

ALESSANDRO MARIANO

**A ferramenta matriz SWOT como análise estratégica para o gerente de facilidades em teatros modernos multiusos**

São Paulo  
2021

ALESSANDRO MARIANO

**A ferramenta matriz SWOT como análise estratégica para o gerente de facilidades em teatros modernos multiusos**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades - MBA/USP

Área de Concentração: Engenharia Civil

Orientador: Prof. M.Eng.º. Paulo Eduardo Antonioli

São Paulo  
2021

Catálogo na publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação

Mariano, Alessandro

A ferramenta matriz SWOT como análise estratégica para o gerente de facilidades em teatros modernos multiusos /orientador, Paulo Eduardo Antonioli - São Paulo, 2021.  
118 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli Integra.

1.Gerenciamento de Facilidades 2. Serviços 3. Teatro  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

MARIANO, Alessandro

A ferramenta matriz SWOT como análise estratégica para o gerente de facilidades em teatros modernos multiusos

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

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_



## DEDICATÓRIA

À minha esposa querida, Perla Regina Barbi, que foi paciente comigo e que sempre me apoiou e a minha filha, Agata Mendonça Mariano.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Prof. M.Eng. Paulo Eduardo Antonioli, pela orientação dedicada, pelo constante estímulo e pelos ensinamentos durante todo o processo deste trabalho;

Ao professor Dr. Moacyr da Graça, por acreditar no tema e transmitir sempre estímulos;

Aos meus pais, Sebastião e Terezinha, por todo o amor e confiança que sempre me dedicaram;

A Marcelo Demétrius, diretor executivo do Teatro Santander, por ter sido o primeiro a depositar confiança e ter apoiado a minha empreitada neste trabalho de conclusão de curso;

Aos Gerentes de Facilidades das 3 instituições de Teatros da cidade de São Paulo por gentilmente permitir acesso aos dados e aos entrevistados;

Aos meus amigos e parentes, pelas incontáveis horas, dias e noites que me apoiaram, e por sempre estarem ao meu lado, em todos os momentos, bons e ruins.

Aos colegas de classe que conheci e aprendi com cada um deles a respeito de companheirismo e amizade; E finalmente a todos que colaboraram, direta ou indiretamente com a execução deste trabalho.

## RESUMO

MARIANO, A. A ferramenta matriz SWOT como análise estratégica para o gerente de facilidades em teatros modernos multiusos. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli Integra. São Paulo, 2021.

Com o mercado mais globalizado, algumas empresas do setor de entretenimento de dentro e fora do país estão necessitando cada vez mais de novos espaços que atendam a modernização e versatilidades para a locação de seus eventos, shows, espetáculos e musicais. Com isso o teatro moderno multiuso tem mostrado ser um modelo de negócio sustentável com características de espaços versáteis com mudança de layout para cada necessidade de seus clientes, tecnologias embarcadas em cenotecnia e sistemas prediais incomuns a todos os ativos. Contudo o Gerenciamento de Facilidades torna-se um processo de grande importância dentro das organizações de entretenimento de teatros devido aos enormes desafios que envolvem sua operação e a satisfação dos seus usuários e clientes. O objetivo geral é demonstrar uma ferramenta de engajamento para uma autoanálise, através da matriz SWOT. O método permite identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas dentro e fora do departamento, facilitando a visão dos objetivos estratégicos para o gerente de facilidades dentro de uma organização. A metodologia tem base a revisão literária do tema das melhores práticas de gestão estratégica e de facilidades. Para verificar a aderência da teoria à prática corrente serão analisados quatro estudos de casos de Instituições Paulistas. Os resultados das entrevistas com seus gestores de facilidades servirão de parâmetro indicativos de como o departamento é retratado dentro da organização e de tomada de decisão para o um plano de ação. A contribuição será um modelo de ferramenta de engajamento estratégica para futuros gestores como um manual de boas práticas.

Palavras-chave: Gerenciamento de facilidades. Teatros moderno multiusos. Matriz SWOT. Objetivos estratégicos.

## **ABSTRACT**

MARIANO, A. The SWOT matrix tool as a strategic analysis for the facility manager in modern multipurpose theaters. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli Integra. São Paulo, 2021.

With the market increasingly globalized, some companies in the entertainment sector from inside and outside the country are increasingly in need of new spaces that meet the modernization and versatility for the rental of their events, shows, shows and musicals. Thus, the modern multipurpose theater has shown itself to be a sustainable business model with characteristics of versatile spaces with a change in layout for each of its customers' needs, technologies embedded in cenotechnics and building systems that are uncommon to all assets. Therefore, facility management becomes a process of great importance within theater entertainment organizations due to the enormous challenges that involve its operation and the satisfaction of its users and customers. The general objective is to demonstrate an engagement tool for self-analysis, through the SWOT matrix. The method allows the identification of strengths, weaknesses, opportunities and weaknesses within and outside the department, facilitating the vision of strategic objectives for the facility manager within an organization. The methodology is based on a literary review of the theme of best practices in strategic management and facilities. To verify the adherence of theory to current practice, four case studies from Paulistas Institutions will be analyzed. The results of the interviews with its facilities managers will serve as an indicative parameter of how the department is portrayed within the organization and of decision making for an action plan. The contribution will be a model of strategic engagement tool for future managers as a good practice manual.

**Keywords:** Facility management. Modern multipurpose theaters. SWOT matrix. Strategic objectives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Série histórica de São Paulo - Teatros .....	17
Figura 2 - Teatro de Dionísio Eleutério .....	24
Figura 3 – Vista interna do teatro de Aspendos .....	25
Figura 4 – Corte do teatro Olímpico de Vicenza .....	26
Figura 5 – Teatro Elisabetano.....	27
Figura 6 - Teatro Alla Scala Milão .....	28
Figura 7 – Ópera de Londres .....	29
Figura 8 – Teatro Cotteloe .....	30
Figura 9 – Teatro total Walter Gropius .....	31
Figura 10 – Eficiência, Efetividade e Eficácia .....	39
Figura 11 – Hierarquia e Relacionamento entre Estratégias .....	40
Figura 12 – 4 passos do Planejamento Estratégico de Facilidades .....	41
Figura 13 – Esquema da Matriz SWOT .....	43
Figura 14 – Esquema da Matriz Estratégica SWOT.....	45
Figura 15 – Régua de avaliação do Índice de Favorabilidade.....	52
Figura 16 – Teatro Santander – Fachada externa.....	54
Figura 17 –Teatro Santander – Sala de espetáculo .....	56
Figura 18 –Teatro Santander – Sala de eventos.....	56
Figura 19 – Formato de Auditório para apresentação .....	57
Figura 20 – Formato do Salão para eventos sociais e corporativos .....	58
Figura 21 – Organograma do Teatro Santander – Santander Cultural.....	61
Figura 22 – Organograma do Teatro Santander –Depto. Infraestrutura e Facilidades.....	62
Figura 23 – Teatro Santander – detalhamentos de custos operacionais.....	70
Figura 24 – Análise SWOT – Depto. Infraestrutura e Facilidades .....	72

Figura 25 – Análise Geral dos fatores internos e externos .....	76
Figura 26 – Matriz estratégica SWOT (departamental) .....	77
Figura 27 – Gráfico radar da análise SWOT.....	77
Figura 28 – Índice a aceitação do departamento de Facilidades .....	78
Figura 29 – Auditório Teatro 1 .....	83
Figura 30 – Análise geral dos fatores internos e externos .....	87
Figura 31 – Matriz estratégica SWOT (departamental) .....	88
Figura 32 – Gráfico radar da análise SWOT .....	88
Figura 33 – Índice de aceitação do departamento de Facilidades .....	89
Figura 34 – Auditório Teatro 2 .....	92
Figura 35 – Análise geral dos fatores internos e externos .....	96
Figura 36 – Matriz estratégica SWOT (departamental) .....	97
Figura 37 – Gráfico radar da análise SWOT .....	97
Figura 38 – Índice de aceitação do departamento de Facilidades .....	98
Figura 39 – Auditório Teatro 3 .....	101
Figura 40 – Análise geral dos fatores internos e externos .....	105
Figura 41 – Matriz estratégica SWOT (departamental) .....	106
Figura 42 – Gráfico radar da análise SWOT .....	106
Figura 43 – Índice de aceitação do departamento de Facilidades .....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do teatro e o grau de gestão e manutenção do ativo .....	32
Tabela 2 – Matriz SWOT (4 áreas) .....	46
Tabela 3 – Questionário fatores internos .....	49
Tabela 4 – Questionário fatores externos .....	50
Tabela 5 – Classificação de Fatores Matriz Estratégica SWOT.....	51
Tabela 6 – Lista dos ambientes do Teatro Santander .....	55
Tabela 7 – Etapas Interdependentes da Educação Profissional .....	63
Tabela 8 – Tabela de usuários acesso Teatro Santander 2016 a 2020 .....	68
Tabela 9 – Matriz SWOT 4 áreas – Teatro Santander .....	73
Tabela 10 – Fatores Fundamentais internos .....	74
Tabela 11 – Fatores fundamentais externos .....	75
Tabela 12 – Principais Fatores (internos/externos) .....	76
Tabela 13 – Plano de Ação: Forças e Oportunidades .....	79
Tabela 14 – Plano de Ação: Fraquezas e Ameaças .....	80
Tabela 15 – Teatros Paulistanos .....	81
Tabela 16 – Teatros Modernos Multiusos de São Paulo .....	82
Tabela 17 – Matriz SWOT – Teatro 1.....	84
Tabela 18 – Fatores Fundamentais internos .....	85
Tabela 19 – Fatores Fundamentais externos .....	86
Tabela 20 – Principais Fatores (internos/externos) .....	87
Tabela 21 – Plano de Ação: Fraquezas e Oportunidades .....	90
Tabela 22 – Plano de Ação: Forças e Ameaças .....	91
Tabela 23 – Matriz SWOT – Teatro 2 .....	93
Tabela 24 – Fatores Fundamentais internos .....	94

Tabela 25 – Fatores Fundamentais externos .....	95
Tabela 26 – Principais Fatores (internos/externos) .....	96
Tabela 27 – Plano de Ação: Fraquezas e Oportunidades .....	99
Tabela 28 – Plano de Ação: Forças e Ameaças .....	100
Tabela 29 – Matriz SWOT – Teatro 3 .....	102
Tabela 30 – Fatores Fundamentais internos .....	103
Tabela 31 – Fatores Fundamentais externos .....	104
Tabela 32 – Principais Fatores (internos/externos) .....	105
Tabela 33 – Plano de Ação: Fraquezas e Ameaças .....	109
Tabela 34 – Plano de Ação: Forças e Ameaças .....	109
Tabela 35 – Comparativo Matriz Estratégicas Teatros Paulistanos .....	110



## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFMA	International Facilities Management
KPI	Key Performance Indicator
CTAC	Centro Técnico de Artes Cênicas do Brasil
USP	Universidade de São Paulo
ABRAFAC	Associação Brasileira de Facilities
TI	Tecnologia da Informação
FM	Facility management

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2</b>	<b>Estrutura Do Trabalho.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3</b>	<b>Resultados Esperados.....</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>O QUE É TEATRO.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Contexto histórico do teatro .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceito Teatro Moderno Multiuso .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3</b>	<b>Evolução do teatro e o grau de gestão e manutenção do ativo .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Contexto Histórico do Gerenciamento de Facilidades .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos do Gerenciamento de Facilidades .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Agregando Estratégias para a Organização .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2</b>	<b>Ciclos do Planejamento Estratégico.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Conhecimento .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Planejamento .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Ação.....</b>	<b>42</b>
<b>5.</b>	<b>A FERRAMENTA MATRIZ SWOT COMO ANÁLISE ESTRATÉGICA .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1</b>	<b>Matriz SWOT como estratégia da organização .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2</b>	<b>O método de pesquisa da análise SWOT .....</b>	<b>48</b>
<b>6.</b>	<b>EMPREENHIMENTO OBJETO DE ESTUDO - TEATRO SANTANDER .....</b>	<b>53</b>
<b>6.1</b>	<b>Requisitos Teatro Moderno Multiusos .....</b>	<b>53</b>
<b>6.2</b>	<b>Breve História .....</b>	<b>53</b>

6.3	Estrutura do Ativo .....	54
6.4	Missão .....	59
6.5	Valores .....	59
6.6	Equipes e Treinamento .....	60
6.7	Objetivos Estratégicos.....	64
6.8	Planejamento Estratégico.....	64
6.9	Gerenciamento de Facilidades.....	65
6.10	Principais grupos de serv. resp. do dep. Infraestrutura e Facilidades.....	65
6.11	Principais Sist. sob a resp. do dep. de Infraestrutura e Facilidades .....	66
6.12	Equilíbrio entre uso e custos operacionais e seu planejamento .....	68
6.13	O GF do Teatro Santander relação comunidade /qualidade ambiental ....	70
6.14	Análise SWOT do Departamento de Infraestrutura e Facilidades.....	71
6.15	Aplicação do método de pesquisa - Dep. de Infraestrutura e Facilidades .....	73
6.15.1	Questionários - análise dos estudos de caso e resultados.....	74
6.16	Conclusão do estudo de caso Teatro Santander .....	79
7	<b>BENCHMARKING – TEATROS PAULISTANOS</b> .....	81
7.1	Teatros Paulistanos .....	83
7.1.1	Teatro 1 .....	83
7.1.1.1	Aplicação do método de pesquisa - Dep. de Infraestrutura e Facilidades .....	84
7.1.1.2	Questionários - análise dos estudos de caso e resultados.....	85
7.1.1.3	Conclusão do estudo de caso Teatro 1 .....	90
7.1.2	Teatro 2 .....	91
7.1.2.1	Aplicação do método de pesquisa do Depa. de Infraestrutura e Facilidades .....	92
7.1.2.2	Questionários - análise dos estudos de caso e resultados.....	93
7.1.2.3	Conclusão do estudo de caso Teatro 2.....	99

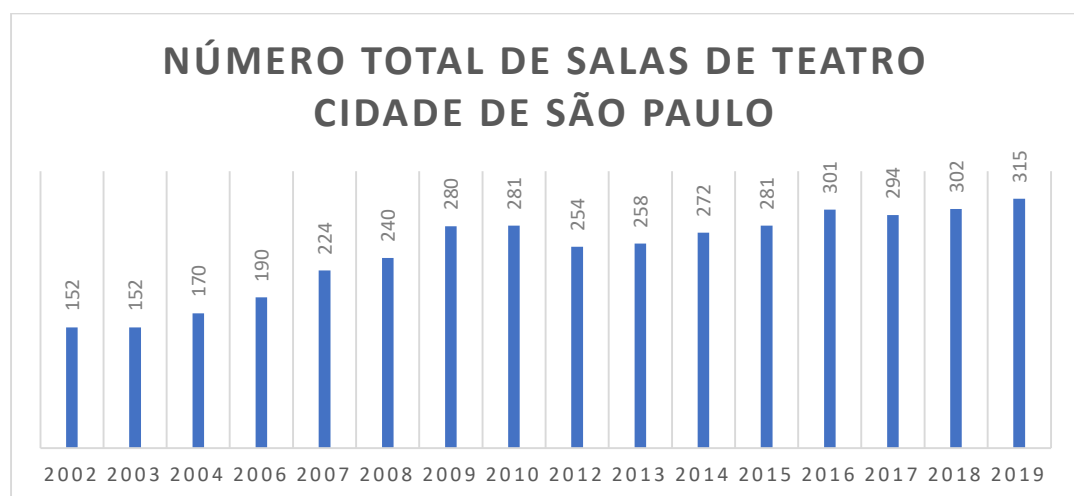
7.1.3	Teatro 3 .....	100
7.1.3.1	Aplicação do método de pesquisa - Depa. de Infraestrutura e Facilidades .....	101
7.1.3.2	Questionários - análise dos estudos de caso e resultados.....	102
7.1.3.3	Conclusão do estudo de caso Teatro 3.....	108
7.1.4	<i>Benchmarking</i> e seus resultados .....	110
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	113
	REFERÊNCIAS.....	115

## 1 INTRODUÇÃO

Para a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – Abrasel e a São Paulo Turismo - SPTurismo<sup>1</sup>, empresa municipal de promoção do turismo e eventos, a cidade possui 12,5 mil restaurantes, 16 mil bares, 260 salas de cinema, 281 teatros, com cerca de 600 peças encenadas por ano – destas pelo menos dez são versões nacionais de musicais da Broadway , 2 mil casas noturnas e incontáveis eventos culturais variados, o que faz de São Paulo a segunda cidade do mundo com maior número de estabelecimentos do gênero, ficando atrás apenas de Nova Iorque (SÃO PAULO, 2010).

O crescimento deste setor está em evidência na cidade de São Paulo que acumula a cada ano novos espaços de entretenimento conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Série histórica de São Paulo - Teatros



Fonte: Secretaria Municipal da Cultura de São Paulo.

Segundo os registros do Centro Técnico de Artes Cênicas do Brasil a CTAC órgão ligado a Fundação Nacional de Artes do Ministério da Cultura, em 2019 existiam 10 teatros multiusos em funcionamento na cidade de São Paulo em um total de 71 teatros multiusos no Brasil.

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>. Acesso em: 28.10.2021.

O teatro moderno multiuso é caracterizado por agregar em seu edifício, o uso por diversos segmentos de negócios, responsáveis pela geração de rendimento ou lucro proveniente dos diversos usos.

O edifício tem em sua operação várias mudanças de *layout* para o atendimento de atividades como: musicais, espetáculos teatrais (dramaturgia), shows, concertos, desfiles de moda, eventos corporativos, festas, jantares, casamentos, show com transmissão por internet e *lives*.

Existem diversos exemplos de teatros modernos multiusos no âmbito internacional como o Royal Albert Hall da cidade de Londres na Inglaterra e a Casa da Ópera de Sydney localizada na cidade de Sydney na Austrália. Ambos contam com uma vasta programação de apresentações que envolvem desfiles, show, eventos, concertos nos diversos espaços disponíveis ao entretenimento do público.

Em São Paulo tem-se um dos primeiros teatros modernos e multiusos do Brasil, O Teatro Santander, inaugurado em 2015 e localizado no bairro da Vila Olímpia. Possui desde sua concepção todos os requisitos para este modelo que será estudado neste trabalho com mais três grandes teatros Paulistanos.

Para tanto, teatros modernos multiusos possuem em seu projeto: inovações tecnológicas, novos sistemas, mudanças na sua arquitetura de interiores, tecnologias embarcadas (TI) e a necessidades de uma grande gestão destas entregas para o atendimento das experiências de seus clientes e usuários.

O tema proposto tem relevância na justificativa com a implementação prática da análise SWOT, sigla em inglês para forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, como ferramenta de engajamento e autoanálise do departamento para a melhora do planejamento estratégico das empresas de entretenimento em teatros.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) na NBR ISO 41001 o *Facility management* (FM) integra múltiplas disciplinas a fim de ter uma influência sobre a eficiência e produtividade dos recursos financeiros das sociedades, comunidades e organizações, bem como a maneira pela qual os indivíduos interagem com o ambiente construído. O FM afeta a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida de grande parte das sociedades e da população em todo o mundo por meio dos serviços que o FM administra e entrega.

Para Antonioli (2003), O Gerenciamento de Facilidades é a integração de pessoas, espaço e tecnologias através do gerenciamento de processos de inter-

relacionamento destes sistemas, visando a satisfação dos objetivos corporativos da organização que os contêm.

Contudo o Gerenciamento de Facilidades em teatros modernos multiusos vêm sendo requerido pelo mercado, em razão do grande valor que este novo profissional pode agregar ao modelo de negócio. O gerente de facilidades deve dominar e agregar novos grupos de atividades sob sua responsabilidade visando uma gestão mais eficiente e eficaz para concepção de novos sistemas, operação, manutenção e conservação. Contudo, o reconhecimento do papel de um gestor estratégico nem sempre é evidenciado dentro destas organizações.

O objetivo principal da pesquisa consiste em criar uma ferramenta de engajamento para o gerente de facilidades e que possa ser utilizado na melhoria do seu planejamento estratégico atingindo seus objetivos de modo a melhorar o desempenho de suas operações e por consequência a valorização do Gerenciamento de Facilidades dos teatros de forma inclusiva na gestão estratégica das organizações.

O que motivou a pesquisa deste tema é acreditar na possibilidade de estudar empresas deste setor e do fato de não haver trabalhos deste tema que analisem a matriz SWOT de forma funcional e que faça uma relação prática com os objetivos estratégicos desta atividade.

O objetivo específico é aplicar a matriz SWOT na forma prática, ajudando a organização a potencializar as suas qualidades e aproveitar as oportunidades, se defender das ameaças e minimizar suas deficiências. Com isso adotou-se uma coleta de dados investigativos sobre o olhar dos gestores de facilidades e dos fatores do ambiente organizacional detectando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O resultado destes dados originou uma matriz de análise estratégica e um questionário quantitativo de coleta de dados.

Na matriz de análise estratégica, são definidos os parâmetros ambientais mais significativos no quadrante oportunidades e ameaças. Em sequência, a caracterização dos importantes traços organizacionais nos quadrantes pontos fortes e pontos fracos. Para cada quadrante da matriz, é atribuído uma pontuação que dependerá da relação ou cruzamento entre as variáveis e servindo como fundamentação do diagnóstico situacional (MARCELINO; FUSCALDI, 2008).

Para verificar a aderência da teoria à prática corrente serão analisados quatro estudos de casos de Instituições Paulistas. Os resultados das entrevistas com seus gestores de facilidades servirão de parâmetro indicativos de como o departamento é

retratado dentro da organização e de tomada de decisão para o um plano de ação. A contribuição será um modelo de ferramenta de engajamento estratégico para futuros gestores como um manual de boas práticas.

## 1.1 Metodologia

A metodologia desta pesquisa de trabalho foi construída em quatro etapas descritas a seguir:

Na primeira etapa foi realizada a busca em literaturas existentes (nacional e internacional) sobre o tema teatro, gestões estratégicas e do Gerenciamento de Facilidades.

Segundo Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Neste contexto abordaremos o critério quanto aos meios bibliográficos disponíveis, cujo fundamento tem como base todos os materiais publicados em livros, jornais, revistas, sites de internet e que sejam disponibilizados ao público geral e especializado.

Dentre as principais obras e autores que contribuem para o enriquecimento deste trabalho podemos citar quanto ao Gerenciamento de Facilidades o autor Peter Barrett, pelo livro *Facilities Management Towards Best Practice* e Paulo Eduardo Antonioli em sua dissertação de mestrado na Escola Politécnica da USP denominado Estudo Crítico Sobre Subsídios Conceituais para Suporte do Planejamento de Sistemas de Gerenciamento de Facilidades em Edificações Produtivas além de outras obras e autores especializados.

Na segunda etapa com base nas informações coletadas na etapa anterior desenvolve-se um processo com a ferramenta de análise matriz SWOT, com o objetivo específico de verificar a aderência das teorias a respeito do planejamento estratégico em facilidades. Com isso nesta etapa aplica-se autoanálise em estudos de casos de referência no mercado de entretenimento, através das entrevistas com seus gestores de facilidades.

Os dados obtidos servirão de modelo para comparação ao *benchmarking* de teatros e adicionado a análise da matriz estratégica SWOT para caracterizar seus pontos fortes e fracos de maneira a verificar o envolvimento do gerente de facilidades e os benefícios obtidos com os grupos de atividades envolvidos em sua responsabilidade,



nos campos de: Operação , Manutenção, Gestão patrimonial, Apoio ao negócio central e Ambiente de trabalho.

A terceira etapa consiste na compilação e análise dos resultados das informações coletadas da etapa anterior, sendo formatada uma nova matriz de análise estratégica das organizações de entretenimento, categorizando a posição do departamento.

Na quarta etapa será realizada a compilação das informações com a criação de um modelo de processo para aplicação nos três teatros do mercado Paulistano. O resultado dará aos gestores de facilidades preciosas informações sobre o seu departamento frente a organização a que pertence e aos concorrentes do mercado, possibilitando planos de ação estratégicas frente aos desafios.

A conclusão do estudo visa demonstrar quais as contribuições que a ferramenta de engajamento matriz SWOT trouxe em relação a gestão estratégica e a sua eficácia frente as tomadas de decisões para o gerente de facilidades em teatros modernos multiusos.

## **1.2 Estrutura Do Trabalho**

O trabalho está estruturado em conceitos para o desenvolvimento do tema do Gerenciamento de Facilidades para o setor de entretenimento no país, contendo 8 capítulos, relacionados à implementação do estudo de boas práticas para de gestão estratégica de facilidades em teatros modernos multiusos.

O capítulo 1 traz uma breve introdução sobre a importância do tema, seu contexto e importância com o Gerenciamento de Facilidades, seguida da discussão dos objetivos principais e específicos, justificativa dos objetivos e tema. Ainda dentro da introdução é apresentada a metodologia do estudo e a estrutura utilizada para a realização do trabalho e os resultados esperados a alcançar com o estudo do tema.

O capítulo 2 consiste em uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos do teatro para o desenvolvimento do tema apresentando uma breve colocação histórica da evolução do teatro e um quadro resumo da necessidade do Gerenciamento de Facilidades nesta cronologia sendo de grande ilustração e entendimento para conhecimento do tema.

Os capítulos 3 e 4 tratam especificamente de uma revisão bibliográfica, onde os principais conceitos do Gerenciamento de Facilidades são apresentados, conceitos,

contextualização histórica, objetivos, o planejamento estratégico e os ciclos deste planejamento, agregando estratégia para a organização para atingir seus objetivos.

O capítulo 5 trata dos principais conceitos envolvendo a ferramenta matriz SWOT: sua origem, diagramação, objetivos e como se tornar estratégia para o gerente de facilidades. E demonstrado o método de pesquisa da análise da matriz estratégica SWOT com detalhes para aplicação nos estudos de casos.

