

Ano 15 - nº 150 - fev/13 - R\$ 15,00

# Infra 15

OUTSOURCING  
& WORKPLACE anos

Media Partner

FMJ



NA FAIXA  
DO  
FM

A sintonia da INFRA  
com o setor nesses  
15 anos de trabalho

### 15 executivas de Facilities

Em comemoração  
ao Dia da Mulher

### JCPM Trade Center

Robusto na arquitetura,  
segurança e gestão

### Infraestrutura na saúde

A operação do Hospital  
Alemão Oswaldo Cruz



## Gestão de Facilities Engepred



Eficiência e segurança em ambientes corporativos



Gerenciamento de Propriedades  
Soluções em Engenharia

T (21) 3265-7175  
[www.engepred.com.br](http://www.engepred.com.br)

Visão do Especialista

# GESTÃO DA INFRAESTRUTURA NA SAÚDE: UMA NOVA MANEIRA DE FAZER ACONTECER

■ Como o Hospital Alemão Oswaldo Cruz está organizando a sua operação para fazer frente a grande expansão de leitos



O modelo aqui apresentado foi implantado e está sendo desenvolvido no Hospital Alemão Oswaldo Cruz, um grande hospital na região central da capital paulista, com mais de 115 anos, fundado pela comunidade alemã e reconhecido pela sua excelência em gestão e rigor nos resultados da prestação de seus serviços. O hospital possui atualmente cerca de 260 leitos e fornece serviços de saúde em diversas áreas de excelência da medicina, possui um centro de diagnóstico por imagem com equipamentos de última geração, UTI geral e cardiológica e um centro cirúrgico de alta complexidade equipado para cirurgias convencionais e robóticas.

Em 2009, ele conquistou a certificação internacional de qualidade *Joint Commission*, centrada na segurança do pa-

ciente, em que a infraestrutura assume um papel relevante.

São poucos os exemplos em que a segurança na operação de edifícios é mais crítica. A aplicação num complexo hospitalar, em fase de significativa expansão e com quase dois mil colaboradores, pôs à prova este novo paradigma de gestão, que resultou em impactos positivos na operação das áreas assistenciais e está preparando o suporte para o crescimento da instituição.

### O PARADIGMA TRADICIONAL

Organogramas tradicionais de departamentos de manutenção e engenharia baseiam-se na especialidade técnica de seus colaboradores. Neste contexto, existe uma vertical para cada grupo de profissionais – eletricitas, mecânicos, encanadores, oficiais de civil – usualmente comandada



Divulgação

por um líder técnico, e a integração destas diversas frentes se dá ao nível de supervisão ou gerência, que, por sua vez, possuem pouco tempo para dedicar à convergência das ações operacionais destes diferentes times. O sucesso desta operação, entretanto, depende de um paradoxo: é necessário olhar o todo, mas em detalhes!

Serviços que demandam diversas especialidades (para que sejam concluídos) dependem de uma sólida integração entre os colaboradores das diversas equipes, bem como de um grande esforço conjunto de gestão das diferentes lideranças técnicas, para que a sequência executiva seja garantida. No caso de problemas que impeçam a continuidade do processo, tais como falhas de comunicação, a solução corre o risco de vir a ser gerenciada pelo próprio cliente, que se vê obrigado a

demandar em cada etapa, e por diversas vezes, os diferentes profissionais para que seu desejo seja cumprido. Cabe a pergunta: este modelo cumpre a função e resolve de maneira sistêmica os problemas dos departamentos clientes?

#### AGREGANDO VALOR

Imagine a possibilidade de o solicitante ter um único interlocutor, capaz de interpretar corretamente suas necessidades, calibrar as expectativas de prazos e resolver as questões de impacto na operação do *core business* durante o período de execução dos serviços.

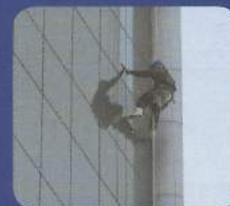
Aos olhos do cliente, tal modelo promove uma solução que entrega resultados práticos, propicia tranquilidade e economia de tempo, o que proporciona ao cliente uma percepção de organiza-

Limpeza Profissional  
Com Técnica e Padrão Global



maxiprag<sup>®</sup>  
dismaxi<sup>®</sup>  
maxitec<sup>®</sup>

Nossa vocação é servir



Do mais complexo ao mais simples é preciso experiência, processos, tecnologia e acima de tudo, uma visão ecologicamente correta. Estamos preparados para essa nova fase da limpeza profissional.

