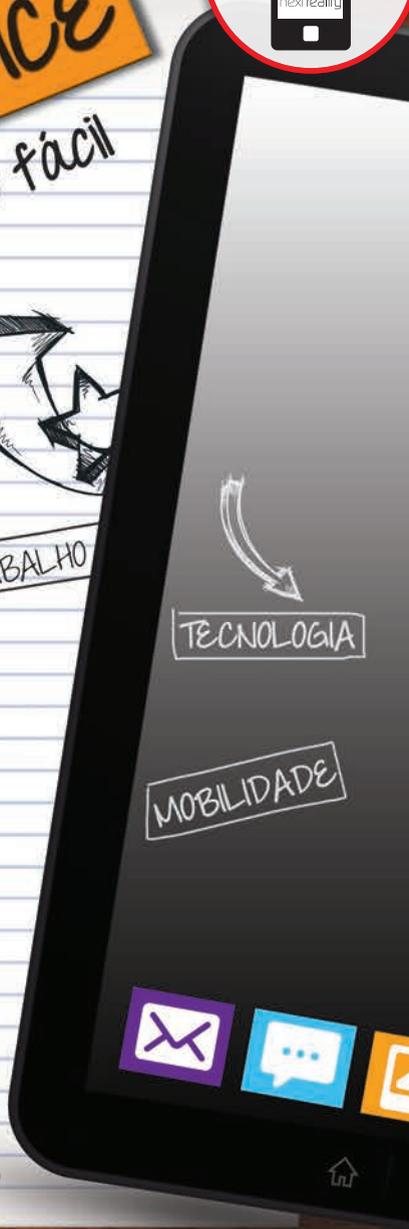




# OUT OF THE OFFICE

Trabalhar nunca foi tão fácil

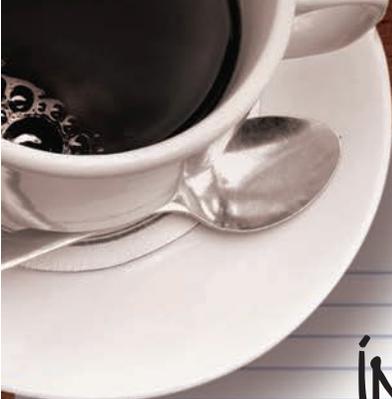


**José Gabriel Quaresma**

**Carlos Gonçalves**

Prefácio de José Alberto de Carvalho

**VidaEconómica**



# ÍNDICE

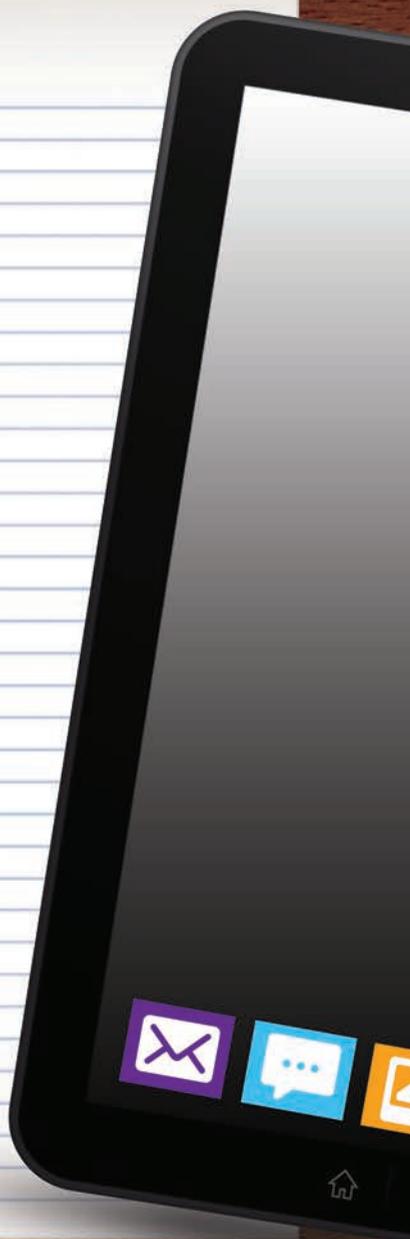
Introdução.....	7
Prefácio.....	11

## CAPÍTULO I - ESCRITÓRIOS VIRTUAIS

• A LEI DE MURPHY .....	16
• TIRO DE PARTIDA .....	19
• OS GIGANTES.....	24
• ERA UMA VEZ... ..	28
• ESCRITÓRIO À LA CARTE .....	33
• ESCRITÓRIO GLOBAL .....	38

