

ANTONIO CARLOS RODRIGUES LOPES

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES CORPORATIVAS:
REFLEXÕES E RECOMENDAÇÕES EXTRAÍDAS DA PRÁTICA NO GRUPO
ABRIL

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da USP para obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento
de Facilidades - MBA/USP.

São Paulo
2005

ANTONIO CARLOS RODRIGUES LOPES

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES CORPORATIVAS:
REFLEXÕES E RECOMENDAÇÕES EXTRAÍDAS DA PRÁTICA NO GRUPO
ABRIL

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da USP para obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento
de Facilidades - MBA/USP.

Área de Concentração:
Gerenciamento de Facilidades

Orientador:
Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça

São Paulo
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Lopes, Antonio Carlos Rodrigues

Sistemas de gerenciamento de facilidades corporativas: recomendações e reflexões extraídas da prática no Grupo Abril / A.C.R. Lopes. -- São Paulo, 2005.

p. 112

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Prestação de serviços 2.Contratos (Gerenciamento; Modelos) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas, professores, orientador e coordenador, que serviram de exemplo para a elaboração deste trabalho, muito importante ao meu aperfeiçoamento.

Ao orientador Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça pela paciência, incentivo e diretrizes.

À Editora Abril pelo apoio financeiro.

Aos meus pais Antonio (in memorian) e Lia, pela confiança que em mim depositaram e por todo esforço realizado para a minha formação.

Resumo

O objetivo do presente trabalho é estudar a prestação de serviços de Gerenciamento de Facilidades por meio da contratação de empresas especializadas.

No Capítulo 1 estudamos a prestação de serviços como atividade econômica na sociedade ocidental, a importância das mudanças nas relações do trabalho e a estrutura metodológica aplicada neste trabalho.

No Capítulo 2 abordamos a transformação das relações de trabalho através da Terceirização, o contrato de trabalho, os aspectos legais e trabalhistas, conceituamos os serviços, a organização do trabalho e os modelos de gestão do trabalho.

No Capítulo 3 definimos Gerenciamento de Facilidades, apresentamos um panorama das empresas de gerenciamento e das organizações que contratam esta modalidade de gestão, destacando as diferenças existentes entre administração, gerenciamento e liderança.

No Capítulo 4 apresentamos o estudo de caso do Grupo Abril, o histórico da formação da empresa, a missão e a visão, as características físicas, relatando a experiência da Gerência de Facilidades na gestão de contratos de gerenciamento no período de 1997 a 2005.

No Capítulo 5 fizemos uma reflexão sobre a prática do Gerenciamento de Facilidades no Grupo Abril.

No capítulo 6 relacionamos algumas recomendações extraídas da prática de Gerenciamento de Facilidades e da gestão da prestação de serviços em organizações através de um diagnóstico e tentar identificar os fatores que levam a uma contratação bem sucedida a partir de observações empíricas..

No Capítulo 7 apresentamos as conclusões finais como exemplos podemos citar que não existe uma forma certa ou errada de realizar o Gerenciamento de Facilidades, mas é de fundamental importância o conhecimento da organização para a qual os serviços serão prestados, destacamos também a relevância do aspecto da liderança na boa condução da atividade entre outras.

Abstract

The objective of this work is to study the outsourcing of services of Facilities Management through the contracting of specialized companies.

In Chapter 1, we study the rendering of services as an economic activity in Western society, the importance of changes in working relationships and the methodological structure used in this work.

In Chapter 2, we analyse the transformation of working relationships through third-party services, the work contract, the legal and labor aspects and we conceptualize services, work structure and work administration models.

In Chapter 3, we define Facilities Administration, we present an overview of management companies and of the organizations which contract this type of service, highlighting the differences which exist between administration, management and leadership.

In Chapter 4, we present the case study of the Grupo Abril (the Abril Group), the history of the company's formation, its mission and vision, its physical characteristics, relating the experiences of Facilities Management in the field of management contracts from 1997 to 2005.

In Chapter 5, we reflect upon the practice of Facilities Management at Grupo Abril.

In Chapter 6, we relate some recommendations extracted from the practice of Facilities Management and from the administration of the outsourcing of services in organizations, through diagnosis, and we attempt to identify, through empirical observations, the factors which lead to a successful enterprise.

In Chapter 7, we present final conclusions; for example we can say that there is no right or wrong way to carry out Facilities Management, but it is of fundamental importance to know the organization to which services will be rendered. We also point out the relevance of the leadership aspect, among other things, to good management in this field.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	1
Lista de Tabelas.....	2
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	3
1 – AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	4
1.1 A prestação de serviços como atividade econômica.....	4
1.2 As mudanças nas relações de trabalho.....	6
1.3 Objetivos do trabalho.....	9
1.4 Estrutura e metodologia do trabalho.....	10
2 – A TRANSFORMAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA CONTRAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.....	12
2.1 O cenário mundial e as respectivas condições no Brasil para a transformação das relações de trabalho.....	12
2.2 O contrato de trabalho.....	13
2.3 O contrato de prestação de serviços e as relações de trabalho.....	15
2.4 A contratação de Serviços Terceirizados -- Aspectos Legais e Trabalhistas.....	17
2.5 Conceituação de serviços e das relações de trabalho.....	21
2.6 A organização do trabalho.....	28
2.7 Modelos de gestão do trabalho.....	38
3. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.....	47
3.1 Empresas de Gerenciamento de Facilidades.....	49
3.2 Empresas que contratam Gerenciamento de Facilidades.....	50

3.3 Administração, gerenciamento e liderança.....	52
3.4 A importância da liderança no Gerenciamento de Facilidades.....	58
4. ESTUDO DE CASO – GRUPO ABRIL.....	61
4.1 Histórico.....	61
4.2 Missão.....	64
4.3 Valores.....	64
4.4 Princípios.....	64
4.5 Visão.....	64
4.6 Dimensões.....	65
4.7 Características físicas.....	66
4.8 Histórico.....	67
4.9 Gerenciadoras de Facilidades.....	70
4.10 Estudo de Caso.....	73
4.10.1 Primeira Fase (junho/1997 a agosto/2000).....	73
4.10.2 Segunda Fase (setembro/2000 a agosto/2002).....	77
4.10.3 Terceira Fase (setembro/2002 em diante).....	80
5. REFLEXÕES EXTRAÍDAS DA PRÁTICA DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NO GRUPO ABRIL.....	84
6. RECOMENDAÇÕES EXTRAÍDAS DA PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.....	90
7. CONCLUSÕES FINAIS.....	96

Referências Bibliográficas.....103

Bibliografia Consultada.....112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Divisão PIB – 2001 / Atividades Econômicas.....	5
Figura 2 – Elementos da “Visão Estratégica” – Heskett.....	7
Figura 3 – Conceito de Serviços – duas perspectivas – Johnston/Clark.....	22
Figura 4 – O processo administrativo como sistema aberto – Lívio Giosa.....	24
Figura 5 – Conceito de Marketing – Johnston/Clark.....	25
Figura 6 – Atividades de linha de frente e retaguarda – Corrêa/Caon.....	32
Figura 7 – Volume de atividades X características do prestador – Corrêa/Caon.....	33
Figura 8 – Tipologia de serviços X volume/variedade/etc. – Corrêa/Caon.....	33
Figura 9 – As cinco partes da organização – Mintzberg.....	36
Figura 10 – Estrutura Funcional baseado em Corrêa/Caon.....	39
Figura 11 – Estrutura Divisional baseado em Corrêa/Caon.....	40
Figura 12 – Estrutura Matricial baseado em Corrêa/Caon.....	40
Figura 13 – Estrutura Virtual baseado em Corrêa/Caon.....	41
Figura 14 – Estrutura hierárquica / Supervisão direta – Mintzberg.....	42
Figura 15 – Estrutura em rede / Padronização – Mintzberg.....	43
Figura 16 - Configurações básicas de trabalho – Batitucci.....	45
Figura 17 – Símbolo da Editora Abril S.A. – Manual de Identidade Abril.....	61
Figura 18 – Edifício Birmann 21 – sede Editora Abril S.A.....	66
Figura 19 - Estrutura de Organização e Administração Condomínio - Abril.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Codificação de empresas de gerenciamento quanto a sua origem.....	71
Tabela 2: Empresas de gerenciamento / Características de negócio.....	72
Tabela 3: Resumo das recomendações extraídas da prática de Gerenciamento de Facilidades.....	95

..

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IF – Instituição Financeira(tabela 2).....	72
FPE – Fundo de Pensão de Estatais (tabela 2).....	72
MV – Montadora de Veículos (tabela 2).....	72
GN – Grupo Nacional (tabela 2).....	72
FPP – Fundo de Pensão Privado (tabela 2).....	72
T – Empresa de Telecomunicações (tabela 2).....	72
GM – Grupo Multinacional (tabela 2).....	72
S – Shopping Center (tabela 2).....	72
H – Hospital (tabela 2).....	72

1 – AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Neste capítulo pretendemos estudar a prestação de serviços como atividade econômica na sociedade ocidental desde o século V a.C. até a atualidade, passando pela Idade Média (século V a 476 dC) e pela Revolução Industrial no início do século XVIII.

Abordaremos neste capítulo também a importância da prestação de serviços na formação do PIB Nacional (2001), estudaremos o papel do gestor responsável pela atividade da prestação de serviços e as mudanças nas relações do trabalho através de Terceirização.

1.1 A prestação de serviços como atividade econômica

A importância da prestação de serviços como atividade econômica marginal na sociedade ocidental é conhecida desde a Grécia clássica (séculos V a.C. e IV a.C), sociedade baseada na exploração do trabalho escravo e atividade agrícola^[1].

Na Idade Média (século Va.C. a 476 d.C.) surgem como prestação de serviços as atividades de transporte marítimo ligando a Europa ao Oriente^[1].

Em relação à primeira fase da história, onde a prestação de serviços tinha pouca importância na economia, na fase seguinte o transporte marítimo conquista relevância tornando-se a atividade de maior destaque na economia da época medieval^[1].

A partir da Revolução Industrial (século XVIII), a importância das atividades ligadas a serviços perde a sua importância econômica, reconquistando lugar de destaque no início do século XX, mantendo-se até os dias de hoje^[1].

As pressões no ambiente organizacional das empresas, na década de 1980, tinham como objetivo ampliar as vantagens competitivas, reduzir os custos, aumentar a oferta de produtos e serviços diferenciados^[2].

Esse cenário é propício para a concentração de esforços nas atividades-fim das empresas com redução do grau de importância dos serviços de suporte, nesta época ainda realizados por funcionários próprios, dando início ao processo de Terceirização destas atividades.^[2]

No Brasil as atividades de serviço representavam 59% do PIB – 2001, conforme dados da CNI:^[3]

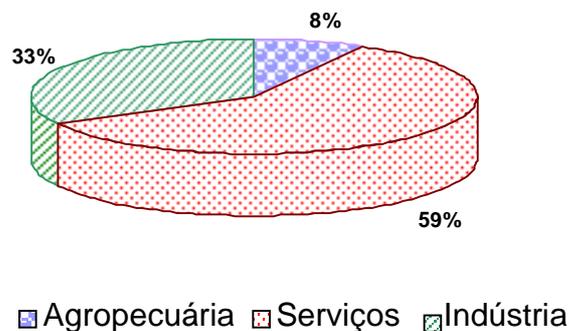


Figura 1: **Divisão PIB 2001 / Atividades Economicas**

Fonte: Dados Econômicos PIB - <http://www.cni.org.br/brasil/pib.htm>

A divisão do PIB (Figura 1) confirma que a atividade de operações de serviços é responsável pela maior parcela do PIB nacional.

Em 2001, 500 mil era a quantidade de empresas de prestação de serviços em atividade no Brasil, reforçando o indicador de importância das operações de serviços, conforme dados do IBGE.^[4]

1.2 As mudanças nas relações de trabalho

As relações de trabalho entre empregado e empregador se modificam com o processo de terceirização da atividade, pois a convivência em um mesmo ambiente organizacional é substituída por um contrato de prestação de serviços.

Entendemos que a contratação da prestação de serviços de suporte oferecidos por empresas especializadas não deve atender somente ao objetivo de redução do custo, mas deve buscar também a melhoria contínua da qualidade técnica dos serviços prestados.

A Terceirização é a prática da contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que perderam o sentido de serem desenvolvidas no ambiente interno da organização (Giosa, 1999).^[5]

A Terceirização, em si, não é uma novidade no modelo de acumulação capitalista, e sim a descentralização por meio da prestação de serviços terceirizados como parte essencial da estratégia atual de acumulação de capital.

A difusão da Terceirização nas organizações estabelece a figura do cliente (que compra serviços), e do fornecedor (empresas especializadas que vendem os serviços).

As organizações que adotaram o modelo da Terceirização das atividades de suporte elegem interlocutores com o objetivo de facilitar a identificação das necessidades geradas pelas áreas de negócio (clientes internos) e a contratação de serviços especializados no mercado (fornecedores).

Ao longo dos últimos anos a característica profissional do funcionário das organizações contratantes, responsável pela contratação da prestação de serviços especializados, vem se modificando com o objetivo de melhor atender às expectativas dos clientes internos.

Segundo Quinn ^[6], as empresas desenvolvem estratégias para atender seus clientes de maneira diferenciada, visando maior aproximação com o cliente e priorizando o contato com o responsável pela prestação do serviço terceirizado, encontro este denominado “encontro de serviço”.

O desenvolvimento de estratégias em algumas organizações é fruto da mudança da visão sobre serviços, mostrados na figura 2:

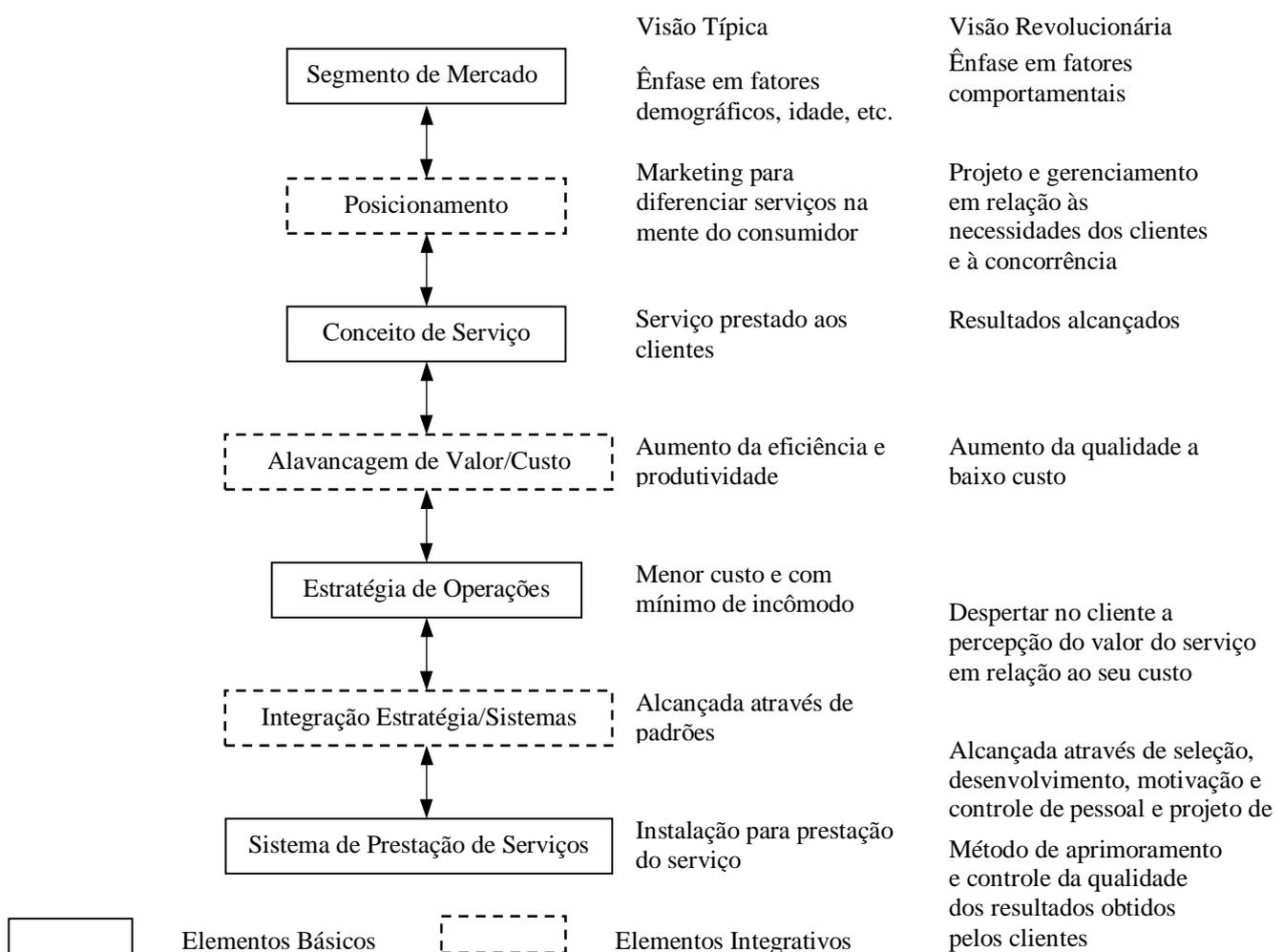


Figura 2: Elementos da “Visão Estratégica”
 Fonte: Serviços Revolucionários – HESKETT - 1990

Estão mostrados na figura 2 os contrastes entre as visões típicas e as visões revolucionárias dos elementos da visão estratégica de serviço. As empresas de serviços revolucionários oferecem aos clientes o contato com uma única pessoa, de forma a colocar todos os recursos à sua disposição.^[7]

Podemos entender que a profissionalização do responsável pelo Gerenciamento de Facilidades deve fazer parte da estratégia das organizações, na identificação das necessidades de serviços de suporte com foco na aproximação do cliente interno, na obtenção da maior qualidade e no melhor preço do serviço prestado.

A maioria dos autores descreve principalmente a relação entre o cliente e o prestador do serviço ignorando a importância do profissional de Gerenciamento de Facilidades, que deve ter autonomia como parte da estratégia de atendimento segundo Quinn.^[8]

Atualmente o papel do profissional responsável pelo Gerenciamento de Facilidades transcende as características de simples administrador. O profissional responsável torna-se gerente de múltiplas especialidades sem ser um especialista.

O profissional atualmente denominado Gerente de Facilidades, não é um especialista em todas as disciplinas, mas tem conhecimentos genéricos para melhor identificar as necessidades de seus clientes (internos ou externos).

A característica generalista do Gerente de Facilidades é fundamental no desempenho da gestão de contratos de prestação de serviços, com grande importância na interlocução e no atendimento dos clientes (internos ou externos) de uma organização.

Um dos objetivos deste trabalho é estudar a função de Gerente de Facilidades funcionário das organizações que contratam serviços definindo suas responsabilidades e caracterizando as principais diferenças do papel deste profissional em relação à contraparte nas empresas prestadoras de serviços.

1.3 Objetivos do trabalho

Estudar a prestação de serviços em organizações através de um diagnóstico e tentar identificar os fatores que levam a uma contratação bem sucedida a partir de observações empíricas.

Pretendemos com o desenvolvimento deste trabalho é estudar a influência da terceirização das atividades de prestação de serviços se comportou no contexto do Grupo Abril* nos últimos oito anos e o relacionamento com empresas de gerenciamento existentes no mercado.

Relataremos as dificuldades e a evolução do aprendizado dessas gerenciadoras no atendimento das necessidades específicas do Grupo Abril com o objetivo de colaborar com o estudo do Gerenciamento de Facilidades Corporativas.

Pretendemos também estudar o papel do Gerente de Facilidades e as várias formas de organização do trabalho experimentadas, os aspectos fundamentais para implementar a prestação de serviços terceirizados e a percepção da qualidade dos serviços pelos clientes (internos ou externos).

Estudaremos o envolvimento dos Gerentes de Facilidades no processo, o do Grupo Abril* e o da gerenciadora contratada, suas responsabilidades e seus diferentes graus de comprometimento em relação às necessidades do cliente.

Avaliaremos os benefícios da contratação do Gerenciamento de Facilidades para as organizações que contratam estes serviços definindo as responsabilidades e caracterizando as principais diferenças profissionais em relação às demais atividades de prestação de serviços.

* Grupo Abril é um dos maiores conglomerados de comunicação da América Latina.

1.4 Estrutura e metodologia do trabalho

Neste item pretendemos mostrar a estrutura do trabalho, seus capítulos e os respectivos temas abordados e a metodologia de estudo de caso utilizada.

No capítulo 1 é feita a introdução ao tema da prestação de serviço e as relações de trabalho, os objetivos pretendidos por este estudo, a metodologia de estudo de caso aplicada no trabalho.

No capítulo 2 abordamos os conceitos teóricos sobre as relações de trabalho, enfatizando o tema da terceirização, seus aspectos legais e trabalhistas, a quarteirização da prestação de serviços por empresas especializadas em Gerenciamento de Facilidades, os conceitos sobre serviços e as várias formas de organização do trabalho.

No capítulo 3 procuraremos caracterizar as funções do Gerenciamento de Facilidades Corporativas e as respectivas responsabilidades dos profissionais envolvidos.

