

WORKPLACE

Guia para Planejamento & Gestão de Espaços



E- Book 3

Set/20



Este material tem o objetivo de apresentar alguns conceitos e nossa visão a respeito de como o **Planejamento e a Gestão de Espaços Corporativos** pode ser feita para atender estratégias empresariais de forma eficaz.

Nesse percurso, lhes oferecemos um guia em que conceitos, reflexões e ações são colocadas em forma de roteiro para que possam organizar melhor o planejamento e a operação de seus espaços corporativos.

Boa leitura e boas reflexões.

Álvaro e Luciano

Para uma boa jornada, vamos começar com alguns **CONCEITOS** e temas como:

- Fatores Externos e Internos
- Um Caso de Sucesso
- A Importância do Planejamento
- Vale Para Todos

Em seguida, vamos tratar da **ESTRATÉGIA** através de um roteiro de perguntas, além de listas de temas e atividades que vão ajudá-lo a defini-la de forma bem abrangente.

Com a Estratégia definida, vamos tratar dos elementos que compõem o **PLANO** Diretor de Espaços. Com ele pronto e enquanto a obra acontece, é hora de tomar as providências para a operação e modelar a **GESTÃO** do Uso dos Espaços e de Facilities.

1.

CONCEITOS
CONCEITOS

1.

CONCEITOS

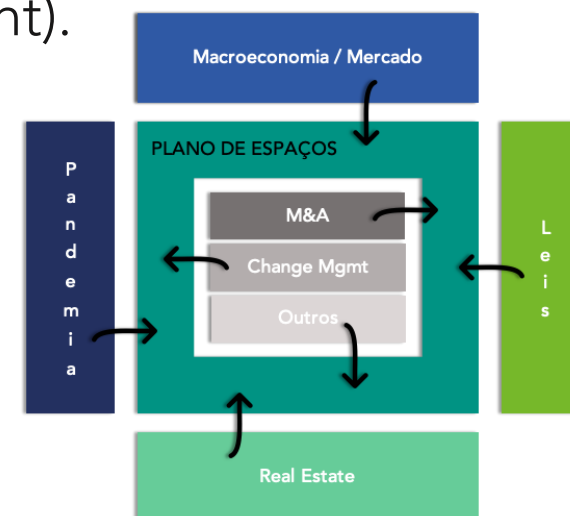
FATORES EXTERNOS e INTERNOS

Vivemos tempos desafiadores o que, entre outras questões estratégicas, demanda ainda mais a melhoria da qualidade da **Gestão dos Espaços**.

Se bem feita, uma boa estratégia relacionada a espaços de trabalho permitirá que as organizações obtenham o maior retorno de seu investimento.

Cada empresa tem sua própria **cultura**, vive um particular **momento** e tem seu próprio **nível de maturidade** na gestão de espaços.

Por isso, é saudável que busquem definir um **plano** que pode e deve ser **ajustado** ao longo do tempo à medida em que haja mudanças estratégicas provocadas por **fatores externos** (ex.: mudanças macro econômicas e/ou de legislação que tenham impactos relevantes às questões de Real Estate ou a pandemia que atravessamos e suas diversas consequências) e/ou **fatores internos** (ex.: fusões e aquisições, mudanças na estratégia que demandem change management).



1.

CONCEITOS

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Ainda que sujeito a alterações, o **Plano Diretor de Espaços** será importante para o alinhamento da ocupação de espaços com as estratégias da empresa.

Observa-se que esse planejamento espacial detalhado traduz as estratégias corporativas em padrões de ocupação de espaços e traz frutos que vão da **atração** e **retenção** de **talentos** à **eficiência econômico-financeira** no uso dos recursos empresariais, passando pelo suporte ao aumento de **produtividade** das equipes e melhoria de processos.



1. CONCEITOS

UM CASO DE SUCESSO

Em nossa jornada profissional, já estivemos envolvidos em projetos de **novas construções** e **retrofits** que foram capazes de melhorar fluxos e processos a ponto de, em um deles, reduzir um processo de 40 minutos para 40 segundos, o que gerou um **enorme ganho de produtividade** em uma atividade diretamente ligada ao negócio.

Esse exemplo de **mudança radical**, é da construção de uma nova sede em que foram **reposicionadas equipes**, almoxarifado de equipamentos e estacionamento dos veículos ligados à operação, tornando-os vizinhos dentro do bloco que passaram a ocupar.

1.