O capítulo 6 consiste na abordagem das gestões estratégicas (planejamento) com os conceitos obtidos nos capítulos 3 a 5, aplicação da ferramenta de engajamento no estudo de caso ícone do setor de teatro moderno multiuso identificando os pontos fortes e fracos na organização. O resultado desta análise estratégica dará origem a um modelo de ferramenta que sejam utilizados pelos gestores de facilidades no setor de entretenimento de teatros.

No capítulo 7 são apresentadas análises comparativas (*Benchmarking*), da aplicação do modelo do trabalho em teatros Paulistanos modernos multiusos.

Nos capítulos 8 trata-se das considerações finais ou conclusão do trabalho, trazendo diretrizes para futuras implementações do modelo de engajamento e de boas práticas de Gerenciamento de Facilidades para teatros multiusos do setor de entretenimento.

### **1.3 Resultados Esperados**

Este estudo deve contribuir para identificar as estratégias do Gerenciamento de Facilidades e o alinhamento organizacional das empresas de entretenimento hoje existentes no Brasil, servindo de modelo para sua implementação em teatros beneficiando empresários, gestores de teatros e profissionais envolvidos em Gerenciamento de Facilidades. O resultado esperado é demonstrar o gerente de facilidades do teatro como um profissional multidisciplinar, gestor estratégico e participativo das decisões sobretudo a de valorização do papel do profissional de Gerenciamento de Facilidades nas organizações de entretenimento do Brasil.

## 2 O QUE É TEATRO

Há diversos conceitos relacionados ao Teatro, mas para esse trabalho será abordado um panorama sintético desta definição tão complexa.

Segundo Bablet (2004), para muitos artistas o Teatro é uma forma de arte visual, que pode ser considerada como a mais antiga expressão cultural do homem, que desde suas origens já se utilizava das artes cênicas como meio de entretenimento cultural e lazer com a transmissão de emoções e valores sociais.

Para Trigo (2008) apenas no começo do século XX o entretenimento adquiriu a característica de consumo da grande massa da sociedade caracterizado pela busca do prazer, assim reforçando a relação entre o consumo de massa e o entretenimento:

De acordo com Trigo (2008, p.25)

O termo entretenimento, seu entendimento e significado contemporâneo está vinculado ao empresariado norte-americano referindo-se a atividades programadas quase sempre pagas, com o objetivo de simples diversão, distração, recreação.

Segundo Peixoto (2005), o Teatro não é só um espaço físico, com palco e plateia, é também uma expressão artística que transporta o espectador para outra realidade ou intensificação desta, convidando-o a uma viagem pelo tempo, por diversas paisagens e sentimentos antes desconhecidos.

Para tanto o Teatro tem seu grau de importância desde sua origem na sociedade, demarcando espaços de reuniões e entretenimento.

De acordo com Vitruvius (2007, p.74)

Quando o foro estiver construído deverá então ser escolhido um local para o teatro, para os espetáculos dos jogos dos deuses imortais nos dias festivos; que seja salubérrimo, assim como se descreveu no primeiro livro sobre a salubridade na construção das cidades.

Contudo o Teatro e sua arte são para todos uma das mais antigas e populares formas de entretenimento que demarcam cidades e grandes edifícios.

## 2.1 Contexto histórico do teatro

O Teatro moderno multiuso teve sua origem na antiguidade. O Teatro acidental nasceu no século VI a.C., na Grécia e seu fundamento na sociedade de duas funções: antropológica e etimológica.

Segundo Bablet (2004), a função antropológica era ligada a representação religiosa de Deuses e suas conquistas além de rituais do povo grego.

Figura 2 - Teatro de Dionísio Eleutério



Fonte: o autor (2010).

A função etimológica era ligada a representação de uma cultura de conscientização da sociedade, ou seja, ligada as questões sociais com caráter ideológico ilustrada na Figura 2.

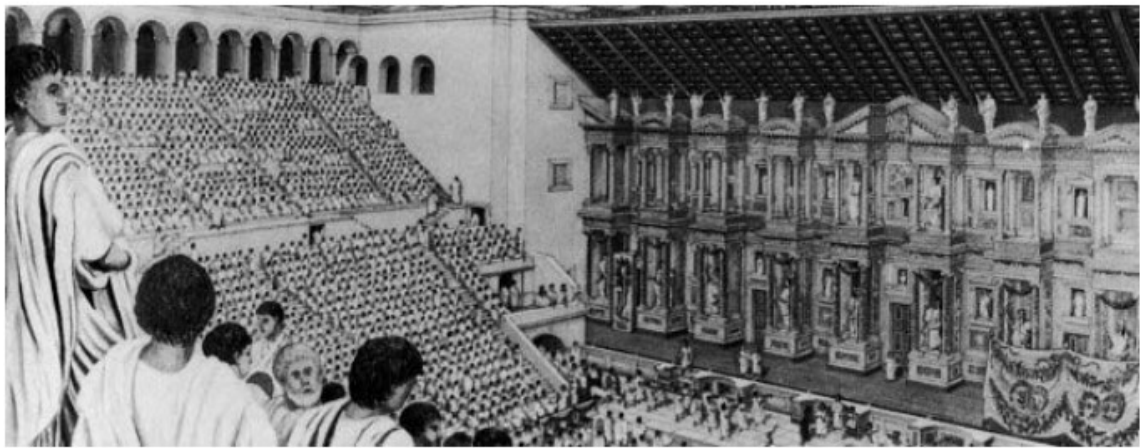
O edifício teatral grego era dependente da topografia do local, para definição de sua forma e configuração. Ou seja, aproveitavam-se das encostas ou dos caldeirões das colinas para receberem os assentos. As condições acústicas não eram muito boas, então eram espetáculos mais visuais, e por isso os atores faziam o uso de máscaras que não só destacavam suas figuras como também suas vozes (PEIXOTO, 2005).

De acordo com Danckwardt (2001), A tragédia Grega, gênero teatral criado pelos gregos, sempre tratava sobre a realidade e os mitos envolvendo os homens, os deuses com sentimentos humanizados e suas relações com o mundo e todos os acontecimentos que os cercavam, e que revelavam ainda as questões de ordem social, como filosofia e ética.

Neste contexto histórico o Gerenciamento de Facilidades era pouco requerido conforme explanado por Peixoto, os gestores tinham poucas responsabilidades ligadas a sistemas da operação.

Conforme Peixoto (2005), com a dominação dos gregos pelo Império Romano nos séculos III e II a.c., surgiu o Teatro Romano. No espaço do Teatro a principal evolução em relação ao teatro grego foi a construção em áreas fora de terrenos em declives, contudo os espaços cênicos foram além do formato de arena para se consagrarem com a figura clássica dominante até os dias de hoje conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Vista interna do Teatro de Aspendos



Fonte: O Edifício Teatral (2001).

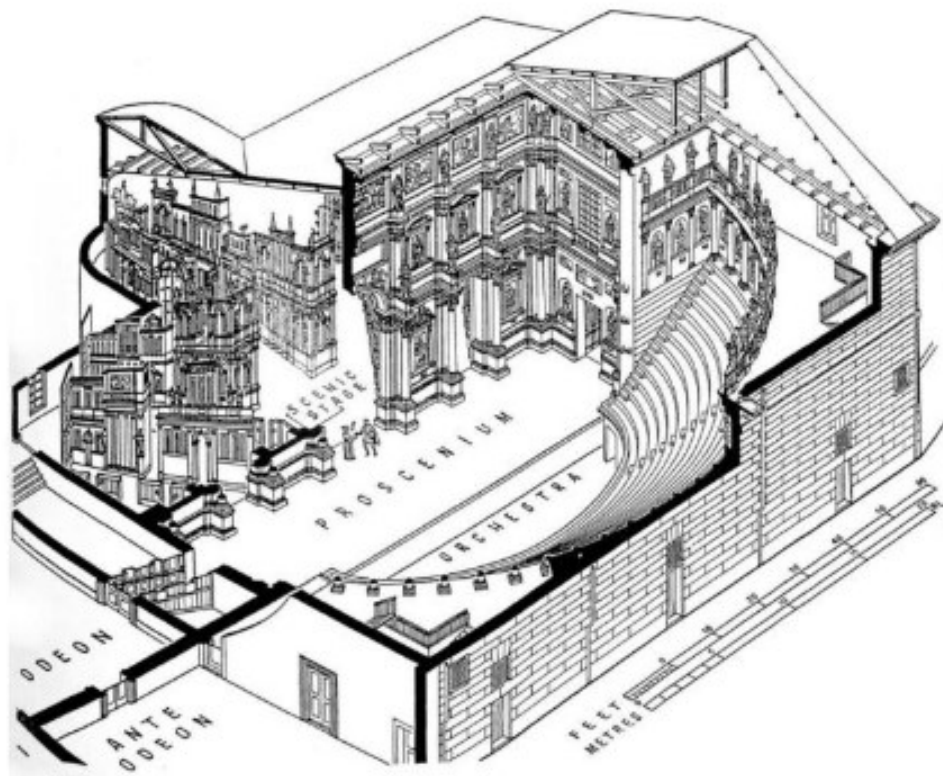
Neste momento, mesmo ainda com uma iluminação natural, arquibancadas, palco e posições de cenários a arquitetura do edifício é simples e o Gerenciamento de Facilidades se resume a pouco suporte na manutenção e conservação.

De acordo com o livro *Buildings for the Performing Arts* (2008), no Renascimento, período dos séculos XV ao XVI, a maior inovação na arquitetura dos teatros em seus espaços cênicos ficou reservado ao palco italiano, dotado de escalas em 1:10, seu formato retangular, grande proscênio<sup>2</sup>, recuo e profundidade garantiram maiores possibilidades de uso, no momento de atuação das companhias teatrais criando a ideia de profundidade e amplitude. Tal perspectiva foi desenvolvida a partir do conceito de

<sup>2</sup> PROSCÊNIO é a Parte anterior do palco, que avança desde a boca de cena até o fosso da orquestra, cobrindo-o em raros casos, quando assim o exige a cenografia, e então constituindo o falso proscênio. Fonte: <https://cbitij.org.br/glossario-p/consultado> em 02.10.2021.

verossimilhança contido nos estudos de Vitrúvio, em que a realidade poderia ser construída no palco dando a noção de ilusionismo, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Corte do Teatro Olímpico de Vicenza



Fonte: Buildings for the Performing Arts (2008).

Neste período a arquitetura do teatro começa a incluir novas responsabilidades para o suporte do Gerenciamento de Facilidades com o aumento das construções de seus espaços e novos ambientes.

De acordo com a Revista O Globo (2017), na segunda metade do século XVI e início século XVII deu-se a origem do Teatro Elisabetano; O edifício teatral se mostrou bem simples, geralmente de madeira ou pedra, com formato circulares ou retangulares. Seu palco poligonal é envolvido pela plateia que poderia se localizar no pátio ou em estruturas construídas nas laterais do teatro, levando no conceito de níveis de gabarito ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Teatro Elisabetano

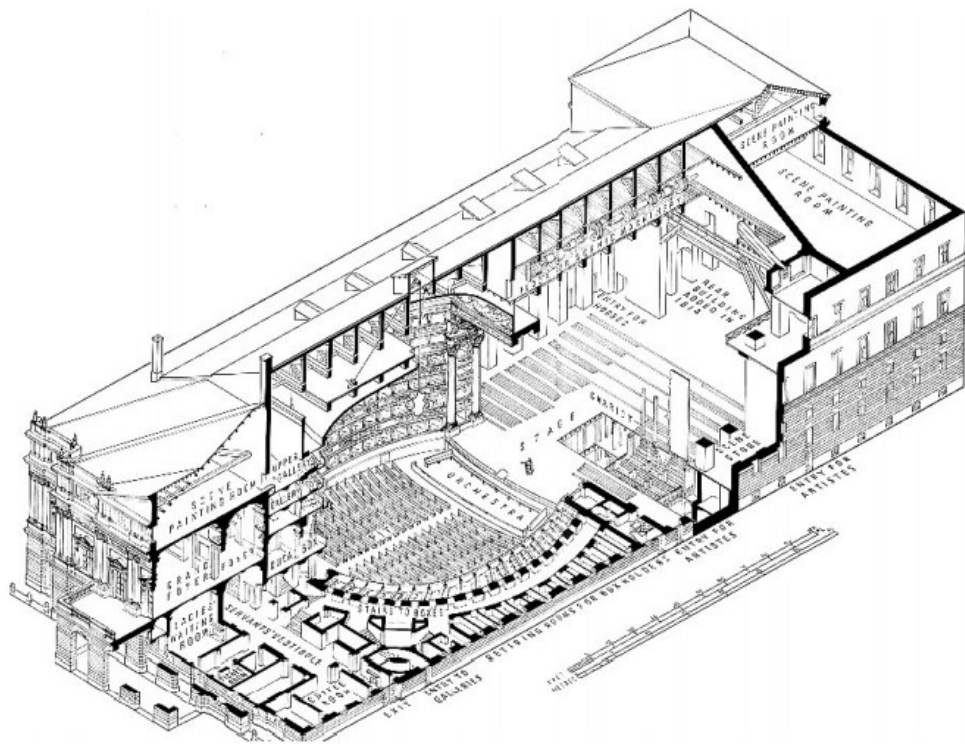


Fonte: O Globo (2017).

Com uma construção arquitetônica simples o Teatro Elisabetano retrata o aumento de seus usuários ao ativo na forma de entretenimento social, agora o Gerenciamento de Facilidades começa a ser requerido para o suporte em suas operações, através das manutenções deste ativo como pintura para a conservação de suas estruturas.

De acordo com Cardoso (2008), no século XVII e XVIII surgiu o Teatro Barroco. Sua arquitetura manteve parte da estrutura advinda dos italianos renascentistas com o prédio no formato retangular, a caixa mágica grande ocupando todo o palco e a plateia em formato de ferradura, agora com salas íntimas os chamados camarotes conforme ilustrados na Figura 6.

Figura 6 – Teatro Alla Scala. Milão



Fonte: Cardoso (2008).

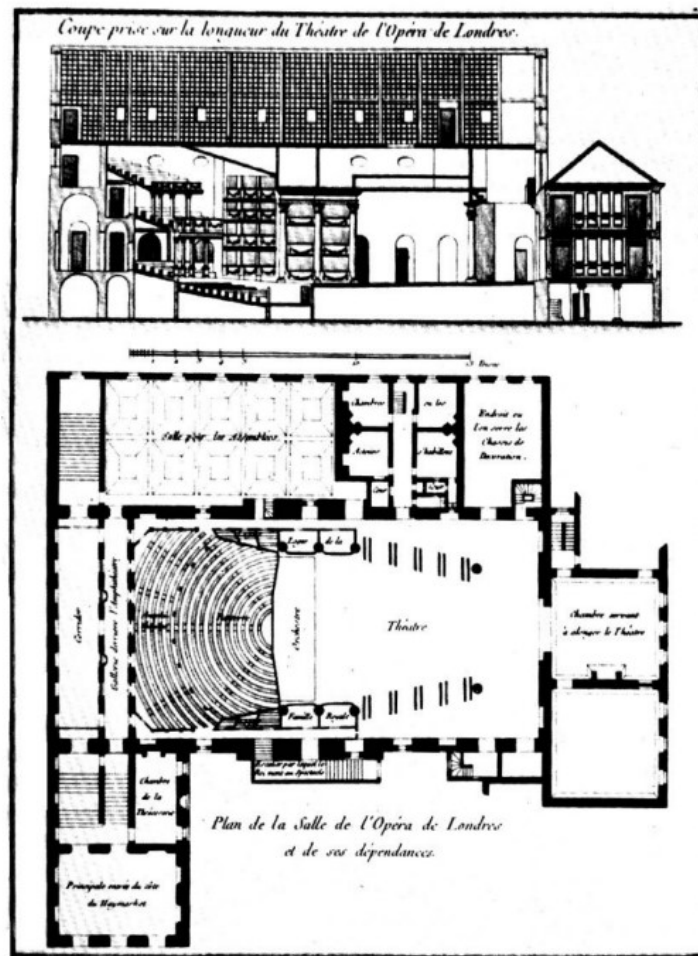
No palco se destacava agora as construções e objetos cenográficos, que davam a perspectiva de do ambiente ilusionista.

Agora podemos ver conforme ilustra a figura 6, a grandiosidade da arquitetura com novos ambientes ricos em detalhes e espaços destinados as novas experiências dos seus usuários. Aqui o Gerenciamento de Facilidades agrega novas responsabilidades com o edifício e com a experiência de seus usuários, necessitando cuidados com sua construção, operação e conservação.

Segundo Bablet (2004), com a revolução industrial nos séculos XVIII e XIX as ideias iluministas deram origem ao Teatro moderno, que contava com uma arquitetura para abrigar toda essa evolução constante com novos conceitos e temáticas abrangentes, em especial incluindo os novos inventos como a luz elétrica, o maquinário e o ferro conforme ilustrado na Figura 7.



Figura 7 – Ópera de Londres



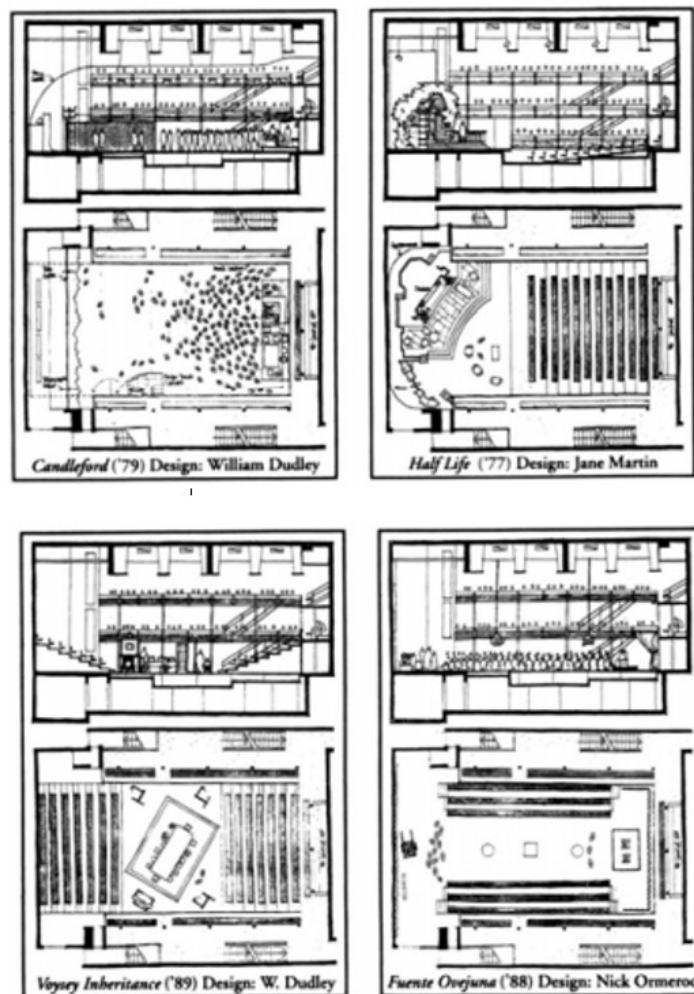
Fonte: O Edifício Teatral (2001).

Com o desenvolvimento das tecnologias do ativo como a energia elétrica, elevadores e sistemas de saneamento. O Gerenciamento de Facilidades se depara com novos desafios complexos e a necessidade de um profissional para a manutenção e conservações destas novas responsabilidades.

De acordo com Cardoso (2008), a partir do Teatro moderno, o espaço cênico desenvolveu várias funções sociais, políticas e estéticas para se adequar como um lugar integrador das novidades pelo mundo, bem como abrigar todo tipo de espetáculo, encenações, performances, shows, musicais, concertos, apresentações cinematográficas e demais atividades que o transformaram em um centro de representação de artes urbanas.

Com o Teatro Cottesloe, o espaço por si só deveria ser dinâmico, ou seja, com novas configurações de plateia e palco para atender a demanda dos novos espetáculos teatrais, como ilustrado na Figura 8 abaixo:

Figura 8 – Teatro Cottesloe – Ian Mackintosh



Fonte: Architecture, actor audience (1993).

Neste contexto histórico o Gerenciamento de Facilidades tem além das responsabilidades do ativo novos serviços das mudanças de layout da sala de espetáculo para atender a clientes e partes interessadas.

Assim se originou o Teatro contemporâneo ou multiconfiguracionais, onde se inaugurou uma nova etapa para uma função multiuso dos espaços voltados ao entretenimento.

## 2.2 Conceito Teatro Moderno Multiuso

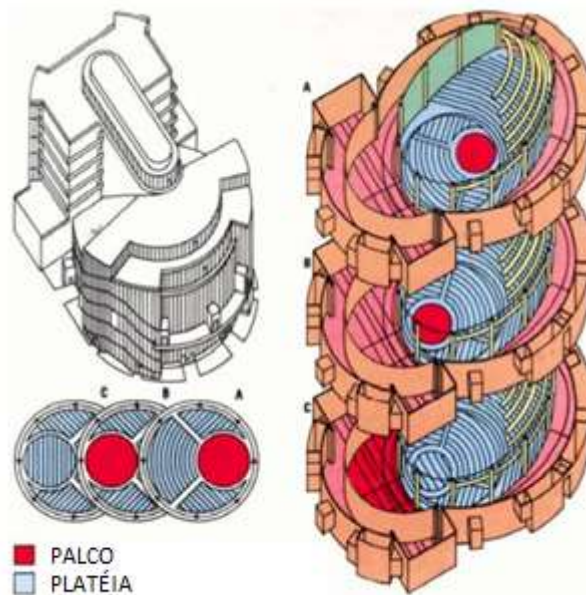
O melhor esclarecimento e caracterização do Teatro moderno é dado por Silva (2017) sendo: os conceitos de Teatro multiusos ou multiconfiguracionais são caracterizados por espaços cênicos que apresentam funções múltiplas e podem ser

reestruturados rapidamente em função dos espetáculos e tipos de palco necessários às montagens.

Podem assumir as diversas configurações palco/plateia tradicionais (arena/semi-arena, italiano) e outras como passarela (cortejo), café-concerto (italiano com mesas e cadeiras) e até mesmo cenas simultâneas (mais de uma configuração palco/plateia dentro de um mesmo espaço).

Sua arquitetura é complementada por outros espaços indispensáveis de apoio, tais como foyer, bilheteria, camarins, cabine de controles, depósitos, salas técnicas, e outros, como ilustrado na figura a seguir:

Figura 9 – Teatro Moderno Multiuso - Total Walter Gropius



Fonte: Encyclopaedia Britannica do Brasil (1976).

De acordo com o livro *Buildings for the Performing Arts* (2008), o teatro moderno multiuso engloba em suas responsabilidades diversos serviços de suporte as operações do ativo, de forma que o Gerenciamento de Facilidades tenha um envolvimento direto no modelo de negócio da organização, na gestão complexa destes novos sistemas.

São descritos abaixo os principais requisitos que o teatro moderno multiuso deve atender:

- a) Espaços versáteis com mudanças de *layout*.
- b) Tecnologias embarcadas em cenotecnia.

- c) Modernos ambientes que dão suporte a eventos, shows, casamentos, jantares, espetáculos teatrais e musicais.

Contudo, tem-se que hoje diante do complexo ativo, o teatro moderno multiuso necessita de um profissional responsável para gerenciar e dar suporte aos seus clientes e usuários conforme será visto em seguida.

### 2.3 Evolução do teatro e o grau de gestão e manutenção do ativo

A evolução do teatro associada ao grau de gestão e manutenção dos ativos é ilustrada abaixo na tabela 1.

Tabela 1: Evolução do teatro e o grau de gestão e manutenção do ativo

<b>EVOLUÇÃO DO TEATRO / GRAU DE GESTÃO E MANUTENÇÃO DO ATIVO</b>			
<b>TEATRO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>GRAU GESTÃO DO ATIVO</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
TEATRO GREGO	APRESENTAÇÃO RELIGIOSA (RITUAIS)	POUCA IMPORTÂNCIA	PREOCUPAÇÃO COM OS CUIDADOS COM O RELEVO NATURAL
TEATRO ROMANO	APRESENTAÇÃO COM QUESTÕES SOCIAIS	POUCA IMPORTÂNCIA	PREOCUPAÇÃO COM NOVAS CONFIGURAÇÕES DOS AMBIENTES
TEATRO RENASCENTISTA	REPRESENTAÇÃO TEATRAIS E CENOTECNIA - ILUSIONISMO	MÉDIA IMPORTÂNCIA	O AUMENTO DA CONSTRUÇÃO E NOVOS AMBIENTES
TEATRO ELISABETANO	ENTRETENIMENTO TEATRAL E CENOTECNIA - PLATÉIA EM MEZZANINO	IMPORTANTE	CONSERVAÇÃO DO ATIVO - NOS PAVIMENTOS
TEATRO BARROCO	ENTRETENIMENTO TEATRAL E CENOTECNIA - COBERTURAS	IMPORTANTE	CONSERVAÇÃO DO ATIVO - CAIXA PLATÉIA PALCO
TEATRO MODERNO	ENTRETENIMENTO CULTURAL E SISTEMAS TECNOLÓGICOS (ENERGIA , MÁQUINAS)	MUITO IMPORTANTE	NOVOS SISTEMAS AGREGADOS AO ATIVO
TEATRO MODERNISTA	ENTRETENIMENTO CULTURAL E SISTEMAS TECNOLÓGICOS (CENOTECNIA)	MUITO IMPORTANTE	NOVOS SISTEMAS AGREGADOS AO ENTRETENIMENTO
TEATRO MULTIUSO	ENTRETENIMENTO / TECNOLOGIAS / SERVIÇOS / SUSTENTABILIDADE	IMPORTANTÍSSIMO	GESTÃO DO ATIVO/ ENTRETENIMENTO E USUÁRIOS

Fonte: o autor.

