

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
GRUPO DE ENSINO E PESQUISA EM SISTEMAS PREDIAIS

HILTON YUITI MATSUSHITA

**Avaliação dos sistemas de gerenciamento de facilidades com relação aos  
requisitos da norma NBR ISO 41001:2020**

São Paulo

2021

HILTON YUITI MATSUSHITA

**Avaliação dos sistemas de gerenciamento de facilidades com relação aos  
requisitos da norma NBR ISO 41001:2020**

Monografia apresentada ao Grupo de Ensino e Pesquisa em Sistemas Prediais, do Departamento de Engenharia de Construção Civil, da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para obtenção do certificado de Especialista em Gerenciamento de Facilidades – MBA/USP.

Orientador: Prof. Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catálogo-na-publicação

Matsushita, Hilton Yuiti

Avaliação dos sistemas de gerenciamento de facilidades com relação aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 / H. Y. Matsushita -- São Paulo, 2021.

135 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Gerenciamento de Facilidades 2.Normalização 3.Desempenho 4.Norma NBR ISO 41001:2020 I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

## TERMO DE APROVAÇÃO

MATSUSHITA, Hilton Yuiti. **Avaliação dos sistemas de gerenciamento de facilidades com relação aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020**. 2021. Monografia (Especialista em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Aprovado em:

Banca Examinadora

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

Instituição: \_\_\_\_\_

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

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

Instituição: \_\_\_\_\_

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

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

Instituição: \_\_\_\_\_

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

À minha esposa querida,  
Araídes,  
que foi paciente comigo, sempre me apoiou  
e aos meus filhos,  
Eric Lucas, Isabelle Nayumi e Davi Yuri.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça, do curso de Gerenciamento de Facilidades, pelas orientações e direcionamento do trabalho e durante as aulas.

Aos colegas de classe, com os quais conheci e aprendi com cada um a respeito de companheirismo e amizade.

E aos familiares, que tiveram a paciência pelas minhas ausências em alguns momentos devido à elaboração deste trabalho.

“Educação nunca foi despesa.  
Sempre foi investimento com retorno garantido.”  
(Sir Arthur Lewis)

## RESUMO

MATSUSHITA, Hilton Yuiti. **Avaliação dos sistemas de gerenciamento de facilidades com relação aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020**. 2021. Monografia (Especialista em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

O objeto de estudo deste trabalho foi a avaliação de sistemas de gerenciamento de facilidades a fim de demonstrar o nível de aderência com os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 para obtenção de melhores resultados. Muitas organizações têm sistemas de gerenciamento de facilidades deficientes ou incompletos que tornam sua gestão ineficaz em alcançar os objetivos da organização demandante. Para melhorar o desempenho e obter resultados mais adequados de modo a atender todos os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020, desenvolveu-se uma metodologia de análise do sistema de gerenciamento de facilidades por meio da análise de *gaps*, que no contexto deste trabalho significa falhas ou lacunas, com a intenção de apresentar um diagnóstico do estado atual do sistema de gerenciamento de facilidades, bem como viabilizar o plano de ação adequado para resolver os *gaps* encontrados. Atendidos os requisitos e desenvolvida a documentação formal apropriada, habilita-se a organização para a certificação do seu sistema de gerenciamento de facilidade. Neste trabalho, apresentou-se uma abordagem organizada acerca dos processos, bem como o estudo de um caso visando melhor compreensão da aplicação para análise de *gaps*. O caso estudado referiu-se a um sistema de gerenciamento de facilidades de uma empresa com operação em todo o território nacional. Isto permitiu também a extração de orientações para resolução dos *gaps* e adequação do sistema conforme os requisitos da norma supracitada. Com este estudo, comprovou-se a funcionalidade do método de avaliação de sistemas de gerenciamento de facilidades e a percepção dos *gaps* colaborou para futuras tomadas de decisão da alta gerência e conseqüente melhoria por meio de um plano de ação.

Palavras-chave: Gerenciamento de facilidades. Normalização. Desempenho. Norma NBR ISO 41001:2020.



## ABSTRACT

MATSUSHITA, Hilton Yuiti. **Assessment of facilities management systems against the requirements of NBR ISO 41001:2020 standard**. 2021. Monograph (Specialist in Facilities Management) – Polytechnic School, University of São Paulo, São Paulo, 2021.

The object of study of this work was the evaluation of facilities management systems in order to demonstrate the level of adherence to the requirements of the NBR ISO 41001:2020 standard for obtaining better results. Many organizations have poor or incomplete facilities management systems that make their management ineffective in achieving the goals of the requesting organization. To improve performance and obtain more adequate results so as to meet all the requirements of the NBR ISO 41001:2020 standard, a methodology was developed to analyze the facilities management system through gap analysis, which in the context of this work means failures or rifts, with the intention of presenting a diagnosis of the current state of the facilities management system, as well as enabling the appropriate action plan to resolve the gaps found. Once the requirements have been met and the appropriate formal documentation developed, the organization is eligible for certification of its facility management system. In this paper, an organized approach about the processes was presented, as well as a case study aiming at a better understanding of the application for gap analysis. The case studied referred to a facility management system of a company with operations throughout the national territory. This also allowed the extraction of guidelines for the resolution of gaps and the adequacy of the system according to the requirements of the aforementioned standard. With this study, the functionality of the facilities management system evaluation method was proven, and the perception of gaps collaborated for future decision-making by top management and consequent improvement by means of an action plan.

Keywords: Facility management. Standardization. Performance. NBR ISO 41001:2020 standard.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de gerenciamento de facilidades .....	23
Figura 2 – Foco de Gerenciamento de Facilidades.....	24
Figura 3 – Estrutura para normas de sistema de gestão.....	31
Figura 4 – Metodologia de abordagem do processo em gerenciamento de facilidades (ISO NBR 41001:2020) .....	33
Figura 5 – Estrutura da Norma de Gerenciamento de Facilidades da norma ISO 41001:2018 .....	36
Figura 6 – Análise de <i>gaps</i> .....	64
Figura 7 – Elementos centrais da abordagem de Funcionalidade / Servibilidade	73
Figura 8 – Escala B.2.3 – Facilidade Operacional.....	74
Figura 9 – Tabela de análise de <i>gaps</i> - Classificação .....	76
Figura 10 – Tabela de análise de <i>gaps</i> com resultados .....	78
Figura 11 – Tabela de análise de <i>gaps</i> para melhoria conforme norma NBR ISO 41001:2020 .....	83
Figura 12 – Tabelas de análise de <i>gaps</i> conforme norma NBR ISO 41001:2020	84
Figura 13 – Mercado de facilidades no Brasil.....	91
Figura 14 – Novo modelo de Gerenciamento de Facilidades.....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Exemplo de resultado de análise de <i>gaps</i> .....	86
Gráfico 2 – Diagnóstico do sistema de GF do estudo de caso.....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de análise de <i>gaps</i> .....	66
Tabela 2 – Análise de <i>gaps</i> .....	67
Tabela 3 – Plano de ação detalhado.....	69
Tabela 4 – Classificação para análise de um sistema de GF.....	75
Tabela 5 – Tabelas de análises de <i>gaps</i> .....	79
Tabela 6 – Matriz SAM – adaptado para avaliação das análises de <i>gaps</i> em sistemas de GF .....	85
Tabela 7 – Diagnóstico de avaliação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 em sistemas de GF .....	85
Tabela 8 – Resultado da aplicação da análise de <i>gaps</i> no estudo de caso .....	94
Tabela 9 – Não conformidades do estudo de caso .....	96
Tabela 10 – Plano de ação para correção dos <i>gaps</i> .....	97
Tabela 11 – Implementação do plano de ação (prazos) .....	99
Tabela 12 – Tabela de análise de <i>gaps</i> conforme Norma NBR ISO 41001:2020 .	107
Tabela 13 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Contexto da organização .....	108
Tabela 14 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Liderança.....	109
Tabela 15 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Liderança – política parte 1 .....	110
Tabela 15 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Liderança – política parte 2 .....	111
Tabela 16 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Planejamento .....	112
Tabela 17 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Suporte – parte 1.....	113
Tabela 18 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Suporte – parte 2.....	114
Tabela 19 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Suporte – parte 3.....	115
Tabela 20 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Operação.....	116

Tabela 21 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Avaliação de Desempenho – parte 1 .....	117
Tabela 22 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Avaliação de Desempenho – parte 2 .....	118
Tabela 23 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Melhoria .....	119
Tabela 24 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Contexto da organização .....	120
Tabela 25 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Liderança parte 1 .....	121
Tabela 26 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Liderança parte 2 .....	122
Tabela 27 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Liderança parte 3 .....	123
Tabela 28 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Planejamento .....	124
Tabela 29 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Suporte parte 1 .....	125
Tabela 30 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Suporte parte 2 .....	126
Tabela 31 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Suporte parte 3 .....	127
Tabela 32 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Operação .....	128
Tabela 33 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Avaliação de desempenho parte 1 .....	129
Tabela 34 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Avaliação de desempenho parte 2.....	130
Tabela 35 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Melhoria .....	131

