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

SmartWorkPlace @ Bosch Digital

Robert Bosch Ltda / guilherme.alves3@br.bosch.com e gloria.faber@br.bosch.com

RESUMO

Em julho de 2022, a Robert Bosch decidiu fundir a nível global as divisões de serviços de TI, criando uma unidade de negócios, a Bosch Digital, com o objetivo de alavancar o impacto digital no grupo Bosch. Uma das ações em preparação para a criação dessa nova divisão foi a criação de um novo conceito de escritório e reforma completa de um andar do prédio 106 no site Campinas para ser a "nova casa" da Bosch Digital no Brasil e atender seus mais de 600 colaboradores que trabalham em regime híbrido. Para o desenvolvimento desse conceito, foi aplicada uma nova metodologia interna do grupo Bosch chamada de SmartWork, que tem por objetivo envolver os colaboradores no processo de criação dos modelos de trabalho e no espaço de trabalho necessário para esses novos modelos. A participação ativa dos colaboradores permitiu a transformação de um escritório tradicional em um ambiente disruptivo e atrativo, com áreas voltadas para colaboração e criatividade, foco e concentração, inovação e tecnologia e descompressão.

Palavras-chave: Escritório, Híbrido, Projeto, Layout, Arquitetura

1. INTRODUÇÃO

Para melhor entender os fatores que provocaram a transformação física do ambiente corporativo a ser apresentada nesse trabalho, precisamos retornar a alguns acontecimentos globais com relação aos escritórios e situação específicas pelas quais o site de Campinas passou.

1.1. Contextualização

Após o fim da pandemia, as funções administrativas retornaram ao trabalho presencial, seja de forma preponderante ou parcial, mas em algumas áreas foi observado uma falta de identificação com o conceito de ambiente previamente existente. Isso desencadeou para a organização uma necessidade de desenvolver uma nova metodologia para entender essa mudança cultural e refleti-la sobre o espaço físico.

As divisões de negócio em que houve um rompimento maior de identidade com os modelos de trabalho tradicionais, foram as de Tecnologia da Informação (TI), e foi justamente elas que passaram por consolidação organizacional através da criação de uma divisão única que englobasse todas as funções de TI a nível global. Essa divisão passou a se chamar Bosch Digital (BD). Sua sede na América Latina foi alocada no site Campinas, especificamente no prédio 106, no primeiro andar, um escritório extremamente tradicional, sem identidade visual. Assim surgiu uma demanda para uma reformulação do ambiente.

1.2. Demanda

A BD não encontrou no escritório do 106 uma solução para a realidade do seu trabalho (Fig.1 e Fig.2). Mesmo com um crescimento de 57% no número de colaboradores, o andar ficou praticamente vazio por alguns meses, a ponto dessa defasagem no ambiente de trabalho em relação ao mercado de TI impactar diretamente na retenção de talentos. A necessidade de mudança no espaço de trabalho ficou evidente e várias solicitações de pequenas mudanças no escritório começaram a surgir para o departamento de *facilities* da Bosch (FCM), porém elas não tinham resultado significativo, uma vez que não alteravam o conceito do espaço. Foi quando FCM propôs a realização de um *Workshop* com um grupo heterogêneo de colaboradores da BD para a criação de um conceito unificado para o andar.

Figura 1: Fotos do antigo escritório do prédio 106, 1º Andar

Figura 2: Fotos do antigo escritório do prédio 106, 1º Andar

2. METODOLOGIA

2.1. SmartWorkPlace

A metodologia SmartWorkPlace da Robert Bosch é um produto do momento histórico vivido e das necessidades dos usuários, sendo o principal propósito e transformar a mudança cultural em espaço de trabalho físico, tornando-o mais colaborativo e menos individual. Isso permite a ressignificação do ambiente que convivemos. Entendemos que para essa reformulação precisamos discutir quatro conceitos de espaço diferentes (Fig. 3):

- Espaço Social
- Espaço Colaborativo
- Espaço de Reunião
- Espaço Individual

Figura 3: Diferentes tipos de espaço do **SmartWorkPlace**

A aplicação da metodologia consiste em reunir um grupo altamente motivado que seja representativo dos times para discutir as mudanças em um *Workshop*. O time de FCM envia previamente um material para que os selecionados se preparem para abordar a realidade atual e o futuro desses espaços. Os moderadores direcionam a discussão para que seja abordado aquilo que funciona, o que não funciona, o que sentem falta e referências de espaços.

2.2. A Realidade Específica da Bosch Digital

Foi identificado uma heterogeneidade no time participante do *Workshop*, com diferenças geracionais, culturais, de escopo de atividades, que trouxeram diferentes visões do que seria um espaço de trabalho adequado e diferentes referências de identidade do espaço físico.

Observando a morfologia do prédio abaixo (Fig. 4), foi verificado um grande potencial em aproveitar a separação física de cinco ambientes para abordar diferentes facetas do trabalho presencial em cada uma delas.

O *output* da primeira interação entre o time da BD selecionado para o *Workshop* e os moderadores de FCM, foi a definição de *conceito-propósito* para cada um desses setores e a necessidade de realizar novos workshops do *SmartWorkPlace* com times específicos para cada um deles.

