18ª Edição do Prêmio ABRAFAC
Melhores do Ano
São Paulo - Brasil

Gestão de ocupação orientada a dados em modelo híbrido como suporte estratégico a facilities: o caso da C&A

Kátia Gadelha

[1]Kátia Gadelha - katia.gadelha@cea.com.br

RESUMO

As mudanças nas jornadas de trabalho, principalmente com a percepção de adoção em escala do modelo híbrido, trouxeram à tona a necessidade de entendimento sobre as reais características de utilização dos escritórios pelos colaboradores, bem como o contínuo acompanhamento de suas mudanças. De certa forma, trata-se de uma mudança no modelo de gestão de facilities que, usualmente, está bem estruturado com relação às questões de gestão de infraestrutura, mas bem pouco eficiente em relação às necessidades dos colaboradores e, portanto, estrategicamente ao negócio. A chamada "Experiência do Colaborador" é bem pouco de fato conhecida pelo gestor do escritório em relação à dinâmica como ocorre e, portanto, esse desconhecimento gera efeitos colaterais na ineficiência de projetos arquitetônicos, dos custos de manutenção e da produtividade do colaborador.

A proposta neste projeto é apresentar um modelo que segue na direção de entender o comportamento da demanda e, assim, gerar agilidade à gestão escritórios em promover mudanças e alterações que não somente estejam alinhadas às necessidades do negócio (traduzidas alterações nas necessidades das pessoas e times pelo uso dos espaços) de forma mais ágil, como também de forma mais eficiente através de atuações incrementais. O resultado final é o estabelecimento de um processo que não somente subsidia a gestão da empresa em estabelecer políticas dentro de um modelo híbrido de trabalho, como também alinha de forma mais eficiente a infraestrutura às jornadas de trabalho dos colaboradores.

Palavras-chave: gestão do workplace, trabalho híbrido, experiência do colaborador, jornada do colaborador, IoT na gestão do Workplace.

OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho é suportar a definição de uma política de maior presença quantitativa de colaboradores da C&A no escritório sede em Alphaville SP, por solicitação da diretoria da empresa, minimizando ou mesmo eliminando a necessidade de reformas ou ampliações com base na análise dos dados de ocupação em tempo real, monitorado por dispositivos IoT (Internet das Coisas), instalados em todo o escritório.

A proposta é conseguir conciliar as diferentes necessidades dos diversos times da empresa em um modelo híbrido, buscando estabelecer o caminho ótimo entre perfil das diversas demandas e dimensionamento/caracterização de infraestrutura. O escritório sede da C&A, objeto deste estudo, é atualmente organizado na forma de blocos denominados, Muito Laranja (1º andar), Muito Azul (1º andar), Muito Verde (2º andar) e Muito Rosa (2º andar). Para atingir tal objetivo, foi desenvolvida uma modelagem fundamentada na conciliação de informações de solicitações de uso (agendamentos) por parte de colaboradores e do que efetivamente foi utilizado (medido através de gadgets IoT).

O modelo busca inferir pela tendência de comportamento as projeções de crescimento e a extrapolação de locais onde o mesmo irá ocorrer, trazendo uma granularidade a nível de times. Este estudo também vai ajudar o departamento de Engenharia e Arquitetura mostrando a necessidade de acréscimo, ou mudanças de estações para outros fins (outbacks, phonebooth, áreas colaborativas), baseada no comportamento de uso dos espaços pelos departamentos.

A razão desta abordagem de modelo é não somente permitir um maior nível de conciliação entre comportamentos reais e conclusões, como também de estabelecer agilidade através de um processo de acompanhamento contínuo da utilização do escritório e validação constante dos planos de ação estabelecidos nas políticas e ações nas áreas e lideranças.

1. INTRODUÇÃO

Como a maioria das empresas, durante a pandemia a C&A adotou o trabalho remoto para as áreas que trabalhavam na sede de Alphaville e com os espaços ociosos foi possível a redução de metragem, entregando algumas lajes que eram locadas. Com isso, hoje existe uma proporção de 2 (dois) associados (como são chamados os colaboradores da empresa) para cada 1 (uma) estação de trabalho, o que não era um problema com a política de trabalho presencial do 1º trimestre de 2022 que indicava que se deveria ir ao escritório 2 vezes por semana.

Ao longo deste trabalho será apresentado que o comportamento da presença dos associados no escritório era inferior ao proposto na política, o que mostra a dificuldade dos gestores em atrair os colaboradores de volta ao escritório.

A direção da empresa entendeu que a volta ao trabalho presencial era necessária para fomentar a cultura, aumentar a sinergia entre áreas e manter o crescimento da empresa e este é um dos maiores desafios dos gestores dos times e da gestão do workplace neste modelo de trabalho

híbrido. Por outro lado, considerando a relação entre disponibilidade de espaço versus o número de colaboradores existentes, a adoção de uma estratégia de massificação de presença, que dentre outros objetivos busca a manutenção da cultura organizacional, irá pressionar a necessidade de infraestrutura. Por tal, este estudo permitiu desenvolver uma abordagem que, de forma ágil, expôs que não era necessária a intervenção física no layout para crescimento de estações, além de indicar os caminhos de onde gradualmente poderiam ser feitas alterações no layout para uma melhor experiência dos colaboradores.

2. ANÁLISE DE DADOS

A metodologia utilizada na apresentação deste estudo foi a de análise de dados gerados no período de 9 (nove) meses - 01/04/2022 a 31/12/2022, através dos gadgets IoT de uma empresa de tecnologia contratada pela C&A, que monitoram 24 horas por dia 707 posições de trabalho para o uso de aproximados 1.400 associados que podem utilizar o escritório central da Alameda Araguaia, 1022 - Alphaville - SP.

No período analisado, foram utilizadas uma média de 608 mesas diferentes por mês (88% do escritório), o que indica uma utilização de grande parte do escritório na ótica de layout, mas efetivamente com este número não é possível mensurar a ocupação do mesmo. Para isso foi necessário buscar dados de monitoramento por estação dia a dia.

Além do monitoramento do tempo de uso por estação de trabalho, foi utilizado um cruzamento de uma planilha de centro de custo com os email de agendamentos de reserva válidas (as que não foram canceladas), isto foi necessário porque a C&A não delimita o uso de grupo de mesas por área ou departamento, deixando livre as 693 mesas dos 4 blocos para todos associados usarem conforme escolha. A vinculação do centro de custo aos registros tem por objetivo descer na estrutura de times chegando mais perto da diversidade dentro das áreas e, assim, buscar inferir comportamentos que reduzam erros nas projeções quando observados apenas de forma macro nas áreas da empresa.