No próximo capítulo têm-se os principais conceitos do Gerenciamento de Facilidades e suas contribuições para a gestão estratégica para o Teatro moderno multiuso serão explanadas.

### 3 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Com o mercado globalizado e competitivo, as organizações necessitam cada vez mais de uma gestão eficaz de seus ativos imobiliários e recursos diversos para diminuir os custos e aumentar suas produtividades, assim surgiu o Gerenciamento de Facilidades sem uma possível solução dentro da atividade-fim (core business).

Segundo o *International Facility Management Association* (2016), o Gerenciamento de Facilidades é considerado a prática de coordenação do espaço de trabalho com as pessoas e o trabalho da organização, sendo integrado nos processos de gestão administrativa, de arquitetura e ciências da engenharia.

Para Graça (2012)<sup>3</sup>

Gerenciamento de Facilidades é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e a operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas, alinhada às estratégias, para a efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações. A atividade de Gerenciamento de Facilidades deve gerar experiências significativas para todos os usuários (em amplo sentido) produzindo transformações e agregando valor às diversas atividades das organizações.

Para as empresas continuarem a manter seu nível de competitividade nos mercados, necessitam adotar estratégias de racionalização de custos. Desde modo, a oportunidade para o Gerenciamento de Facilidades é grande dada a sua diversidade de aplicações. O Gerenciamento de Facilidades adota uma visão interdisciplinar dos edifícios, onde é essencial que seja evidente de que forma a gestão destes ativos imobiliários influencia direta/indiretamente o benefício das organizações (Lindholm and Levainen 2006).

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.poli-integra.poli.usp.br/cursos/gerenciamento-de-facilidades>; Acesso em 03.10.2021.

### 3.1 Contexto Histórico do Gerenciamento de Facilidades

Existem diversas definições para *Facilities Management*, ou na língua portuguesa Gerenciamento de Facilidades. Segundo Quinello e Nicoletti (2006), a palavra Facilidade vem do Latim *Facilitas-atis* que já era utilizado no século 16 para denominar o ato de auxiliar e tornar mais fácil alguma ação proativa.

Contudo, o Gerenciamento de Facilidades teve sua origem no início da década de 1970 nos Estados Unidos, com uma conferência em 1978 organizada pela *Herman Miller Research Corp.*, com o título “*Influência da instalação na Produtividade*” com a união dos futuros fundadores da *NFMA (National FM Association)* em 1980.

Em 1981 a *NFMA* dava origem a *IFMA (International Facility Management Association)* que se tornou a maior associação reconhecida pelos profissionais ligados ao Gerenciamento de Facilidades.

Em 1984 esta atitude começa a se espalhar por outros países do continente Europeu, onde Sir Frank Duffy inicia a utilização dos conceitos de produtividade na elaboração de projetos de escritório. Então em 1993 surge oficialmente a *European Facility Management Network (EuroFM)*. A partir de 1993 houve o surgimento e crescimento em diversos países com movimentos diferentes ligados à gestão imobiliária e a serviços de suporte.

A chegada da Gestão de Facilidades no Brasil se deu no ano 2000, com a implantação de grandes empresas multinacionais que trouxeram a nova filosofia. No ano de 2002 houve a implantação do curso de pós-graduação de MBA na Universidade de São Paulo (USP).

E em 2004, surgiu a mais importante instituição de Gerenciamento de Facilidades no Brasil: a Associação Brasileira de *Real Estate, Work Place e Facilities Management* (ABRAFAC) que representa os interesses dos profissionais da área de Gerenciamento de Facilidades atuantes na administração e gerenciamento de serviços e atividades de infraestrutura, destinados a suportar o *core business* das organizações.

### 3.2 Objetivos do Gerenciamento de Facilidades

Para se obter o sucesso no Gerenciamento de Facilidades e alcançar seus objetivos, segundo Edum-Fotwe et al. (2003) é necessária a habilidade de identificar, comunicar e administrar oportunidades para ajudar a suportar os objetivos organizacionais. A ênfase desta área de gestão está na habilidade de administrar a ocupação de uma empresa e como seu uso envolve e desenvolve respostas às mudanças de demandas dos ocupantes.

Contudo para alcançar estes objetivos devemos olhar também de outro ângulo, segundo Antonioli (2003, p.57)

Todo o esforço empreendido com o Gerenciamento de Facilidades visa obter a elevação do desempenho do edifício como um todo, à condição de alto desempenho (High Performance Building) ....., e para que o edifício como um todo, eleve-se a esta condição de alto desempenho será necessário que o Gerenciamento de Facilidades procure objetivar em seus processos: eficiência que é fazer certo as coisas, efetividade que é fazer as coisas certas e eficácia que é fazer as coisas necessárias.

Este conceito se aplica bem ao que se espera do Gerenciamento de Facilidades para que o teatro moderno multiuso ou multiconfiguracionais<sup>4</sup> satisfaçam os objetivos dos *stakeholders*<sup>5</sup> das organizações de entretenimento cultural.

---

<sup>4</sup> Os teatros multiconfiguracionais são caracterizados por espaços cênicos que podem assumir as diversas configurações palco/plateia tradicionais (arena, semi-arena, italiano) e outras como passarela (cortejo), café-concerto (italiano com mesas e cadeiras) e até mesmo cenas simultâneas (mais de uma configuração palco/plateia dentro do mesmo espaço). Sua arquitetura é complementada por outros espaços de apoio indispensáveis como foyer, bilheteria, camarins, cabine de controle, depósitos, salas técnicas, e outros. Fonte: <https://www.funarte.gov.br/artes-integradas/funarte-lanca-livroteatros-multiconfiguracionais-o-espaco-cenico-experimental-como-um-jogo-de-armar>. Acesso em 30.10.2021.

<sup>5</sup> *Stakeholders*: pessoa ou grupo de pessoas que possuem participação, investimento ou interesse nas decisões ou projetos de uma empresa, também pode significar partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetados pelos processos de uma empresa. Fonte: <http://www.portal-administracao.com>. Acesso em 01.10.2021.

#### 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Segundo Antonioli (2003) a principal finalidade do planejamento estratégico é identificar corretamente os problemas relevantes que podem impedir a organização de atingir seus objetivos estratégicos. Para tanto devem ser contempladas visões de longo prazo sobre as expectativas que a organização e seus usuários têm com relação aos seus próprios negócios, para poder então desenvolver o planejamento do Gerenciamento de Facilidades, afinado com o cenário desejado.

Para LORD & MARKET (2007), as instituições culturais geralmente conduzem o planejamento estratégico por diversas razões, desde a diversificação para captação de recursos, pois o governo, as fundações e os doadores privados estão cada vez mais exigindo qualificação e planejamento integrado, até preparar uma base sólida de expansão e novas iniciativas da instituição, que devem ser viabilizadas nos médio e longo prazos.

Para Binder (1992), o planejamento estratégico é desenvolvido através de através de sete tópicos, sendo:

- a) *Statement*: deve-se sempre começar o planejamento com a declaração do negócio em si, ou missão, e a meta a longo prazo;
- b) *Strategies*: reflete onde o negócio quer chegar e os objetivos básicos a seguir;
- c) *Suppositions*: refere-se aos riscos e oportunidades macro ambientais que afetam as estratégias;
- d) *Specifics*: diz respeito ao desenvolvimento de um plano de ação específico para alcançar as estratégias;
- e) *Strenghts*: refere-se as áreas de eficiência e vulnerabilidade do plano de ação, ou seja, pontos fortes e fracos do planejamento;
- f) *Standbys*: dá atenção a planos contingenciais existentes quando não forem alcançados os resultados esperados;
- g) *Stengel*: não se pode escrever e implementar um plano de sucesso sem saber onde você está, onde quer chegar e como chegar lá.



O autor ainda esclarece que para o sucesso de um planejamento deve-se aprender com o passado, é com ele que se consegue estabelecer cenários.

Antonioli (2003) esclarece que o planejamento de sistema de Gerenciamento de Facilidades deve estabelecer cenários futuros a partir de uma postura de planejamento interativa, ou seja, através da identificação não só dos cenários desejados, mas também das ações necessárias para procurar assegurar o estabelecimento das situações idealizadas. A cultura da organização, para a qual o sistema de Gerenciamento de Facilidades é planejado, influenciará ainda a maneira de se procurar satisfazer os objetivos indicados a partir da elaboração de cenários, chamadas por Ackoff de “filosofias” de planejamento:

- Satisfação – desempenho das tarefas e funções de maneira a atingir os objetivos propostos;
- Otimização – desempenho de tarefas e funções da melhor maneira possível, mesmo que supere aos objetivos propostos.
- Inovação – objetiva-se o aprendizado coletivo das pessoas incumbidas pela execução dos processos de planejamento. Este conhecimento possibilita não só determina as ações necessárias para a satisfação dos objetivos propostos como também identifica desvios das situações originalmente previstas e propor novos cursos de ações.

Segundo o *International Facility Management Association* (IFMA)<sup>6</sup> o plano estratégico de facilidades é definido como um processo de planejamento e pode ser compreendido pelo Gerenciamento de Facilidades como antevê seu futuro, ligando seu propósito à estratégia global da organização.

E assim desenvolve metas, objetivos e planos de ação para alcançar esse futuro, o resultado do processo de planejamento é o plano estratégico de facilidades.

---

<sup>6</sup> IFMA – *International Facilities Management Association* é a primeira Associação Interacional para profissionais de Gerenciamento de Facilidades, fundada em 1980. Hoje é a maior e mais reconhecida associação, com mais de 20.000 membros em mais de 100 países. Fonte: <https://www.ifma.org/about/about-ifma/> Acesso em 03.09.2020.

#### 4.1 Agregando Estratégias para a Organização

Para Featherstone e Baldry (2000) um pré-requisito para qualquer atividade agregar valor ao *core business* da organização é ter um entendimento total da missão da empresa. A gestão estratégica do ambiente construído deve explorar o mundo da estratégia do negócio para que então possa melhor entender os valores corporativos e sua relação com a gestão de facilidades.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) na NBR ISO 41012, A fim de ter êxito e entregar resultados requeridos, convém que o FM esteja em perfeita sincronia com a missão, visão, objetivos e a área do negócio principal. É função do FM fornecer diretrizes estratégicas para o negócio principal, interpretando as necessidades e traduzindo-as em demanda e requisitos de serviço explícitos. O FM atua nos três níveis principais: Estratégico, Tático e Operacional, conforme ilustrado na figura 11.

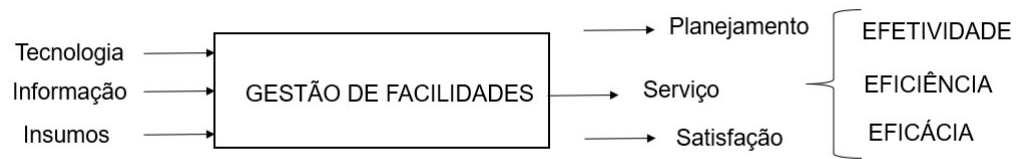
Binder (1992), afirma que o início das atividades de gestão da edificação se dá pelo desejo dos gerentes da organização de ter alguém especializado dentro da empresa que entenda suas necessidades e possa transmití-las para a arquitetura, engenharia e operação.

Para Antonioli (2003), assegura que para a gestão de facilidades ter sucesso, as melhorias introduzidas devem ser contínuas, de maneira a minimizar a distância entre o desempenho real do edifício e aquele que seria desejável para atender as demandas funcionais, tecnológicas e dos usuários, aumentando seu nível de satisfação em relação ao edifício.

Segundo Antonioli (2003) será necessário que esta gestão procure objetivar em seus processos ser:

- Eficiente (fazer certo as coisas): que terá como resultado maior produtividade;
- Efetivo (fazer as coisas certas): resultado em maior desempenho;
- Eficáz (fazer bem as coisas relevantes): que resultará em maior qualidade.

Figura 10 – eficiência, efetividade e eficácia

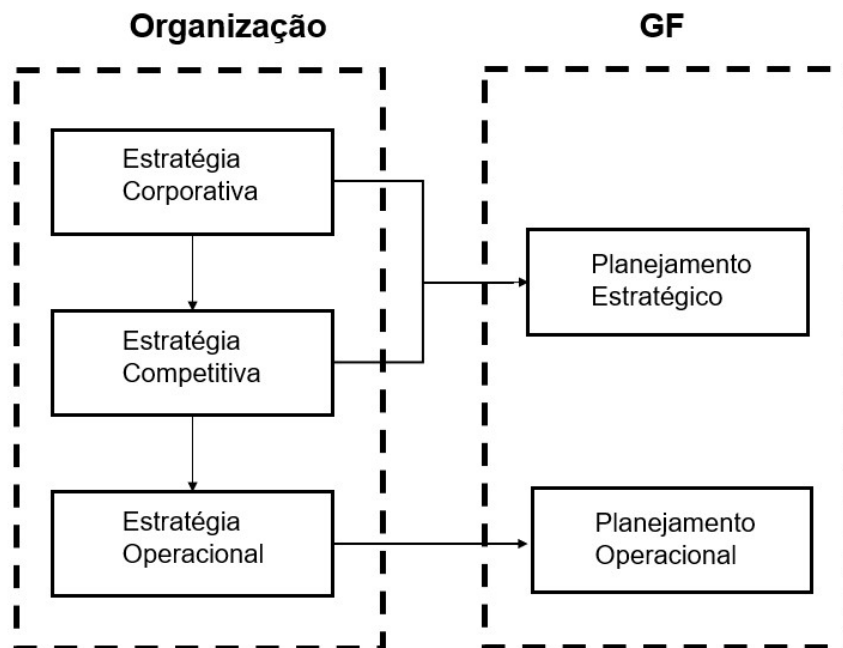


Fonte: adaptado Antonioli 2003.

Jungman (2000) conceitua estratégia como sendo o compromisso com a ação, ou seja, o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que objetiva o atendimento de metas a longo prazo. E lista três níveis de estratégias sendo elas:

- a) Corporativa: posiciona a empresa dentro do cenário global, considerando fatores econômicos, políticos e sociais. Define, por exemplo, em que atividades a organização deverá atuar e com quais recursos;
- b) Competitiva: define as expectativas da organização com relação aos negócios, as relações esperadas com consumidores e mercados de atuação bem como a postura que se pretende adotar para competir com os concorrentes, como metas de crescimento e retorno esperado dos investimentos.
- c) Operacional: define a contribuição do edifício e seus sistemas para os objetivos estratégicos ou competitivos da organização. Com a principal função do planejamento estratégico operacional é traduzir em em procedimentos operacionais os objetivos das estratégias corporativa e competitiva.

Figura 11 – Hierarquia e relacionamento entre estratégias



Fonte: adaptado Antonioli 2003.

Devemos observar atentamente que todas as estratégias: corporativa, competitiva e operacional necessitam estar alinhadas com seus planejamentos para que assim o gerenciamento de facilidades venha agregar valor à organização.

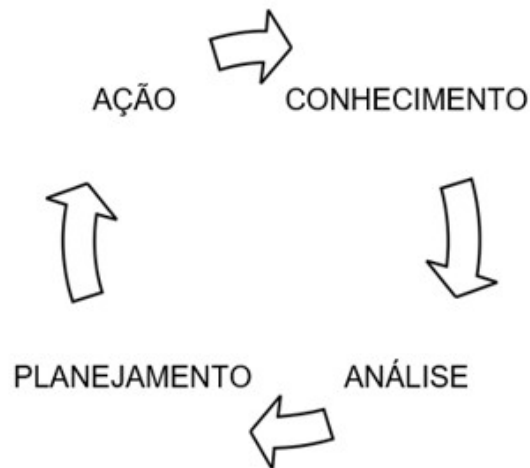
#### 4.2 Ciclos do Planejamento Estratégico

Segundo Alexandre (2005), Gerenciamento de Facilidades com o aspecto estratégico de planejamento para a prestação efetiva de serviços, oferece oportunidades de economia, eficiência, eficácia e vantagem competitiva.

Para elaborarmos um planejamento adequado as organizações, devemos ter informações já registradas como: *feedbacks*, avaliações de desempenho (KPI's) e registros de suas lições aprendidas.

O IFMA recomenda um ciclo de Planejamento Estratégico de 4 etapas que visa atender à missão e os objetivos das organizações conforme ilustrado na Figura 12.

Figura 12 – 4 passos do Planejamento Estratégico de Facilidades



Fonte: adaptado IFMA (2009).

O IFMA enfatiza que o planejamento estratégico de facilidades reconhece que cada decisão tomada no planejamento dos negócios tem um impacto direto sobre os ativos gerenciados e nas suas necessidades da edificação, logo é necessário desenvolver um plano flexível bem estruturado com especificações únicas e individualizada para cada organização.

Contudo o IFMA em *Strategic Facility Planning Whitepaper* (2009), demonstra a seguir de forma clara cada etapa do ciclo de planejamento estratégico que o gestor de facilidades deve conhecimento para guiar suas tomadas de decisões.

#### 4.2.1 Conhecimento

Foco na compreensão da organização, de sua visão, missão a cumprir e, seus valores, objetivos da organização e condições do edifício e de suas expectativas em relação ao seu uso. Para isso a organização deve ter em suas mãos os indicadores de desempenho que serão seu guia neste processo.

#### 4.2.2 Análise

Esta etapa necessita garantir após a coleta de dados uma grande fonte de informações que processadas através de técnicas analíticas como a SWOT, indica pontos críticos que serão priorizados e individualizados de acordo com os objetivos da organização criando os cenários do planejamento.

A Ferramenta de análise SWOT é enfatizada neste processo utilizando a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada organização apresentada.

O mapeamento de ambiente identifica desafios, oportunidades e tendências que afetam diretamente a organizações. No entanto pesquisas externas são informações de como a organização é vista de fora ou como estão no cenário atual. As pesquisas internas são realizadas com os colaboradores de diversas áreas e níveis e formam uma base de dados que identificam as principais fraquezas da equipe dentro da organização.

#### **4.2.3 Planejamento**

Nesta etapa são tomadas as decisões estratégicas que possibilitem que a organização atinja os cenários idealizados.

Antonioli (2003) diz que o estabelecimento de cenários futuros depende fortemente da postura da organização, especialmente no que diz respeito a sua visão e maneiras de se posicionar com relação aos fatos futuros. A cultura da organização, para a qual o sistema de gestão de *facilities* é planejado, influenciará ainda a maneira de se procurar satisfazer os objetivos indicados a partir da elaboração de cenários.

#### **4.2.4 Ação**

Esta etapa necessita garantir o desenvolvimento do planejamento tático que dará suporte a todos os quesitos da organização.

Para Antonioli (2003), no planejamento tático as questões operacionais devem ser tratadas a partir do compromisso com as ações resultante do planejamento estratégico. Assim o planejamento tático lida basicamente com questões operacionais, de curto prazo, identificando ações definidas em nível estratégico, como e quando estas deverão ser executadas.

Barrett (2003) expõe que será necessário identificar indivíduos com habilidades e conhecimentos técnicos que possam liderar equipes para melhor executar as rotinas de ação. Logo para uma plena implementação destas ações, o bom plano de ação deve ser flexível e estar sujeito a mudanças e adaptações bem como ser documentadas.

Person-harm & Cooper (2010) relatam que essas mudanças e atualizações devem ser registradas e gerenciadas para garantir que os objetivos possam ser alcançados. Conforme mencionado pelo IFMA (2009), no próximo capítulo tem-se um melhor entendimento da ferramenta matriz SWOT como análise estratégia.

## 5. A FERRAMENTA MATRIZ SWOT COMO ANÁLISE ESTRATÉGICA

Para abordarmos essas características de maneira estruturada, a análise SWOT desenvolvida nos anos 60 e 70 por Albert Humphrey pesquisador da universidade de Stanford será utilizada.

Figura 13 – Esquema da Matriz SWOT



Fonte: adaptado CHIAVENATO E SAPIRO,2003.

De acordo com Gomide et al. (2015), a análise SWOT é também conhecida como matriz FOFA (Força, Oportunidades ,Fraquezas e Ameaças), instrumento esse amplamente utilizado no planejamento e controle das ações, posto que é uma facilitadora da observação e análise do ambiente interno e externo da organização, e permite a elaboração e implementação de um planejamento estratégico , que conheça e reconheça as particularidades, qualidades e carências da organização, buscando executar ações adequadas para que sua estrutura organizacional possa ser mais competitiva.

De acordo com Oliveira (1987, p.94)

O tratamento adequado dos pontos fortes, fracos, bem como das oportunidades e ameaças ambientais proporciona uma situação para o administrador ter uma 'fotografia' geral da empresa e seu ambiente e começar a estabelecer aonde a empresa deverá chegar e como esta nova posição será alcançada.

Contudo, é possível com a matriz SWOT obter uma ampla visão de onde se está e aonde se pode chegar, uma vez que ela se propõe a analisar os pontos internos e externos que afetam a organização, sendo diagnosticados:

- Forças: representa as qualidades positivas da empresa, ou seja, tudo aquilo que agrega valores e está sob o controle da organização (ambiente interno).
- Fraquezas: são pontos que atrapalham e não trazem vantagens competitivas para a corporação e estão sob o comando da empresa (ambiente interno).
- Oportunidades: são fatores que não estão sob a influência da empresa e trazem benefícios para a corporação (ambiente externo).
- Ameaças: são fatores que não estão sob influência da empresa, porém prejudicam a corporação de algum modo (ambiente externo).

Para melhorar a ferramenta sobre questões estratégicas ilustraremos para melhor entendimento a matriz estratégica SWOT. Segundo Marcelino e Fuscaldi (2008), na matriz estratégica são definidos os parâmetros ambientais mais significativos no quadrante oportunidades e ameaças.

Na sequência vem a caracterização dos importantes traços organizacionais nos quadrantes pontos fortes e pontos fracos.

Contudo para cada quadrante da matriz é atribuída uma pontuação que dependera da relação ou cruzamento entre as variáveis, servindo como fundamentação do diagnóstico situacional.

De acordo com SANTOS (2012), a matriz de análise estratégica confronta as informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da organização permitindo à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos, sendo possível realizar esse cruzamento dispondo dos dados dentro de uma matriz com quatro células sendo titulados: sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento, cabe ressaltar que cada célula apresenta uma direção conforme ilustração na figura 14.



Figura 14 – Esquema da Matriz estratégica



Fonte: adaptado MARCELINO E FUSCALDI,2008.

Para os estudos de casos serão construídos além da matriz SWOT também a matriz estratégica, enfatizada por MARCELINO E FUSCALDI (2008, p.9), que:

Possibilita um estudo multidimensional, no qual oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, que foram obtidos através da análise SWOT são confrontados [...], de onde derivam estratégias proativas para o aproveitamento das oportunidades, ou reativas para minimizar as ameaças.

Para o cruzamento desta matriz estratégica serão determinados valores numéricos que evidenciam de forma quantitativa o grau de impacto da relação existente entre eles como já visto na figura 14 e evidenciados no próximo capítulo.

### 5.1 Matriz SWOT como estratégia da organização

Para entendermos as características singulares presentes na alma de um empreendimento de entretenimento (Teatro multiuso) identificando seus pontos fortes e apontando os fracos e além de entender seu ambiente externo, adotou-se esta análise para o melhor entendimento de cada organização no mercado contemporâneo.

Conforme Barrett (2003) para o desenvolvimento e detalhamento do Plano Estratégico de Facilidades é necessário a análise SWOT ou matriz FOFA (Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), onde as forças e fraquezas internas (áreas de facilidades da empresa) serão confrontadas com as oportunidades e ameaças externas (organização). O principal objetivo é gerar informação e dados para que o gestor de facilidades traduza seus objetivos estratégicos em um plano de ação e verifique se o departamento de facilidades está alinhado com a organização, conforme ilustrado na tabela 2.

Tabela 2: Matriz SWOT (4 áreas)

	<b>FORÇAS/FRAQUEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES E AMEAÇAS</b>	
<b>INTERNAS</b>	PESSOAS (EQUIPES)	POLÍTICAS (CULTURA)	<b>EXTERNAS</b>
	ECONOMIAS (RECURSOS)	ECONOMIAS (RECURSOS)	
	ESTRUTURA (ATIVO)	RELAÇÕES SOCIAIS (ENTRE DEPARTAMENTOS)	
	REQUISITOS TÉCNICOS (ATIVO)	TECNOLOGIA (INVESTIMENTO)	

Fonte: Barret 2003.

Para Barrett (2003), a produção de uma matriz de 4 áreas de fácil visualização demonstra os cruzamentos dos principais fatores, criando relações para o desenvolvimento de estratégias futuras, tais como:

- a) Forças x Oportunidades: impulsionar as forças com a ajuda das oportunidades;
- b) Forças x Ameaças: impulsionar as forças e minimizar as ameaças;
- c) Fraquezas x Oportunidades: impulsionar as oportunidades e minimizar as fraquezas;
- d) Fraquezas x Ameaças: mudar a estratégia e desenvolver planos de ação com a ajuda de suas ameaças;

Contudo, as boas práticas de Barrett servem para o gerente de facilidades como um guia de avaliação em duas frentes:

- Internamente: identificar os fatores mais fortes e suas fraquezas em cada área relacionados a:

- Pessoas: deve analisar e realizar uma avaliação de sua equipe e seus colaboradores.
- Economia: deve analisar e avaliar o orçamento das equipes ou os recursos disponíveis ao departamento de facilidades.
- Estrutura: deve analisar e avaliar a estrutura do portfólio de ativos de sua carteira individualmente.
- Requisitos técnicos :deve analisar e avaliar os requisitos técnicos de cada edificação.