No capítulo 4 apresentaremos o estudo de caso do Grupo Abril, abordando sua origem, as características de negócio, a missão e a visão da organização e as suas principais dimensões físicas e a evolução da contratação de prestação de serviços através do Gerenciamento de Facilidades.

No Capítulo 5 discute-se as várias experiências de gestão realizadas pela Gerência de Facilidades do Grupo Abril, em conjunto com as gerenciadoras contratadas em cada período dos últimos oito anos (1997 a 2005).

No Capítulo 5 é estudaremos também o Gerenciamento de Facilidades, o desenvolvimento das formas de condução dos trabalhos com base na cultura das organizações e nas expectativas de seus funcionários em relação aos resultados desejados.

No Capítulo 6 relacionaremos algumas recomendações baseadas nas experiências positivas e negativas conquistadas pelo Gerenciamento de Facilidades, com o objetivo de auxiliar os profissionais que atuam nesta área nas práticas da contratação da prestação de serviços.

No Capítulo 7 faremos as conclusões finais do trabalho.

O que pretendemos com este trabalho é discutir a experiência na contratação de serviços através de Gerenciamento de Facilidades procurando identificar fatores relevantes na tomada de decisão para que sirvam como subsídios para os leitores que estejam envolvidos em processo similares.

2 – A TRANSFORMAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA CONTRATAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Procuraremos contextualizar as relações de trabalho na adoção de terceirização de atividades operacionais, a legislação existente, o conceito de prestação de serviços, a organização do trabalho e os modelos de gestão.

2.1 O cenário mundial e as respectivas condições no Brasil para a transformação das relações de trabalho

Nesta parte do trabalho estudaremos o cenário econômico do Brasil na década de 1980, o desenvolvimento tecnológico das indústrias dos países desenvolvidos, sua contribuição para a expansão das importações de produtos de qualidade e na aplicação de preços competitivos em relação aos produtos similares nacionais.

A competição gerada pelo desenvolvimento da economia mundial teve como consequência a quebra do monopólio do mercado interno dos países em desenvolvimento, derrubando taxas sobre os produtos da indústria estrangeira, promovendo a entrada de produtos de melhor qualidade e a preços mais atrativos.

Esta competição deflagra uma verdadeira batalha entre empresas, sobrevivendo apenas as que se destacam nos itens de eficiência, qualidade e menores custos.

Nas empresas de prestação de serviços há a necessidade de revisão nas relações de trabalho, pois os valores de mão-de-obra e respectivos encargos sociais e tributários são fatores decisivos para sua sobrevivência.

Dentre as causas da transferência de responsabilidade, entre outras, podemos citar a necessidade da redução de custos, a melhoria da qualidade e os ganhos de produtividade.

O ganho na produtividade é obtido com a diminuição da ociosidade de horas trabalhadas, visto que as organizações se concentram em suas atividades-fim contratando outras empresas especializadas na prestação de serviços administrativos e operacionais.

As empresas prestadoras de serviços, por sua vez, se especializaram nas atividades operacionais, tendo como objetivo oferecer o suporte necessário ao desenvolvimento das atividades-fim das grandes organizações.

A redução tributária buscada pelas organizações que contratam a prestação de serviços operacionais terceirizados não se aplica às empresas prestadoras destes serviços, pois a carga tributária sobre a contratação de mão-de-obra permanece alta, o que pode comprometer a sobrevivência dessas empresas.

A busca pela redução do custo e aumento da qualidade da produção por parte das organizações desencadeia o processo de revisão das relações de trabalho entre empregado e empregador.

Podemos verificar que da revisão da relação de trabalho surge a oportunidade para as organizações manterem o foco de suas atividades principais e repassar a responsabilidade da execução das atividades operacionais para empresas especializadas.

2.2 O contrato de trabalho

“O contrato de trabalho representa a relação jurídica que se estabelece entre o empregado, prestador de serviço, e o empregador, tendo por objeto a prestação de serviços continuada pelo primeiro, subordinada e remunerada por um salário, pelo empregador” (Polonio, 2000).^[9]

A relação entre a organização que contrata o serviço e a empresa que presta o serviço deve estar amparada por um contrato que estabelece objetivamente as responsabilidades de cada uma das partes e principalmente respeitar os aspectos legais e trabalhistas existentes na legislação específica.

A relação firmada entre o empregado e o empregador através do contrato de trabalho estabelece o vínculo trabalhista, e este vínculo decorre de uma relação jurídica entre as duas partes (Almeida, 2005).^[10]

Os contratos de trabalho devem estabelecer as condições da prestação de serviços e o valor relativo ao pagamento pelos serviços prestados a cada empregado individualmente. Esse pagamento é denominado *salário*.

A palavra salário tem origem na palavra **sal**, produto de muito valor no início do império romano (27 a.C. a 476 d.C.), utilizado para pagar parte dos serviços prestados pelos soldados romanos.

“...o pagamento total ou parcial do preço pelos serviços prestados, diretamente à empresa prestadora, não tendo como beneficiários diretos os trabalhadores que realizam as tarefas, individualmente, não pode ser considerado salário...” (Polonio, 2000).^[11]

O pagamento da prestação de serviços terceirizados não é requisito na identificação do vínculo de emprego, visto que no contrato de trabalho ou de prestação de serviços, regidos pelo direito civil, são considerados como contraprestação de trabalho executado.

Estudaremos nesse trabalho somente as relações de trabalho entre pessoas jurídicas firmadas por um contrato que estabelece o teor da prestação dos serviços e a correspondente remuneração.

2.3 O contrato de prestação de serviços e as relações de trabalho

A importância da elaboração de contrato de prestação de serviços é fundamental na garantia legal das partes no exercício dos seus direitos.

“... Contrato individual de trabalho é acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.” (Almeida, 2005).^[12]

O contrato de trabalho entre empregado e empregador está baseado na prestação de serviços contínuos pelo empregado, com subordinação e remuneração pelo empregador.

A proteção do estado ao trabalhador, estabelecida pela CLT, não se aplica à relação de prestação de serviços regida pelo direito civil e comercial, concedendo o privilégio da liberdade de contratar e da autonomia das partes envolvidas na relação jurídica que se estabelece, no que está relacionado às fixações dos direitos e obrigações dos contratados (Almeida, 2005).^[13]

Na relação entre empregado e empregador define-se a subordinação hierárquica como: “... ferramenta que permite ao empregador, com maior eficiência, o acompanhamento e a fiscalização do trabalho desenvolvido por seu empregado...” (Polonio, 2000).^[14]

“...assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços” (Almeida, 2005).^[15]

A prestação pessoal determina que o serviço deve ser prestado sempre pela mesma pessoa, não podendo esta ser substituída, ainda que temporariamente, no mesmo contrato de trabalho.

Havendo a substituição da pessoa que presta os serviços, esta relação deve ser constituída por meio de novo contrato de trabalho.

A impossibilidade de substituição de pessoa no mesmo contrato de trabalho não se aplica a prestação de serviços de natureza não trabalhista, que permite a substituição de pessoas na mesma relação de contrato.

“Considera-se empregado, toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual ao empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (Almeida, 2005).^[16]

Podemos concluir que “... a eventualidade na prestação dos serviços descaracteriza a relação de emprego” (Polonio, 2000).^[17]

“A eventualidade significa que, vez ou outra, alguém presta serviços para um tomador, não implicando periodicidade definida e, de regra, são serviços não relacionados ao objeto social do contratante..., a periodicidade deveria ocorrer para o atendimento desse objeto social” (Polonio, 2000).^[18]

Um dos grandes riscos das relações de trabalho está na caracterização de vínculo trabalhista entre prestador de serviços e tomador de serviços, havendo a necessidade de afastar a suposição do vínculo trabalhista em relação à subordinação hierárquica e a pessoalidade, visto que a prestação de serviços não eventuais são frequentes nos contratos de Terceirização, como explica Polonio (2000).^[19]

Podemos concluir que é de fundamental importância o estabelecimento das relações de trabalho entre tomador de serviços e prestador de serviços através de contrato com a especificação detalhada do escopo do serviço a ser realizado e a quantia determinada para o pagamento do serviço prestado.

O contrato de prestação de serviço é o instrumento pelo qual as partes exercerão seus direitos no momento em que a relação entre as partes redefinem os termos acordados.

2.4 A contratação de Serviços Terceirizados -- Aspectos Legais e Trabalhistas

No Brasil o crescimento tributário das últimas décadas, aliado à baixa oferta ou inexistência de serviços públicos, proporcionou o ambiente ideal para o surgimento de práticas fraudulentas por parte das empresas, que estão longe de ter o amparo legal com o objetivo de evasão de tributos, promovendo por sua vez um círculo vicioso de ineficiência gerencial do Estado.

A existência desse cenário na década de 1980 colabora para o aparecimento da oportunidade de transferir a execução de trabalhos realizados dentro das empresas para empresas terceiras, dando origem ao termo Terceirização.

A princípio, é indiscutível o crescimento dos contratos de terceirização de serviços estabelecidos no nosso País, fruto da oscilante economia Brasileira, que conduz tanto os empregadores quanto os empregados à uma nova percepção de contratação de mão-de-obra, possibilitando assim, uma visão diferencial à respeito da estrutura de contratação trabalhista.

A decisão pela contratação de serviços terceirizados deve ser criteriosa em relação a observância das prerrogativas legais, contratuais e trabalhistas, que norteiam a sua execução.

Ressaltaremos os principais pontos da legislação trabalhista com base na Constituição da República Federativa do Brasil, na Consolidação das Leis do Trabalho do Ministério do Trabalho e no Código Civil Brasileiro e respectivos artigos, incisos, emendas, enunciados e leis promulgadas posteriormente às suas publicações.

A Constituição Federal, ordenamento jurídico máximo da nação, preceitua pontos importantes sobre a relevância do trabalho para o indivíduo e para a sociedade.

Podemos citar, como ponto de partida, o capítulo que trata dos direitos e garantias fundamentais, no qual menciona: “ É livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações que a lei estabelecer” (Art. 5º inciso XIII- Constituição Federal).^[20]

Outra menção importante está estabelecida no capítulo que trata dos direitos sociais:” São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer , a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados na forma desta Constituição” (Art. 6º - Constituição Federal).^[20]

Além destas 2 citações, a Carta Magna, destina todos os 34 incisos do Art. 7º^[20] à proteção da relação de trabalho, onde se descrevem os direitos do trabalhadores rurais e urbanos, além de outros, que visem à melhoria de sua condição social, podemos descrever alguns : relação de trabalho protegida contra a despedida arbitrária, garantia a salário nunca inferior ao mínimo estabelecido em lei complementar; licença à gestante; aposentaria; entre outros.

Já na esfera infra constitucional, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, ^[21] diploma legal que define as relações trabalhistas no âmbito nacional, define a figura do empregador como detentor de alguns poderes delegados : disciplinar, ditar regras, definir a metodologia do trabalho, especificar o tempo de execução, determinar o tipo de serviço a ser realizado, transferir o empregado de um local de trabalho para outro, demitir o empregado, etc.

Esses poderes representam importante ferramenta para o empregador acompanhar e fiscalizar o trabalho desenvolvido por seu empregado, com maior eficiência, visando a qualidade dos produtos, bens ou serviços (Almeida, 2005).^[21]

Podemos citar, o Código Civil Brasileiro,^[22] que ampara a execução da terceirização de serviços: "A terceirização aplicada como prestação de serviço de forma adequada, isto é, que não caracterize vínculo de emprego, tem amparo legal no direito civil.

Toda a espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, pode ser contratado mediante retribuição." (Código Civil, 2005).^[22]

A prestação de serviço terceirizado é a realização de trabalho previamente estabelecido entre tomador/prestador que se utiliza de métodos e processos próprios, de forma autônoma, sem subordinação a critérios estabelecidos pela outra parte, mediante remuneração acordada.

Importante apresentarmos o significado de nomenclaturas utilizadas para a definição de atividades da empresa. Atividade-fim é a atividade que possui caráter necessário/essencial para uma empresa. Atividade-meio é toda atividade administrativa ou operacional que pode ser terceirizada.

Serviços especializados são aqueles desempenhados por profissional habilitado ou com conhecimentos específicos para a sua realização. Exemplos: serviços de encanador, mecânica de manutenção, engenheiros, etc.

Ponto frágil na relação de prestação de serviços terceirizados diz respeito à subordinação dos prestadores na relação de trabalho, visto que as partes ficam sujeitas aos direitos e obrigações fixados nas cláusulas do contrato celebrado; entretanto paradoxalmente, fica estabelecido o vínculo trabalhista, outra fragilidade que percebemos na relação estabelecida é a inexistência da relação de emprego, perde-se importante ferramenta de controle de qualidade e o poder de mando exercido diretamente sobre os empregados.

Quando há a caracterização de vínculo trabalhista, como consequência, o contrato de prestação de serviços através do trabalho terceirizado é anulado.

Qualquer desequilíbrio nessa relação poderá gerar a oportunidade para a parte prejudicada requerer a reparação pela parte responsável, conforme a condições contratuais ou no âmbito da Lei.

Um dos riscos do contratante de prestação de serviços terceirizados é a responsabilidade deste assumir as obrigações trabalhistas em caso de inadimplência da empresa contratada. (Almeida, 2005).^[23]

No âmbito do Gerenciamento de Facilidades a legislação determina que algumas atividades de prestação de serviços terceirizados não caracterizam vínculo de emprego com o tomador. São elas: limpeza, conservação e serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador e havendo a pessoalidade e a subordinação direta (Almeida, 2005).^[24]

Além do contrato de trabalho por prazo indeterminado, popularmente conhecido com regime CLT, existe outra forma de contrato de trabalho por um curto prazo determinado, conhecido como contrato de trabalho temporário.

A locação de mão-de-obra temporária só é permitida no caso de trabalho de pessoa física ou jurídica cuja atividade consiste em colocar à disposição de outra empresa, temporariamente, trabalhadores devidamente qualificados e por estas remunerados e assistidos (Almeida, 2005).^[25]

Trabalho temporário tem caráter transitório em função de acúmulo de serviços em determinadas épocas do ano, afastamento de funcionários efetivos em férias ou licença, ou projetos excepcionais que requeiram maior número de profissionais envolvidos.

O contrato de trabalho temporário tem prazo de três meses, podendo ser renovado por igual período. Findo o novo prazo, a empresa tomadora deve dispensar o contratado, sob pena de caracterizar vínculo trabalhista (Almeida, 2005).^[26]

Verificamos que as empresas prestadoras de serviço, cientes de sua responsabilidade de executar suas obrigações contratuais estipuladas pelas suas contratadas em relação

à qualidade e perfeição técnica do serviço contratado, carregam, ainda, o ônus de zelar pelo regular relacionamento com estas últimas (Polonio, 2000).^[27]

A qualidade esperada do trabalho resultante da contratação de serviços terceirizados está vinculada à melhoria do processo do serviço prestado. Verificamos que muitas são as obrigações e os riscos da contratação dos serviços terceirizados, o que deve pesar na tomada de decisão do tomador na escolha da empresa prestadora de serviços no sentido de obter o resultado esperado em relação, entre outros, à qualidade dos serviços e a isenção de responsabilidades pertinentes às prestadoras de serviços.

2.5 Conceituação de serviços e as relações de trabalho

Pretendemos com este trabalho refletir sobre as diversas formas de relações de trabalho da prestação de serviços, sendo necessário conceituar serviços e relações de trabalho com o auxílio de alguns importantes autores.

“As transformações pelas quais passa o modo de produção capitalista caminham na direção de uma imensa **racionalização** do trabalho vivo enquanto fonte produtora de valor. Por isso, a **cientificização** dos processos de produção não dispensa o trabalho vivo como fonte importante da produção de riqueza” .”(Colli, 2000).^[28]

Assim, formas de trabalho externo que vão desde o trabalho domiciliar até a terceirização dispensam da empresa a tarefa de manter um grupo de trabalhadores na produção, pois os antigos empregados tornam-se “patrões de si mesmos” e, enquanto tais, terão de se desdobrar em suas atividades, de modo a cumprirem com as exigências de produtividade e qualidade requeridas pelos novos padrões de concorrência de mercado.”(Colli, 2000).^[28]

Mais do que reformulação da relação de trabalho, com a adoção do modelo de terceirização, a prestação de serviços busca aumentar seu nível de especialização e

profissionalização, investindo nos recursos humanos e tecnológicos disponibilizados para esse fim.

Como na produção de bens, na prestação de serviços a necessidade de aperfeiçoamento técnico é constante. Nessa atividade o conceito de serviço é fundamental para conhecer e definir exatamente o que deve ser feito e para quem é feito.

Poucos autores escrevem sobre o conceito de serviços nas organizações, o que representa dificuldade adicional para as empresas prestadoras de serviços.

O conceito de serviço colabora na integração de várias atividades dentro destas organizações, criando vantagem estratégica para seus clientes e para a operação (Johnston, et al. 2002).^[29]

“A organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores” (Heskett, 1986).^[30]

Podemos concluir que é de fundamental importância que esta percepção passe por toda a estrutura organizacional e principalmente para quem se destina o serviço, e para o cliente.



Figura 3: **Conceito de serviço – duas perspectiva**

Fonte: Administração de Operações de Serviço – R. Johnston / G. Clark, 2002

Podemos verificar na figura 3 a perspectiva da percepção do cliente dos serviços prestados e a perspectiva da organização que realiza os serviços, e concluir que os serviços são percebidos de formas distintas pelo cliente dos serviços e pelo prestador de serviços.

“... os clientes nem sempre sabem o que uma organização oferece” (Collier, 1994).^[31]

“...os clientes entendem do seu próprio modo, e também que as organizações nem sempre entendem como seus clientes percebem os serviços recebidos (Johnston, 2002).^[32]

A diferença entre a forma das organizações prestarem os serviços e os clientes perceberem os serviços requer o desenvolvimento de formas mais eficazes para a aproximação destas duas partes (cliente e fornecedor).

Na busca da satisfação individual dos dois grupos, principalmente no caso da terceirização, quando intermediários se interpõem entre as duas partes.

A recessão econômica dos últimos anos e a grande concorrência existente no mercado são fatores responsáveis pela mudança na maneira de algumas organizações colocarem seus produtos ou prestarem seus serviços.

O foco das organizações para seus clientes como fator de mudança de comportamento e a concentração nas atividades-fim são determinantes para a sobrevivência de grandes organizações. Essas mudanças abrem espaço para empresas de menor porte, que têm maior agilidade na prestação de serviços de suporte.

É importante caracterizar a responsabilidade da prestação de serviços terceirizados na diminuição do impacto social do desemprego a partir da reestruturação das grandes empresas que direcionaram os seus esforços nas atividades principais.

Além dos aspectos sócioeconômicos que levam as organizações à terceirização de atividades de suporte, podemos identificar a contratação de serviços como parte de um sistema administrativo aberto, ilustrado pela figura 4.

O processo, se bem conduzido, representa diferencial importante para quem executa e principalmente para quem contrata.

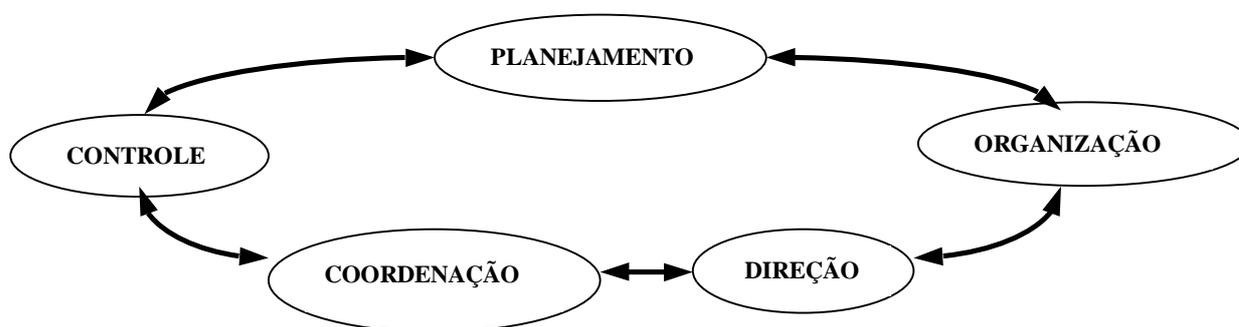


Figura 4: O PROCESSO ADMINISTRATIVO COMO UM SISTEMA ABERTO
Fonte: Terceirização uma abordagem estratégica – Lívio Giosa, 1997

A figura 4 ilustra a prestação de serviços terceirizados como um sistema aberto. A técnica de administração está baseada no processo de gestão que tem como resultados diretos a mudança interna do cenário de uma organização.

Nas organizações as mudanças internas ocorrem na sua estrutura principal, como na estrutura funcional, na cultura de valores; e também em sua administração interna com a revisão de procedimentos, sistemas e controles.

A definição do conceito de serviços é fundamental para o entendimento e abrangência nas estruturas organizacionais e sua relação com os clientes.