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAFAC	Associação Brasileira de Facilities
AFM	Area Facility Manager
ANS	Acordos de Nível de Serviço
ASTM	American Society for Testing and Materials
CMMS	Computerized Maintenance Management System
COVID-19	Coronavirus Disease – 2019
C-work	Computer Programming software
EAM	Enterprise Asset Management
FM	Facility Manager
FM Group	Facility Management Group
GF	Gerenciamento de Facilidades
IFM	Integrated Facility Management
IFMA	International Facilities Management Association
ISO	International Standard Organization
KPI	Key Performance Indicator
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MBA	Master Business Administration
PDCA	Plan, Do, Check e Act
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno de Investimento
SAC	Serviços de Atendimento ao Cliente
SGF	Sistema de Gerenciamento de Facilidades
SL	Standard Leadership
SLA	Service Level Agreement
SLR	Service Level Requirements
TI	Tecnologia da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Take My Advice
TQM	Total Quality Management
VMO	Vendor Management Office

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
2	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS .....	18
2.1	JUSTIFICATIVA .....	18
2.2	OBJETIVOS .....	19
2.3	METODOLOGIA .....	20
3	GERENCIAMENTO DE FACILIDADES E NORMALIZAÇÃO .....	22
3.1	NÍVEL ESTRATÉGICO .....	24
3.2	NÍVEL TÁTICO.....	25
3.3	NÍVEL OPERACIONAL.....	26
4	GERENCIAMENTO DE FACILIDADES: CONCEITOS E BENEFÍCIOS .	28
4.1	SISTEMAS DE GESTÃO SEGUNDO A ISO.....	30
4.2	A NORMA NBR ISO 41001:2020 .....	32
4.2.1	Contexto da organização .....	36
4.2.2	Entender a organização e seu contexto .....	38
4.2.3	Liderança .....	39
4.2.4	Política .....	41
4.2.5	Planejamento .....	41
4.2.6	Suporte.....	43
4.2.6.1	Informação documentada.....	44
4.2.6.2	Conhecimento organizacional .....	46
4.2.6.3	Riscos relacionados a gerenciamento de facilidades.....	47
4.2.7	Operação .....	51
4.2.8	Avaliação de desempenho .....	55
4.2.8.1	Auditoria interna .....	57
4.2.8.2	Revisão do gerenciamento.....	59
4.2.9	Melhoria .....	60
5	ANÁLISE DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	63
5.1	DEFINIÇÃO DE ANÁLISE DE GAPS.....	64
5.2	APLICAÇÃO DA ANÁLISE DOS GAPS.....	66
5.3	PLANO DE AÇÃO PARA RESOLUÇÃO DOS GAPS.....	68
5.4	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	69
5.4.1	Iniciação .....	70

5.4.2	Planejamento .....	70
5.4.3	Execução .....	70
5.4.4	Monitoramento .....	71
5.4.5	Encerramento.....	71
5.5	APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE GAPS EM SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES .....	72
5.6	ROTEIRO DE CERTIFICAÇÃO NBR ISO 41001:2020.....	87
6	ESTUDO DE CASO .....	89
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DEMANDANTE .....	89
6.2	DIAGNÓSTICO DO MERCADO DE GF NO BRASIL.....	90
6.3	APLICANDO A METODOLOGIA DE ANÁLISE DE GAPS NO ESTUDO DE CASO .....	92
6.4	PLANO DE AÇÃO PARA RESOLUÇÃO DOS GAPS ENCONTRADOS	96
6.5	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	98
6.6	CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO .....	100
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	103
	REFERÊNCIAS .....	105



## 1 INTRODUÇÃO

Em uma época de mudanças globais, o reconhecimento do papel do gerenciamento de facilidades no desempenho dos negócios tem crescido gradualmente. As estratégias corporativas para a competitividade, a capacidade de resposta ao cliente e melhoria contínua da qualidade exigiram um repensar completo de todos os processos e reestruturação das organizações em escalada sem precedentes. A pressão por uma racionalização do negócio, para redução de custos e garantia da flexibilidade levou à adoção de abordagens inovadoras para Gerenciamento de Facilidades (GF), que suportam o negócio principal de uma organização mantendo e cuidando dos espaços e funções. A pandemia de 2020 causou ainda maior pressão em diversos segmentos do setor corporativo.

Pacotes de serviços contratados estão sendo coordenados dentro do contexto de controle de GF para garantir a entrega de qualidade, custo e tempo para atendimento dos requisitos do usuário e da organização.

Pode-se inferir a partir das informações disseminadas na mídia que as visões sobre o papel de GF das organizações estão controversas. É possível observar um número crescente de consultores fazendo afirmações por vezes conflitantes, contraditórias e paradoxais.

No entanto, a publicação da norma NBR ISO 41001:2020, colabora na melhoria no sistema de GF trazendo um benefício mútuo de usuários, clientes e provedores de serviços. O processo de gerenciamento de facilidades vem amadurecendo e com a advento da normalização e a certificação dos sistemas de GF, a consolidação do setor torna-se uma possibilidade real.

O desafio de garantir o futuro do GF como uma disciplina e uma área profissional geradora de serviços confiáveis é enorme. Em tempos de incertezas e profundas mudanças culturais nas profissões, os setores que tradicionalmente atendem às necessidades dos negócios continuarão a exercer poder sobre a maneira como os problemas são resolvidos. Os novos profissionais em GF demarcarão limites e fortalecerão as regras de qualificação profissional com o interesse de melhorar a posição e o status profissional.

A adoção dos sistemas de GF baseada nas normas NBR ISO 41001:2020, NBR ISO 41011:2019, NBR ISO 41012:2019, NBR ISO 41013:2019 e NBR ISO

41014:2021<sup>1</sup> constitui um salto qualitativo para as organizações que pretendem melhorar a sua efetividade e eficiência intensificando a terceirização de serviços.

Uma avaliação prévia dos sistemas de GF utilizando a metodologia de análise de *gaps*<sup>2</sup> em uma organização que faz o gerenciamento de serviços terceirizados em âmbito nacional é abordado no estudo de caso. Não é uma avaliação técnica para a certificação de um sistema de GF, pois para isto seria necessário obter toda a documentação existente que o GF dispõe e realizar uma análise técnica. Portanto, o objetivo foi demonstrar como realizar uma avaliação prévia para identificar os *gaps* e desta forma colaborar com um modelo para qualquer organização que pretenda avaliar seu sistema de GF conforme os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

---

<sup>1</sup> NBR ISO 41001:2020 – *Facility management* – Sistemas de gestão – Requisitos com orientações para uso

NBR ISO 41011:2019 – *Facility management* – Vocabulário

NBR ISO 41012:2019 – *Facility management* – Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos

NBR ISO 41013:2019 – *Facility management* – Escopo, conceitos-chave e benefícios

NBR ISO 41014:2021 – *Facility management* – Desenvolvimento de uma estratégia para *facility management*

<sup>2</sup> No contexto deste trabalho, *gaps* significa falhas ou lacunas.

## 2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Um processo de autoavaliação de sistemas de GF é apresentado a partir da análise dos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020. Utilizou-se a metodologia de análise de *gaps* para identificá-los no sistema existente de GF por meio de um estudo de caso para então obter um relatório preliminar e desta forma definir um plano de ação que atenda aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

### 2.1 JUSTIFICATIVA

O GF deve ser posicionado como uma atividade interdisciplinar e permitir a aplicação de habilidades de gerenciamento capazes de atender aos objetivos da organização. Isso requer o desenvolvimento das funções e do perfil dentro do sistema de GF. Três funções emergentes em organizações de gerenciamento de facilidades são: gerenciamento de clientes, de serviços e de ativos.(ALEXANDER, 1996).

Um sistema de GF precisa ser bem definido e bem estruturado para se atingir os propósitos da organização e para que todos os objetivos sejam alcançados colaborando e atendendo à Organização Demandante.

A norma recém-publicada NBR ISO 41001:2020 colabora em um sistema de GF enfatizando a importância da governança da empresa demandante para o gerenciamento das empresas terceirizadas. A norma se refere aos processos, atividades, práticas e procedimentos que são relevantes para o funcionamento do sistema de GF e seus requisitos.

Outro ponto importante a ser apresentado é uma metodologia de análise de *gaps* de um sistema de GF com a identificação destes relativos ao sistema existente, o que contribui na identificação dos pontos de melhoria para a normalização conforme a NBR ISO 41001:2020.

O mercado de serviços para facilidades está em amplo crescimento, portanto, faz-se necessário que uma empresa que esteja inserida neste mercado tenha o seu sistema de GF estruturada de forma adequada, garantindo assim sua competitividade agregando valor para a organização demandante.

Por fim, serão apresentados os resultados obtidos da análise de *gaps* do sistema de GF por meio de um estudo de caso demonstrando um exemplo do estado

atual do sistema de GF, os *gaps* encontrados e como elaborar um plano de ação para corrigir estes *gaps*, atendendo assim os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

## 2.2 OBJETIVOS

Pretende-se com este trabalho apresentar uma metodologia de avaliação de sistemas de GF por meio da análise de *gaps* relacionadas às normas de GF, podendo ser um modelo de consulta e orientação a todos que pretendem avaliar seu sistema de GF verificando seu estado atual. Uma vez realizada esta avaliação e concluído o diagnóstico, será possível definir um plano de ação para realizar o processo de normalização do sistema de GF, corrigindo e adequando o sistema de GF conforme a norma NBR ISO 41001:2020.