Figura 4: Morfologia do prédio 106, 1º Andar

2.3. Cronograma de Trabalho Proposto

Uma vez que foi definida a estratégia de reunir 4 grupos separados representando cada um dos *conceitos-propósito* das áreas do andar, a ansiedade que já era grande por parte dos usuários em ver resultados na transformação do espaço, aumentou a quantidade de tempo que seria investida em entender as necessidades deles aumentou.

O imediatismo pelos resultados é especialmente comum para aqueles que não tem conhecimento da complexidade que é a transformação de uma infraestrutura predial de uma grande empresa. Na área de TI, alterações em *software*, testes, versões *beta*, retornar para versões anteriores, caso algo saia diferente do esperado são eventos cotidianos, mas isso não é possível para reformas prediais. Apesar de existirem *softwares* de modelagem 3D bastante avançados no mercado, nada se compara à experiência física de estar no espaço.

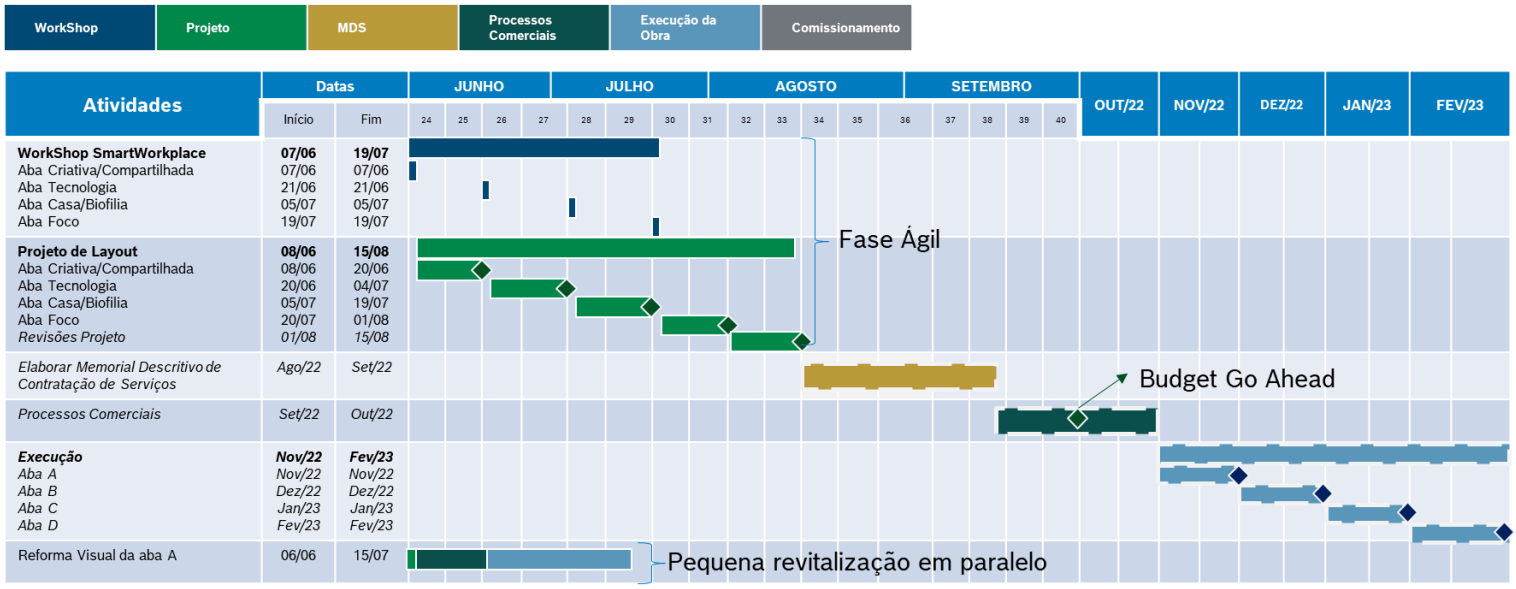
Somando à essas circunstâncias, a perene limitação de verba desse tipo de investimento, foi pensada em uma abordagem alternativa para tratar os seguintes aspectos:

- Não havia nenhum investimento planejado para o projeto;
- Havia uma grande expectativa de transformação do espaço num espaço de tempo indefinido, porém urgente;
- Não havia segurança por parte dos usuários sobre o atingimento dos resultados tendo com base os projetos arquitetônicos;

A abordagem pensada se baseava nos seguintes pilares e sua linha do tempo está representada no cronograma da Fig. 5 a seguir:

- Investir tempo adequado no entendimento das necessidades do usuário para evitar revisões do projeto;
- Tratar a fase de conceito com uma abordagem ágil, transformando o desenvolvimento de cada área separada em um *sprint*;
- Realizar uma pequena revitalização em uma das abas em paralelo para:
  - mostrar a similaridade do design com o resultado;
  - ganhar a confiança do usuário;
  - mobilizar a verba para o investimento total;

***Figura 5: Cronograma de trabalho proposto e* milestones**



Utilizando essa abordagem, seria possível investir pouco mais de dois meses na parte de desenvolvimento do projeto arquitetônico e 3D, e no planejamento do projeto, o que viria a ser elemento chave no sucesso a ser obtido com o resultado do projeto.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Workshops SmartWorkPlace

Dentre os usuários do prédio, havia um pequeno grupo de colaboradores engajado com a necessidade de mudança do espaço físico, porém sem clareza de direção que essa mudança precisaria tomar. O principal feedback recebido deles era a falta de atratividade do espaço para o time, em vista da possibilidade de Home Office oferecida pela empresa, e em especial em comparação aos espaços físicos oferecidos por outras empresas da área de TI.