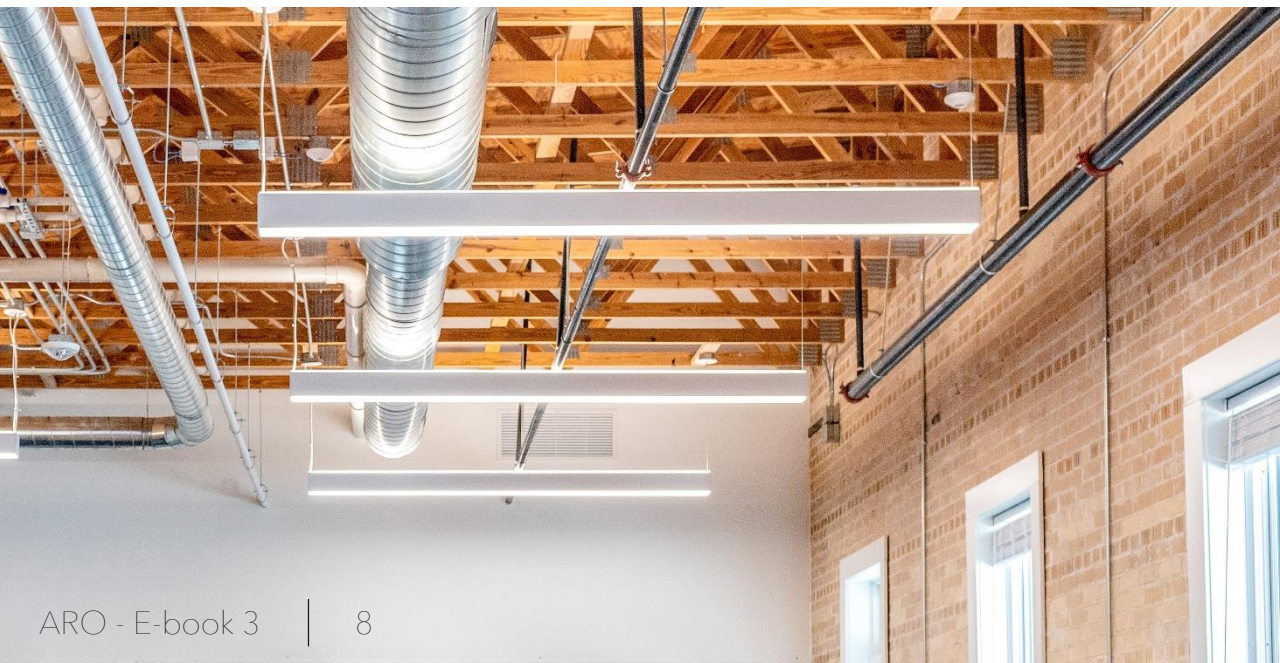
CONCEITOS

VALE PARA TODOS

Planos de espaço se aplicam a **todos os portes** de empresa. Eles fazem sentido a partir do momento em que **geram ganhos** de produtividade e ajudam a **suportar demandas estratégicas**.

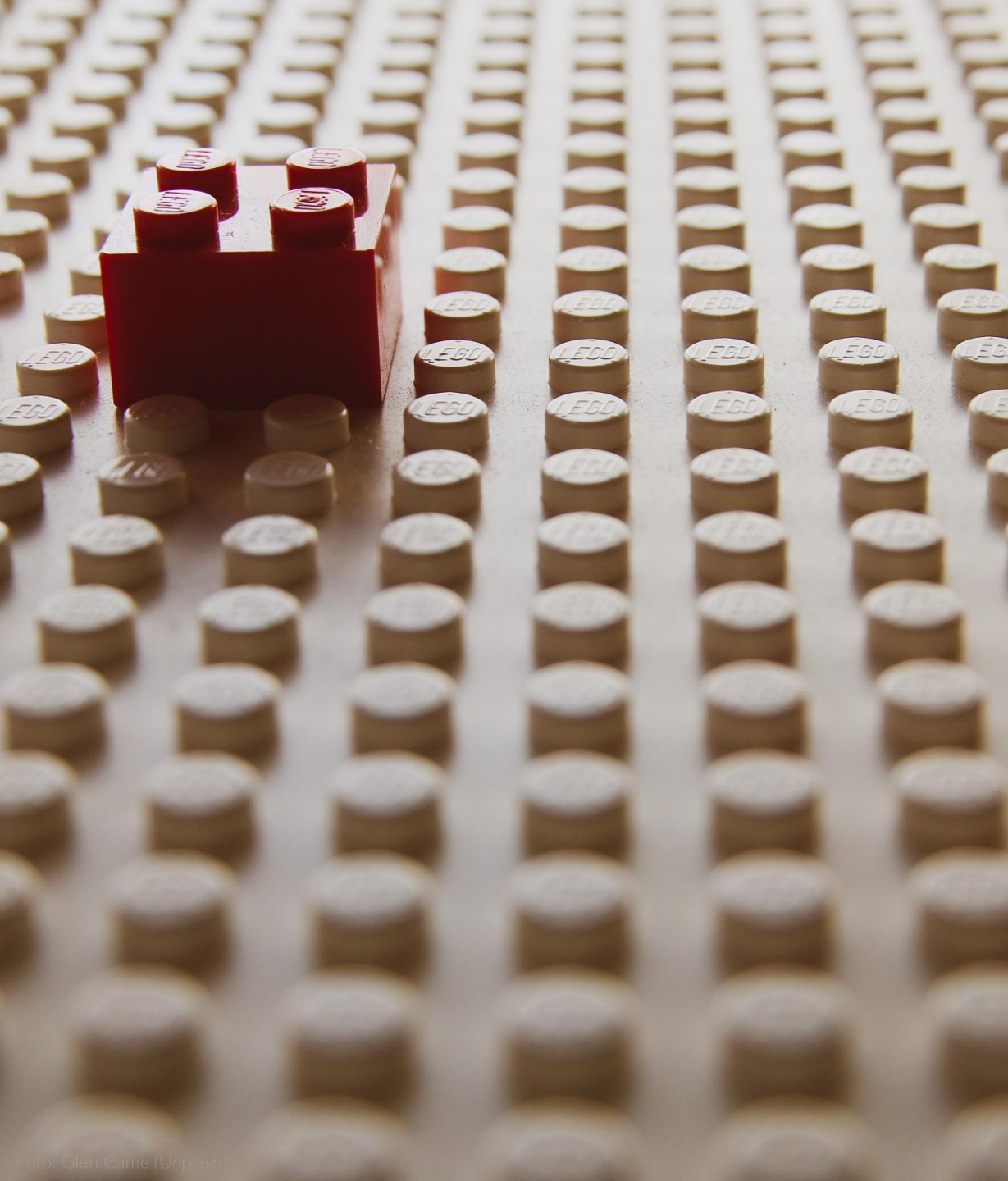
Elas podem, por exemplo, estar relacionadas à visão que a empresa tem do seu **crescimento no médio-longo prazo**. Como temos vivido momentos instáveis e, ao mesmo tempo, em tempos de **evoluções tecnológicas** que provocam **mudanças disruptivas** nos negócios com impactos relevantes na forma de trabalho, o **horizonte** ao qual os planos de espaços devem servir tem caído (**3 anos** nos parecem um período razoável).

O plano dará conta de definir **zoneamentos, fluxos, vizinhanças** e, num olhar mais micro, ou seja, no que refere aos ambientes internos, regulará **padrões** de espaços, acabamentos, mobiliário, *look and feel* e comunicação visual. Feitas todas essas definições, chega-se ao **layout**.





TEST STRATEGIA 2.



EM QUE PENSAR

A Estratégia do **Uso de Espaços** deve atender a **cultura e estratégia** de médio-longo prazo dos negócios.

2.

ESTRATÉGIA

Para isso, deve-se responder a algumas **questões**:

- Qual sua estratégia em termos de **experiência de usuários (UX)**, **atração e retenção** de talentos e relacionamento com **clientes**?
- Quais são suas principais **carências** em termos de espaço?
- Qual é o **cenário financeiro** e das **operações** e quais seus impactos na **gestão e eficiência de espaços**?