A avaliação de um sistema de GF de acordo com as normas é o objetivo principal deste trabalho, compreendendo a necessidade de avaliação dos sistemas de GF para melhores resultados suportando os objetivos da organização demandante, além de maior prestígio para o mercado de serviços de facilidades no Brasil.

Adotou-se a metodologia de escala de pontuação conforme a ASTM – *American Society for Testing and Materials*, adaptando a escala de funcionalidade/servibilidade para a avaliação de sistemas de GF conforme os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

A adaptação às mudanças continuará a ser o maior desafio ao GF para os próximos anos. Prever o futuro e gerenciar incertezas está na natureza do GF. Identificar as influências para a mudança no ambiente de negócios e desenvolver os espaços para acomodá-lo são os objetivos centrais para um gestor em GF. As organizações terão uma capacidade muito melhor de determinar e especificar seus requisitos de GF por meio desta autoavaliação apresentada neste trabalho, que está intimamente alinhado à estratégia de negócios e com a normalização do sistema de GF.

O departamento de facilidades dentro de uma estrutura normalizada de GF estará organizado como um centro de custo e buscará criar as relações que permitirão o desenvolvimento da prestação de serviço, com melhoria contínua da qualidade, trará melhor relação custo-benefício e com o mínimo de risco à organização. Isso criará as condições que acrescentarão valor aos negócios da organização, com as vantagens de reter inteligência e garantir a continuidade dos negócios, além de atender aos objetivos da organização demandante.

### 2.3 METODOLOGIA

A natureza desta monografia é descritiva, pela qual se pretende detalhar como realizar uma autoavaliação de um sistema de GF baseado nas normas recém-publicadas com foco na implantação correta para a eficiência e eficácia que a organização poderá obter quando possui um sistema de GF atendendo aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

A partir de literaturas relacionadas em GF, artigos e periódicos extraídos dos sítios de internet acadêmicos como o *Emerald* e *Science Direct*, será elaborada uma fundamentação teórica para ajudar na compreensão adequada do tema, além de um resumo dos pontos das normas em GF recém-publicadas.

Tabelas de análise de *gaps* serão apresentadas como forma prática de análise com descrição de pontos pertinentes da norma NBR ISO 41001:2020, assim como formas de análise comparativa com tabelas de *checklist* para exemplificar melhor o processo de análise de *gaps*.

Àqueles que pretendem buscar uma autoavaliação com a norma NBR ISO 41001:2020 e desta forma analisar o estado atual do seu sistema de GF em sua organização, esta monografia será uma fonte de consulta valiosa e trará benefícios não somente econômicos, mas de *benchmark*<sup>3</sup> de sua organização.

A monografia descreve os pontos relacionados à estrutura dos sistemas de GF conforme a norma NBR ISO 41001:2020, descrevendo os tópicos como contexto da organização, liderança, planejamento, suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria. Desta forma, é apresentada como deve estar estruturado um sistema de GF a fim de contribuir com maior eficiência, ou seja, produtividade e

---

<sup>3</sup> *Benchmark* significa "referência", e é uma análise profunda das estratégias e ações de empresas que atuam no mesmo setor ou em segmentos relacionados.

eficácia (qualidade) no gerenciamento de prestação de serviços em facilidades para apoiar sua atividade principal.

Utilizou-se um estudo de caso restrito a uma organização de grande porte, que dispõe de um sistema de GF pela qual gerencia a terceirização de serviços em seus ativos imobiliários no Brasil para dar suporte ao seu *core business*. Não serão feitas extrapolações para outros tipos de empresas que têm um sistema GF, nem análises comparativas com outros casos de empresas.

A monografia está dividida em capítulos introdutórios e objetivos gerais específicos em que o tema é justificado e são descritos o objetivo e a metodologia.

O capítulo 3 refere-se aos níveis de tomada de decisão em sistemas de GF e suas definições.

No capítulo 4 são descritos os conceitos e benefícios de sistemas de GF conforme os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020, que também é apresentada e descrita neste mesmo capítulo.

A descrição das análises de sistemas de GF em uma organização que faz essa verificação por *gaps* é o conteúdo do capítulo 5. Foram elaboradas tabelas para dar apoio nesta análise de *gaps* para identificar o estado atual do sistema de GF.

No capítulo 6 é apresentado um estudo de caso de uma organização que tem um sistema de GF em todo o território nacional e que está passando por uma reestruturação de seu sistema de GF. Demonstra-se a aplicação desta metodologia de análise de *gaps* descrito no capítulo 4, bem como os resultados obtidos.

Por fim, o capítulo 7 refere-se à conclusão desta monografia com a exposição dos resultados obtidos, desafios e recomendações para ajustar o sistema de GF aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

A aplicação das análises de *gaps* gerou diversas tabelas, as quais estão inseridas como documentos anexos.

### 3 GERENCIAMENTO DE FACILIDADES E NORMALIZAÇÃO

O GF administra os processos inter-relacionados aos sistemas específicos utilizados por aqueles que usam o espaço para desenvolvimento de suas funções corporativas.

Portanto, o GF é uma disciplina que desafia a obter sucesso para cumprir com o seu papel na integração de pessoas, propriedades e processos, compreendendo um papel estratégico dentro de suas organizações.

É responsabilidade do GF, no entanto, criar um ambiente de apoio aos objetivos do negócio principal e desenvolver uma estratégia clara para fornecer recursos para o serviço (KINCAID, 1994).

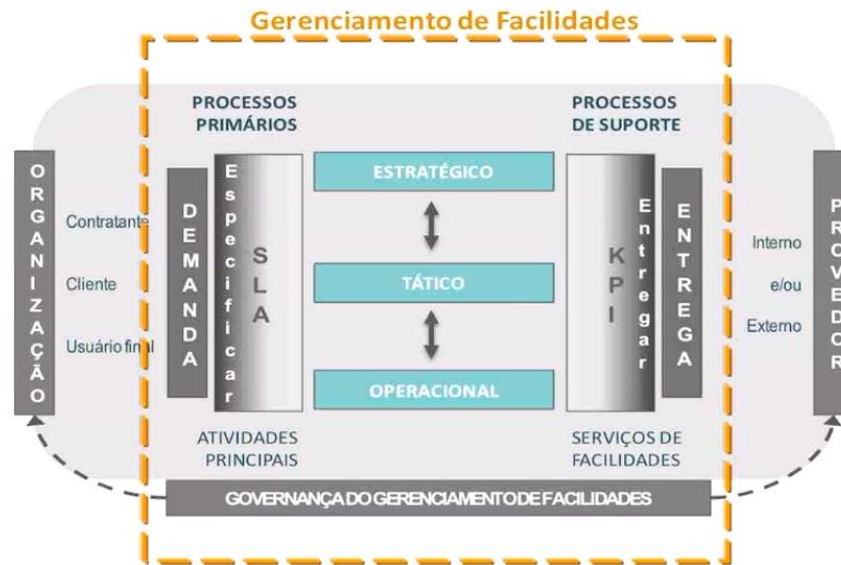
O GF está relacionado também com a integração do gerenciamento imobiliário com o gerenciamento da sua utilização e com toda a gama de serviços prestados de apoio à operação de um negócio dentro de uma organização.

A integração do GF na organização é um processo contínuo (VOORDT, 2017). Como tal, o GF opera em três níveis inter-relacionados numa parcela significativa de organizações. Na Figura 1 pode ser visualizado um modelo de GF para apoiar os processos primários por meio dos serviços que atendem à demanda de clientes e usuários finais, incluindo três níveis de tomada de decisão: estratégico, tático e operacional (ALEXANDER, 1996).

Observa-se que do lado esquerdo existe a Organização Demandante (OD), os provedores de serviços que devem estar alinhados aos objetivos dos clientes e usuários atendidos por meio dos serviços gerenciados pelo GF.

O GF, portanto, faz a interface entre a OD, clientes e usuários com os serviços que devem ser contratados e gerenciados para que os objetivos de GF sejam alcançados.

Figura 1 – Modelo de gerenciamento de facilidades



Fonte: Adaptado de EN 15221, notas de aula GF315.

A Figura 2 evidencia de outra forma estes três níveis de gerenciamento, de acordo com a norma SANS 1752 de GF. Observa-se que os objetivos da organização e as estratégias relacionadas ao GF para suportá-los estão em um nível estratégico e devem ser transcritas para o nível tático por meio das políticas, processos e planos para guiar o nível operacional.