Com 20 anos de experiência, teremos imensa satisfação em demonstrar tecnicamente todas as soluções em serviços, com o mesmo padrão oferecido pelo mercado global.

Quando o assunto for limpeza profissional, ligue para:

**(11) 4198 1660**

**(11) 3238 9600**

ou acesse:

**[www.maxiservice.com.br](http://www.maxiservice.com.br)**

## ENGENHARIA DE MANUTENÇÃO, GERENCIAMENTO E OPERAÇÕES DE INSTALAÇÕES PREDIAIS E INDUSTRIAIS:

Ar condicionado | Refrigeração  
| Aquecimento | Vapor | Elétrica | Eletrônica  
| Mecânica | Hidrossanitária | Civil  
| Controle e automação | Cogeração

**Um cuidado especial  
que garante a máxima  
performance e menores  
gastos energéticos em  
suas instalações. Esse é  
o diferencial de uma  
empresa que atua  
exclusivamente na  
excelência da manutenção  
e compromisso sustentável.**

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL, UNIDADES DE NEGÓCIOS (UNI),  
NÚCLEOS DE NEGÓCIOS (NN) E  
NÚCLEOS DE ATENDIMENTO NO BRASIL

Administração Central - Belo Horizonte/MG  
UN01/NA01 - Volta Redonda/RJ  
UN01/NA09 - Rio de Janeiro/RJ  
UN02/NA02 - Belo Horizonte/MG  
UN02/NA05 - Uberlândia/MG  
UN03/NN03/NA21/NA25 - Belo Horizonte  
UN04/NA06 - Manaus/AM  
UN05/NA07 - Belém/PA  
UN05/NA08 - São Luís/MA  
UN05/NA24 - Parauapebas/PA  
UN06/NA29 - Recife/PE  
UN06/NA29 - Fortaleza/CE  
UN06/NA30 - Aracaju/SE  
UN06/NA39 - Salvador/BA  
UN07//NA14/NN20/NN33 - Belo Horizonte/MG  
UN07/NA16 - Juiz de Fora, Varginha e  
Ipatinga/MG  
UN08/NA12 - Belo Horizonte/MG  
UN08/NA19 - Governador Valadares/MG  
UN09/NA04 - Cubatão/SP  
UN09/NA17 - São Paulo/SP  
UN09/NA31 - Alumínio/SP  
UN15/NA34 - Ipatinga/MG  
UN15/NN11 - Vitória/ES



[www.emac.com.br](http://www.emac.com.br)



Engenheiro  
Vinícius  
de Paula  
M. Ferreira



Divulgação

ção, credibilidade, respeito e cuidado. Enfim, expõe valores positivos intangíveis, mas de grande relevância para um relacionamento produtivo com os ocupantes das edificações, materializando definitivamente o conceito, já bem conhecido, do “foco no cliente”.

Tal modelo e seus benefícios, para serem implantados, exigem nova visão sobre a organização do trabalho nas áreas de facility management, demandando dos colaboradores habilidades diferentes daquelas existentes dentro do paradigma tradicional da gestão de infraestrutura.

Entretanto, é importante notar que não são apenas as solicitações dos usuários que preenchem a lista de tarefas dos departamentos de infraestrutura. Em edificações complexas, atividades de bastidores voltadas para a operação e manutenção dos diversos sistemas prediais, tais como centrais de refrigeração e subestações de energia elétrica, são altamente demandantes de atenção, representam grande impacto no caso de

operarem com baixo desempenho, bem como agregam grande responsabilidade ao gestor da edificação no tocante à segurança de seus ocupantes.

### UM JEITO NOVO DE ORGANIZAR

Pelo exposto, é bastante interessante, e até mesmo natural, que a organização dos departamentos de infraestrutura possa ser feita em função da característica de suas demandas, e não mais a partir do antigo padrão baseado na formação técnica e nos níveis hierárquicos de seus colaboradores. Este novo paradigma organizacional visa permitir que os atores do processo concentrem-se no tipo de resultado que é alvo específico de seus propósitos: 1) atender a demanda dos usuários; 2) garantir a segurança e eficiência das instalações.