“...o conceito de serviço é definido em termos do produto do serviço, de todas as partes diferentes que compõem o serviço, do resultado e da experiência, incluindo sua parte visível” (Johnston, et al. 2002).^[33]

As coisas que proporcionam benefício e valor para o cliente são chamadas de “pacote de benefícios para o cliente” por Collier (1994).^[34]

As organizações se preparam internamente para a implantação do modelo de terceirização para obter ganhos na sua estratégia de melhor atender ao seu cliente, podendo ser interno (funcionários ligados às atividades principais) ou externos (aqueles a quem se destina o produto ou serviço).

A preparação é simultânea nas empresas parceiras escolhidas pelas organizações no desempenho de atividades de suporte.

Essas prestadoras de serviço se estruturam para fornecer recursos de pessoal, equipamentos e tecnologia na medida da necessidade das contratantes.

A elaboração de estratégias operacionais para identificar as responsabilidades das partes envolvidas é necessária e fundamental para o relacionamento contratual e a conquista de objetivos e resultados.

A alavancagem de valor sobre o custo é importante estratégia operacional, sendo determinante para o lucro.

As políticas de marketing empregadas pela administração são auxílio importante para operações (Heskett, 1990).^[35]

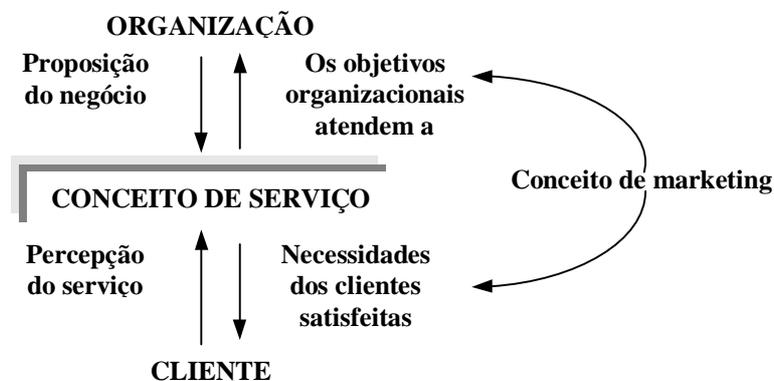


Figura 5: **Conceito de marketing**

Fonte: Administração de Operações de Serviço – R. Johnston / G. Clark, 2002

Podemos verificar na figura 5, a perspectiva da percepção do cliente dos serviços prestados e a perspectiva da organização que realiza os serviços, e concluir que o conceito de marketing colabora na aproximação do cliente dos serviços com o prestador de serviços.

As organizações tradicionais planejam seus movimentos em três níveis de abordagem: a estratégica, a tática e a operacional, limitando as responsabilidades de cada uma delas de forma específica e, respectivamente, a alta direção, a diretores/gerentes e a supervisores/demais funcionários.

“É necessária a conscientização, por parte da organização como um todo, dos mais altos aos mais baixos escalões, de que as operações podem ser importante arma competitiva, desde que equipadas e administradas adequadamente” (Gianesi, et al. 2002).^[36]

Podemos reconhecer a importância do envolvimento de todos os escalões das organizações em identificar operações como diferencial estratégico no atendimento e satisfação dos clientes.

A gestão de operações, vista como processo operacional, mudou a partir do final dos anos de 1960. A prestação de serviços de suporte dentro das organizações ainda é vista pela ótica ultrapassada da abordagem operacional (Corrêa, et al).^[37]

Podemos utilizar o exemplo da indústria automobilística americana para reforçar a importância estratégica de operações.

Entre o final de 1960 e início de 1970 a indústria automobilística americana perde espaço para a japonesa, que fabrica carros de melhor qualidade e menor preço quando comparados aos carros americanos.

Podemos entender que a perda de competitividade da indústria automobilística americana estaria vinculada ao modo como as organizações administravam o negócio, com a visão da fabricação de veículos somente como processo operacional, não identificando o potencial estratégico da operação.

A alteração da visão operacional para uma abordagem estratégica é primordial pela própria natureza das decisões envolvidas (Skinner, 1969).^[38]

Podemos aplicar as quatro características observadas por Skinner (1969)^[39] na mudança da visão operacional da indústria, nas atividades de operações de serviços:

1º -- As atividades operacionais demandam a maior parte do investimento em capitais das organizações;

2º -- As decisões operacionais incluem em geral recursos físicos, recursos estes que têm um tipo de “inércia”, o intervalo de tempo entre a tomada de decisão e o efeito da ação;

3º -- As ações operacionais tomadas são de difícil e cara reversão, exercendo influência por longos períodos nas organizações;

4º -- As opções estratégicas influenciam diretamente na competitividade e futuro das organizações.

Podemos observar que as organizações que tenham essas quatro características citadas têm que mudar sua visão operacional e de curto prazo para uma gestão estratégica nas atividades de operações de serviços (Skinner, 1969).^[40]

“O objetivo de estratégia de operações é garantir que a função do gerenciar os processos de produção e entrega de valor ao cliente seja alinhada com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados a que pretende servir” (Corrêa, 2002).^[41]

Podemos concluir que é de fundamental importância que as operações de serviços tenham participação no processo de decisão nas organizações, incluindo em sua visão estratégica alguns elementos externos tais como o cliente, a concorrência, os parceiros fornecedores, os acionistas e demais grupos de interesse.

A mudança na visão da gestão de operações de serviço alinhada à estratégia das organizações é necessária na revisão do relacionamento com os clientes, pois pode colaborar para o maior entendimento da percepção desses clientes em relação aos serviços prestados, tendo como objetivo a melhoria contínua da qualidade.

2.6 A organização do trabalho

O contato da gestão de operações de serviços com os clientes é importante no que diz respeito ao maior entendimento das percepções que os clientes têm dos serviços prestados e auxiliam na identificação de novas necessidades ou mudança de abordagem.

Clientes e prestadores de serviços podem ter contato em diferentes níveis de intensidade, quanto ao tipo, quanto a interação e extensão deste contato.

Diferentes clientes requerem diferentes tipos de serviço.

A interação e a extensão do contato estão relacionadas ao tempo e ao tipo de contato que se dará durante a prestação dos serviços.

Podemos verificar que em operações de serviços existe alto contato entre o prestador de serviços e o cliente devido a necessidade em algumas atividades, do envolvimento direto com o cliente.

A organização do trabalho na relação cliente – Gerente de Facilidades – prestador de serviços é fundamental no estabelecimento das responsabilidades e respectivos limites de atuação.

Na estrutura de operações de serviços podemos classificar as atividades em dois tipos, as que têm contato direto com o cliente, chamadas de linha de frente e as demais atividades de apoio, chamadas de retaguarda (Corrêa, 2002).^[42]

“Quando se pensa em fluxo de operações, acúmulos de materiais são chamados de estoques. Quando o acúmulo acontece em fluxos de pessoas, chamamos esse acúmulo de **fila**, um aspecto muito importante da gestão de operações de serviços, pois muitas dessas operações precisam da presença do cliente para acontecer” (Corrêa, 2002).^[43]

Nas operações de serviços a administração das **filas** é a condição de atendimento das demandas dos clientes em relação à expectativa de tempo em que o atendimento deve ocorrer.

O fator tempo de atendimento para o cliente é um dos pontos fundamentais no âmbito de operações de serviços, pois o aspecto da satisfação dos serviços prestados pode influenciar na continuidade da relação de fidelidade.

Outro fator importante na relação do cliente com o prestador de serviços é o custo dessa atividade. Se a capacidade de atendimento for baixa em relação à demanda, provavelmente os custos crescerão para o cliente.

Por outro lado, se a capacidade de atendimento for alta em relação à demanda de serviços, os custos para os clientes serão mais baixos, e o ônus recairá sobre o prestador de serviços devido à alta capacidade ociosa da operação.

A melhor combinação entre a capacidade de atendimento e a demanda de serviços deve levar em consideração o cliente foco do atendimento e seus critérios de avaliação de prioridades.

O planejamento adequado da capacidade de atendimento futuro da prestação de serviços, em conformidade com o tamanho da demanda e a prioridade de execução previamente estabelecidos com os clientes, é fundamental para a criação de um **sistema de reserva**, segundo definição de Corrêa (2002).^[44]

Podemos entender que nesse **sistema de reserva** o cliente não precisa aguardar na **fila**. A gestão das operações de serviços tenta fazer o cliente se programar antecipadamente, informando as suas necessidades, evitando as variações de demanda.

A percepção do cliente em relação ao tempo do atendimento muitas vezes não é o tempo real decorrido mas o tempo percebido pelo cliente.

Uma maneira de atender a expectativa do cliente em relação ao tempo de espera pelo atendimento é utilizar a **psicologia da fila** desenvolvida por Maister (1985)^[45], que faz as seguintes observações:

- A maioria das pessoas superestima o tempo de espera (em mais de 20%);
- O tempo ocioso parece mais longo do que o tempo ocupado;
- A espera pré-processo parece maior do que o tempo em processo;
- Esperas sem explicação são menos toleradas do que as explicadas;
- Quanto maior o “valor” dado pelo cliente ao serviço, maior a tolerância com a espera;
- Esperas sem previsão de atendimento parecem mais longas do que as com prazo conhecido;
- Esperas solitárias parecem mais longas do que em grupo.

Podemos concluir, após a análise da **psicologia da fila**, que é fundamental a existência do contato permanente entre o prestador de serviços e seus clientes.

O contato permanente pode garantir a informação mais precisa sobre os prazos de atendimento, podendo significar para o cliente a satisfação dos serviços prestados em relação ao tempo de atendimento.

E para o prestador de serviço maior conhecimento sobre a demanda, para melhorar a previsão do dimensionamento da capacidade de atendimento.

Para melhor entender os serviços operacionais que podem ser estocados, estudaremos Corrêa (2002)^[46], que utiliza a classificação abaixo para identificar as variáveis influentes no processo de gestão de operações de serviços:

1. “Grau de **estocabilidade** dos elementos do pacote de valor oferecido;
2. Grau de **intensidade** e extensão da interação no contato com o cliente;
3. Grau de **objetivação** possível na avaliação de desempenho”.

Podemos entender **estocabilidade** como a capacidade de atender a uma determinada demanda de serviços, a qualidade ofertada dos serviços, o valor cobrado e a percepção do cliente em relação à atividade realizada.

Podemos considerar o objetivo possível na avaliação de desempenho o controle realizado em todas as etapas da execução do serviço.

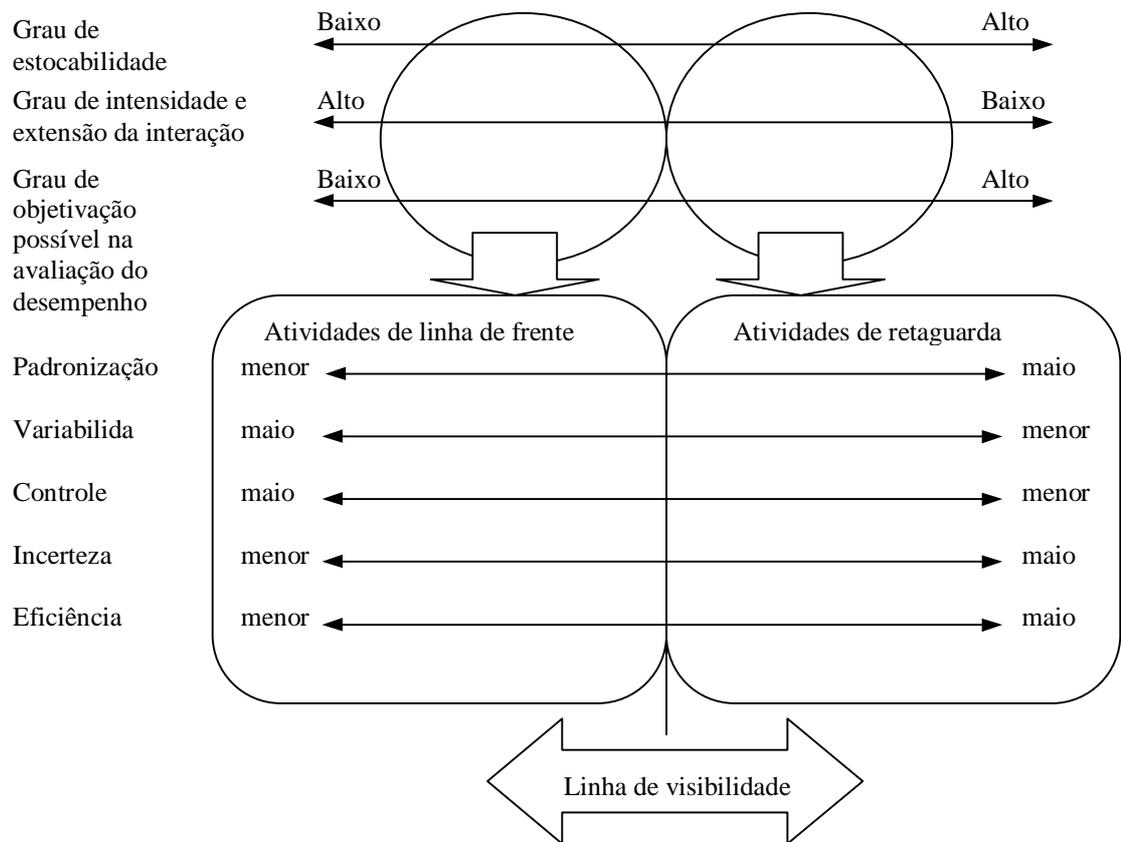


Figura 6: **Atividades de linha de frente e de retaguarda**
 Fonte: Gestão de Serviços – Corrêa e Caon – 2002, pag. 68

Estudando a figura 6 podemos estabelecer as seguintes relações: quanto maior for o contato do cliente com os serviços, maior será o volume dos serviços utilizados pelo cliente; a avaliação da qualidade dos serviços prestados também está relacionada ao grau de contato com o cliente.

Quando o contato entre o cliente e os serviços é menor, somente o resultado é avaliado, enquanto que no maior contato existe o equilíbrio na avaliação do cliente entre o processo e o resultado.

Os serviços podem ser classificados quanto ao seu volume e a sua variedade. O mesmo serviço pode ser prestado de diferentes formas na medida em que o volume aumenta, perdendo o seu caráter de personalização.

A tendência atual de aumentar o volume de clientes atendidos tem como objetivo o ganho de escala. Para alcançá-lo é necessário a aplicação da tecnologia e de recursos de automatização para a manutenção de uma relativa personalização.

As organizações desenvolvem estratégias para atender seus clientes de maneira diferenciada, visando maior aproximação com o cliente e priorizando o contato com o responsável pela prestação do serviço terceirizado, encontro este denominado “encontro de serviço” por Quinn (1990).^[47]

Algumas organizações eliminam os entraves burocráticos concedendo maior autonomia ao profissional de contato (Gerente de Facilidades), para que esse profissional assuma maior responsabilidade pelo processo.

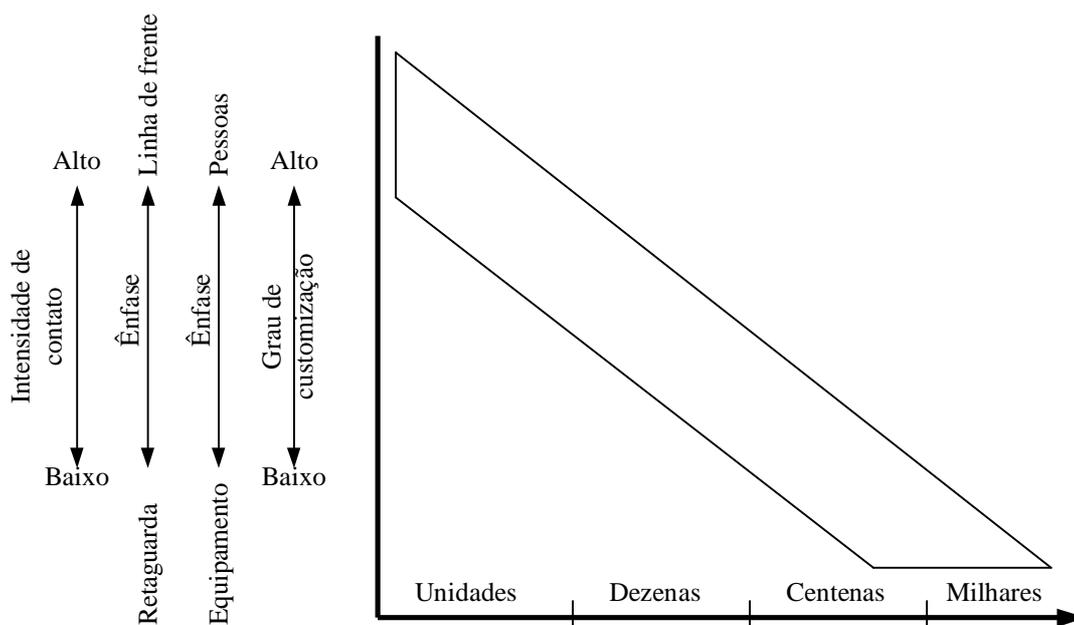


Figura 7: **Correlação entre o volume e as características do processo do prestador de serviço**
Fonte: Baseado em Corrêa e Caon, Gestão de Serviços – 2002, pag. 72

No estudo da figura 7 podemos verificar que o volume de clientes atendidos é proporcional à intensidade de contato com o prestador de serviços e ao grau da personalização da atividade desempenhada.

O grau de personalização e de contato com o cliente é a base da classificação dos serviços. Os tipos de serviços são denominados **serviços de massa**, **serviços profissionais**, **fábrica de serviços** e **serviço tecnológico** (Heskett, et al., 1990)^[48].

Para Corrêa, et al. (2002)^[49] os tipos de serviços podem ser divididos conforme seus níveis de personalização e volumes e os denomina **serviços de massa**, **serviços profissionais**, **serviços de massa customizados**, **serviços profissionais de massa** e **loja de serviços**.

- **Serviços de massa** se relacionam com o atendimento de um grande número de clientes de forma padronizada, em pouco tempo e produzindo ganhos de escala.
- **Serviços profissionais** se relacionam com o atendimento de um único cliente de forma personalizada, gastando o tempo necessário, o que determina menor número de clientes atendidos em um período de tempo.
- **Serviços de massa customizados** se relacionam com o atendimento de um grande número de clientes de forma padronizada com a utilização de recursos tecnológicos avançados, causando a impressão de individualização para o cliente.
- **Serviços profissionais de massa** se relacionam com o atendimento de um número maior de clientes do que os atendidos pelos **Serviços profissionais**, de forma personalizada e visa ganhos de escala.
- **Loja de serviços** se relaciona com o atendimento de um grande número de clientes, com relativa customização e ênfase na intensidade do contato.

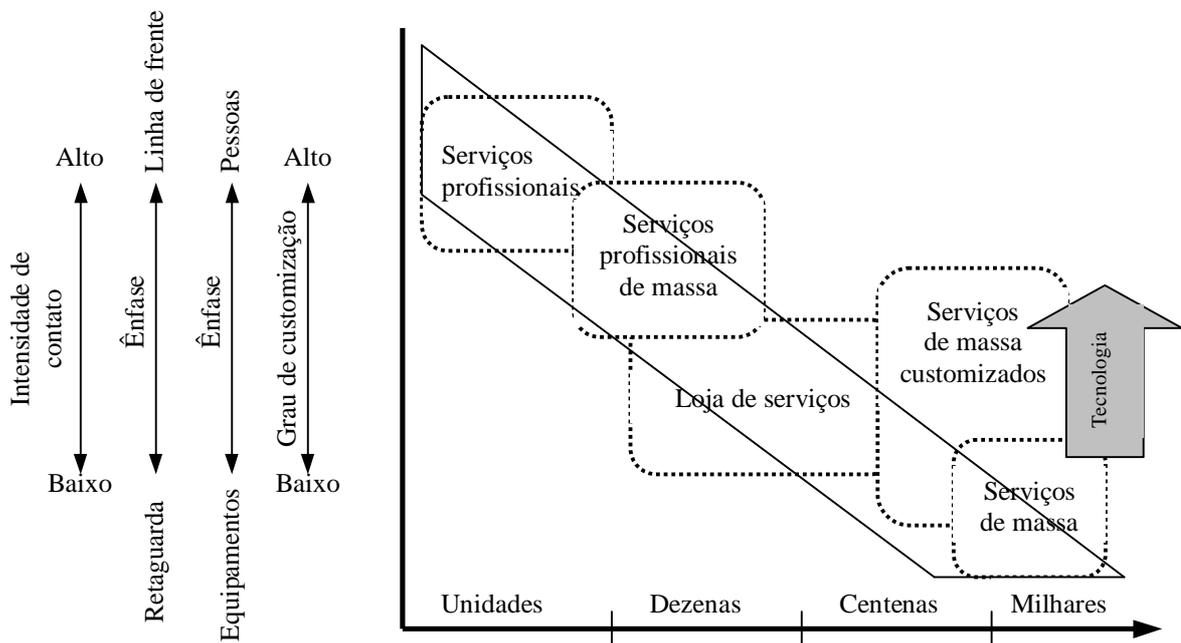


Figura 8: **Tipologia de serviços com base nos volumes, variedades e customização do serviço**
 Fonte: Baseado em Corrêa e Caon, Gestão de Serviços – 2002, pag. 75

No estudo da figura 8 podemos verificar que os diferentes tipos de serviços, conforme classificação de Corrêa, et al. (2002)^[50] estão relacionados com o volume de clientes atendidos, o que define o grau de personalização do serviços prestados.