COMO DIAGNOSTICAR

As **ações** necessárias para o **desenvolvimento** desse **planejamento** podem ser descritas pela sequência de providências a seguir.

2. ESTRATÉGIA

Faça um **diagnóstico** da ocupação de espaços:

- **Hierarquia** e seus reflexos nos espaços (avalie se não é o momento para mudança de conceitos)
- **Macro vizinhanças** - graduação do relacionamento entre áreas (crie níveis de vizinhança - mandatória, importante, indiferente e indesejável)
- **Características operacionais** e de fluxos (avalie eventuais mudanças para melhoria de processos)
- **Deficiências** de espaços e serviços (aproveite o momento para avaliar serviços e atividades carentes de espaços)

DEFININDO SUA ESTRATÉGIA

Com as informações colhidas, detalhe sua estratégia cumprindo algumas fases que suportarão o Plano.

Estudo de Massas

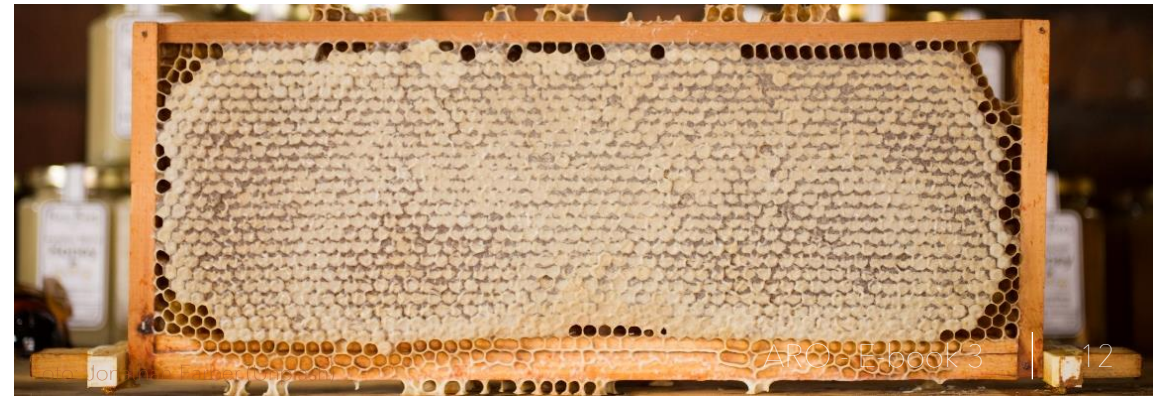
- Macro simulação de **agrupamentos** considerando a tipologia de espaços e vizinhanças:
 - Desks e Salas
 - Reuniões e Eventos
 - Recepção e Áreas de Apoio
 - Copa e Restaurante
 - Descompressão e Concentração
- **Área necessária** - com esse estudo, defina a área necessária (ordem de grandeza) considerando necessidades de médio prazo.

Planejamento da Implementação

- Defina a **estratégia de negociação** dos espaços demandados (ex.: locação de 2 lajes com direito de preferência sobre a 3ª laje, pensando na expansão)
- Planeje a contratação de **projetos** arquitetônicos e complementares, gerenciamento e **obra** (diversas modalidades de contratação podem ser adotadas para isso).

2.

ESTRATÉGIA



Para percorrer as **etapas** descritas nesse E-book, é importante que se tenha consciência de alguns **conceitos** e aspectos.

Eles se desdobram em alguns **fatores** que devem ser levados em conta no percurso do processo de **elaboração da estratégia** de uso de **espaços corporativos** baseada na **metodologia** proposta.

Por 100 anos, as mudanças no projeto de escritórios foram relativamente lentas. No entanto, a partir dos anos 90, a **magnitude** e o **ritmo** das mudanças em várias áreas **pressionaram** arquitetos, planejadores e gerentes a desenvolver novas e melhores maneiras de **apoiar** a maneira como as **pessoas** trabalham.

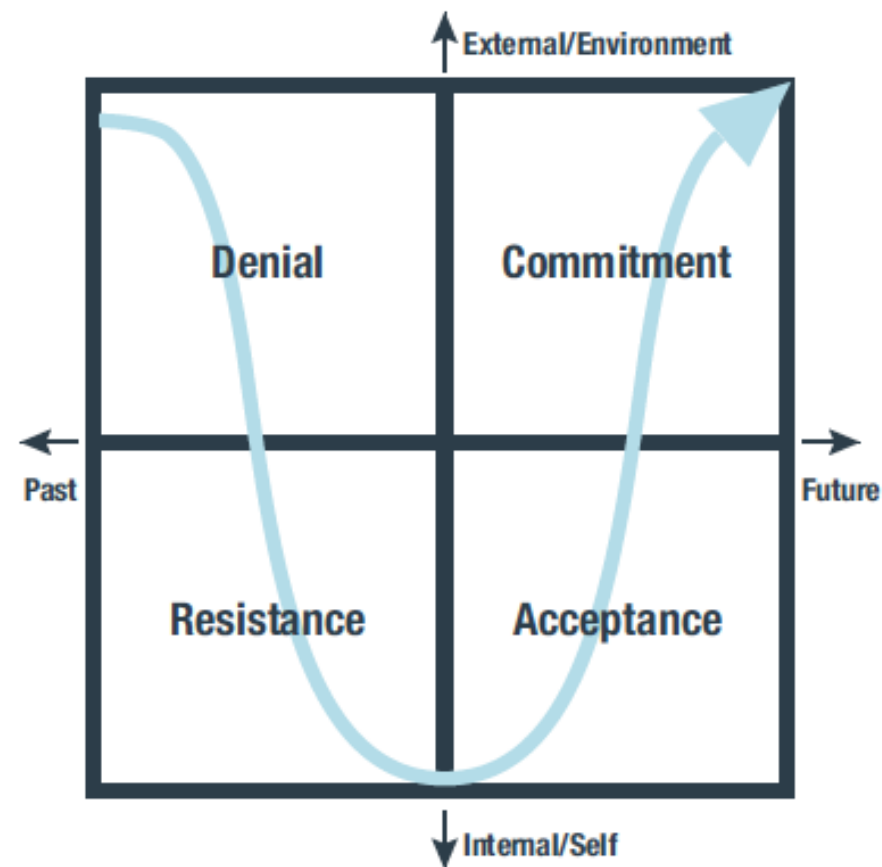
Avaliando como essas mudanças têm acontecido, pode-se destacar **6 fatores** que influenciam o ambiente e métodos de trabalho. São eles*:

- 1) Fatores Econômicos;
- 2) Tecnologia;
- 3) Natureza do Trabalho;
- 4) Força de Trabalho;
- 5) Preparação e
- 6) Meio Ambiente

6 FATORES IMPORTANTES

2. ESTRATÉGIA

Comportamento diante de mudanças**



* <https://www.kimball.com/getattachment/59fc2500-274c-4de9-981e-42fcb645d314/Fundamentals-of-Workplace-Strategy.pdf>

** <https://www.kimball.com/getattachment/1d40879c-a539-4bd5-975b-4bb11d7e815c/Workplace-Change-Management.pdf>



1) FATORES ECONÔMICOS

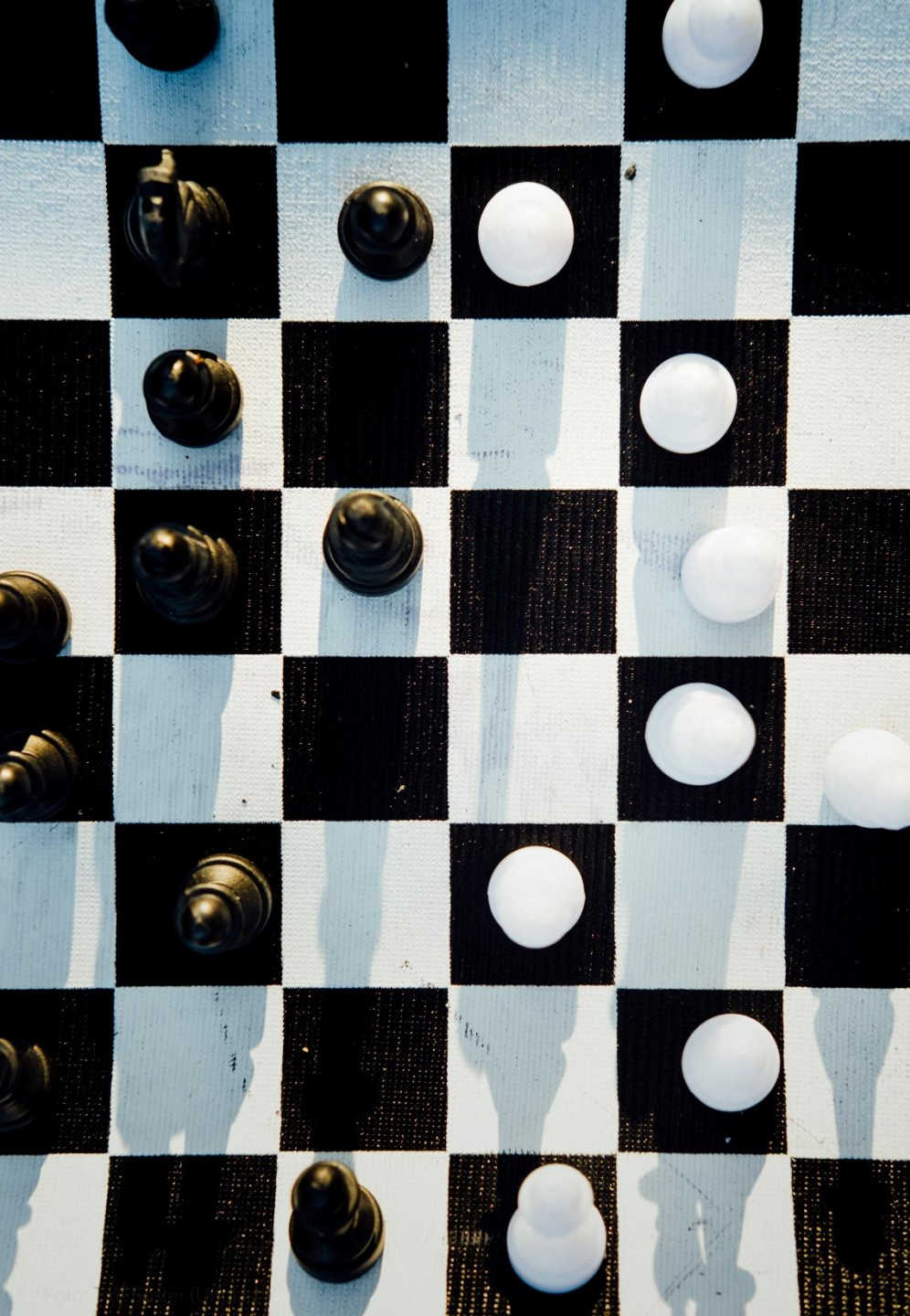
A partir da **crise** econômica do final da década passada, as organizações foram pressionadas a serem o mais **eficientes** e **eficazes** possível em todas as áreas, especialmente na Gestão de **Imóveis e Facilities**.

Como as **pessoas** continuam sendo o **maior ativo** de qualquer organização, e as **despesas** com pessoal também seguem sendo as **maiores**, as corporações seguem buscando **reduzir custos** e **aumentar** o **desempenho** e a eficácia.

Consequentemente, buscam reduzir os custos com **imóveis** e **instalações** através de uma **estratégia de uso de espaços** bem-sucedida.

2.

ESTRATÉGIA



Um caminho nessa direção é melhorar a **capacidade** do escritório de acomodar as **mudanças**.

Estratégias que enfatizam a **agilidade** e a **flexibilidade** enquanto controlam ou reduzem os custos são essenciais para a gestão eficaz das instalações.

2. ESTRATÉGIA

2) TECNOLOGIA

A tecnologia **mudou** e continuará mudando o **trabalho** e a vida. A atenção recente à estratégia do uso dos espaços de trabalho é impulsionada pelo **interesse** e pelo uso de **dispositivos menores, mais poderosos e mais móveis** que permitem que as pessoas trabalhem a **qualquer hora e lugar**.

3) **NATUREZA DO TRABALHO** Uma análise sobre o mundo do trabalho foi feita em uma pesquisa da IBM, com 1.500 CEOs, em que se observa que ele é hoje substancialmente mais **volátil, incerto e complexo**. Está cada vez mais baseado no **conhecimento**, é pressionado pelo **tempo** e tende a ser mais **colaborativo**.