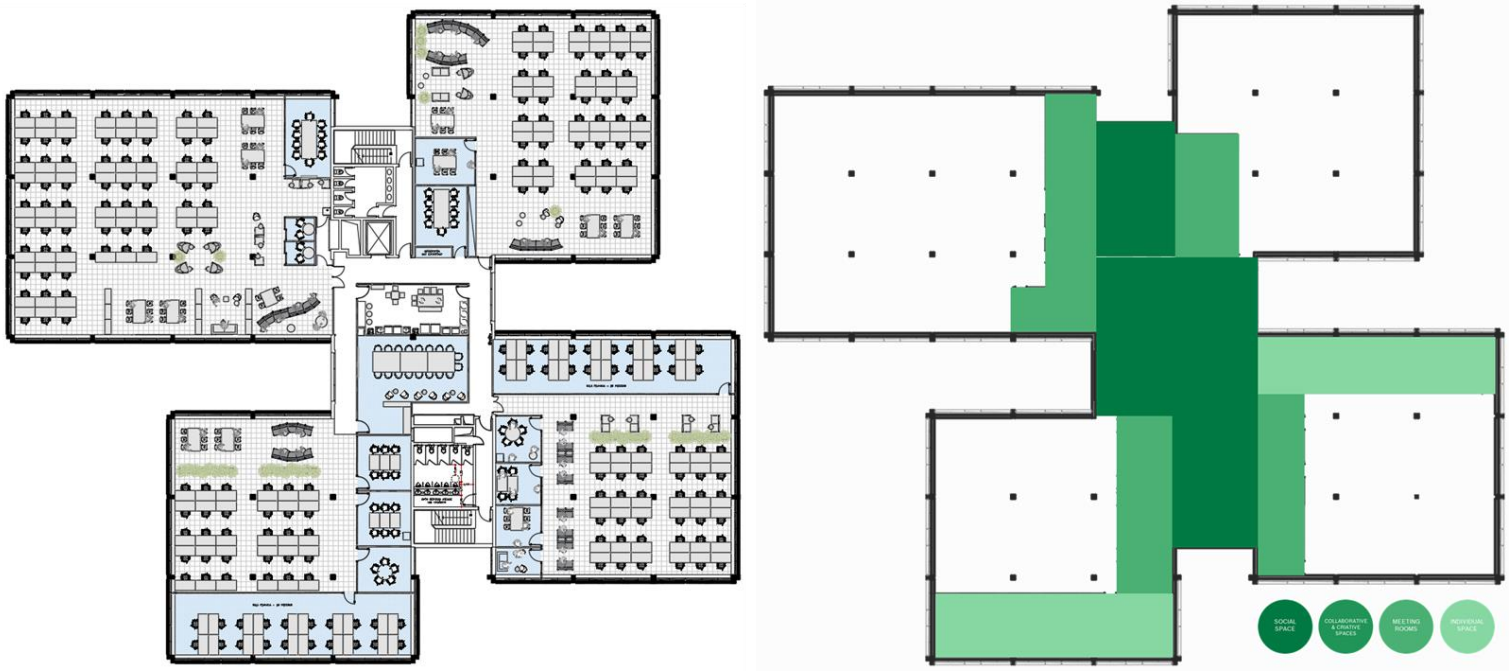
O objetivo inicial deles com a mudança era tomar por base os elementos de quebra do tradicional que fossem comuns aos escritórios de conhecidas empresas de tecnologia e replicar no espaço existente. Porém sem a participação ativa e representativa dos usuários do espaço, essa estratégia poderia vir a não ser efetiva para o formato e propósito de trabalho desses times. Por essa razão o desenvolvimento do projeto se iniciou com os WorkShops SmartWorkPlace.

Para seleção dos colaboradores e preparação dos mesmos para o desenvolvimento do WorkShop foi utilizado das ferramentas de trabalho colaborativo virtual para permitir à todos os usuários do prédio que compartilhassem ideias de como visualizavam seu espaço de trabalho ideal. Essa iniciativa permitiu: levantar um banco de dados de referências e ideias a ser organizado para os WorkShops e selecionar colaboradores representativos dos times e das ideias motivados a participar do desenvolvimento do projeto.

Como já citado, o primeiro WorkShop resultou na definição de 5 conceitos-propósito de áreas de trabalho, que foram distribuídos conforme a morfologia do prédio (Fig. 6), dada a infraestrutura previamente existente em cada diferente área (salas de reunião, área total, distribuição de ar-condicionado, recursos de rede, etc. (Fig.7)):

Figura 6: Conceitos-propósitos de trabalho distribuídos nas áreas do andar

Figura 7: Layout existente do prédio e níveis de interação do espaço



Cada um dos diferentes conceitos-propósitos para áreas teve um grupo de trabalho diferente que, tendo se preparado previamente para discussão, trouxe ideias, referências e debateu os pontos propostos no WorkShop. A equipe de Facilities da Bosch moderou e provocou o time não só a imaginar como seria o escritório de trabalho ideal, mas como seria a forma ideal de trabalhar, como seria a jornada ideal de trabalho e como o espaço físico faria parte dela.