- Externamente: identificar os fatores de oportunidades e ameaças em cada área:

- Políticas: deve analisar e verificar em qual cultura sua organização pertence e suas políticas organizacionais.
- Economia: deve avaliar a fonte de recursos financeiros.
- Relações sociais: deve avaliar as relações entre grupos, departamentos.
- Tecnologia: deve avaliar investimentos nas tendências tecnológicas do mercado e suas relações com a gestão de facilidades.

De acordo com as 4 áreas sugeridas por Barret (2003), demonstra-se que os fatores críticos também declarados por Person & Harm (2014) usados para alcançar o planejamento estratégico são fundamentais para satisfazer seus objetivos, melhorar o entendimento das bases necessárias para realização do planejamento estratégico e serão aplicados nos estudos de casos deste trabalho.

## 5.2 O método de pesquisa da análise SWOT

Seguindo as boas práticas listadas por Barrett (2003) um questionário da análise SWOT é previamente elaborada com o intuito de verificar a gestão de facilidades dos departamentos de cada estudo de caso.

Segundo Oliveira (1987), Montana e Charnov (2005) um procedimento adequado para aplicar a análise SWOT deve contemplar:

- Formular uma lista de gestores da empresa e utilizar a opinião destes profissionais em busca de encontrar questões importantes para a organização.
- Desenvolver entrevistas individuais levantando todas as informações junto aos gestores sob ponto de vista da organização e elaborando as questões.
- Organizar as informações e utilizar a estrutura SWOT por meio de uma matriz inserindo as questões (perguntas) em fatores internos e fatores externos.

Foram então desenvolvidas questões focadas na operação do modelo de negócio e devido ao período que hoje passamos na saúde pública com a quarentena, as entrevistas foram realizadas com os responsáveis pela gestão de facilidades de cada teatro. Em resumo estas questões seguiram as orientações estudadas nas pesquisas bibliográficas convergindo para uma análise quantitativa e qualitativa dos dados reunidos possibilitando identificar os fatores internos e fatores externos relevantes, a seguir descritos:

- a) Fatores internos: pessoas, economia, infraestrutura e requisitos técnicos, onde os responsáveis indicaram se existem em seu departamento força ou fraquezas, resultando a somatória da pontuação como classificação de importância, como ilustrado na tabela 3.

Tabela 3: questionário – fatores internos

FATORES INTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
PESSOAS	* A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
	* AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	
	* HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
ECONOMIAS	* DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
	* O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	
	* O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
INFRAESTRUTURA	* O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
	* OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	
	* O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
TÉCNICAS	* EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS SISTEMAS DO ATIVO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	
	* EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	
	* O DEPARTAMENTO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O O ENGAJAMENTO PARA ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FORÇAS .....>				0
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FRAQUEZAS .....>				0

Fonte: o autor.

- b) Fatores externos: políticas, economia, relações sociais e tecnologias, onde os responsáveis indicaram os fatores externos à organização de entretenimento levando em consideração seus alinhamentos e conhecimentos sobre os objetivos e metas da organização que pertence. O resultado é analisado como fatores de oportunidades e de ameaças, conforme ilustrado na tabela 4.

Tabela 4: questionário – fatores externos

FATORES EXTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
POLÍTICAS	* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	
	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
	*EXISTE POLITICAS DE INCENTIVO DE SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA DE RECURSOS	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	
ECONOMIAS	*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	
	*A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	
	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	IMPORTANTE	
RELAÇÕES SOCIAIS	* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	
	*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	
	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
TECNOLOGIA	*EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	
	*HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	
	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS OPORTUNIDADES.....>				0
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS AMEAÇAS.....>				0

Fonte: o autor.

Cabe ressaltar, conforme sugerido por Barret (2003), que essa classificação em pontuação do questionário da Matriz SWOT deve ser classificada em cinco fatores relevantes, conforme tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Classificação dos fatores matriz estratégica SWOT

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
<b>TOTALMENTE IMPORTANTE</b>	<b>10 PONTOS</b>
<b>MUITO IMPORTANTE</b>	<b>7,5 PONTOS</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<b>5 PONTOS</b>
<b>POUCO IMPORTANTE</b>	<b>2,5 PONTOS</b>
<b>TOTALMENTE SEM IMPORTÂNCIA</b>	<b>0 PONTOS</b>

Fonte: o autor.

Conforme Oliveira (1987) e Borges (2013), para comparar as matrizes e encontrar o índice de favorabilidade, que representa um indicador utilizado para avaliar e comparar relação entre os fatores internos e externos, deve ser considerada em uma escala de (-) 200% (pior caso) até (+) 200% (melhor caso).

Para BORGES (2013) o critério de avaliação e classificação será adotada a somatória dos pontos dos fatores positivo menos a somatória dos fatores negativos com a divisão pelo somatório de pontos sendo ao final seu resultado multiplicado por 2%.

O cálculo do índice de favorabilidade pode ser visualizado na equação abaixo descrita:

$$\frac{FO - FA}{FO + FA} \times 2\% = \text{índice de favorabilidade} \quad (1)$$

Onde: FO = Somatória das pontuações de Forças e Oportunidades  
FA = Somatória das pontuações de Fraquezas e Ameaças

Para o critério de análise e classificação o resultado em porcentagem fornece o índice de favorabilidade que o departamento de facilidades se encontra dentro da organização. Para Oliveira (2001), este índice é dividido em cinco áreas que indicam como a o departamento se encontra em capacidade de desenvolvimento, capacidade de defesa e posicionamento estratégico:



- De -200% a -100%: Muito desfavorável – os objetivos deverão buscar uma mudança estratégica extrema.
- De -100% a -30%: Desfavorável – os objetivos deverão ser direcionados a mitigar as principais ameaças para diminuir o peso negativo de algumas fraquezas.
- De -30% a 30%: Equilíbrio – o cenário recomenda investir seus objetivos em mais tempo de análise para saber se o foco será interno ou externo.
- De 30% a 100%: Favorável – os objetivos deverão ser direcionados para a eliminação total das fraquezas e ameaças.
- De 100% a 200%: Muito favorável – os objetivos serão direcionados para melhorias das forças e oportunidades e contenção das possíveis fraquezas e ameaças.

A seguir é ilustrada na figura 15 a régua de avaliação onde acima de 100% a situação é mais favorável e abaixo de -30% é desfavorável ao alinhamento do departamento na organização de entretenimento.

Os dados do índice de favorabilidade levantados servem para o gerente de facilidades embasar suas tomadas de decisões e melhorias do departamento junto aos *stakeholders* da organização.

Figura 15 – Régua de avaliação: Índice de Favorabilidade



Fonte: adaptado Oliveira (2001) e Borges (2013).

Para melhor exemplificar a metodologia e esclarecer seus resultados, nos próximos capítulos, serão implementados estes processos no estudo de caso de referência no mercado de teatro moderno multiuso: o Teatro Santander e mais três Teatros Paulistanos para análises e comparações.



## **6.EMPREENHIMENTO OBJETO DE ESTUDO - TEATRO SANTANDER**

Os Teatros como eram concebidos no último século não são mais um negócio rentável nos dias de hoje e por isso um novo conceito de espaço multiuso com foco para o entretenimento foi utilizado neste projeto.

Este edifício contemporâneo visa atender demandas de espetáculos teatrais e do mercado de eventos, que vem crescendo a cada ano no país.

O Teatro Santander reúne o que há de mais moderno no cenário cultural internacional para atender as necessidades e requisitos de seus clientes, através de seus espaços multiusos e com sistemas modernos de cenotecnia.

Agora estes sistemas são aliados e versáteis para uma nova figura de entretenimento, hoje o que chamamos de “ESPAÇOS MULTIUSOS”, configurando agora um espaço de uso misto como: eventos corporativos, festas, jantares e apresentações teatrais que compartilham o mesmo espaço no edifício.

### **6.1 Requisitos Teatro Moderno Multiusos**

O Teatro contempla alguns dos principais requisitos de espaços multiusos como:

- Espaços flexíveis para composições de diversos layouts;
- Espaços locáveis de diversos tamanhos físicos;
- Sistema moderno de cenotecnia;
- Sistema moderno de suporte de energia;
- Sistema moderno de iluminação cênica;
- Sistema moderno de som;
- Sistema moderno de projeção e imagem;

### **6.2 Breve História**

O Teatro é um espaço de entretenimento que foi inaugurado em 2015. Ele está localizado na cidade de São Paulo, no bairro da Vila Olímpia, e faz parte do complexo WT JK, onde foram construídas também três torres comerciais, uma torre do Banco Santander, duas torres corporativas e o Shopping JK Iguatemi. Todos esses edifícios juntos totalizam aproximadamente 90 mil m<sup>2</sup>.

O projeto de desenvolvimento do Teatro é assinado pelo escritório de arquitetura americano Eskew+Dumez+Ripple (EDR) que, entre outras obras, criou o *Acadiana Center for the Arts*; *The Shaw Center for the Arts*; *Paul and Lulu Hilliard University Art Museum* e o *U.S. Mint Jazz Theatre Renovation*, todos nos Estados Unidos.

### 6.3 Estrutura do Ativo

Sua construção de quase 16 mil m<sup>2</sup> abriga diversos ambientes conforme ilustrado na Tabela 6, provida de sistemas modernos que permitem a flexibilidade de utilização e a fácil adaptação às necessidades dos locatários, tornando o local atrativo a vários públicos.

Figura 16 - Fachada externa



Fonte: o autor.

Tabela 6: Lista dos ambientes

<b>Pavimento</b>	<b>Área [m<sup>2</sup>]</b>	<b>Ambientes</b>
03° Subsolo	2.519,97	Garagem com 150 vagas e salas técnicas.
02° Subsolo	2.069,29	Administração, sala de ensaio, lavanderia, sala de reunião e áreas técnicas.
01° Subsolo	1.199,33	Refeitórios, cozinhas, vestiários, camarins, áreas de apoio, fosso da orquestra, barrilete inferior e áreas técnicas.
Térreo	1.285,06	Valet, foyer, sanitários, bar, bilheteria, sala de espetáculos, plateia inferior, palco, área de emergência para ambulância e doca.
01° Andar	2.012,03	Foyer, bar, sala de espetáculos, plateia superior, sanitários e áreas técnicas.
02° Andar	2.026,15	Foyer, sala de espetáculos, balcões, sanitários e áreas técnicas.
Piso Técnico	1.661,18	Áreas técnicas, sala de dimmers e corredor técnico dos canhões de luz.
03° Andar	2.041,00	Sala de eventos, foyer, bar, sanitários, cozinha, camarins, sala VIP, depósito e apoios técnicos.
04° Andar	1.183,59	Barrilete superior, sala de motores e áreas técnicas.
<b>TOTAL</b>	<b>15.997,60</b>	

Fonte: o autor.

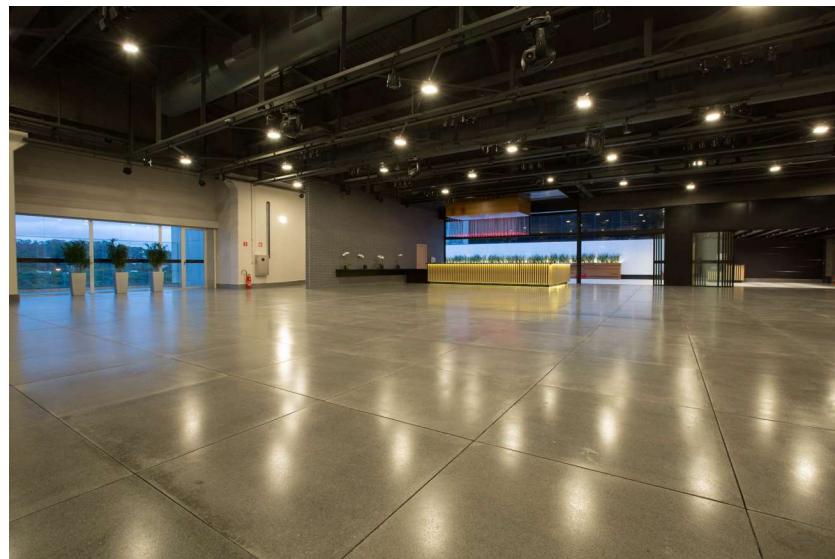
A sala de espetáculos abriga de 1.200 a 1.800 pessoas divididas em três ambientes: plateia inferior, plateia superior e balcões, sendo a primeira passível de remoção por um sistema mecânico, tornando o espaço um grande salão livre conforme ilustrado na figura 17. Já a sala de eventos é um espaço plano, amplo e sem mobiliários tem capacidade para um público entre 600 a 1.400 pessoas, variando de acordo com a configuração utilizada conforme ilustrado na figura 18. Quando consideramos esses dois espaços em sua capacidade máxima, temos um total populacional de 3.200 pessoas.

Figura 17 - Sala de espetáculo



Fonte: o autor.

Figura 18 - Sala de eventos



Fonte: o autor.

Sua ocupação e utilização dependem do tipo de evento que é planejado. Hoje, o espaço loca a sua infraestrutura para empresas que produzem espetáculos, festas e eventos. Os contratos são flexíveis quanto ao prazo e podem ser de curto, médio e longo prazo. Por exemplo, os foyers podem ser locados para evento corporativo em um dia útil, enquanto no mesmo período a sala de espetáculos é locada por meses para uma peça de teatro que tem sessões aos finais de semana.

Simultaneamente podem existir até três eventos, dependendo do porte e do local de cada um deles. Sendo assim, a frequência de utilização e o total de ocupação do espaço são indefinidas e flutuantes, variando de acordo com a agenda de locações. Períodos de festas, como o final do ano, é quando ocorrem os maiores períodos de utilização.

Com isso, a equipe de manutenção não tem um horário fixo de trabalho e as demandas da equipe ocorrem em horários variados. Os expedientes ocorrem durante 24 horas por dia nos sete dias da semana podendo ocorrer folgas para todo o departamento quando a agenda de locações estiver livre.

Recursos arquitetônicos e tecnológicos diferenciados, como varas automatizadas, um moderno sistema de iluminação, poltronas retráteis e estrutura acústica permitem ao Teatro Santander receber os mais variados tipos de eventos, desde shows, concertos, convenções, jantares, desfiles de moda até grandes espetáculos da *Broadway* ilustradas na Figuras 19 e 20.

Figura 19 - Formato de auditório para apresentações.



Fonte: o autor.



Figura 20 - Formato de salão para eventos sociais e corporativos.



Fonte: o autor.

Com o entorno de 10.633m<sup>2</sup> de área locável, o Teatro apresenta-se como um espaço multifuncional, sofisticado e inovador, que conquista em cada detalhe. As atrações se apresentam em um palco de 415m<sup>2</sup>, com boca de cena de 15 metros de altura e 56 varas cenográficas motorizadas.

Conta em seus 3 pavimentos com uma sala dedicada a eventos corporativos com uma área de 950 m<sup>2</sup> que também podem ser usados por companhias de teatro com toda a infraestrutura de apoio aos diversos serviços.

A sala principal do Teatro é um espaço multiuso, adaptável para vários tipos de eventos. O Teatro Santander é o único do Brasil que possui poltronas com sistema de recolhimento automatizado que torna possível a mudança de parte da configuração em pouco tempo.

Por isso possui infraestrutura diferenciada comparada a outros teatros na cidade de São Paulo. A infraestrutura do teatro também dispõe de acústica e arquitetônica diferenciada, sistema de varas automatizadas e um moderno sistema de iluminação que são aproveitados em show, concertos, convenções, jantares, desfile de modas e grandes espetáculos.

Por todas as características apresentadas podemos afirmar que o teatro possui uma infraestrutura única e moderna, onde tal infraestrutura é difícil de encontrar em outro teatro na cidade de São Paulo.

## 6.4 Missão

Para Daft (2003), O objetivo maior de uma organização é geralmente denominado missão – a razão da existência da organização. A missão descreve a visão da organização, seus valores e crenças compartilhados e sua razão de ser. A missão por vezes é chamada de metas oficiais, que são a definição formalmente estabelecida do escopo do negócio e dos resultados que a organização está tentando atingir. O estabelecimento de metas oficiais costuma definir as operações da empresa e pode focalizar valores, mercados e clientes que caracterizam a organização. Quer seja chamado de declaração da missão quer de metas oficiais, o estabelecimento do propósito geral e da filosofia de uma organização muitas vezes é escrito num manual de políticas ou no relatório anual.

Para o conselho de liberativo do Santander Cultural no Brasil onde está vinculado o Teatro Santander a missão é:

“Ter a preferência dos nossos clientes por ser o teatro moderno, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos.”

## 6.5 Valores

Para Jack Welch (2005, p. 14-17),

[...] valores são apenas comportamentos – específicos, práticos, tão descritivos que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usá-los como instruções de ordem-unida, pois eles são o como da missão, o meio para um fim – vencer.

O teatro em questão apresenta os seguintes valores:

- Honestidade, verdade, dignidade, respeito, confiança, confidencialidade, a integridade, a lealdade, o decoro, o zelo e transparência são os valores que devem nortear a relação do Santander Cultural com seus participantes, assistidos e patrocinadores;

- As informações veiculadas interna e/ou externamente devem ser verdadeiras, visando a uma relação de respeito e transparência;
- Deve-se preservar a imagem e a reputação do Santander Cultural e de seus administradores e colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento da entidade, para ampliar e reforçar a confiança dos participantes, assistidos, patrocinadores e da sociedade em geral;
- As informações relacionadas às atividades do Santander Cultural devem ser utilizadas exclusivamente no exercício de suas funções;
- Manter sigilo sobre as informações e estratégias do Santander Cultural;
- Repudiar, denunciar e combater qualquer forma de corrupção, ativa ou passiva;
- Agir com transparência na contratação de prestadores de serviços ou fornecedores, com observância dos preceitos legais e Regimento Interno;
- Os equipamentos de computação, programas, dados e informações armazenados nos sistemas informatizados deverão ser adequadamente protegidos contra danos, perda, roubo, duplicação, alteração ou acesso não autorizado;
- Atuar sempre dentro dos limites legais de suas funções e competências, obedecendo às políticas, normas e procedimentos vigentes;
- Não utilizar informações privilegiadas em benefício próprio ou de terceiros.
- Tratar os participantes e colaboradores de maneira profissional, justa e sem discriminação, respeitando os direitos assegurados no regulamento;

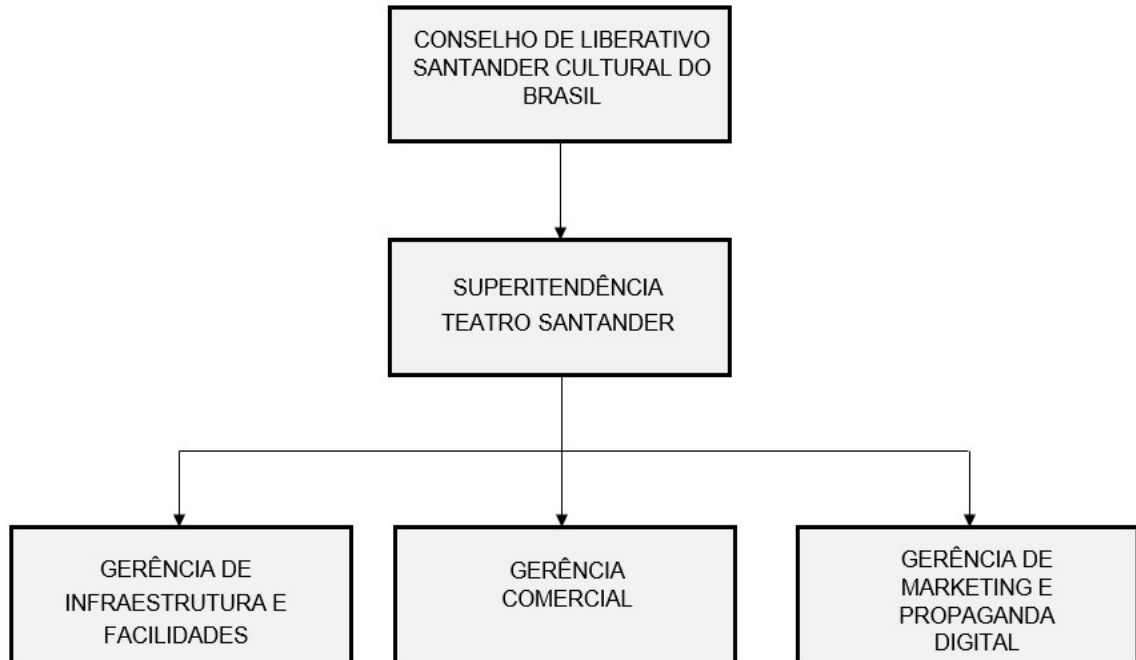
## **6.6 Equipes e Treinamento**

O Teatro possui em sua estrutura organizacional uma diretoria que junto com a equipe gerencial e coordenadores realizam a gestão operacional das equipes próprias e terceiras de colaboradores, conforme ilustrados nos organogramas das figuras 21 e 22.

Toda a operação estratégica do teatro é formada por uma equipe de cinco pessoas, divididas em três gerências: Infraestrutura e Facilidades, comercial e de marketing que se reportam para um superintendente geral do teatro e ao conselho de liberativo do Santander cultural do Brasil.



Figura 21 - Organograma do Teatro Santander - Santander cultural

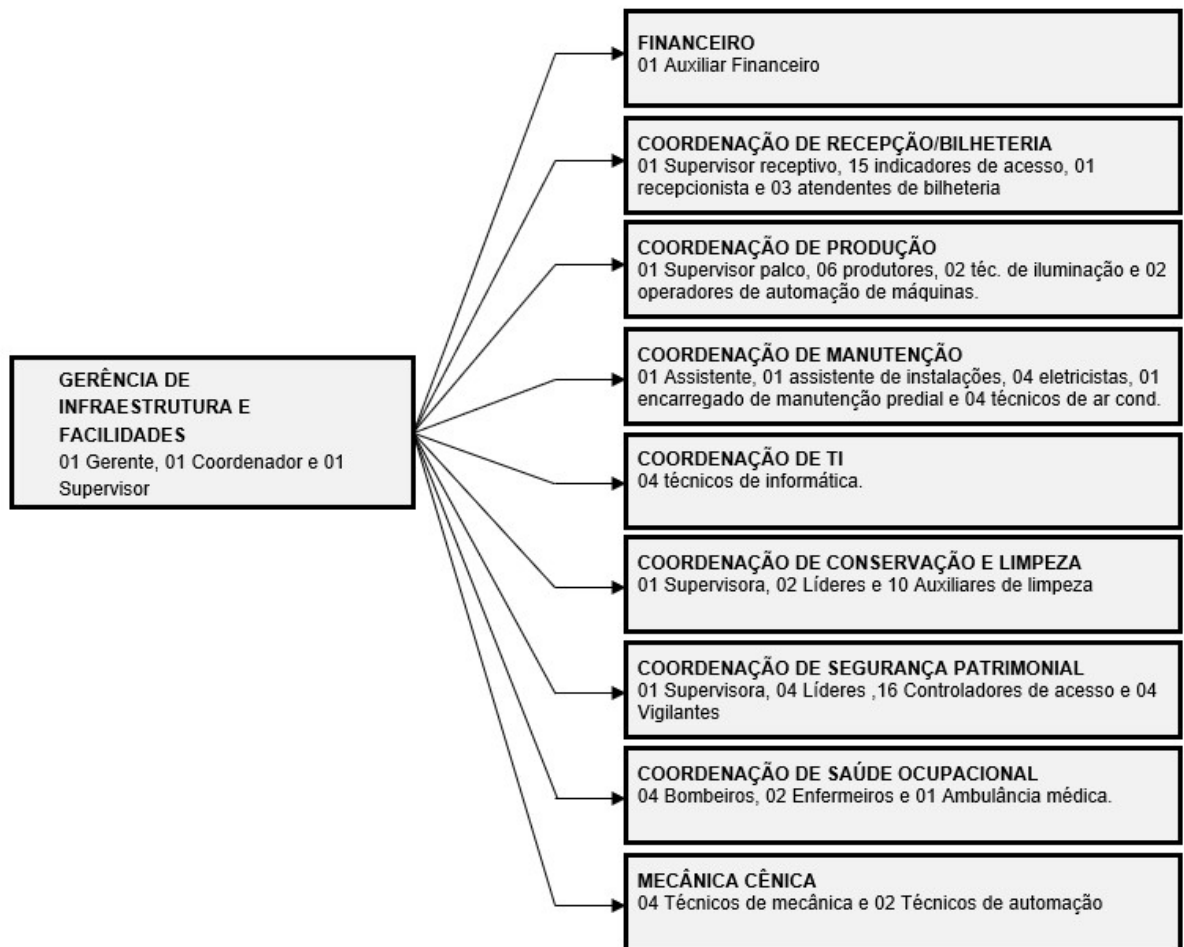


Fonte: o autor.

O departamento de infraestrutura e Facilidades possui o organograma compatível com a complexidade dos sistemas do teatro, contemplando em sua equipe própria um gerente de facilidades, um coordenador e um supervisor.

Dentro da gerência de facilidades, existem subdepartamentos que juntos totalizam 101 funcionários (próprios e terceirizados), além da equipe de mecânica cênica de seis colaboradores terceiros ilustrados da figura 22.

Figura 22: Organograma do departamento de Infraestrutura e Facilidades



Fonte: o autor.

O Treinamento de uma equipe ou pessoa é diretamente proporcional a qualidade e a produtividade, pois são fortemente afetadas pela capacitação das pessoas envolvidas. É desafiador gerenciar esta variável para que todo o planejamento de uma manutenção seja efetiva e sem erros.