## CAPÍTULO II - TELETRABALHO

• <i>OUT OF THE OFFICE</i> .....	45
• M & M.....	52
• A NUVEM.....	60
• DIAS FELIZES .....	69
• A QUEDA DE UM MITO .....	74
• A ECONOMIA <i>FREELANCE</i> .....	78
• PALAVRA-CHAVE - FLEXIBILIDADE	85





# ÍNDICE

## CAPÍTULO III - COWORKING

- A TRIBO ..... 97
- COWORKING RURAL ..... 111
- NETWORKING PURO ..... 115
- CHOQUE DE CULTURAS ..... 122
- A NOVA GERAÇÃO ..... 125
- REDES DE COLABORAÇÃO ..... 130

## CAPÍTULO IV - NOVAS EXPERIÊNCIAS

- EM ROMA SÊ ROMANO ..... 136
- A VIAGEM DA GOOGLE ..... 141
- O LABORATÓRIO STEELCASE ..... 150
- CULTURE CONVENIENCE CLUB .. 165
- NO AR, NO COMBOIO,  
NA ESTRADA, NO HOTEL ..... 173
- O ESCRITÓRIO VAI À ESCOLA ..... 187
- SMALL IS BEAUTIFUL ..... 201
- E O FUTURO? ..... 207

Agradecimentos ..... 215

Referências ..... 217





# INTRODUÇÃO

**A partir deste momento, está perante um livro diferente.**

São dois fatores diferenciadores que o *Out Of The Office* lhe apresenta. É um livro criativo, inovador, empreendedor. Pretende ser um agradável momento para quem o lê. Ele pretende ser mais uma ferramenta para quem já conhece e para quem nunca tomou contacto com as temáticas nele abordadas.

O primeiro fator diferenciador: é o primeiro livro em todo o mundo que, após pesquisa desenvolvida, junta as peças principais de um gigantesco *puzzle*, no domínio do trabalho, da flexibilidade e da mobilidade.

Aqui vai encontrar histórias, na primeira pessoa, definições e casos de estudo, informação surpreendente que existia dispersa por artigos, textos, opiniões, *blogs*, *websites*, canais de TV, sobre escritórios virtuais, teletrabalho, espaços de *coworking*, “escritórios do futuro” e tecnologia.

Após pesquisa aprofundada, selecionámos a informação mais reveladora, mais interessante, mais original, mais apelativa e começámos a montar o *puzzle*. Como todos estes conceitos, padrões e formas de trabalho, se influenciam, se potenciam e

funcionam, de forma integrada, estruturada. É esse o primeiro fator diferenciador deste *Out Of The Office*.

Vivemos uma permanente revolução, no campo tecnológico e nos novos conceitos de organização e otimização de espaços de trabalho. Na forma como se trabalha.

Pretende-se uma abordagem original, diferenciadora, na forma como se retrata a fusão destes modelos de trabalho.

O livro está por isso dividido em cinco capítulos, que se dedicam a criar no leitor uma visão sem ruído, apelando ao perfeito enquadramento com as novas realidades, os novos espaços, e com a forma como se ligam, abrindo oportunidades para os genuínos empreendedores dos novos tempos.

É através desse conhecimento fundado, que alavancam os seus projetos com o desenvolvimento da tecnologia, que torna real a democratização da mobilidade, cada vez mais determinante, em função da portabilidade.

Esta obra colheu o espírito deste admirável mundo novo e apresenta-se como sendo mais uma ferramenta, de vanguarda. Uma ferramenta que pretende ser útil àqueles que começam um negócio e que seja interessante para os empreendedores que apostam nesta indústria, ela mesma parte integrante de um universo interminável, e que seja um momento de conhecimento puro, para aqueles que não estão identificados com a temática dos “escritórios do futuro” e dos novos modelos de trabalho. Um livro que levanta pontas de véus e que espera ser um contributo nesta viagem de oportunidades.

A amplitude destes conceitos é quase infinita e alcança praticamente todas as profissões e um elevado número de modelos de negócio. É por isso interessante escutar também quem na verdade utiliza estes serviços, trabalha com estas ferramentas e desenvolve estas ideias. Falamos também de centros de negócios.