O resultado das novas quatro interações foi registrado e compartilhado com os colaboradores, enquanto mantido vivo durante a fase de desenvolvimento do projeto de layout e 3D (Fig. 8).

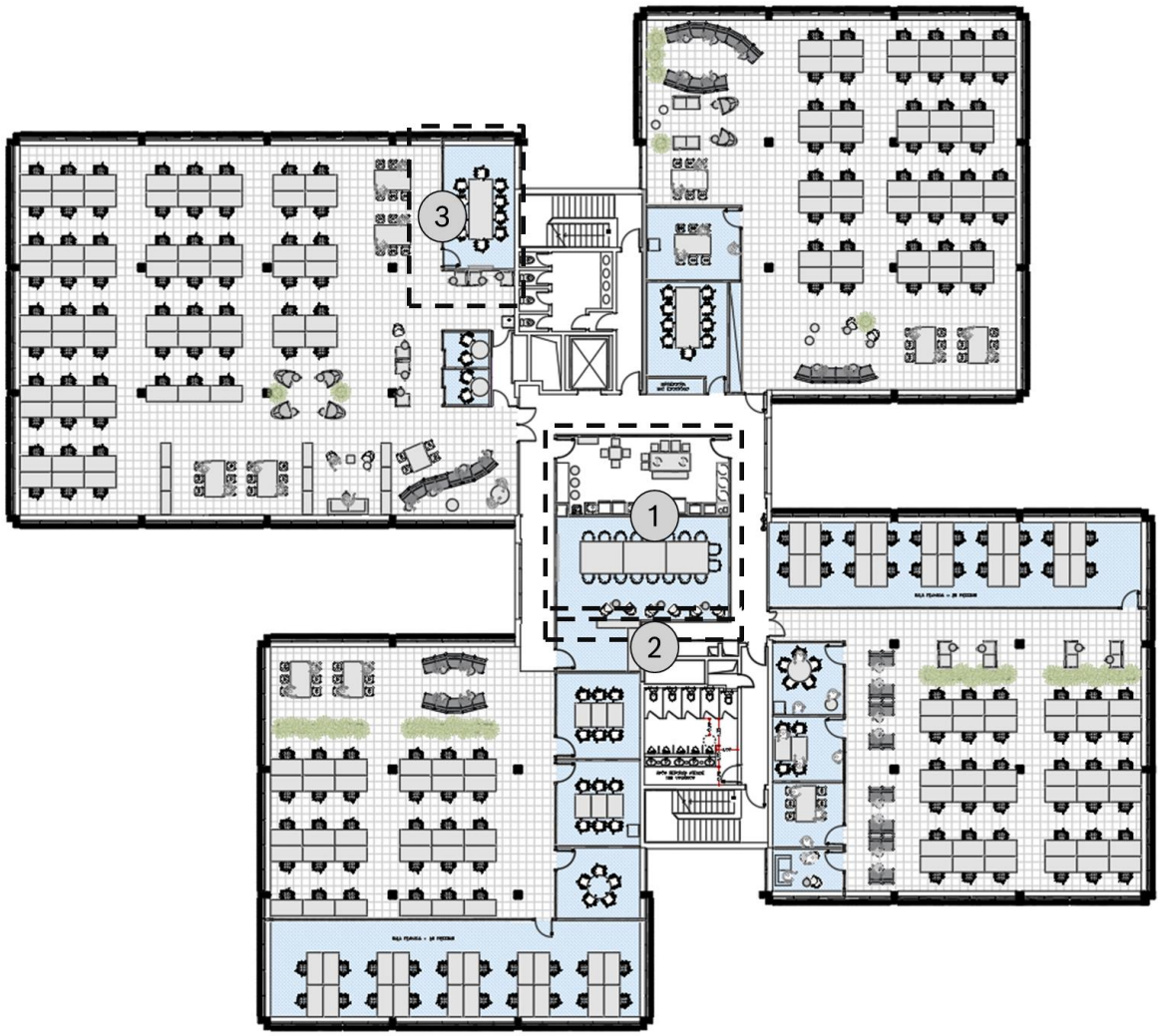
Figura 8: Informações compiladas dos WorkShops

3.2. Layout e Projeto Arquitetônico

Com base nas informações e referências coletadas em cada etapa do projeto foi desenvolvido em sprints o projeto de cada uma das áreas para posteriormente serão integrados e revisados enquanto um espaço único, porém com ambientes servindo a diferentes propósitos. Do desenvolvimento dessa etapa, valem ser destacados alguns aspectos sobre os quais se trabalhou no layout existente para promover as mudanças na infraestrutura predial, de forma a permitir a transformação do escritório (Fig. 9):

- A abertura completa da área central, eliminando a copa fechada e uma sala de reunião grande (1);
- A criação de um corredor de acesso entre as duas áreas da parte de baixo da Fig. 9, permitindo a circulação entre todos os espaços e acesso facilitado ao sanitário masculino (2);
- A ampliação de uma sala de reunião existente na área voltada para colaboração, em substituição à sala grande da área central (3);
- A reorganização das demais salas existentes, conforme interferências de ar-condicionado e sistema de detecção e alarme de incêndio;

Figura 9: Mapa das principais alterações de infraestrutura sobre o layout existente



4. RESULTADOS

4.1. Layout e Projeto Arquitetônico

Após todo o processo relatado, o layout do andar ficou conforme ilustra a Fig. 10:

Figura 10: Layout Proposto do Andar

Para cada uma das áreas de trabalho foram pensados em diferentes mobiliários, cores, tipos de piso e soluções acústicos para o conceito propósito de cada espaço. Os principais destaques da transformação de cada área foram:

- Área Colaboração e Criatividade:
  - Predominância de mobiliários flexíveis e de trabalho em grupo;
  - Espaço amplo e aberto;
  - Utilização de cores que inspirem a criatividade;
  - Ausência de postos de trabalho individuais;
  - Salas de reunião grandes e com paredes de vidro;
- Área Inovação e Tecnologia:
  - Mescla entre áreas de trabalho individual e espaços de trabalho em grupo;

- Design moderno e sóbrio, com elementos de decoração tecnológicos (fibra ótica decorativa, etc.);
- Mesas equipadas com dois monitores móveis e salas de reunião equipadas com câmeras e sistemas multimídia;
- Área de Video Game para descompressão;

- Área de Relaxamento e Descompressão:
  - Predominância de elementos de biofilia;
  - Sala de reunião sem mesa, sem sistema de reserva e com móveis confortáveis;
  - Área de leitura e mesas de trabalho em conjunto em formatos variados;
- Área de Foco e Concentração:
  - Salas individuais;
  - Bom número de salas de reunião;
  - Postos de trabalho individuais em diferentes formatos e diferentes níveis de isolação acústica;

4.2. Implementação e Obra

A fase de implementação e obra se seguiu através de um gerenciamento waterfall do projeto e foi optado pela contratação de uma empresa na modalidade turnkey para alteração da infraestrutura predial e acabamentos (civil, mecânica, ar-condicionado, elétrica, iluminação e rede etc.) Durante esse processo foi desenvolvido um novo fornecedor de mobiliários para atender as novas necessidades encontradas durante a fase de implementação e conceito.

O resultado da obra em comparação com o projeto 3D elaborado na fase de desenvolvimento é mostrado a seguir através das Fig. 11 a 25.

