

A Estrutura Segue a Estratégia

“Space management may well be the most ignored and the most-powerfull tool for inducing cultural change, speeding up innovation projects and enhancing the learning process in far-flung organizations”.

Tom Peters

Sorprenderse, extrañarse, es comenzar a entender.

Ortega Y Gasset

Os ativos imobiliários das corporações ainda estão distantes de demonstrarem, como missão, o seu efeito sobre as atividades empresariais e, conseqüentemente, a sua capacidade de realização de lucro, mais do que seu valor de mercado ou valor financeiro. Por ora, estes ativos ainda representam, tão somente, uma linha na folha do balanço contábil das empresas como um ativo fixo. A vasta literatura sobre a gestão de ativos imobiliários corporativos caminha no sentido de alargar as fronteiras de seu entendimento como um fator de produção, o que tornaria o acervo imobiliário da corporação parte da infra-estrutura de produção através de seus espaços de trabalho. O que se observa na prática é que nas corporações este entendimento ainda é incipiente e multilateral, com sua prática evoluindo de forma ainda lenta em todo mundo.

Cabe, portanto, as empresas, que atuam no mercado de gestão de ativos imobiliários, “educar” seus clientes colocando-os em contato com o estado da arte desta atividade através de clara e rigorosa definição de seus termos e variáveis afim de demonstrar, cabalmente, a verdadeira dimensão ocupada pelas instalações e suas relações com as estratégias dos negócios. A percepção comum da alta administração dos negócios corporativos considera, ainda, o acervo patrimonial somente como um centro de custo, pois concentra grande parte de seus esforços somente na redução dos custos de operação e manutenção.

Instalações – Uma visão estratégica

“ Whithout that engagement, and whithout the frameworks and evidence to demonstrate the contribution FM is condemned in the commodity box, seen as mere support rather than a true enabler of business.” – I. Price

As instalações são utilizadas para conduzir os negócios: provendo espaços de trabalho para o staff, com lugares para reunir seus clientes, para elaboração de seus produtos e outros diversos propósitos em suas atividades.

O gerenciamento dos ativos imobiliários representaria o link, na cadeia de valores, entre esses imóveis, que abrigam as operações realizadas em suas instalações, e as estratégias da corporação em razão de seus negócios específicos (core business).

Ao grupo gestor deste acervo imobiliário caberá alinhar as estratégias dos negócios a uma infraestrutura adequada para sua realização - **a estrutura segue a estratégia.**

Neste grupo gestor teremos, então, duas vertentes de atuação; uma que busca a macro-gestão do acervo de edifícios com foco no mercado imobiliário atenta as novas aquisições e outra que trata da micro-gestão com foco nas instalações em razão da operação dos ambientes de trabalho

Gerenciamento do Acervo – Macro visão

- foco nas propriedades como ativos estratégicos
- interação com o mercado imobiliário com seu potencial de fornecimento de novos imóveis ;
- tomar decisões em face do aumento de produção e sua diversidade, buscando espaços e serviços capazes de abrigar essas atividades;
- foco nas diversas formas contratação do acervo;
- riscos associados ao acervo patrimonial
- data-área controle de utilização dos imóveis do acervo – custos de ocupação, vacância, otimização das propriedade, etc..

Infraestrutura de produção - espaços de trabalho (micro-gestão)

- Foco nos processos dos negócios;
- Interação com gerentes, colaboradores (usuários) e clientes, para o entendimento das necessidades – relação ambiente / performance
- Entender aonde o valor é criado e como os espaços de trabalho podem dar suporte ou facilitar a criação deste valor;
- Interação com novos fornecedores, em razão de novas demandas;
- Identificar parceiros para terceirização de serviços , especificar / gerenciar contratos com fornecedores;
- Estabelecer parâmetros para avaliação da performance dos ambientes de trabalho;
- Identificar os níveis críticos da operação e ajustá-los a segurança dos negócios;
- Life Cycle – custos da operação.