“A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre estas tarefas”. Mintzberg (1995)^[51]

Mintzberg (1995)^[52], descreve a composição das organizações em cinco partes: o *núcleo operacional*, a *cúpula estratégica*, a *linha intermediária*, a *tecnoestrutura* e a *assessoria de apoio*.

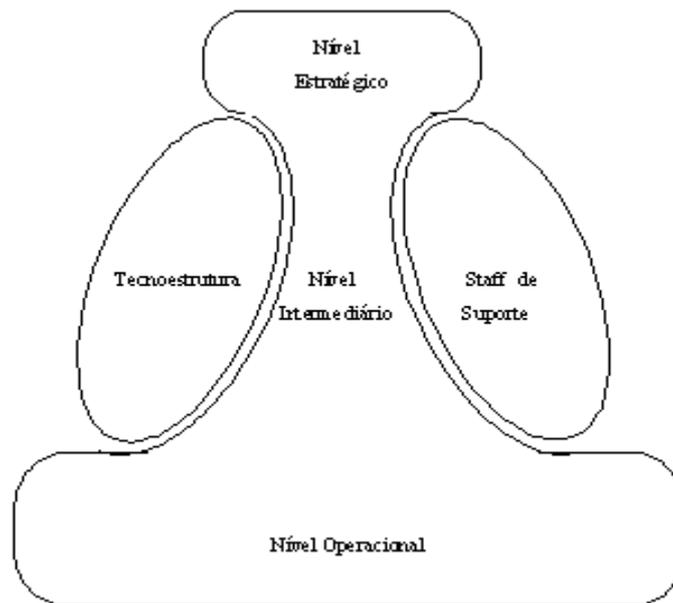


Figura 9: **As cinco partes básicas da organização**

Fonte: Mintzberg – Criando Organizações Eficazes – 2003, pág. 22

O núcleo operacional é formado por *operadores* e formam a base da organização, são as pessoas que realizam o trabalho básico de prestar os serviços.

O crescimento da organização com a conseqüente divisão do trabalho entre os operadores aumenta a necessidade da supervisão direta, formando assim a *cúpula estratégica*.

A maior elaboração da organização exige um número maior de gerentes para supervisionar os *operadores* como os demais gerentes criando-se uma *linha intermediária* cuja hierarquia se encontra entre a *cúpula estratégica* e os *operadores*.

O processo de elaboração contínuo da organização necessita da padronização como meio de coordenação do trabalho, essa padronização fica a cargo de analistas que formam a *tecnoestrutura*.

O crescimento da organização demandará uma série de serviços indiretos, este grupo de pessoas formará a *assessoria de apoio*.

“Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção uma consistência ou harmonia interna, bem como consistência básica com a situação da organização”.

Mintzberg (1995)^[53]

A disposição hierárquica dos elementos que compõem a organização podem se estruturar de formas distintas, Quinn(1990)^[54] propõe três formas de estrutura de organização de serviços:

- Infinitamente plana;
- Teia de Aranha;
- Estrutura Invertida.

A **estrutura infinitamente plana** se caracteriza pela amplitude do controle, onde grande número de funcionários se reporta a um mesmo supervisor.

Na **estrutura teia de aranha** o supervisor atua como coordenador de informações para os funcionários de hierarquia inferior.

A **estrutura invertida** aplica recursos tecnológicos e de comunicação para garantir a continuidade e rotina da prestação de serviços.

As organizações escolhem suas estruturas baseadas no tipo dos serviços prestados e na forma mais adequada de atender seus clientes.

As estruturas de organização e a tipologia de serviços são na verdade a forma utilizada pelas empresas na definição da forma de contato com o seu cliente.

“A organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores” (Heskett, 1986).^[55]

2.7 Modelos de gestão do trabalho

“O conceito do serviço é ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular. É na verdade uma declaração de intenções, uma proposição de o que e como a organização pretende oferecer aos grupos interessados (**stakeholders**).^[56]

Define de certa forma o valor (e seus elementos principais) que a empresa de serviço pretende criar e entregar.

Embora muitas vezes relacionado, não deve ser confundido com a missão da organização, que muitas vezes centra-se nos valores e políticas da organização mais do que no detalhe de o que e como a empresa pretende criar valor para seus clientes” (Corrêa, et al., 2002).^[57]

Em serviços a qualidade dos recursos humanos envolvidos e a sua estrutura de organização são fatores de sucesso para uma empresa de operações de serviços.

“...é a forma com que tarefas e responsabilidades são atribuídas entre agrupamentos de pessoas (e outros recursos) e como as relações de responsabilidade são definidas (Corrêa, et al., 2002).^[58]

As estruturas podem ser tipificadas em **estrutura funcional** ou **hierárquica**, **estrutura divisional**, **estrutura matricial** e **estrutura virtual** ou **em redes**.

Estudando a maneira como Corrêa (2002)^[59] define essas estruturas nas organizações, podemos transpor as características específicas de cada uma delas para a organização da prestação de serviços de suporte dentro das empresas em geral.

A diferença entre os quatro tipos de estrutura está no tempo de resposta para o cliente e na intensidade do contato dos diversos níveis de cada estrutura com seus respectivos clientes.

A **estrutura funcional** proporciona respostas mais lentas pela falta de comunicação e coordenação existentes entre os clientes e os diversos níveis hierárquicos dos fornecedores internos.

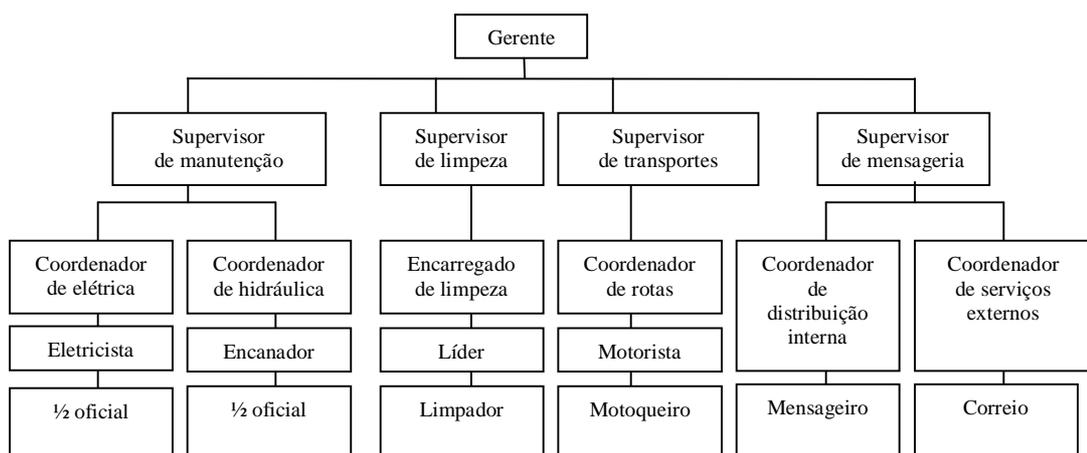


Figura 10: *Estrutura funcional*

Fonte: Baseado em em Corrêa e Caon, Gestão de Serviços – 2002, pag. 241

Exemplo da **estrutura funcional** na prestação de serviços é o maior número de cargos existentes entre o nível de supervisão (quem recebe o pedido do cliente) e a linha de frente (quem realiza o trabalho solicitado).

A **estrutura divisional** proporciona respostas mais ágeis promovendo a divisão das responsabilidades com relativa autonomia entre os diversos serviços prestados pelos fornecedores internos com conseqüente aproximação com o cliente.

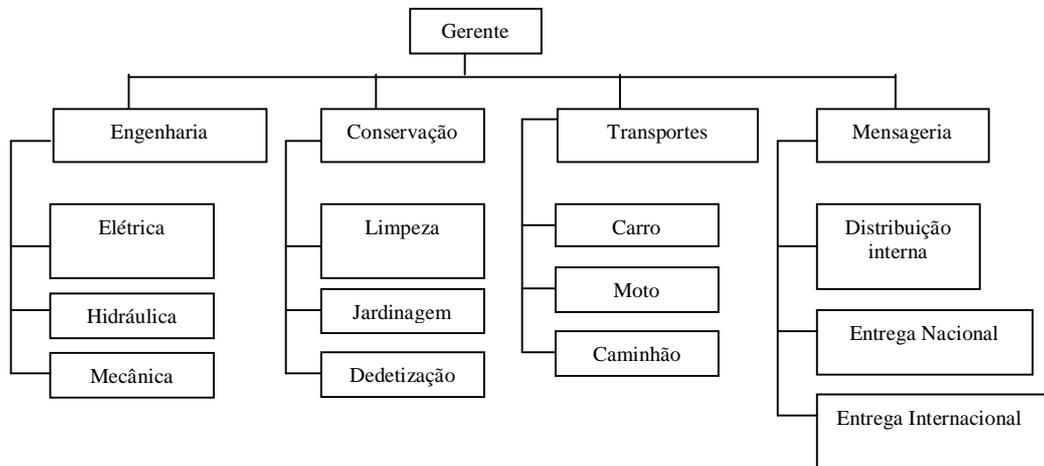


Figura 11: *Estrutura divisional*
 Fonte: Baseado em em Corrêa e Caon, Gestão de Serviços – 2002, pag. 242

Na prestação de serviços encontramos a **estrutura divisional** nas empresas que aumentam o número de coordenadores, sempre sob a orientação da mesma supervisão, de acordo com as atividades específicas, proporcionando maior comunicação direta com o cliente, melhorando o tempo de resposta.

A **estrutura matricial** subdivide os diversos grupos funcionais em mais de uma supervisão.

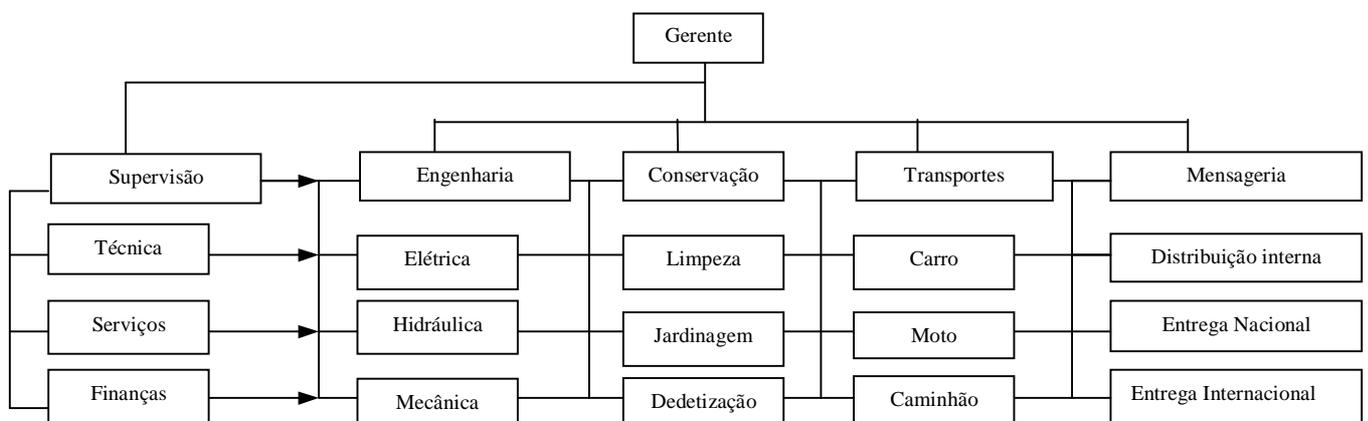


Figura 12 *Estrutura matricial*
 Fonte: Baseado em Corrêa e Caon, Gestão de Serviços – 2002, pag. 243

As organizações de serviços com **estrutura matricial** determinam para a supervisão duas responsabilidades específicas: a do planejamento das atividades (coordenação do trabalho) e a operacional (execução dentro das técnicas exigidas).

A **estrutura virtual** ou **em redes** se caracteriza pela maior flexibilidade e grande agilidade da resposta ao cliente.

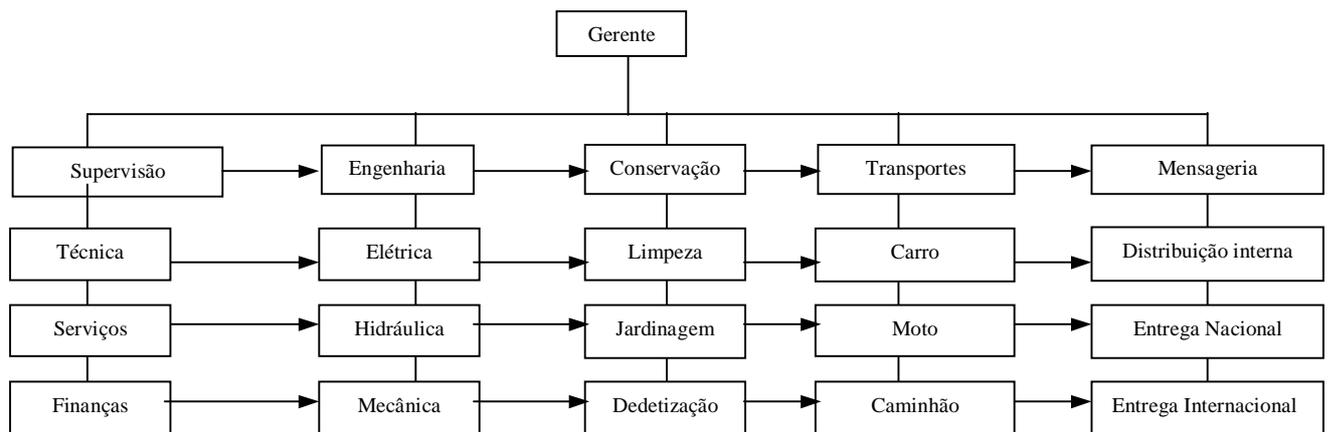


Figura 13: *Estrutura virtual*

Fonte: Baseado em Corrêa e Caon, Gestão de Serviços – 2002.

Nas organizações de serviços com **estrutura virtual** na a distribuição de trabalhos específicos entre as equipes, que têm suas responsabilidades bem definidas, trabalham com grande autonomia e possuem claros objetivos a serem atingidos.

É fundamental a coordenação das equipes por uma gerência.

Corrêa (2002)^[60] compara as estruturas organizacionais e sugere a estrutura que mais se adapta a uma necessidade de eficiência limitada é a **estrutura funcional**, e a estrutura que melhor se adapta a uma necessidade de extrema agilidade de resposta é a **estrutura em rede**.

Segundo Corrêa (2002)^[60] as empresas dificilmente organizam suas estruturas nestes extremos.

Podemos dizer que a **estrutura divisional** é a que mais se adapta às necessidades de flexibilidade de resposta, e a **estrutura matricial**, em tese, fornece soluções compromissadas entre as necessidades de eficiência e a rapidez na resposta.

“A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (Mintzberg, 1992).^[61]

As organizações são complexas e se estruturam de diferentes formas sobre variáveis fundamentais. Estas variáveis estão relacionadas à forma como é feita a divisão do trabalho e a coordenação das diferentes atividades.

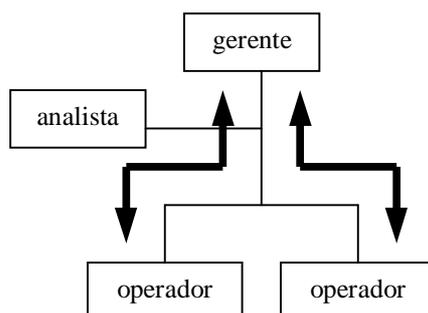


Figura 14: **Supervisão direta**

Fonte: Baseado em Mintzberg, 1992 – Criando Organizações Eficazes – pag. 15

O estudo das figuras 14 e 15 a seguir permite concluir que a divisão do trabalho pode ter características hierárquicas (figura 14) ou se comportar como uma rede (figura 15).

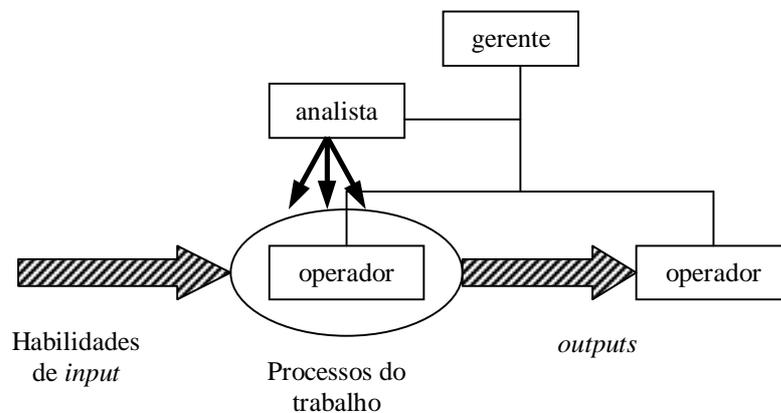


Figura 15: **Padronização**

Fonte: Baseado em Mintzberg, 1992 – Criando Organizações Eficazes – pag. 15

A estrutura de trabalho hierárquica prioriza a comunicação vertical, o controle baseado em regras e procedimentos rígidos.

A estrutura de trabalho em rede incentiva fortemente a comunicação entre os seus membros, com regras e procedimentos flexíveis.

As estruturas podem ter caráter formal, criando regras e regulamentos que prevêm todos os tipos de eventos e inter-relações que possam ocorrer dentro das organizações.

Por outro lado, os relacionamentos de trabalho não formais podem surgir de maneira não prevista, acrescentando à estrutura formal maior agilidade e flexibilidade.

A formalização atende às expectativas em relação a especificação dos métodos de trabalho nas organizações aplicado através do registro escrito.

O grau de formalização das organizações é determinado pela quantidade de políticas, regras e procedimentos e geralmente apresentam maior nível de especialização do trabalho realizado.

A delegação de autoridade dentro das organizações pode ocorrer de forma centralizada ou não, variando conforme o limite imposto pela hierarquia superior para os diversos níveis de subordinação.

As decisões estratégicas, de maneira geral, tendem a ser mais centralizadas nos níveis de direção do que nos níveis operacionais.

A quantidade de cargos existentes em uma determinada estrutura determina o seu grau de complexidade; quanto mais alto, maior é a dificuldade de gerenciar a organização.

As organizações reúnem um certo número de pessoas voltadas à realização de um objetivo comum, a partir de uma divisão de trabalho e de funções sob a coordenação e a liderança de alguém (Schein, 1968).^[62]

Alguns autores têm escrito sobre a necessidade de se tentar melhorar a qualidade das reuniões de pessoas que formam as organizações.

O esforço nesse sentido está no desenvolvimento das equipes ou no desenvolvimento do trabalho cooperativo, visando a melhoria das relações interpessoais dos membros das organizações. (Batitucci, 2002).^[63]

O trabalho cooperativo é fruto da formação de equipe composta de vários membros sob a liderança de um gerente, profundo conhecedor da cultura, necessidades, procedimentos, regras, objetivos e da missão das organizações.

Uma maneira de entender uma organização é estudar a interdependência de suas inúmeras partes e estas conexões podem ser firmes ou não.

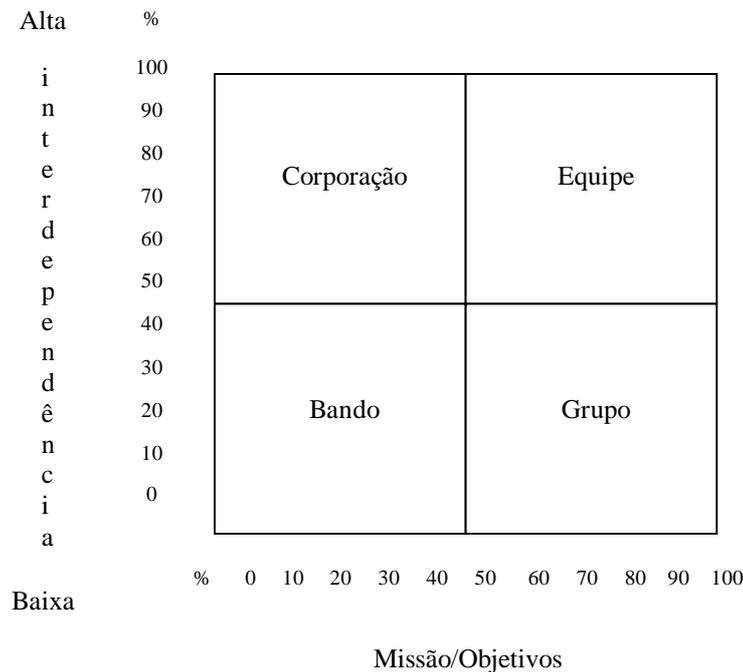


Figura 16: **Configurações básicas de trabalho**

Fonte: Equipe 100%: O novo modelo do trabalho cooperativo – Batitucci, 2002 – pag. 133

Podemos caracterizar, pelo estudo da figura 16, os dois vetores essenciais ao modelo de estrutura de organizações com base na interdependência funcional, além do envolvimento de seus membros na missão e nos objetivos das organizações.

