

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA POLITÉCNICA

JORGE BADIGLIAN

Hoteling: otimização de espaço para escritório

São Paulo  
2010

JORGE BADIGLIAN

## Hoteling: otimização de espaço para escritório

Monografia apresentada ao Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades.

Área de Concentração:  
Gerenciamento de Facilidades

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Claudia Andrade

São Paulo  
2010

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da publicação  
Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade de São Paulo

Badiglian, Jorge

Hoteling: otimização de espaço para escritório /J. Badiglian.  
-- São Paulo, 2010.  
58 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Escritórios (Otimização) 2. Tecnologia da informação  
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II. t.

Nome: BADIGLIAN, Jorge  
Título: Hoteling: otimização de espaço para escritório

Monografia apresentada ao Programa de  
Educação Continuada em Engenharia da Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para a  
obtenção do título de Especialista em  
Gerenciamento de Facilidades.

Área de Concentração: Gerenciamento de  
Facilidades

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por dar-me toda condição e saúde para realizar este projeto.

À Professora Dra. Cláudia Andrade, orientadora dedicada e amiga, por sua compreensão e valiosa colaboração com oportunas sugestões para a melhoria do trabalho.

Aos professores Milton Jungman, Dr. Moacyr Eduardo da Graça, pelas contribuições e enriquecimento no auxílio à pesquisa.

Aos demais professores do Departamento do Programa de Educação Continuada – PECE Escola Politécnica da USP – EPUSP que, mesmo indiretamente, colaboraram para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos profissionais que contribuíram para a pesquisa, em inúmeras entrevistas, fornecendo informações e principalmente, fomentando a visão crítica em relação às etapas da implantação do Hoteling na Accenture do Brasil.

À empresa que permitiu a realização da pesquisa de campo – Accenture do Brasil e aos companheiros de Gerenciamento de Facilidades.

A toda minha família, em especial minha mãe Sara Badiglian e esposa Sonia A. Badiglian, por fornecerem o suporte necessário na condução deste trabalho, sempre me incentivando através de seu companheirismo.

À querida Sonia, agradeço também pelo apoio incondicional, pelo amor e cuidado que me foram dedicados desde o início, mesmo nos momentos mais difíceis, quando pensei em desistir devido às limitações temporárias pelas quais passei em detrimento da minha saúde.

À Samira, minha filha, e Felipe, meu filho, por saberem lidar com a minha ausência em muitos momentos e presentear-me com sua alegria.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o êxito deste trabalho, Teresa Cristina Cintra, Fernanda Moraes e Wilson Fernando Faria por suas contribuições, e principalmente, por contar com sua amizade.

## RESUMO

BADIGLIAN, Jorge. *Hoteling: otimização de espaço para escritório*. 2010. 58f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

O que se buscou demonstrar através do estudo dos ambientes de trabalho do século XX em diante é que novos conceitos de ocupação tornam-se necessários. Isto se deve à dinâmica de um formato de negócio que vem superando modelos antigos, os quais têm na sua base a inflexibilidade do layout, status e hierarquia, refletindo esse modelo mais fechado e alto custo para sustentar essa estrutura. O Hoteling é um conceito de ocupação cuja prática de gerenciamento de espaço, que veio como uma alternativa e tem suas estratégias baseadas na hotelaria, que através de um portfólio de serviços oferece aos seus clientes num “Escritório Virtual” serviços de alta tecnologia, conforto, praticidade e utilidades. De acordo com este conceito a utilização é por demanda e compartilhada, assim como por tempo a ser delimitado conforme necessidade do cliente. Essa estrutura visa um maior desempenho e alta produtividade do cliente que conseqüentemente irá se beneficiar desse ambiente para fazer prosperar o negócio. Essa prática mobiliza as pessoas certas e as estações de trabalho são estrategicamente localizadas para entregar a um baixo custo, alto valor agregado de serviços e infra-estrutura a esses clientes. Isto significa uma mão-de-obra local apoiada globalmente em tecnologia consistente e serviços oferecidos num ambiente para maximizar os resultados e minimizar os custos, provendo flexibilidade a fim de acomodar as exigências e orçamento do cliente. Considerando o gerenciamento de facilidades responsável pelo planejamento e a operação de processos eficientes, com o objetivo de suportar as pessoas para a efetiva consecução dos propósitos das organizações, o presente estudo apresentará as ferramentas, vantagens e desvantagens na implantação do Hoteling, assim como as dificuldades que são enfrentadas durante o processo para alcançar os resultados esperados. Uma das ferramentas, Event Management System (EMS), será explicada em detalhes. Também será comparado o cenário anterior e posterior à implantação. A empresa é pioneira na prática do Hoteling no Brasil e o trabalho visa mostrar como funciona essa prática de gerenciamento em uma multinacional, cujas atividades envolvem: Consultoria, Serviços em Tecnologia e Outsourcing. Essa iniciativa, que num primeiro momento busca reduzir custos e minimizar falta de espaço, também impactará no ambiente profissional que nos próximos dez anos terá de se adaptar a essa nova estrutura física, a qual contribuirá para um novo cenário organizacional e cultural dentro das empresas.

Palavras-chave: Hoteling. Otimização de espaço. Escritório Virtual. Facilities. Outsourcing. Consultoria. TI – Tecnologia da Informação. Accenture.

## ABSTRACT

What we wanted to demonstrate through this study of work environments from the 20th century on is that new concepts of occupation are on demand. This is due to the dynamics of a business format that has been surpassing the old models, which are based on the inflexibility of the layout, status and hierarchy and which reflect a much more closed and costly model required to sustain such infrastructure. Hoteling is a space management practice that has emerged as an alternative and that has its strategies based on the hotel business, which through a portfolio of services, offers to its clients virtual office services that combine high technology, comfort, practicality and utilities. The utilization is on demand and shared, as well as for a limited period of time to be determined by the clients' needs. This structure aims at the clients' better performance and higher productivity, who will consequently benefit from this environment and see their businesses prosper. Upon the introduction of the new model, its tools, advantages and disadvantages will be duly presented, as well as the difficulties that will be faced during the implementation of the Hoteling model so that all expected results can be achieved. This practice deploys the right people and the workstations are strategically located so as to allow for a lower cost, a higher value added to the services and a solid infrastructure for these clients. This means local labor globally supported by a consistent technology and services offered within such an environment, which maximizes results and minimizes costs, thus proving enough flexibility to accommodate the clients' needs and budgets. Considering the facilities management responsible for the planning and the efficient processes operation, aiming to support the people to the effective achievement of Organizations' purposes, this dissertation will present one of the tools, the Event Management System (EMS), will be explained in detail upon the presentation. There will also be a comparison between the previous scenario and the post-implementation one. The Company has pioneered in Hoteling practice in Brazil and this paper aims at presenting how such management practice works in a multinational, whose activities involve Consulting, Technology and Outsourcing Services. This initiative, which in a first moment, aims at reducing costs and minimizing the lack of space, shall also impact the professional environment, which, in the next ten years will have to adapt to this new physical structure, which will then contribute to a new organizational and cultural scenario within businesses.

Key-words: Hoteling. Space Optimization. Virtual Office. Facilities. Outsourcing. Consulting. IT. Accenture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Layout do escritório de São Paulo em 1998 .....	22
Figura 2 – Layout atual do escritório de São Paulo.....	28
Figura 3 - A primeira janela do Assistente de Reservas .....	30
Figura 4 - Salas Disponíveis.....	31
Figura 5- A última janela do Assistente de Reservas.....	31
Figura 6 - Reserva Rápida.....	32
Figura 7- A Consulta ao Calendário .....	33
Figura 8 - O Livro de Reservas.....	34
Figura 9 – Sistema de reserva Web .....	40

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1- Estação de trabalho de secretaria.....	23
Fotografia 2 – Estação de trabalho de Gerente .....	23
Fotografia 3 – Sala da presidência.....	24
Fotografia 4 – Recepção Andersen Consulting .....	24
Fotografia 5 – Estação de trabalho de analista.....	25
Fotografia 6 – Sala da Biblioteca .....	25
Fotografia 7 – Kiosk (touch screen) Recepção da Accenture (1º andar).....	43
Fotografia 8 – Usuário fazendo reserva de sala no Kiosk .....	44
Fotografia 9 – Estação de trabalho de Analista e Consultor .....	45
Fotografia 10 – Estação de trabalho de Estagiário.....	46
Fotografia 11 – Estação de trabalho de Gerente na Accenture em São Paulo.....	46
Fotografia 12 – Estação de trabalho de Gerente na Accenture em São Paulo .....	47
Fotografia 13 – Sala de Diretor na Accenture em São Paulo.....	47
Fotografia 14 – Sala de Diretor na Accenture em São Paulo.....	48
Fotografia 15 – Cabine telefônica na Accenture em São Paulo .....	48
Fotografia 16 – Cabine telefônica em área aberta, sem necessidade de reserva.....	49
Fotografia 17 – Cabine telefônica na Accenture em São Paulo .....	50
Fotografia 18 – Recepção da área de Eventos da Accenture em São Paulo .....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Utilização do espaço de trabalho.....	42
Gráfico 2 – Cancelamento e No show das salas de reunião .....	52

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
2. O QUE É O HOTELING.....	16
2.1 Quando surgiu .....	17
2.2 Ferramentas utilizadas para o Hoteling.....	18
3. ESTUDO DE CASO .....	21
3.1 Ambiente.....	21
3.2 Sistema de Gerenciamento de Eventos .....	29
3.2.1 Estrutura de reserva.....	29
3.2.2 Ferramentas de visualização de dados .....	32
3.2.3 Relatórios .....	35
3.2.4 Compartilhamento de salas .....	36
3.3 Implantação do EMS na Accenture Brasil .....	37
3.3.1 Resistências e dificuldades da implantação .....	38
3.3.2 Treinamentos .....	38
3.3.3 Adaptações para atender as necessidades locais.....	39
4. RESULTADOS .....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	56
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	57

## 1. INTRODUÇÃO

A utilização do metro quadrado pelo funcionário, seguindo um modelo mais antigo, em que não há mobilidade e o local é praticamente de uso permanente de apenas um indivíduo por estação de trabalho, tem-se mostrado muito oneroso para o negócio. Essa estrutura passa a não fazer muito sentido quando alguns segmentos do negócio também são dinâmicos e as pessoas não permanecem por muito tempo em um mesmo local, pois podem ficar no cliente ou trabalhar de casa.

