

Ano 9 - nº 101 - 2008 - R\$ 9,00

revista **infra**

A única que trata o Facility como parte do core business da empresa



Saulo Karamba



Juarez Diniz

Retrospectiva Especial **I INFRA Nordeste**

Downtown Salvador Shopping

Novíssimo complexo multiuso: business e residencial atrelados ao já existente centro de compras e lazer

Retrofit em alta
Edifícios Castelo e Flamengo Park Towers renascem na paisagem urbana do RJ **pág. 32**

Case Brink's
Empresa de valores inaugura prédio mais seguro de SP **pág. 38**



- Os efeitos colaterais da Inovação
- A importância do planejamento de infra-estrutura em Ambientes de Saúde

Planejamento do Crescimento Hospitalar Investindo com Inteligência

Costumo dizer que se entrarmos num hospital e nele não encontrarmos obras em andamento, deve haver algum problema com este hospital!

A necessidade de adequação física dos ambientes de prestação de serviços de saúde é uma constante em instituições equilibradas e que mostram sincronia com princípios de modernização tecnológica, alinhamento com as oportunidades geradas pelo crescimento econômico e aprimoramento de seus processos gestão.

Uma vez que o resultado da prestação deste tipo de serviço é intrínseco à qualidade do espaço, sendo este responsável não só pelos aspectos de salubridade e higiene, mas influenciando também na eficiência do processo de atendimento, é natural que mudanças no perfil de demanda do negócio ou nas suas estratégias, invariavelmente desemboquem em algum tipo de adequação espacial.

Problemática

Advindas em grande parte de fatores mercadológicos, as demandas por modificações na planta de instituições de saúde devem atender premissas de prazos que fogem ao controle do gestor da infra-estrutura. Não há maneira de se reduzir a velocidade da implantação aos recursos humanos e aos prazos normalmente existentes para a promoção da obra, sem que haja algum tipo de prejuízo estratégico para o negócio. Esta necessidade de viabilizar as reformas ou construções rapidamente impõe a remo-



Alexandre Plácido

ção de passos importantes do processo de planejamento, que sempre causam algum tipo de transtorno – aumento de custos de construção, retrabalhos e instalações de difícil manutenção.

Pelo exposto, conclui-se que é necessária a criação de ferramentas de gestão de infra-estrutura que consigam dar conta destas demandas de uma maneira eficiente, sem perda da qualidade ou da segurança das novas áreas.

Resta então uma única arma na mão do facility manager com poder suficiente para fazer frente aos desafios: a elaboração de um planejamento de infra-

estrutura com visão de longo de prazo, abrangente e alinhado com as premissas estratégicas institucionais, aqui apelidado de “Plano Diretor”.

Benefícios do Plano Diretor

Uma consequência bastante severa da execução desordenada de reformas em ambientes hospitalares é a “ancoragem” de áreas complexas e de difícil mudança em locais inapropriados da planta, causando dificuldades de fluxo e impedindo o crescimento de áreas adjacentes. A herança pode ser eterna e dolorosa. Exemplos: Como desmobilizar uma Unidade de Terapia In-

tensiva que impede o crescimento de um Centro Diagnóstico vizinho? Quanto custaria aproximar o equipamento de Ressonância Magnética da área de Tomografia se o objetivo for otimizar recursos humanos e áreas de apoio? Onde estes serviços serão prestados durante as reformas? A gama de problemas e ineficiências que esta falha pode inserir na operação do ambiente hospitalar é virtualmente infinita.

Outro grande problema da falta de uma visão sistêmica do edifício para o futuro pode ser a disponibilidade de utilidades para as novas áreas. Sem uma previsão adequada do crescimento de cargas elétricas e térmicas, bem como da necessidade de suporte à tecnologia de informação, investimentos muito altos podem ser inadequadamente aplicados. A eventual necessidade de readequações em centrais de utilidades, eventos que sempre acarretam dificuldades logísticas imensas, por si só já é motivo suficiente para chamar a atenção dos gestores do negócio ao processo de planejamento de infra-estrutura.