Para cálculos de utilização de mesas por área e departamento, foi adotado que cada pessoa que reservou uma mesa específica, utilizou esta mesa reservada, não havendo intercambialidade das áreas entre as mesas dentro do mesmo dia.

Abaixo um trecho da tabela utilizada como base do estudo denominada (Tab. 1):

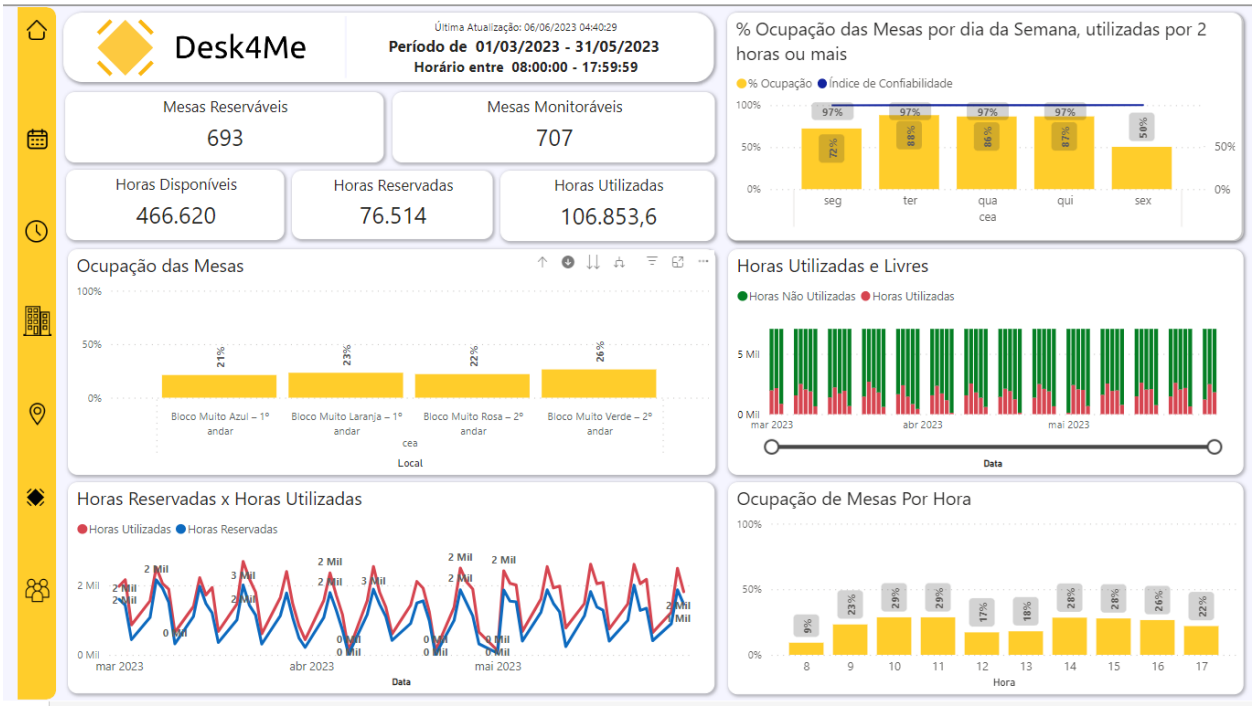
Tabela 1: Planilha base dados C&A abril 22 com CDCs

Nome	ÁREA	DEPTO	E-mail	Planta	Local	Mesa	dia	chave	inicial	final	Total res	horas utilizadas	res - util	% utilização	Status
Andr a Lima	GEG	REMUNERACAO	and @cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	1	1 1	08:00	18:00	10:00:00	3:00:00	7:00:00	30,00%	Reservada
Iulia	RECURSOS	FINANCAS	juli @cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	13	1 13	09:00	17:00	8:00:00	2:00:00	6:00:00	25,00%	Reservada
Iulia	RECURSOS	FINANCAS	juli @cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	14	1 14	09:00	17:00	8:00:00	12:00:00	-4:00:00	150,00%	Check-in realizado
Luca Lima	GEG	FACILITIES	luc cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	18	1 18	08:45	18:45	10:00:00	6:00:00	4:00:00	60,00%	Check-in realizado
Iulia	RECURSOS	FINANCAS	juli @cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	20	1 20	08:30	16:30	8:00:00	11:00:00	-3:00:00	137,50%	Reservada
Luca Lima	GEG	FACILITIES	luc cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	25	1 25	08:45	18:45	10:00:00	7:00:00	3:00:00	70,00%	Check-in realizado
Marc ar	COMERCIAL	PLANEJAMENTO	Ma dhar@cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	26	1 26	08:30	18:30	10:00:00	8:00:00	2:00:00	80,00%	Check-in realizado
Andr a Lima	GEG	REMUNERACAO	and @cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	28	1 28	08:00	18:00	10:00:00	8:00:00	2:00:00	80,00%	Cancelada manualmente
ar Dos Santos	RECURSOS	FINANCAS	j os@cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	29	1 29	08:00	18:00	10:00:00	6:00:00	4:00:00	60,00%	Cancelada manualmente
Lu e Lima	GEG	FACILITIES	l @cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	29	1 29	08:15	18:15	10:00:00	6:00:00	4:00:00	60,00%	Check-in realizado
Br el Edim	DESLIGADO	DESLIGADO	t cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	4	1 4	17:27	20:00	2:33:00	2:00:00	0:33:00	78,43%	Reservada
Vane	ENG	EXPANSAO	van sa@cea.com.br	cea	Bloco Muito Laranja – 1º andar	001	5	1 5	09:15	19:15	10:00:00	11:00:00	-1:00:00	110,00%	Reservada

2.1. Dashboard de acompanhamento dos dados de uso

O uso de gráficos indicativos do uso dos blocos e mesas, são o apoio na tomada de decisão para as alterações nas políticas de frequência e alterações de layout. Abaixo (Fig. 1) um exemplo de um dashboard de acompanhamento utilizado para acompanhamento:

Figura 1: Dashboard de monitoramento das posições de trabalho

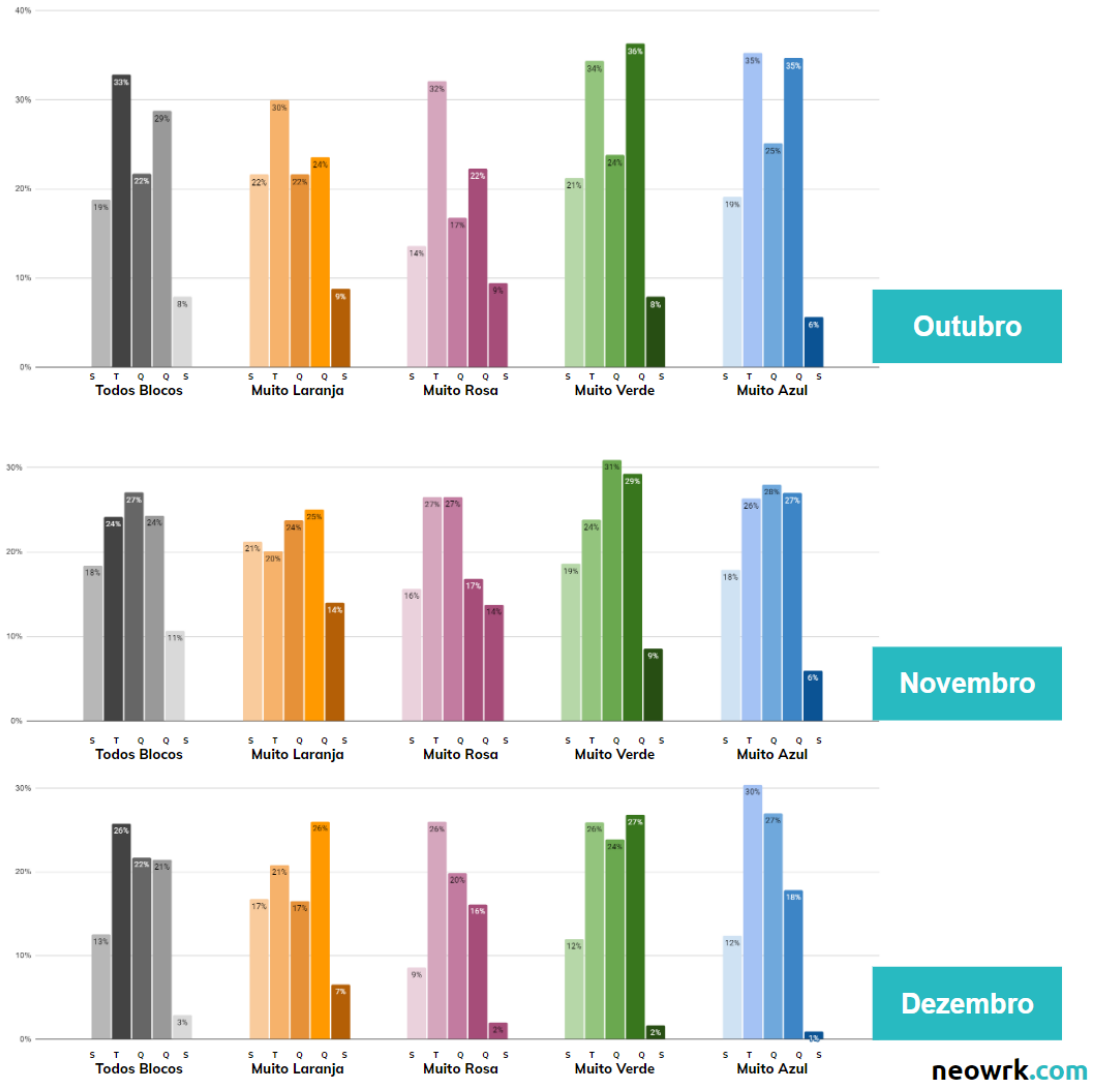


2.2. Dados do comportamento de uso na semana

Aprofundando na análise do comportamento do uso do escritório por dia da semana, nas Fig. 2 apresento os gráficos por blocos, por dias da semana e por mês do uso de estações de trabalho.

Criando-se um primeiro padrão do nosso estudo que é de idas aos escritórios, preferencialmente às terças, quartas e quintas, o que deu base para apresentar a hipótese de fechar alguns blocos às sextas feira para gerar economia. Esta proposta está em análise e até a conclusão deste trabalho não tinha sido aprovado pela diretoria:

Figura 2: Gráfico de uso dos blocos por dias da semana



3. ESTUDO DE CENÁRIOS PARA AUMENTO DA FREQUÊNCIA

Um primeiro cenário solicitado pela diretoria em abril/22, com o objetivo de aumentar o número de associados no escritório, foi o de separar as áreas por blocos e aumentar a frequência de uso do escritório conforme descrito abaixo:

- 4 vezes por semana para as áreas Comercial e Operacional, com uso dos blocos Muito Laranja e Muito Azul
- 3 vezes por semana para a área Tech, com uso do bloco Muito Rosa
- 3 vezes por semana para as demais áreas chamadas de Suporte, com uso do bloco Muito Verde.

Sem consultar o comportamento de uso atual das áreas e com uma premissa que as áreas iriam aderir 100% à nova política, o déficit de mesas em todos os blocos seria de 171 mesas no bloco Verde e 83 mesas nos blocos Azul e Laranja conforme apresentado na Tab. 2 abaixo, onde Fu significa Fator de utilização:

Tabela 2: Cenário solicitado para nova frequência

ÁREA	Azul e Laranja	350 mesas
COMERCIAL- Fu: 100%	441	4X por semana
OPERACOES - Fu: 100%	100	
Total	541	
Mesas por semana	1750	
Frequência	3,2 x por semana	

Necessário acréscimo de 83 mesas

ÁREA	Rosa	168 mesas
TECH - Fu: 100%	278	3X por semana
Total	278	
Mesas por semana	840	
Frequência	3,0 x por semana	

ÁREA	Verde	128 mesas
ECOMMERCE - Fu: 100%	87	3X por semana
ENG - Fu: 100%	49	
GEG - Fu: 100%	86	
MKT E CRM - Fu: 100%	54	
TERCEIRO - Fu: 100%	46	
RECURSOS - Fu: 100%	168	
Total	490	
Mesas por semana	640	
Frequência	1,3 x por semana	

Necessário acréscimo de 171 mesas

Um segundo cenário estudado, com objetivo de reduzir o acréscimo de mesas e mantendo a meta inicial que era de ter mais associados no escritório, foi de não separação de áreas por blocos e definir uma frequência fixa de 3 vezes por semana no escritório para todas as áreas. Seguindo a mesma premissa de que 100% das áreas iriam aderir a nova política o déficit de mesas iria reduzir de 254 mesas para 134 conforme Tab. 3:

Tabela 3: Segundo cenário estudado para nova frequência

ÁREA	Todos Blocos	646 mesas
COMERCIAL- Fu: 100%	441	3X por semana
OPERACOES - Fu: 100%	100	
TECH - Fu: 100%	278	
TERCEIRO - Fu: 100%	46	
ENG - Fu: 100%	49	
MKT E CRM - Fu: 100%	54	
ECOMMERCE - Fu: 100%	87	
GEG - Fu: 100%	86	
RECURSOS - Fu: 100%	168	
Total	1309	
Mesas por semana	3230	
Frequência	2,5 x por semana	

Necessário acréscimo de 134 mesas

3.1. Aplicando o fator de utilização real nos cenários

Fazendo uma analogia ao dimensionamento de cabos elétricos que não utiliza a capacidade máxima instalada no circuito elétrico, aplicando um fator de utilização a cada tipo de equipamento, foi aplicado aos dois cenários de aumento de frequência de uso do escritório, um fator de utilização extraído dos dados coletados conforme uso real das mesas pelas áreas.

A equação utilizada para definição do fator de utilização das áreas está descrita na Eq. 1, abaixo:

Fator de Utilização = Σ da quant. de reservada da área / quant. de associados da área x 2 (1)

A multiplicação por 2 (dois) é devido a política do mês do estudo que era de 2 vezes por semana e o objetivo dessa equação era entender quantos porcentos cada área realmente usou das 2 vezes por semana da política atual.

Com o fator de utilização calculado e aplicado ao primeiro cenário, houve uma grande melhora na quantidade total de novas mesas que seria necessário para atender a nova política (apenas 82 mesas no bloco verde, conforme demonstrado na Tab. 4):

Tabela 4: Primeiro cenário solicitado para nova frequência e aplicado fator de utilização

ÁREA	Azul e Laranja	350 mesas
COMERCIAL- Fu: 23%	101	4X por semana
OPERACOES - Fu: 62%	62	
Total	163	
Mesas por semana	1750	
Frequência	5 x por semana	

ÁREA	Rosa	168 mesas
TECH - Fu: 32%	89	3X por semana
Total	89	
Mesas por semana	840	
Frequência	5 x por semana	

ÁREA	Verde	128 mesas
ECOMMERCE - Fu: 17%	15	3X por semana
ENG - Fu: 67%	33	
GEG - Fu: 69%	59	
MKT E CRM - Fu: 63%	34	
TERCEIRO - Fu: 53%	24	
RECURSOS - Fu: 110%	185	
Total	350	
Mesas por semana	640	
Frequência	1,8 x por semana	

Necessário acréscimo de 82 mesas

Já no segundo cenário, onde não haveria separação de áreas por blocos, a frequência de idas ao escritório poderia aumentar para todos os dias 5 (cinco) vezes por semana, considerando o mesmo comportamento de aderência baixa a política de presença, e o melhor, sem acrescentar nenhuma nova estação de trabalho, Tab. 5:

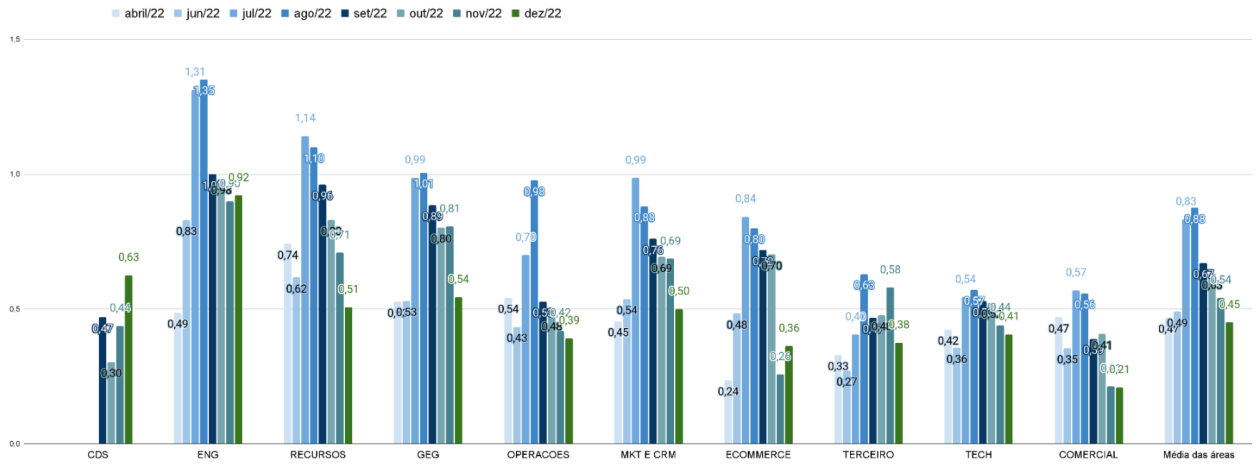
Tabela 5: Segundo cenário solicitado para nova frequência e aplicado fator de utilização

ÁREA	Todos Blocos	646 mesas
COMERCIAL- Fu: 23%	101	4X por semana
OPERACOES - Fu: 62%	62	
TECH - Fu: 32%	89	
ECOMMERCE - Fu: 17%	15	
ENG - Fu: 67%	33	
GEG - Fu: 69%	59	
MKT E CRM - Fu: 63%	34	
TERCEIRO - Fu: 53%	24	
RECURSOS - Fu: 110%	185	
Total	603	
Mesas por semana	3230	
Frequência	5 x por semana	

De jun/22 a ago/22 foi adotado este cenário baseado no fator de utilização dos dados coletados, não separando os blocos e aumentando a frequência das áreas Comercial e Operações para 4 vezes por semana e as demais áreas para 3 vezes por semana. De out/22 a dez/22, baseado nos dados mensais de uso e entendendo que para a dinâmica da área Comercial ter um bloco exclusivo para este departamento deixaria o uso mais dinâmico, foi separado o bloco Azul para o uso exclusivo do Comercial.