O novo conceito propõe a eliminação do organograma tradicional, de verticais compartimentadas por equipe técnica, na qual a integração é mais difícil, substituindo-as por uma matriz de responsa-



Empresa Certificada  
ISO 9001  
ISO 14001  
OHSAS 18001

### Manutenção Predial

Apoio  
Administrativo  
e Operacional

Armazenagem,  
Preservação e  
Movimentação  
de Cargas

Locação de  
Veículos

Há 20 anos  
prestando serviços  
com Qualidade,  
Agilidade e  
Responsabilidade.

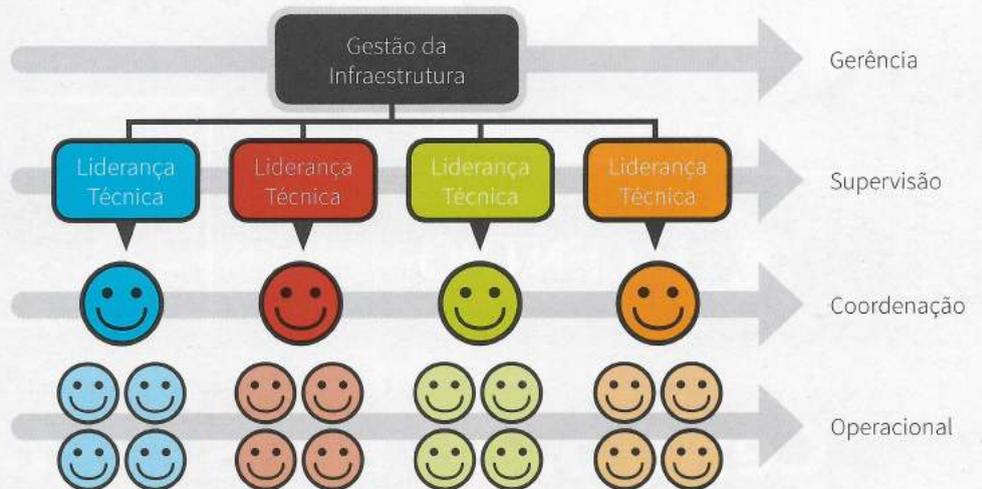
Escritório Central:  
São Paulo – SP  
Tel.: (11) 3566-3200  
[www.imcsaste.com.br](http://www.imcsaste.com.br)  
[comercial@imcsaste.com.br](mailto:comercial@imcsaste.com.br)  
Bases: Rio de Janeiro/RJ,  
Salvador/BA, Macaé/RJ,  
Manaus/MA e Canoas/RS

bilidades, em que a tônica passa a ser um sentimento de grande time, com a utilização dos esforços de cada colaborador na frente em que se fizerem necessários. Esta matriz é viabilizada pelo emprego de tipos distintos de profissionais – um, gestor, voltado para o cliente, altamente focado na resolução da tarefa e lidando

