de São Paulo fazia a distribuição pro resto.*

**Entrevistadora:** *Mas aí como é que... Existia alguma forma de controle, dessa... De São Paulo pra cá pra saber se o funcionário estava vindo...*

**EV11:** *Tinha... Geralmente essa multinacional fazia uma avaliação, que é assim... essas grandes empresas têm uma avaliação que é padrão! Todas as sedes têm que ter o padrão de qualidade dele... assim, é funcionário, limpeza, unidade, tem que estar tudo padronizado. Então vem uma pessoa geralmente da matriz e faz avaliação nas unidades. Avaliação dos funcionários, e algumas vezes a gente fazia algumas avaliações de atendimento.*

**Entrevistadora:** *Ah, era isso que eu queria saber porque isso me interessa, como que vocês faziam, que tipo de avaliação, se eles mandavam um relatório, pra você observar que o...*

**EV11:** *É geralmente é início, e uma vez por ano, mais ou menos. É uma avaliação geralmente de como está o espaço, a frequência com que fala com “x” pessoa da empresa, essa multinacional tinha 7 pessoas. Então a quantidade de vezes que a gente consegue ter contato com a pessoa, se consegue localizar a pessoa sempre que possível, se recebemos muitas ligações falando sobre a pessoa. Reclamando que não achou, que não recebeu propostas, só perguntando o contato que a gente tem com a pessoa, se é um contato frequente ou não! Más não com avaliação de sobre a personalidade da pessoa.*

**Entrevistadora:** *E esses clientes, você falou que são vários perfis diferentes, desde o recém-formado... Tem algum perfil ou já teve de algum funcionário que tenha trabalhado muito tempo numa multinacional ou numa empresa grande e já está no final de carreira, ou que foi demitido, recomeçando a vida...*

**EV11:** *Geralmente quem está começando...*

**Entrevistadora:** *...Ou assim que perdeu o emprego e estaria apostando em uma nova carreira...*

**EV11:** *Num novo projeto? Não, nunca tivemos nenhum... Tinha um funcionário num comércio da “celebrate center”, tinha um cliente somente que ele trabalhou a vida inteira numa empresa, e essa empresa, de energia, muito bem conceituada, que tem nome... e essa empresa o mandou... devido ele trabalhar somente na área dele, só ele e mais uma outra pessoa... para reduzir custos, mandaram ele para um escritório virtual, ele achou até a*

*ideia muito melhor que no escritório onde ele tinha... porque ele há 20, 30 anos trabalhava no mesmo local e ele não via ninguém. E aqui ele tinha contato com mais pessoas. Devido à idade, ele achou muito interessante, porque conheceu outras pessoas, que trabalhavam com outras coisas... então ele já interagia, tinha uma secretária, embora, para auxiliá-lo. Então ele veio trabalhar com a gente, acho que ficou mais de um ano.*

**Entrevistadora:** *Como é que era esse sistema, a questão da rotina... você lembra se ele era uma pessoa metódica, com uma rotina fixa, ou tinha mais ou menos a mesma rotina do...*

**EV11:** *De trabalho, sim! Era a mesma rotina. Geralmente parava um período do dia, para fazer as atividades dele, e no fim do dia ficava livre... então ele tinha uma rotina. Todos os dias fazia aquela coisa meio que automática, e depois ficava o resto do dia livre. Pra conversar... no estilo do cliente...Tinha uma organização sim!*

**Entrevistadora:** *Entre os usuários... tem algum contato entre si?*

**EV11:** *Aqui nós temos bastante cliente na área de informática, tem cliente que faz vendas para grandes empresas, e montam uma representante. Então acham muito bom o contato de escritório virtual, porque um cliente atende o outro, e outro cliente é uma empresa que trabalha com uma marca, a outra empresa trabalha com outra marca, então eles vão sempre trocando informações.*

**Entrevistadora:** *E acontece essa interação entre...*

**EV11:** *Geralmente, quando chega um cliente que está há muito tempo com a gente e chega um cliente novo, já pergunta: “Quem é o meu vizinho? Trabalha com quê?” Já pergunta, sempre estão se interagindo.*

**Entrevistadora:** *E eles têm essa vontade de conhecer quem que é o outro...*

**EV11:** *Mesmo que não conheçam a gente apresenta.*

**Entrevistadora:** *E já aconteceu algum negócio...*

**EV11:** *Já, vários! No ano passado teve uma empresa que começou com um projeto próprio, um equipamento próprio, e no meio do projeto... acho que não deu certo... eles finalizaram o processo. Más três outras pessoas que eram clientes da “celebrate center” se envolveram no projeto. Depois recuaram, porque o projeto não deu certo. E nesse ano teve outra: dois clientes que fizeram parceria. Fizeram parceria e começaram a trabalhar juntos. Estão com esse projeto dessa parceria, mas trabalham para suas outras atividades.*

**Entrevistadora:** *E vocês têm alguma forma de integrar pessoas... Já tiveram alguma experiência positiva? Eles aderiram a isso?*