Abaixo na Fig. 3, um resumo da evolução do atingimento da política de frequência nos meses e por área (baseado no monitoramento real das mesas):

Figura 3: Meta da política de trabalho presencial por mês e por área



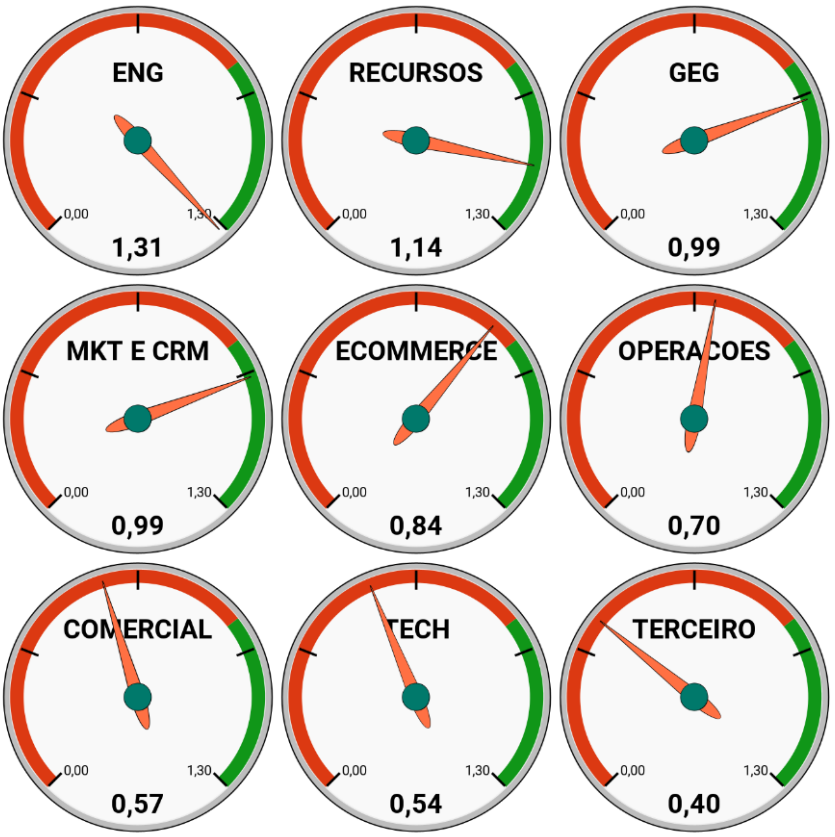
A importância de estudar o comportamento mensal e por área é de entender que algumas áreas aderiram bem a nova política de frequência, e até ultrapassando a quantidade mínima de presença no escritório estipulada pela empresa (exemplo as áreas ENG e Recursos). Já outras áreas como, TECH e Comercial ficaram bem aquém do esperado do trabalho presencial.

Desta forma foi possível trabalhar o layout e cobranças dos gestores por área e não generalizando para toda a empresa que seria feito sem o estudo.

Uma outra forma de visualizar o indicador de atingimento da meta de presença no escritório por área seria por forma de relógio conforme apresentado na Fig. 4 abaixo, onde a faixa verde mostra quando a área atingiu mais de 90% da meta de idas ao escritório e vermelho está abaixo do proposto pela diretoria . Uma forma fácil de visualizar e apresentar os dados referente às áreas, mostrando as que estão mais engajadas no trabalho presencial e as que não

estão atingindo a meta, podendo assim os gestores, tomar ações rápidas e pautadas em números para uma melhora neste indicador:

Figura 4: Indicador de atingimento da meta de trabalho presencial (jul/22)

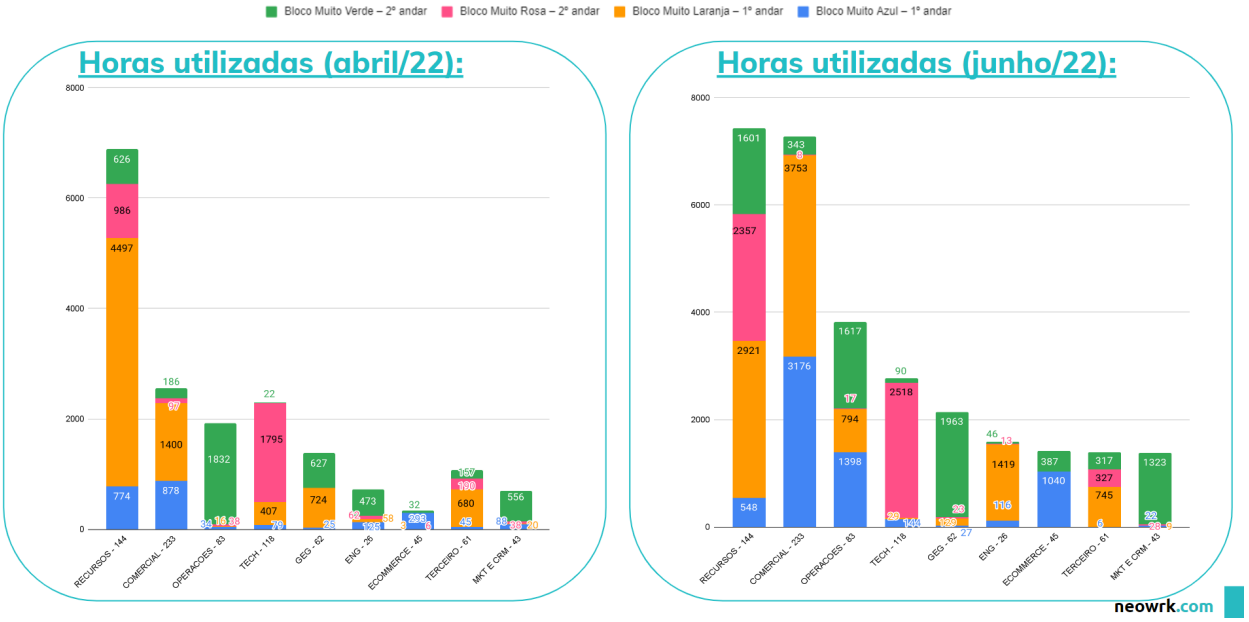


4. LAYOUT

O estudo do layout derivou da necessidade de desenvolver uma análise de como as áreas utilizam os espaços, tendo em vista a liberdade de escolha das mesas em qualquer espaço do escritório.