Conforme afirma Chiavenatto (2002), a educação profissional compreende três etapas interdependentes dentro da perspectiva mostrada na tabela 7 abaixo:

Tabela 7: Etapas interdependentes da educação e formação profissional

ETAPAS	ENSINO	OBJETIVO	PROPÓSITO	INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL
PRIMEIRA	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	OBJETIVO AMPLO E DE LONGO PRAZO	PREPARA O HOMEM PARA UMA PROFISSÃO	ESCOLAS / UNIVERSIDADES
SEGUNDA	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	OBJETIVOS MENOS AMPLOS E DE MÉDIO PRAZO	APERFEIÇO A O HOMEM PARA UMA CARREIRA	ORGANIZAÇÃO
TERCEIRA	TREINAMENTO PROFISSIONAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS E DE CURTO PRAZO	ADAPTA O HOMEM PARA UM CARGO	ORGANIZAÇÃO

Fonte: Chiavenatto 2002.

Para efeito de análise, consideramos que a primeira etapa, formação profissional, acontece dentro de escolas e universidades em cursos de formação profissional, ou através da certificação do profissional, sendo que as outras duas etapas acontecem dentro de uma perspectiva mais restrita de um dado contexto organizacional.

No universo da manutenção de ativos, o treinamento especializado é o resultado mais importantes e eficiente para à redução de perdas de produção associadas à manutenção, ou seja, disponibilidade, confiabilidade e manutenibilidade dos ativos mais críticos para a produção, além dos custos da manutenção e da minimização de problemas de Qualidade, Meio Ambiente e Segurança.

É preciso considerar que capacitação e desenvolvimento não são as únicas formas de acesso a uma determinada competência. A terceirização, contratação de profissionais já especializados ou aquisição de tecnologias em muitos casos se apresentam como alternativas viáveis e mais interessantes para a especialização dos serviços de manutenção.

Um exemplo é o da manutenção cênica do teatro, sua equipe própria conta com o treinamento especializado dos fabricantes dos principais componentes dos Sistemas lógicos de alta criticidade de parada, assim baixando os riscos de perdas para a organização.

## 6.7 Objetivos Estratégicos

Desde a aquisição do Teatro pelo grupo Santander Cultural, houve em 2016 a implementação do Gerenciamento de Facilidades, com o plano estratégico e objetivos que servirão de base a nova organização para seu fortalecimento no mercado de entretenimento visando seus clientes e usuários finais, sendo eles:

- Propiciar a todos os usuários uma nova experiência através de espaços minimalistas e de múltiplos layouts;
- Apresentar uma programação diversificada em espetáculos contemporâneos estrangeiros e nacionais;
- Buscar a inovação com tecnologias para aumentar a experiências de seus usuários;
- Passar transparência, segurança e comprometimento pelas equipes para o desenvolvimento da cultura organizacional;

Para tanto os objetivos devem atender as necessidades da empresa e tornaram o planejamento estratégico mais simples a ser realizado para atingir os planos e metas.

## 6.8 Planejamento Estratégico

O Teatro conta com uma visão a longo prazo dos principais fatores que levam a satisfação dos seus clientes e usuários, alinhados as melhores práticas de gestão apontados em seus objetivos estratégicos.

Para isso conta também o planejamento estratégico de desempenho onde define políticas, identificar diretrizes e normas corporativas, estabelecendo a descrição da organização, sua estrutura, procedimentos e responsabilidades aos seus gestores.

Segundo ANTONIOLI (2003), pode-se então dizer que a principal finalidade do planejamento estratégico é identificar corretamente os problemas relevantes que podem impedir a organização de atingir seus objetivos estratégicos. Para tanto devem ser contempladas visões de longo prazo sobre as expectativas que a organização e seus usuários têm com relação aos seus próprios negócios, para poder então desenvolver o planejamento do Gerenciamento de Facilidades, afinado com aquelas.

## **6.9 Gerenciamento de Facilidades**

O Gerenciamento de Facilidades do Teatro provido pelo gerente de facilidades locado no departamento de infraestrutura e Facilidades e conta com uma equipe de colaboradores próprios e terceiros na sua operação cotidiana com foco na conservação e manutenção do ativo. Seguindo o plano estratégico e seus objetivos a gestão também visa dar apoio a clientes e usuários atendendo suas demandas com qualidade e eficiência nos serviços entregues.

O departamento de facilidades, figura 22, é encarregado e responsável pela manutenção e conservação dos ativos e sistemas de operação. Além de fornecer e gerenciar todos os serviços técnicos de engenharia, arquitetura e projetos de sustentabilidade, portanto o departamento de facilidades desempenha na organização um grande papel decisivo nos projetos de novos negócios.

Segundo ANTONIOLI (2003), o Gerenciamento de Facilidades oferece oportunidades para economia, eficiência, efetividade e vantagem competitiva para organizações que investem em uma estratégia de planejamento de seus edifícios, com oferta e implantação de serviços eficazes e de qualidade. Isso significa uma abordagem focada no atendimento das necessidades do usuário, que por sua vez deverá avaliar os processos do Gerenciamento de Facilidades para o seu contínuo aprimoramento.

## **6.10 Principais grupos de serviços sob a responsabilidade do departamento de Infraestrutura e Facilidades**

Para o melhor entendimento dos serviços sob a responsabilidade do gerente de facilidade destaca-se abaixo:

- Foco na qualidade da prestação dos serviços entregues
- Foco na experiência de usuários e clientes
- Foco no treinamento das equipes
- Foco na Identidade corporativa

Serviços sob a responsabilidade de departamento de Infraestrutura e Facilidades:

- Apoio a operação e manutenção do ativo: planejamento das operações, manutenções preventiva e corretiva, conservação e limpeza, segurança patrimonial, gestão de utilidades, modernizações e obras riscos e emergências, descarte de resíduos (sustentabilidade), gestão de empresas terceiras de Service FM (ar-condicionado etc.)
- Apoio ao negócio central do entretenimento de espetáculos e eventos: estacionamento, alimentos e bebidas, bilheteria, receptivos, bombeiros, ambulância, equipe de apoio: carregadores e montadores de palco e eventos (luz, som e imagem), equipes de seguranças, suprimentos de escritório, conservação e limpeza (eventos e espetáculos) e gestão do transporte vertical – técnicos e condutores de elevadores
- Apoio aos ambientes de trabalho eventos e espetáculos: gestão dos ambientes de apresentações: gestão de mudanças e obras, segurança do trabalho, suporte a TI, gestão de correios e impressões, compras e suprimentos.
- Apoio a gestão patrimonial: projetos legais, documentos de licenças de operações e inventários do ativo.
- Apoio a gestão financeira: contratos de terceiros e custos de manutenção e operação.

Para atender a todas as demandas e expectativas dos usuários e clientes do teatro, ele possui um plano de manutenção para seus sistemas e equipamentos. Dessa forma as metas definidas pela direção do teatro estão alinhadas com as necessidades operacionais dos sistemas envolvidos.

### **6.11 Principais Sistemas sob a responsabilidade do departamento de Infraestrutura e Facilidades**

Para o melhor entendimento dos sistemas de infraestrutura sob a responsabilidade do gerente de facilidade destacamos abaixo:

- Edifício projetado para a atividade fim de entretenimento

- Sistemas de infraestrutura com tecnologias embarcadas para apresentações cênicas e de eventos.

Atividades dos sistemas de infraestrutura sob a responsabilidade de departamento de Infraestrutura e Facilidades:

- Sistemas de Facilidades:
  - Gestão de energia: subestação, nobreaks e gerador.
  - Gestão de água: reservatórios de água potável, aquecedores, incêndio e reuso.
- Sistemas de Climatização:
  - Central (teatro) – chillers , torres de resfriamentos e fan coil's.
  - VRF (sala de eventos) – Splitões e fan coil's.
  - Split's – evaporadoras e condensadoras
- Sistemas de tecnologias cênicas:
  - Automação de palco – varas de cenários e sala de motores
  - Elevador de palco
  - Arquitetura de Cênica – plateia retrátil e quartelada de palco
- Sistemas fachada multimídia:
  - Fachada em vidro com fitas de LED com 60.000 pontos de luz

O gerenciamento do ambiente construído tem como objetivo manter a funcionalidade dos sistemas de uma edificação, garantindo que eles cumpram os requisitos de confiabilidade, disponibilidade e manutenibilidade ao longo da sua vida útil.

## 6.12 Equilíbrio entre uso e custos operacionais e seu planejamento

A grande participação do Departamento de Infraestrutura e Facilidades nos resultados da empresa atualmente exige avançados processos de gestão. Com isso se faz necessário responder adequadamente ao gerenciamento dos custos em geral, à crescente necessidade de produtividade, disponibilidade e confiabilidade de máquinas e equipamentos.

Podemos então considerar no orçamento tais recursos que também incluem os sobressalentes, despesas com pessoal, possíveis contratos com terceiros e adequação de áreas de trabalho com materiais e equipamentos para o bom desempenho das funções das equipes.

Para isso o departamento de Infraestrutura e Facilidades conta com a integração das informações de uso mensais e anuais de seus usuários e clientes. Para assim analisar o planejamento financeiro do departamento e demais custos envolvidos conforme a tabela 8.

Tabela 8: Tabela geral de uso 2016 a 2020 – acesso usuários (Teatro Santander)

<b>TABELA GERAL DE USOS 2016 À 2020 - ACESSO USUÁRIOS AO TEATRO SANTANDER</b>					
<b>MESES</b>	<b>ANOS</b>				
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
JANEIRO		8.772	5.539	15.259	4.279
FEVEREIRO		8.711	11.742	2.606	7.870
MARÇO	74.251	13.298	10.189	17.314	9.489
ABRIL	1.901	14.216	30.214	23.700	
MAIO	2.697	12.248	34.272	22.463	
JUNHO	1.543	12.640	33.918	21.733	
JULHO	1.162	3.512	32.715	7.760	
AGOSTO	50.595	26.981	7.678	30.799	
SETEMBRO	1.630	30.354	34.176	34.772	
OUTUBRO	4.977	34.594	27.314	30.439	1.161
NOVEMBRO	5.380	33.680	32.280	34.416	3.058
DEZEMBRO	4.733	21.668	18.114	24.131	6.950
<b>TOTAL</b>	<b>148.869</b>	<b>220.674</b>	<b>278.151</b>	<b>265.392</b>	<b>32.807</b>
<b>TOTAL GERAL EM 5 ANOS</b>					<b>945.893</b>

Fonte: o autor.

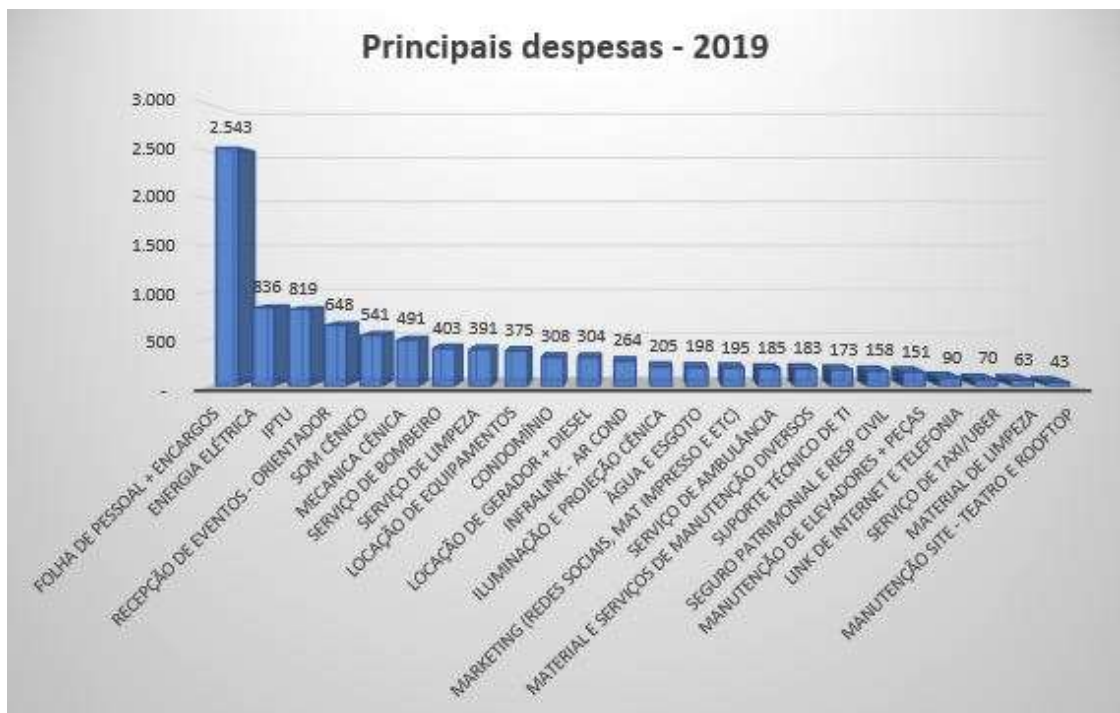


Além da discussão dos custos fixos diretos e indiretos, há sugestões de melhorias com incremento de possíveis investimentos para o ano seguinte. Ao iniciar a elaboração do orçamento do departamento de Infraestrutura e Facilidades é necessário dimensionar corretamente os recursos que serão necessários, tais como:

- Custos de materiais - custos necessários para manter máquinas e equipamentos em geral que fazem parte dos Sistemas, incluindo manutenções preventivas, preditivas, inspeções. São despesas de consumo sobressalentes, materiais de consumo em geral, peças e componentes de compra direta.
- Custos de Mão-de-Obra - previsão com a mão de obra do setor com salários, férias, decimo terceiro salário e demais encargos sociais e previsão de possíveis políticas de reajustes ou aumento de quadro funcional.
- Custos das facilidades - com energia elétrica, água e gás - reajustes de tarifas e consumo etc.
- Custos de serviços de Terceiros - despesas com serviços de empresas terceirizadas, contratos já estabelecidos como Manutenção predial, serviços de termografia e os serviços planejados ou programados durante o ano com assistência técnica entre outros.

Na Figura 23 a seguir, são apresentados centros de custos do departamento de Infraestrutura e Facilidades do Teatro de 2019, último planejamento elaborado antes da pandemia de COVID 19, com o valor total R\$ 9.637.000,00 admitindo-se uma variação de 5% a mais ou a menos:

Figura 23: Detalhamento dos custos - Departamento de Infraestrutura e Facilidades



Fonte: o autor.

Essas verbas podem partir da Superintendência da empresa, mas o departamento de infraestrutura e facilidades não pode deixar de apresentar as suas necessidades de recursos financeiros e tentar fazer prevalecer o bom senso na hora de fechar os valores desse orçamento.

Pois ele (departamento de FM) é responsável pelo funcionamento de toda uma infraestrutura no futuro cotidiano da empresa e bem como o crescimento da satisfação de seus usuários com a qualidade de suas entregas.

### 6.13 O Gerenciamento de Facilidades do Teatro Santander e sua relação com a comunidade e a qualidade ambiental

A relação com a comunidade e a qualidade ambiental sob a responsabilidade do gerente de facilidade no teatro em estudo envolve:

- Ambientes versáteis e providos de todas as facilidades e comodidades para todos os perfis de usuários.

- Política de sustentabilidade – uso consciente dos recursos naturais, através de processos de controle e empresas homologadas de coleta de resíduos com destinação e controles.

Contudo o Teatro presta serviços culturais a toda a sociedade, mas também as comunidades locais da cidade de São Paulo seguindo as políticas de sustentabilidade do grupo tendo suas diretrizes geradas pelo Santander Cultural.

O departamento de Gerenciamento de Facilidades do teatro apoia o modelo de negócio em suas operações: nas apresentações de espetáculos a PNE, idosos e estudantes de comunidades carentes suprindo suas necessidades para sua satisfação em nossos diversos ambientes.

O departamento de infraestrutura e facilidades apoia campanhas sociais de sustentabilidade aos públicos das comunidades diversas e sua satisfação da interação do usuário com o teatro é aferida através de pesquisas e avaliações aplicadas aos seus usuários pelas redes sociais e mídias em geral para a melhoria contínuo dos serviços geridos e providos pelo departamento.

#### **6.14 Análise SWOT do Departamento de Infraestrutura e Facilidades**

Para melhor entendimento das informações coletadas foi usado o recurso da ferramenta de análise SWOT com uma visão focada no departamento de facilidades do teatro servindo de informações para tomadas de decisões de alinhamentos preventivos e corretivos: das equipes e do departamento.

Conforme ilustrado na figura 24, o resultado desta ferramenta mostra que o departamento de Infraestrutura e Facilidades apresenta algumas fraquezas como a necessidade do aumento do quadro de colaboradores orgânicos e a falta de tempo para implementação de projetos de modernização, devido a plena operação dos seus espaços.

Figura 24: Análise SWOT- Departamento de Infraestrutura e Facilidades

## MATRIZ SWOT – GERENCIAMENTO DE FACILIDADES TEATRO SANTANDER

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO É ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.</li> <li>O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DO DEPARTAMENTO DE FACILIDADES ESTA ALINHADO COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS E COM AUTONOMIA</li> <li>FOCO NA QUALIDADE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS, EXPERIÊNCIA DOS USUÁRIOS, TREINAMENTO DAS EQUIPES E PLANOS DE MANUTENÇÕES</li> <li>ACOMPANHAMENTO A PROJETOS DE MODERNIZAÇÃO,LEGALIZAÇÃO,OBRAS E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS.</li> <li>APOIO AO PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES DE ESPETÁCULOS E EVENTOS 24X7</li> </ul> <p style="text-align: right;">FORÇA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EQUIPE REDUZIDA DO DEPARTAMENTO DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES</li> <li>FALTA DE TEMPO PARA PROJETOS DE MODERNIZAÇÃO DE GRANDE IMPACTO. EX. MODERNIZAÇÃO DE ELEVADORES E FACHADA MULTIMÍDIA.</li> </ul> <p style="text-align: right;">FRAQUEZA</p>
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>APRESENTAÇÃO DE PROJETOS PARA CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTOS PARA O DEPARTAMENTO DE FACILIDADES - MODERNIZAÇÃO</li> <li>IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO E CAFM INTEGRADOS AO DEMAIS SISTEMAS DE INFRAESTRUTURA PREDIAL.</li> <li>POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO E FEEDBACK DOS DEMAIS DEPARTAMENTOS (COMERCIAL, MARKETING E DIRETORIA) SOBRE A GESTÃO DE FACILIDADES E DOS SERVIÇOS ENTREGUES.</li> </ul> <p style="text-align: right;">OPORTUNIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FALTA DE EMPRESAS TERCEIRAS BRASILEIRAS, ESPECIALIZADAS EM TECNOLOGIA CÊNICAS</li> <li>EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE CUSTOS : AUMENTOS DE ORIGEM EXTERNAS NOS CUSTOS DE ENERGIA X CUSTOS NA OPERAÇÃO</li> <li>MUDANÇAS POLITICAS DE GOVERNOS E PANDEMIAS (COVID 19)</li> </ul> <p style="text-align: right;">AMEAÇA</p>

Fonte: o autor.

O edifício que demanda da flexibilidade em seus espaços pelo seu conceito multiuso, possui sistemas de alta tecnologia e inovação que permitem alguns eventos simultâneos, tornando a disponibilidade ainda mais importante para a estratégia da manutenção, mas o departamento enfrenta algumas ameaças com a falta de empresas terceiras no Brasil que são especialistas nestas tecnologias ficando o departamento de facilidades à deriva do monopólio e da mão de obra especializada.

O departamento de Infraestrutura e Facilidades do Teatro desde 2016 tem autonomia nas decisões do modelo de negócio, sua análise é fundamental junto aos departamentos Comercial e de Marketing para o plano estratégico da organização com impacto diretos em planejamento de custos, planos de operações e de satisfação de seus clientes.

No próximo capítulo é apresentada uma nova visão desta ferramenta estratégica através da matriz SWOT 4 áreas.

## 6.15 Aplicação do método de pesquisa - Departamento de Infraestrutura e Facilidades

Conforme sugerido por Barrett (2003), a produção de uma matriz de 4 áreas de fácil visualização demonstra os cruzamentos dos principais fatores, criando relações para o desenvolvimento de estratégias futuras aplicado teatro em estudo, A tabela 9 visa demonstrar os fatores internos e externos sob o ponto de vista da organização, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 9: Matriz SWOT 4 áreas – TEATRO SANTANDER

TEATRO SANTANDER					
	DEPARTAMENTO	FORÇAS	INSTITUIÇÃO	OPORTUNIDADES	
FATORES INTERNOS	PESSOAS (EQUIPE)	TREINAMENTO E ESPECIALIZAÇÃO SEMESTRAIS E ANUAIS	POLÍTICAS	FOCO NA EXPERIENCIA DE ENTRETENIMENTO MUSICAL EXCELÊNCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	FATORES EXTERNOS
		AVALIAÇÕES ANUAIS DAS EQUIPES E FORNECEDORES		MELHOR CASA DE ESPETÁCULOS DA CIDADE DE SÃO PAULO	
	ECONOMIAS (RECURSOS)	NAMING RIGHTS	ECONOMIAS	FOCO NA ECONOMIA CRIATIVA , CULTURAL, MUSICAL E CÊNICO	
		PATROCINIOS DE EMPRESAS		DIVERSIDADE NAS FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS	
	ESTRUTURA	FOCO NA SUSTENTABILIDADE - DESEMPENHO ENERGÉTICO	RELAÇÕES SOCIAIS	PROGRAMA DE ACESSO GRATUITO A PROGRAMAÇÃO	
		FOCO NA SEGURANÇA PATRIMONIAL, VISITANTES, COLABORADORES E EVENTOS		PROMOV PLANO DE COMUNICAÇÃO COLABORADORES , VISITANTES E USUÁRIOS	
	TÉCNICAS	UTILIZA SISTEMAS DE TI - CAFM - OPTIMUS	TECNOLOGIA	IMPLANTAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS BIM	
		UTILIZA SISTEMAS DE CONTROLE CÊNICO DE PALCO		IMPLANTAÇÃO DE BANCO DE DADOS DE ACERVO VIRTUAL GRATUITO	

Fonte: o autor.

A seguir conforme as boas práticas listadas por Barrett (2003) foi elaborado um questionário a partir da uma matriz de 4 áreas de fácil visualização, onde se demonstra os cruzamentos dos principais fatores, com o intuito de estudar o grau da gestão de facilidades dos departamentos do estudo de caso.

### 6.15.1 Questionários - análise dos estudos de caso e resultados

#### A) Análise SWOT – TEATRO SANTANDER

Os dados coletados pelo questionário, foram realizados em novembro de 2020, através de uma entrevista com o responsável do Departamento de Facilidades, sendo identificado os seguintes fatores fundamentais internos e externos, sendo pontuado pelo autor para efeito de avaliação do processo proposto

Tabela 10: Fatores fundamentais internos

FATORES INTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
PESSOAS	* A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	7,5
	* AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	* HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
ECONOMIAS	* DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	* O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
INFRAESTRUTURA	* O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	* O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
TÉCNICAS	*EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIOS DE DESEMPENHOS	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*O DEPARTAMENTO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O O ENGAJAMENTO PARA ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FORÇAS .....				57,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FRAQUEZAS .....				47,5

Fonte: o autor.



Tabela 11: Fatores fundamentais externos

FATORES EXTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
POLÍTICAS	* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTE POLITICAS DE INCENTIVO DE SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA DE RECURSOS	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
ECONOMIAS	*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	IMPORTANTE	5
RELAÇÕES SOCIAIS	* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
TECNOLOGIA	*EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS OPORTUNIDADES.....				50
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS AMEAÇAS.....				50

Fonte: o autor.

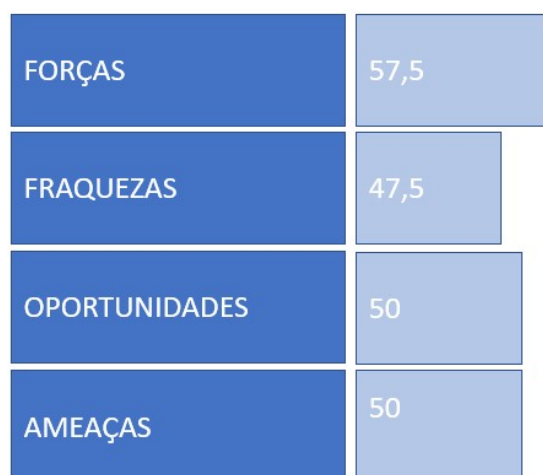
É possível então elaborar uma tabela resumo compilando-se os principais fatores internos e externos da matriz SWOT departamental, gráfico de análise estratégica e gráfico do índice de favorabilidade do departamento de facilidades na organização, demonstrados a seguir:

Tabela 12: Principais Fatores (internos/ externos)

1 - FATORES INTERNOS			
FORÇAS	TOTAL DE PONTOS	FRAQUEZAS	TOTAL DE PONTOS
	57,5		47,5
*O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	10	*O DEPARTAMENTO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O O ENGAJAMENTO PARA ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
* DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	10	* O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	7,5
* O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	10	*OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	7,5
* HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	10	* A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	7,5
2 - FATORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	TOTAL DE PONTOS	AMEAÇAS	TOTAL DE PONTOS
	50		50
*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	10	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	10
* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	10	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	10
*EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	7,5	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	7,5
*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	7,5	*HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	7,5

Fonte: o autor.