**EV11:** *Uma vez por mês, ou duas vezes por mês, a gente faz um lanche pro pessoal... convidamos todo o pessoal do andar... os clientes... Fazemos um lanche e pedimos pra que todo mundo venha. Então nesse momento eles conversam entre eles, aí acabam expondo o que precisam, o que está deixando a desejar. Então, uma vez por mês tem um momento de interagir todo mundo.*

**Entrevistadora:** *E eles aderem a essa interação, é uma coisa de que eles participam...*

**EV11:** *Participam e acham interessante. Geralmente, na hora que todo mundo está rindo, acaba falando uma coisa que a gente está precisando escutar. Se entregar um formulário, ninguém preenche, mas na hora do lanche, na hora que todo mundo está interagindo, a gente descobre o que quer saber. (risos) É uma família aqui... A maioria dos clientes tem muito tempo com a gente, então acabam se vendo todo dia.*

## ENTREVISTAS 12, 13 E 14

Embora tenha sido bem recebida, não tive autorização para gravação de entrevistas.

## ENTREVISTAS 15 E 16

**Entrevista realizada com o Sr Paulo Karnas – presidente da Associação dos Escritórios Virtuais, através de e-mail.**

**Entrevistadora:** *Conversei com o senhor pelo telefone duas semanas atrás a respeito de uma pesquisa que estamos realizando através da UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais, do departamento de Sociologia Econômica, com o tema “O papel dos escritórios virtuais na nova organização flexível do trabalho”. Naquela oportunidade o senhor me sugeriu que enviasse um e-mail com as questões que me interessavam. Muito embora a pesquisa tenha um caráter qualitativo, com interesse sobretudo nos aspectos simbólicos das interações sociais que ocorrem em um ambiente de um Centro de Negócios, assim como questões relacionadas à autonomia, isolamento e identidade profissional. entre outros aspectos, gostaria de conhecer os dados quantitativos que vocês tem disponíveis, pois será de grande valia para caracterização do setor. (Como não sei quais são, gostaria de ter o máximo de informações possível...)*

**PK:** *No Brasil estima-se que existam aproximadamente 520 EV, sendo que 250 estão localizados em São Paulo e na Grande São Paulo, pois existem muitas cidades perto de São Paulo que são consideradas Paraísos Fiscais, onde o ISS – Imposto Sobre Serviços - é quase insignificante.*

**Entrevistadora:** *Sobre a ANCNEv, gostaria de saber um pouco da sua história: as principais dificuldades, o crescimento do setor, o papel da ANCNEv para este crescimento, ameaças e oportunidades.*

**PK:** *A ANCNEv foi fundada em 16 de março de 1996, quando surgiram no Brasil os primeiros EVs, após uma matéria da revista Exame, de julho de 1995, que motivou muitos empreendedores.*

*Como a montagem de um EV requer valores substanciais, poucos EV conseguem sobreviver. Nossa experiência diz que EV com menos de 200 m<sup>2</sup> ou 10 salas não são competitivos. O custo de montagem é de R\$ 900,00 o metro quadrado. Quanto maior o EV menor é este valor, pois os equipamentos, como central de telefone, internet, atendem 200 a 500 m<sup>2</sup>.*

*A ANCNEv elaborou um Manual com dados sobre EV, coletados ao longo de seus 14 anos. Este material é vendido aos sócios e empreendedores. Os EV localizados em São Paulo estão protegidos por uma redoma de vidro e todos consideram o outro EV como um*

*concorrente predador. Em outras capitais, isto não acontece. Em Porto Alegre tenho duas unidades e recebo empreendedores de todo o Brasil para visitas.*

**Entrevistadora:** *Como os centros de negócios são classificados dentro da ANCNEV? E como são distribuídos no território e por que o crescimento é tão rápido em algumas regiões em detrimento de outras; nível de profissionalismo dentro do negócio (profissionais com experiência anterior em outros negócios x novos empreendedores)?*

**PK:** *Estamos preparando a primeira classificação dos EV associados, pois hoje todos estão no mesmo nível, independente do tamanho e resolutividade.*

**Entrevistadora:** *Em que sentido um escritório virtual - centro de negócios pode contribuir para a formação de networking profissional? Isto ocorre de fato? e o isolamento no trabalho?*

**PK:** *Alguns EV dentro da nossa associação formaram uma rede para troca de clientes. Os integrantes desta rede – RENEV – são todos grandes EV e seus administradores se conhecem há muito tempo e têm serviços semelhantes, o que proporciona mais entrosamento.*

**Entrevistadora:** *O senhor percebe diferenças culturais relevantes nos diferentes Centros de Negócios, exemplo Bahia, São Paulo, Porto Alegre... E qual o papel da tecnologia nesse ramo de negócio?*

**PK:** *As diferenças são gritantes. São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre possuem os maiores EV e os mais bem equipados. De Salvador até São Luiz do Maranhão, os EV ainda não evoluíram adequadamente.*

*Merece citação especial a Infinity, que até 2006 era uma franquia e se separou naquele ano. A Infinity possui 16 escritórios luxuosamente montados que estão localizados de Porto Alegre até Recife. É mantida por um fundo de pensão.*