Com o monitoramento real validando as reservas dos associados, analisamos o comportamento das áreas no mês de início do estudo (abril/22) e após a mudança da política de frequencia (junho/22) na Fig. 5 é apresentado a divisão das áreas pelos blocos e demonstra o aumento significativo na quantidade de tempo de cada área no escritório, reflexo da nova política de frequência:

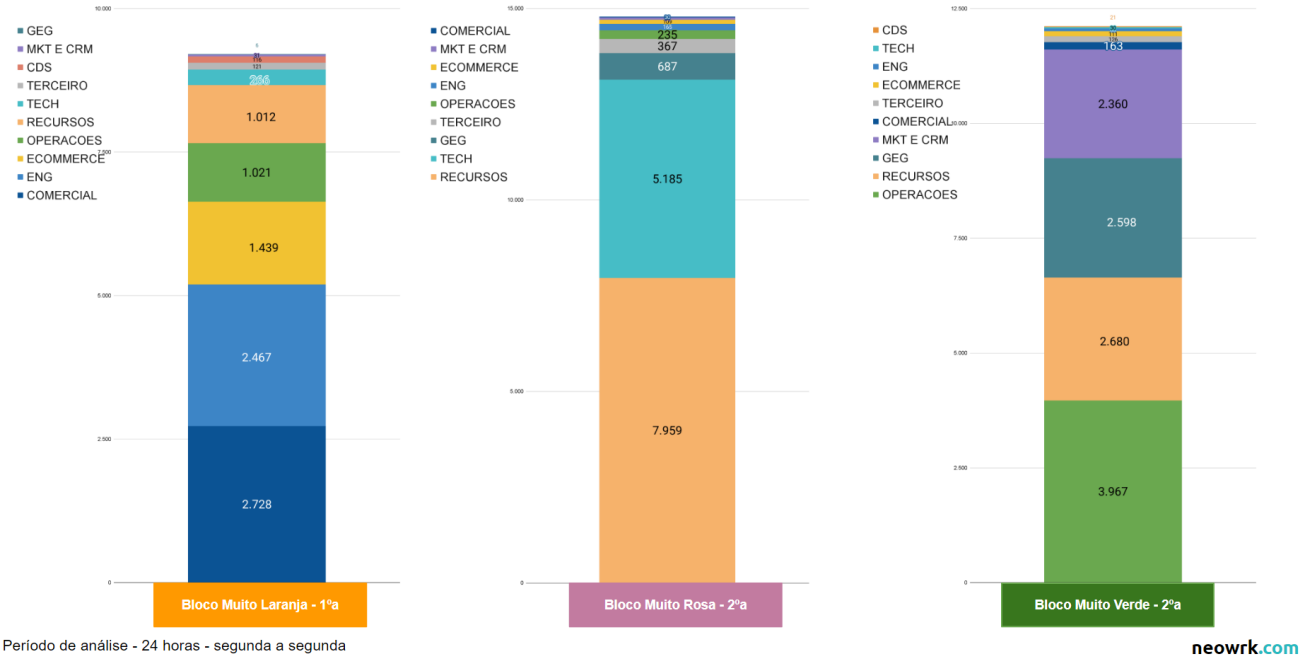
Figura 5: Agrupamento de horas por áreas e por blocos - Uso real



Com análise foi possível notar a preferência de uso das áreas por blocos, o que levou a decisão de fechar o bloco azul para a área Comercial em meados de ago/22.

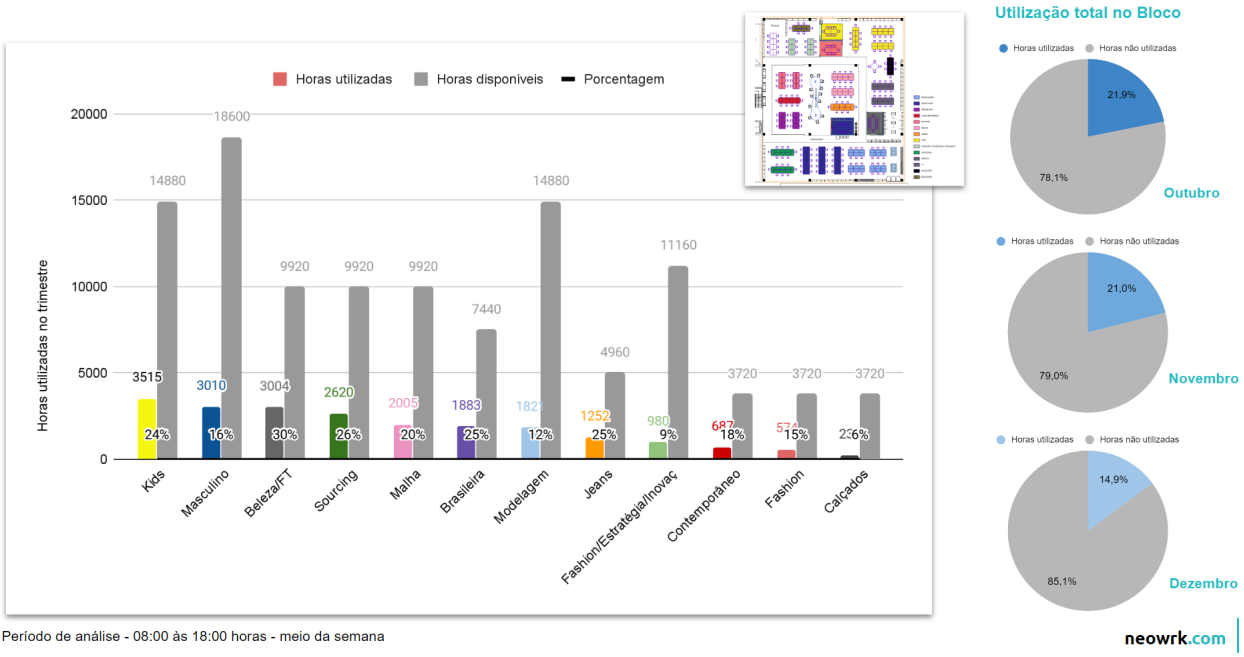
A distribuição das demais áreas nos três blocos com o fechamento do bloco azul para a área comercial, aconteceu de forma natural e sem overbook como previsto após análise dos dados dos meses de abril/22 à ago/22. Abaixo na Fig. 6 como ficou a distribuição das áreas nos 3 blocos no último trimestre do ano.