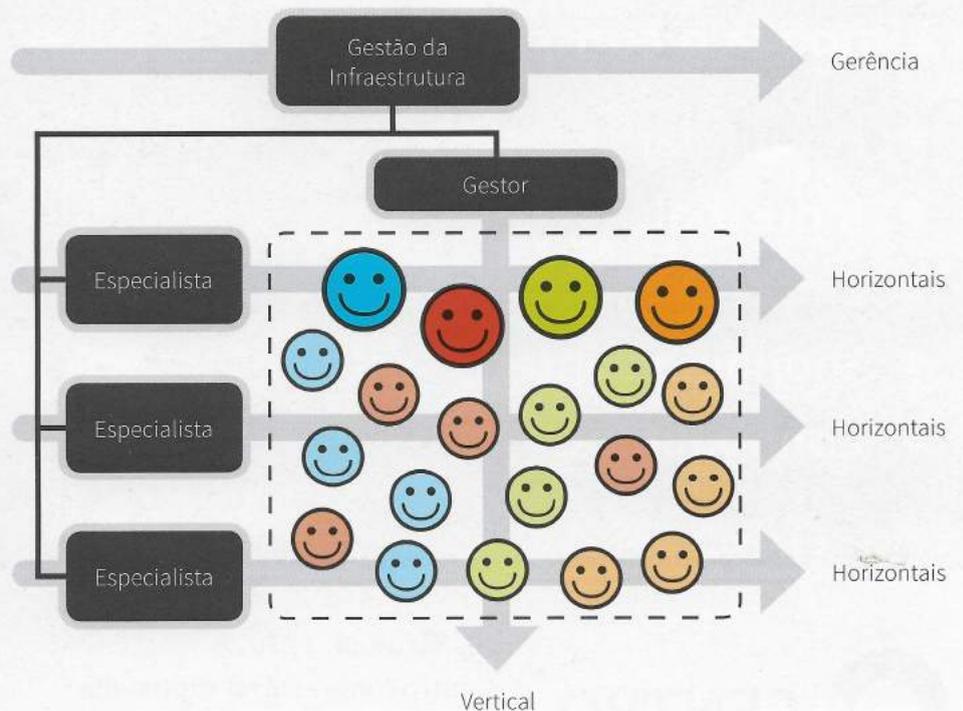
com anseios humanos, e outro, especialista, com forte viés técnico e normativo, atento ao funcionamento e idiosincrasias de cada sistema predial.

As figuras a seguir demonstram a organização dos recursos humanos no departamento de infraestrutura para os dois modelos.

### MODELO TRADICIONAL



### MODELO MATRICIAL



“ NO CASO DE PROBLEMAS QUE IMPEÇAM A CONTINUIDADE DO PROCESSO (...) A SOLUÇÃO CORRE O RISCO DE VIR A SER GERENCIADA PELO PRÓPRIO CLIENTE, QUE SE VÊ OBRIGADO A DEMANDAR EM CADA ETAPA (...) OS DIFERENTES PROFISSIONAIS PARA QUE SEU DESEJO SEJA CUMPRIDO ”

Na matriz proposta, pressupomos duas naturezas distintas para o trabalho dos departamentos de infraestrutura. A primeira, gerada pelas pessoas que ocupam a edificação e fazem uso de suas instalações; a segunda, colocada pela necessidade constante de manutenção e atualização dos sistemas prediais, devido ao desgaste ou obsolescência.

Observamos que as funções horizontais, ou os Especialistas, assumem um caráter eminentemente técnico, atuando como consultores de suas respectivas disciplinas – por exemplo, elétrica, mecânica, automação e comunicação – para uma vertical de atendimento ao cliente, sendo acionadas conforme demanda, para resolução de problemas técnicos complexos, que fogem do domínio dos profissionais da operação.

Como a gestão dos sistemas prediais que são invisíveis aos usuários comuns – centrais de utilidades, por exemplo – está também sob a tutela dos Especialistas, o Gestor da vertical possui mais tempo para se dedicar ao atendimento e consequente satisfação dos usuários, mobilizando recursos e zelando pelas providências que garantem um eficaz atendimento ao cliente do departamento de infraestrutura.

Da mesma maneira, os Especialistas, livres da necessidade de resposta às expectativas dos usuários, agora podem se concentrar em aspectos técnicos relevantes para a eficiência e segurança dos

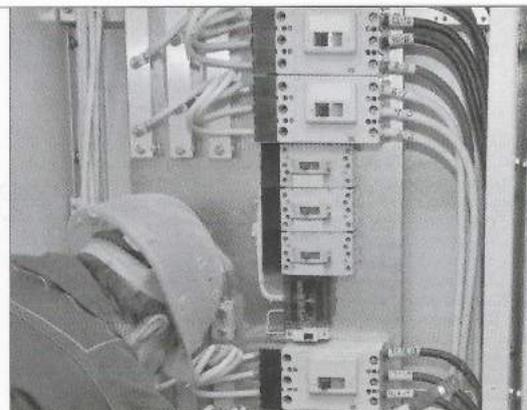
sistemas prediais, acionando o Gestor da vertical de atendimento sempre que se fizer necessário o emprego de recursos humanos, ao nível operacional, para a resolução das questões da edificação, funcionando desta vez como clientes do processo de atendimento.

#### FATORES DE SUCESSO

Uma estrutura matricial conforme proposta tem sua eficiência determinada pelo nível de maturidade profissional de seus componentes. O sucesso do modelo, portanto, reside na escolha dos profissionais.