Segundo Mesquita (2006, p. 22) a partir do final do século XX, ocorreram profundas transformações nas sociedades em escala mundial, em especial no mundo corporativo, que imprimiram um novo significado aos edifícios.

Novos conceitos de ocupação tornam-se necessários no século XXI. Isto se deve à dinâmica de um formato de negócio que vem superando modelos antigos, os quais têm na sua base a inflexibilidade do layout, status e hierarquia, refletindo esse modelo mais fechado e alto custo para sustentar essa estrutura.

Porém, segundo Andrade (2002, p.1)

Enquanto na América do Norte e na Europa, há décadas diversas pesquisas vêm sendo realizadas em edifícios de escritórios, o que tem possibilitado a definição de critérios técnicos e dados estatísticos acerca dos diversos aspectos relacionados ao conforto do espaço físico, verificou-se que no Brasil, até o momento, não há informações precisas, dados estatísticos nacionais e sequer legislação específica para as questões relacionadas com o layout. O único parâmetro de eficiência de uso de espaço continua sendo o da densidade de ocupação, parâmetro insuficiente quando se sabe que existem tantas outras variáveis envolvidas na ocupação do espaço físico.

O Hoteling é uma prática de gerenciamento de espaço, que veio como uma alternativa e tem suas estratégias baseadas na hotelaria. Nesse conceito através de um portfólio de serviços oferecido ao cliente num “Escritório Virtual”, tais como serviços de alta tecnologia, conforto, praticidade e utilidades, esse cliente que também é um colaborador da empresa, além de adquirir mais autonomia, passa a otimizar seu tempo e suas atividades. Assim a utilização é por demanda e compartilhada e o período de utilização será delimitado conforme necessidade do cliente.

Essa estrutura visa um maior desempenho e alta produtividade do cliente que consequentemente irá se beneficiar desse ambiente para fazer prosperar o negócio.

Essa prática mobiliza as pessoas certas e as estações de trabalho são estrategicamente localizadas para entregar a um baixo custo, alto valor agregado de serviços e infra-estrutura a esses clientes. Isto significa uma mão-de-obra local apoiada globalmente em tecnologia consistente e serviços oferecidos num ambiente para maximizar os resultados e minimizar os custos, provendo flexibilidade a fim de acomodar as exigências e orçamento do cliente.

Segundo Antonioli (2004) a execução do gerenciamento de facilidades é a integração de pessoas, espaço e tecnologia através do gerenciamento dos processos de inter relacionamento destes sistemas, visando à satisfação dos objetivos corporativos da organização que os contém.

Além disso, o autor afirma que faz parte do gerenciamento de facilidades o provisionamento de serviços e insumos necessários ao atendimento das necessidades dos usuários, de forma que estes consigam desenvolver suas tarefas para atingir os objetivos estratégicos da organização. Este gerenciamento envolve não só a operação do edifício e de seus sistemas prediais, mas também a sua manutenção, e de todos os elementos contidos em seu ambiente, além de intervenções de modernização, sejam estas de reformas ou construções novas, de maneira a permitir o contínuo fornecimento do suporte necessário.

Entendendo que o Gerenciamento efetivo do ambiente de trabalho ao longo do uso é parte crucial no gerenciamento de Facilidades, pois desempenha um forte papel no negócio e na busca constante de melhoria de produtividade, objetivou-se com este trabalho demonstrar que através da implantação do conceito Hoteling é possível otimizar o espaço no ambiente de trabalho e consequentemente reduzir custos com o infra-estrutura e despesas operacionais.

Para tanto, após efetuar-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema buscou-se abordar o conceito de Hoteling em um estudo de caso.

A escolha da Accenture do Brasil como objeto do estudo de caso decorreu de a empresa de consultoria ser a primeira a implantar o conceito de Hoteling como forma de gerenciamento de espaço no Brasil.

Para o levantamento de dados sobre o cenário da empresa antes e depois da implantação foram realizadas entrevistas com o dirigente e a equipe que fez parte da implantação.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos. No primeiro será feita uma breve apresentação do conceito de Hoteling, sua origem, utilização e algumas ferramentas.

No segundo capítulo será apresentado um estudo de caso retratando o cenário antes e depois da aplicação do conceito na empresa Accenture do Brasil.

No terceiro capítulo encontram-se os resultados alcançados após a implantação do conceito.

Por fim, no quarto capítulo, as considerações finais pontuam a discussão realizada no decorrer da monografia, e apontando as tendências de ocupação de espaço no ambiente de trabalho.

## 2. O QUE É O HOTELING

Durante algumas décadas, os espaços destinados aos escritórios privativos dos executivos simbolizaram o status e o poder que eles ocupavam em uma organização. Com o passar dos anos, fortes mudanças ocorreram nessas organizações, que tiveram que redefinir sua estrutura e condição de funcionamento.

Isso ocorreu em função da reestruturação econômica financeira internacional e nacional que se abre cada vez mais, passando a enfrentar grandes competidores internacionais, sendo esses mercados cada vez mais exigentes e competitivos em uma sociedade característica de nosso tempo, chamada sociedade tecnológica, com crescente difusão de tecnologias da informática e da microeletrônica.

Conforme afirma Marcuse (1970, p.50)

[...] a sociedade tecnológica é aquela que se caracteriza pela automação progressiva do aparato material e intelectual que regula a produção, a distribuição e o consumo, quero dizer, um aparato que se estende tanto às esferas públicas de existência como às particulares, tanto ao domínio cultural como ao econômico e político; em outras palavras, é um aparato total.

Sendo assim, além da tecnologia, a informação e a produtividade tornaram-se importantes ferramentas usadas pelas organizações para atingir metas e resultados dentro de um novo conceito administrativo em que a democratização da informação e a fluência da comunicação passaram a ser dados imprescindíveis para promover a quebra dos “feudos”.

Foi preciso então levar em conta outras possibilidades de ação que foram sendo adotadas com a revolução causada pela busca da competitividade do mercado. A forma de trabalhar mudou e novas tendências surgiram, como a contratação de mão-de-obra de empresas especializadas. Isto resultou num perfil de trabalho de base mais intelectual.

Os funcionários de uma empresa têm várias expectativas em relação ao trabalho e vêm exigindo cada vez mais um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Frequentemente isso significa despender menos tempo se locomovendo para o trabalho e mais tempo com a família e amigos. E eles estão dispostos a mudar de empresa para conseguir isso, negociando o tradicional turno das 9h às 17h no

escritório por um estilo de trabalho mais flexível. Os funcionários também acreditam que o local de trabalho (parte física) afeta a decisão se vão ou não continuar trabalhando em uma organização.

Hoteling é a designação para um novo conceito de ocupação e, conseqüentemente para uma nova prática de gerenciamento do espaço de trabalho, que permite ganho significativo por compartilhamento dos gastos fixos e de manutenção e por acomodar mais pessoas em menos área útil. É um programa de escritórios não individualizados, com uso através de sistemas de reserva como a de um hotel, contando com o apoio de equipes de suporte, possibilitando adaptações nas áreas tanto abertas quanto fechadas, a fim de atender às demandas específicas de cada tipo de projeto ou atividade e está intimamente ligado ao conceito de compartilhamento de espaço de trabalho.

Para Keable e Brill (2000) apud Morcelli (2005, p.29) hoteling é uma solução ao espaço mal-utilizado do escritório que é criado por mais e mais pessoas que trabalham fora do escritório, ou seja, alocados no cliente, em escritórios de campo ou em casa. Como um sistema de gerência do espaço, tratando-o como quartos de um hotel, todos os funcionários têm um espaço de trabalho quando estão no escritório e quando não estão o espaço fica disponível para ser utilizado por outro funcionário

Em inglês também utilizam o mesmo conceito, sendo o termo AOS (Alternative Officing Strategies), algo como Estratégias Alternativas para Escritórios Inteligentes.

## 2.1 Quando surgiu

Esse conceito surgiu no início dos anos 90 e foi frequentemente utilizado para descrever um programa piloto para telecommuting, que é a possibilidade de desenvolver o trabalho em casa, individualmente, ou em um centro de Teletrabalho. Esse programa era realizado em pelo menos um dia na semana e durante o horário comercial, com suporte de hardware e softwares apropriados e por sistemas básicos de telecomunicações. Sendo assim, muitas empresas começaram a investir em tecnologia para permitir que os seus funcionários tivessem cada vez mais autonomia, a fim de não necessitarem tanto estar fisicamente no escritório e poder trabalhar remoto de sua própria casa ou algum local de acesso mais rápido e fácil.

O termo “Escritórios Virtuais”, atribuído na mesma época do AOS, descreve pessoas munidas de ferramentas com alta tecnologia trabalhando em qualquer lugar e a qualquer momento.

Depois de disseminado esse conceito, Ernst & Young foi pioneira no sistema de Hoteling nos Estados Unidos, nos escritórios de Chicago, eliminando as estações de trabalho designadas para os 500 funcionários da Consultoria. Sem uma mesa para seu uso próprio e exclusivo, esses consultores começaram a gastar mais tempo no escritório dos clientes. Quando precisavam trabalhar na Ernst & Young, eles ligavam e reservavam uma das estações de trabalho totalmente equipadas para utilização imediata caso fosse necessário. O resultado foi uma redução de 18% do espaço utilizado. (Steelcase, 2009<sup>1</sup>)

Esse modelo é usado freqüentemente por profissionais que não precisam de uma mesa em um escritório fixo, mas esporadicamente ter um espaço para receber correspondência, um cliente, um grupo para uma reunião ou um evento, ou mesmo para consultas no banco de dados da empresa. Essa estrutura visa um maior desempenho e alta produtividade do cliente que conseqüentemente irá se beneficiar desse ambiente para fazer prosperar o negócio.

Hoje, AOS (Alternative Officing Strategies) tem uma definição mais abrangente, englobando tudo, de horário flexível, padrões diferenciados de escritório, áreas de reunião em equipe, até o trabalho em um “escritório-satélite”, em casa, ou no carro. Sob essa nova definição, ficará difícil encontrar uma empresa que não tenha adotado AOS em algum aspecto.