Figura 6: Horas utilizadas vs. áreas por blocos - Uso real



Com a exclusividade de uso do bloco Muito Azul pela Área Comercial, a análise de uso do espaço a nível granular, foi possível pela delimitação de mesas por departamento, subdividindo assim o espaço para melhor acomodação e disponibilidade de mesas para esta área. Abaixo na Fig. 7 como foi a utilização dos departamentos do comercial no último trimestre de 22, baseado no monitoramento dos gadgets:

Figura 7: Horas utilizadas vs. deptos da área Comercial no bloco Muito Azul - Uso real



* Período de análise - 08:00 às 18:00 horas - meio da semana

4.1. Estudo no layout - áreas de Suporte

Olhando o comportamento das áreas de Suporte que são compostas de 35 departamentos, identificamos através do mapeamento de uso real das mesas em abril/22, um comportamento interessante de uso dos locais próximas às janelas, principalmente nos blocos Laranja, Rosa e Azul conforme apresentado na Fig. 8 abaixo:

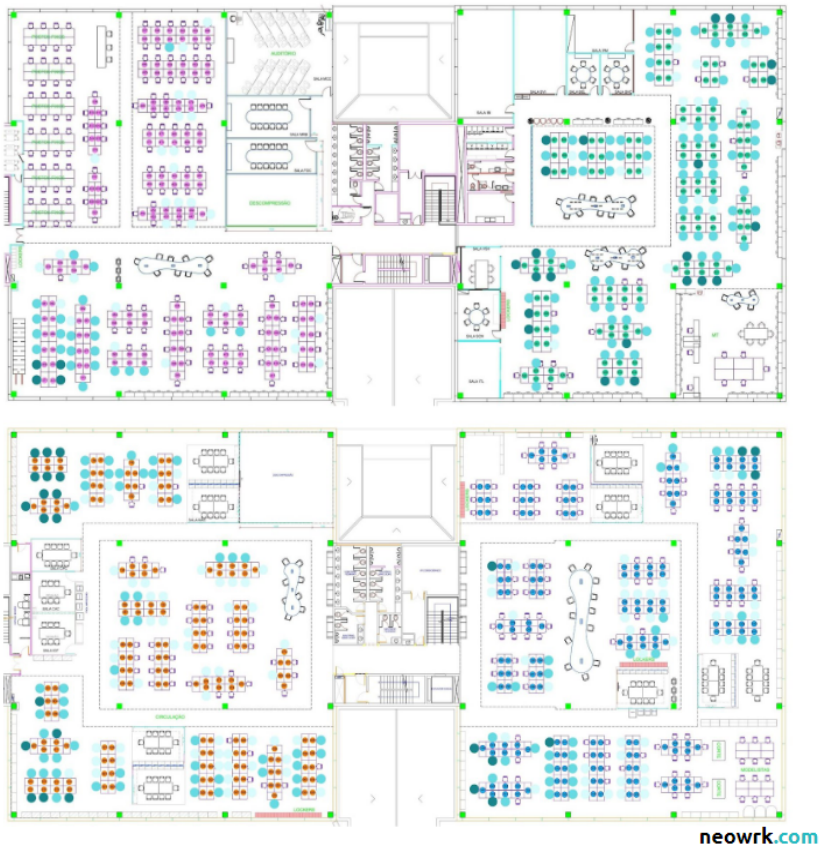


Figura 8: Uso de mesas das áreas de Suporte (abril/22)

As mesas com a cor verde escuro, mostram os locais onde houve o maior acúmulo de horas utilizadas no mês, em um range de 50% a 100% do total de horas. O verde médio segue um range de 25% a 49% das horas e o verde claro de 1% a 24%. As mesas onde não tem marcação não tiveram utilização relevante por esta área**.**

Abaixo na Tab. 6 a utilização destas áreas por bloco no mês de abri/22 com a soma das horas, porcentagem de distribuição nos blocos, quantidade de mesas diferentes utilizadas e a porcentagem comparada ao total de horas utilizadas por todas as áreas no período**.**

Tabela 6: Agrupamento de horas das áreas de Suporte por blocos - Uso real

ÁREAS DE SUPORTE	Horas utilizadas	% distribuição	Nº de mesas utilizadas	Nº de mesas reserváveis	% utilização
Bloco Muito Laranja – 1º andar	3976:00:00	45,23%	127	168	76%
Bloco Muito Verde – 2º andar	2315:00:00	26,33%	115	128	90%
Bloco Muito Azul – 1º andar	1268:00:00	14,42%	90	182	49%
Bloco Muito Rosa – 2º andar	1232:00:00	14,01%	61	168	36%
TOTAL	8791:00:00	58,65%	393	646	

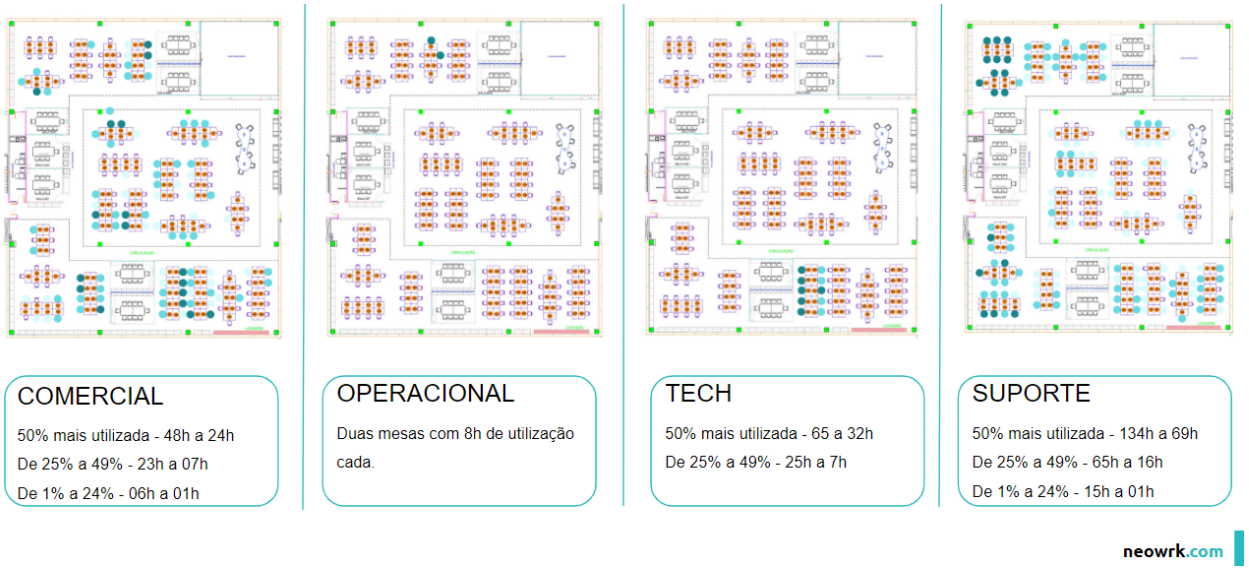
% do total de horas monitoradas de todas as áreas.

O mesmo estudo foi replicado em todas as áreas e na conclusão serão apresentados os resultados.