Embora os profissionais passem menos tempo no escritório, o significado desse tempo pode ter mudado de maneira relevante. O escritório se tornou um local importante para **interações simbólicas, criativas** e de **aprendizado**.

79%

dos CEOs preveem **maior complexidade** no futuro.

60%

indicam que a melhor maneira de desafiar a complexidade é com **criatividade**.

2.
ESTRATÉGIA

O trabalho é cada vez mais **multimodal** e, do ponto de vista funcional, há dois modos de trabalho: **independente** ou **interativo**.

Um estudo da Hero Inc.* definiu diferentes tipos de comportamentos no ambiente de trabalho. Nele, descreve que todos os trabalhos de escritório envolvem modos de trabalho independentes e interativos e que a crescente **complexidade** do trabalho pressiona as pessoas para que façam uma **transição rápida entre modos e tarefas**.

A maior ênfase na **colaboração** também mudou a maneira como as pessoas trabalham, mas deve ser equilibrada com as necessidades de **concentração**.

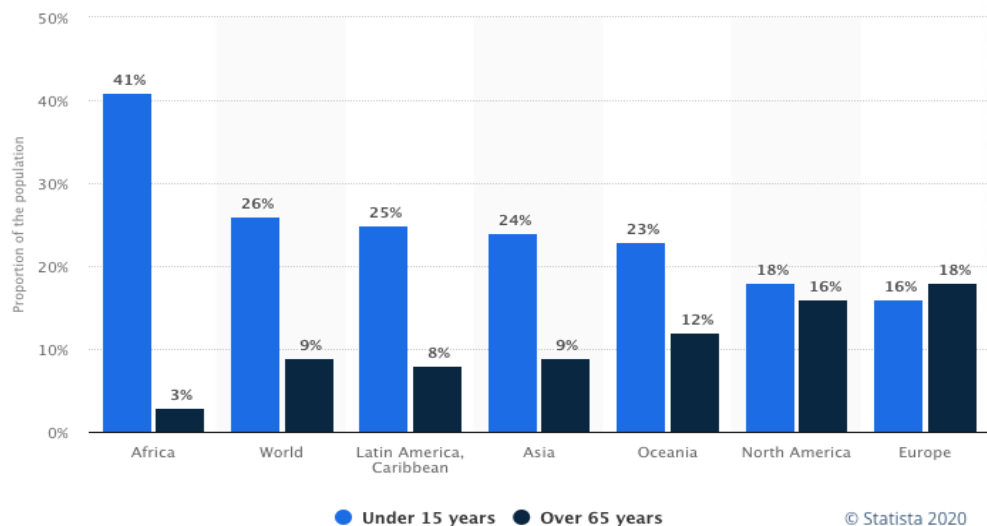
MODOS e COMPORTAMENTOS de TRABALHO

2. ESTRATÉGIA

Work Behavior		Work mode	
		Independent	Interactive
	Thinking/Focus		
	Reading		
	Writing		
	Paper handling		
	Storing/Filing		
	Computing		
	Collaborating		
	Meeting		
	Communicating		
	Planning		
	Learning		

4) FORÇA DE TRABALHO

A alteração da composição e dinâmica da força de trabalho contribui para a demanda por mudanças no local de trabalho. Gerenciar **4 gerações** na força de trabalho desafia as organizações que buscam estratégias apropriadas para lidar com o **equilíbrio** entre **vida profissional e pessoal, diversidade, envelhecimento, atração e retenção**.

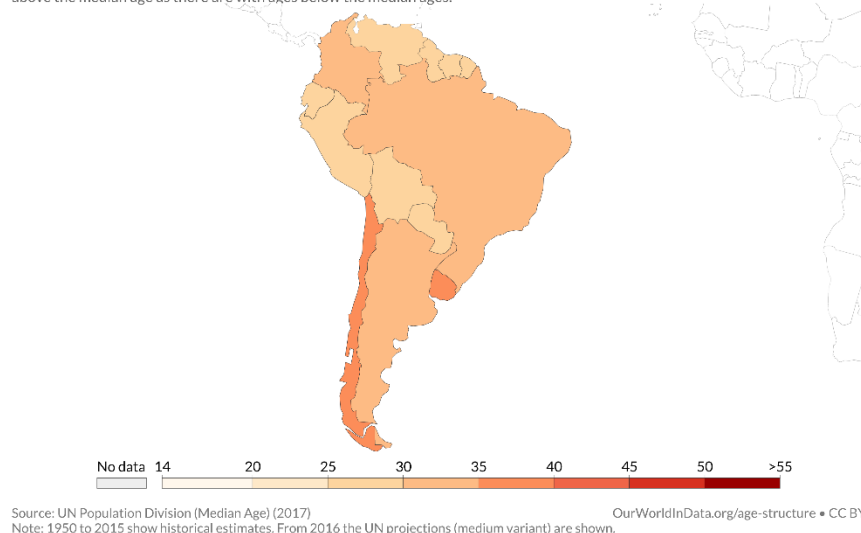


33,5 anos

É a idade que **divide** a população brasileira em duas **partes iguais**

Median Age, 2020

The median age divides the population in two parts of equal size: that is, there are as many persons with ages above the median age as there are with ages below the median ages.



65%

da população mundial tem **entre 15 e 65 anos**

5) PREPARAÇÃO

Na esteira dos eventos de 11 de setembro de 2001, a atenção ao planejamento de contingência e à necessidade de **continuidade dos negócios** das organizações aumentou. Emergências interrompem os negócios como agora, em tempos de pandemia, observamos facilmente. **Estratégias** de uso de espaços **eficazes** e **criativas** podem minimizar o impacto de qualquer interrupção e garantir a continuidade dos negócios. Como exemplo, o Governo dos EUA faz uso do **home office** em situações emergenciais como grandes nevascas, atingindo **redução nas perdas de produtividade** da ordem de **29%**.



2.
ESTRATÉGIA

6) MEIO AMBIENTE

Edifícios comerciais são os que mais consomem energia dentre todos os tipos de edifícios. Representam **19%*** do consumo de **energia comercial**.