## 2.2 Ferramentas utilizadas para o Hoteling

Algumas ferramentas foram criadas e adaptadas para facilitar o controle de uso diferenciado dessas áreas de trabalho, permitindo a realização das tarefas associadas à gestão dos espaços de trabalho individual, reuniões e outros eventos de maneira coordenada, rápida e eficiente, tais como:

---

<sup>1</sup> Informação retirada da publicação Offices on the Cutting Edge Don't just shrink. Rethink. E-zine, Maio 2009.

- EMS Enterprise (Event Management Systems/ Sistema de Gerenciamento de Eventos);

- Relatório do Census;
- Ferramenta de Cálculo de Espaço;
- Ferramenta de Plano de Análise;
- Modelo Estratégico de Entrega de Espaço;
- Desempenho do ambiente de trabalho

Além de um sistema de gerenciamento de espaço, que permite a otimização da área de trabalho, alguns itens importantes devem ser levados em conta durante e após a implementação do Hoteling como uma estratégia alternativa na utilização do espaço de trabalho:

- Criar políticas e procedimentos para: concierge<sup>2</sup>, check in/ out, clean desk (utilização da estação de trabalho), serviço de coordenação, armazenagem e retenção de arquivos;
- Remodelar o sistema de suporte executivo: atribuição das Assistentes Executivas para as equipes e não para as pessoas;
- Lanchonete ou máquinas de snacks e bebidas automatizadas;
- Wireless ou sistema de rede com suporte interno;
- Sistema de desvio telefônico automatizado;
- Colaboração com infra-estrutura tecnológica para Home Office (wireless, sistema telefônico, etc);
- Sistema de gerenciamento de salas de reunião e projetores;
- Racional de empregados por estação de trabalho (média de 60% a 90%);
- Help desk e suporte ao usuário/cliente para questões tecnológicas (telefone, computadores, projetores, etc);
- Mecanismos de substituição para aqueles que não conseguiram reservar ou perderam “seu local de trabalho”: áreas de convivência, áreas de descompressão, salas de projeção, etc;
- Assegurar um menu de serviços de alta qualidade, alguns já citados acima, a fim de garantir um suporte adequado;

---

<sup>2</sup> Proporcionar ao hospedes um serviço personalizado, prestando informações e serviços.

- Constantemente pensar em: melhoria na tecnologia, revisão nos custos, oportunidade de reduzir custos.

### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Ambiente

O ambiente escolhido para o desenvolvimento do estudo de caso foi a multinacional americana Accenture do Brasil.

A Accenture atua no Brasil desde 1983. Atualmente, 16 das 20 maiores empresas do país<sup>3</sup> são suas clientes. Globalmente, chamada a princípio Andersen Consulting, a empresa estabeleceu-se formalmente em 1989, quando um grupo de parceiros da divisão de consultoria de várias firmas da Arthur Andersen ao redor do mundo formou uma nova organização focada em consultoria de tecnologia e integração de sistemas.

Hoje, a Accenture é uma consultoria global de gestão e empresa de serviços de tecnologia e outsourcing com escritórios em mais de 49 países, atendendo as maiores empresas do mundo.

Em 1998 a Accenture do Brasil tinha uma estrutura operacional convencional, em que as estações de trabalho eram 1:1, ou seja, uma estação de trabalho para cada funcionário.

Segundo Ryburg (1997) apud Morcelli (2005, p.37), os escritórios tradicionais têm diminuído cada vez mais de tamanho, por causa da reestruturação das organizações. Muitos escritórios de organizações encontram-se hoje em dia, 25 a 50% menores, para prover espaço para equipes e salas de projetos, e que pouco se notam paredes também.

O escritório da empresa em São Paulo contava com uma infra-estrutura de 7.500 m<sup>2</sup> área total, sendo 6.850 m<sup>2</sup> de área útil, distribuída em 400 estações de trabalho para atender a uma demanda de aproximadamente 800<sup>4</sup> funcionários, conforme pode ser visto no layout a seguir:

---

<sup>3</sup> Informação extraída do Guia Exame Melhores e Maiores 2007.

<sup>4</sup> Esse número representa apenas os funcionários que estão alocados no escritório de SP, Alexandre Dumas

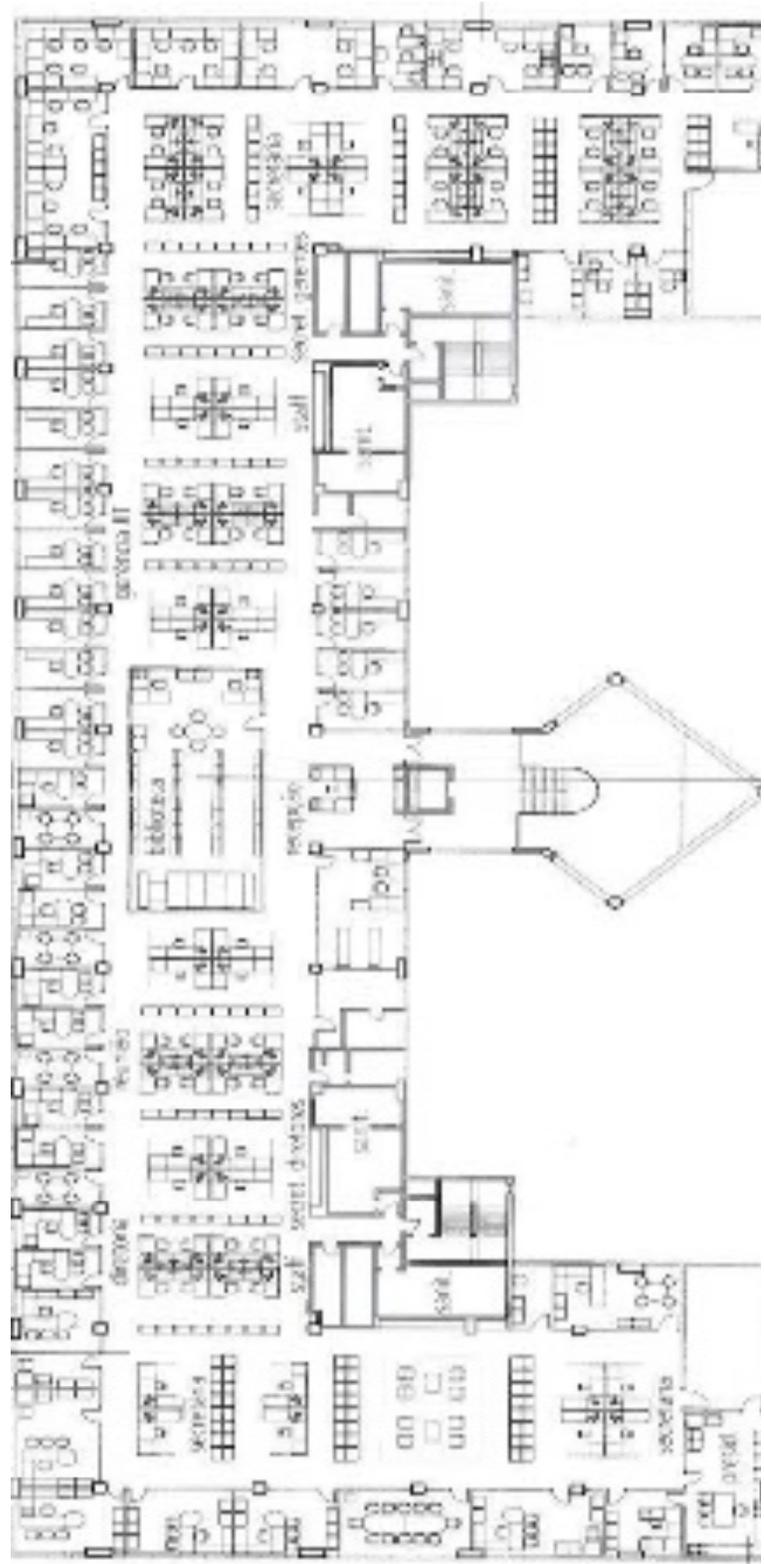


Figura 1 - Layout do escritório de São Paulo em 1998

Até 1998 o 1º andar do escritório era dividido por áreas da consultoria e administrativas e cada Executivo sênior tinha sua própria sala, conforme as fotografias abaixo:



Fotografia 1- Estação de trabalho de secretaria



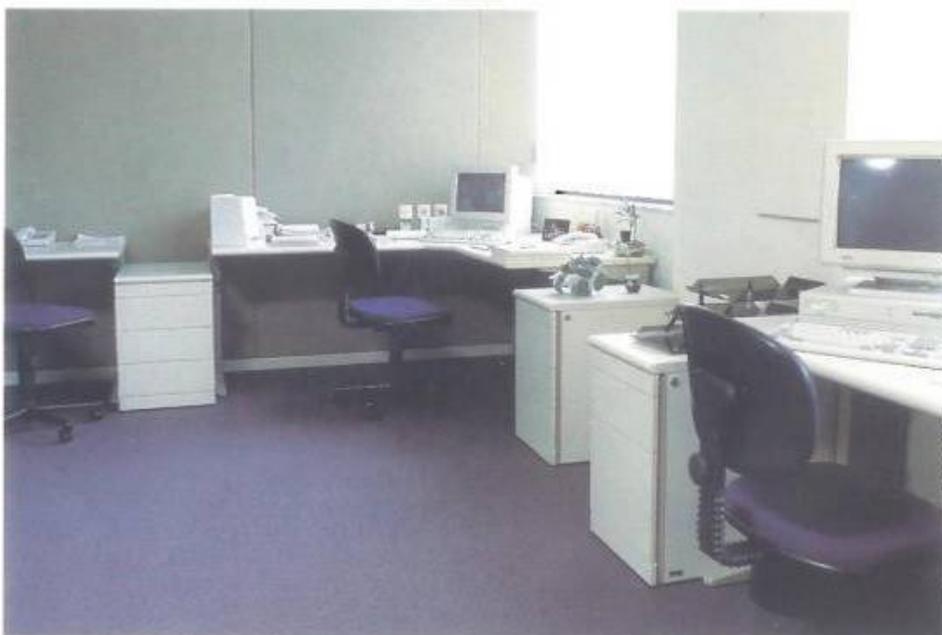
Fotografia 2 – Estação de trabalho de Gerente



Fotografia 3 – Sala da presidência



Fotografia 4 – Recepção Andersen Consulting



Fotografia 5 – Estação de trabalho de analista



Fotografia 6 – Sala da Biblioteca

O modo de controlar a utilização do espaço era baseado numa planilha de Excel através do sistema Just-in-time (JIT), que segundo Ryburg (1997) apud Morcelli (2005, p.38) são frequentemente encontrados nos escritórios de vendas, marketing e pessoal de suporte ao cliente ou produto. Nesse contexto o espaço era ocupado de acordo com a chegada dos consultores e analistas. Já os cargos executivos possuíam uma sala fixa e permanente.