São testemunhos, de profissionais experientes, que validam os conceitos.

Tentámos ir um passo à frente e desvendámos qual o caminho que os escritórios virtuais trilham agora, lado a lado com a marcha da permanente revolução tecnológica. O escritório não é mais a bagageira do carro de um delegado de vendas. O escritório, hoje, é onde ele entender e já nem sequer está obrigado a ficar entre as quatro paredes de uma casa.

Agora, qualquer pessoa tem disponível a mobilidade que lhe permite ter a sua própria agenda. Por isso falamos também sobre o trabalho remoto ou o teletrabalho.

A ideia de que qualquer espaço de trabalho fora do espaço tradicional, no qual se produz e se cria como se nesse espaço se estivesse, nunca fez tanto sentido, para milhões de pessoas, em todo o mundo.

A solução *coworking* já está envolvida nas estratégias profissionais. Ela é mais que uma “bolha” da modernidade, ela é uma alternativa real.

Mergulhámos nos diferentes espaços de trabalho, no seu desenvolvimento. Vamos mostrar conceitos diferenciadores, todos unidos por um vetor: o trabalho.

Adaptações estratégicas ou avanços inteligentes? A resposta é... ambos!

Nestes “ninhos profissionais” abunda massa criativa, pessoas empreendedoras, nómadas da era digital. Profissionais e empresas, grandes ou pequenas, que valorizam o *networking*, a partilha de ideias e espírito de comunidade e colaboração.

A regra é estabelecer ligações, conexões entre culturas, *design*, arquitetura e funcionalidade.

O segundo fator diferenciador deste *Out Of The Office*: o leitor será surpreendido ao longo da leitura deste livro e vai interagir com ele de forma permanente.

A aplicação que lhe é oferecida com o livro permite-lhe passar do papel para o ecrã do computador, do *smartphone* ou do *tablet* as histórias ou os conteúdos que está a ler.

Ao longo do livro existem histórias e subcapítulos que estão assinalados com um símbolo. Sempre que vir esse símbolo, pode ler o texto em questão e, imediatamente, ver e ouvir essa história em realidade aumentada através de vídeos ou conteúdos 3D. Basta para isso apontar a câmara do seu dispositivo, começando pela própria capa...

O *Out Of The Office* é um livro sem fim.

Depois de colocado na estante, após ter sido lido, continuará a receber informações, na sua aplicação, sobre as novas histórias do livro, adicionadas pelos autores.

Imagine que uma marca cria um novo espaço de trabalho, ou desenvolve uma nova ferramenta tecnológica. Os autores vão notificá-lo através da aplicação móvel e de seguida poderá interagir novamente com o livro, visualizando os novos conteúdos.

Depois da leitura do *Out Of The Office*, nunca irá perder de vista as inovações e o desenvolvimento que esta indústria tem para apresentar. É, de facto, um livro sem fim.

Não existe, por parte dos autores, a pretensão de definir o melhor modelo ou impor o modelo ideal, até porque ele não existe. Vários modelos de trabalho adaptam-se e complementam-se, de acordo com o desenvolvimento das organizações, de acordo com o estado de espírito dos seus colaboradores e, sobretudo, da vontade de partilhar. As soluções para as crises e para os problemas existem.

Antes de entrarmos no primeiro capítulo, resta dizer-lhe que este livro olha para os temas, trata-os, personifica-os – e isso é um desafio único.

Vivemos a mudança do paradigma, à escala global.

Bem-vindo ao tal admirável mundo novo.

É dele que nasce este livro.

#### OS AUTORES:

José Gabriel Amaresma

Carlos Gonçalves



# PREFÁCIO

## “A organização é a mensagem”

Ao longo dos últimos 25 anos da minha vida profissional trabalhei em empresas e espaços muito diferentes. Nos extremos situa-se uma empresa de grandes dimensões (mais de 2000 trabalhadores) em que todos os *middle* e *top managers* estavam instalados em gabinetes fechados, frequentemente com direito a assistentes (secretárias) que organizavam a agenda e filtravam o acesso ao gabinete; do outro lado, a delegação regional de uma empresa de média dimensão. Toda a gente partilhava um *open space* e não havia secretárias.

Na primeira empresa, dominavam valores como a idade, a delimitação “territorial” das funções, o “exército”, ou seja, o número de pessoas que estavam sob a alçada de cada *manager*, a hierarquia...