A preocupação com sustentabilidade e impacto ambiental aumenta o interesse em modos de **minimizar** o **consumo de energia** e recursos.

Emissões de carbono reduzidas, consumo de material, viagens e energia são benefícios potencialmente atraentes de algumas estratégias de Workplace. Mas, de todos os **benefícios** declarados **dessas estratégias** que reduzem o tempo que as pessoas passam em escritórios - especificamente o **home office** - as alegações de **impacto ambiental** reduzido são as mais complexas e matizadas e, por isso, devem ser mais profundamente **analisadas** se forem a motivação para o movimento de mudança.

* (U.S. Energy Information Administration)

2.

ESTRATÉGIA



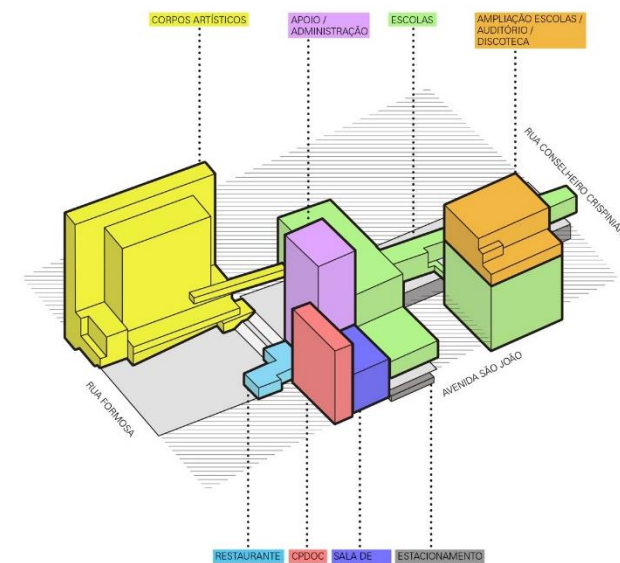
3.

PIANO
PIANO

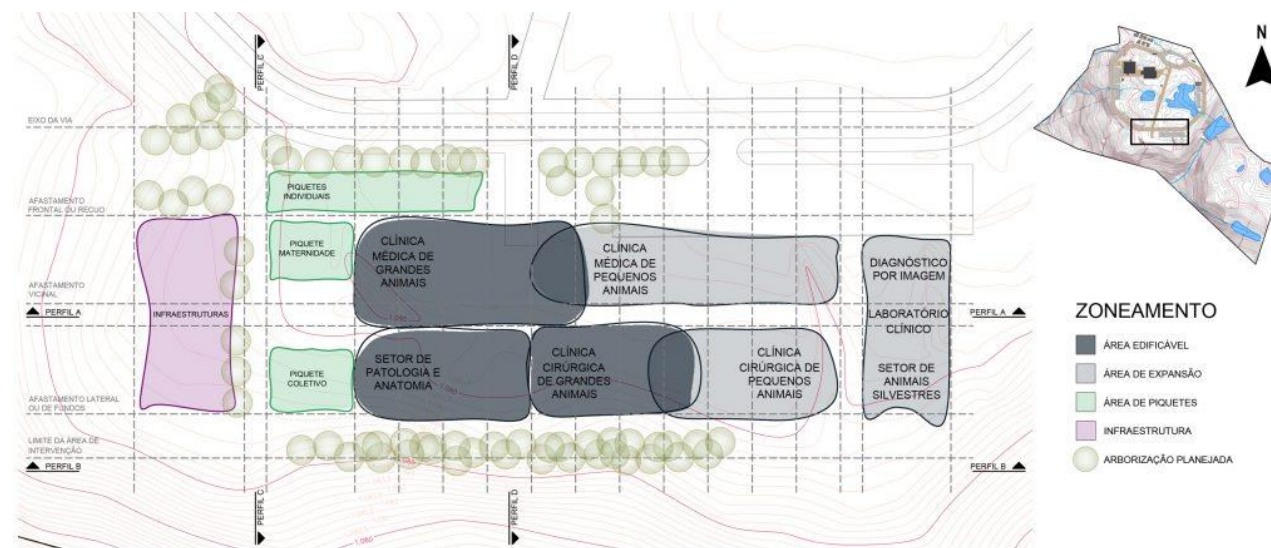
3. PLANO

Definida a estratégia, é hora de executar o **Plano Diretor de Espaços (Space Planning)** que atenderá todos os seus sites. Para conceber o plano de forma organizada, sugerimos uma sequência de **ações** descritas a seguir:

1. Defina o **PROGRAMA DO PROJETO**, ou seja, relacione suas **necessidades** de espaço por tipo de funções/áreas, relações de vizinhança entre áreas, fluxos, necessidades operacionais e demais elementos que orientem um primeiro exercício de **zonas e volumes**. Isso o levará, com a ajuda de um escritório de arquitetura, a um processo de desenvolvimento que começa por uma **visão macro** dos prédios/blocos, seguida por setores, andares, zonas de andares.