Definição dos elementos utilizados na figura 16:

- **Bando:** baixo envolvimento com objetivos e baixa interdependência, traduzindo a negação do próprio conceito básico da organização (Batitucci, 2002);^[64]
- **Corporação:** alta interdependência, sem o envolvimento com a missão maior, podendo levar à busca de objetivos pessoais ou corporativos, muitas vezes incompatíveis com os resultados e a excelência organizacional (Batitucci, 2002);^[64]

- **Grupo:** alto envolvimento com objetivos, sem interdependência, podendo apenas levar à conquista de metas funcionais ou setoriais, às vezes até desvinculadas da missão maior da empresa(Batitucci, 2002),^[64]
- **Equipe:** alto envolvimento com a missão e alta interdependência, como os únicos caminhos que podem efetivamente colocar a organização na rota da excelência, através do trabalho cooperativo(Batitucci, 2002).^[64]

Estudando a figura 16 e as definições dos elementos que compõem as organizações, segundo Batitucci (1992)^[64], concluímos que um dos grandes desafios das operações de serviços é a formação de uma **equipe**, sendo uma das únicas formas efetivas de alcançar objetivos comuns, aliando metas pessoais e corporativas no caminho da excelência.

Este trabalho pretende refletir sobre as operações de serviços no Gerenciamento de Facilidades através da contratação de serviços terceirizados para as atividades de suporte ao negócio principal da organizações.

Entre os resultados pretendidos, enfocamos a análise das dificuldades no atendimento às expectativas, descrevendo as experiências realizadas pelo Gerente de Facilidades do contratante na liderança do gerenciamento; indicando diretrizes e aplicando o modelo de maior adesão à realidade da empresa contratante, colaborando na formação dos profissionais próprios e terceiros envolvidos no processo.

3. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Gerenciamento de Facilidades é o conjunto de disciplinas com o objetivo de assegurar a funcionalidade do ambiente construído integrando pessoas, espaços, processos e tecnologia (IFMA)^[65].

O Gerenciamento de Facilidades é a transferência de responsabilidade das atividades de suporte, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade e ganhar em produtividade, visto que as Gerenciadoras se concentram nas atividades do Gerenciamento de Facilidades contratando outras empresas especialistas para serviços administrativos e operacionais.

O Gerenciamento de Facilidades realiza suas atividades por meio da prestação de serviços e atividades terceirizadas na operação e manutenção dos edifícios.

Nota-se que o Gerenciamento de Facilidades necessita estar alinhado à gestão, mesmo tendo diferenças, enquanto se desenvolve dentro do setor de serviço.

Há um número de segmentos de mercado que podem incluir-se nas operações do Gerenciamento de Facilidades: a administração de imóveis (próprios ou locados), serviços de administração de obras, serviços afins, serviços de refeição, serviços de limpeza, serviços de segurança e serviços de engenharia, entre outros.

A fim de conferir maior coerência ao Gerenciamento de Facilidades, as atividades de serviços se beneficiam ao serem colocadas no contexto do gerenciamento atual.

Podemos indicar que a falta de conceito ou estrutura teórica para definir o Gerenciamento de Facilidades é a razão, em parte, que explica porque o mercado ainda não identifica seu pleno valor como atividade-meio para se obter os fins no modelo de terceirização.

"Nas organizações e empresas deste início de milênio ocorre a mesma tendência: indivíduo e os setores **isolados** não conseguem sequer mantê-las vivas, muito menos fazê-las funcionar adequadamente. Os modelos clássicos, estruturados tradicionalmente em *partes* e em *funções* independentes (produção, manutenção, finanças, materiais, vendas, qualidade, administração etc.), não conseguem mais caminhar adequadamente em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais maiores, sendo, assim, progressivamente substituídos por configurações matriciais mais globalizadas, onde essas mesmas partes/funções necessariamente passam a atuar de modo interdependente e integrado, gerando naqueles antigos núcleos isolados, uma gradativa formação de sinergia *autocomplementar*, com reflexos significativamente positivos para os resultados finais" (Batitucci, 2002).^[66]

As organizações se preparam internamente para a implantação do modelo de terceirização para obter ganhos na sua estratégia de melhor atender aos seus clientes, podendo ser estes internos (funcionários ligados às atividades principais) ou externos (aqueles a quem se destina o produto ou serviço).

A preparação é simultânea nas empresas parceiras escolhidas pelas organizações no desempenho de atividades de suporte. Tais prestadoras de serviços se estruturam para fornecer recursos de pessoal, equipamentos e tecnologia na medida da necessidade das contratantes.

As gerenciadoras iniciaram suas atividades no Brasil pela intermediação imobiliária de grandes incorporações comerciais, seguindo modelo importado aplicado em vários grupos econômicos multinacionais em seus países de origem, facilitando a instalação de suas filiais nos países sul-americanos.

Aspectos do gerenciamento imobiliário são repassados para o Gerenciamento de Facilidades, mas com a abrangência limitada na infra-estrutura predial sem atender as pessoas e aos espaços privativos das corporações que ocupam as edificações.

No final da década de 1980 grandes instituições financeiras investem na aquisição ou locação de imóveis com modernos recursos de operação e infra-estrutura predial, demandando gerenciamento profissional adequado, atividade esta fora de suas especialidades, ampliando o escopo das gerenciadoras que somente faziam as intermediações imobiliárias.

O Gerenciamento de Facilidades integra as pessoas e os espaços (comuns e privativos), atendendo a todas as atividades de operação, manutenção, infra-estrutura e serviços, de forma padronizada, garantindo o suporte eficaz para a atividade principal das organizações.

O Gerenciamento de Facilidades utiliza a ferramenta da padronização da prestação dos serviços de suporte, com o objetivo de atender com qualidade e eficiência a todas as necessidades de seus clientes, a redução de custos com ganhos de produtividade e contratação de serviços em grande volume.

3.1 Empresas de Gerenciamento de Facilidades

Certas Gerenciadoras de Facilidades especializadas na contratação de serviços terceirizados utilizam a forma do gerenciamento padronizado, com adaptação de fórmulas importadas, que não leva em consideração a quem se destina.

O Gerenciamento de Facilidades está baseado, geralmente, na contratação de prestação de serviços de menor custo, visto que o gerenciamento dessas atividades é um conceito relativamente novo para os contratantes, que em sua maioria não possuem especialistas entre os seus funcionários.

As gerenciadoras, de modo geral, não se envolvem na totalidade da administração das necessidades de seus clientes, não assumindo a responsabilidade pela solução integral das diversas demandas.

A responsabilidade fica a cargo do contratante que em alguns casos não têm um profissional preparado tecnicamente e com o perfil adequado para essa atividade.

A gerenciadora deve se encarregar de toda a operação, manutenção da edificação com o objetivo de atender às demandas dos proprietários e locatários, respectivamente, na conservação do patrimônio e na satisfação das necessidades dos clientes, com presteza e qualidade, mantendo a funcionalidade, o conforto, a segurança e a higiene, entre outras atividades.

3.2 Empresas que contratam Gerenciamento de Facilidades

Podemos identificar que empresas estrangeiras e nacionais com atuação em vários segmentos de atividades são as organizações contratantes de Gerenciamento de Facilidades, ou prestação de serviços terceirizados.

Na análise do perfil dos clientes das gerenciadoras podemos concluir que empresas estrangeiras contratam serviços de Gerenciamento de Facilidades com maior frequência que as empresas nacionais, pois seguem a diretriz da matriz localizada no exterior por meio de acordos corporativos.

As empresas nacionais contratam Gerenciamento de Facilidades com menor frequência, pois esta modalidade ainda é pouco conhecida da maioria das organizações.

Observamos que um dos motivos que levam algumas organizações a contratarem Gerenciamento de Facilidades é a necessidade de administrar uma equipe numerosa em várias especialidades para a conservação e operação dos edifícios, atividade que não está relacionada ao negócio principal.

Dentre as organizações que contratam Gerenciamento de Facilidades podemos citar as instituições financeiras, empresas multinacionais e os fundos de pensão de estatais, dentre outras.

Algumas organizações contratam Gerenciamento de Facilidades com o objetivo de profissionalizar a gestão predial, desenvolvendo a competência na administração não só da quantidade de imóveis mas também dos vários padrões de instalação existentes, visando a padronização da prestação dos serviços.

As empresas de Gerenciamento de Facilidades buscam aumentar seu nível de especialização e profissionalização, investindo em recursos humanos e tecnológicos, pois a prestação de serviços de suporte é sua atividade-fim.

As organizações que terceirizam as atividades de suporte buscam diferencial de qualidade, fator importante para o contratante e para o prestador de serviços.

Para o exercício do Gerenciamento de Facilidades há necessidade de aperfeiçoamento técnico constante. Nessa atividade o conceito de prestação de serviços é fundamental para se conhecer e definir exatamente o escopo, o modo como os serviços são realizados e principalmente a quem se destina.

Nas organizações contratantes de Gerenciamento de Facilidades, o profissional encarregado de exercer a interlocução entre o cliente e o responsável pela gerenciadora desempenha papel fundamental na busca do resultado satisfatório da prestação dos serviços terceirizados.

O contato entre o Gerenciamento de Facilidades do tomador dos serviços e o da gerenciadora é marcado pelas distintas visões sobre a condução dos processos e estabelece desafio considerável, principalmente para o Gerente de Facilidades do tomador, pois a expectativa na obtenção de solução para todos os problemas a partir

da contratação de empresas especialistas no gerenciamento de serviços geralmente é grande, em função da responsabilidade no desempenho das gerenciadoras.

O desafio apresentado pela contratação de Gerenciamento de Facilidades exige uma mudança na formação profissional dos gestores da atividade e clara definição das responsabilidades de cada gestor.

O gestor do tomador de serviços deve assumir a liderança no processo de Gerenciamento de Facilidades, indicando a forma mais adequada no atendimento das necessidades da sua empresa. Esse gestor deve estar integrado na cultura organizacional a qual pertence, além de conhecer profundamente a expectativa do seu cliente em relação à qualidade dos serviços prestados.

3.3 Administração, gerenciamento e liderança

Os termos Administração, gerenciamento e liderança são freqüentemente usados nas relações da prestação de serviços. Onde diferenças importantes podem ser usadas para defini-los. Entretanto, Ackoff (1998)^[67] os define como um caminho que está diretamente ligado a melhoria da liderança agregando transformações organizacionais significativas.

Ackoff (1998)^[67] define:

Administração como processo que consiste em cumprir o desejo de uma terceira parte, usando meios selecionados por essa mesma parte;

Gerenciamento como processo que consiste em dirigir uma equipe com o objetivo de alcançar os fins utilizando meios onde ambos são selecionados pelo gerente, executivos são gerentes que gerenciam outros gerentes;

Liderança como processo que consiste em guiar, encorajar e facilitar o alcance de objetivos pelos outros usando meios, ambos os quais selecionados ou de seleção por eles aprovada.

Na formulação de Ackoff (1998)^[67], liderança requer uma habilidade para trazer o desejo de seguidores em consonância com o líder portanto eles o seguem ou a seguem voluntariamente, com entusiasmo e dedicação. Tal voluntariado, entusiasmo e dedicação não estão necessariamente envoltos no gerenciamento ou administração.

Liderança é um tema atual dos serviços globalizados, impulsionando as organizações na busca de melhoria e do diferencial competitivo como fator de sobrevivência na manutenção da qualidade e de seus clientes.

O processo competitivo gera nas pessoas envolvidas a necessidade de buscar a eficiência e a capacitação, e elas procuram dar o melhor de si às organizações às quais pertencem.

Podemos falar de organizações e de pessoas dando importância na identificação do papel dos responsáveis pela condução dos melhores processos, **os líderes**, aos quais competem a conquista dos resultados esperados por suas empresas.

Os líderes orientam suas equipes a fazerem o que é necessário e a seguir o mesmo caminho.

A diferença essencial entre administração, gerenciamento e liderança está na habilidade de inculcar no desejo dos seus seguidores a perseguição pelos ideais definidos pelo líder de forma voluntária, com entusiasmo e dedicação.

Essas três qualidades não estão necessariamente presentes nos conceitos de gerenciamento e administração.

Liderança é primariamente uma função estética composta por quatro aspectos responsáveis pelo desenvolvimento contínuo quando coexistentes: verdade, bondade, beleza e alegria.

A estética está relacionada à liderança, pois assim como na arte a inspiração deve estar presente e ser elemento estimulante no alcance dos objetivos traçados pelo líder.

Durante a sua atuação, os seus objetivos devem ser implementados, caso contrário não haveria sentido para sua existência.

A ausência da inspiração quando da implementação das mudanças configura atitude ligada ao gerenciamento e à administração e não à liderança.

A liderança está relacionada também à ciência, à economia e à tecnologia quando discutimos o significado de eficiência e eficácia.

“Ciência, tecnologia e economia focam na eficiência, mas não na eficácia. A diferença entre eficiência e eficácia é importante para o entendimento da liderança da transformação” (Ackoff, 1998)^[67].

A diferença entre eficiência e eficácia também está refletida nos conceitos de crescimento e desenvolvimento, enquanto este último está mais ligado à liderança de transformação, ou seja, ao incremento da competência; o crescimento refere-se simplesmente ao aumento dos números.

Um líder deve compreender a natureza de um sistema, assim como de uma corporação, escola, etc. e como a transformação do sistema difere de uma transição.

O papel do líder em cada um dos sistemas sofre mudanças, cabendo ao mesmo adaptar-se de modo a obter o melhor resultado dos seus liderados, lembrando que a qualidade de hoje deve ser incrementada amanhã.

O líder, como toda pessoa, tem defeitos e qualidades. Ele deve então olhar para dentro de si para aprender a conhecer-se e assim entender as outras pessoas, refletir sobre o que quer e o que busca alcançar com sua equipe para obter êxito em seus objetivos.

A Chrysler, nos anos de 1980, em situação de grande dificuldade, contratou Lee Iacocca na tentativa de reverter a quase falência da companhia.

O executivo tinha um propósito e necessitava de uma equipe com a mesma visão. Para tanto formou um grupo com efetivo próprio que compreendeu suas idéias.

A esse grupo Iacocca permitiu que repensasse a forma como os processos eram feitos, dando-lhe autonomia para agir.

A diferença entre um gerente e um líder está na forma como cada um deles administra situações de crise. O primeiro age de maneira limitada, com atenção somente na solução dos problemas imediatos, que muitas vezes se repetem. O segundo, além de elaborar soluções criativas, aprende com as crises e promove o comprometimento das pessoas que formam suas equipes.

Um líder percebe quais pessoas, que fazem parte de um grupo, querem realizar coisas notáveis, produzir feitos que beneficiem a todos e ser ouvidas no sentido de externar seus pensamentos.

O líder competente tem a capacidade de transformar o sentimento dessas pessoas em energia renovadora e produzir resultados.

O líder eficaz sabe envolver as pessoas sem manipulá-las, partilhando decisões, pois seu poder tem origem nesse grupo, princípio da convivência em sociedade.

“O melhor de todos os líderes é aquele que ajuda seus seguidores para que eles não precisem mais dele” (Lao Tse, século XV)^[68].

A liderança no processo de gestão nas operações de serviços contém em seu princípio conceitos da Manutenção Produtiva Total (Total Productive Maintenance – TPM)^[69], que é uma ferramenta do Just In Time (JIT),^[69] para uso nas atividades de prestação de serviços prediais.

A ferramenta Just In Time (JIT)^[69] é uma forma de gestão direcionada a fazer o que for preciso, no tempo adequado, sem desperdício de material, de tempo e do esforço das equipes envolvidas, com o mínimo de insumos, equipamentos e de profissionais, de modo a oferecer serviços a preços competitivos e flexíveis para atender as várias demandas.^[69]

O líder busca o sucesso na aplicação dessa ferramenta, exigindo comprometimento entre os diversos parceiros na obtenção de serviços de qualidade com custo competitivo.^[69]

Ao longo da história a liderança foi exercida por grupos distintos, de acordo com a idéia de Marx,^[70] que não se restringe apenas à economia, estendendo-se a toda relação social que vincula pessoas ao trabalho, sempre pelos que detinham terras, matérias-primas e ferramentas, chamados de donos dos “meios de produção” responsáveis pelas pessoas encarregadas de despender o esforço físico ou “força de trabalho”.

A sociologia descreve uma sociedade como o conjunto de pessoas que compartilham propósitos, preocupações e costumes, interagindo na constituição de uma comunidade.

Para a biologia, sociedade é o grupo de animais que vivem em conjunto com algum tipo de organização e divisão de tarefas.

Outra definição de sociedade é o conjunto de indivíduos que interagem com outros indivíduos pertencentes ao mesmo grupo formando um sistema semi-aberto, ou rede de relacionamentos entre pessoas de um mesmo grupo de forma organizada.

De acordo com Marx ^[70], a dinamização do processo de produção promove o investimento na organização do trabalho mais lucrativo, a maior produção no menor tempo.

Podemos citar como exemplos de modelos clássicos de organização do trabalho a cooperação simples, a manufatura e a maquinaria. ^[70]

A distinção entre as organizações clássicas do trabalho está na qualificação do trabalhador inicialmente responsável por várias atividades, posteriormente por uma parcela delas e a partir da introdução das máquinas na realização de tarefas isoladas. ^[70]

A maquinaria possibilita diferentes formas de divisões e organizações do trabalho: ^[70]

- Simples;
- Organização Científica do Trabalho;
- Automação.

As teorias modernas de administração valorizam a participação das pessoas no processo de organização da produção, incentiva a comunicação, desenvolve a motivação no trabalho, descentraliza as decisões e delega autoridade com o objetivo de aumentar a produtividade e o aumento da qualidade dos serviços.

Podemos dizer que o líder tem a responsabilidade e a habilidade necessárias para fazer com que sua equipe sinta-se integrada aos processos da operação de serviços, valorizando suas atividades, criando ambiente propício de alta produtividade e qualidade.

“Há certos cargos e funções nas organizações que só podem ser adequadamente exercidos por indivíduos que possuem determinadas qualificações, compatíveis com os mesmos. Esse ajuste entre perfis individuais e requisitos funcionais constitui o processo de **provimento**” (Batitucci 2002).^[71]

Podemos entender o termo **provimento** alinhado ao papel do líder, responsável pela formação de um grupo composto de vários parceiros, fornecedores dos mais variados serviços e também pela identificação de perfis profissionais adequados ao desempenho de todas as atividades correspondentes ao Gerenciamento de Facilidades.

3.4 A importância da liderança no Gerenciamento de Facilidades

No capítulo anterior procuramos enfatizar as características do líder e sua relevante importância na gestão de pessoas e algumas das ferramentas possíveis de serem utilizadas na melhoria do resultado esperado.

Podemos salientar a responsabilidade do líder na formação de uma equipe na seleção de profissionais capacitados, na orientação geral com foco nos objetivos comuns e no emprego dos recursos tecnológicos mais eficientes para conquistar os resultados esperados.

A formação de um grupo sem as habilidades necessárias ou a delegação de responsabilidade a profissional não qualificado podem comprometer os resultados ou a qualidade esperados.

Segundo Batitucci (2002),^[71] o estilo gerencial adequado (liderança), sem dúvida é um dos fatores que facilitam o desenvolvimento do trabalho cooperativo.

A partir da análise das condicionantes administrativos / gerenciais feita por Batitucci (2002)^[71] podemos concluir que existem ideologias e culturas gerenciais (lideranças) propícias e outras que tornam mais difícil a aplicação do modelo de trabalho cooperativo.

Podemos exemplificar a cultura gerencial que não contribui para o trabalho cooperativo as organizações hierarquizadas e burocratizadas; do outro lado encontramos as organizações voltadas para o resultado que incentivam o trabalho cooperativo.

A capacidade de exercer uma liderança efetiva garante ao administrador a eficácia e o pleno exercício dos demais elementos da administração. O líder deve exercer todas as funções correspondentes ao seu papel a fim de combinar recursos humanos e materiais no cumprimento de seus objetivos.

O que torna um indivíduo líder é a capacidade de estimular nos demais indivíduos a disposição em segui-lo.

As pessoas tendem a seguir aqueles que lhes oferecem meios de satisfação de seus desejos e necessidades em relação ao trabalho desempenhado.

Liderança e motivação estão estreitamente ligadas, pois se identificamos a motivação nas pessoas entendemos melhor seus desejos e a razão de suas ações.

O líder é capaz de usar diferentes formas de poder para influir na conduta de sua equipe.

Podemos concluir que liderança é a influência do líder exercida sobre sua equipe através da comunicação interpessoal na realização de um objetivo específico.

Para explorarmos melhor a diferença entre as figuras de líder, gerente e administrador vamos tentar definir a responsabilidade de cada um deles.

O Gerente de Facilidades pode apresentar qualquer das características de gestão dos profissionais de um administrador, ou de um gerente ou de um líder.

Na gestão da operação de serviços as diferenças entre os perfis do Gerente de Facilidades podem significar menor ou maior abrangência nas responsabilidades assumidas e fundamentalmente na qualidade dos resultados obtidos.

O líder orienta pessoas, o gerente e o administrador gerem uma atividade.

Podemos dizer que todos os perfis profissionais utilizam as mesmas ferramentas como planejamento estratégico, “benchmarking”, qualidade total e “just in time” no exercício de suas atividades para atender as exigências das organizações modernas.

O líder se destaca na obtenção de melhores resultados com o auxílio de uma equipe mais bem treinada e preparada.