Essa forma de utilização do espaço não permitia uma flexibilidade em relação ao usuário da estação de trabalho, uma vez que esta era utilizada sem regras pré-estabelecidas dentro do horário comercial.

A reserva de um espaço de trabalho era realizada presencialmente ou por telefone. Se houvesse disponibilidade o funcionário era encaminhado à estação de trabalho e, caso não houvesse, o mesmo era colocado em uma lista de espera. Na tentativa de evitar que isso ocorresse alguns funcionários faziam a reserva por um determinado período. Isto demandava um sistema de controle rígido por parte da equipe de gerenciamento de facilidades como forma de auditoria do espaço. Assim que a não ocupação de um espaço era detectada verificava-se a lista de espera e outro funcionário ocupava a estação de trabalho.

Por atuar na área de consultoria, os funcionários tinham a necessidade de ficar no escritório por um tempo determinado e depois ir para o cliente. Além disso, com o crescimento da organização surgiu a necessidade de reestruturação do espaço de trabalho de forma a otimizar o uso da estrutura, sem o aumento de custo.

Diante desse cenário detectou-se a necessidade de implantar uma estratégia para otimização do espaço.

A partir da implantação do conceito de Hoteling no escritório da empresa localizado em Boston, nos Estados Unidos, optou-se por utilizar a mesma prática no Brasil.

Para implantação do conceito de Hoteling foi necessário realizar uma reforma para redimensionar o espaço. O tamanho das salas dos executivos foi reduzido, o que possibilitou a criação de salas de reunião e a implantação de cabines de telefone. Além disso, a Biblioteca<sup>5</sup>, salas de gerente e de repouso <sup>6</sup> foram extintas, conforme mostra o quadro abaixo.

---

<sup>5</sup> A sala da Biblioteca foi desativada e o acervo foi gradativamente foi descontinuado. O serviço de gestão do conhecimento foi centralizado no portal Knowledge Exchange.

<sup>6</sup> Sala com banheiro, sofá e frigobar utilizada para repouso, extinta no período da reforma.

Divisão do 1º andar – Escritório Alexandre Dumas				
	1998		Atual	
	Qtd.	Área (m2)	Qtd.	Área (m2)
Salas de Executivo Sênior	19	16	40	12
Sala do presidente	1	24	1	12
Estação de trabalho de consultor	81	4	132	4
Estação de gerentes	-	-	24	4.5
Sala de reunião	7	18.6 <sup>7</sup>	4	27.5 <sup>8</sup>
Estação de trabalho de secretárias	25	6	28	3
Cabine telefônica	-	-	10	2.7
Sala de gerente <sup>9</sup>	22	8	-	-
Biblioteca	1	66	-	-
Sala de repouso	1	20	-	-
Sala de rede	1	20	-	-
Gathering room	-	-	3	9
Benefícios	1	9.6	-	-

Com a implantação do sistema Hoteling esse andar passou a ser utilizado somente pela consultoria e apenas o presidente permaneceu com sala própria. Algumas funções administrativas, Benefícios e Suporte informática, foram transferidas para outros andares. O novo layout foi elaborado com estações de trabalho padronizadas, conforme o layout abaixo:

---

<sup>7</sup> Média referente a área total das salas. As salas possuíam a seguinte área: 2 salas com 24 m2, 2 salas com 16 m2, 2 salas com 10.4 m2 e 1 com 30 m2.

<sup>8</sup> Média referente a área total das salas. As salas possuem a seguinte área: sala A 29.17m2, sala B 24.14m2, sala C 21.17m2, sala D 36.44m2.

<sup>9</sup> Essas salas foram extintas. Atualmente os gerentes utilizam as estações de trabalho.

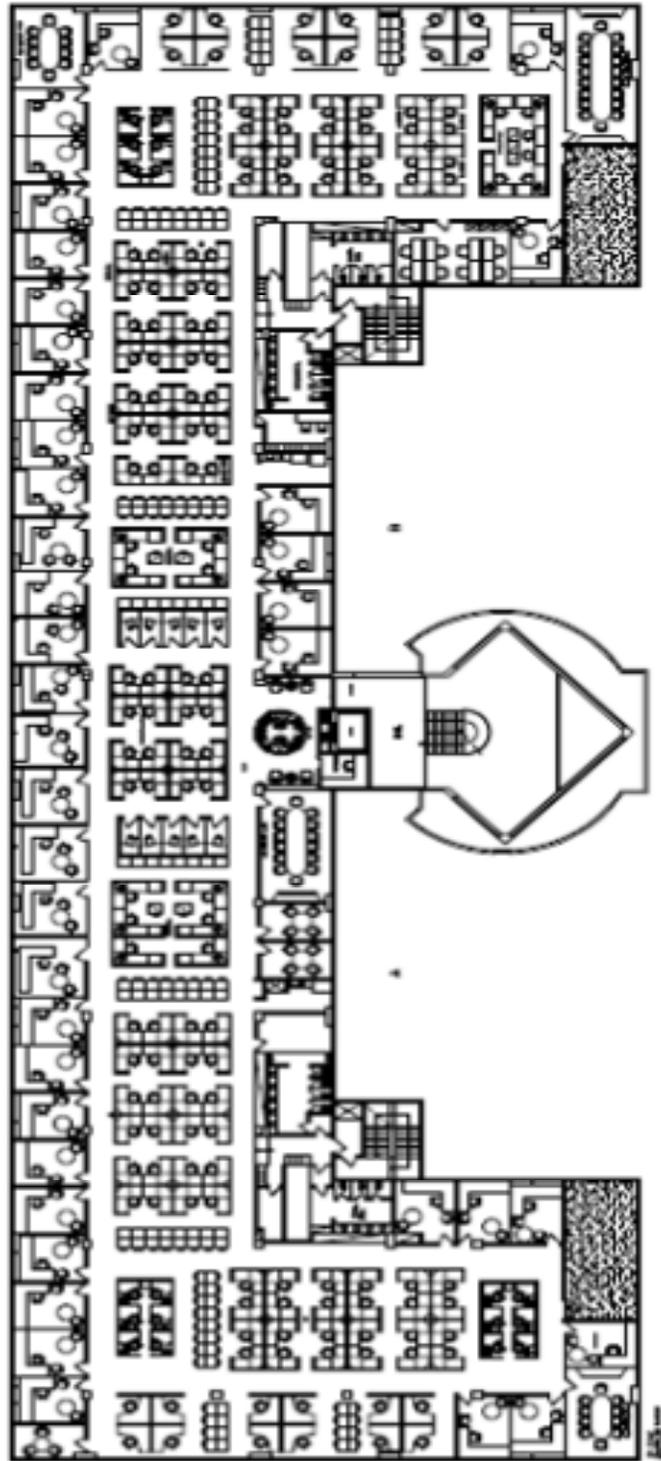


Figura 2 – Layout atual do escritório de São Paulo

Como adotado no escritório de Boston, a partir de 1998 o Brasil passou a utilizar o Event Management System (EMS) para administrar uma parte do ambiente do escritório.

### 3.2 Sistema de Gerenciamento de Eventos

O EMS, software desenvolvido pela Dean Evans & Associates, permite a realização de todas as tarefas para mensurar a ocupação do espaço, gerenciar e analisar o espaço disponível nas instalações onde ele é adotado, agendar um evento de um ou vários dias, reservar recursos (como equipamento, itens de alimentação, etc.) para o evento, gerar relatórios, e gerar faturas. O EMS Enterprise foi desenvolvido para ser usado em todo o campus ou organização através de uma rede.

#### 3.2.1 Estrutura de reserva

As reservas no EMS estão estruturadas de acordo com as seguintes etapas:

- Reserva de estação de trabalho;
- Duração da reserva;
- Agendamento;
- Detalhes de agendamento;
- Cronograma do evento;
- Duração do evento;
- Tempo para preparação do evento;
- Duração da ordem de serviço.

Há dois métodos para se fazer uma reserva no EMS Enterprise: o Assistente de Reservas e a Reserva Rápida. O Assistente de Reservas é usado para criar uma reserva com vários agendamentos. Ele conduz o usuário por uma série de janelas onde são solicitadas informações sobre a reserva que você deseja fazer. Após inserir seus critérios de data e hora, o EMS Enterprise mostra uma lista de salas disponíveis.

Após selecionar uma sala, o Assistente de Reservas solicita informações básicas sobre a reserva, veja a figura abaixo.

**Reservation Wizard (1 of 3)**

**December 2002**

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Time/Location | Date Pattern | Capacity | Features | Dates

**Time**

Start Time: 8:00 am End Time: 4:30 pm

Use Room Default Setup/Teardown Time:

Setup Hours: 0.00 Teardown Hours: 0.00

**Location**

Room:  Find Available  Specific

Building: Colorado Conference Center

Floor: (all)

Room Type: (all)

Room Name:

**Status**

Status: Confirmed

Cancel Reset Proximity Code:  SearchType: Standard Search Next

Figura 3 - A primeira janela do Assistente de Reservas

**Reservation Wizard (2 of 3)**

Event Time: Start 8:00 am, End 5:00 pm

Available | Conflict

Available (10)	Room Description	Building	Selected (0)
Room 2 *	Room 2	Hanson Bldg	
Room 3 *	Room 3	Hanson Bldg	
Room1 *	Room 1	Hanson Bldg	
SU100 *	Conference Room 100	Student Union	
SU102 *	Meeting Room 102	Student Union	
SU200A *	Conference Room 200 A	Student Union	
SU200A-B *	Conference Room 200 A & B	Student Union	
SU200B *	Conference Room 200 B	Student Union	
SUPatio *	Student Union Patio	Outdoor Areas	
SUQuad *	Student Union Quad	Outdoor Areas	

\* Available All Day

Cancel Proximity Code:  Building Hours < Prev Next >

Figura 4 - Salas Disponíveis

**Reservation Wizard (3 of 3)**

Event Name: Science Expo Organizational Meeting Event Type: Meeting

Customer: Science Department

1st Contact: Professor Gilman Phone: x3564  
 Fax:   
 Email Address: jgilman@dea.com

2nd Contact: Harriet Livingston Phone: x3567  
 Fax:   
 Email Address: hlivingston@dea.com

Setup Type: Open Square Setup Count: 8  
 Rate Plan: Internal Payment Type: (none)  
 Cost Center: 654321 PO Number:   
 Coordinator: Lisa Smith Salesperson: (none)

Reservation No.: 16

Cancel Proximity Code:  < Prev Finish

Figura 5 - A última janela do Assistente de Reservas

A função reserva rápida é usada caso haja a necessidade de reservar uma única sala para uma única data. Na reserva rápida, uma única tela é apresentada na qual se

adiciona a data, a sala e outras informações para a reserva. Apesar da reserva rápida permitir apenas a criação de uma reserva com um único agendamento inicialmente, é possível adicionar mais agendamentos depois através do processo de edição. O melhor acesso à reserva rápida é feito através de um duplo clique em uma área aberta do Livro de Reservas, pois a visualização do livro mostrará as salas disponíveis.