*A tecnologia é a maior aliada de nossa atividade e os EV se diferenciam entre si pela aplicação da tecnologia mais avançada. Os sistemas de comunicação entre o EV e seus clientes é muito importante para o sucesso do nosso negócio. As centrais telefônicas dos grandes escritórios são atualizadas a cada três anos. Os maiores EV possuem links de telefonia com 100 troncos, o que permite que o cliente seja conectado a qualquer momento pelo EV e pelos seus clientes. As duas unidades que mantemos em Porto Alegre possuem juntas 1.200 m<sup>2</sup> e 300 linhas de telefone.*

*Qualquer esclarecimento, permaneço à disposição.*

*Paulo Karnas*

Entrevista 16

*Sr. Paulo,*

**Entrevistadora:** *Muito obrigada pela gentileza e pela prontidão da resposta.*

*Gostaria de adquirir o material que o senhor mencionou e qual a melhor forma para fazê-lo?*

**PK:** *Julgo que não terá grande serventia. Seu custo é de R\$ 200,00.*

**Entrevistadora:** *Tenho a informação de que a Regus comprou a HQ no mundo inteiro e não conseguiu apenas no Brasil, que mudou o nome para Infinity. É isso mesmo?*

**PK:** *A Regus é a maior empresa de EV do mundo. Ela administrou por um ano a HQ no Brasil, porém os diretores brasileiros romperam unilateralmente o contrato com a Regus e fundaram a Infinity.*

**Entrevistadora:** *O senhor me respondeu sobre as diferenças culturais dos centros de negócios do ponto de vista da infraestrutura de serviço, o que é interessante, mas sob o ponto de vista do usuário, o senhor acha que essas diferenças culturais têm algum impacto relevante... Por exemplo, pensando no usuário full time, aquele que tem sala dedicada, imagino que um curitibano deva ter características de trabalho diferentes de usuários full time cariocas ou goianos. São culturas e formas de trabalhar distintas, apesar dos serviços oferecidos serem bastante semelhantes... essas diferenças influenciam de alguma maneira?*

**PK:** *As grandes diferenças culturais são proporcionadas por nossos clientes, entretanto as constantes reuniões patrocinadas pela ANCNev nos primeiros anos de existência elaboraram uma padronização de serviços. Os recursos financeiros de cada EV proporcionam outros serviços que, muitas vezes, não podem ser desenvolvidos num pequeno EV. Um exemplo é a videoconferência, que é explorada pela Infinity por ser o único escritório com dois pontos para este serviço. Em Porto Alegre desenvolvemos uma sala de espelho para pesquisa, considerada a melhor e mais equipada do Brasil. São serviços pontuais que nem todos os EV podem proporcionar a seus clientes. Na cidade de Recife, a prefeitura não fornece alvará para regiões residenciais e por este motivo Recife possui muitos escritórios voltados apenas para o endereço empresarial ou fiscal, e não dispõe de salas para atender seus clientes. Em Fortaleza a prefeitura não fornece mais de um alvará para o mesmo endereço e este produto é de difícil aceitação naquela cidade.*

**Entrevistadora:** *Existe algum perfil típico de usuário? Alguma faixa etária, grau de instrução, sexo., etc.?*

**PK:** *Quando iniciamos nossas atividades em 1995, 96 e 97 estávamos voltados para o profissional liberal, o advogado, o psicólogo, que após formado não possuía condições financeiras para montar seu escritório profissional. A partir de 1998 empresas começaram a procurar nossos serviços, e as pequenas salas adaptadas para atender duas ou três pessoas começaram a ser substituídas por salas maiores com condição de proporcionar conforto para equipes de trabalho. Atendemos empresas de informática, telemarketing, grandes empresas como Nokia, Tim, bancos de investimento entre outras. Nossas instalações devem ser flexíveis e com poucas adequações podem atender qualquer ramo de atividade.*

**Entrevistadora:** *Existe alguma profissão que se adapta melhor a esse tipo de ambiente de trabalho?*

**PK:** *Não, temos que atender qualquer tipo de cliente, desde que não comercialize mercadorias.*

**Entrevistadora:** *Essa crise financeira trouxe algum impacto para o setor?*

**PK:** *Os EV sempre foram uma alternativa prática para qualquer atividade. Os clientes dos EV sofreram com a crise financeira e isto refletiu no perfil dos clientes. Entretanto nunca recebemos tantos clientes para o Endereço Empresarial, pois profissionais liberais reduziram seus custos com aluguel e secretária e optaram pelos EV.*

**Entrevistadora:** *Nesses 14 anos, o que mudou nos serviços oferecidos?*

**PK:** *Os serviços básicos continuam os mesmos – endereço empresarial, fiscal, utilização de salas executivas, de reunião e treinamento, serviços de secretária, impressão, digitalização entre outros. Aqueles que tiveram condições financeiras, ampliaram seus serviços com base na tecnologia de ponta colocada à disposição. Foram criadas redes sofisticadas de internet e telecomunicações, salas especiais para treinamento, laboratórios de informática. Estes serviços exigem grandes investimentos financeiros e o retorno se dá a médio e longo prazo.*

*Paulo Karnas*