Figura 11: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Integradora

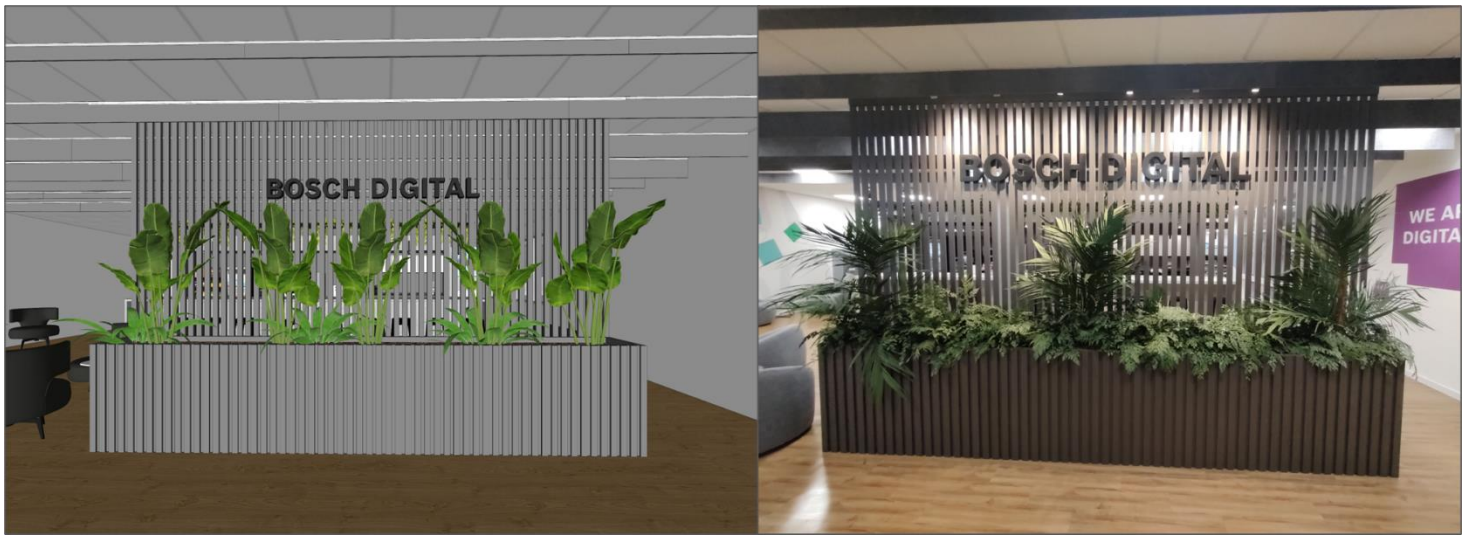


Figura 12: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Integradora

Figura 13: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Integradora

Figura 14: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Tecnologia

Figura 15: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Tecnologia

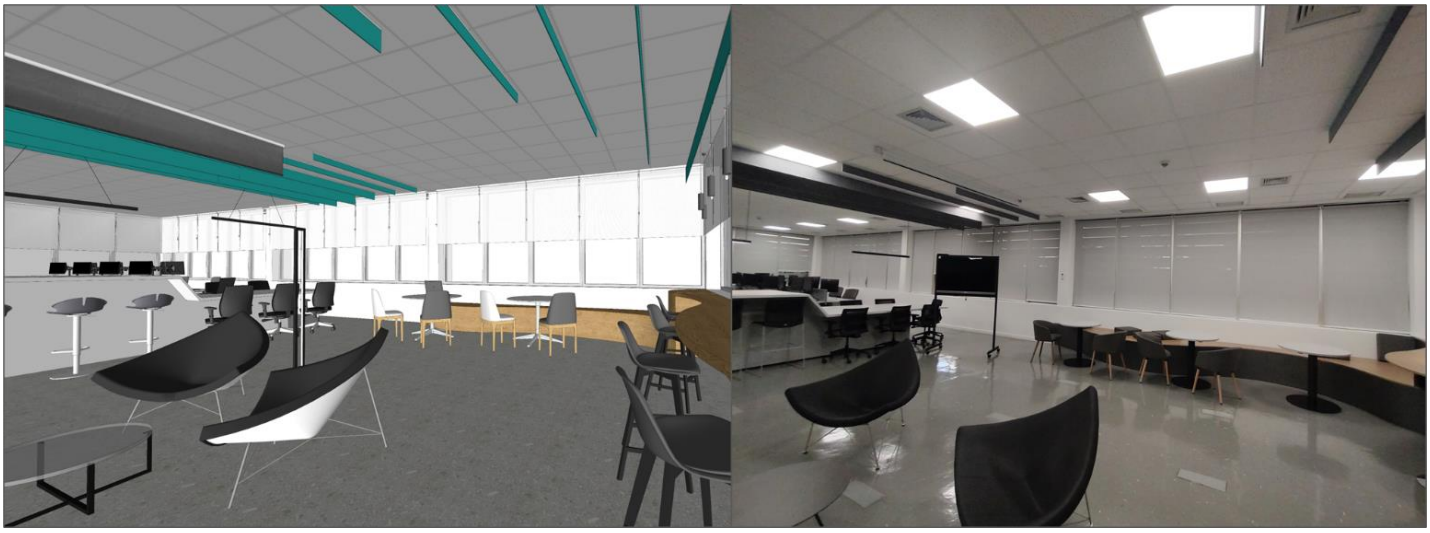


Figura 16: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Tecnologia

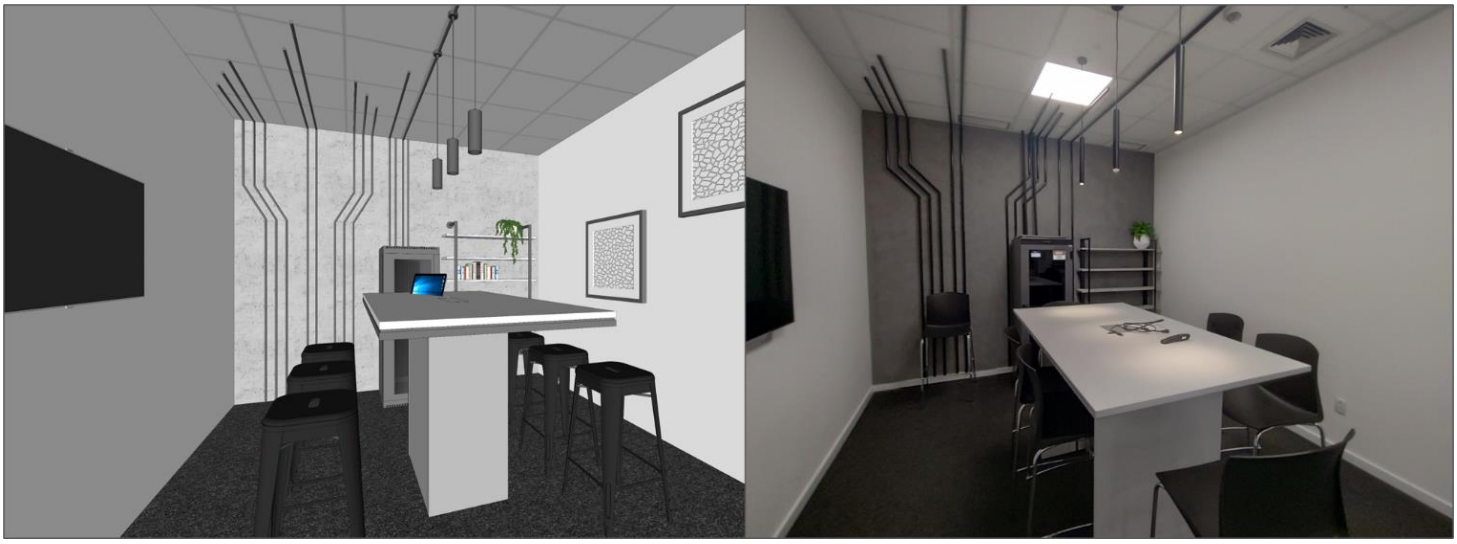


Figura 17: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Tecnologia

Figura 18: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Colaborativ