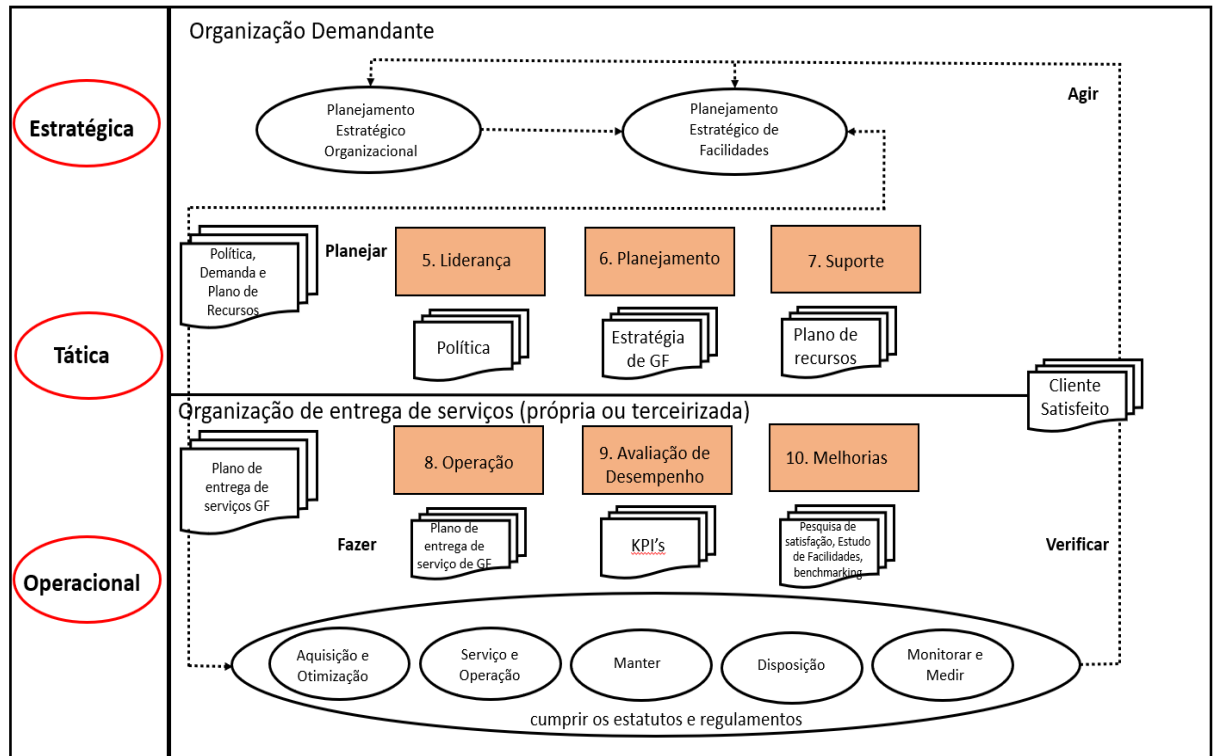
A OD faz processos primários e de *core business*, e estes dispõem de atividades principais. O papel de governança de GF é calibrar a demanda com a entrega dos serviços para atender o *core business* e este processo deve ser feito nos níveis estratégicos, tático e operacional. As atividades de planejamento são de nível estratégico, é onde se busca alcançar os objetivos a longo prazo. O nível tático é o que faz o gerenciamento dos serviços. O nível operacional é quem entrega os serviços criando o ambiente necessário.

Com estes três níveis definidos dentro da norma SANS 1752 é possível organizar os processos básicos e para cada processo são definidas as atividades, as entradas e saídas e os disparadores. Cada processo precisa ser planejado, executado, controlado e verificado.

A estrutura organizada na Figura 2 é de fácil entendimento comparada à forma de estruturação apresentada na Figura 1.



Figura 2 – Foco de Gerenciamento de Facilidades



Fonte: Adaptado da norma sul-africana – SANS 1752.

### 3.1 NÍVEL ESTRATÉGICO

Em gerenciamento estratégico trata-se, em grande medida, de definir a direção de uma organização e garantir que os meios para atingir seus objetivos estejam disponíveis. Como declaração de intenções, uma estratégia não tem valor se separada dos meios financeiros para ser concluída.

Portanto, o GF dentro do nível estratégico visa alinhar a estrutura organizacional, os processos de trabalho e o ambiente físico para melhorar o desempenho organizacional. Isso requer que a organização reflita as dimensões de suas propriedades em seus planos estratégicos de negócios (VOORDT, 2017).

De acordo com a Figura 1, a estratégia de GF pode ser considerada como o quadro mais amplo, ou seja, o GF deve saber aonde uma organização está indo e como pretende chegar lá.

O GF deve fornecer mais do que algumas pistas do que será necessário para esta jornada. Ao mesmo tempo, a estratégia deve manter a flexibilidade para lidar com

as mudanças no ambiente corporativo, que pode exigir uma mudança de ênfase ou direção em um curto período (ATKIN; BROOKS, 2021).

Em um nível estratégico, o GF precisa garantir que as propriedades atendam a objetivos de negócios claramente definidos pela organização.

A chave para o sucesso no desenvolvimento de uma estratégia de GF é a capacidade de compreender os objetivos da organização e seu contexto de negócios.

É importante compreender como a organização antecipa, planeja e responde às mudanças, especialmente aquelas que podem afetar suas necessidades e o impacto sobre suas facilidades.

O planejamento é o foco do GF e define o seu êxito, já que este se desenvolve em cenário de rápidas mudanças e complexas solicitações provenientes da organização.

O GF está ativamente envolvido na elaboração dos processos e entrega dos serviços de facilidades. A função do GF, ao interagir com uma cadeia de abastecimento externa de vários provedores de serviços, clientes internos (sejam eles usuários, proprietários, clientes ou tomadores de decisão) e outras partes interessadas externas específicas do contexto (como consultores), acumula e usa vários fluxos de conhecimento das áreas funcionais de clientes internos e *stakeholders* externos (WAHEED, 2009).

O GF deve atender a esses interesses e objetivos, portanto, deve apoiar e antecipar para servir à estratégia do negócio, que deve ser claramente definido pelo sistema de GF para poder suportá-los de maneira eficaz e eficiente. O GF deve estar preocupado com a forma como os gestores tomam decisões e alocam recursos para atingir os objetivos de negócios da organização, portanto, para atingir esta finalidade, o planejamento se faz necessário.

### 3.2 NÍVEL TÁTICO

Para o GF em nível tático, os objetivos da organização elaborados no nível estratégico devem ser transformados em planos viáveis e podem exigir novos processos e procedimentos, bem como mudanças nos existentes. Segundo Atkin e Brooks, “o *gap* entre os níveis estratégico e operacional é muito grande para ser transposto sem a tradução da estratégia em planos que podem ser implementados, monitorados e controlados”.

No nível tático, o GF precisa estar atento às incertezas que geram demandas não planejadas. Geralmente é neste nível que o GF toma ações para dar suporte ao nível operacional corrigindo falhas de processos, avaliando os resultados obtidos na prestação dos serviços de GF e promovendo mudanças necessárias para obter melhores resultados.

A mudança de um conjunto de habilidades táticas para demandas mais diversificadas e estratégicas de GF tem permitido um crescimento constante e um plano de carreira para os profissionais da área de GF (ROPER, 2017).

O GF às vezes pode precisar interpretar a política de uma forma que se adapte à sua própria necessidade, dando origem a operações que são incongruentes com a estratégia (ATKIN; BROOKS, 2021). Um exemplo disto é o atendimento de solicitações vindas direto da alta direção para atender demandas pontuais e personalizadas que acabam fugindo dos processos estabelecidos no nível estratégico.

### 3.3 NÍVEL OPERACIONAL

No nível operacional, a habilidade de balancear adequadamente a execução dos serviços constituídos pelo sistema de GF é fundamental para a percepção de qualidade de serviços e satisfação dos usuários. É fundamental que todo o procedimento operacional seja adequadamente documentado e sua informação armazenada, para utilização na avaliação da eficiência e eficácia dos serviços, e subsídio para o planejamento tático.

A principal preocupação no nível operacional é realizar o trabalho de acordo com os procedimentos estabelecidos e não se desviar. A equipe operacional é aquela que de fato realiza o trabalho na ponta onde interage com o usuário ou cliente de uma facilidade. O progresso em direção aos objetivos do negócio é alcançado por meio de ações no nível operacional (ATKIN; BROOKS, 2021).

A complexidade das tarefas gerenciadas pelo GF vai do simples ao sofisticado, enquanto a criticidade das tarefas abrange a gama da rotina operacional ao estratégico e essencial (KINCAID, 1994).

Garantir que a alta gerência saiba o que está sendo alcançado depende de medições, análises e relatórios confiáveis. Além dessa função óbvia, o nível operacional deve compreender o que funciona, o que não funciona e o que pode funcionar no futuro. Aproveitar essa experiência é essencial para atingir os objetivos.

Neste contexto, deve existir um meio de comunicação eficaz entre o nível operacional e o nível tático. Formas de controle dos processos operacionais como KPIs e SLAs são necessários para medir a eficiência das equipes e a eficácia dos processos. Para se obter melhores resultados é necessário despende tempo para treinar as equipes que atuam no nível operacional de forma que os resultados pretendidos sejam alcançados (ATKIN; BROOKS, 2021).

A alta gerência, segundo Atkin e Brooks (2001), atua em uma função de supervisão e tem a responsabilidade de garantir que as informações corretas sejam direcionadas à alta administração. Nas melhores organizações, o atraso entre as ações no nível operacional e as informações confiáveis sobre o progresso e as realizações nas mãos da alta administração é mínimo.