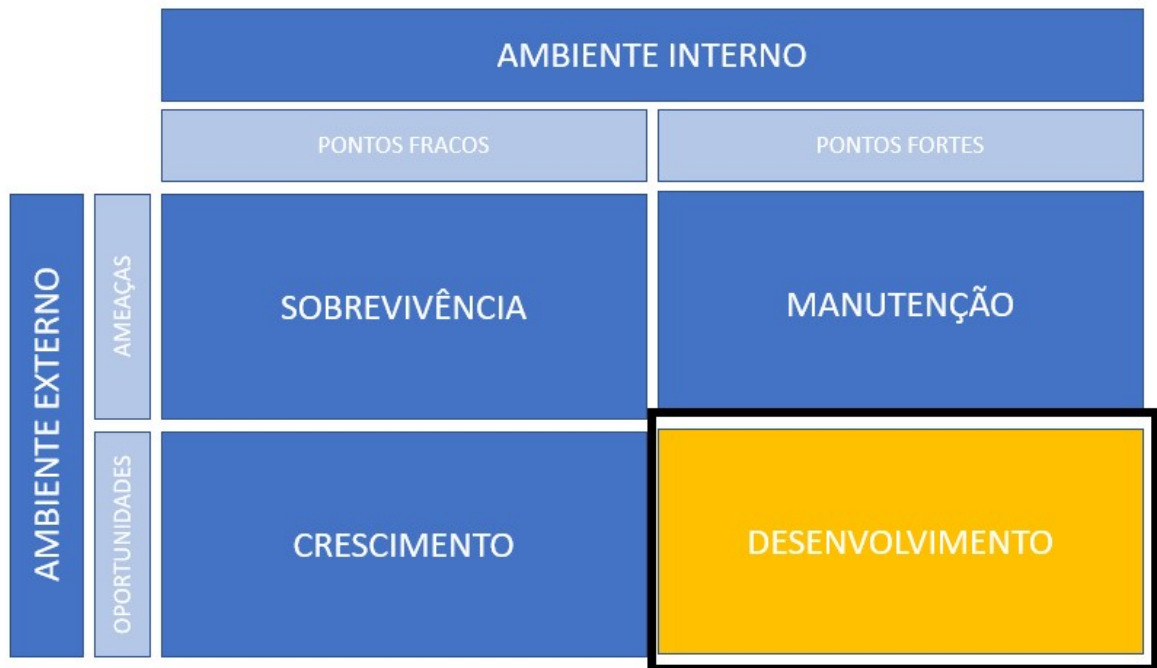
Figura 25 – Análise geral dos fatores internos e externos



Fonte: o autor.

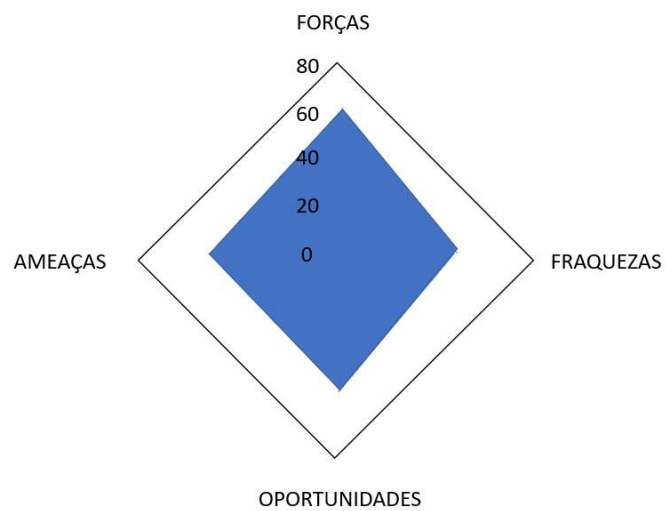


Figura 26 – Matriz estratégica SWOT (departamental)



Fonte: o autor.

Figura 27 – Gráfico radar da análise SWOT (departamental)



Fonte: o autor.

Figura 28 – Índice de Favorabilidade (aceitação do departamento de facilidades)



Fonte: Adaptado Borges (2013).

Cálculo do índice de Favorabilidade:

$$\frac{107,5 - 97,5}{107,5 + 97,5} \times 2 = 0,1 = 10\% \quad (1)$$

Onde: 107,5 = Somatória das pontuações de Forças e Oportunidades (FO)  
97,5 = Somatória das pontuações de Fraquezas e Ameaças (FA)

## B) Análise dos resultados

Para esta análise procede-se ao estudo cruzado das informações geradas da matriz de análise estratégica.

A ferramenta estratégica aponta que o conceito de Gerenciamento de Facilidades empregado no departamento encontra-se no quadrante de desenvolvimento ilustrado na figura 26, uma vez que as forças e oportunidades se encontram em maior peso que as fraquezas e as ameaças, servindo de orientações para o gestor de facilidades para alcançar seus objetivos estratégicos.

O índice de favorabilidade apresenta um indicador para avaliar e comparar o alinhamento do departamento de facilidades perante a organização, medidos através dos fatores internos e externos levantados, conforme figura 28.

No caso do Teatro, o índice se encontra em equilíbrio positivo de 10%, mas não sendo afetado pelos efeitos negativos causados pelas fraquezas e ameaças encontradas, o gestor deve realizar um plano de ação para aumentar suas forças e oportunidades de mitigar as fraquezas e ameaças.

## 6.16 Conclusão do estudo de caso Teatro Santander

Pelos resultados obtidos pela ferramenta da matriz estratégica SWOT, foi possível verificar que o Teatro Santander possui fortes características competitivas, assim como oportunidades de mercado, com sua marca consolidada no setor de entretenimento existe clara evidência de oportunidade para explorar novos mercados para seu crescimento e desenvolvimento em seu setor de atuação

Na parte interna o índice de favorabilidade mostra que devem ser estabelecidos planos de ações que proporcionem boas práticas no Gerenciamento de Facilidades do Teatro, sugerindo:

Forças e oportunidades – fatores indicam o perfil desenvolvimento onde o gestor deverá adotar uma estratégia ofensiva, aproveitando e investindo na sua equipe, para o departamento alcançar todas as oportunidades, ou seja, garantir a autonomia das decisões e participações dentro da organização.

Abaixo são estabelecidos um plano de ação para potencializar as forças e oportunidades de forma a agregar maiores resultados do departamento e mitigar os riscos de fraquezas e ameaças ilustrado na tabela 13 e 14 abaixo:

Tabela 13: Plano de Ação – Forças e Oportunidades – Teatro Santander

FORÇAS	OPORTUNIDADES	PLANO DE AÇÃO - POTENCIALIZAÇÃO DA FORÇA ATRAVÉS DA OPORTUNIDADE
HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	REALIZAR TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE PARA ATENDER OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO
DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	PROPOR NOVOS PROJETOS ORÇAMENTARIOS ALINHADOS AOS OBJETIVOS E EXPANSÃO DOS NOVOS NEGÓCIOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	PROPOR NOVOS SISTEMAS OU FERRAMENTAS PARA A MELHORAR OS PLANOS DE SUPERVISÃO E MANUTENÇÃO
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	MELHORAR AS AVALIAÇÕES DO DEPARTAMENTO COM NOVAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATENDER OS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO
O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	FORTALECER O USO DE TECNOLOGIAS PARA MELHORAR A ENTREGA DOS SERVIÇOS DE MUDANÇAS DOS AMBIENTES PARA MELHOR ATENDIMENTO AO CLIENTES E USUÁRIOS
EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	DESENVOLVER NOVOS SISTEMAS INTEGRADOS PARA AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS DO DEPARTAMENTO DE FACILIDADES PARA ENVIO AS PARTES INTERESSADAS DO NEGÓCIO

Fonte: o autor.

Tabela 14: Plano de Ação – Fraquezas e Ameaças – Teatro Santander

FRAQUEZAS	AMEAÇAS	PLANO DE AÇÃO - ESTRATÉGIA PARA DIMINUIR O RISCO
FALTA MÃO DE OBRA TREINADA E QUALIFICADA	A ORGANIZAÇÃO NÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	PROPOR INVESTIMENTO NA QUALIFICAÇÃO PARA FUTURA EXPANSÃO
AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS NÃO CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	PROPOR A GESTÃO DE RISCO NO DEPARTAMENTO PARA EVITAR ATRASOS NAS ENTREGAS
O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO NÃO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	NÃO EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	PROPOR MELHOR PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO PARA MELHOR ALINHAMENTO AS METAS ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO
OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS NÃO ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	NÃO HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	PROPOR INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS DE CAFM E DEMAIS
NÃO EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIOS DE DESEMPENHOS	OS RECURSOS DE TECNOLOGIA NÃO SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	PROPOR NOVOS PROCESSOS E FERRAMENTAS PARA GERAÇÃO DE KPI'S
O DEPARTAMENTO NÃO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O ENGAJAMENTO E ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NÃO EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	PROPOR NOVAS FERRAMENTAS PARA ATINGIR METAS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: o autor.

Cabe ressaltar que todo a análise apresentada deverá ser constantemente revisada periodicamente, pois ela é um retrato do momento de sua formatação pela ferramenta aplicada.

No próximo capítulo tem-se os principais teatros modernos multiusos para o *Benchmarking* com a aplicação do modelo gerado nesta sessão, servindo de grande informação para evidenciar suas qualidades e dificuldades.

## 7 BENCHMARKING – TEATROS PAULISTANOS

Para os teatros o *Benchmarking* serve de comparação para o mercado de entretenimento propiciando autoconhecimento e para o planejamento estratégico da organização, ao ajudar na criação de novas ideias para alcançar excelência.

Para este propósito foram escolhidos 03 importantes teatros multiusos paulistanos para aplicação da matriz SWOT, como tratado neste trabalho assim denominados:

Tabela 15 – Teatros Paulistanos

TEATROS PAULISTANOS		
DENOMINAÇÃO	ENTIDADE	LOCALIZAÇÃO (BAIRRO)
TEATRO 1	PRIVADA	SANTO AMARO
TEATRO 2	PRIVADA	CAMPOS ELÍSEOS
TEATRO 3	PÚBLICO PRIVADA	JARDINS

Fonte: o autor.

O *Benchmarking* serve de estímulo para alcançar novas metas e reduções de custos e insumos; possibilitando maior produtividade e maior reconhecimento do potencial do Gerenciamento de Facilidades pela organização.

Conforme Carlos Hilsdorf (2010)<sup>7</sup>,

Benchmarking é uma ferramenta de gestão que consiste na mensuração de desempenho de uma organização, permitindo que ela compare sua eficiência com a de outras organizações, frequentemente com a empresa líder do segmento ou outro concorrente muito relevante.

Seguindo esta definição, O “TEATRO SANTANDER” irá servir de modelo para as comparações de análise de dados da ferramenta matriz SWOT e a matriz estratégica, pois hoje representa um dos melhores Teatros modernos multiusos na cidade de São Paulo.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-benchmarking>; Acesso em 28.10.2021.

Sendo assim, *Benchmarking* é um processo de estudo para a avaliação comparativa da concorrência de forma a avaliar, principalmente na gestão de ativos o desempenho de um edifício em relação a outro similar com a mesma função.

Neste trabalho serão apresentados *Benchmarking* de alguns ícones dos entretenimentos Paulistanos de teatros modernos multiusos, conforme tabela 16 abaixo, através da ferramenta de análise da matriz estratégica SWOT, relacionando os fatores internos e externos, sendo favoráveis e desfavoráveis das organizações.

Tabela 16: Teatros modernos multiusos de São Paulo

PRINCIPAIS TEATROS MULTIUSOS PAULISTANOS					
TEATRO	METRAGEM	CAPACIDADE	PROGRAMAÇÃO ANUAL	ESPAÇOS	INAUGURAÇÃO
SANTANDER	10.200 m2	3.200	Espectáculos de teatro e musicais, Espectáculos de dança, música popular, eventos, cerimoniais, jantares, casamentos, congressos, seminários e casa de show	SALA A E SALA B	2016
TEATRO 1	4.870 m2	1.314	Espectáculos de dança, óperas, orquestras, música popular, teatro e musicais, além de dispor de ótima infraestrutura para realização de congressos e seminários	SALA A E SALA B	1998
TEATRO 2	4.100 m2	508	Espectáculos com peças teatrais, espetáculos infantis, shows de artistas consagrados e até montagens exclusivas de grandes musicais e eventos corporativos	SALA A	2015
TEATRO 3	6.500 m2	1.500	Espectáculos teatrais, shows musicais e dança, oficinas, workshops, palestras, exposições e intervenções artísticas	SALA A / ESPAÇOS EXTERNOS	1977

Fonte: o autor.

Como resultado serão comparados os dados coletados da ferramenta de análise das matrizes estratégicas SWOT para melhor visualização dos principais pontos fortes e fracos de cada organização, facilitando o entendimento dos principais objetivos para sua contribuição no planejamento estratégico do departamento de Gerenciamento de Facilidades.



## 7.1 Teatros Paulistanos

### 7.1.1 Teatro 1

Projetado e construído de acordo com as mais modernas referências internacionais em casa de espetáculos, o Teatro 1 foi idealizado para múltiplo uso e equipado com o que há de mais moderno em mecânica cênica, iluminação e sonorização, respeitando os mais rigorosos padrões técnicos internacionais. Inaugurado em abril de 1998, é hoje uma realidade que revoluciona o universo das artes, não só em São Paulo, mas em todo Brasil. O espaço acolhe com total adequação espetáculos de dança, óperas, orquestras, música popular, teatro e musicais, além de dispor de ótima infraestrutura para realização de congressos e seminários. Segundo a avaliação de artistas produtores, companhias e do público, o Teatro supera as expectativas por ser conduzido por uma equipe de alto gabarito, sendo considerado um dos melhores teatros do mundo.

Figura 29 – Auditório Teatro 1



Fonte: Veja São Paulo (2020).

O Gerenciamento de Facilidades do Teatro é conduzido pelo subgerente técnico operacional do departamento de operações e conta com uma equipe de colaboradores

próprios e terceiros para a sua operação cotidiana com foco na conservação e manutenção do ativo.

### 7.1.1.1 Aplicação do método de pesquisa - Departamento de Infraestrutura e Facilidades

Conforme sugerido por Barrett (2003), a produção de uma matriz de 4 áreas de fácil visualização demonstra os cruzamentos dos principais fatores, criando relações para o desenvolvimento de estratégias futuras aplicado no Teatro 1, A tabela visa demonstrar os fatores internos e externos da organização, conforme tabela 17 abaixo:

Tabela 17: Matriz SWOT 4 áreas – Teatro 1

TEATRO 1					
	DEPARTAMENTO	FORÇAS	INSTITUIÇÃO	OPORTUNIDADES	
FATORES INTERNOS	PESSOAS (EQUIPE)	PROMOVE TREINAMENTO DE EQUIPES	POLÍTICAS	FOCO NA EXPERIENCIA DE ENTRETENIMENTO DANÇA, ÓPERA E ORQUESTRAS EXCELÊNCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	FATORES EXTERNOS
		PROMOVE A ROTATIVIDADE ENTRE DEPARTAMENTOS		MELHOR CASA DE ESPETÁCULOS DA CIDADE DE SÃO PAULO	
	ECONOMIAS (RECURSOS)	NAMING RIGHTS / DOAÇÕES	ECONOMIAS	FOCO NA ECONOMIA MUSICAL E CÊNICO	
		PATROCINIOS DE EMPRESAS E LEI DE APOIO DE INCENTIVO A CULTURA		DIVERSIDADE NAS FONTES DE RECURSOS	
	ESTRUTURA	FOCO NA EXCELÊNCIA - DESEMPENHO ACÚSTICO	RELAÇÕES SOCIAIS	ESPECIALIZAÇÃO NO SETOR DE TEATRO MUSICAL ERUDITO NO BRASIL	
		FOCO NA SEGURANÇA PATRIMONIAL, VISITANTES, COLABORADORES.		PROJETO ESCOLA - ACESSO GRATUITOS	
	TÉCNICAS	UTILIZA SISTEMAS DE MANUTENÇÃO TI	TECNOLOGIA	IMPLANTAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS BIM E CÊNICO AUTOMAÇÃO	
		UTILIZA SISTEMAS DE CONTROLE CÊNICO DE PALCO		IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CAFM	

Fonte: o autor.

Seguindo as boas práticas listadas por Barrett (2003) foi elaborado um questionário a partir da uma matriz de 4 áreas de fácil visualização que demonstra os cruzamentos dos principais fatores, com o intuito de verificar a gestão de facilidades dos departamentos do estudo de caso.



### 7.1.1.2 Questionários - análise dos estudos de caso e resultados

#### A) Análise SWOT – TEATRO 1

Os dados coletados pelo questionário, foram realizados em novembro de 2020, através de uma entrevista com o responsável Subgerente técnico, sendo identificado os seguintes fatores fundamentais internos e externos, sendo pontuado pelo autor para efeito de avaliação do processo proposto

Tabela 18: Fatores fundamentais internos – Teatro 1

FATORES INTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
PESSOAS	* A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	* AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	* HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
ECONOMIAS	* DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	IMPORTANTE	5
	* O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	* O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
INFRAESTRUTURA	* O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	FORÇA	IMPORTANTE	5
	* OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	* O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
TÉCNICAS	* EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS SISTEMAS DO ATIVO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	* EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	FORÇA	IMPORTANTE	5
	* O DEPARTAMENTO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O O ENGAJAMENTO PARA ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRAQUEZA	IMPORTANTE	5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FORÇAS .....				40
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FRAQUEZAS .....				45

Fonte: o autor.

Tabela 19: Fatores fundamentais externos – Teatro 1

FATORES EXTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
POLÍTICAS	* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTE POLITICAS DE INCENTIVO DE SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA DE RECURSOS	OPORTUNIDADE	IMPORTANTE	5
ECONOMIAS	*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	AMEAÇA	IMPORTANTE	5
	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
RELAÇÕES SOCIAIS	* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	IMPORTANTE	5
TECNOLOGIA	*EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	AMEAÇA	IMPORTANTE	5
	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS OPORTUNIDADES.....				47,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS AMEAÇAS.....				40

Fonte: o autor.

Elabora-se a seguir uma tabela resumo com os principais fatores internos e externos da matriz, matriz SWOT departamental, gráfico de análise SWOT e o gráfico do índice de favorabilidade do departamento de facilidades na organização.

Tabela 20: Principais Fatores (internos/ externos) – Teatro 1

1 - FATORES INTERNOS			
FORÇAS	TOTAL DE PONTOS	FRAQUEZAS	TOTAL DE PONTOS
	40		45
* DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	10	* A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	10
* HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	10	* O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	7,5
*O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	7,5	*OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	7,5
* O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	7,5	*EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS SISTEMAS DO ATIVO	7,5

2 - FATORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	TOTAL DE PONTOS	AMEAÇAS	TOTAL DE PONTOS
	47,5		40
* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	10	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	10
* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	10	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	7,5
*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	7,5	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	7,5
*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	7,5	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	5

Fonte: o autor.

Figura 30 – Análise geral dos fatores internos e externos – Teatro 1



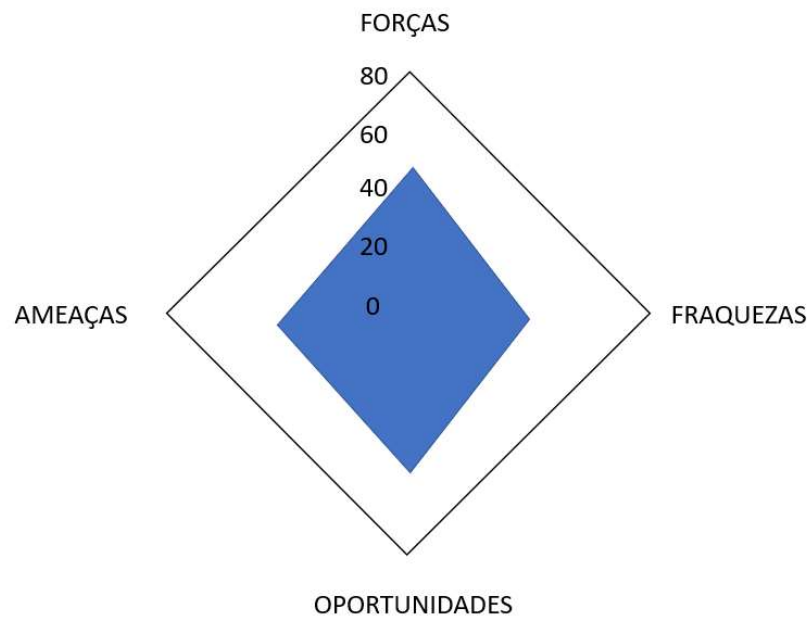
Fonte: Do autor.

Figura 31 – Matriz estratégica SWOT (departamental) – Teatro 1



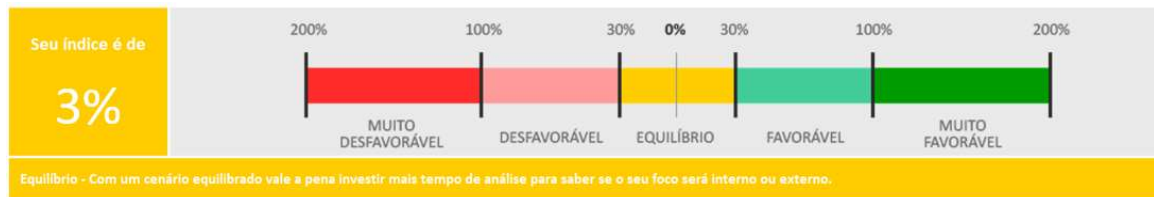
Fonte: o autor.

Figura 32 – Gráfico radar da análise SWOT (departamental) – Teatro 1



Fonte: o autor.

Figura 33 – Índice de Favorabilidade (aceitação do departamento de facilidades) – Teatro 1



Fonte: Adaptado Borges (2013).

Cálculo do índice de Favorabilidade:

$$\frac{87,5 - 95}{87,5 + 95} \times 2 = 0,03 = 3\% \quad (1)$$

Onde: 87,5 = Somatória das pontuações de Forças e Oportunidades (FO)  
95 = Somatória das pontuações de Fraquezas e Ameaças (FA)

## B) Análise dos resultados

Para esta análise procede-se ao estudo cruzado das informações geradas da matriz de análise estratégica:

A ferramenta estratégica aponta que o conceito de Gerenciamento de Facilidades empregado no departamento encontra-se no quadrante de crescimento, uma vez que as fraquezas e oportunidades se encontram em maior peso que as forças e as ameaças, servindo de orientações para o gestor de facilidades para alcançar seus objetivos estratégicos.

O índice de favorabilidade apresenta um indicador para avaliar e comparar o alinhamento do departamento em relação aos fatores internos e externos.

No caso do Teatro 1, o índice se encontra em equilíbrio positivo de 3%, mas não sendo afetado pelos efeitos negativos causados pelas fraquezas e ameaças encontradas, o gestor deve realizar um plano de ação para aumentar suas forças e oportunidades de mitigar as fraquezas e ameaças.



### 7.1.1.3 Conclusão do estudo de caso Teatro 1

Pelos resultados obtidos pela ferramenta da matriz estratégica SWOT, foi possível verificar que o Teatro 1 possui boas características competitivas, assim como oportunidades de mercado para seu crescimento e desenvolvimento.

Na parte interna o índice de favorabilidade mostra que devem ser estabelecidos planos de ações que proporcionem boas práticas no Gerenciamento de Facilidades do Teatro 1, destacando-se:

Fraquezas e oportunidades – fatores que indicam o perfil crescimento onde o gestor deverá adotar uma estratégia de reforço, implementando os treinamentos das equipes e melhorando as entregas para diminuir os fatores de fraqueza assim aumentando os pontos fortes do departamento.

Abaixo são estabelecidos um plano de ação para potencializar as forças e oportunidades de forma a agregar maiores resultados do departamento e mitigar os riscos de fraquezas e ameaças ilustrado na tabela 21 e 22 abaixo:

Tabela 21: Plano de Ação – Fraquezas e Oportunidades – Teatro 1

FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	PLANO DE AÇÃO - DIMINUIÇÃO DA FRAQUEZA ATRAVÉS DA OPORTUNIDADE
FALTA MÃO DE OBRA TREINADA E QUALIFICADA	EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	PROPOR INVESTIMENTO NA QUALIFICAÇÃO PARA FUTURA EXPANSÃO DO DEPARTAMENTO
AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS NÃO CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	PROPOR INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS E MECANIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO E MECÂNICA CENICA E PLANEJAMENTO DAS ENTREGAS
O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO NÃO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	PROPOR MELHOR PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO PARA MELHOR ALINHAMENTO AS METAS ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO
OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS NÃO ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	PROPOR INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS DE CAFM E PLANEJAMENTO DAS EQUIPES
NÃO EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIOS DE DESEMPENHOS	EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	PROPOR NOVOS PROCESSOS E FERRAMENTAS PARA GERAÇÃO DE KPI'S PARA PROMOVER MELHORIA CONTÍNUA DAS EQUIPES ATRAVES DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO
O DEPARTAMENTO NÃO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O ENGAJAMENTO E ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	PROPOR NOVAS FERRAMENTAS PARA ATINGIR METAS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MELHORIA DO FM E DEMAIS DEPARTAMENTOS

Fonte: o autor.

Tabela 22: Plano de Ação – Forças e Ameaças – Teatro 1

FORÇAS	AMEAÇAS	PLANO DE AÇÃO - MINIMIZAR A AMEAÇA ATRAVÉS DA FORÇA
HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	A ORGANIZAÇÃO NÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	REALIZAR TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE PARA ATENDER OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO PARA EXPANSÃO DO DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	PROPOR PLANEJAMENTO FINANCEIRO ALINHADOS AOS OBJETIVOS DOS NOVOS NEGÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO
O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	OS RECURSOS DE TECNOLOGIA NÃO SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	INVESTIR NOVOS SISTEMAS CAFM OU FERRAMENTAS PARA A MELHORAR OS PLANOS DE SUPERVISÃO E MANUTENÇÃO
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	NÃO EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	MELHORAR AS AVALIAÇÕES DO DEPARTAMENTO COM NOVAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATENDER OS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO
O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	NÃO EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	INVESTIR NO USO DE TECNOLOGIAS PARA MELHORAR A ENTREGA DOS SERVIÇOS DE MUDANÇAS DOS AMBIENTES PARA MELHOR ATENDIMENTO AO CLIENTES E USUÁRIOS
EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	NÃO HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	DESENVOLVER NOVOS SISTEMAS INTEGRADOS PARA AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS DO DEPARTAMENTO DE FACILIDADES PARA ENVIO AS PARTES INTERESSADAS DO NEGÓCIO

Fonte: o autor.