Na segunda empresa dominavam valores como criatividade, inovação, talento individual e espírito de equipa, entreatajuda, competição...

A primeira empresa era historicamente deficitária e operacionalmente pesada; a segunda era historicamente lucrativa e operacionalmente ágil.

Passei por várias outras empresas, onde a norma dominante era o *open space*. Mas, ainda assim, esse *open space* era organizado em função da história e dos hábitos da empresa e, portanto, quase imutável. E era também muito dependente da tecnologia disponível na altura da fundação de cada empresa, o que significa que, apesar das atualizações tecnológicas, o fluxo de trabalho interno mantinha hábitos anteriores e padrões de organização do estádio tecnológico anterior.

Trabalho na área dos *media*, onde a evolução tecnológica tem sido galopante nas últimas duas décadas e onde há um constante choque ente o *old media* e os *new media*, em que os protagonistas do antigo reagem de forma ativa ou passiva aos protagonistas do novo.

Os *media*, seja numa estação de televisão, numa sala de produção, num jornal, ou numa estação de rádio, têm sido constante e progressivamente desafiados a renovar-se tecnologicamente, mas, acima de tudo, a procurar o público, porque as pessoas mudaram os seus padrões de consumo. E, basicamente, mudaram “de lugar”! Agora, estão em toda a parte. E nas empresas de *media*, os produtores de conteúdos mantêm-se no mesmo sítio. E é para mim claro que, se o padrão de consumo se alterou, é inevitável e desejável que o padrão de produção também se modifique. Todas as mudanças que tenho procurado introduzir nos modelos de organização do trabalho defrontam-se inevitavelmente com a inércia das pessoas, das rotinas e da tecnologia “anterior”: da mesma maneira que em muitos locais de trabalho os computadores começaram por ser usados como meras máquinas de escrever eletrónicas...

Para alterar os padrões de trabalho é inevitável alterar as rotinas internas das empresas, incomodar os hábitos dos seus profissionais, criar novos fluxos de produção...

No caso dos *media*, onde a resistência interna à mudança é muito acentuada, diversas empresas de referência concluíram o mesmo: o *New York Times* decidiu construir uma nova sede para organizar o agora fluxo *multimedia* da sua produção jornalística e acomodar, de forma eficiente e visível para todos, as novas profissões de produtor *multimedia*, foto-video-repórter, moderador de comunidades, etc.

No caso do *The Daily Telegraph*, a reorganização da redação passou por uma nova distribuição física dos jornalistas e foi criado o *hub*, uma organização em estrela que converge para uma mesa de reuniões que é, acima de tudo, uma mesa de decisão editorial, e que permite que cada editor desenvolva e propague as suas tarefas ao longo de cada “raio” da estrela, culminando nos gabinetes de edição *multimedia* que se encontram na extremidade de cada “raio”.

Os que entenderam verdadeiramente os pensamentos de Marshall McLuhan sabem o que ele queria dizer com “O meio é a mensagem”. Os que não entenderam limitaram-se a criticar a ideia, confundindo, de forma ligeira, “forma” com “conteúdo”. Na verdade, e por difícil de aceitar que seja, McLuhan defendia que as sociedades sempre se definiram mais pela forma como comunicavam do que pelo conteúdo das mensagens. A nossa era digital, ubíqua, em que cessou o tempo e o espaço, dá-lhe imensa razão. Mas para as estruturas de produção, seja numa fábrica têxtil, num escritório de advogados ou numa empresa de *media*, é impossível refazer os modelos de trabalho e aproveitar todo o potencial da tecnologia disponível sem alterar a disposição física das pessoas. E, em muitos casos também, adequar as suas tarefas à tecnologia disponível. Para quem gere pessoas e processos de mudança, a organização é a mensagem: a forma como os tra-

balhadores estão organizados, como se distribuem pelo espaço disponível (quando as empresas têm espaços de trabalho físicos, claro!) e como interagem uns com os outros nos diferentes estádios de produção é mais determinante do que tudo o resto. É disso que nos fala esta obra: da necessidade de revermos, cada empresa e cada um de nós, a nossa relação com o trabalho.

Vivemos um tempo em que “estar aqui” pode ser mais longe do que “estar ali”. E esta quebra das fronteiras geográfica começa na nossa profissão.