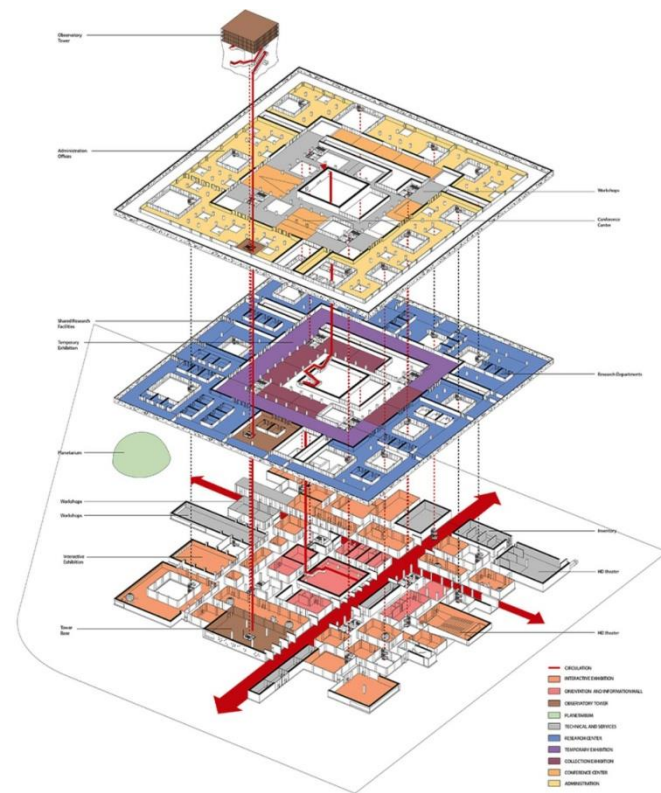
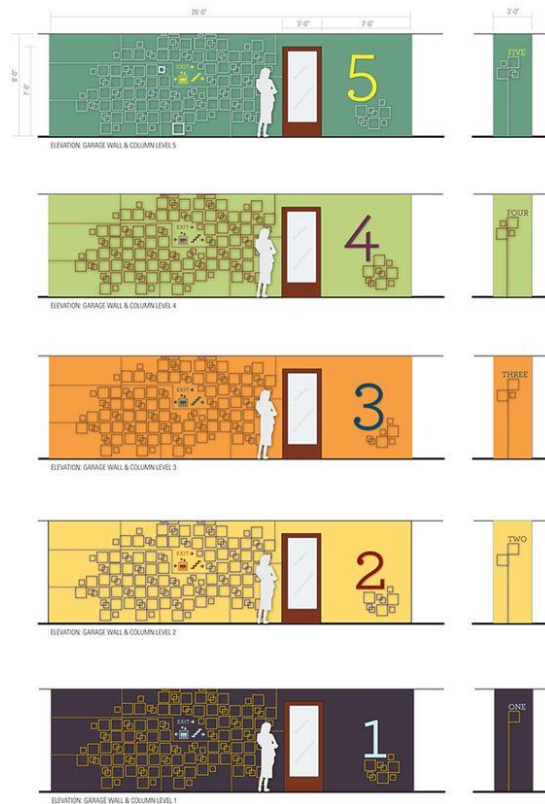
Estudo programático (Brasil Arq*)



PLANO

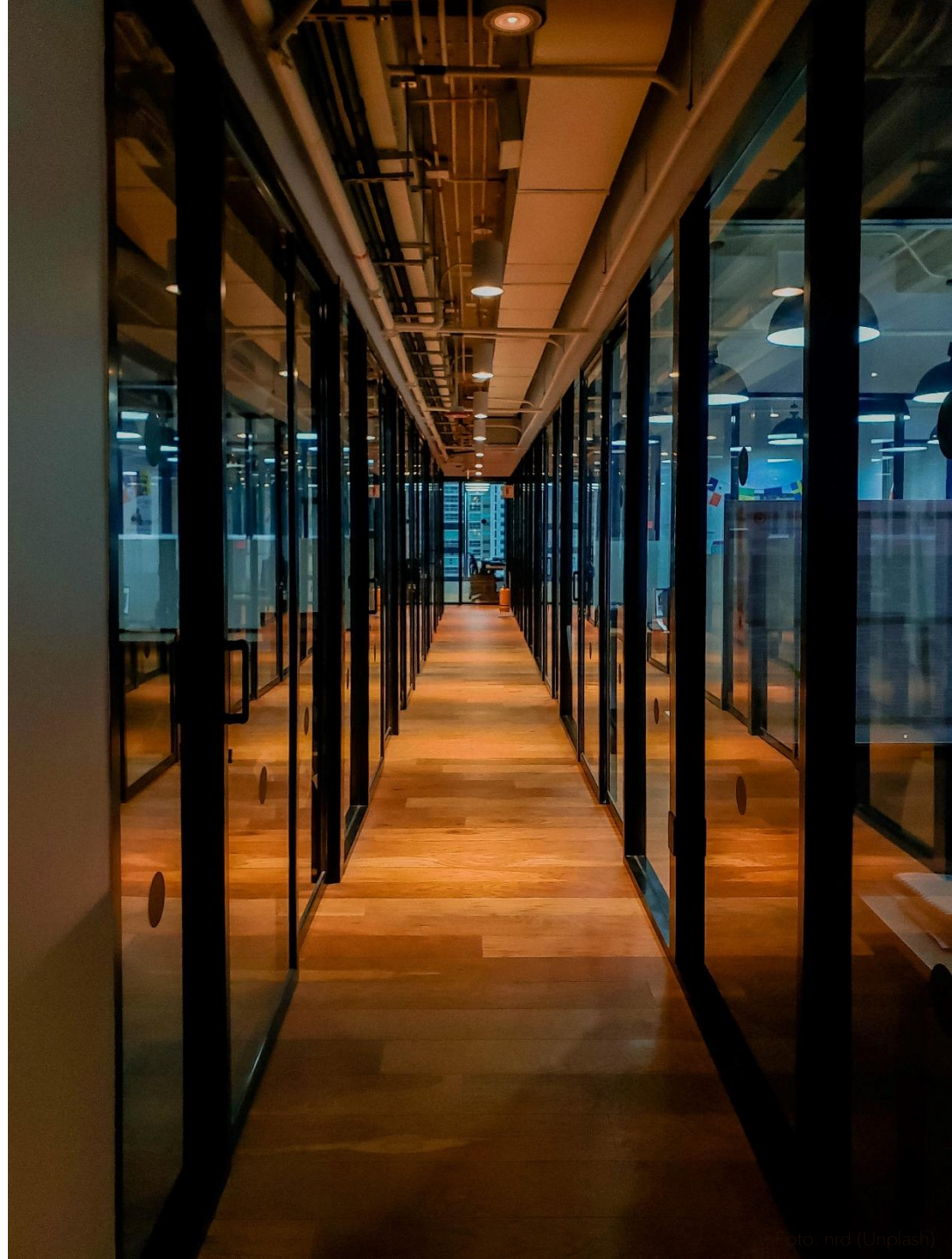
Esses **volumes** e zonas serão determinados a partir da fusão entre o **zoneamento** e **fluxos** considerados ideais para **atender** as **premissas** definidas na discussão do programa do projeto.

2. Crie **PADRÕES** de mesas, salas, divisórias, comunicação visual e demais elementos (esse padrão pode ser conceitual - ex.: informações que definam um look and feel e não especificações técnicas). Considere questões como a **experiência** que quer proporcionar aos **usuários**, sua cultura (hierárquica ou mais horizontal), suas rotinas e demais questões relacionadas à **natureza das suas operações**.