**New Reservation (Quick Add)**

**Reservation**

Event Name: President's Address to the Staff      Event Type: Meeting

Customer: Dean Evans      Find

1st Contact: Kristan      New

Phone / FAX: 303-771-0110      Rate Plan: External

Email Address: kristan@dea.com

**Booking**      Student Union: Open 8:00 am, Close 5:00 pm

Date: 3/13/2002 Wed      Room: SU102      Find

Event Time: 12:00 pm to 1:00 pm

Setup/Teardown: 0.50      0.25      Setup Type: Theater

Status: Confirmed      Setup Count: 50

OK      Cancel

Figura 6 - Reserva Rápida

### 3.2.2 Ferramentas de visualização de dados

A consulta ao calendário produz uma exibição no formato de calendário que relaciona o número de agendamentos em cada dia do mês mostrando ou o nome do evento se houver apenas um no dia. Já a consulta ao calendário de recursos mostra, em formato de calendário, o número total de itens de um recurso específico necessário em uma data em particular, assim como a quantidade total do item que há

em estoque. Ao dar um duplo clique na data do calendário, o sistema mostra detalhes das solicitações de recursos para aquela data.

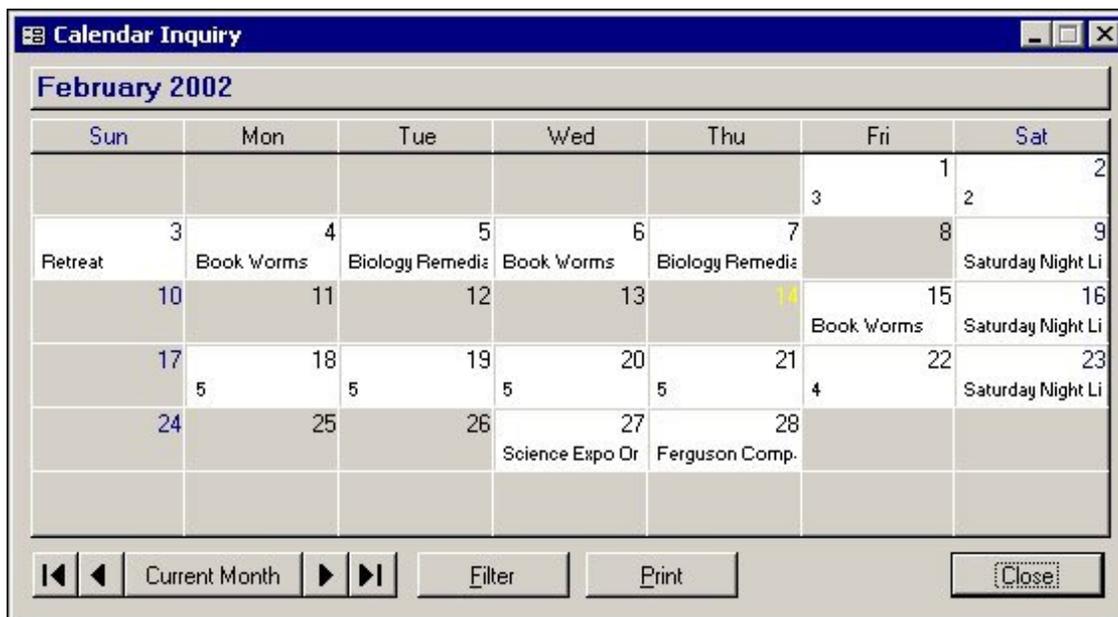


Figura 7- A Consulta ao Calendário

O livro de reservas é um quadro que mostra todos os agendamentos (exceto os agendamentos cancelados) para um dado dia, semana, mês ou intervalo de datas na forma de barras coloridas em uma grade. Status diferentes são mostrados em cores diferentes; você escolhe a cor para todos os status que define em configuração.

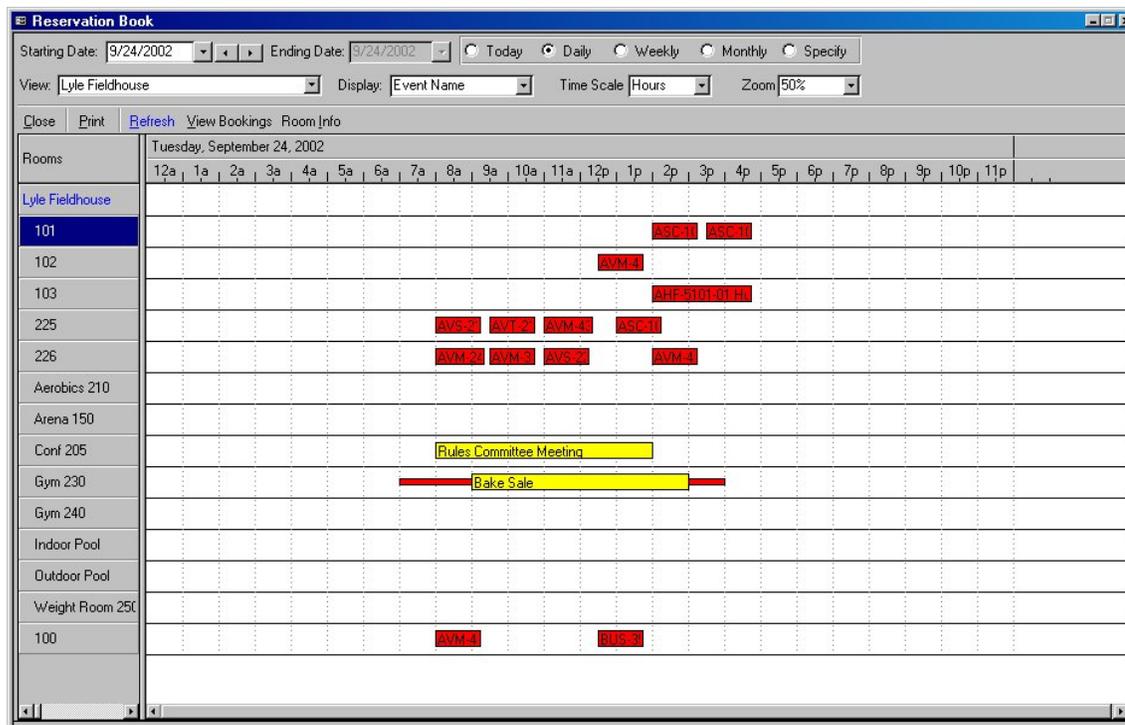


Figura 8 - O Livro de Reservas

O quadro do Livro de Reservas exibe os códigos de sala no eixo esquerdo, uma linha de tempo no eixo superior, uma chave ao lado do nome de cada prédio indicando seus horários de funcionamento, e barras coloridas para cada evento programado. Se um evento estiver programado em uma sala combinada ou componente de sala combinada, ele também será exibido em qualquer outra parte da sala combinada que for afetada.

Da janela do livro de reservas, você pode editar um agendamento dando um duplo clique na barra colorida que o representa ou clicando com o botão direito na barra e selecionando abrir. Os agendamentos também podem ser movidos/editados “arrastando e soltando” a barra colorida. Para mover um evento, clique no evento e segure o botão do mouse enquanto move o cursor para a nova sala. O EMS confirma se a nova sala está disponível antes de permitir a mudança. Da mesma forma, você pode editar a duração da reserva para uma sala clicando e arrastando a ponta da barra do horário de início ou de término da reserva. A duração do evento também pode ser modificada. Note que quando você muda a duração de um evento, a duração da reserva também é alterada, mantendo o mesmo tempo de preparação/arrumação, se houver.

Depois que o EMS Enterprise produziu a exibição do Livro de Reservas, você pode selecionar uma sala e clicar em Visualizar Agendamentos para ver uma lista de todos os eventos naquela sala para a(s) data(s) exibida(s). Na janela Visualizar Agendamentos, você pode separar a lista de agendamentos clicando no cabeçalho de qualquer coluna. O primeiro clique em um cabeçalho faz com que a lista seja ordenada em ordem ascendente pelo item; o segundo clique coloca a lista em ordem descendente, como mostrado pela seta na coluna. Você também pode dar um duplo clique em um agendamento ou selecioná-lo e clicar em Editar para abri-lo para edição.

No quadro do livro de reservas, também é possível selecionar uma sala e clicar em Informações sobre salas para ver detalhes da sala.

### 3.2.3 Relatórios

A primeira vez que um dado usuário executa um relatório, o sistema solicita informações de configuração de relatórios. Tais informações referem-se a prédios, status, categorias entre outros, que estarão contidas no relatório.

Há várias possibilidades de emissão de relatórios, tais como:

- Relatórios diários
- Relatórios de vendas
- Relatórios estatísticos
- Relatório de cancelamentos;
- Resumo de cancelamentos;
- Extração de datas;
- Atividades de recursos (adições);
- Atividades de recursos (mudança de status);
- Relatório de agendamentos;
- Resumo de reservas.
- Relatório de Etiquetas
- Relatório de Exceções

Pioneira também, nesta implantação do software, a empresa não foi precipitada e analisou detalhadamente todas as implicações, ouvindo opiniões diversas de áreas abrangentes dentro e fora da empresa, antes de iniciar o processo. Isto acabou gerando expectativas extremas no ambiente de trabalho.