Os esforços para obtenção de empréstimos, programas de funding raising ou quaisquer outras formas de captação de recursos, também se beneficiam de um planejamento da infra-estrutura bem executado. A fundamentação técnica dos montantes envolvidos é de grande ajuda na elaboração das justificativas para solicitação dos recursos. A utilização das plantas e cronogramas, por exemplo, podem servir de material de apoio no momento de conquistar a confiança de potenciais investidores ou para compor os cadernos de documentação a serem encaminhados às instituições financeiras.

Cuidados na Elaboração do Plano Diretor

A existência prévia de um plano estratégico do negócio é de vital importância

para que planejamento de infra-estrutura seja útil e exequível. Este documento, quando corretamente interpretado, pode informar aos planejadores da área física as características necessárias que o complexo deverá ter no futuro para o cumprimento das metas de negócio.

Quando este plano não é formalizado ou o mesmo se encontra desatualizado, cabe aos planejadores consultar os executivos da instituição, fazendo perguntas que consigam extrair dados úteis ao processo de concepção da infra-estrutura: Em que cresceremos? Reduziremos alguma coisa? Quanto crescerá cada área? Iremos abrir outras unidades? Vamos mudar o perfil epidemiológico? Quais os principais serviços a serem afetados por mudanças? Qual a classe social dos clientes que queremos atingir? Quais as metas de custo e prazo para a viabilidade dos novos negócios?

Outra importante conduta na elaboração do Plano Diretor é consultar também a equipe multiprofissional existente na instituição. Diferentes profissões e funções na cadeia de prestação de serviço tendem a enxergar soluções variadas para os desafios. Esta riqueza de opiniões traz à tona uma diversidade de requisitos a serem atendidos, e eventualmente as respostas para os tais, que ignorá-la seria o mesmo que “mandar para a gaveta” o trabalho de concepção do Plano Diretor. O envolvimento da equipe multiprofissional cria “cúmplices” do processo de planejamento, aumentando as chances de sucesso na implantação.

Mais que um planejamento arquitetônico ou de engenharia, a elaboração de um Plano Diretor é uma coleção de anseios, diretrizes de negócio e exercícios para elaboração de cenários, que faz com que a quantidade de dados a serem tratados seja grande e complexa. É neces-

sário apoio. O trabalho de planejamento profissionalizado, através do empenho de consultores diversos – arquitetos, engenheiros, economistas, administradores – não só fortalece a credibilidade na obtenção de um produto final útil, bem como direciona os esforços e supervisiona globalmente o processo, obtendo produtividade e assertividade. Não é uma tarefa de baixo custo e raramente haverá disponibilidade de recursos no quadro institucional para que possa ser conduzida in-house.

É importante manter em mente que o planejamento de infra-estrutura não é uma peça estática. Uma vez que está pautado por fatores mercadológicos mutantes no tempo e alheios aos desejos da instituição, as correções de rumo devem ser admitidas no planejamento, sem, no entanto, desvirtuá-lo ao ponto de sua inutilidade.

Conclusões

A existência de um planejamento de infra-estrutura apurado, alinhado com as premissas do negócio, com riqueza de informação suficiente para tomadas de decisão, pode, mais do que atender demandas agressivas, alavancar a importância estratégica do facility manager. A existência do Plano Diretor aumenta a habilidade de executar soluções racionais e suprir de informações fundamentais a governança corporativa, fazendo com que o gestor de infra-estrutura torne-se figura obrigatória no teatro de decisões, levando contribuições sobre alternativas inteligentes para a ocupação do espaço. ●

Vinícius de Paula M. Ferreira
é engenheiro civil formado pela USP,
especialista em administração hospitalar pela FGV e atua na gestão de engenharia de grandes hospitais
vini_depaula_ferreira@hotmail.com