Em um nível operacional, o GF garante um controle eficaz. Se houver um desequilíbrio entre a demanda pelo serviço e sua oferta, um projeto pode ser montado para restaurar o equilíbrio e o GF operará em um nível tático (ALEXANDER, 1996).

Cada vez mais a tecnologia é outro meio que favorece o gerenciamento no nível operacional e um melhor controle. Cada vez mais requer-se ter sistemas de CMMS para serviços relacionados à manutenção dentro de uma facilidade cujo monitoramento das ordens de serviços esteja disponível em tempo real ao gerente de facilidades.

Isto proporciona ao gerente de facilidades uma avaliação de como sua equipe operacional está atuando e, por meio destes indicadores, definir treinamentos e ações para corrigir falhas.

A missão do GF é melhorar continuamente a qualidade do ambiente operacional, agregar valor ao negócio e minimizar a exposição de uma organização ao risco (ALEXANDER, 1996).

A introdução do GF como uma resposta à necessidade de um controle mais eficaz no local de trabalho cria desafios de gerenciamento dentro de uma organização (ALEXANDER, 1996).

A implicação para a organização da função de GF é que tanto os profissionais internos quanto os provedores externos precisam desenvolver estratégias corporativas para aprendizagem organizacional e envolvimento do usuário final na prestação de serviços (ROBERTS, 2001).

Para isto a operação precisa estar alinhada ao nível estratégico para se atingir os objetivos da organização como um todo.

## 4 GERENCIAMENTO DE FACILIDADES: CONCEITOS E BENEFÍCIOS

Segundo a norma NBR ISO 41001:2020 – *Facility management* – Sistemas de gestão – requisitos com orientação para uso, define sistema de GF como aquele que integra múltiplas disciplinas a fim de ter 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.

A partir disso, deve ficar claro que GF não é o mesmo que terceirizar, que é simplesmente uma maneira de fornecer o recurso necessário para alcançar os objetivos de um serviço GF. O GF também não se limita a gerenciar ativos ou propriedades. Em vez disso, o GF pode ser a chave para alcançar o valor máximo do investimento em ativos e protegê-lo. Quando aplicado de maneira eficaz, o GF oferece benefícios organizacionais que vão muito além dos ativos físicos e financeiros, criando um ambiente de trabalho que melhora a produtividade, protege os funcionários, consumidores, visitantes, vizinhos e fornece uma plataforma sólida para as atividades principais de uma organização, além de criar atividades sustentáveis a longo prazo.

Os benefícios de um sistema de GF incluem o uso mais eficiente de recursos e melhor desempenho financeiro, gerenciamento de riscos mais eficaz e proteção do pessoal, de outros usuários de instalações e do meio ambiente, bem como uma maior capacidade de fornecer serviços consistentes e aprimorados (ATKIN; BROOKS, 2021).

A norma NBR ISO 41011:2019 – *Facility management* – Vocabulário, regulamenta o vocabulário utilizado em gerenciamento de facilidades, cuja abreviatura (GF) significa uma função organizacional que integra pessoas, propriedades e processos dentro do ambiente construído com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal.

A norma NBR ISO 41012:2019 – *Facility management* – Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos, regulamenta os elementos essenciais nos processos de fornecimento em GF relacionadas ao projeto, gestão de compras e a entrega do GF. Esta norma fornece diretrizes passo a passo sobre todo o processo de compras e sobre como elaborar e implementar acordos internos ou externos adequados em GF.

A norma NBR ISO/TR 41013:2019 – *Facility management* – Escopo, conceitos-chave e benefícios, introduz conceitos de GF que podem ser objeto de futuros trabalhos de normalização, fornecendo um contexto para uso e aplicação dos termos definidos.

A norma NBR ISO 41014:2021 – *Facility management* – Desenvolvimento de uma estratégia para *facility management*, refere-se à organização demandante, à organização responsável por GF e onde os serviços de facilidades são entregues por meio das pessoas dentro da organização demandante, mediante prestadores de serviços externos ou uma combinação dos dois.

Embora o GF esteja sendo cada vez mais difundido em diversos países, o reconhecimento de seus princípios e práticas em nível global ainda está amadurecendo. A norma NBR ISO 41001:2020 provê a base para uma interpretação e entendimento comum de GF e as maneiras pelas quais ela pode beneficiar organizações de todos os tipos que tenham sistema de GF estruturado em sua organização.

A relevância prática do GF para organizações em todos os setores da economia é agora cada vez mais reconhecida principalmente com a publicação da norma NBR ISO 41001:2020.

O GF continua a crescer em importância devido à flexibilidade, adaptabilidade, valor que agrega ao empreendimento, sempre apoiando a organização demandante em um cenário em constante mudança.

O ponto de partida para estabelecimento de um sistema de GF é o plano de negócios de uma organização, junto à sua estratégia de espaço (ou acomodação). A organização demandante deve definir os objetivos de negócios e deixar claro o que é necessário para o GF apoiar sua estratégia de negócios. Deve-se considerar as fases sucessivas do processo, que é a análise estratégica, desenvolvimento da solução e estratégia de implementação do sistema de GF que revela que uma ampla gama de técnicas e ferramentas estão à disposição dos responsáveis na estrutura de GF para ajudá-los em seu trabalho. A abordagem é basicamente uma aplicação de princípios aceitos de planejamento estratégico de negócios e desenvolvimento ao contexto de GF (ATKIN; BROOKS, 2021).

O processo de desenvolvimento de uma estratégia de GF mostra três fases principais com suas atividades associadas. Essas fases são a análise estratégica, o desenvolvimento da solução e a implementação da estratégia.

A reestruturação organizacional oferece a oportunidade de revisar as opções e levanta questões fundamentais para o GF – sobre como o gerenciamento de facilidades é planejado, organizado e implementado.

Segundo Keith Alexander, 1996, uma revisão de sistema de GF deve considerar:

- Prestação de contas e a delegação de responsabilidade e autoridade;
- Nível de controle: operacional, tático ou estratégico;
- Escopo e nível de integração;
- Nível de envolvimento do usuário;
- Disponibilidade de serviços no mercado.

Ao revisar as opções acima, as organizações devem buscar os meios mais eficazes de fornecer maior capital e flexibilidade de trabalho, de desenvolver e manter sistemas de qualidade eficazes para garantir a melhoria contínua do serviço de GF e de fornecer o equilíbrio necessário de habilidades.

O sucesso no GF será medido, em última instância, pela extensão em que o sistema de GF suporta a atividade-fim da organização demandante.

O desempenho dependerá da eficácia do planejamento das operações gerenciadas pelo sistema de GF. Por sua vez, a qualidade do serviço alcançada na prática dependerá da eficácia dos sistemas que controlam a prestação dos serviços, sejam fornecidos interna ou externamente.

#### 4.1 SISTEMAS DE GESTÃO SEGUNDO A ISO

A sigla ISO (*International Organization for Standardization*) denominada Organização Internacional de Normalização, é uma organização não governamental que está presente em cerca de 120 países. Foi fundada em 1947 em Genebra e a sua função é promover a normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que a qualidade dos produtos seja sempre melhorada.

Todas as normas de sistema de gestão conforme a organização ISO devem ter a mesma estrutura de alto nível.

O anexo SL (anteriormente chamado de Guia ISO 83) é publicado pela ISO e impacta os sistemas de gestão, tanto com relação às auditorias quanto à sua implementação.

O anexo SL é um documento que contém a normalização da norma. Ele indica qual a estrutura padroniza o texto principal de forma que seja idêntico em qualquer norma de sistema de gestão, bem como termos e definições comuns. Enquanto a estrutura de alto nível não possa ser modificada, podem ser acrescentadas subcláusulas e texto específico para a disciplina. A Figura 3 exemplifica como é a estrutura de uma norma de sistema de gestão conforme a ISO.

Figura 3 – Estrutura para normas de sistema de gestão

Cláusula 1:	Escopo
Cláusula 2:	Referências normativas
Cláusula 3:	Termos e definições
Cláusula 4:	Contexto da organização
Cláusula 5:	Liderança
Cláusula 6:	Planejamento
Cláusula 7:	Suporte
Cláusula 8:	Operação
Cláusula 9:	Avaliação de Desempenho
Cláusula 10:	Melhoria

Fonte: Anexo SL pela ISO (2018).

Durante sua elaboração, os requisitos do anexo SL, estrutura de alto nível, texto essencial idêntico, termos comuns e definições essenciais para uso em normas de sistemas de gestão foram levados em conta a fim de ajudar as organizações a alcançar benefícios para a consolidação dos requisitos comuns de todas as normas de sistemas de gestão e para gerenciar tais requisitos de forma eficaz.

Os benefícios podem incluir:

- Foco melhorado no negócio;
- Abordagem mais holística para gerenciar os riscos do negócio;
- Menos conflitos entre sistemas individuais de gestão;
- Redução de duplicações e burocracia;
- Auditorias internas e externas mais eficazes e eficientes;
- Facilidade de implementação dos requisitos de qualquer nova norma de sistema de gestão que a organização venha a adotar.