3. PLANO

3. **PROJETE** detalhadamente a ocupação de cada site (**arquitetura** e projetos **complementares**) para que possa executar a obra de expansão ou readequação de seus espaços. **Pense na operação** quando detalhar os projetos.
4. Monte seu **PLANO DE GESTÃO** de **Espaços e Facilities** levando em consideração as premissas definidas quando do planejamento de suas instalações. A elaboração do plano deve levar em conta a **cultura**, o **momento** da empresa e o **nível de maturidade** da gestão/operação de cada serviço de Facilities.



ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO



GESTAO
GESTAO

4.

Para a **transição** (preparação da operação e recebimento da obra), é importante ter os **processos, indicadores e contratos** já em uso para que não haja grandes dificuldades nessa fase que é mais demandante de providências e ajustes e, assim, garantir uma **boa experiência aos usuários** de suas instalações. Ainda dentro do tema transição, é importante um bom **preparo** para o dia da **inauguração** do site ou abertura de novas áreas. Uma boa **comunicação** sobre os novos recursos, acesso ao local, regras do condomínio e outras informações que interfiram na experiência dos usuários precisa ser bem preparada. Da mesma forma, suas **equipes** precisam participar do **recebimento da obra** e já ter mínima intimidade com os **ambientes, sistemas** e processos para poder **suportar** as dúvidas e dificuldades do seu público.

TRANSIÇÃO

4.

GESTÃO



OPERAÇÃO

4. GESTÃO

Agora estamos operando e queremos proporcionar excepcionais experiências aos usuários.

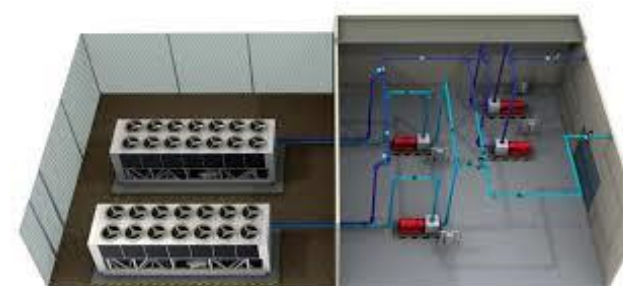
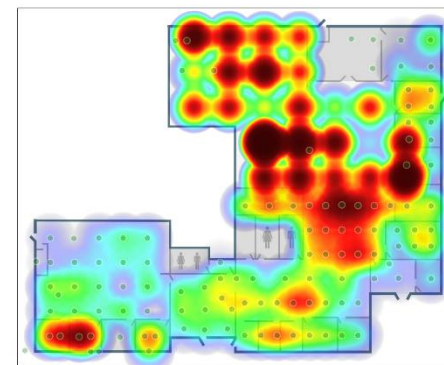
Uma boa forma de orientar isso é criando uma **Política de Uso de Espaços** em que algumas condições de contorno tornem o **uso coletivo** dos espaço saudáveis, agradáveis e coerentes com a estratégia que orientou o planejamento. Também é importante uma boa **organização das informações** que indiquem como a operação acontece, de forma que a gestão possa ser eficiente o que fica facilitado com o uso de tecnologia.

Para uma boa **operação**, um conjunto de atividades precisa ser administrado e operacionalizado. Para que essas atividades sejam feitas com mais precisão e velocidade (= **melhor desempenho**), a utilização de **tecnologia** é fortemente recomendada uma vez que temos hoje maior oferta de soluções e a preços cada vez mais competitivos.

Porém, é importante que a lição de casa, que é **definir/redefinir objetivos, processos e indicadores**, seja bem feita antes da busca pelas ferramentas (plataforma de IoT, AI, Machine Learning).

As **diversas aplicações** possíveis de tecnologia no ambiente de trabalho, para a experiência do usuário e/ou para a continuidade do negócio, você encontra [aqui](#) no nosso E-book 2 sobre Tecnologia.

TECNOLOGIA



4. GESTÃO

Resumo

Principais questões a considerar para um bom planejamento e gestão de espaços :

- Ter um Plano Diretor de espaços será útil e isso vale para todas as empresas
- Considere fatores externos e internos que afetam suas decisões de médio-longo prazo
- Com base em sua estratégia corporativa, considere sua cultura, momento e nível de maturidade no uso de espaços
- Avalie suas carências e o seu cenário econômico-financeiro e operacional

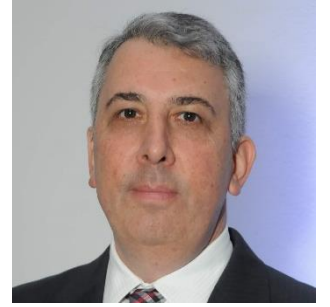
1. CONCEITOS 2. ESTRATÉGIA 3. PLANO 4. GESTÃO

- Defina o que quer em termos de experiência do usuário, atração e retenção e relacionamento com clientes
- Defina suas macro necessidades de espaço e as negocie com base numa estratégia de médio-longo prazo
- Projete pensando na operação
- Opere pensando na experiência dos usuários e demais componentes da estratégia corporativa
- Considere o uso de tecnologia



Luciano Brunherotto

Membro do Conselho e ex-Presidente da ABRAFAC - Associação Brasileira de Facilities, Embaixador de Facilities no Brasil pelo EuroFM, Engenheiro Civil pela FEI com MBA em Gestão de Facilities pela USP. Profissional com mais de 20 anos atuando como Gerente de Facilities em empresas nacionais e multinacionais como ABB, Harris, Natura, Santander, Sodexo e Takasago, foi também Diretor de Operações do Hopi-Hari.



Álvaro Aguiar

Mais de 25 anos de experiência em Corporate Real Estate, foi Diretor de Engenharia no AC Camargo Cancer Center, Gerente de Facilities BR no Google e Gerente Sênior de Corporate Real Estate na TV Globo. Experiência nas áreas de Manutenção e Serviços, Planejamento de Espaços, Obras e Gestão de Imóveis. Engenheiro civil, com mestrado em Arquitetura, MBA Executivo e pós-graduações em Administração de Empresas, Marketing, Ar Condicionado e Corporate Real Estate. É sócio fundador da ABRAFAC.



Consultoria e Tecnologia
para Ambientes de
Trabalho



arocorp.com.br



contato@arocorp.com.br