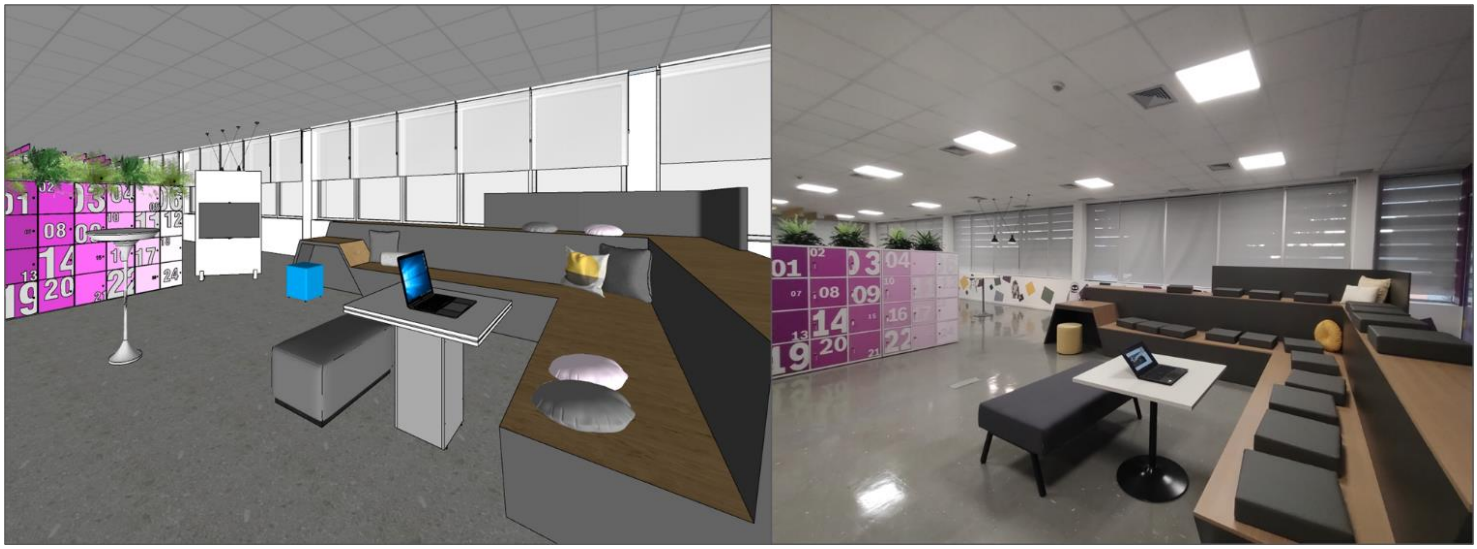


Figura 19: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Colaborativo

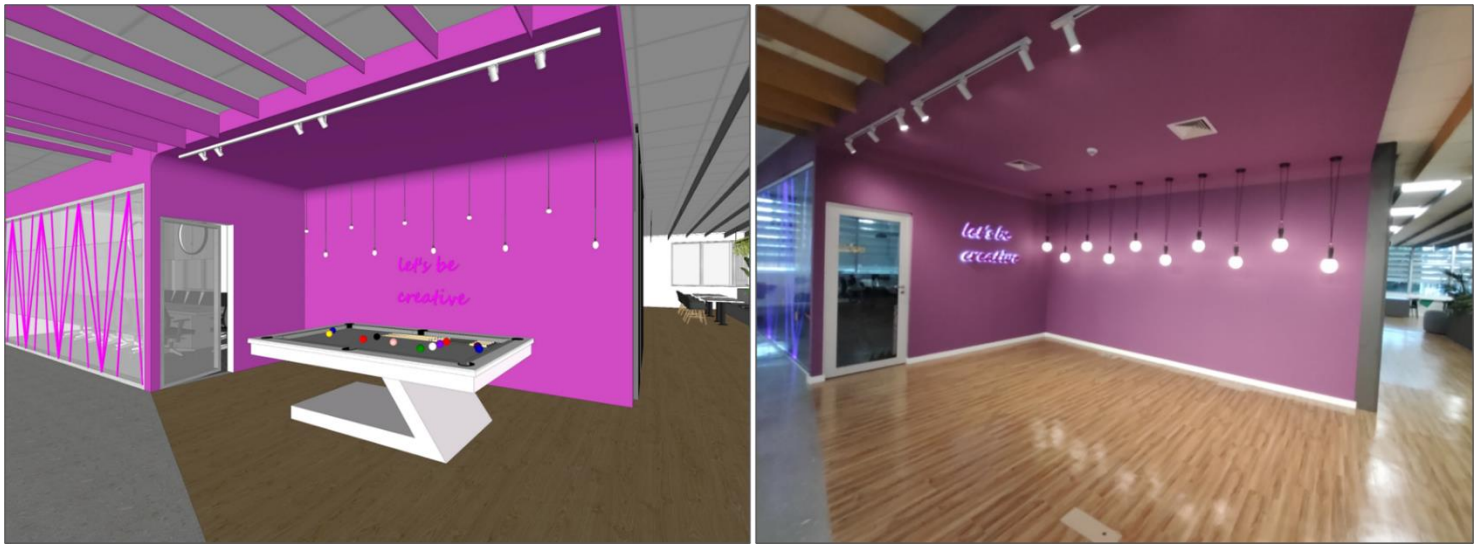


Figura 20: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Colaborativa

Figura 21: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Foco

Figura 22: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Foco

Figura 23: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Relaxamento

Figura 24: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Integradora

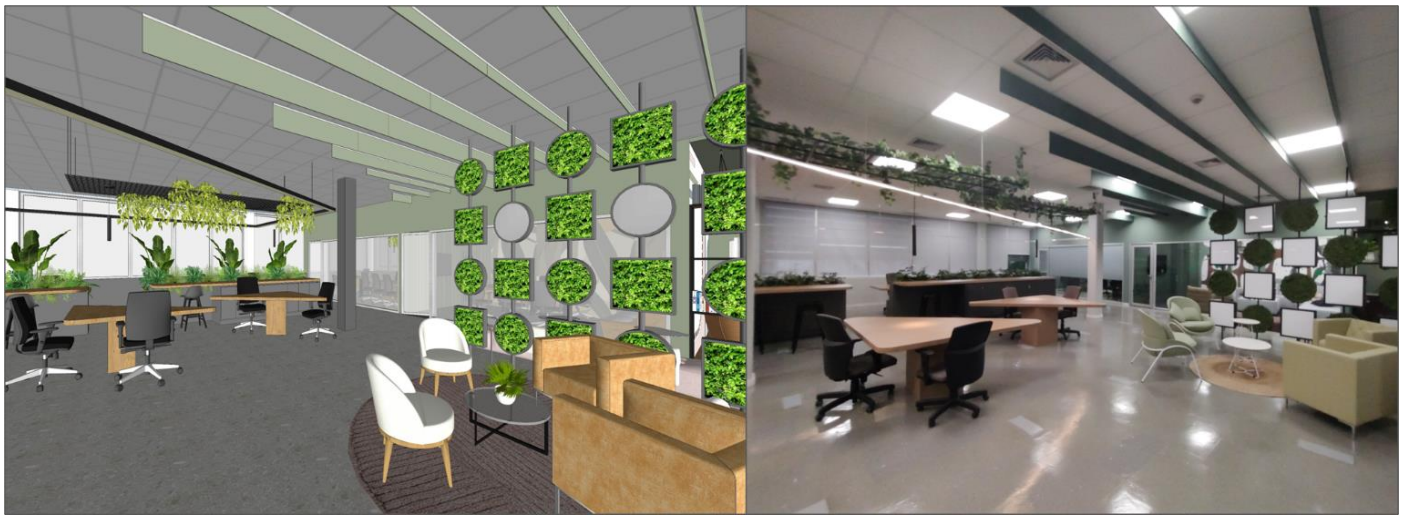
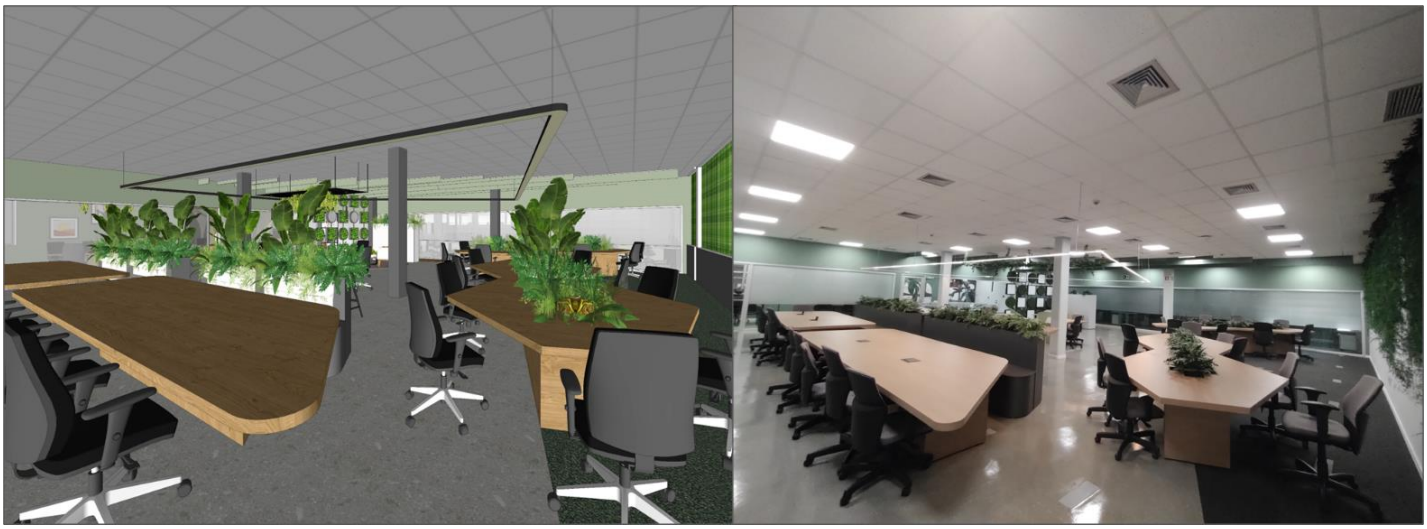


Figura 25: Comparativo 3D x Resultado da Obra Área Integradora



5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos nesse projeto através dos processos e metodologias aplicadas nos permitem concluir que todo o processo de transformação de espaço de trabalho centrado nas necessidades dos usuários, precisa de profundo envolvimento dos mesmos e de que seja investido tempo adequado na definição dos requisitos, desenvolvimento de projeto de layout e planejamento de execução. A ocupação do escritório aumentou significativamente com o projeto e também a valorização do ambiente de trabalho enquanto benefício para manutenção e contratação de talentos já foi verificada internamente pela área de recursos humanos do departamento de TI da Bosch.