Como muito se ouviu falar antes da implantação de um sistema auxiliar, as opiniões se dividiram drasticamente sobre o que poderia ocorrer.

De um modo geral, os mais envolvidos com o gerenciamento e a busca por um software estavam totalmente otimistas, inclusive ansiosos para que este já estivesse funcionando, imaginando os ganhos com organização, controle, otimização de tempo e espaço, além de possibilidade de relatórios mais ágeis.

Por outro lado, o usuário final, sabendo de alguns fracassos anteriores de softwares próprios e com medo de acréscimo de burocracia nas suas atividades, via com certo receio esta iniciativa. Acreditava-se que este processo poderia dificultar suas solicitações, tinham receio quanto ao tempo perdido com preenchimento de formulários, além de sentirem a perda do contato pessoal no procedimento de reserva que era realizado anteriormente.

Essas discussões foram bastante saudáveis para a definição do que exatamente estavam buscando implantar, quais as necessidades principais dos gerenciadores e qual era o desejo dos usuários. Tanto do que poderia agradar quanto do que seria prejudicial no processo de mudança da empresa. O procedimento ficou muito bem definido antes do início da implantação do sistema.

#### 3.2.4 Compartilhamento de salas

As salas "Compartilhadas", também chamadas de "sala em estoque", são agrupamentos de espaços físicos para fins de inventário. Geralmente as salas nesta categoria são similares de alguma forma.

A funcionalidade salas compartilhadas está relacionada ao conceito de "compartilhamento" de espaço de trabalho. Em um ambiente de compartilhamento, alguns ou todos os empregados de uma organização deixam de ter um escritório permanente. Para aproveitar ao máximo o uso do espaço do seu escritório, estas

organizações definem grupos de salas e permitem que os empregados reservem espaço nestes grupos quando estiverem na cidade. Ao fazer a reserva inicial, só fica registrado que aquele espaço foi reservado. Posteriormente, usando o Otimizador de Salas Compartilhadas, um responsável por reservas determina para qual espaço físico um agendamento está designado.

O compartilhamento de salas proporciona duas grandes vantagens. A primeira é que uma pessoa pode ter certeza de que um espaço foi reservado para ela, enquanto o responsável pela reserva tem a flexibilidade de fazer os malabarismos necessários para usar o espaço físico da melhor forma. A segunda é que espaços podem ser adicionados ou removidos de uma reserva simplesmente mudando a quantidade no agendamento de salas compartilhadas.

### 3.3 Implantação do EMS na Accenture Brasil

Antes mesmo da definição da implantação do EMS, já havia uma equipe interna voltada a este projeto, buscando soluções, discutindo possibilidades, fazendo reuniões, pesquisando a opinião e necessidades dos consultores.

Essa equipe se manteve praticamente com as mesmas pessoas quando foi definida a implantação do EMS. No período anterior à implantação conseguiram adquirir a experiência desejada para aplicar o novo sistema com a menor probabilidade de erros. Esta equipe foi acrescida de mais duas pessoas técnicas em Tecnologia da Informação, que ficaram tempo integral dedicados ao projeto. Houve também participações esporádicas de alguns gerentes de equipe para facilitar a aceitação com a implantação por parte dos usuários.

A Dean Evans & Associates, empresa que comercializa o software, também colaborou e passou todo o tempo dentro da Accenture, auxiliando e adaptando o quanto foi possível à realidade existente.

### 3.3.1 Resistências e dificuldades da implantação

Devido a uma equipe tão experiente e estrategicamente atuante, a aceitação do software foi imediata, mesmo os usuários que não acreditavam na expectativa de sua implantação, acabaram colaborando nos processos e aderindo à idéia. Para isso, houve uma forte campanha da equipe de implantação, através de informativos, e-mail, palestras do fabricante, coleta de opiniões e sugestões.

A maior resistência dos usuários aconteceu quando alguns processos tiveram de ser mudados, muito mais pelo hábito da forma de trabalhar do que pela dificuldade realmente existente através do EMS.

Outra resistência também se deu devido à idéia de que a empresa querendo economizar estaria desabrigando os funcionários, sem deixá-los mais com um lugar físico estável dentro da mesma. Esta idéia gerou insegurança, desconfiança e certa sensação de não fazer mais parte ao quadro de funcionários, pois a pessoa não possuía mais um lugar fixo como no modelo anterior.

Esta sensação se manteve até o final do processo, e só foi superada devido à eficiência dos serviços após a implantação, não causando nenhum prejuízo ao trabalho dos consultores, nem perda de tempo ou irritação pelas mudanças ocorridas.

Após a implantação do EMS, muitos ainda insistiam em fazer reservas pessoalmente, ou via telefone, pois tentavam barganhar privilégios que o sistema não lhes concedia. Porém, isso durou pouco tempo; rapidamente e devido à insistência e/ou resistência da equipe de implantação, os funcionários acabaram se conformando e a grande maioria aprovando o sistema implantado.

### 3.3.2 Treinamentos

Foi necessário treinar a equipe de gerenciamento de facilidades, composta por 5 pessoas, durante 3 meses desde o início da implantação do software até sua conclusão. Embora a empresa de comercialização, continuasse dando apoio constante à Accenture.

A equipe de gerenciamento de facilidades teve um treinamento separado dos usuários, por ser responsável por alguns cadastros e habilitação de permissões disponíveis a esses usuários, que tiveram um treinamento rápido, devido à facilidade de manipular o software. Em apenas dois períodos em dias alternados, todos estavam capacitados a utilizar o que fosse necessário.

O custo deste treinamento aos usuários e gerenciadores foi baixo e amplamente negociado com a empresa de comercialização do software, enquanto o treinamento da equipe de Gerenciamento de Facilidades, por fazer parte da implantação, sequer teve custo.

A própria empresa de comercialização do software adaptou ao máximo o programa para a realidade da Accenture.

Algumas alterações no processo, na forma e ordem de lidar com o software também tiveram de mudar, sendo estas as maiores dificuldades de implantação. Porém foram resistências momentâneas e as adaptações ocorreram rapidamente.

### 3.3.3 Adaptações para atender as necessidades locais.

O sistema de reserva através do EMS passou a ser disponibilizado também além de facilitar a reserva de salas realizada no próprio escritório, em Abril de 2009, possibilitou que o funcionário reservasse uma sala ou uma estação de trabalho através da WEB.

Com a utilização de uma das aplicações da ferramenta o funcionário, através do portal da empresa, pode acessar o link do EMS e reservar o espaço de trabalho desejado e incluir, se houver necessidade, os equipamentos que serão utilizados.

**Reservations**

- ▶ RESERVE OFFICE WORKSPACE
- ▶ View/Edit my web requests

**Events**

- ▶ Advanced Search
- ▶ Locate a customer
- ▶ Browse Events

**My account**

- ▶ Edit my settings

**Delegation**

- ▶ Create Delegates

**Links**

- ▶ Contact Events Department
- ▶ Log Off

**Dates and times**

**Date Pattern Feature:**  
 To submit a request or make a reservation with non-consecutive dates (reservations should exclude Saturdays and Sundays). Select the Date pattern radio button.  
 Within the Date pattern box: select the days of the week on the left and the frequency on the right. Click Select Pattern button. The box will close and Date pattern will be used for your search.

**First available booking date: 01/15/2010    Last available booking date: 04/15/2010**

**Start date:** January 15 2010 Friday                      **End date:** January 15 2010 Friday

**Start time:** 12:00 AM                                                              **End time:** 12:00 AM

**All dates inclusive**                                                               **Date pattern**

---

**Location**

To search for specific spaces, use the following filters: building, floor, and/or room type.

**Buildings:** São Paulo

**Floor:** (all)

**Room type:** (all)

---

**Setup information**

For meetings and training rooms only, please enter the number of attendees and the desired room configuration set up type. The room you will be reserved on will be defined according to the number off attendees informed.

**Attendance:**

**Setup type:** (all)

---

[Next >>](#)

Powered by . Copyright 2010 Dean Evans & Associates, Inc. All rights reserved.

Figura 9 – Sistema de reserva Web

Nessa opção o funcionário pode agendar um espaço para uma única data ou por um período, bem como visualizar as estações de trabalho e salas de reunião disponíveis nos escritórios de Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo. Além disso, o próprio funcionário pode alterar se necessário, os dados da reserva.

Após realizar a reserva o funcionário recebe um e-mail com os dados e a confirmação da reserva.

#### 4. RESULTADOS

A busca por soluções espaciais para os escritórios do futuro se baseia em três importantes aspectos: agilidade, economia e comunicação.

Segundo Andrade (2005) o escritório deve ser um local de constante geração e troca de informação. A autora afirma que de formas diferentes as empresas estão procurando montar ambientes de trabalho mais eficientes e competitivos e que os escritórios estão deixando de ser meros espaços físicos para se tornar organismos que respiram e deixam respirar.

O aumento na estrutura do escritório é resultado da expansão dos negócios no Brasil, o que gerou a necessidade de contratação de profissionais e a maior procura por estações de trabalho nos últimos anos.

Os resultados de implantação do novo sistema de reserva foi sentido logo nos primeiros meses. Com a elaboração de relatórios que foi possível estimar itens da gestão de um evento ou espaço de forma detalhada.

A gestão do espaço com o uso da ferramenta EMS ficou mais ágil e dinâmica. Tomemos como exemplo a reserva por tipo de estação de trabalho, de acordo com o gráfico abaixo é possível verificar a ocupação por mês.