Os perfis devem ser adequados às funções. Profissionais mais analíticos e centrados nos aspectos técnicos teriam poucas chances de se realizarem na vertical de atendimento, bem como profissionais mais executores possuem grande chance de desempenhar abaixo das expectativas se colocados numa posição prioritariamente técnica.

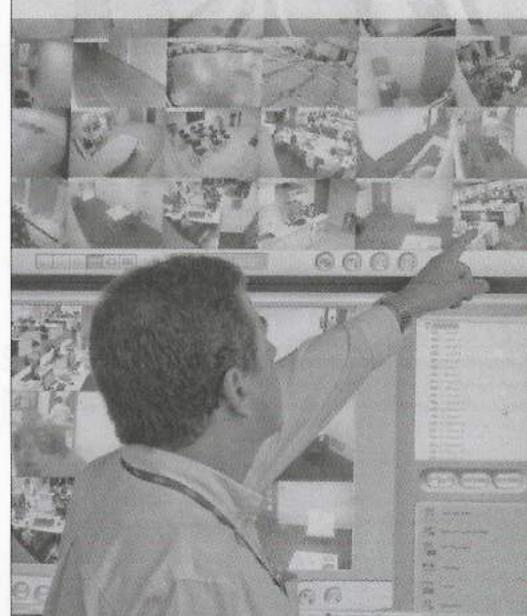
É importante notar, entretanto, que esta proposta matricial não representa uma ruptura com o conceito tradicional de hierarquia. Os colaboradores operacionais continuam organizados nos seus respectivos times técnicos e respondendo aos seus encarregados. A diferença primordial é que estes, por sua vez, estão sob a tutela de um gestor focado na entrega ao cliente, com tempo para comunicar-se com todos os agentes do processo, planejando etapas e garantindo o cumprimento da tarefa.



**HOPE**  
SERVIÇOS



**INFRAESTRUTURA  
E FACILITIES**



R. Teixeira de Freitas, 5 - 8º andar  
Glória - CEP 20021-040 - RJ - RJ  
comercial@hopeservicos.com.br  
www.hopeservicos.com.br



## Soluções do tamanho do seu investimento

Com mais de duas décadas atuando na área, a **Smart** tornou-se parte da história da Automação Predial no Brasil, demonstrando alta capacidade em absorver todas as transformações e evoluções ocorridas no setor. O know-how da empresa é o resultado da união entre tradição, conhecimento dos processos controlados e utilização de tecnologias inovadoras.

- Sistema de Automação BMS
- Sistema de Controle de Acesso
- Sistema de CFTV
- Sistema de Detecção e Alarme de Incêndio
- Cabeamento Estruturado
- Sistemas Integrados
- Serviços de Manutenção
- Sustentabilidade
- Automação de Janelas

**SMART**  
AUTOMAÇÃO PREDIAL

Tel.: +55 (11) 3094-2600  
Fax: +55 (11) 3726-7797  
smart.vendas@smartslg.com.br  
www.smartslg.com.br

Além de possuir muita energia, capacidade de priorização e planejamento, o Gestor da vertical deve ter uma qualidade fundamental – gostar de gente! O sucesso de seu papel depende em grande medida das suas habilidades de relacionamento humano, negociação e empatia com o próximo – cliente ou colaborador –, pois a qualidade de seu trabalho é percebida pela satisfação, não só de quem recebe o serviço, mas tão importante quanto, de quem o executa. Em ambientes de alta demanda, a motivação da equipe pode ser o fator determinante para um bom desempenho do departamento.

Nas horizontais, a característica a ser valorizada passa a ser a experiência. Garantido que o candidato à especialista seja um técnico – analítico, conhecedor da ciência, comprometido com qualidade –, o grande diferencial para o sucesso do modelo passa a ser o domínio de um amplo arcabouço de soluções de engenharia, que só é construído a partir da prática profissional ao longo dos anos. Não obstante, devem estar presentes as habilidades necessárias para a condução de projetos, ocorrência bem comum na gestão dos aspectos físicos de instalações complexas.