O anexo SL não especifica o uso nem da abordagem de processo nem o PDCA, uma vez que qualquer um deles pode ser acomodado dentro da estrutura de alto nível prevista.

#### 4.2 A NORMA NBR ISO 41001:2020

A partir de 2019 o cenário de GF no Brasil se integrou definitivamente ao cenário mundial com a tradução das normas de facilidades, contribuindo para este setor em ascensão no mercado brasileiro com a publicação das normas de Gerenciamento de Facilidades.

A norma NBR ISO 41011:2019 – *Facility management* – Vocabulário que padroniza e define com clareza o significado de palavras e termos-chaves contidos em toda a série.

A norma NBR ISO 41012:2019 – *Facility management* – Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos, é uma das mais longas e densas da série, estabelece estratégias e processos para contratação em GF, incluindo exemplos de aplicação.

A norma NBR ISO/TR 41013:2019 – *Facility management* – Escopo, conceitos-chave e benefícios, define o escopo e conecta FM à estratégia dos negócios e seus benefícios.

A norma NBR ISO 41014:2021 – *Facility management* – Desenvolvimento de uma estratégia para *Facility management*, que define orientações à organização responsável por GF definindo o desenvolvimento de estratégias para o GF.

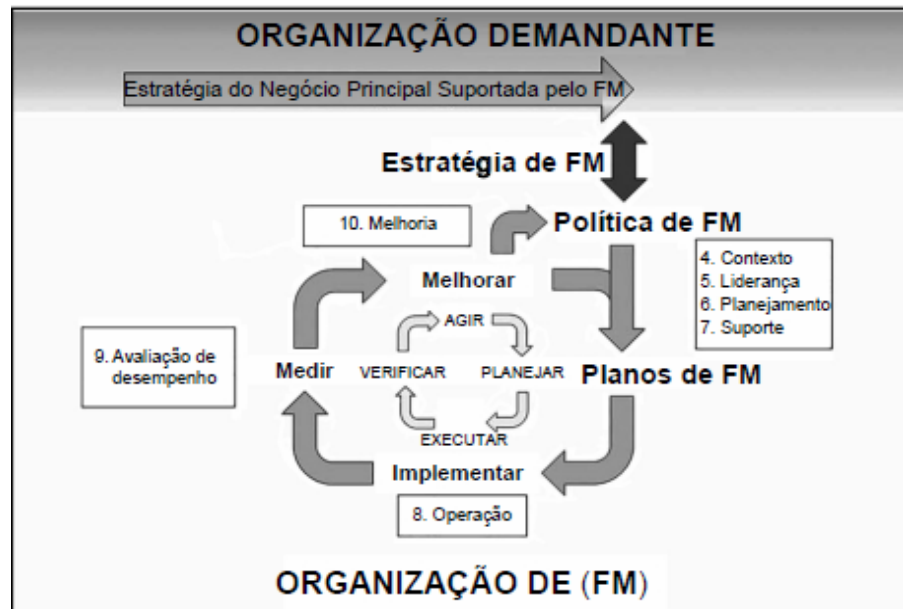
Em abril de 2020 foi então publicada a norma NBR ISO 41001:2020 – *Facility management* – Sistemas de gestão – Requisitos com orientações para uso, a qual insere de forma definitiva o conceito e a normalização do sistema de GF no mercado brasileiro.

Um sistema de GF, conforme definição da norma NBR ISO 41001:2020, é um conjunto de elementos inter-relacionados ou de interação de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos.

Existem elementos do sistema de GF que incluem a sua estrutura organizacional, suas funções, responsabilidades, planejamento e operação da

organização. A estrutura da norma NBR ISO 41001:2020 segue o ciclo PDCA<sup>4</sup>, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Metodologia de abordagem do processo em gerenciamento de facilidades (ISO NBR 41001:2020)



Fonte: Norma NBR ISO 41001:2020

Para atender aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020, o ciclo PDCA é o método de como a norma foi elaborada para que cada organização possa, uma vez implantado seu sistema de GF, aperfeiçoar-se e ajustar-se para atender aos objetivos da organização demandante.

O objetivo da norma NBR ISO 41001:2020 é colaborar com a melhoria e aumentar os níveis de qualidade, estimulando, assim, a maturidade organizacional e a competição para a entrega de GF, garantindo o sistema de gerenciamento e qualidade. Para que isto aconteça, a norma determina de forma específica os requisitos para um sistema de GF para uma organização que precisa demonstrar (sistema) a entrega efetiva e eficiente (de resultado do processo), que suporte os objetivos da organização demandante, atenda de forma objetiva e consistente às necessidades das partes interessadas e requisitos aplicáveis e tenha também um

<sup>4</sup> PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust) é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de *William Edwards Deming*, ciclo de *Shewhart*, círculo/ciclo de controle, ou PDSA (plan-do-study-act). Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_PDCA](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA). Acesso em: 30 out. 2021

objetivo sustentável em um ambiente globalmente competitivo. Muito mais do que apenas tratar da certificação, algo natural nas normas ISO, pretende-se destacar os principais benefícios de implementar para temas historicamente geridos de forma pouco estruturada, por vezes até intuitiva, sem processos ou métricas de avaliação de suporte aos serviços, infraestrutura, utilidades e espaços de trabalho que estão diretamente conectados à estratégia de qualquer corporação.

Segundo a norma NBR ISO 41001:2020, neste ambiente altamente competitivo, as organizações e os prestadores de serviços de GF precisam se comunicar entre si e com as partes interessadas utilizando princípios, conceitos e termos comuns, incluindo a avaliação e medição de desempenho.

É neste contexto que a equipe de GF deve avaliar como a terceirização pode contribuir para as tarefas principais de gerenciamento de qualidade, valor e risco:

- Qualidade: contratação para melhorar o serviço, por exemplo, introduzindo competição e escolha;
- Valor: contratação como forma de agregar valor, por exemplo, liberando tempo de gestão;
- Risco: contratação como forma de transferência de risco, por exemplo, alocando responsabilidades.

O relacionamento entre o cliente e a empresa contratada é sempre a parte mais complicada da entrega de um serviço em GF. Longe de isentar-se de responsabilidades, a terceirização eleva a necessidade de procedimentos eficazes de controle e habilidades profissionais dentro de uma organização.

Há uma relutância em se afastar do que é uma grande parte do negócio-fim de uma organização, ou seja, que o GF pode não atender os objetivos da organização demandante por entender que o GF pode não suportar seu negócio-fim. Organizações de um modo geral, reconhecem que recai sobre elas o ônus de desenvolver suas equipes internas para lidar com os clientes inteligentes e de gerenciar o setor de GF de maneira eficaz.

Melhorar as habilidades de contratação será um desafio para as organizações de GF.

Para que as organizações utilizem os serviços contratados de modo mais eficaz, elas devem desenvolver novas habilidades de gestão, negociação e contratação. Os profissionais técnicos devem aprender uma nova linguagem de função, desempenho e serviço. Esta se tornará a linguagem de design, especificação

e contrato no GF. Este oferece treinamento na linguagem e habilidades para apoiar o processo seguindo a norma NBR ISO 41011:2019.

Existem basicamente dois modelos para selecionar os prestadores de serviços adequados. Um é o modelo de pré-qualificação, que usa procedimentos de triagem detalhados e documentos de contrato para garantir que cada prestador de serviço seja capaz de fornecer o serviço necessário e manter um relacionamento duradouro com a organização de GF.

O outro é o modelo formal com uma política de portas abertas, que usará procedimentos mais amplos e dependerá de avaliações de desempenho escritas, detalhadas e formalizadas, na tentativa de garantir o nível de serviço necessário para atender a demanda e objetivos do GF.

Assim que a contratação seja formalizada, uma administração eficaz do contrato deve ser feita para gerenciar os resultados. Os procedimentos de revisão de contratos devem ser claros, inequívocos e transparentes. A norma NBR ISO 41012:2019 fornece diretrizes para tipos de acordos e orientações para desenvolvimento, estrutura e conteúdo de acordos.

Os procedimentos devem, sempre que possível, ser baseados em padrões de desempenho formalizados. O desempenho dos prestadores de serviços pode ser medido pela equipe de GF e os resultados publicados periodicamente para que seja avaliado o desempenho. De preferência deve ser um sistema tecnológico, em que as informações de desempenho como os resultados dos KPIs estejam disponíveis em tempo real. Isso ajuda a criar canais de feedback e comunicação eficazes.

No que se refere à qualidade dos serviços prestados, sugere que o alto nível de reclamação é um indicador de desempenho (KPI), em que as informações recebidas colaboram para melhorar o serviço no sistema de GF.

Para visualização do sistema de GF, a norma NBR ISO 41001:2020 recomenda que os processos dentro do sistema de GF se iniciem com o entendimento e definição dos seguintes critérios dentro de uma organização demandante.