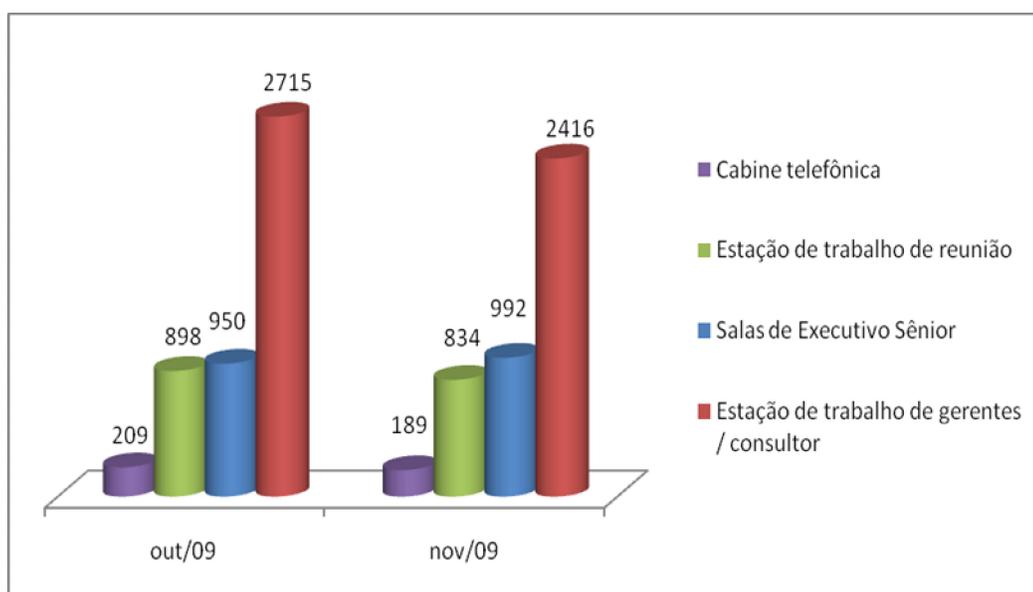
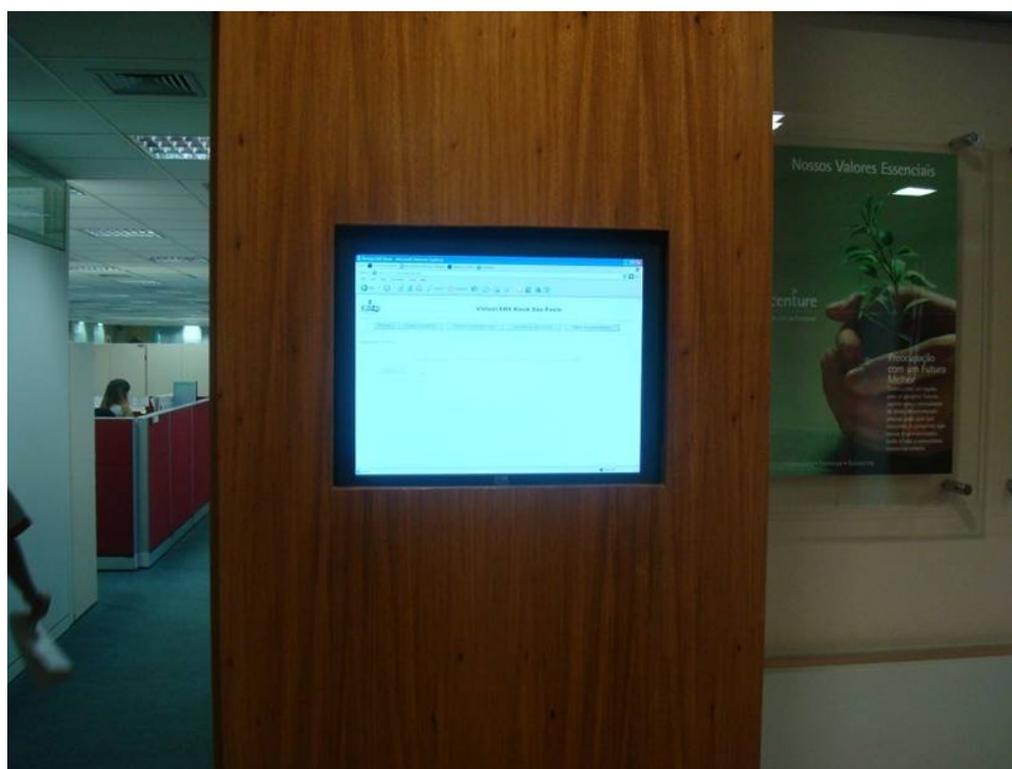


Gráfico 1– Utilização do espaço de trabalho

As 45 salas disponíveis para os executivos foram utilizadas, no mês de novembro de 2009, 992 vezes por 167 funcionários em 19 dias úteis o que resulta numa utilização de 116% da estação de trabalho. Se considerarmos a antiga forma de gestão do espaço para atender a essa demanda seria necessário 52 salas.

Após a implantação do sistema a reserva de estação de trabalho passou a ser feita pelo próprio usuário através da ferramenta, conforme as fotos abaixo:



Fotografia 7 – Kiosk (touch screen) Recepção da Accenture (1º andar)



Fotografia 8 – Usuário fazendo reserva de sala no Kiosk

A agilidade e o controle do gerenciamento foram percebidos imediatamente por todos. Esses dois fatores foram as principais vantagens da implantação do software, além da vantagem competitiva da empresa por tê-lo disponibilizado pioneiramente.

Mas o sucesso da operação se deu devido a outro fator: a transparência.

O mesmo motivo que causou desconfiança inicial, que era não mais dirigir-se a uma pessoa para fazer a reserva, (facilitando a negociação de privilégios), posteriormente se mostrou o maior aliado, pois sem barganhas escondidas, ficou claro que não havia preferências por pessoas e departamentos, mas disponibilidade oferecida a todos, de forma democrática e imparcial através do sistema de reservas. Dada em tempo real e sem possibilidade de interferência do gerenciador.

A meta principal foi alcançada, os lucros chegaram a atingir cerca de 40% e a otimização de espaço 60% em relação ao modelo anterior, o que deixou a liderança totalmente satisfeita com a implantação.

Atualmente, um funcionário novo ao iniciar não precisa passar por treinamento específico uma vez que a própria equipe de Gerenciamento de Facilidades lhe passa

as orientações necessárias e este passa a trabalhar quase que imediatamente neste sistema.

Grande vantagem estratégica para os gerentes, esta ferramenta é muito usada, embora seus resultados não estejam acessíveis a todos. Alguns relatórios ainda não estão sendo utilizados, pois além de despenderem muito tempo estão sujeitos a erros.

Porém, não se pode negar que algo se perdeu na identidade do local de trabalho. Não se tem mais um “canto personalizado”, estável dentro da empresa, em que colocavam seu pequeno porta retratos da família, ou uma planta preferida, enfim, um local para onde ir sem ter de pedir autorização. Fica um espaço que se tem na lembrança ou na imaginação, pois agora o cenário sempre muda e com isso, não é mais pessoal, não é apenas seu, pode ser de qualquer um.

Criou-se a sensação estranha de estar sempre de passagem pela empresa, de não ter vínculos ou história. Mas isto também é transitório, porque outro modelo vai sendo criado juntamente com o modelo de trabalho, que mais adiante será discutido ao ser analisado o impacto do novo conceito de utilização de espaço na gestão estratégica do negócio.

Com o uso do sistema de reserva o espaço ficou melhor distribuído, conforme demonstrado nas fotografias a seguir:



Fotografia 9 – Estação de trabalho de Analista e Consultor



Fotografia 10 – Estação de trabalho de Estagiário



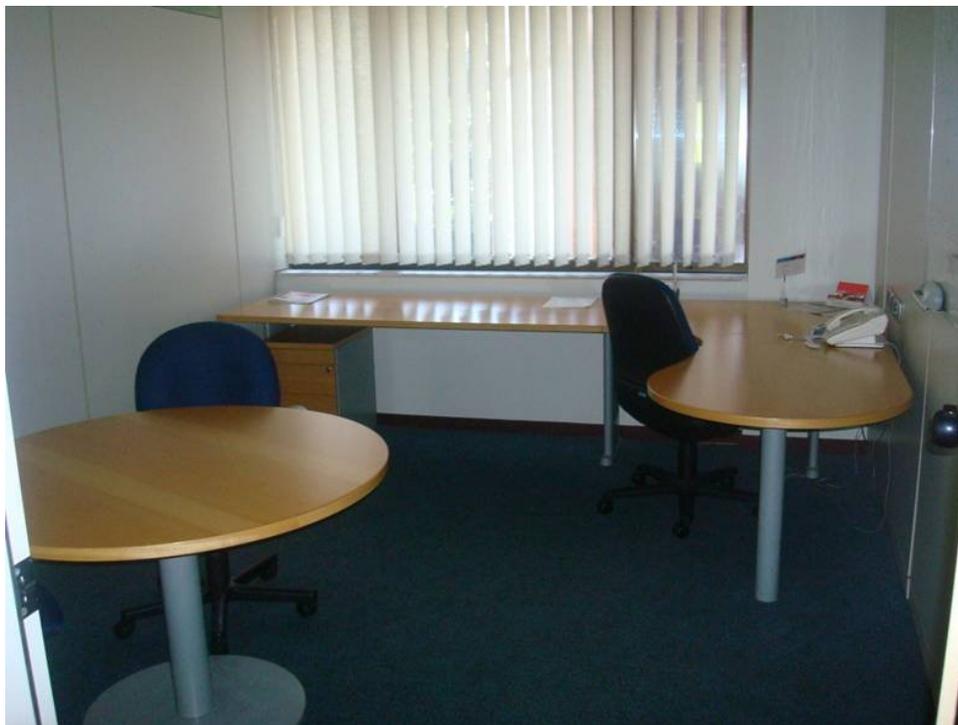
Fotografia 11 – Estação de trabalho de Gerente na Accenture em São Paulo



Fotografia 12 – Estação de trabalho de Gerente na Accenture em São Paulo



Fotografia 13 – Sala de Diretor na Accenture em São Paulo



Fotografia 14 – Sala de Diretor na Accenture em São Paulo



Fotografia 15 – Cabine telefônica na Accenture em São Paulo



Fotografia 16 – Cabine telefônica em área aberta, sem necessidade de reserva.



Fotografia 17 – Cabine telefônica na Accenture em São Paulo



Fotografia 18 – Recepção da área de Eventos da Accenture em São Paulo

O escritório tipo Hoteling necessita de gerenciamento e qualidade nos serviços muito superior ao tradicional. Um exemplo disso foi a necessidade de revisão de algumas etapas do processo de reserva, pois, mesmo depois da implantação do sistema o número de estações de trabalho reservadas e não utilizadas era significativo.