4.2. Estudo no layout - por bloco

Como observado na Fig. 5, o bloco mais utilizado pelas áreas foi o Muito Laranja, e a Fig. 9 abaixo mostra o comportamento de todas as áreas em uma plotagem no layout conforme a utilização real nas mesas deste bloco:

Figura 9: Uso de mesas do bloco Muito Laranja



O mesmo estudo foi replicado em todos os blocos e na conclusão serão apresentados os resultados. Com base nestas informações de comportamento, é possível entender dentro da visão de risco de adoção do modelo se é possível seguir com a avaliação das primeiras áreas onde deverão ser iniciados atritos por aumento de demanda a partir de grupos específicos, bem como se os percentuais de utilização efetivos continuam alinhados às projeções de crescimento baseados nos comportamentos identificados. Assim, fica sendo possível conciliar o aumento da frequência e a identificação dos locais onde deve haver uma atuação, ou não, do layout.

5. RESUMO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Pegando como modelo os dados de abril/22, as áreas de Suporte utilizaram 59% de todo tempo monitorado das mesas reserváveis neste mês e usaram todos os blocos, com preferência para o verde e laranja, 45% e 26% do tempo respectivamente. No bloco laranja as áreas ocuparam 127 mesas o que equivale a 75% das mesas disponíveis e no verde 115 mesas diferentes o que equivale a 90% das mesas disponíveis para reserva.

A área Comercial tem uma baixa aderência a política de trabalho presencial de 2 x / semana comparado ao total de associados desta área (422). O departamento ELA é o que mais chamou atenção com apenas 0,22% de aderência comparado a quantidade de associados (112).

Mesmo com baixa aderência, esta área foi a segunda que mais utilizou o escritório com 15% de todo o tempo monitorado, utilizando 189 mesas diferentes principalmente nos blocos laranja (54% do tempo) e azul (35% tempo). Com relação a quantidade de mesas utilizadas, no bloco laranja foram utilizadas 54% das mesas disponíveis e no azul 39%.

A área de Operações utilizou 12% do tempo total, concentrou as reservas e uso no bloco verde (95% do tempo) e usaram 87 mesas das 128 reserváveis neste bloco, o que equivale a 68% do espaço disponível.

A área Tech está concentrada no bloco Rosa (78% do tempo), utilizando 95 mesas das 168 disponíveis para reservas, o que equivale a um uso de 56% do espaço disponível. Uma parcela de 18% do tempo de uso desta área foi usada no bloco Laranja com 10 mesas diferentes.

Um aumento na frequência de trabalho presencial no escritório tende a saturar primeiro o bloco muito Verde, onde houve grande utilização por parte das áreas de Suporte e Operações, com 90% e 68% de utilização das mesas disponíveis para reserva, respectivamente.

O segundo bloco que tende a saturar as posições disponíveis, no caso de uma maior aderência com a nova política de trabalho presencial, é o Laranja que foi utilizado pelas áreas de Suporte (75% de uso das mesas reserváveis), Comercial (54% de uso) e TI (6% de uso)

Os blocos rosa e azul apresentaram as maiores disponibilidades de espaço por serem os menos procurados pelos departamentos no mês estudado. Tendem a aumentar a procura e uso com a implementação da nova frequência de trabalho presencial e são os blocos que estão em 3º (rosa) e 4º (azul) na prioridade de uma possível necessidade de acréscimo de mesas.

O aumento na frequência de uso do escritório precisa estar alinhada a uma comunicação forte para incentivo de reservas nas segundas e sextas. Também é necessário o aumento de consciência na gestão da reserva, incentivando o associado a fazer reservas o mais próximo do horário que vai utilizar a mesa, caso não for usar a reserva deve-se proceder o cancelamento e se for antecipar a saída fazer o checkout na aplicação.

6. CONCLUSÕES

A modelagem proposta acima permite haver uma passagem de um modelo ineficiente das relações entre o gestor e o escritório, usualmente baseado em levantamentos com dados fracos de formulários e apoio de escritórios de arquitetura que pouco conhecem do problema real da empresa, para um foco na gestão eficiente da qualificação da demanda dos colaboradores. Com isso, se busca também quebrar o ciclo de reformas de escritórios ou até mesmo a sua inviabilidade e mudança para outro prédio (muitas vezes ciclos recursivos de 2-3 anos), para um processo de gestão continuada e eficiente de acompanhamento de perfis de demanda, que

permitem não somente a redução de custo por incrementos, como também rápida adaptação às mudanças que o negócio necessita.

A modelagem proposta acima permite evoluir para um foco na gestão Workplace eficiente da qualificação da demanda dos colaboradores e com isso deixar de existir o modelo ineficiente das relações entre o gestor e o escritório, usualmente baseado em levantamentos com dados fracos de formulários e apoio de escritórios de arquitetura que pouco conhecem do problema real da empresa. Com isso, se busca também quebrar o ciclo de reformas de escritórios ou até mesmo a sua inviabilidade e mudança para outro prédio (muitas vezes ciclos recursivos de 2-3 anos), para um processo de gestão continuada e eficiente de acompanhamento de perfis de demanda, que permitem não somente a redução de custo por incrementos, como também rápida adaptação às mudanças que o negócio necessita.

Dentro de um cenário em que a jornada híbrida apresenta uma necessidade de suporte substancial à diversidade de perfis de consumo de espaço baseado em dinâmicas de times acordadas pelas lideranças de menor escalão, o desenho apresentado constitui na aplicação de tecnologia refinada a consolidação de uma alternativa de apoio direto à tomada de decisão estratégica da empresa, inserindo o gestor de escritório em uma trajetória orientada à estratégia, e mantendo a foco de gestão de custos eficiente.

O estudo comprovou que existia condições da empresa dar continuidade a uma política de estímulo ao retorno, sem que houvesse a necessidade de reestruturação forte de infraestrutura, mesmo considerando o grau de diferença entre assentos e colaboradores. Ao longo do segundo semestre de 22 houve aumento no uso do escritório com alguns departamentos atingindo 30% de acréscimo de colaboradores em trabalho presencial. O objetivo da alta gestão de levar mais associados ao escritório, sem a necessidade de grandes investimentos, foi atingido e este estudo também contribuiu para melhorar os layouts e dinâmicas das equipes no escritório.

7. REFERÊNCIAS DOS DADOS

DATABASE NEOWRK. *Desk4Me C&A -> Relatórios -> Relatório Cockpit -> Número de Reservas x Horas Reservadas x Horas Utilizadas* [online] [Maio a dezembro de 2022]. Disponível para usuário com perfil administrativo em:

<https://cea.neowrk.com/desk4me/admin/reports/desk>
<https://cea.neowrk.com/desk4me/admin/dashboards/monitoring>