Cabe ressaltar que todo a análise apresentada deverá ser constantemente revisada periodicamente, pois ela é um retrato do momento de sua formatação pela ferramenta aplicada.

### 7.1.2 Teatro 2

Inaugurado em maio de 2015 e localizado na região central de São Paulo, O Teatro 2 conta com uma programação eclética com peças teatrais, espetáculos infantis, shows musicais e eventos corporativos.

O Teatro possui área total de 4.100 m<sup>2</sup>, piso térreo, frisas e balcão. A sala de espetáculo tem capacidade para acomodar 508 pessoas, incluindo portadores de necessidades especiais (oferece cinco poltronas para obesos e dez lugares para cadeirantes). Nos bastidores<sup>8</sup> há infraestrutura para atender a diferentes necessidades técnicas de produção. É dividido em térreo e subsolo, e comporta quatro camarins individuais, um camarim coletivo, uma sala de elenco e uma sala de imprensa para coletivas e entrevistas.

<sup>8</sup> bastidores é o lugar situado dentro da caixa teatral - mas fora de cena. Fonte: <https://www.dicionarioinformal.com.br/diferenca-entre/coxia/bastidores/>. Acesso em: 20.10.2021.

Figura 34 – Auditório Teatro 2



Fonte: [www.projetarteatro.com.br/nossosprojetos](http://www.projetarteatro.com.br/nossosprojetos).

O Gerenciamento de Facilidades do Teatro 2 é provido pelo gerente do departamento de operação e manutenção, que conta com uma equipe de colaboradores próprios e terceiros na sua operação cotidiana com foco na conservação, operação e manutenção do ativo. As principais demandas de suporte são para espetáculos teatrais e eventos corporativos da organização.

#### **7.1.2.1 Aplicação do método de pesquisa do Departamento de Infraestrutura e Facilidades**

De acordo com as 4 áreas sugeridas por Barrett (2003), o cruzamento dos principais fatores, geram o melhor entendimento dos impedimentos e melhorias a serem aplicados no Teatro 2, A tabela 23, ilustrada abaixo visa demonstrar os fatores internos e externos da organização.



Tabela 23: Matriz SWOT 4 áreas – Teatro 2

TEATRO 2					
	DEPARTAMENTO	FORÇAS	INSTITUIÇÃO	OPORTUNIDADES	
FATORES INTERNOS	PESSOAS (EQUIPE)	PROMOVE TREINAMENTO DE EQUIPES	POLÍTICAS	FOCO NA EXPERIENCIA EM EXCELÊNCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	FATORES EXTERNOS
		PROMOVE A COMUNICAÇÃO A TODOS OS COLABORADORES		INCENTIVAR A CULTURA BRASILEIRA	
	ECONOMIAS (RECURSOS)	NAMING RIGHTS	ECONOMIAS	FOCO NA ECONOMIA CULTURAL DIVERSIFICADO	
	ESTRUTURA	FOCO NA EXCELÊNCIA - DESEMPENHO DE TEATROS DE MEDIO PORTE	RELAÇÕES SOCIAIS	LIDERANÇA NO SETOR DE PEQUENAS COMPANHIAS TEATRAIS E SHOWS	
		FOCO NA SEGURANÇA PATRIMONIAL, VISITANTES, COLABORADORES.		TEATRO INFANTIL - ACESSO GRATUITOS	
	TÉCNICAS	UTILIZA SISTEMAS DE MANUTENÇÃO TI	TECNOLOGIA	IMPLANTAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS BIM	
UTILIZA SISTEMAS DE CONTROLE CÊNICO DE PALCO		IMPLANTAÇÃO DE ACERVO VIRTUAL			

Fonte: o autor.

Para melhor entendimento será aplicado a seguir, o questionário baseado na matriz de 4 áreas com intuito de demonstrar os cruzamentos dos seus principais fatores e verificar a gestão de facilidades do departamento do Teatro 2.

### 7.1.2.2 Questionários - análise dos estudos de caso e resultados

#### A) Análise SWOT – TEATRO 2

Os dados coletados pelo questionário, foram realizados em setembro de 2020, através da uma entrevista com o responsável Gerente de Operações, sendo identificado os seguintes fatores fundamentais internos e externos, sendo pontuado pelo autor para efeito de avaliação do estudo proposto.

Tabela 24: Fatores fundamentais internos – Teatro 2

FATORES INTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
PESSOAS	• A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	• AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	• HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
ECONOMIAS	• DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	IMPORTANTE	5
	• O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	• O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
INFRAESTRUTURA	• O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	• OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	• O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
TÉCNICAS	• EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS SISTEMAS DO ATIVO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	• EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	• O DEPARTAMENTO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O O ENGAJAMENTO PARA ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FORÇAS .....				47,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FRAQUEZAS .....				55

Fonte: o autor.

Tabela 25: Fatores fundamentais externos – Teatro 2

FATORES EXTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
POLÍTICAS	* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTE POLITICAS DE INCENTIVO DE SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA DE RECURSOS	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
ECONOMIAS	*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
RELAÇÕES SOCIAIS	* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
TECNOLOGIA	*EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS OPORTUNIDADES.....				57,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS AMEAÇAS.....				47,5

Fonte: o autor.

Com os resultados das tabelas compilados dos fatores externos e internos, a seguir foi gerado para o melhor entendimento a matriz SWOT departamental, gráfico de análise SWOT e o gráfico do índice de favorabilidade ou grau de aceitação do departamento de facilidades na organização.

Tabela 26: Principais Fatores (internos/ externos) – Teatro 2

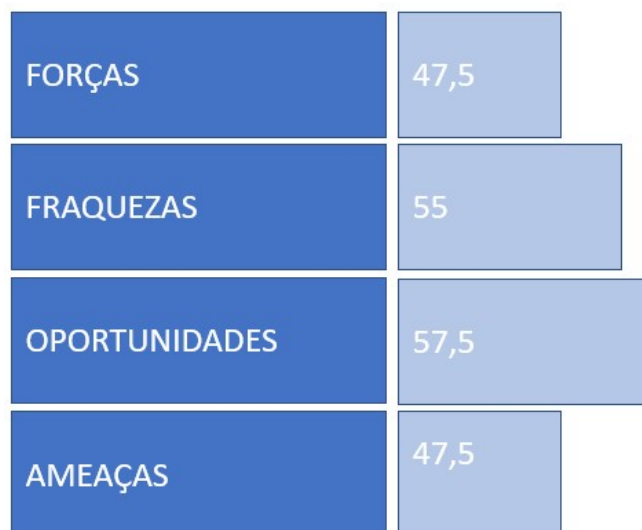
1 - FATORES INTERNOS			
FORÇAS	TOTAL DE PONTOS	FRAQUEZAS	TOTAL DE PONTOS
	47,5		55
* O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	10	* AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS CUMPREM OS PR	10
* O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	10	* O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	10
*O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	7,5	*OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	7,5
* HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	7,5	*EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS SISTEMAS DO ATIVO	7,5

2 - FATORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	TOTAL DE PONTOS	AMEAÇAS	TOTAL DE PONTOS
	57,5		47,5
* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	10	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	10
* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	10	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	7,5
*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	10	*HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	7,5
*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	7,5	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	7,5

Fonte: o autor.

Figura 35 – Análise geral dos fatores internos e externos – Teatro 2



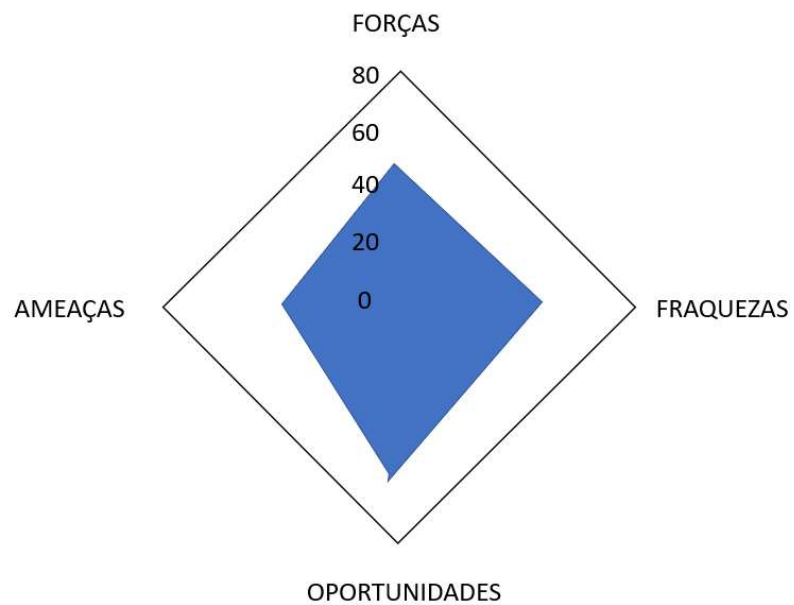
Fonte: o autor.

Figura 36 – Matriz estratégica SWOT (departamental) – Teatro 2



Fonte: o autor.

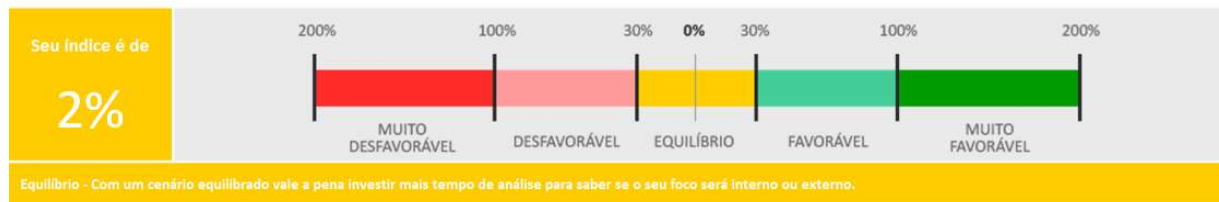
Figura 37 – Gráfico radar da análise SWOT (departamental) – Teatro 2



Fonte: o autor.



Figura 38 – Índice de Favorabilidade (aceitação do departamento de facilidades) – Teatro 2



Fonte: Adaptado Borges (2013).

Cálculo do índice de Favorabilidade:

$$\frac{105 - 102,5}{105 + 102,5} \times 2 = 0,02 = 2\% \quad (1)$$

Onde: 105 = Somatória das pontuações de Forças e Oportunidades (FO)  
102,5 = Somatória das pontuações de Fraquezas e Ameaças (FA)

## B) Análise dos resultados

Para esta análise procede-se ao estudo cruzado das informações geradas da matriz de análise estratégica.

A ferramenta da matriz estratégica aponta que o conceito de Gerenciamento de Facilidades empregado no departamento encontra-se no quadrante de crescimento conforme a figura 36, uma vez que as fraquezas e oportunidades se encontram em maior peso que as forças e as ameaças, servindo de orientações para o gestor de facilidades para alcançar seus objetivos estratégicos.

O índice de favorabilidade apresenta um indicador para avaliar e comparar a relação entre os fatores internos e externos.

No caso do Teatro 2, o índice se encontra em equilíbrio positivo de 2%, mas não sendo afetado pelos efeitos negativos causados pelas fraquezas e ameaças encontradas, o gestor deve realizar um plano de ação para aumentar suas forças e oportunidades de mitigar as fraquezas e ameaças.

### 7.1.2.3 Conclusão do estudo de caso – Teatro 2

Pelos resultados obtidos pela ferramenta da matriz estratégica SWOT, foi possível verificar que o Teatro 2 possui boas características competitivas, assim como oportunidades de mercado para seu crescimento e desenvolvimento.

Na parte interna o índice de favorabilidade mostram que devem ser estabelecidos planos de ações que proporcionem boas práticas no Gerenciamento de Facilidades do Teatro 2, destacando-se:

Fraquezas e oportunidades – fatores que indicam o perfil crescimento onde o gestor deverá adotar uma estratégia de reforço, implementando os treinamentos das equipes e melhorando as entregas para diminuir os fatores de fraqueza assim aumentando os pontos fortes do departamento.

Abaixo são estabelecidos um plano de ação para potencializar as forças e oportunidades de forma a agregar maiores resultados do departamento e também mitigar os riscos de fraquezas e ameaças ilustrado na tabela 27 e 28 abaixo:

Tabela 27: Plano de Ação – Fraquezas e Oportunidades – Teatro 2

FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	PLANO DE AÇÃO - DIMINUIÇÃO DA FRAQUEZA ATRAVÉS DA OPORTUNIDADE
FALTA MÃO DE OBRA TREINADA E QUALIFICADA	EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	PROPOR INVESTIMENTO NA QUALIFICAÇÃO PARA FUTURA EXPANSÃO DO DEPARTAMENTO
AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS NÃO CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	PROPOR INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS E MECANIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO E MECÂNICA CENICA E PLANEJAMENTO DAS ENTREGAS
O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO NÃO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	PROPOR MELHOR PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO PARA MELHOR ALINHAMENTO AS METAS ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO
OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS NÃO ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	PROPOR INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS DE CAFM E PLANEJAMENTO DAS EQUIPES
NÃO EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIOS DE DESEMPENHOS	EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	PROPOR NOVOS PROCESSOS E FERRAMENTAS PARA GERAÇÃO DE KPI'S PARA PROMOVER MELHORIA CONTÍNUA DAS EQUIPES ATRAVES DE TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO
O DEPARTAMENTO NÃO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O ENGAJAMENTO E ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	PROPOR NOVAS FERRAMENTAS PARA ATINGIR METAS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MELHORIA DO FM E DEMAIS DEPARTAMENTOS

Fonte: o autor.

Tabela 28: Plano de Ação – Forças e Ameaças – Teatro 2

FORÇAS	AMEAÇAS	PLANO DE AÇÃO - MINIMIZAR A AMEAÇA ATRAVÉS DA FORÇA
HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	A ORGANIZAÇÃO NÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	REALIZAR TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE PARA ATENDER OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO PARA EXPANSÃO DO DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	PROPOR PLANEJAMENTO FINANCEIRO ALINHADOS AOS OBJETIVOS DOS NOVOS NEGÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO
O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	OS RECURSOS DE TECNOLOGIA NÃO SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	INVESTIR NOVOS SISTEMAS CAFM OU FERRAMENTAS PARA A MELHORAR OS PLANOS DE SUPERVISÃO E MANUTENÇÃO
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	NÃO EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	MELHORAR AS AVALIAÇÕES DO DEPARTAMENTO COM NOVAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATENDER OS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO
O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	NÃO EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	INVESTIR NO USO DE TECNOLOGIAS PARA MELHORAR A ENTREGA DOS SERVIÇOS DE MUDANÇAS DOS AMBIENTES PARA MELHOR ATENDIMENTO AO CLIENTES E USUÁRIOS
EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	NÃO HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	DESENVOLVER NOVOS SISTEMAS INTEGRADOS PARA AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS DO DEPARTAMENTO DE FACILIDADES PARA ENVIO AS PARTES INTERESSADAS DO NEGÓCIO

Fonte: o autor.

Como observação a análise bem como seus resultados refletem o momento atual do departamento de facilidades. Sendo necessário ser revisado para futuras ações para alcançar seus objetivos.

### 7.1.3 Teatro 3

O Teatro 3, nascido como Teatro Popular nos anos de 1960, ganhou a atual sede, na Avenida Paulista, tornando-se um dos mais importantes espaços das artes cênicas firmando um dos mais representativos produtores teatrais do país. A programação, 167 vezes premiada pela crítica especializada, coloca em cartaz montagens inéditas e festivais de dança para os públicos adulto e jovem, numa atividade permanente e com entrada gratuita e a preços populares.

O auditório tem capacidade para 456 lugares com 9 camarins, contando com uma equipe orgânica de infraestrutura e serviços especializados em cenotecnia.



Figura 39 - Auditório Teatro 3



Fonte: Veja São Paulo (2020).

O Gerenciamento de Facilidades do Teatro 3 é exercido pelo gerente de manutenção do departamento de manutenção e conta com uma equipe de colaboradores próprios na sua operação cotidiana com foco na conservação, manutenção do ativo e operação. O departamento dá suporte ao teatro (espetáculos), salas de exposição, eventos de rua (shows) e eventos corporativos da organização

#### **7.1.3.1 Aplicação do método de pesquisa - Departamento de Infraestrutura e Facilidades**

A seguir teremos a produção de uma matriz de 4 áreas de fácil visualização demonstra os cruzamentos dos principais fatores, criando relações para o desenvolvimento de estratégias futuras aplicado no Teatro 3, A tabela 29 visa demonstrar os fatores internos e externos da organização.

Tabela 29: Matriz SWOT – TEATRO 3

TEATRO 3					
	DEPARTAMENTO	FORÇAS	INSTITUIÇÃO	OPORTUNIDADES	
FATORES INTERNOS	PESSOAS (EQUIPE)	PROMOVE TREINAMENTO DE EQUIPES	POLÍTICAS	FOCO NA EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	FATORES EXTERNOS
		PROMOVE A COMUNICAÇÃO A TODOS OS COLABORADORES		INCENTIVAR A CULTURA BRASILEIRA	
	ECONOMIAS (RECURSOS)	RECURSOS DA INDÚSTRIA PAULISTA	ECONOMIAS	FOCO NA ECONOMIA CRIATIVA	
	ESTRUTURA	FOCO NA EXCELÊNCIA - DESEMPENHO DE TEATROS DE MEDIO PORTE	RELAÇÕES SOCIAIS	CURSOSCLIVRES DE MUSICA E TEATRO	
				ACESSO GRATUITOS AOS EVENTOS, SHOWS E TEATROS	
TÉCNICAS	UTILIZA SISTEMAS DE CONTROLE CÊNICO DE PALCO	TECNOLOGIA	IMPLANTAÇÃO DE ACERVO VIRTUAL		

Fonte: o autor.

Com o intuito de verificar a gestão de facilidades dos departamentos do estudo de caso. A seguir foi elaborado um questionário a partir da uma matriz de 4 áreas de Barrett (2009) para fácil visualização e demonstra os cruzamentos dos principais fatores.

### 7.1.3.2 Questionários - análise dos estudos de caso e resultados

#### A) Análise SWOT – TEATRO 3

Os dados coletados abaixo organização foram realizados em novembro de 2020 através do questionário com o responsável e Gerente de Manutenção, sendo identificado os seguintes fatores fundamentais internos e externos, conforme tabelas abaixo:

Tabela 30: Fatores fundamentais internos – Teatro 3

FATORES INTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
PESSOAS	• A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	• AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	FRAQUEZA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	• HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	FORÇA	IMPORTANTE	5
ECONOMIAS	• DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	IMPORTANTE	5
	• O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	• O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
INFRAESTRUTURA	• O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	• OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	• O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	FORÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
TÉCNICAS	• EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS SISTEMAS DO ATIVO	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	• EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	FORÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	• O DEPARTAMENTO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O O ENGAJAMENTO PARA ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRAQUEZA	MUITO IMPORTANTE	7,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FORÇAS .....				45
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS FRAQUEZAS .....				50

Fonte: o autor.

Tabela 31: Fatores fundamentais externos – Teatro 3

FATORES EXTERNOS				
	ITEM	CLASSIFICAÇÃO	IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO
POLÍTICAS	* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTE POLITICAS DE INCENTIVO DE SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA DE RECURSOS	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
ECONOMIAS	*EXISTE INVESTIMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DO ATIVO	OPORTUNIDADE	IMPORTANTE	5
	*A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
RELAÇÕES SOCIAIS	* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	OPORTUNIDADE	TOTALMENTE IMPORTANTE	10
	*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
TECNOLOGIA	*EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	OPORTUNIDADE	MUITO IMPORTANTE	7,5
	*HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	AMEAÇA	IMPORTANTE	5
	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	AMEAÇA	MUITO IMPORTANTE	7,5
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS OPORTUNIDADES.....				45
** TOTAL DE PONTUAÇÃO GERAL DAS SUAS AMEAÇAS.....				45

Fonte: o autor.

A seguir teremos uma tabela resumo compilado com os principais fatores internos e externos da matriz SWOT, matriz SWOT departamental, gráfico de análise SWOT e o gráfico do índice de aceitação do departamento de facilidades na organização.

Tabela 32: Principais Fatores (internos/ externos) – Teatro 3

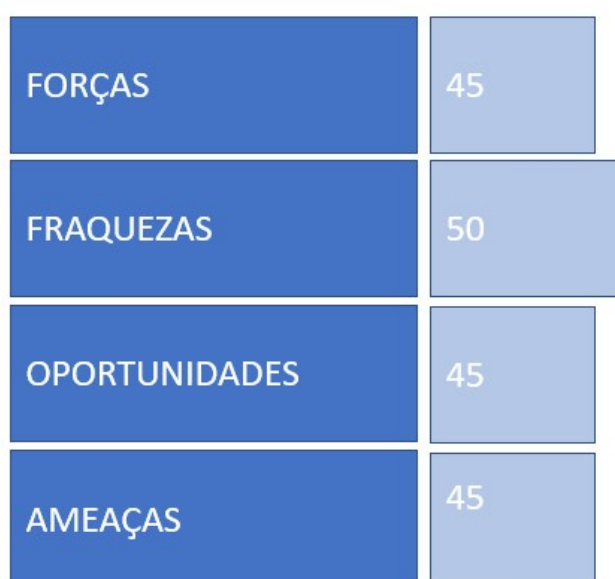
1 - FATORES INTERNOS			
FORÇAS	TOTAL DE PONTOS	FRAQUEZAS	TOTAL DE PONTOS
	45		50
* O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	10	* AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	10
*O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	10	* A MÃO DE OBRA É TREINADA E QUALIFICADA	10
* O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	7,5	*OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	7,5
*EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	7,5	*EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS SISTEMAS DO ATIVO	7,5

2 - FATORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	TOTAL DE PONTOS	AMEAÇAS	TOTAL DE PONTOS
	45		45
* A ORGANIZAÇÃO É CLARA NA DIVULGAÇÃO DA SUA ATIVIDADE FIM E DE SUAS METAS E OBJETIVOS	10	* MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	10
*EXISTE POLITICAS DE INCENTIVO DE SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA DE RECURSOS	7,5	*EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	7,5
*EXISTEM AVALIAÇÕES E FEEDBACK DOS DEPARTAMENTOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA SERVIÇO	7,5	*OS RECURSOS DE TECNOLOGIA SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	7,5
* EXISTE TREINAMENTO E APRIMORAMENTO PROFISSIONAL VISANDO OS SERVIÇOS DE EXPERIENCIA COM USUÁRIO E VISITANTES	7,5	*EXISTEM INVESTIMENTOS DE SOFTWARE DE CAFM	7,5

Fonte: o autor.

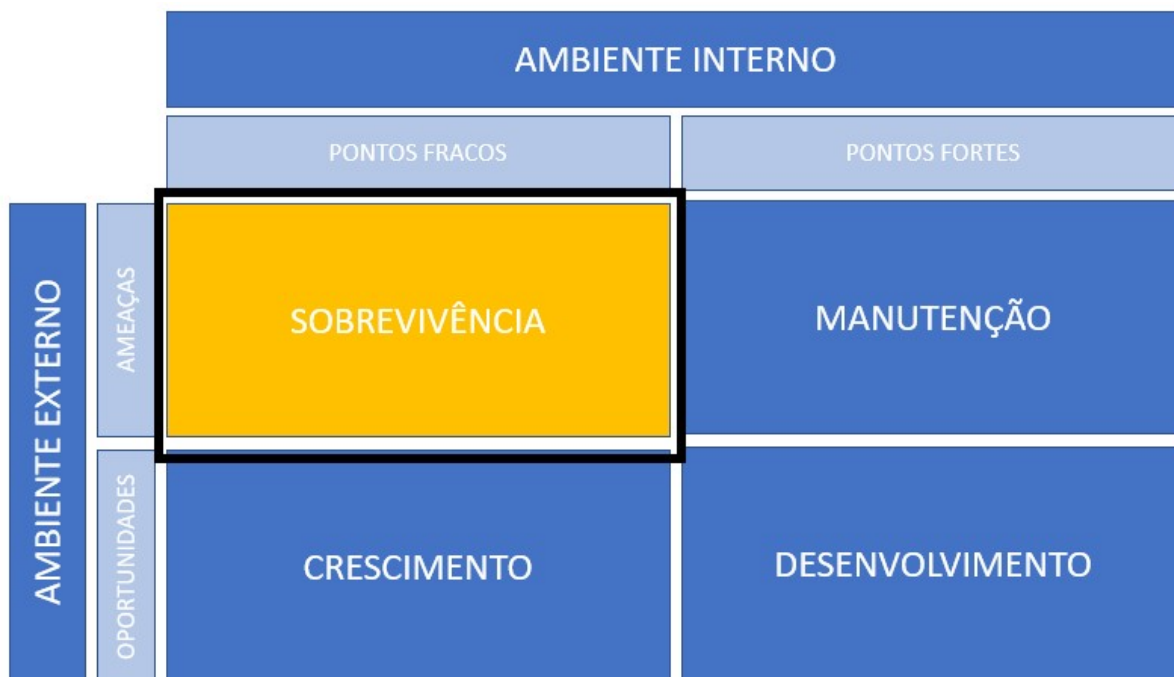
Figura 40 – Análise geral dos fatores internos e externos – Teatro 3



Fonte: o autor.