Apesar das características distintas dos profissionais, uma habilidade comum é fundamental para o sucesso do modelo – alta capacidade de trabalho em equipe. Toda a possibilidade do bom funcionamento do modelo baseia-se no pressuposto de existir uma interação muito grande entre as frentes técnicas e a vertical de gestão.

### GESTÃO APRIMORADA

Uma vez que os aspectos de segurança técnica e satisfação do cliente têm suas soluções encaminhadas, a gerência de in-

fraestrutura pode agora se concentrar em aspectos de nível mais avançado na gestão do parque e da equipe. Dois aspectos relevantes para o sucesso da operação de infraestrutura podem agora ser focados pelo gerente – a gestão por indicadores e o planejamento das modernizações, abrangente e de longo prazo para o complexo.

Numa operação de grande porte, a melhor maneira de acompanhar o desempenho do departamento é através da mensuração sistemática do trabalho. A análise crítica destes índices, de maneira periódica, permite que o gestor possa ter ciência dos pontos a serem atacados com ações de melhoria.

Para isso, a escolha dos indicadores é fundamental. Em linhas gerais, devem ser fáceis de medir, para que a mensuração não se torne mais trabalhosa que a tarefa em si, e neste aspecto os sistemas informatizados são de grande valia. Devem também ser de fácil interpretação e representar os aspectos mais importantes da operação de infraestrutura, por exemplo, a efetividade do atendimento ao cliente ou o empenho de recursos utilizados para isso. Existem diversas maneiras de utilizar esta importante ferramenta, cabe ao gerente fazer a escolha que seja mais adequada à empresa em que trabalha e à forma escolhida para gerir o departamento.

### São utilizados, no hospital, três tipos de indicadores:

- Operacionais da Área, como nível de atendimento aos serviços solicitados, proporção entre preventivas e corretivas, custo da mão obra aplicada, entre outros;
- Orçamento Operacional e de Investimento – Níveis de conformidade entre o planejado e realizado;
- Satisfação de clientes quanto aos serviços prestados.

Reformas e modernizações de instalações são ações de longo prazo e alto custo, por isso devem ser planejadas com antecedência e de maneira cuidadosa, buscando sempre a eficiência técnica e econômica na proposta, bem como a adequação aos objetivos da empresa. Estes projetos devem ser vendidos às instâncias estratégicas da instituição com muita propriedade, para que sejam vistos como parte de um processo que agrega valor à operação e não simplesmente como um mal necessário. O modelo matricial ajuda o gerente neste sentido, uma vez que provê conhecimento técnico dentro da própria equipe com grande intimidade em relação ao comportamento das instalações.

## CONCLUSÃO

Desde a revolução industrial, os administradores perceberam que a especialização é o melhor caminho para um ganho de produtividade. O modelo aqui apresentado apenas transporta um conceito que é facilmente percebido com produtos industrializados para algo menos tangível, que é a atividade de prestação de serviços no cuidado à infraestrutura das instalações empresariais, baseando-se na relação do prestador com o edifício e seus ocupantes.

O sucesso do modelo depende essencialmente da escolha adequada dos perfis dos profissionais, sem esquecer que esta proposta só é eficiente se a equipe obtiver um nível elevado de entrosamento.

Em síntese, o modelo, bem como seu principal desafio, reside numa forma de trabalho em que os especialistas cuidam dos sistemas e os gestores cuidam das pessoas, atuando juntos e com foco no resultado, representando um novo paradigma organizacional, aumentando as chances de proporcionar uma experiência agradável aos ocupantes de nossas edificações. ■

*Vinicius de Paula M. Ferreira é engenheiro civil formado pela Universidade de São Paulo, especialista em Administração Hospitalar pela Fundação Getúlio Vargas e atua há mais de 10 anos na gestão de infraestrutura de grandes hospitais. Atualmente ocupa o cargo de Gerente de Estrutura Hospitalar no Hospital Alemão Oswaldo Cruz / vini\_depaula\_ferreira@hotmail.com*



## Setor de Serviços ajudando na transformação da Cidade Maravilhosa

Há 49 anos o SEAC-RJ vem mudando a cara do Rio de Janeiro, oferecendo empresas Prestadoras de Serviços Terceirizadas com base em valores fundamentais para sucesso da estratégia empresarial.



[www.seac-rj.com.br](http://www.seac-rj.com.br)

(21) 2253-5661