A Gestão do Acervo Imobiliário (macro-ambiente)

O que se deseja da estratégia relativa ao acervo imobiliário é que ela esteja alinhada com a estratégia financeira para cada cenário da corporação. Isto irá determinar qual a proporção de espaços de trabalho que serão próprios, alugados ou utilizados através de outras modalidades oferecidas pelo mercado. O setor financeiro da corporação espera do gerenciador de seu acervo de imobiliário que as despesas sejam realizadas com preço justo nos lugares certos e nas coisas certas. Caberá, ainda, ao gestor do setor ter o claro entendimento do funcionamento do mercado imobiliário com as inovações pertinentes a indústria da construção, propiciadas pelas novas tecnologias, que estarão a disposição dos usuários dos edifícios, bem como, atentar para os aspectos relativos a localização geográfica do bem imóvel, em razão de seu contexto logístico para os negócios.

A visão geral estratégica da corporação e a visão integral de seu acervo de imóveis serão mediados pela cultura interna da corporação e suas práticas, bem como, pelo ambiente estratégico e a cultura externa ao empreendimento, portanto, a informação vinda de outros colaboradores e investidores será , também, um recurso a ser adotado para a corporação em uma tomada de decisão.

Para entender as demandas futuras da corporação, no que diz respeito a seus espaços de trabalho , teremos que averiguar quais os cenários preconizados pelas unidades de negócios que compõe o core business da corporação. Quais serão os possíveis cenários futuros necessários para os espaços de trabalho ? Quais serão os níveis de serviço e funcionalidade que os espaços de trabalho deverão solicitar , nos diversos níveis da corporação, para cada uma de suas principais unidades do core business?

Em muitas organizações a antevisão dos diversos cenários é atualizada a cada novo budget anual ou através de mudanças abruptas que por ventura venham a ocorrer nos mercados, desta forma, as probabilidades de riscos são estimadas para cada cenário. No que diz respeito aos espaços de trabalho as técnicas de cenário futuros, ressalte-se, são ,ainda, pouco utilizadas.

A gestão dos ambientes de trabalho (micro-ambiente)

No que diz respeito aos ambientes de trabalho (micro-gestão), propriamente ditos, devem estar alinhados com as estratégias das unidades de negócios e, principalmente, como o requerimento dos usuários / colaboradores, no que diz respeito as condições de conforto e funcionalidade de seus diversos ambientes, explicitando as corporações o entendimento básico do significado da relação ambiente & comportamento e performance.

Os espaços corporativos são , ainda, tratados como uma mercadoria , um espaço amorfo, vistos somente como um peso no budget das corporações, sem nenhum vínculo com a performance de seus colaboradores.

As relações estabelecidas entre performance & ambiente, tornam clara a importância do lugar de trabalho como meio capaz de criar vínculos entre o individuo e seu ambiente imediato , o que facilitará a execução de suas tarefas.

Para exercer suas atividades de forma satisfatória , no ambiente de trabalho, o indivíduo baixa suas “ancoras” pessoais no ambiente e depois parte para o enfrentamento de suas tarefas específicas. Todas as ocorrências em seu entorno serão assimiladas por seu aparelho sensorio que lhe proporciona, também, um “filtro” que lhe permitirá assimilar somente as informações de maior importância para as atividades daquele momento.

Quando as informações ou interferências/ estímulos ambientais excederem sua capacidade de assimilação, haverá um esforço para negá-las (mentalmente) o que significará que parte de sua concentração está se dissipando na negação de um estímulo indesejável ou seja sua capacidade de concentração não estará integralmente voltada para as suas atividades, daquele momento.

Por essa razão é que não podemos desprezar a presença humana no layout das empresas. A boa performance do edifício, enquanto eficiência de seus dispositivos e equipamentos, só terá sentido se balizada pelas condições oferecidas pelo ambiente a seus usuários, de quem a corporação espera um retorno proporcional ao seu dispêndio. A performance do edifício não pode ser avaliada “per si”, as metas de economia, referentes a administração predial, devem caminhar em consonância com as necessidades de conforto, que possuem uma relação direta com a performance esperada dos colaboradores da corporação.

O reflexo das mudanças constantes, em razão da natureza global dos negócios, ensejam reflexos no espaço físico das corporações, que buscam uma rápida adaptação de sua arquitetura organizacional e física frente a volatilidade dos mercados. Essa nova configuração organizacional/ espacial, resultante, também, de inovações tecnológicas, não poderá prescindir de um dado antropológico ; **o homem é quem anima as formas espaciais, atribuindo-lhes um conteúdo, uma vida. (M.Santos, 2002)**

Odair Stolagli

Arquiteto / Facility Manager / Account Manager – atuou em instituições financeiras no setor de Gestão de Ativos Imobiliários