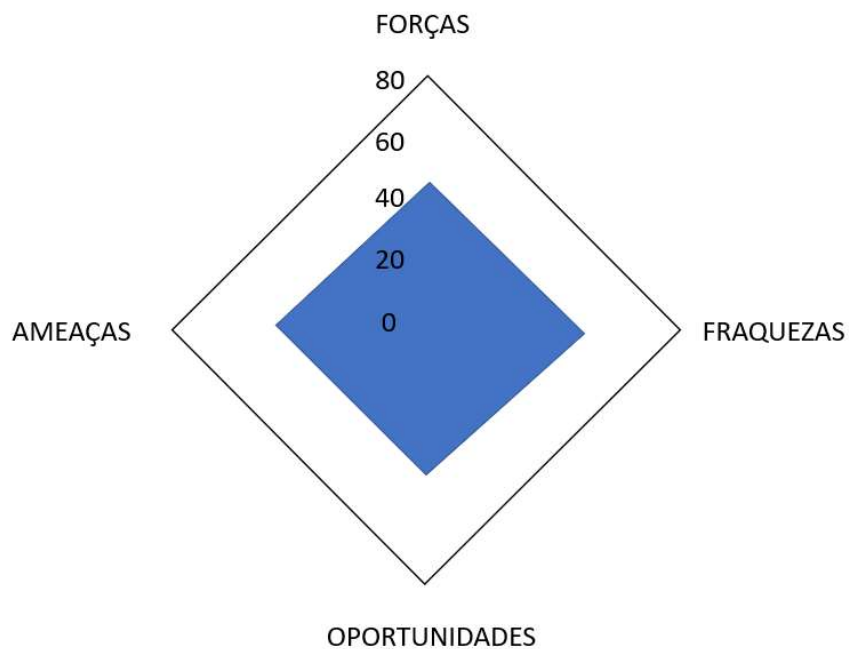


Figura 41 – Matriz SWOT 4 áreas (departamental) – Teatro 3



Fonte: o autor.

Figura 42 – Gráfico radar da análise SWOT (departamental) – Teatro 3



Fonte: o autor.

Figura 43 – Índice de Favorabilidade (aceitação do departamento de facilidades) – Teatro 3



Fonte: Adaptado Borges (2013).

Cálculo do índice de Favorabilidade:

$$\frac{90 - 95}{90 + 95} \times 2 = -0,06 = -6\% \quad (1)$$

Onde: 90 = Somatória das pontuações de Forças e Oportunidades (FO)

95 = Somatória das pontuações de Fraquezas e Ameaças (FA)

## B) Análise dos resultados

Para esta análise procede-se ao estudo cruzado das informações geradas da matriz de análise estratégica;

A ferramenta matriz estratégica aponta que o conceito de Gerenciamento de Facilidades empregado no departamento encontra-se no quadrante de sobrevivência conforme figura 41, uma vez que as forças e oportunidades se encontram em menor peso que as fraquezas e as ameaças, servindo de orientações para o gestor de facilidades para alcançar seus objetivos estratégicos.

O índice de favorabilidade apresenta na figura 43 é um indicador para avaliar e comparar a relação entre os fatores internos e externos.

No caso do Teatro 3, o índice se encontra em desequilíbrio negativo de -6%, mas não sendo afetado pelos efeitos positivos causados pelas forças e oportunidades encontradas, o gestor deve realizar um plano de ação direcionado a mitigar as principais ameaças e diminuir o peso negativo de algumas fraquezas.

Cabe ressaltar que toda a análise apresentada deverá ser constantemente revisada periodicamente com uma análise mais fundamentada de seus fatores principais.

### **7.1.3.3 Conclusão do estudo de caso – Teatro 3**

Pelos resultados obtidos pela ferramenta da matriz estratégica SWOT, foi possível verificar que o Teatro 3 possui o perfil de sobrevivência, assim deve se empenhar minimizar as ameaças através da força e diminuir as fraquezas através das oportunidades.

Na parte interna o índice de favorabilidade mostram que devem ser estabelecidos planos de ações que proporcionem boas práticas no Gerenciamento de Facilidades do Teatro 3, possíveis causas para este resultado é a falta de sistemas e procedimentos que permitam registrar, analisar e apontar melhorias que possam atender os objetivos do Teatro 3 desta forma orientam:

Fraquezas e ameaças - fatores que indicam o perfil de sobrevivência onde o gestor deverá estar em alerta e imediatamente adotar mecanismos de defesa elaborando planos de ações dentro do departamento como: processos de análise de desempenho, comunicação. Também aumentar a capacidade de investimentos a curto e médio prazo visando resultados que alterem a visão da organização sobre o departamento, assim potencializando as forças e mitigando as ameaças.

Abaixo são estabelecidos um plano de ação para potencializar as oportunidades e suas forças de forma a agregar maiores resultados do departamento e também mitigar os riscos de fraquezas e ameaças ilustrado na tabela 33 e 34 abaixo:



Tabela 33: Plano de Ação – Fraquezas e Ameaças – Teatro 3

FRAQUEZAS	AMEAÇAS	PLANO DE AÇÃO - ESTRATÉGIA PARA DIMINUIR O RISCO
FALTA MÃO DE OBRA TREINADA E QUALIFICADA	A ORGANIZAÇÃO NÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	PROPOR INVESTIMENTO NA QUALIFICAÇÃO PARA FUTURA EXPANSÃO
AS EQUIPES TERCEIRIZADAS E INTERNAS NÃO CUMPREM OS PRAZOS DAS ATIVIDADES	MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	PROPOR A GESTÃO DE RISCO NO DEPARTAMENTO PARA EVITAR ATRASOS NAS ENTREGAS
O PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO NÃO É REALIZADO E ALINHADO COM AS METAS DA ORGANIZAÇÃO	NÃO EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	PROPOR MELHOR PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO PARA MELHOR ALINHAMENTO AS METAS ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO
OS SISTEMAS E SEUS EQUIPAMENTOS NÃO ESTÃO SUJEITOS A PLANOS DE MANUTENÇÃO PARA GARANTIR SUA VIDA ÚTIL	NÃO HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	PROPOR INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS DE CAFM E DEMAIS
NÃO EXISTE PROCEDIMENTOS DE RELATÓRIOS DE DESEMPENHOS	OS RECURSOS DE TECNOLOGIA NÃO SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	PROPOR NOVOS PROCESSOS E FERRAMENTAS PARA GERAÇÃO DE KPI'S
O DEPARTAMENTO NÃO USA INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PARA O ENGAJAMENTO E ATENDER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NÃO EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	PROPOR NOVAS FERRAMENTAS PARA ATINGIR METAS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: o autor.

Tabela 34: Plano de Ação – Forças e Ameaças – Teatro 3

FORÇAS	AMEAÇAS	PLANO DE AÇÃO - MINIMIZAR A AMEAÇA ATRAVÉS DA FORÇA
HÁ BAIXA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E TERCEIROS	A ORGANIZAÇÃO NÃO INVESTE EM EXPANSÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	REALIZAR TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE PARA ATENDER OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO PARA EXPANSÃO DO DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTO TEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	MUDANÇAS POLÍTICAS DE GOVERNOS AFETAM O PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	PROPOR PLANEJAMENTO FINANCEIRO ALINHADOS AOS OBJETIVOS DOS NOVOS NEGÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO
O ATIVO E SEUS SISTEMAS ATENDEM AS NECESSIDADES DE SEUS VISITANTES E DA ORGANIZAÇÃO	OS RECURSOS DE TECNOLOGIA NÃO SÃO PRIORIDADE DE INVESTIMENTOS	INVESTIR NOVOS SISTEMAS CAFM OU FERRAMENTAS PARA A MELHORAR OS PLANOS DE SUPERVISÃO E MANUTENÇÃO
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ALINHADO AS METAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	NÃO EXISTE PARTICIPAÇÃO ATIVA DE PROPOSTAS E SUGESTÕES DA GESTÃO DE FACILIDADES NA ORGANIZAÇÃO	MELHORAR AS AVALIAÇÕES DO DEPARTAMENTO COM NOVAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATENDER OS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO
O EDIFÍCIO ESTÁ APTO A ATENDER A ACESSIBILIDADE DE TODOS OS PÚBLICOS	NÃO EXISTEM PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	INVESTIR NO USO DE TECNOLOGIAS PARA MELHORAR A ENTREGA DOS SERVIÇOS DE MUDANÇAS DOS AMBIENTES PARA MELHOR ATENDIMENTO AO CLIENTES E USUÁRIOS
EXISTE SISTEMAS PARA A AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES E FORNECEDORES	NÃO HÁ INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE TI DOS DEPARTAMENTOS	DESENVOLVER NOVOS SISTEMAS INTEGRADOS PARA AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS DO DEPARTAMENTO DE FACILIDADES PARA ENVIO AS PARTES INTERESSADAS DO NEGÓCIO

Fonte: o autor.

Para melhor compreender os estudos de casos, no próximo item será apresentado a uma tabela comparativa com todos os resultados das análises estratégicas e sugestões de planos de ação de cada Teatro Paulistano.

### 7.1.4 Benchmarking e seus resultados

*Benchmarking* é uma ferramenta de gestão que consiste na mensuração de desempenho de uma organização, permitindo que ela compare sua eficiência com a de outras organizações, frequentemente com a empresa líder do segmento ou outro concorrente muito relevante (HILSDORF,2010).

Conforme ilustrada na tabela 35, os resultados comparativos mostram 3 casos de perfil ambiental (defensiva, ofensiva e reforço) com propostas de ações aos seus gerentes de facilidades de forma a melhorarem suas metas estratégicas dentro de sua organização.

Tabela 35: Comparativo dos resultados da matriz de análise estratégica – Teatros Paulistanos

COMPARATIVO DOS TEATROS PAULISTANOS					
TEATROS	RESULTADOS DA MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA				
	FATORES	PERFIL AMBIENTAL	ÍNDICE FAVORABILIDADE	ESTRATÉGIA	ACÇÕES PROPOSTAS
SANTANDER	107,5 (FORÇA+OPORTUNIDADE)	DESENVOLVIMENTO	10%	OFENSIVA	<b>Forças e oportunidades</b> – fatores que indicam o perfil desenvolvimento onde o gestor deverá adotar uma estratégia ofensiva, aproveitando e investindo na sua equipe, para o departamento alcançar todas as oportunidades, ou seja, garantir a autonomia das decisões e participações dentro da organização.
TEATRO 1	92,5 (FRAQUEZA+OPORTUNIDADE)	CRESCIMENTO	3%	REFORÇO	<b>Fraquezas e oportunidades</b> – fatores que indicam o perfil crescimento onde o gestor deverá adotar uma estratégia de reforço, implementando os treinamentos das equipes e melhorando as entregas para diminuir os fatores de fraqueza assim aumentando os pontos fortes do departamento.
TEATRO 2	112,5 (FRAQUEZA+OPORTUNIDADE)	CRESCIMENTO	2%	REFORÇO	<b>Fraquezas e oportunidades</b> – fatores que indicam o perfil crescimento onde o gestor deverá adotar uma estratégia de reforço como : aprimoramento e treinamentos das equipes, captação de recursos para investimento em novos projetos e busca de novos fornecedores terceiros para diminuir os fatores de fraqueza assim aumentando os pontos fortes do departamento.
TEATRO 3	95 ( FRAQUEZA + AMEAÇA)	SOBREVIVÊNCIA	-6%	DEFENSIVA	<b>Fraquezas e ameaças</b> - fatores que indicam o perfil de sobrevivência onde o gestor deverá estar em alerta e imediatamente adotar mecanismos de defesa elaborando planos de ações dentro do departamento. como: processos de análise de desempenho, comunicação, feedback dos colaboradores e fornecedores terceiros. Também aumentar a capacidade de investimentos a curto e médio prazo visando resultados que alterem a visão da organização sobre o departamento.

Fonte: o autor.

Podemos considerar que os resultados mostram conforme a tabela 35, o porquê de o Teatro Santander ser considerado o ícone do modelo de teatro moderno multiuso para o *Benchmarking*.

O perfil de desenvolvimento retrata o alto índice (107,5) dos fatores forças e oportunidades bem como o índice de 10% da favorabilidade onde o departamento de facilidades está alinhado a organização. A consequência das boas práticas de Gerenciamento de Facilidades de seus processos leva ao fortalecimento de sua marca no mercado do entretenimento e nos planos de expansão da empresa a outros estados(mercados).

Em comparação com os demais, teremos abaixo:

- Teatro 1 / Teatro Santander

O Teatro 1 apresentou o perfil de crescimento com índice fatores (92,50 - Fraqueza e Oportunidade), ao adotar as estratégias de reforços com as propostas de ações, a empresa poderá se beneficiar e atingir um novo patamar e se igualar ao Teatro Santander com um movimento ascendente e fortalecedor de sua marca e no setor de entretenimento. Para isso acontecer o plano de ação deverá ser implementado pelo departamento de facilidades aumentando seu índice de favorabilidade, hoje em 3%, para melhorar o alinhamento estratégico na organização.

- Teatro 2 / Teatro Santander

O Teatro 2 apresentou o perfil de crescimento com índice fatores (112,50 - Fraqueza e Oportunidade), ao adotar as estratégias de reforços com as propostas de ações, a empresa poderá se beneficiar e atingir um novo patamar podendo se igualar ao Teatro Santander, com algumas ressalvas por causa de sua capacidade de clientes, mas com um movimento ascendente e fortalecedor de sua marca e no setor de entretenimento. Para isso acontecer o plano de ação deverá ser implementado pelo departamento de facilidades aumentando seu índice de favorabilidade, hoje em 2%, para melhorar o alinhamento estratégico na organização.

- Teatro 3 / Teatro Santander

O Teatro 3 apresentou o perfil de sobrevivência com índice fatores (95 - Fraqueza e Ameaça), ao adotar as estratégias de defensiva com as propostas de ações, a empresa poderá se beneficiar e atingir um novo patamar podendo se igualar ao Teatro Santander, gradativamente passando pelos perfis manutenção e crescimento até o desenvolvimento, mas com um movimento ascendente e fortalecedor de sua marca e no setor de entretenimento. Para isso acontecer o plano de ação deverá ser implementado pelo departamento de facilidades aumentando seu índice de favorabilidade, hoje em -6%, para melhorar o alinhamento estratégico na organização.

Neste comparativo a ferramenta análise SWOT e a matriz estratégica permitiram classificar a disposição estratégica dos departamentos de facilidades das empresas estudadas, gerando efeitos relevantes para a elaboração de plano de ações.

Esta metodologia exigirá acompanhamento constante e treinamento dos envolvidos para que possam ser incorporadas em seus processos à cultura do departamento e da empresa.

O gerente de facilidades com o domínio desta ferramenta poderá em longo prazo, medir seus resultados e realizar decisões amparadas pelas boas práticas de sua gestão.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto o Gerenciamento de Facilidade tem como objetivo a integração de propriedades, pessoas e processos de maneira que possibilite as organizações a alcançar seus objetivos estratégicos, favorecendo a qualidade do ambiente de trabalho, avaliação e satisfação dos usuários, planejamento de operação e manutenção.

Segundo Paradis (2004) o desafio hoje dos executivos é incorporar a atividade de Gerenciamento de Facilidades dentro dos planos estratégicos e de negócio da organização. A atividade de gestão estratégica do ambiente construído deve se tornar integrada no planejamento de soluções, trabalhando juntamente com os administradores da empresa para desenvolver o modelo possível de gestão que suporte o negócio da organização com suas metas em direção ao futuro.

O objetivo previsto na elaboração desta monografia é a inclusão do Gerenciamento de Facilidades no ramo de entretenimento de teatro multiuso no Brasil, sendo para tanto estudados teatros de grande relevância no cenário atual para demonstrar a importância do planejamento estratégico quando alinhado aos modelos de negócio de cada instituição no seu ambiente físico e financeiro.

A maioria dos teatros apontados no estudo não tem em seu organograma oficialmente o cargo de gerente de facilidades, mas sim gestores ligados a manutenção e conservação de infraestrutura dos ativos.

Muitos profissionais desconhecem o planejamento estratégico dentro de suas empresas realizando somente planos de ações de curto prazos. Contudo a falta de modelos de Gerenciamento de Facilidades e ferramentas que deem suporte a tal atividade dificultam o avanço para uma gestão estratégica do ambiente construído.

Os dados dos estudos de caso foram extraídos do desenvolvidos através de *benchmarking* com a ferramenta de engajamento matriz estratégica SWOT, que destacou os pontos fortes e fracos de cada teatro indicando pontos significativos para o planejamento estratégico para cada instituição, possibilitando traçar planos de ação de curto e longo prazo.

O auto do presente trabalho quis enfatizar de forma clara a necessidade de o gerente de facilidades atuar como profissional proativo e participativo o do planejamento estratégico e das tomadas de decisões da organização, destacando o reconhecimento do potencial que o gerente de facilidades alinhado ao *core business* das organizações pode trazer para os negócios de entretenimento.

Para tanto, o estudo demonstrou que as organizações de entretenimento devem promover mudanças internas em sua estrutura e principalmente nos departamentos de facilidades dando ênfase em seu planejamento estratégico, agora guiados e orientados pela ferramenta apresentada neste estudo do mapeamento de potencialidades (forças, oportunidades, ameaças e fraquezas) assim visualizando seus objetivos através das matrizes estratégicas.

O bom mapeamento com sua análise realizado nos estudos de casos revelou através de seus resultados a necessidade da implementação de planos de ação visando atingir resultados que alterem a visão da organização sobre o departamento de facilidades.

Assim, com a pouca bibliografia disponível e estudos neste mercado de Gerenciamento de Facilidades em teatros modernos multiuso, pretende-se que o presente estudo contribua para a evolução do tema a ponto de identificar as melhores práticas de planejamento estratégico de Gerenciamento de Facilidades alinhadas ao *core business* das empresas de entretenimento de teatro multiusos, servindo de modelo para empresários, gestores de teatros e profissionais envolvidos em Gerenciamento de Facilidades e também para o desenvolvimento de futuros trabalhos ligados ao planejamento estratégico de facilidades no setor de entretenimento.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Francisco. **Manual de planejamento estratégico – desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha excel**, p. 164,4 edição, Ed. Sarvier, out. 2020.
- ANTONIOLI, Paulo Eduardo. **Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de Gerenciamento de Facilidades em edificações produtivas**. São Paulo, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil. 2003. 256 p.
- APPLETON, Ian. **Buildings for the Performing Arts: a design and development guide**. Elsevier Limited, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITIES - ABRAFAC Disponível em: <https://www.abrafac.org.br/> Acesso em: 21/07/2020.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira De Normas Técnicas (2020), **NBR ISO 41001** – Facility management – Sistemas de gestão e requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 55 p.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira De Normas Técnicas (2019), **NBR ISO 41012** – Facility management – Diretrizes sobre processo e compras e desenvolvimento de compras. Rio de Janeiro: ABNT, 12 p.
- BABLET, Denis. **Appia e o espaço teatral – da revolta à utopia**. Espaço Cenográfico News, n. 21, p. 18-23, out. 2004.
- BARRETT, Peter e David Baldry. **Facilities Management towards best practice**. Oxford : Blackwell Publishing, 2003.
- BORGES, L. **Como desenvolver uma matriz ou análise SWOT (FOFA)**. 2013. Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/>. Acesso em: 12 de agosto de 2020.
- CARDOSO, R.J.B. **Inter-relações entre espaço cênico e espaço urbano**. In LIMA, E.F.W.(org.) **Espaço e teatro: do edifício teatral à cidade como palco**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2008.
- CENTRO TÉCNICO DE ARTES CÊNICAS DO BRASIL - CTAC Disponível em: <http://www.ctac.gov.br>. Acesso em: 20/07/2020.
- SOUZA, Edela Lanzer P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Editora Atlas. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idaberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DANCKWARDT, Voltaire P. **O edifício teatral: resultado edificado da relação palco-plateia**. Porto Alegre, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid Knipel Moreira. Revisão técnica de Reinaldo O. Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EDUM-FOTWE, F.T.; EGBU, C.; GIBBA, A.G. **Designing Facilities management needs into infrastructure Projects: Case from a Major Hospital In: Journal of Performance of Constructed Facilities ASCE**, v.17, n.1, p.43-50, fev. 2003.

HILSDORF, Carlos. **O que é Benchmarking?** 13 de setembro 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/o-que-e-benchmarking>. Acesso em: 19/03/2020.

IFMA. 2015. **Strategic Facility Planning: a White Paper**. International Facility Management Association. Disponível em: <https://www.ifma.org>.

INTERNATIONAL FACILITIES MANAGEMENT ASSOCIATION - IFMA Disponível em: <https://www.ifma.org/> Acesso em: 22/07/2020.

JUNGMAN, Milton. **A influência da estrutura e da organização na qualidade do atendimento: um estudo de caso de serviços**. São Paulo, 2000, Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LEACROFT, Richard; LEACROFT, Helen. **Theatre and playhouse**. London: Methuen, 1984, p. 9

LINDHOLM, Anna-Liisa, and Kari I. Leväinen. **“A Framework for Identifying and Measuring Value Added by Corporate Real Estate.”** Journal of Corporate Real Estate 8(1): p.38–46, 2006.

LORD, Gail Dexter; MARKET, Kate. **The manual of strategic planning for measures**. Lanham: altamira, 2007.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 1995.

LUZ (Planilhas Empresariais). **Dúvidas em produtos - Como é Calculado o Índice de Favorabilidade Ávila. 2018**. Disponível em: <https://ajuda.luz.vc/article/126-como-e-calculadoo-indice-de-favorabilidade-avila>. Acesso em 24 de Agosto de 2020.

MARCELINO, Gileno Fernandes; FUSCALDI, Kelliane C. **Análise SWOT: o caso da Secretaria de Política Agrícola. Economia e Gestão do Agronegócio**. Universidade de Brasília – UNB, 2008. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/451.pdf>. Acesso em 23/07/2021.



MARCONDES, Daniela Viegas. **Gerenciamento de Facilidades para Organizações Culturais em Edifícios Históricos: Desafios e Oportunidades**. São Paulo, Tese para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades – MBA/USP, 2016, 103 p. Disponível em: <https://poliintegra.poli.usp.br/library/pdfs/37adb7bc5d37d3da1ca7ec3ad9c89853.pdf> Acesso em 15/07/2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial**. – 21. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013, 230 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1987, 342 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva : como estabelecer, implementar e avaliar**.- 9. ed. rev., reestruturada e atual. - São Paulo: Atlas, 2001,456 p.

PARADIS, R. **The Strategic Planning Process and the CEO**:Facilities managers need the tools, technology and new processes to provide top management with important information. Disponível em: <[www.atginc.com](http://www.atginc.com)>. Acesso em: 02/02/2021.

PEIXOTO, Fernando. **O que é Teatro**. São Paulo: Brasiliense, 2005. 14. Ed. Coleção Primeiros Passos.

PERSON & HARM, Angela e COOPER, Judie. 2014. **The Care and Keeping of cultural facilities: a best practice guidebook for museum facility management**. Plymouth: Rowman & Littlefield, 2014.

POLIÃO, Marco Vitruvius. **Da Arquitetura**. São Paulo, Hucitec, 1999.

QUINELLO, Robson. **Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional**. São Paulo, Tese de Doutorado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30112010-162845/pt-br.php> Acesso em: 20/07/2019.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Gestão de Facilidades**. 1ª Edição. São Paulo: Novatec Editora, 2006. 264 páginas.

ROYAL ALBERT HALL. Our history. Disponível em: <https://www.royalalberthall.com/about-the-hall/our-history/> . Acesso em: 24/09/2020.

SANTOS, Arnaldo. **Planejamento administrativo**. Material curso de administração da Faculdade Fortium, Brasília, 2012.

SÃO PAULO. São Paulo Turismo. **Plano de turismo municipal** – cidade de São Paulo. São Paulo: Spturis/Prefeitura de São Paulo, 2010.

SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE SÃO PAULO. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/>. Acesso em: 10/08/2021.

SYDNEY OPERA HOUSE. About us. Disponível em : [http://https://www.sydneyoperahouse.com/content/dam/pdfs/annual-reports/2018-19\\_Sydney%20Opera%20House%20Annual%20Report\\_LR%20Spreads.pdf](http://https://www.sydneyoperahouse.com/content/dam/pdfs/annual-reports/2018-19_Sydney%20Opera%20House%20Annual%20Report_LR%20Spreads.pdf) . Acesso em: 20/09/2020.

SILVA, Rodson Jorge G.da. **Teatros multiconfiguracionais: O espaço cênico experimental como um jogo de armar.** 1ª Edição. Rio de Janeiro: FUNARTE Editora, 2017. 192 páginas.

TEATRO ALFA. História. Disponível em: <http://www.teatroalfa.com.br> . Acesso em: 01/08/2020.

TEATRO PORTO SEGURO. Sobre o teatro. Disponível em: <http://www.teatroportoseguro.com.br>. Acesso em: 11/09/2020.

TEATRO SANTANDER. Sobre o teatro. Disponível em: <http://www.teatrosantander.com.br>. Acesso em: 19/09/2020.

TEATRO SESI SÃO PAULO. Sobre o centro. Disponível em: <http://www.centroculturalfiesp.com.br>. Acesso em: 15/09/2020.

TRIGO, L. G. G. **Entretenimento: uma crítica aberta.** São Paulo: Editora Senac, 2008.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP): Gerenciamento de Faciliteis Disponível em <http://poliintegra.poli.usp.br/cursos/gerenciamento-de-facilidades>. Acesso em: 20/08/2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração.** - 16.ed. São Paulo, Atlas, 2016.

VITRÚVIO. **Tratado de Arquitetura.** Trad. M. Justino Maciel. São Paulo: Martins, 2007.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer** : Winning / Jack Welch com Suzi Welch. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 15ª Reimpressão.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZILIO, Daniela Tunes. **A Evolução da Caixa Cênica: Transformações sociais e tecnológicas no desenvolvimento da dramaturgia e da arquitetura teatral.** Pesquisa de Iniciação Científica, Pró-Reitoria de Graduação da USP, São Paulo, 2009.