- Contexto da organização: entendendo e determinando o sistema de GF apropriado;
- Liderança: entendendo as funções, responsabilidades, políticas e autoridades organizacionais;
- Planejamento: entendendo os riscos, objetivos estratégicos e políticas atuais;

- Suporte: entendendo os recursos disponíveis versus recursos requeridos na forma de recursos financeiros, humanos e tecnológicos;
- Operações: entregando serviços de GF integrados;
- Avaliação de desempenho: comparando padrões, monitorando e atendendo aos requisitos-alvo;
- Melhoria: revisando os padrões já comparados, identificando e implementando iniciativas de desenvolvimento do processo.

Cada um destes pontos acima se refere a uma seção específica na norma NBR ISO 41001:2020, em que há um detalhamento completo das diretrizes que regulamenta um sistema de GF conforme a Figura 5.

Figura 5 – Estrutura da Norma de Gerenciamento de Facilidades da norma ISO 41001:2020

PLANEJAR				EXECUTAR	VERIFICAR	AGIR
4- Contexto da Organização	5- Liderança	6- Planejamento	7- Suporte	8- Operação	9- Avaliação de Desempenho	10- Melhoria
4.1 Entender a organização e seu contexto	5.1 Liderança e comprometimento	6.1 Ações para tratar os riscos e oportunidades	7.1 Recursos	8.1 Planejamento e controle operacional	9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação	10.1 Não conformidade e ação corretiva
4.2 Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas	5.2 Política	6.2 Objetivos de GF e planejamento para alcançá-los	7.2 Competência	8.2 Coordenação com as partes interessadas	9.2 Auditoria Interna	10.2 Melhoria contínua
4.3 Determinar o Escopo do sistema de GF	5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais		7.3 Consciência	8.3 Integração dos serviços	9.3 Revisão de gestão	10.2 Ações preventivas
4.4 Sistema de GF			7.4 Comunicação			
			7.5 Informação documentada			

Fonte: Norma ISO 41001:2020

#### 4.2.1 Contexto da organização

O principal relacionamento no sistema de GF ocorre entre a Organização Demandante (OD) e a organização de GF. A OD é definida na norma NBR ISO 41001:2020 como uma “entidade que tem uma necessidade e autoridade para incorrer em custos para que os requisitos sejam atendidos” (NBR ISO 41001:2020).

Ao desenvolver um relacionamento apropriado com os prestadores de serviços, os gerentes de facilidades ou *facility managers* buscarão equilibrar os interesses de longo prazo da organização com os ganhos de curto prazo, garantindo que a “inteligência” sobre o sistema de GF seja cuidadosamente assimilada e um bom relacionamento das equipes sejam construídas.

Os efeitos desestabilizadores e irregulares do mercado devem ser minimizados e a continuidade do serviço deve ser garantida.

É importante que se estabeleça uma relação de confiança entre o GF e os prestadores de serviços, que seja duradoura e constitua uma interface perfeita entre cliente e contratante. Em algumas organizações, contratados externos participam de treinamento periódicos para garantir que eles entendem completamente os requisitos de desempenho e atendam às expectativas da organização.

Todas as decisões sobre quais serviços fornecer, com qual qualidade, quando e a que custo, devem ser planejadas pelo GF de forma a atender à OD. Não é um relacionamento unidirecional – enquanto a OD geralmente controla o financiamento e determina muitas das restrições operacionais, o especialista em GF tem experiência em regulamentação, melhores práticas, necessidades de recursos, programação, medição de serviços e valor, etc. O GF deve entender e interpretar as necessidades da OD, aconselhar sobre o que é realisticamente alcançável e obter consentimento para um plano que atenda às necessidades acordadas.

O GF opera como um provedor de serviços de facilidades para a OD, mesmo que sejam empregados por ela, pois a OD é implicitamente definida como uma função ou “entidade” que não fornece serviços de GF. (ALEXANDER, 1996). Esse relacionamento distinto entre a OD e o provedor de GF, mesmo que pareça artificial em alguns casos, é fundamental para os padrões das normas de facilidades.

No entanto, a OD pode não ser capaz de expressar suas necessidades tecnicamente ou em detalhes suficientes para atender aos requisitos de planejamento do GF. Pode haver atividades relacionadas às facilidades que devem ocorrer, por exemplo, em torno da conformidade legal, que a OD não conheça ou entenda e não expressa como uma necessidade específica.

Portanto, o planejamento do sistema de GF deve considerar e abordar necessidades implícitas e explícitas para desenvolver uma estratégia compreensível para aqueles que não são especialistas no campo de GF e suficientemente claras para obter seu consentimento para as ações e despesas necessárias.

#### 4.2.2 Entender a organização e seu contexto

A NBR ISO 41001:2020 menciona que questões externas são aquelas que estão fora do controle direto ou da responsabilidade da organização, porém que detêm o potencial de impactar nas suas operações e recursos. As questões internas são aquelas que estão no controle direto da organização e pelas quais ela é responsável.

A norma NBR ISO 41001:2020 especifica que:

A organização deve determinar, demonstrar e documentar questões externas e internas que sejam relevantes ao seu propósito e seus objetivos estratégicos, e que afetem a sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de FM.

A NBR ISO 41001:2020 especifica que se faz necessário que uma organização demandante seja bem-sucedida em GF, e que este alinhe todos os planos de entrega de serviços com os objetivos principais da OD.

A estratégia de GF com a OD deve definir claramente a relação entre os negócios principais e não essenciais para garantir que não haja mal-entendidos sobre a contribuição que se espera que o GF faça (ATKIN; BILDSTEN, 2017).

“O GF deve determinar e definir questões relevantes, as quais envolvem um processo de analisar, entender e revisar questões fundamentais relacionadas às necessidades e requisitos da organização demandante”. Algumas destas questões primordiais segundo a norma é encontrado na página 18 da NBR ISO 41001:2020 que determina e define questões relevantes em um processo de analisar, entender e revisar questões fundamentais relacionadas às necessidades e requisitos da organização demandante.

A norma ainda enfatiza que se deve documentar o sistema de GF que envolve gerar registros explicativos (em cópia impressa ou eletrônica) que sejam apropriados à natureza, escala e impactos de suas atividades, produtos e serviços e outros pontos relevantes conforme descrito na norma NBR ISO 41001:2020 na página 19.

A norma NBR ISO 41001:2020 menciona ser relevante ao seu propósito qualquer questão que impacta os objetivos estratégicos, recursos, tempo ou qualquer aspecto da entrega de serviços dentro do escopo do sistema de GF.

Ela define ainda sobre os objetivos estratégicos, que são metas de longo prazo que têm o efeito de estabelecer a direção e prioridades para as demais atividades que ocorrem dentro de uma organização.

É possível compreender por meio da norma NBR ISO 41001:2020 que não há implicação de que é conveniente que as necessidades sejam estratégicas: elas podem ser qualquer resultado que uma parte interessada legitimamente espera do sistema de GF.

As necessidades e expectativas devem ser entendidas e que são necessárias para estabelecer a funcionalidade, as prioridades e o propósito mais apropriados do sistema de GF conforme mencionado na norma NBR ISO 41001:2020. Embora todas as partes interessadas tenham necessidades, geralmente são as necessidades de governo e da organização demandante que prevalecem, embora possa haver exceções em alguns cenários.

Em geral, a norma NBR ISO 41001:2020 regulamenta as características das partes interessadas, que são aquelas que têm interesse ou que são impactadas por alguns ou todos os seguintes relacionamentos ou saídas organizacionais onde estão descritas na página 20 da norma NBR ISO 41001:2020.

### **4.2.3 Liderança**

A norma NBR ISO 41001:2020 regulamenta que a alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento em relação ao sistema de GF em uma organização.

A base da prestação bem-sucedida de serviços é a equipe de gestores no GF. Estes líderes denominados em GF são profissionais que operam em um nível de alta gerência dentro de uma organização, exercendo amplas habilidades de liderança e gerenciamento. A IFMA observa que os líderes no GF desempenham dois papéis de liderança (RICS, 2018):

- Lideram a organização das facilidades envolvidas, fornecendo orientação para funcionários e prestadores de serviços;
- Devem influenciar as decisões e atitudes dos líderes da organização (demanda), bem como as dos ocupantes, funcionários do governo, fornecedores, líderes comunitários e parceiros de negócios.



Para ser eficaz em ambas as funções, é necessário que os gestores no GF realizem com sucesso grandes iniciativas e influenciem as decisões e atitudes de outras pessoas.

Estratégias eficazes exigem que os gestores no GF sejam capazes de integrar pessoas, locais, processos e tecnologia. Eles devem ser capazes de alinhar o portfólio e a funcionalidade das facilidades com as missões da organização e os recursos disponíveis, e devem ser inovadores para avançar com sua equipe e processos para responder aos requisitos em constante mudança. Portanto, qualquer plano de serviço deve começar garantindo a presença da equipe de liderança, dispondo de uma combinação de habilidades de gerenciamento, que incluem (WILSON, 2018):

- Administração geral;
- Planejamento estratégico;
- Gestão financeira;
- Recursos humanos;
- Gerenciamento de riscos;
- Gerenciamento de compras e cadeia de suprimentos;
- Gestão de saúde, segurança e meio ambiente; e
- Elementos técnicos de cada serviço de facilidades.