Na estrutura organizacional formal não existe o cargo gerencial de líder, sendo esta a capacidade profissional e pessoal desenvolvida por um indivíduo em qualquer nível hierárquico na condução e formação de idéias e pessoas, e é esta capacidade que o destaca dos demais pares.

Esse diferencial tem muito destaque dentro das organizações, que utilizam esses profissionais com o objetivo de multiplicar ou transformá-los em agentes de mudanças estruturais de caráter estratégico.

Neste Capítulo abordamos as características principais na formação de um líder dando ênfase na importância do Gerente de Facilidades em adotar esta posição na administração de sua equipe e na gestão dos contratos de operações de serviços.

4. ESTUDO DE CASO -- GRUPO ABRIL

4.1 Histórico^[72]

Fundada em 1950 por Victor Civita como Editora Abril, o Grupo Abril é hoje um dos maiores conglomerados de comunicação da América Latina, sempre expandindo e diversificando suas operações para atuar como provedor de conteúdo com qualidade e credibilidade em diversas mídias.

A Editora iniciou suas atividades com a publicação de *O Pato Donald* num pequeno escritório no centro de São Paulo. Ao todo, tinha meia dúzia de funcionários.

Victor Civita chamou a empresa de Abril porque na Europa esse mês dá início à primavera e adota a árvore como símbolo. "A árvore é a representação da fertilidade, a própria imagem da vida. O verde é a cor da esperança e do otimismo."



Figura 17 **Símbolo da Editora Abril S.A.**
Fonte: Manual de Identidade Corporativa Abril

No fim da década de 1950, a Abril começou sua grande transformação.

Nos anos seguintes, atrairia os profissionais mais talentosos do país e investiria em treinamento e tecnologia, inaugurando uma cultura jornalística brasileira em texto, fotografia, edição e produção.

Em 1960, num empreendimento inovador e ousado, Victor Civita resolveu publicar obras de referência em fascículos.

Foi um fenômeno editorial. O conhecimento antes restrito às bibliotecas e livrarias chegava às bancas.

Ao mesmo tempo, o crescimento da família Disney e o lançamento de *Zé Carioca*, em 1961, estimularam os quadrinhos nacionais.

A revista *Recreio*, lançada em 1969, levou mais adiante a proposta de educar divertindo com suas histórias e atividades.

A Abril esteve presente nas principais transformações da sociedade brasileira.

O crescimento do turismo e da indústria automobilística, por exemplo, fez nascer a *Quatro Rodas*.

Futebol e sexo ganharam revistas sobre o assunto com *Placar* e *Playboy*, respectivamente.

E *Veja*, hoje a maior revista do país, foi responsável por algumas das melhores reportagens publicadas na imprensa nacional.

A Abril também acompanhou de perto a mulher brasileira nas últimas cinco décadas com o lançamento de revistas femininas.

Capricho começou com fotonovelas e em 1981 foi reformulada para falar com as adolescentes.

Manequim, a primeira revista de moda da Abril, hoje é uma das mais vendidas no Brasil.

Cláudia, que nasceu em 1961, focalizava inicialmente a dona de casa. Ao longo dos anos, para manter a liderança no setor, recebeu sucessivas adaptações e tratou de temas polêmicos, como o feminismo.

Nas décadas seguintes, surgiram inúmeros títulos, entre eles *Nova e Elle*, e, recentemente, *Estilo*.

Para continuar na liderança, a Abril diversificou sua atuação.

Investiu em televisão e internet, colocou no ar a TVA e a MTV, esta última com programação musical dirigida ao jovem.

Na internet, a primeira iniciativa foi o Brasil online, lançado em 1996. Hoje a Abril possui mais de 50 sites.

A liderança que exerce no mercado e os impressionantes números comprovam que o sonho de Victor Civita era um grande negócio.

4.2 Missão

“A Abril está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país”.

4.3 Valores

Excelência;

Integridade;

Pioneirismo;

Valorização das pessoas.

4.4 Princípios

Foco no cliente;

Rentabilidade;

Competitividade.

4.5 Visão

Ser a companhia líder em multimídia integrada, atendendo aos segmentos mais rentáveis e de maior crescimento dos mercados de comunicação e educação.

4.6 Dimensões

Atualmente o Grupo Abril é um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina, há 55 anos oferecendo informação, cultura educação e entretenimento de qualidade.

- 2,1 bilhões de reais de receita líquida em 2004;
- 6.000 funcionários;
- 90 títulos regulares;
- Principal produto: *Veja*, 4ª revista semanal de informação do mundo;
- 254 títulos especiais;
- Circulação anual: 170 milhões de exemplares de revistas;
- Mais de 40 sites de revistas;
- Operação de Televisão;
- Provedor de internet banda larga;
- 56 milhões de livros escolares;
- 7 das 10 maiores revistas do país;
- 3,6 milhões de assinaturas;
- 26 milhões de leitores;
- Maior gráfica da América Latina.

As empresas do grupo atuam no mercado de comunicação de diversas formas, como redação, publicação e distribuição de revistas e livros, e mídia eletrônica, demandando distintas necessidades de serviços sem prescindir de um modelo padrão de gestão de contratos e de qualidade.

4.7 Características físicas

A Editora Abril ocupava, até o ano de 1997, 20 endereços distribuídos em diferentes localidades da cidade de São Paulo, representando uma ocupação de 38.000 m².

A partir de junho deste ano concentrou as diversas unidades de negócio em imóvel alugado, o Edifício Birmann 21, localizado à Av. Nações Unidas, em Pinheiros, São Paulo, ocupando 32.302 m² de áreas de escritório.



Figura 18: **Edifício Birmann 21 – sede da Editora Abril S.A.**

Atualmente o Grupo Abril é composto de várias empresas que ocupam imóveis localizados em vários estados da federação e com diferentes características de edificação, totalizando uma área de aproximadamente 200.000 m².

4.8 Histórico

Neste Capítulo apresentaremos as várias fases do Gerenciamento de Facilidades do Grupo Abril.

A criação do Gerenciamento de Facilidades, internamente conhecido como Departamento de Administração Predial, está vinculada à mudança das Unidades de negócio do Grupo Abril para uma nova sede em 1997, o Edifício Birmann 21, denominado Novo Edifício Abril.

A partir da ocupação da nova sede o Grupo Abril dá início a uma série de mudanças em sua estrutura administrativa. No ambiente da Administração Predial o fato marcante é o início do processo de terceirização das operações de serviços.

Os serviços de limpeza, atividade de suporte administrada pelo Departamento de Administração Predial, já haviam sido terceirizados através de empresa especializada.

Os serviços de manutenção predial, até o primeiro semestre de 1998, eram realizados por uma equipe formada por funcionários do Grupo Abril. No segundo semestre é iniciada a terceirização dessa atividade.

Até a decisão pela terceirização da prestação da operação de serviços de manutenção, o Grupo Abril possuía mão-de-obra própria, equipe esta composta por funcionários de longo tempo de empresa.

A remuneração dos funcionários de manutenção excedia o piso das categorias aplicado no mercado. Muitas vezes, em razão dos aumentos sucessivos dos salários, seja por percentuais de dissídio aplicados, mérito ou compensações em forma de benefício, fruto da política de remuneração, o custo da equipe era representativo na composição das despesas do Grupo.

A decisão pela terceirização geral das atividades de suporte proporcionou a redução dos custos desses serviços e conseqüentemente a melhoria da qualidade dos serviços.

A melhoria da qualidade apresentada deveu-se à contratação de empresas especializadas e à substituição da equipe antiga por um grupo de técnicos com melhor formação profissional.

A terceirização foi importante no conjunto de medidas tomadas pela direção do Grupo Abril nos últimos cinco anos, manobras necessárias para o corte dos custos e o aumento da produtividade neste período.

A centralização administrativa em nova sede marca a mudança do perfil do gerente predial funcionário da Abril, pois a sua participação nos objetivos estratégicos da empresa torna-se fundamental.

Podemos citar o exemplo do investimento realizado pelo Grupo Abril na infraestrutura elétrica para a instalação de um novo gerador de energia capaz de manter o funcionamento de suas atividades nas diversas falhas de fornecimento da concessionária.

A instalação do gerador demandou grande investimento financeiro, garantindo maior confiabilidade ao cliente em relação aos serviços prediais oferecidos.

O tempo decorrido entre a decisão pelo investimento na melhoria da infraestrutura elétrica e o pleno funcionamento desta contingência foi de vários meses, necessários

para a elaboração de especificações e projetos técnicos, cotações e compra de equipamentos e serviços especializados e a realização da obra.

A profissionalização dos serviços de manutenção e a necessidade de aprendizado de novas tecnologias existentes na nova sede demandaram, no conjunto das ações tomadas pelo gestor da Administração Predial do Grupo Abril, mudanças na forma da condução das atividades.

As mudanças tinham como objetivo a profissionalização do gestor predial e na visão da condução das atividades.

Através das mudanças alteram-se as características do Departamento de Administração Predial, de simples executor de serviços gerais para uma maior participação na gestão do orçamento e controle de despesas alinhado com os objetivos do Grupo Abril.

A Administração Predial do Grupo Abril previa a transformação do conceito de Serviços Gerais para o de Gerenciamento de Facilidades na mudança de visão e na profissionalização das atividades de suporte.

O Grupo Abril centralizou sua administração em nova sede, atingindo novo patamar em relação aos sistemas e instalações prediais, mudando significativamente o perfil das atividades de suporte.

Este movimento garantiu o crescimento dos seus negócios, e proporcionou maior conforto para os seus funcionários e confiabilidade na infra-estrutura predial e de serviços para suportar as atividades-fim do Grupo Abril.

Logo após a mudança do Grupo Abril para o Edifício Birmann 21 o processo de terceirização da prestação de serviços foi iniciado, com a substituição de funcionários próprios de longo tempo de empresa.

A preparação para o processo envolveu simultaneamente o Grupo Abril e as empresas parceiras que faziam as atividades de suporte através da estrutura de recursos de pessoal, equipamentos e tecnologia.

A terceirização das atividades de suporte contribuiu para a redução de custo da operação de serviços e a melhoria da qualidade apresentada, na substituição de funcionários próprios por empresas especializadas.

Simultaneamente ao processo de terceirização da operação de serviços de suporte, a Administração Predial do Grupo Abril adota a modalidade de gestão de serviços com o conceito de Gerenciamento de Facilidades.

A modalidade de Gerenciamento de Facilidades através de empresa gerenciadora não vinculada ao Grupo Abril é condição determinada pelos proprietários no contrato de locação do Edifício Birmann 21.

O contato da Administração Predial do Grupo Abril com o Gerenciamento de Facilidades, realizado por empresa profissional, foi fundamental para a mudança na postura da gestão das atividades de suporte e prestação de serviços.

4.9 Gerenciadoras de Facilidades

Em 1997, ano da mudança para a nova sede, as gerenciadoras atuantes neste ramo de negócios eram, em sua maioria, filiais de grandes grupos americanos ou europeus, aplicando modelo de gestão muito distante das necessidades das empresas brasileiras, salvo àquelas que por sua vez também respondiam para matrizes estrangeiras.

Podemos selecionar um grupo de nove empresas com forte atuação no mercado de gerenciamento de propriedades e de facilidades; seis delas têm origem na América do Norte ou Europa e apenas três são nacionais.

Utilizaremos a seguinte codificação para representar cada uma das empresas selecionadas:

Empresa	Origem
A	Estrangeira
B	Estrangeira
C	Estrangeira
D	Estrangeira
E	Estrangeira
F	Estrangeira
G	Nacional
H	Nacional
I	Nacional

Tabela 1: **Empresas de Gerenciamento - codificação das empresas quanto a sua origem**

Fonte: Pesquisa sites de empresas de gerenciamento.

Das seis de origem estrangeira, cinco delas (**A, B, C, D e E**), como suas matrizes, têm especialidade desenvolvida em consultoria imobiliária e gerenciamento de investimentos. A sexta (**F**), de origem européia, atua em facilidades e gestão de utilidades industriais.

A empresa nacional **G** tem como visão empresarial assegurar a rentabilidade aos investidores e conforto ambiental aos usuários finais, sendo as empresas **D, E, F e I** as únicas com declarada especialização na gestão da prestação de serviços. A primeira com foco nas instalações prediais e a segunda na elaboração de soluções na especificidade de cada cliente.

As empresas **A, B, C e E** apresentam acentuada atuação na gestão de propriedades e incorporações, atendendo a grandes clientes corporativos e investidores nacionais e multinacionais, conforme Tabela 2.

As empresas **F** e **I** se concentram na gestão de serviços, manutenção e conservação predial, para grupos privados nacionais e fundos de pensão, conforme Tabela 2.

<i>Empresa</i>	<i>Principal Negócio</i>	<i>Demais áreas de atuação</i>	<i>Clientes*</i>
A	Consultoria imobiliária	Administração Predial	IF
B	Consultoria imobiliária	Administração Predial	IF / FP
C	Consultoria imobiliária	Administração Predial	IF/FPE/MV/GN
D	Gestão de serviços	Administração Predial	
E	Consultoria imobiliária	Administração Predial	IF/FPP/MV/T/GM
F	Gestão de serviços	Manutenção Industrial	IF/S/GN/H/GM
G	Gestão de serviços	Administração Predial	
H	Adm. Ativos Imobiliários	Administração Predial	FPE/T/LA/GM
I	Gestão de serviços	Administração Predial	IF/GN/GM

Tabela 2: **Empresas de Gerenciamento - características de negócio**

Fonte: Pesquisa sites de empresas de gerenciamento.

As **tabelas 1 e 2** têm apenas o objetivo de relacionar as empresas de gerenciamento, suas respectivas regiões de origem, os focos de atuação no mercado e caracterizar as organizações que compõem a carteira de clientes das gerenciadoras.

4.10 Estudo de Caso

4.10.1 Primeira Fase (junho/1997 a agosto/2000)

No início da ocupação da nova sede do Grupo Abril, a gerenciadora responsável tinha em sua composição societária dois grupos, um dos quais responsável pela incorporação e construção, fato gerador de vários conflitos na determinação da responsabilidade por vícios de obras e sistemas que não operavam conforme a necessidade do locatário.

A intermediação entre o prestador de serviços e o cliente, exercida pela gerenciadora, não foi assimilada pelos funcionários do Grupo Abril, pois a execução das atividades de suporte eram realizadas por duas equipes técnicas distintas, uma até então composta por colegas de empresa que atendiam as atividades de manutenção na área privativa e a outra, terceirizada, sob o comando da gerenciadora, para manutenção de áreas comuns.

A divisão entre área comum e privativa para os funcionários do Grupo Abril não fazia sentido, pois ocupavam integralmente o edifício e a centralização era a forma mais eficiente para o atendimento dos chamados de manutenção.

A primeira gerenciadora contratada pelo Grupo Abril foi a empresa **D (tabelas 1 e 2)**.

Findo os primeiros seis meses de locação, iniciados em meados de 1997, a gerenciadora **C (tabelas 1 e 2)** é vendida para a gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)**, que assume a administração e operação do edifício com todos os problemas de implantação, tais como vícios de obras e sistemas que não operavam de forma eficiente.

A existência de duas equipes técnicas no atendimento aos chamados de serviços, realizados por duas empresas distintas, sendo uma administrada pela gerenciadora e a outra pelo gestor do Grupo Abril, criava grande dificuldade para os funcionários e para os clientes.

Os processos de manutenção não eram padronizados, os clientes solicitavam serviços a duas equipes técnicas distintas, uma no atendimento das áreas privativas e a outra das áreas comuns.

A divisão das atividades operacionais entre duas equipes técnicas de manutenção, uma atuando nas áreas comuns e outra atuando nas áreas privativas, gerava um grande conflito para os funcionários do Grupo Abril, pois ocupavam integralmente o edifício, não fazendo sentido a separação das equipes.

Em 1999, com a intenção de reduzir o conflito na divisão de tarefas no atendimento dos serviços de manutenção, a Gerência de Facilidades do Grupo Abril inicia a centralização das equipes de manutenção, serviços e gerenciamento único com a padronização dos processos.

A empresa **D (tabelas 1 e 2)**, com matriz nos Estados Unidos, foi muito resistente a esse novo conceito, visto que sua especialidade é na consultoria imobiliária e não na prestação do gerenciamento de serviços de suporte.

O contrato comercial com a empresa **D (tabelas 1 e 2)** teve duração de dois anos e quatro gerentes se revezaram na administração ao longo desse período.

A empresa **D (tabelas 1 e 2)** era responsável pela manutenção e operação das áreas comuns do edifício e pelo relacionamento com o Gerente de Facilidades do Grupo Abril.

O gerenciamento realizado pela empresa **D (tabelas 1 e 2)** previa a contratação de serviços de menor custo, realizado por fornecedores de baixa qualificação técnica, atendimento limitado para as áreas comuns, com pouca ou nenhuma sinergia com as atividades semelhantes contratadas diretamente pelo Grupo Abril para as áreas privativas.

A atuação da gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)** se limitava às atividades de operação e manutenção das áreas comuns, não se interessando pelas demais necessidades dos clientes, ficando muito distante dos objetivos do Gerente de Facilidades do Grupo Abril.

A remuneração do contrato com a gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)** previa o pagamento de taxa fixa acrescido de dez por cento sobre todos os valores dos demais contratos administrados, inclusive tarifas de energia e água.

O percentual pago sobre a administração de contratos com as concessionárias de energia e água não caracterizava para a gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)** responsabilidade na negociação da demanda de energia (horário de ponta e fora de ponta) e na tarifa aplicada ao fator de demanda contratado.

Durante os anos de contrato com a gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)** poucas revisões nas obras de construção do Edifício Birman 21 foram promovidas o que causavam inúmeros transtornos aos funcionários do Grupo Abril.

Os problemas construtivos aliados à baixa performance no funcionamento de alguns sistemas prediais foram os motivos identificados pela Gerência de Facilidades do Grupo Abril para dar início ao processo de licitação na busca de um novo parceiro para o gerenciamento do Edifício.

As gerenciadoras deveriam desenvolver estratégias para atender os clientes de maneira diferenciada, aproximando-se deles e priorizando o contato com a Gerência

de Facilidades do Grupo Abril, responsável pela administração da prestação dos serviços terceirizado, encontro este denominado “encontro de serviço” (Quinn).^[73]

Podemos concluir que efetivamente esse princípio não foi adotado pela gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)**.

O gerenciamento da prestação de serviços tem como um de seus objetivos o aperfeiçoamento técnico constante no conceito da operação em serviços.

Fundamental para conhecer e definir exatamente o que deve ser feito e para quem é feito.

A Gerência de Facilidades do Grupo Abril identificou que a gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)** não tinha entre seus objetivos a satisfação da necessidade dos clientes, não levando em consideração o aperfeiçoamento técnico de seus parceiros.

4.10.2 Segunda Fase (setembro/2000 a agosto/2002)

Findo o contrato de dois anos com a gerenciadora **D (tabelas 1 e 2)**, é feita a transição para a gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)**, que após três meses do início do contrato passa a integrar o grupo da gerenciadora **F (tabelas 1 e 2)**.

O Grupo Abril decidiu pela contratação da gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** em virtude da comprovada especialização no gerenciamento de serviços com forte tendência à se adaptar às necessidades dos clientes atendendo à expectativa da Gerência de Facilidades na centralização dos escopos de manutenção até então dividida entre dois fornecedores.

A transição entre a gerenciadora **C (tabelas 1 e 2)** para a **D** ocorreu de forma tranqüila, sem sobressaltos, mas a mudança repentina na gestão dos negócios da gerenciadora **D** com sua incorporação pela gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** não correspondeu às expectativas da Gerência de Facilidades do Grupo Abril na realização de alguns planos.

A esperada centralização das atividades operacionais foi realizada, mas o gerenciamento dos demais serviços caracterizou-se prioritariamente pelo foco nos equipamentos, ficando o atendimento das demais necessidades do Grupo Abril em segundo plano em relação à operação predial.

Durante a fase de incorporação da gerenciadora **D** pela gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** e a implantação do contrato no Grupo Abril, os proprietários do Edifício Birman 21 instalam o condomínio com o objetivo de supervisionar a gestão das atividades do gerenciamento.

O condomínio representa os proprietários porém o suporte operacional é realizado pela gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** contratada em conjunto com o Grupo Abril.

Os proprietários do Edifício Birman 21 elegeram o síndico indicado pela condômina majoritária, proprietária de noventa e sete por cento do empreendimento.

Com a instalação do condomínio, os proprietários assumem a responsabilidade pelas pendências de obra não solucionadas nas gestões das administradoras anteriores.

A função principal do síndico é facilitar a aprovação de verbas extraordinárias, aporte feito pelos proprietários, necessárias à revisão das obras executadas originalmente fora de especificação técnica adequada e para a revisão dos sistemas prediais que permaneciam sem solução.

A gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** contratada pelo condomínio teve a responsabilidade de apoiar e fiscalizar a realização das obras de recuperação.

A gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** participou da centralização das equipes de manutenção e serviços, com gestão única e padronizada.

Após a centralização da manutenção, a gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** não mostrou interesse no estudo das demais necessidades dos clientes do Grupo Abril, limitando-se à operação predial.