**José Alberto de Carvalho**, março de 2013



“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”

*Fernando Pessoa*

“É divertido fazer o impossível”

*Walt Disney*

# OUT OF THE OFFICE

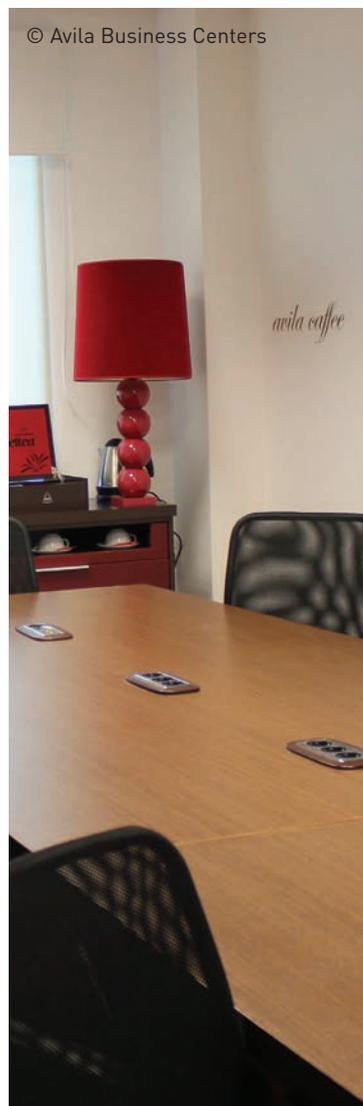
## ESCRITÓRIOS VIRTUAIS

### ..... A LEI DE MURPHY

O ser humano é confrontado ao longo da vida com inúmeros desafios de carácter pessoal e profissional. Para todos os desafios ele tem que se preparar. O risco e as expetativas conduzem então o processo, quando chega o momento de pensar, planificar e de tomar decisões. Começar uma empresa ou iniciar um negócio do ponto zero é um desses desafios que surgem, normalmente, pelas necessidades que o momento impõe. Mas, seja qual for o motivo que esteja inerente ao início de um desafio, quando ele se inicia, o prazer de criar e desenvolver esse projeto permite definir o caminho até atingir o objetivo proposto. O desafio é aquilo que um empreendedor mais deseja.

Foi isso que aconteceu com Paulo Maria. Em 1999, terminou o curso de Direito e, de repente, sem qualquer tipo de apoio, estava no mercado de trabalho e estava perante o seu primeiro desafio profissional. Trabalhar por conta própria ou exercer a profissão num escritório de advogados, era a equação a que tinha de dar resposta.

© Avila Business Centers



A segunda opção garantia-lhe estabilidade financeira em início de carreira e enquadramento num ambiente de trabalho tradicional. Mas Paulo Maria receava ser, mais cedo ou mais tarde, escravo do escritório.

Alguns colegas advogados no ativo queixavam-se imenso da carga horária a que estavam sujeitos e do tempo que passavam no escritório, e juntavam a isso o facto de serem mal remunerados, diz Paulo Maria, treze anos depois de ter tomado a decisão que diz ter sido a mais correta, a de trabalhar sozinho, como profissional liberal.

Mas não foi fácil o início do processo, antes pelo contrário, não podia ter começado da pior forma. Paulo Maria teve o primeiro contacto com a primeira lei real, a globalmente famosa “*Lei de Murphy*”. Qualquer coisa que pode correr mal vai correr mal.

Quando optou por trabalhar por sua conta e risco, ele sabia que tinha um *handicap* imediato para ultrapassar. Faltava-lhe uma estrutura com clientes pertencentes ao seu escritório, simplesmente, porque ele não tinha escritório. **Eu parti do zero. Foi essa a minha escolha**, sublinha.

O antigo aluno de Direito, na altura advogado estagiário, nunca tinha ouvido falar em “escritórios virtuais”, até porque a história e a tradição do Direito dizem que o que é normal é as pessoas formarem-se, montarem o seu escritório e, aos poucos, criarem a sua carteira de clientes. O trabalho é desenvolvido nesse espaço físico, o escritório. **Eu não tinha condições para arrendar um espaço muito grande e muito menos bem localizado, por isso optei por começar a trabalhar num espaço cedido por um colega advogado, numa sala disponibilizada para guardar os meus processos, os meus códigos, onde recebia os meus clientes** – recorda.