Para minimizar esse problema em Maio de 2008 os funcionários foram informados que caso o check in não fosse realizado em até 30 minutos após o horário de início da reserva e não houvesse alteração no horário ou cancelamento da mesma a reserva seria considerada como "No show" e seria aplicada uma cobrança. Além disso, havendo reincidência o supervisor direto do usuário será notificado.

Os resultados foram animadores, houve uma diminuição dos casos de "No Show" e um aumento nos casos de cancelamentos de salas, conforme o gráfico abaixo:

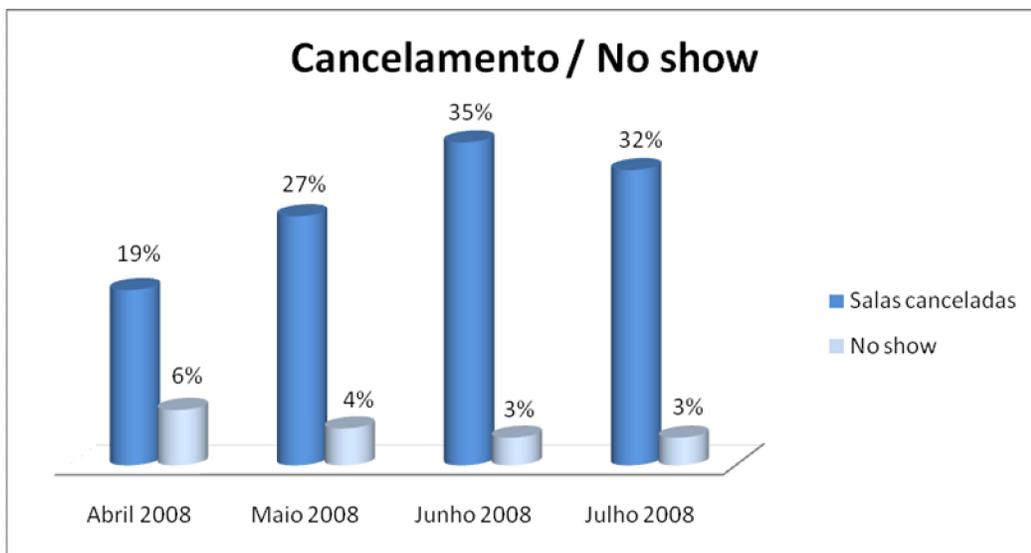


Gráfico 2 – Cancelamento e No show das salas de reunião

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o Gerente de facilidades como responsável pelo planejamento e a operação de processos eficientes, integrando edifícios, equipamentos e serviços buscando suportar pessoas para a efetiva consecução dos propósitos das organizações o presente estudo mostrou que a implantação do conceito Hoteling na Accenture do Brasil obteve resultados significativos quanto à otimização e uso do espaço de trabalho.

Há mais de duas décadas, o professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), Thomas W. Malone, falava em hierarquias flexíveis e descentralização do poder. Em 2006 suas ideias revolucionárias viraram o livro O Futuro dos Empregos. E, por descentralização, ele quis dizer “a participação das pessoas na tomada de decisões que são importantes para elas. Ou seja, liberdade. Segundo Malone, estava chegando ao fim a era das corporações de rígida estrutura centralizada. O futuro estaria em modelos como o usado para a criação do software Linux, produzido em conjunto por milhares de programadores voluntários em todo o mundo, ou da Wikipédia, ajustada livremente por quem tiver acesso à internet. “As organizações descentralizadas são atraentes porque dão mais liberdade a um número maior de pessoas”, diz Malone. É o mundo das pequenas peças. Livrement combinadas.

O Gerenciamento de Facilidades representa uma abordagem adequada para a gestão eficiente, efetiva e eficaz do espaço construído, permitindo tratar de maneira conveniente os novos paradigmas relativos ao seu uso, verificados principalmente a partir da última década do século passado. As novas exigências estabelecidas para ambiente de trabalho relacionam-se tanto à saúde física e psicológica dos usuários, seu conforto e bem estar quanto com o suporte tecnológico necessário sob os mais diversos aspectos, como o acesso as informações em tempo real, suporte ao trabalho à distância, ou sua realização por pessoas separadas por tempo e espaço. Neste contexto, somente com o atendimento destas imposições será possível obter a produtividade desejada nos trabalhos realizados no ambiente construído. (Antonioli; Graça 2004)

Ao implantar um conceito de otimização de espaço, não apenas a área física é afetada, mas também a organizacional como um todo, implicando em mudança de cultura e no modo de produção.

Novas tendências no mercado de trabalho acabam surgindo, nos fazendo refletir de que modo as pessoas e as Organizações passarão a encarar questões como carreira, emprego e empregabilidade.

Em vez de grandes conglomerados, o futuro será povoado de empresas menores reunidas em torno de projetos em comum.

Os próximos anos também vão consolidar mudanças que vêm acontecendo há algum tempo: a busca pela qualidade de vida, a preocupação com o meio ambiente, e a vontade de nos realizarmos como pessoas também em nossos trabalhos. “Falamos tanto em desperdício de energia, mas e quanto ao desperdício de talentos?, diz o filósofo e ensaísta suíço Alain de Botton em seu livro *The Pleasures and Sorrows of Work* (Os Prazeres e as Dores do Trabalho, ainda inédito no Brasil).

O perfil do profissional também tende a se modificar, esses novos profissionais vão precisar do apoio de diversas áreas do conhecimento para criar soluções em empresas descentralizadas, plurais e sustentáveis. “O especialista que conhece um único tema a fundo e esquece o resto do mundo vai ser gradativamente substituído pelo jovem que não se contenta em enxergar apenas uma face das coisas”, afirma Renata Spers, do Profuturo – Programa de Estudos do Futuro, da FIA-USP.

O novo conceito de utilização de espaço irá impactar diretamente na gestão estratégica do negócio e nesse ponto as três áreas de suporte das empresas – Recursos Humanos, recursos tecnológicos e recursos prediais e/ou físicos terão papel fundamental para administrar essa nova cultura que precisa ser absorvida por cada área da Organização. Consultorias, como a Accenture do Brasil, têm mais facilidade em lidar com essa variante, pois seus colaboradores permanecem com certa frequência em escritórios de clientes, porém, há um grupo administrativo, que não é rotativo e possui funções mais rotineiras, que acabam tendo certa dificuldade em assimilar essa cultura.

Por outro lado, com o avanço da tecnologia, até mesmo essas funções, quando não estão diretamente ligadas com atendimento ao cliente, podem ser beneficiadas com mais flexibilidade no trabalho, permitindo ao funcionário exercer suas atividades remotamente. Essa prática, implantada com base no conceito de *Hoteling*, gera no

indivíduo mais independência, capacitando-o a trabalhar fora dos domínios da empresa.

Podemos concluir que com a democratização da tecnologia e otimização do espaço no ambiente de trabalho, uma mudança estrutural nas atividades diárias das pessoas envolvidas nesse novo modelo corporativo refletirá um comportamento que vai impactar diretamente na forma como se realizará o trabalho, tornando esses indivíduos mais ágeis e produtivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Claudia Miranda de. Aspectos metodológicos relacionados à participação do usuário na definição de projeto: o caso da Editora Abril em São Paulo. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 2, n. 3, p. 57-70, jun./set. 2002. Disponível em <http://www.antac.org.br/ambienteconstruido/pdf/revista/artigos/Doc1928.pdf>

ANDRADE, Claudia Miranda de. Avaliação de desempenho em edifícios de escritórios: o ambiente de trabalho como meio para o bem-estar produtivo. 2005. Tese (Doutorado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, 2005.

ANTONIOLI, Paulo Eduardo; GRAÇA, Moacyr Eduardo Alves da. Subsídios conceituais para o planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas. *Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP*, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo: EPUSP, 2004. 26p.

MESQUITA, Maria Julia de Moraes. Subsídios para o planejamento da qualidade em edifícios do segmento hoteleiro. São Paulo, 2006. 454 p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

MORCELLI, João Paulo Canga. O sistema de Hotelling e sua influência no desempenho humano dos funcionários de uma empresa de consultoria. São Paulo, 2005. 67 p. Monografia - Programa de Pós-Graduação em Administração de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas, 2005.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVES, Cristina Lorenzetti; BORBA, Mirna. Metodologia para projeto de layout em escritórios. Disponível em [http://www.peteps.ufsc.br/novo/attachments/094\\_Microsoft%20Word%20-%20Arranjo%20Fisico1.pdf](http://www.peteps.ufsc.br/novo/attachments/094_Microsoft%20Word%20-%20Arranjo%20Fisico1.pdf)

ANDRADE, Claudia M. de; ORNSTEIN, Sheila W.; FRANCHINI, Silvia. O uso do espaço como suporte para uma empresa mais competitiva. Anais do NUTAU 2000. Seminário Internacional promovido pelo NUTAU – Núcleo de Tecnologia da Arquitetura e Urbanismo da USP. São Paulo, SP, Brasil. Outubro 2000.

BECKER, Franklin. Offices at work – uncommon workspace strategies that add value and improve performance. São Francisco, CA, Estados Unidos. Jossey-Bass Inc. 2004.

BEST, Rick; LANGSTON, Craig; VALENCE, Gerard de. (Ed.) Workplace strategies and facilities management: building in value. Butterworth-Heinemann: Oxford, 2003. 410 p.

CALLE, Pablo Martin Ojeda. A organização do espaço como uma atividade socialmente compartilhada: o usuário como participante do processo relativo ao projeto de utilização do espaço. Florianópolis: UFSC, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Disponível em: <[www.eps.ufsc.br/disserta/pablo/index.htm](http://www.eps.ufsc.br/disserta/pablo/index.htm)> Acesso em: ago 2002.

FORD, Lisa; MCNAIR, David; PERRY, Bill. Exceptional customer service. Avon: Adams media, 2001. 203 p.

MARMOT, Alexi; ELEY, Joanna. Office Space Planning: Designing for Tomorrow's Workplace. Estados Unidos. McGraw-Hill. 2000.

McGREGOR, Wes.; THEN, Danny Shiem-Shin. Facilities Management and the business of space. Londres, Inglaterra. Arnold Publishers. 1999.

TEICHOLZ, Eric. (ed.) Facility design and management handbook. 2001.  
McGraw: New York. 2001.