A remuneração da gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** se dava através do pagamento de taxa fixa. Não havia custo adicional na administração dos demais contratos de serviços.

As negociações com as concessionárias, como por exemplo a revisão da demanda de energia contratada e a tarifa aplicada eram realizadas pela gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)**.

A gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** especializada em instalações prediais foi responsável pela revisão integral do sistema de ar condicionado, principalmente da

central de água gelada, que proporcionou o funcionamento dos tanques de termo-acumulação inoperantes desde a ocupação do edifício em 1997.

O trabalho de revisão do sistema de ar condicionado realizado entre os anos de 2001 e 2002, com um investimento de aproximadamente US\$ 280.000,00, foi integralmente assumido pelos proprietários do Edifício Birmann 21.

O contrato com a gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)**, teve duração de dois anos e ao longo desse período seis gerentes passaram pela administração.

As sucessivas trocas de comando criaram dificuldade adicional para a realização do principal objetivo de trabalho da Gerência de Facilidades do Grupo Abril: o atendimento às necessidades de seus clientes.

O objetivo da Gerência de Facilidades do Grupo Abril em relação à operação de serviços era garantir a função do gerenciamento dos processos e a entrega de valor ao cliente conforme estratégia do Grupo Abril.

A grande dificuldade gerada pelas sucessivas substituições dos gerentes de contrato da gerenciadora **E (tabelas 1 e 2)** foi responsável pelo reinício do contrato por cinco vezes sucessivas, postergando a padronização dos fluxos operacionais, originando novo processo de licitação pela Gerência de Facilidades Grupo Abril na busca de outro parceiro, mais identificado com seus objetivos em relação ao Gerenciamento de Facilidades.

4.10.3 Terceira Fase (setembro/2002 até 2005)

Participaram da licitação as gerenciadoras **B, C, E, F e G (tabelas 1 e 2)**, sendo esta última a ganhadora do processo.

A gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)** tem grande experiência na elaboração de soluções na especificidade de cada cliente e na época da concorrência era uma das poucas que possuíam software próprio de gestão global das atividades de administração de contratos, gerenciamento de manutenção e despesas, condição decisiva na sua escolha pela Gerência de Facilidades do Grupo Abril.

O gerente de contrato da gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)** integra-se ao núcleo de gestão do condomínio, composto pelo síndico e a Gerência de Facilidades do Grupo Abril.

A remuneração da gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)** é feito através de pagamento de taxa fixa.

A responsabilidade pelas negociações realizadas com as concessionárias e na contratação e no acompanhamento das obras pendentes desde o início da ocupação do edifício faz parte do escopo do contrato da gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)**.

O condomínio repassa para a gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)** a responsabilidade pela gestão do escopo integral da administração.

A gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)** assume a interlocução com os proprietários na obtenção de verbas extraordinárias, com o síndico e também com a Gerência de Facilidades do Grupo Abril, se responsabilizando pela operação e manutenção do Edifício Birmann 21 e pelo atendimento dos clientes e de suas necessidades.

A gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)**, especialista na gestão de contratos de prestação de serviços, conta com o suporte técnico de fornecedores na operação e nas atividades de manutenção especializada nos diversos equipamentos existentes no Edifício Birmann 21.

A gestão técnica global atende às expectativas da Gerência de Facilidades do Grupo Abril, e de seus objetivos na recuperação do processo de manutenção preventiva após longo período de vigência dos contratos anteriores cujos titulares aplicavam somente a forma corretiva na manutenção das instalações.

O exercício de gestão praticado pelos elementos que compõem o condomínio do Edifício Birmann 21, visto que cada uma das partes tem formação técnica diferente, experiências profissionais em outras áreas de administração, é muito rico mas não representa em muitas situações o esforço necessário para o cumprimento dos objetivos.

Apesar de os objetivos estarem alinhados, a administração do condomínio do Edifício Birmann 21 requer freqüentemente um líder que conduza as equipes de maneira o mais eficiente possível, utilizando os melhores recursos, humanos, materiais e tecnológicos disponíveis.

O líder para o grupo é fundamental na condução da administração do condomínio. Sua formação profissional deve garantir as melhores soluções técnicas e administrativas, preservando os interesses das partes nos objetivos e investimentos disponíveis.

O líder desempenha o papel de responsável pela condução dos melhores processos, na conquista dos resultados esperados para sua empresa e na orientação das equipes a fazerem e a seguirem o mesmo caminho.

A missão de liderança fica a cargo da Gerência de Facilidades do Grupo Abril, com o patrocínio dos demais envolvidos na administração do condomínio, síndico e gerenciadora.

O patrocínio dos demais envolvidos é determinante na revisão do papel dos parceiros, suas responsabilidades e representou significativo crescimento dos resultados obtidos.

Podemos identificar dentre os resultados obtidos o montante da verba liberada pelos proprietários, configurando não só o investimento na manutenção do valor imobiliário mas também na satisfação do locatário.

Os verbas extraordinárias repassadas pelos proprietários representaram, no ano de 2005, aproximadamente 12% do valor anual de locação.

Os recursos empregados na operação e manutenção do edifício, suportados na forma de taxa de condomínio pelo Grupo Abril garante a maior eficácia na contratação de serviços técnicos especializados, inclusive do gerenciamento terceirizado, para melhor atender a necessidade de seus funcionários.

A despesa ordinária do condomínio do Edifício Birmann 21 no ano de 2005 será da ordem de 60% do custo anual de locação.

Podemos indicar como uma das grandes dificuldades na gestão de serviços terceirizados a criação da melhor maneira de gerir técnica e administrativamente as atividades do Gerenciamento de Facilidades, de forma a atender as necessidades dos clientes, contando com parceiros mais adequados.

A profissionalização é a forma mais objetiva de estabelecer uma boa relação com as empresas de prestação de serviços na elaboração de projetos e na busca contínua do melhor resultado.

Ao longo dos últimos anos a característica dos profissionais responsáveis pela contratação e pela prestação de serviços especializados vem se modificando para melhor atender às expectativas dos clientes.

A profissionalização sem dúvida faz parte da estratégia das organizações na identificação das necessidades de serviços de suporte, com foco na aproximação com o cliente, na obtenção de mais qualidade e no melhor preço para os serviços prestados.

Além de encontrar parceiros mais adequados para os desafios propostos, a forma como os profissionais envolvidos se relacionam é fundamental, pois apesar de trabalharem com os mesmos objetivos existem interesses específicos em suas organizações de origem.

É tarefa difícil para a Gerência de Facilidades liderar uma equipe formada por profissionais de várias empresas administrando as diferentes características de identidade na realização dos objetivos principais.

A correta administração da diversidade de formação e de cultura das empresas terceirizadas pode colaborar na busca da melhor alternativa para a prestação de diferentes serviços para um grande número de clientes, no objetivo de atender as expectativas destes clientes na percepção do serviço realizado.

5. REFLEXÕES EXTRAÍDAS DA PRÁTICA DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NO GRUPO ABRIL

Podemos concluir pelas análises feitas neste trabalho que não há forma de gestão certa ou errada no Gerenciamento de Facilidades. O Gerenciamento de Facilidades pode ser mais ou menos aderente às necessidades das organizações que contratam essa prestação de serviços.

Portanto é de fundamental importância na aplicação ou criação de um modo de gestão o conhecimento da cultura organizacional do cliente para a qual o serviço será prestado.

A padronização tem como objetivo a obtenção de ganhos de escala na contratação de várias atividades para um grande volume, diluir o custo fixo de administração por um grande número de localidades que necessitam dos mesmos serviços mas em proporções diferentes.

O Grupo Abril, antes da centralização na nova sede, adotava uma forma de gestão descentralizada, o núcleo corporativo e as diversas filiais possuíam gestores específicos seguindo uma mesma diretriz mas de maneira não padronizada.

A nova sede é um marco na história do Grupo Abril e representa para todas as unidades de negócio que compõem a estrutura do Grupo uma profunda modificação na forma de se relacionarem entre si.

Para o departamento de Gerenciamento de Facilidades não foi diferente. A centralização das equipes de gestão, os processos de terceirização dos recursos operacionais e o relacionamento com empresas gerenciadoras com grande experiência no mercado foram fatores significativos na revisão destas atividades dentro do grupo.

Podemos concluir que é necessária a profissionalização de todos os elementos envolvidos na atividade do Gerenciamento de Facilidades, gestores, equipe de funcionários envolvidos e para todas as empresas parceiras que prestam serviços terceirizados.

A profissionalização do Gerenciamento de Facilidades do Grupo Abril foi importante para o aprofundamento do estudo técnico das instalações, dos sistemas e de seus componentes para conseguir maior rendimento e eficiência.

Para ressaltar a importância do Gerenciamento de Facilidades na melhoria do desempenho das atividades do negócio do Grupo Abril, citamos como exemplo a estabilidade no fornecimento da energia elétrica, a qualidade da água fornecida, a eficiência no transporte vertical etc., e também no conforto de seus funcionários, através da melhoria do condicionamento térmico e da automação predial etc.

O primeiro estágio da profissionalização do Gerenciamento de Facilidades no Grupo Abril teve caráter eminentemente técnico e no conhecimento da infra-estrutura, aspectos fundamentais na seleção das empresas parceiras.

A Gerência de Facilidades do Grupo Abril recomendou a substituição de algumas empresas de prestação de serviços terceirizados na medida em que o nível de exigência aumentava, fruto do estudo prático das instalações do Edifício Brimann 21 e das necessidades dos clientes.

Os resultados práticos obtidos na eficiência da operação e manutenção das instalações do Edifício Brimann 21 foram a economia de recursos conquistada pela gestão de energia e água e na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A consolidação das parcerias com empresas especializadas terceirizadas e os procedimentos técnicos promoveram a busca dos mesmos objetivos na gestão global das atividades administrativas.

Para a Gerência de Facilidades do Grupo Abril não bastava a eficiência nos recursos técnicos de operação e manutenção, havia a necessidade da aplicação dos mesmos métodos nos processos administrativos e gerenciais.

Novamente a seleção dos parceiros tem importância estratégica na conquista dos objetivos da Gerência de Facilidades do Grupo Abril consonantes com o aumento do nível de demanda dos clientes e das novas necessidades dos negócios do Grupo Abril.

A parceria entre a gerenciadora **G (tabelas 1 e 2)** e a Gerência de Facilidades do Grupo Abril viabilizou a centralização das equipes técnicas na gestão do condomínio.

A parceria colaborou com a missão da Gerência de Facilidades em profissionalizar a gestão dos processos administrativos.

Podemos concluir que a conquista da eficiência técnica e a gestão administrativa foi um dos elementos responsáveis pelo bom desempenho do Gerenciamento de Facilidades do Grupo Abril.

A liderança exercida pela Gerência de Facilidades do Grupo Abril foi decisiva para a consolidação do processo de profissionalização da atividade na corporação.

O líder é o responsável pela busca do sucesso na aplicação das ferramentas de gestão e exige o comprometimento dos parceiros na obtenção de serviços de qualidade com custo competitivo.

A Gerência de Facilidades faz a gestão dos parceiros em várias especialidades para conquistar os objetivos definidos e despende muita energia nesta tarefa, pois cada membro das empresas terceirizadas age de forma autônoma no desempenho de suas atividades, algumas vezes com uma visão limitada do resultado maior obtido pelo conjunto dos esforços.

A Gerência de Facilidades do Grupo Abril desenvolveu a capacidade de organizar os processos de forma que cada parceiro despenda energia suficiente para o desempenho de cada atividade isolada sem comprometer o resultado.

O resultado apresentado pelo conjunto dos esforços de todos os parceiros refletem os objetivos da Gerência de Facilidades do Grupo Abril na busca da maior lucratividade, maior eficiência e no menor tempo.

Podemos aplicar ao Gerenciamento de Facilidades a definição de sociedade, o conjunto de pessoas que compartilham propósitos, preocupações e costumes, interagindo na constituição de uma comunidade.

O líder desenvolve, com a colaboração de seus parceiros, a organização dos processos com a motivação necessária para solucionar problemas, criar procedimentos e prestar serviços de qualidade para atender a demanda do grupo formado por todos os clientes.

O líder valoriza a participação das pessoas no processo de organização das atividades de serviço, incentivando a comunicação, desenvolvendo a motivação no trabalho, descentralizando as decisões e delegando autoridade com o objetivo de aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços.

A liderança conquistada pela Gerência de Facilidades do Grupo Abril, com a colaboração dos demais parceiros na administração do condomínio, síndico e gerenciadora, na revisão do papel dos demais parceiros e suas responsabilidades foi o fator determinante no significativo crescimento dos resultados obtidos.

Como estrutura organizacional, a gestão do condomínio do Edifício Brimann 21 tem características de uma **estrutura matricial**,^[74] a distribuição das atividades específicas em grupos com responsabilidade bem definida, grande autonomia e

claros objetivos a serem atingidos sob a coordenação do Gerente de Facilidades do Grupo Abril.

Utilizamos a Figura 17 para ilustrar as características de gestão descritas anteriormente:

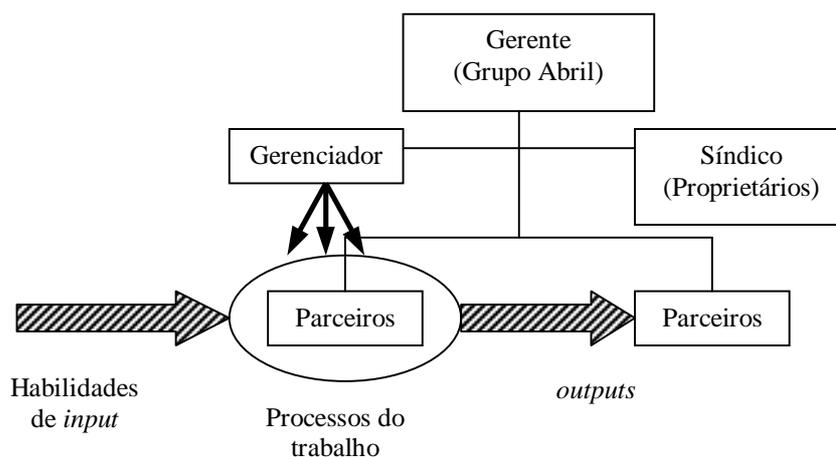


Figura 18: **Estrutura de Organização Aplicada pela área de Administração** Predial do Grupo Abril no condomínio B21
Fonte: Baseado em Mintzberg, 1992 – Criando Organizações Eficazes – pag. 15

A estrutura de organização^[75] adotada pelo condomínio do Edifício Birmann 21, na sede do Grupo Abril, colaborou na obtenção dos expressivos resultados no aperfeiçoamento técnico das equipes, padronização de procedimentos e na economia na gestão de recursos.

A forma de Gerenciamento utilizada no Edifício Birmann 21 ganhou a confiabilidade da direção do Grupo Abril, que incentivou sua aplicação nos demais prédios administrados pela Gerência de Facilidades, totalizando atualmente mais de 200.000 m² de área construída.

A equipe da Gerência de Facilidades está composta por vinte e cinco funcionários do Grupo Abril e mais de seiscentos funcionários de empresas terceirizadas.

O número de profissionais envolvidos corresponde ao volume de serviços prestados em todos os edifícios do Grupo Abril nas atividades de manutenção predial (corretiva e preventiva), serviços de conservação predial (limpeza, jardinagem, etc.), serviços de administração de contratos (operacional e financeira); planejamento de espaço (projetos de layout), serviços de transportes de funcionários; serviços de coleta e distribuição de correspondências, administração da frota de veículos executivos e funcionais, e viagens (passagens, hospedagem, etc.).

6. RECOMENDAÇÕES EXTRAÍDAS DA PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Pretendemos com este trabalho apresentar o resultado de experiências realizadas na prática do Gerenciamento de Facilidades.

Da observação cotidiana, entretanto, achamos saudável e de bastante utilidade para o leitor que se interessar por este assunto, indicar quais das experiências foram adotadas com sucesso e quais delas se mostraram ineficazes ao longo do tempo.

Nossa intenção é compartilhar o uso das boas práticas no Gerenciamento de Facilidades, experiência adquirida em mais de oito anos de trabalhos realizados nesta atividade.

Com o objetivo de melhor organizar as recomendações extraídas deste trabalho estruturaremos a relação em forma de tópicos em ordem de prioridade que mais atendem às nossas expectativas.

- **A estratégia de Gerenciamento de Facilidades**

A terceirização das atividades de suporte dos negócios das organizações em geral se mostrou bastante eficiente na conquista de bons resultados a partir da contratação de empresas especializadas na aplicação de métodos profissionais na operação e manutenção das edificações.

As melhorias conquistadas pelo Gerenciamento de Facilidades criam condições para que os resultados sejam divulgados no ambiente interno das organizações, tonando-se parte das atividades estratégicas e aumentando sua importância na satisfação dos clientes.

O valor do trabalho do Gerenciamento de Facilidades está no relacionamento e na disponibilidade para os clientes internos, no desenvolvimento individual dos membros das equipe e na condução das decisões com a participação dos envolvidos na negociação de metas.

- **Cultura organizacional**

O conhecimento da cultura organizacional do cliente para o qual os serviços serão prestados é de fundamental importância na aplicação ou criação de um modo de gestão com o objetivo de atender ao nível de exigência esperado.

O Gerenciamento de Facilidades considerado como atividade estratégica para as organizações que contratam esta modalidade de serviços, tem grande responsabilidade no conhecimento e disseminação da cultura organizacional para todos os níveis da prestação de serviços.

A disseminação da cultura organizacional entre os membros das equipes facilita a gestão da prestação de diversos serviços por estar alinhada aos objetivos e a expectativa dos clientes.

- **Profissionalização**

A consolidação do processo de profissionalização do Gerenciamento de Facilidades também é um fator que contribui para esta atividade seja valorizada pelas organizações no aspecto de confiança na disponibilidade dos recursos de infraestrutura.

Um dos resultados da profissionalização das atividades do Gerenciamento de Facilidades é a melhoria do desempenho com a ampliação do conhecimento técnico das instalações possibilitando a revisão dos procedimentos de operação das empresas contratadas.

O aprimoramento do conhecimento das instalações (equipamentos, sistemas, etc.) pelo Gerenciamento de Facilidades colabora no treinamento contínuo das equipes técnicas envolvidas.

A revisão dos procedimentos pelas empresas responsáveis pela manutenção e operação das instalações tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados e como resultado adicional apresentar redução nas despesas.

A gestão mais eficiente na operação das instalações pode apresentar redução nas despesas de energia elétrica, através das revisões de contrato, como a redução da demanda contratada, a correta utilização dos sistemas no horário de ponta (17h às 20 h), e na revisão das tarifas aplicadas.

Outro resultado significativo no eficiente Gerenciamento de Facilidades é a possibilidade de reduzir as despesas de operação na contratação de demanda firme de água potável com a concessionária pública, ou seja, a aplicação de tarifa diferenciada em contrapartida a não utilização de fontes alternativas de abastecimento.

As negociações com as concessionárias de energia elétrica e água potável conduzidas pelas empresas Gerenciamento de Facilidades devem estar alinhadas com os objetivos corporativos de redução dos custos de operação das organizações.

- **Organização dos processos**

Uma das melhores formas na solução de problemas está na organização dos processos e na criação de procedimentos com o objetivo de prestar serviços de qualidade conforme a demanda dos clientes.

Podemos indicar o trabalho realizado na padronização dos processos de gestão da operação de serviços como fundamental para o Gerenciamento de Facilidades administrar de maneira eficiente uma maior quantidade de imóveis.

A padronização dos contratos de prestação de serviços terceirizados é uma das experiências que apresentou bons resultados, a metodologia de trabalho pode ser estendida para vários imóveis, com diferentes níveis de complexidade e em diversas localidades do território nacional.

- **Liderança**

A liderança é um instrumento importante na valorização das pessoas no processo de organização das atividades de serviços.

A liderança deve ser conquistada pelo Gestor de Facilidades com a colaboração das equipes, revisando o papel dos demais parceiros, suas responsabilidades como fator significativo para o crescimento dos resultados obtidos.

Para o Gerente de Facilidades se tornar um líder deve:

- possuir sensibilidade na percepção das necessidades de seus clientes, colocando-se no lugar deles, deve captar suas mensagens e sinais, evitar julgamentos prévios e estar alinhado com as expectativas. Em resumo, deve estar disponível;
- investir em novas idéias e projetos e compartilhá-los com os membros da sua equipe;
- estimular o diálogo com o objetivo de dar oportunidade para sugestões e críticas, incentivando o exercício permanente da negociação;

- ser interdependente, incentivando parcerias com demais áreas, compartilhar trabalhos e objetivos, e principalmente desenvolver maior potencial dos membros da sua equipe;
- ser transparente na implementação dos projetos, em consenso com a equipe, disponibilizar informações para todos, respeitar as diferenças individuais;
- exercitar o aprendizado da equipe no estudo de falhas e erros para replanejar as atividades e tratar os conflitos diretamente com os envolvidos.