Paulo Maria optou por trabalhar sozinho, mas começou a atividade num escritório tradicional e partilhado, e isso era, para ele, um contra-senso. **Era eu que tinha que fazer tudo, despachar correspondência, atender os telefones, atender os clientes, a única coisa que não era feita por mim era a limpeza do chão** – diz a rir. A situação durou sete anos, com todos os inconvenientes que se possa imaginar. O escritório ficava longe de Lisboa, a demora nos correios e a quantidade de pessoas, nas filas, para serem atendidas impedia o normal andamento dos processos, que, nessa altura, eram tratados apenas em papel, não existiam as possibilidades informáticas, como o *email*, na atividade judicial. Isso implicava ir à loja tirar fotocópias, para poupar no toner da impressora, e é apenas um exemplo. Tinha que ser tudo muito bem gerido, para que as despesas não fossem maiores que as receitas, o que no início de uma atividade é extremamente complicado.

No fundo, a situação profissional de Paulo Maria apenas resultava porque o volume de negócios não era significativo e porque a pessoa que lhe disponibilizou a sala cobrava-lhe valores quase simbólicos. Estamos a falar de custos de água, de luz e de telefones, não era propriamente o arrendamento da sala que lhe era cobrado, senão, era impraticável. Só assim é que Paulo Maria conseguia gerir a sua atividade profissional, pelo que facilmente se percebem as dificuldades que teve de enfrentar nesses primeiros anos na advocacia.

Mas a lei inventada pelo major *Murphy*, com que o jovem advogado teve que medir forças, voltava a impor-se de uma forma mais ostensiva, **se algo pode correr mal, vai correr da pior maneira, no pior momento e de modo a causar o maior estrago possível**. Assim aconteceu.

## TIRO DE PARTIDA

Em 2005, Paulo Maria é vítima de um acidente de viação grave que o deixa na inatividade durante muito tempo. Ao longo desses meses, o advogado que lhe tinha cedido a sala sente necessidade de a rentabilizar. Tendo em conta que eu estava parado, não tive capacidade para corresponder às expectativas dele e em 2006 vi-me, uma vez mais, perante a situação de não ter um espaço para trabalhar e, por isso, tive que abrir mão da carteira de clientes que tinha. Sem condições de saúde para acompanhar todos os processos, voltei ao ponto zero.

É então que Paulo Maria decide começar a pesquisar, na tentativa de perceber quais as alternativas que existiam no mercado, para poder recomeçar a sua aventura no mundo do trabalho. Deparou-se com muitos anúncios na Ordem dos Advogados, de colegas que queriam partilhar salas arrendadas. Havia uma grande oferta de pessoas que tinham espaços para esse efeito, só que a memória não o traiu e desta vez a opção foi outra.

Após a alta clínica, sou o tiro de partida.

Um novo turbilhão de ideias enchia-lhe a cabeça. Uma espécie de *brainstorming* permanente consigo mesmo. É dominado por uma vontade inabalável de continuar o seu projeto e decide procurar a sua própria solução. Nesse processo de busca, dá de caras com o conceito escritórios virtuais, algo que até então não fazia ideia que pudesse existir. Desconhecia, por completo, mas pareceu-lhe uma solução viável, atendendo ao que tinha lido na internet.

Raquel Santana não tirou o curso de Direito mas o seu percurso profissional cruzou-se com o de Paulo Maria.

No início, recorda Raquel, *manager* do Avila Business Centers, que presta serviços de escritório virtual e de “aluguer de escritórios chave na mão” em Lisboa, **as pessoas questionavam, o que é isto? mas é virtual, como? Havia muito a ideia de que a palavra virtual significava algo menos credível.** O conceito era pouco conhecido em Portugal, em 2006. À medida que o negócio foi crescendo e o número de clientes foi aumentando, o conceito de “escritório virtual” foi-se desenvolvendo e tornando-se cada vez mais conhecido. Hoje em dia, já se percebe quais as mais-valias que esta forma de trabalhar proporciona a todos aqueles que não necessitam de ter um escritório fixo e também para os que necessitam desse espaço de trabalho, pois o serviço escritório chave na mão, que existe no centro de negócios, pode fundir-se com o escritório virtual, potenciando o serviço prestado ao cliente – garante Raquel Santana.