1 Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • contratação de empresas especializadas • aplicação de métodos profissionais • divulgação dos resultados obtidos • aumentar a importância das atividades realizadas • satisfação dos clientes • relacionamento com os clientes • desenvolvimento individual dos membros das equipes
2 Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> • valorização da atividade • confiança na disponibilidade dos recursos • melhoria de desempenho • aplicação de conhecimentos técnicos • revisão dos procedimentos • treinamento contínuo • melhoria da qualidade dos serviços • redução de despesas • revisão de contratos • correta utilização dos sistemas • negociação com concessionárias • alinhamento com objetivos corporativos
3 Organização de processos	<ul style="list-style-type: none"> • criação de procedimentos • serviços de qualidade • atender demanda dos clientes • padronização dos processos • padronização dos contratos
4 Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • atender ao nível de exigência esperado • disseminação da cultura organizacional • alinhamento com objetivos corporativos
5 Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • valorização das pessoas • colaboração das equipes • revisão do papel dos demais parceiros • responsabilidade para o crescimento dos resultados

Tabela 3: Resumo das recomendações extraídas da prática de Gerenciamento de Facilidades

A Tabela 3 relaciona os principais aspectos extraídos da prática de Gerenciamento de Facilidades, no nosso entendimento e sem a pretensão de limitar outros tantos que porventura hajam na visão de outros profissionais.

Podemos resumir as responsabilidades do Gerente de Facilidades na criação de um ambiente de trabalho cooperativo, priorizando as relações com os clientes, mantendo os trabalhos alinhados com os objetivos da organização a qual pertence, buscando resultados, valorizando as pessoas no incentivo à participação e a permanente negociação entre os membros de sua equipe.

7. CONCLUSÕES FINAIS

Observamos que não existe uma forma certa ou errada de realizar o Gerenciamento de Facilidades, a diferença está na maior ou menor capacidade desenvolvida para atender as necessidades dos clientes.

Concluimos também ser de grande importância para o bom Gerenciamento de Facilidades o conhecimento da organização para a qual os serviços serão prestados.

Uma lição que pode ser compartilhada para a boa prática do Gerenciamento de Facilidades é o processo de escolha das empresas parceiras.

O processo de escolha e contratação de empresas de prestação de serviços pode ser realizado através das áreas de suprimentos das organizações, podendo desenvolver uma metodologia de avaliação de fornecedores de várias especialidades, dentre eles os de operação, manutenção e Gerenciamento de Facilidades.

O processo de avaliação das atividades principais para o Gerenciamento de Facilidades, tais como os serviços de manutenção e os serviços de limpeza, de ser realizado periodicamente.

Recomendamos que os contratos não sejam firmados com prazos inferiores a dois anos pois este período é curto para a plena adaptação dos prestadores de serviços, e superiores a quatro anos para a reavaliação das técnicas e procedimentos adotados em relação ao mercado e alinhamento dos valores contratados.

Dentre as etapas do processo está a pesquisa de mercado, que identifica potenciais fornecedores a serem avaliados em conjunto com as empresas contratadas para a prestação desses serviços.

A avaliação dos fornecedores (atuais e potenciais) resulta em um indicador de grande valor para o Gerente de Facilidades identificar o nível da qualidade dos serviços prestados em relação aos serviços praticados no mercado.

A permanente avaliação do nível de qualidade dos serviços prestados é importante para o Gerente de Facilidades e também para as empresas parceiras, pois estas identificam os processos que requerem revisão para a conquista de melhores resultados através da melhoria contínua.

A liderança do Gerente de Facilidades consolida as melhores práticas da gestão das atividades de suporte.

O Gerenciamento de Facilidades exerce o comando estratégico nas decisões das atividades de suporte, seguindo os objetivos corporativos das organizações para as quais presta serviços.

Os resultados obtidos pelo exercício do comando em Gerenciamento de Facilidades estão na busca permanentemente de avanços e melhorias nos processos, na contribuição do aumento da qualidade dos serviços prestados e na redução dos custos de operação.

A profissionalização do Gerenciamento de Facilidades é fundamental para o reconhecimento da importância do trabalho realizado e conseqüentemente das equipes envolvidas.

O crescimento da competência técnica e administrativa do Gerenciamento de Facilidades, gestores, funcionários e técnicos das empresas parceiras influi na consolidação da importância estratégica desta modalidade de gestão de serviços.

O processo de profissionalização dos prestadores de serviços na adoção do conceito mais amplo do Gerenciamento de Facilidades contribui para a centralização da gestão de várias áreas de serviços.

Dentre as atividades do Gerenciamento de Facilidades podemos citar a operação e a manutenção predial, o planejamento da ocupação dos espaços disponíveis, a administração de contratos de prestação de serviços, administração de imóveis (próprios e alugados), administração de veículos executivos e funcionais, a administração de serviços de transportes, de distribuição de correspondência e a administração de serviços de viagens (passagens, hospedagem), etc.

Como extensões possíveis para a continuidade deste trabalho poderíamos citar a análise dos resultados obtidos pelo Gerenciamento de Facilidades e a criação de indicadores de desempenho para melhor avaliar a eficiência deste modo de gestão.

A expansão deste trabalho pode ter como objetivo a pesquisa em diversas organizações, a contratação do Gerenciamento de Facilidades, as atividades envolvidas, identificando o maior número de serviços prestados no suporte das atividades principais destas organizações.

O crescimento da importância do Gerenciamento de Facilidades é o resultado prático na aplicação de conceitos modernos de administração, teoria de sistemas e processos eficientes de gestão.

É importante perceber que do exercício do Gerenciamento de Facilidades com o objetivo de reduzir despesas, profissionalizar a prestação dos diversos serviços e das equipes envolvidas é fundamental para o reconhecimento desta atividade estratégica pelas organizações que contratam esta modalidade de gestão de serviços.

Podemos perceber que em algumas organizações o Gerenciamento de Facilidades está relacionado, de forma errônea, ao conceito de centro de despesas, demonstrando

que existe uma miopia administrativa na falta de reconhecimento dos resultados apresentados.

Algumas atividades básicas de serviços desempenhadas sem o acompanhamento do Gerenciamento de Facilidades podem representar simplesmente a execução de tarefas rotineiras de operação e podem não garantir o melhor desempenho e a forma mais eficiente de administrar serviços.

O Gerenciamento de Facilidades tem melhores condições de administrar serviços através das ferramentas necessárias à realização da prestação de serviços com profissionalismo, maior eficiência, melhores resultados e maiores economias, operando os recursos em um ponto mais próximo do ótimo para as organizações que contratam esta modalidade de gestão.

A prestação de serviços representa aproximadamente 60% do PIB nacional, demonstrando sua crescente importância como atividade econômica, o total de empresas atuando no mercado passa de 500 mil.

Ao longo da década de 1980 as grandes corporações transferem a responsabilidade das atividades de suporte, visando reduzir custos e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Esta transferência de responsabilidade representa uma grande mudança nas relações de trabalho entre empregado e empregador, processo denominado terceirização.

A relação entre empregado e empregador é estabelecida mediante contrato de trabalho, documento que estabelece as condições da prestação dos serviços, valor relativo do pagamento, responsabilidades e deveres entre as partes.

O cuidado que se deve tomar na contratação de serviços terceirizados é o estabelecimento dos níveis corretos de subordinação dos prestadores em relação ao

contrato de trabalho, que deve conter de forma clara e objetiva os direitos e obrigações dos empregados e empregadores.

A caracterização de vínculo trabalhista na relação de trabalho é ponto de atenção na contratação de serviços terceirizados, pois o controle da qualidade dos serviços prestados e o poder de mando devem estar no comando das empresas prestadoras de serviços.

A terceirização da prestação de serviços reformula as relações de trabalho buscando aumento do nível da especialização e profissionalização, com ênfase no desenvolvimentos dos recursos humanos e tecnológicos.

A prestação de serviços tem como focos principais a definição do que deve ser feito e para quem é feito.

Um ponto importante na prestação de serviços é o nível de qualidade percebido pelas organizações que contratam estes serviços além e fundamentalmente dos clientes que têm contato direto com os prestadores de serviços.

A crescente demanda das organizações em geral pelo aumento contínuo dos seus padrões de produtividade e qualidade, bem como a redução de custos, como requisitos básicos para assegurar sua sobrevivência no mercado gerou o estabelecimento das condições e do ambiente propício para o desenvolvimento e o crescimento do Gerenciamento de Facilidades.

Podemos observar, com base na experiência abordada, que o Gerenciamento de Facilidades pode conquistar resultados efetivos quando desempenhado por empresas especializadas e que utilizem métodos profissionais.

No ambiente organizacional o Gerenciamento de Facilidade pode fazer parte das atividades estratégicas em função dos resultados obtidos nos processos específicos

apresentados, da divulgação das conquistas e da maior satisfação dos clientes.

O comprometimento do Gerenciamento de Facilidades com os objetivos das organizações representa o meio como esta atividade é importante no suporte das atividades-fim, outro ponto importante é o incentivo no relacionamento com os clientes e no desenvolvimento profissional e individual das equipes envolvidas.

O conhecimento da cultura organizacional para o desempenho da atividade de Gerenciamento de Facilidades no ambiente das organizações é de fundamental importância na conquista de resultados alinhados aos objetivos corporativos.

A responsabilidade da participação do Gerenciamento de Facilidades no planejamento estratégico das organizações está em disseminar a cultura organizacional para todos os níveis da prestação de serviços, garantindo assim a maior receptividade dos clientes.

A valorização do Gerenciamento de Facilidades é reconhecida no ambiente corporativo através da profissionalização das atividades desempenhadas, gerando maior confiabilidade dos clientes em relação aos recursos e as instalações.

A maior confiabilidade do cliente em relação ao Gerenciamento de Facilidades é conquistada através da melhoria do desempenho, na aplicação de conhecimentos técnicos, na revisão dos processos e procedimentos adotados, aumentando a percepção da qualidade dos serviços prestados.

A importância do Gerenciamento de Facilidades no ambiente corporativo está relacionada ao nível de eficiência obtido no desempenho da gestão dos serviços e principalmente na redução das despesas de operação.

As reduções nas despesas de operação através da gestão eficiente do Gerenciamento de Facilidades são obtidas através da padronização dos processos, otimização dos

recursos, negociação com concessionárias públicas e na melhor utilização dos sistemas operacionais.

A organização dos processos administrativos e operacionais é fundamental para o bom desempenho do Gerenciamento de Facilidades pois desta maneira são obtidos serviços de qualidade de acordo com a demanda e expectativa dos clientes corporativos.

A organização e padronização dos processos no Gerenciamento de Facilidades possibilita a gestão eficiente da atividade no maior número de localidades de acordo com a necessidade e a distribuição física das organizações.

O crescimento da importância de Gerenciamento de Facilidades nas organizações dá-se à medida do desenvolvimento do perfil de liderança exercido pelo gestor da atividade na valorização das pessoas, no incentivo ao trabalho cooperativo entre as equipes, na revisão do papel dos parceiros, assumindo efetivamente a responsabilidade da melhoria dos resultados obtidos.

O Gerente de Facilidades assume a liderança dos processos de gerenciamento de serviços quando se mostra sensível e percebe as necessidades de seus clientes, disponível para o diálogo e implementando de forma transparente as melhorias contínuas dos processos.

Concluindo de forma resumida, podemos ressaltar cinco princípios fundamentais para a boa prática do Gerenciamento de Facilidades;

- a estratégia;
- a profissionalização;
- a organização de processos;
- a cultura organizacional;
- e a liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CORRÊA, HENRIQUE L. – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 23.
2. SILVA, CIRO PEREIRA DA. **A Terceirização Responsável.** LTR Editora Ltda., São Paulo, 1997, pág. 16.
3. DADOS ECONÔMICOS DO PIB. **CNI.** Disponível em <http://www.cni.org.br/brasil/pib.htm>, acessado em 14 de agosto de 2005.
4. PESQUISA NACIONAL DE SERVIÇO. **IBGE.** Disponível em <http://www.ibge.gov.br/pns>, acessado em 14 de agosto de 2005.
5. GIOSA, LÍVIO ANTONIO. **Terceirização -- Uma Abordagem Estratégica.** Editora Pioneira Ltda., São Paulo, 1999.
6. SILVA, MÁRCIA TERRA DA. **Gerenciamento de Facilidades I: Serviços de Suporte** – PECE – MBA, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. /Notas de aula da Disciplina GF-005, São Paulo, 2003.
7. HESKETT, JAMES L. – SASSER, W. EARL Jr – HART, CHRISTOPHER W. L. **Serviços Revolucionários – Mudando as Regras do Jogo Competitivo na Prestação de Serviços.** Livraria Editora Pioneira Ltda., São Paulo, 1990.
8. SILVA, MÁRCIA TERRA DA. **Gerenciamento de Facilidades I: Serviços de Suporte** – PECE – MBA, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. /Notas de aula da Disciplina GF-005, São Paulo, 2003.

9. POLÔNIO, WILSON ALVES. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2003, pág. 18.
10. ALMEIDA, AMADOR PAES DE. **CLT comentada -- Artigo 442**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
11. POLONIO, WILSON ALVES. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2003, pág. 23.
12. ALMEIDA, AMADOR PAES DE. **CLT comentada -- Artigo 442**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
13. _____. **CLT comentada -- Artigo 442**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
14. POLONIO, WILSON ALVES. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2003, pág. 23.
15. ALMEIDA, AMADOR PAES DE. **CLT comentada -- Artigo 2º**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
16. _____. **CLT comentada - Artigo 3º**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
17. POLONIO, WILSON ALVES. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2003, pág. 24.
18. _____. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2003.
19. _____. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2003, pág.25.

20. FRANCO, VERA HELENA DE MELL – CARRAZZA, ROQUE ANTONIO. **Constituição Federal – Código Comercial – Código Tributário Nacional.** Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 2005.
21. ALMEIDA, AMADOR PAES DE. **CLT comentada.** Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
22. NEGRÃO, THEOTONIO – GOUVEIA, JOSÉ ROBERTO F. **Código Civil e legislação civil em vigor -- Art. 1.216.** Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
23. ALMEIDA, AMADOR PAES DE. **CLT comentada -- Lei nº 6.019.** Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
24. _____. **CLT comentada -- Lei nº 7.102 e inciso III.** Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
25. _____. **CLT comentada -- Lei nº 6.019.** Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
26. _____. **CLT comentada -- Arts. 2º e 3º.** Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
27. POLONIO, WILSON ALVES. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2003.
28. COLLI, JULIANA. **A trama da terceirização.** Editora da UNICAMP, Campinas, 2000.
29. JOHNSTON, ROBERT – CLARK GRAHAM. **Administração de Operações de Serviços.** Editora Atlas, São Paulo, 2002.
30. HESKETT, J.L. **Manging in the services economy.** Harvard Business Scholl Press, Boston, 1986.

31. COLLIER, D. A. **The service/quality solution: using service management to gain competitive advantage.** ASQC Quality Press, New York, 1994.
32. JOHNSTON, ROBERT – CLARK GRAHAM **Administração de Operações de Serviços.** Editora Atlas, São Paulo, 2002.
33. _____, – CLARK GRAHAM. **Administração de Operações de Serviços.** Editora Atlas, São Paulo, 2002.
34. COLLIER, D. A. **The service/quality solution: using service management to gain competitive advantage.** ASQC Quality Press, New York, 1994.
35. HESKETT, JAMES L. – SASSER, W. EARL Jr – HART, CHRISTOPHER W. L. **Serviços Revolucionários – Mudando as Regras do Jogo Competitivo na Prestação de Serviços.** Livraria Editora Pioneira Ltda., São Paulo, 1990.
36. GIANESI, IRINEU G. N. – CORRÊA, HENRIQUE LUIZ. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente.** Editora Atlas, São Paulo, 1994, pág. 50.
37. CORRÊA, HENRIQUE L. – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002.
38. SKINNER, W. **Manufatura: o elo faltando na estratégia corporativa .** Harvard Business Review, Maio, 1969.
39. _____. **Manufatura: o elo faltando na estratégia corporativa .** Harvard Business Review, Maio, 1969.

40. _____. **Manufatura: o elo faltando na estratégia corporativa** . Harvard Business Review, Maio, 1969.
41. CORRÊA, HENRIQUE L. – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 414.
42. _____, – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 66.
43. _____, – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 308.
44. _____, – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 338.
45. MAISTER, D.^a **The psychology of waiting lines**. In: CZEPIEL, J.A .; SOLOMAN, M.R.; SURPRENANT, C.F. (org.). *The service encounter*. Lexington: Hath, 1985, pág. 113-123.
46. CORRÊA, HENRIQUE L. – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 67.
47. SILVA, MÁRCIA TERRA DA. **Gerenciamento de Facilidades I: Serviços de Suporte** – PECE – MBA, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. /Notas de aula da Disciplina GF-005, São Paulo, 2003.

48. HESKETT, JAMES L. – SASSER, W. EARL Jr – HART, CHRISTOPHER W.
**L. Serviços Revolucionários – Mudando as Regras do Jogo Competitivo na
Prestação de Serviços.** Livraria Editora Pioneira Ltda., São Paulo, 1990.
49. CORRÊA, HENRIQUE L. – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços:
Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora
Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 72-74.
50. _____, – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de
Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002,
pág. 72-74.
51. MINTZBERG, HENRY. **Criando Organizações Eficazes.** Editora Atlas S. A.,
São Paulo, 1995, pág. 12.
52. _____, **Criando Organizações Eficazes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 1995,
pág. 20-22.
53. _____, **Criando Organizações Eficazes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 1995,
pág. 13.
54. SILVA, MÁRCIA TERRA DA. **Gerenciamento de Facilidades I: Serviços de
Suporte – PECE – MBA,** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
/Notas de aula da Disciplina GF-005, São Paulo, 2003.
55. HESKETT, J.L. **Manging in the services economy.** Harvard Business Scholl
Press, Boston, 1986.
56. _____, **Manging in the services economy.** Harvard Business Scholl Press,
Boston, 1986.

57. CORRÊA, HENRIQUE L. – CAON, MAURO **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002.
58. ____, – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002.
59. ____, – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 242.
60. ____, – CAON, MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 244.
61. MINTZBERG, HENRY. **Designing effective organizations.** Prentice Hall, New Jersey, 1992.
62. SCHEIN, EDGARD. **A Psicologia da Organização.** Livraria Clássica Editora, Lisboa, 1968.
63. BATITUCCI, MÁRCIO DAYRELL. **Equipe 100%: O novo modelo do trabalho cooperativo no 3º milênio.** Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2002, pág. 131.
64. _____. **Equipe 100%: O novo modelo do trabalho cooperativo no 3º milênio.** Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2002, pág. 132-133.
65. INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. **IFMA.** Disponível em <http://www.ifma.org/>, acessado em 4 de dezembro de 2005.

66. BATITUCCI, MÁRCIO DAYRELL. **Equipe 100%: O novo modelo do trabalho cooperativo no 3º milênio.** Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2002, pág. 2.
67. ACKOFF, RUSSELL L. **A systemic view of transformational leadership.** Systems Practice and Action Researche, vol. 11, nº 1, 1998.
68. LAO TSÉ. **Tao Te King.** China, século XV.
69. BEZERRA, JSÓÉ EMIDIO ALEXANDRINO. **Um estudo da manutenção predial na gestão terceirizada dos condomínios com base na TPM.** Florianópolis, 2000, Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.
70. MARX, KARL. **SITE CULTURA BRASILEIRA.** Disponível em <http://www.culturabrasil.pro.br/marx.htm> , acessado em 12 de novembro de 2005.
71. BATITUCCI, MÁRCIO DAYRELL. **Equipe 100%: O novo modelo do trabalho cooperativo no 3º milênio.** Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2002.
72. REVISTA ABRIL. **Os primeiros 50 anos.** Editora Abril S.A., São Paulo, 2000 e Site da Abril Disponível em <http://www.abril.com.br/home>, acessado em 10 de dezembro de 2005.
73. SILVA, MÁRCIA TERRA DA. **Gerenciamento de Facilidades I: Serviços de Suporte** – PECE – MBA, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. /Notas de aula da Disciplina GF-005, São Paulo, 2003.

74. CORRÊA, HENRIQUE L. – CAON, MAURO **Gestão de Serviços:
Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes.** Editora
Atlas S. A., São Paulo, 2002, pág. 243.
75. MINTZBERG, HENRY. **Designing effective organizations.** Prentice Hall, New
Jersey, 1992, pág.15.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman Companhia Editora, São Paulo, 2005.
2. OLIVEIRA, MÁRCIA ELENA. **Monografia passo a passo**. Editora Valer, Rio de Janeiro, 2005.
3. DRUCK, MARIA DA GRAÇA. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. Coleção Mundo do Trabalho, São Paulo, 1999.
4. BERRY, LEONARD L. BERRY. **Descobrimo a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Editora Qualitymark, São Paulo, 1999.
5. SEDDON, JHON. **Freedom from comand & control: a better way to make the work**. Editora Vanguard Press, Londres, 2003.
6. ALMEIDA, CARLOS DE SOUZA – VIDAL, MARIO CÉSAR RODRIGUEZ. **Gestão da Manutenção Predial**. Editora Gestalent, São Paulo, 2001.
7. DUTRA, JOEL SOUZA. **ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. Editora Atlas, São Paulo, 1996.
8. PETER McLENNAN. **Service operations management as a conceptual framework for facility management**. Revista Facilities, vol. 22, Number 13/14, 2004.
9. BRAM WAUTERS. **The added value of facilities management: benchmarking work processes**. Revista Facilities, vol. 23, Number 3/4, 2005.