Paulo Maria sabe que a imagem que está por de trás da pessoa que presta um serviço é determinante para a sua credibilidade, como em tudo. **Receber um cliente numa sala de reuniões de um centro de negócios é completamente diferente** de receber esse mesmo cliente num prédio decrépito, numa sala num vão de escada, independentemente de os profissionais que lá trabalham serem igualmente competentes. Ninguém vai para uma grande sociedade de advogados de Lisboa ou de Nova Iorque a pensar que vai pagar pouco. Vai pagar uma imagem, uma sala com trinta ou quarenta metros quadrados. Vai pagar um conjunto de serviços, que até talvez não vá utilizar, e está a pagar apenas a qualidade do advogado. É, seguramente, um preço bastante elevado.



Paulo Maria,  
advogado

© Patrício Miguel

No fundo, é um pouco como nos restaurantes. Aqueles que têm boa aparência transmitem uma imagem que é sinónimo de qualidade e de preço elevado. **Na advocacia, ter uma imagem cuidada também é importante, porque os clientes ligam muito a esse facto**, daí que a razão de ser da aposta no “escritório virtual”, inicialmente, teve a ver com um conjunto de vantagens inegáveis. Permitia-me ter o apoio de um espaço credível sem grande investimento – acrescenta o advogado.

Não podemos resumir todo o conceito de “escritório virtual” ao atendimento telefônico. Não temos dois dias iguais, assegura Raquel Santana. Para além do atendimento telefônico, temos que gerir o *backoffice*, gerir a carteira de clientes e o espaço físico.

A falta de capacidade de investimento para montar um escritório físico, mobilar o espaço, contratar uma secretária e dar-lhe condições de trabalho obrigou Paulo Maria a tomar a decisão mais correta, do seu ponto de vista, apesar de arriscada. A importância de atender os clientes com profissionalismo impõe-se; afinal, são eles que vão indicar novos clientes e desta forma fazer crescer o volume de negócios. O advogado a quem tudo correu mal no início da atividade estava agora pronto para recomeçar, do zero. Estava em condições de utilizar um escritório de qualidade e muito bem localizado (no centro da cidade) para reuniões de negócios com clientes, tinha quem efetuasse o serviço de atendimento e reencaminhamento telefônico, podia utilizar o endereço do “escritório virtual” como o domicílio da sua empresa, sem se preocupar com a gestão do pessoal administrativo, sem se preocupar com a manutenção do escritório e com tarefas de secretariado.

**Os pacotes de “escritório virtual” são diferentes e a escolha é alargada**, refere Raquel Santana, sublinhando que o atendimento telefônico personalizado liberta o cliente para estar apenas focado no seu trabalho. Otimiza os custos, melhora a imagem da empresa e tem a vantagem de, através do centro de negócios, aumentar o seu leque de contactos.

Paulo Maria é provavelmente um dos clientes mais antigos do Avila Business Centers, onde trabalha Raquel Santana. Não foi difícil fazer a mudança, diz. **“O escritório virtual” só me trouxe vantagens, não fiz investimento para arrendar o espaço, o**

**que em Lisboa é complicado devido aos elevados valores dos arrendamentos.**

De facto, quando a procura de espaços para negócios se depara com quedas acentuadas, quando o mercado imobiliário atravessa crises profundas, provocadas pelas conjunturas mundial ou regional, os escritórios físicos não conseguem fugir às estatísticas negras e são um dos principais setores fortemente atingidos.

Nestes contextos, os serviços fornecidos pelos centros de negócios revelam-se uma tábua de salvação para muitas empresas, pelo conjunto de soluções que disponibilizam, desde o escritório físico ao virtual e ao *coworking*.

Na verdade, muitas empresas em fase *start-up*, ou profissionais liberais, que adotam soluções tradicionais de escritórios acabam por fazer parte das tais estatísticas negras. Verifica-se que cerca de metade encerra o negócio antes de completar dois anos. O índice sobe acima dos 50% até ao terceiro ano e quase sessenta por cento não sobrevive até ao quarto ano. Para tal, contribuem também os elevados custos com a estrutura e a elevada carga fiscal.

Por isso, a forma como o empreendedor dá os primeiros passos é fundamental, como facilmente se percebe. O conceito de escritório virtual encaixa na perfeição em projetos de milhões de pessoas em todo o mundo, acompanhando as necessidades dos profissionais e das empresas modernas. O momento atual e o futuro são atravessados por um vetor central que liga diferentes padrões e formas de trabalho: a mobilidade digital, que permite comunicar à distância, através do acesso à internet. Foi neste campo, o da mobilidade, que os escritórios virtuais encontraram terreno fértil para crescer, graças à ajuda que o desenvolvimento tecnológico disponibiliza.

## OS GIGANTES

As vantagens do recurso ao escritório virtual não se aplicam apenas a profissionais liberais, *freelancers*, pequenas empresas ou empresas em fase *start-up*. As multinacionais já há muito tempo que descobriram a vantagem deste tipo de serviço.

Porque as palavras-chave deste conceito são a eficiência, a flexibilidade e a racionalidade, este tipo de empresas que necessitam de soluções rápidas e que acrescentem mais-valias utilizam o conceito do “escritório virtual” devido, fundamentalmente, à possibilidade de poderem iniciar rapidamente a sua atividade nos países onde se instalam, num curto período de vinte e quatro horas, com salas de trabalho e de reunião à disposição e um atendimento telefónico na língua original do país onde acabam de se instalar.

A *Starbucks Coffee*, empresa cotada na Bolsa norte-americana (*NASDAQ*), à semelhança de muitas outras empresas de grande dimensão, aposta em parcerias para o desenvolvimento dos seus negócios. Foi assim que iniciou a sua atividade, por exemplo, em Portugal, através de *uma joint-venture*, com a qual abriu a sua primeira loja de rua em Lisboa, em 2008.

Definido o formato de apoio ao negócio e a parceria com empresas que conhecem a realidade local, identificadas as necessidades do cliente, a cultura, a melhor localização, resta começar a atividade. **Respeitar o ambiente envolvente e da comunidade onde nos inserimos é um fator importante**, refere Martin Coles, presidente da *Starbucks Coffee International*, no *site* oficial da empresa.

..... A LEI DE MURPHY



É essencial que exista um parceiro forte e de confiança, que compreenda o mercado e partilhe os valores da nossa marca, bem como a paixão pelas pessoas. A qualidade e o serviço são fundamentais, acrescenta Martin Coles.

Este é o objetivo, o *core business*, a missão. Existe, no entanto, toda uma exigência colateral colmatada, exatamente, pelo serviço “Escritório Virtual” que, para além de tudo, permite que o *focus* esteja permanentemente direcionado para o que é essencial.

A Starbucks foi criada em 1971. É uma empresa especializada em tostar e comercializar café, em todo o mundo.



## Sobre os autores:

### José Gabriel Avarésma

Jornalista, formador em televisão, consultor em media trainer e empreendedor.

Foi o primeiro classificado em Rádio e o segundo em Televisão. Fotojornalismo e imprensa fazem também parte do curriculum.

O primeiro passo no jornalismo de primeira linha foi dado na rádio TSF, em Lisboa, 1995. Uns meses depois, mudou-se para a TVI, canal de televisão líder em Portugal. Voltou ao CENJOR em 1997, onde foi convidado a dar aulas. Pelo meio, tirou o Curso de Criação de Personagens para Ficção e escreveu uma biografia.

Foi um dos principais apresentadores de conteúdos desportivos em todas as faixas horárias. Actualmente é pivô e editor da TVI 24.

### Carlos Gonçalves

É fundador e diretor-geral do Avila Business Centers e do Avila Coworking, sediados em Lisboa.

Em 2010, desenvolve o myOffice app, a primeira aplicação mundial de escritórios virtuais para dispositivos móveis.

Em 2012, é galardoado com um CIO Award, que veio confirmar o myOffice app como um dos dez melhores projetos tecnológicos portugueses, depois de ter ganho o Troféu Call Center em 2011 pela qualidade de serviço de atendimento na vertente de escritório virtual.

Em 2013, é nomeado diretor internacional da Global Workspace Association. É regularmente convidado para conferências e seminários sobre os novos modelos de organização empresarial que são retratados neste livro.

“Para quem gere pessoas e processos de mudança, a organização é a mensagem: a forma como os trabalhadores estão organizados, como se distribuem pelo espaço disponível (quando as empresas têm espaços de trabalho físicos, claro!) e como interagem uns com os outros nos diferentes estádios de produção é mas determinante do que tudo o resto. É disso que nos fala esta obra: da necessidade de revermos, cada empresa e cada um de nós, a nossa relação com o trabalho. Vivemos um tempo em que “estar aqui” pode ser mais longe do que “estar ali”. E esta quebra das fronteiras geográfica começa na nossa profissão.”

José Alberto de Carvalho, *in* Prefácio