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020, a alta direção da organização deve assegurar que a política e os objetivos de GF são estabelecidos e compatíveis com a direção estratégica da organização demandante, integração e suporte dos requisitos do sistema de GF nos processos de negócios da organização, que os recursos necessários para o sistema de GF estão disponíveis, comunicando a importância de um sistema de GF efetivo, da conformidade com os requisitos do sistema de GF e com a alta direção da organização demandante.

Assegura-se que o sistema de GF alcance o(s) resultado(s) pretendido(s) conforme aqui documentado, direcionando e apoiando as pessoas para contribuir com a efetividade do sistema de GF, coordenando e colaborando de modo interdepartamental.

Deve também promover a melhoria contínua em inovação, comunicação, motivação, integração, apoiar os objetivos da organização e gestão responsável e outras funções de gestão relevantes para demonstrar a sua liderança quando for aplicada nas suas áreas de responsabilidade. Por fim, deve assegurar-se que a

abordagem utilizada para gerenciar riscos em GF esteja alinhada com a abordagem da organização para gerenciar riscos.

#### **4.2.4 Política**

Uma política de GF mais detalhada deve ser definida para permitir que a administração aplique a estratégia à formulação de serviços. É essencial que esta política de GF seja formulada para estabelecer uma série de declarações que definam os objetivos e a metodologia geral para os serviços. De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020, uma política de GF bem-sucedida deve fornecer uma declaração de longo prazo fornece clareza sobre prioridades e outros objetivos descritos na página 24 da norma NBR ISO 41001:2020.

#### **4.2.5 Planejamento**

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020, o GF é geralmente considerado como tendo responsabilidade contínua pela entrega de serviços para apoiar ao negócio principal de uma organização. É importante, no entanto, enfatizar a necessidade do GF em uma função mais estratégica e entender como ele pode fazer uma contribuição significativa para o sucesso de uma organização.

Ao adotar uma perspectiva de ciclo de vida em uma edificação, ficará claro que o planejamento precede sua realização e operação. No entanto, deve-se considerar como surge a necessidade de um sistema de GF – o que vem primeiro, planejamento ou GF? Muito depende de onde uma organização está no ciclo de negócios e como os arranjos atuais atendem às necessidades.

O planejamento é a etapa que precede a operação conforme descrita na norma NBR ISO 41001:2020. Portanto, uma abordagem sistêmica deve ser adotada pelo GF, porque o planejamento de um sistema de GF dentro de uma organização pode ser baseado em grande parte no que está sendo gerenciado e experimentado atualmente.

Entender como um sistema de GF está atendendo às expectativas sobre seu desempenho fornece feedback valioso para planejadores, e deve sugerir as informações necessárias para impulsionar o planejamento.

Também deve-se considerar as opções disponíveis em termos de como o espaço ou serviço pode ser fornecido e utilizado, desde uma extremidade de uma escala à aquisição de um novo espaço, o que pode levar vários anos para ser realizado até a realocação de pessoal durante a noite em um local de trabalho com serviço completo.

A NBR ISO 41001:2020 menciona que ao planejar o sistema de GF, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 da norma e os requisitos referidos em 4.2 da norma e determinar os riscos e as oportunidades que precisam ser tratados para dar garantia que o sistema de GF possa alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s), evitar ou reduzir efeitos indesejados, assegurar a continuidade dos negócios e a preparação para emergências e alcançar a melhoria contínua.

De acordo com a NBR ISO 41001:2020, a organização deve planejar ações para tratar esses riscos e oportunidades, considerando como esses podem se alterar com o tempo, como integrar e implementar as ações em seus processos do sistema de GF e avaliar a efetividade dessas ações.

Por fim, conforme a norma NBR ISO 41001:2020, a organização deve estabelecer objetivos de GF em funções, subfunções e níveis relevantes. Deve considerar também os requisitos relevantes das partes interessadas e de outros requisitos financeiros, técnicos e organizacionais do processo de planejamento de GF. Os objetivos de GF devem ser consistentes e alinhados com os objetivos organizacionais, com a política de GF, ser mensuráveis (se praticável) sem custo ou documentação em excesso, ser estabelecidos e atualizados utilizando os critérios determinados em 4.2 da norma e considerar os requisitos aplicáveis no sistema de GF, devem ser monitorados, comunicados às partes relevantes interessadas, ser revisados e atualizados conforme apropriado.

A organização deve reter a informação documentada sobre os objetivos de GF segundo a norma NBR ISO 41001:2020. Ao planejar como alcançar seus objetivos de GF, a organização deve determinar o que deve ser feito, quais recursos e orçamentos que serão requeridos, quem será o responsável, quando serão concluídos e com quais frequências e como os resultados serão avaliados.

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020, o GF deve determinar os horizontes de planejamento apropriados com a organização demandante para a entrega completa e efetividade.

#### 4.2.6 Suporte

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020, “a organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de GF. A organização deve fornecer, supervisionar conforme necessário e monitorar os recursos utilizados na implementação das atividades requeridas para alcançar os objetivos do(s) plano(s) de GF”.

Isso é necessário para garantir que o esforço possa ser concentrado onde é mais necessário, ou seja, no desenvolvimento de um ambiente de trabalho ideal. É importante, a esse respeito, observar que, uma vez que duas organizações não são iguais, existe a probabilidade de que uma considere certas atividades como parte de seu negócio principal, enquanto outra as classificaria como negócios não essenciais. A distinção entre atividades e processos de negócios centrais e não centrais é uma questão a ser determinada pela alta administração de GF.

Existem os processos e procedimentos relacionados ao sistema de GF que necessitam da devida atenção para que seja feita uma definição de processos de negócios, incluindo orçamentos, aquisições, autorizações e pagamentos (ATKINS, 2018).

Deve existir uma auditoria de todos os aspectos de GF e prestação de serviços, incluindo seu custo, bem como o relacionamento com os usuários, principalmente no que se refere aos objetivos de qualidade/desempenho, custo e prazo por meio de KPIs bem definidos.

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020 organização deve determinar a competência necessária das pessoas ou entidades que realizam o trabalho sob seu controle que afeta o seu desempenho de GF conforme descrito na NBR ISO 41001:2020.

Estas ações mencionadas na norma são descritas como competência necessária para garantir que o sistema de GF atinja seus propósitos atendendo aos objetivos da OD.

Para um suporte adequado ao sistema de GF em uma organização, ela deve determinar a necessidade de comunicações internas e externas relevantes ao sistema de GF, incluindo sobre quais informações ela comunicará, o porquê das informações

serem comunicadas, quando comunicar, com quem comunicar, como comunicar e como monitorar a efetividade das comunicações (NBR ISO 41001:2020).

Um sistema de GF deverá estabelecer as necessidades de informações documentadas como forma de evidenciar os processos e para isto considerar todas as informações documentadas requeridas para assegurar a efetividade de seu sistema de GF e atividade de GF. Também se faz necessário determinar quais tipos diferentes de informações documentadas tratam dos elementos do sistema de GF, de uma instalação específica ou de um serviço de facilidade (NBR ISO 41001:2020).

#### 4.2.6.1 Informação documentada

É preciso ficar bem definido quando as informações requeridas diferem de uma instalação ou organização para outra e quais são apropriadas para cada uma (NBR ISO 41001:2020).

Considerar os benefícios de assegurar que as informações mantidas sejam proporcionais à complexidade das instalações e à atividade de GF (NBR ISO 41001:2020).

Faz-se necessário estabelecer a identificação e definição de informações documentadas que serão gerenciadas e mantidas ao longo do ciclo de vida da instalação (NBR ISO 41001:2020)

Outro ponto importante é a duração da responsabilidade da organização pela instalação e de qualquer requisito para manter as informações documentadas por qualquer período definido após a dissolvença de uma instalação ou término de sua relação contratual com a organização demandante, de acordo com seus requisitos comerciais e outros requisitos de conformidade, conforme descrito na norma NBR ISO 41001:2020.

E, por fim, ter documentado a avaliação e uso de tecnologias apropriadas para gestão no sistema de GF.

Além de ter a informação documentada, a norma NBR ISO 41001:2020 requer a necessidade de gerar e atualizar as informações e para isto envolve a necessidade de assegurar que controles apropriados estejam implementados e que as informações sejam relevantes às necessidades da organização.

É necessário confirmar que esses controles efetivamente asseguram que o pessoal que apoia a atividade de GF está utilizando informações aprovadas, exatas e atuais.

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020, para o sistema de GF ser efetivo, a organização precisa se assegurar de que as informações que ela necessita estejam em forma documentada sejam facilmente pesquisáveis, claramente identificáveis, estejam em um formato e em uma mídia que permitam que elas sejam utilizadas e consultadas e que seja apropriada e adequada para o propósito destinado.

Se isto não for planejado e mantido adequadamente, há um risco de que as informações não possam ser ou não serão utilizadas (NBR ISO 41001:2020).

Além de ter a informação do sistema de GF documentada, também é necessário realizar o controle das informações de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que estabelece regras sobre a utilização de dados pessoais, desde a coleta, armazenamento, tratamento e compartilhamento e descrito na norma NBR ISO 41001:2020 que envolve determinar os níveis de acesso e tipo de restrição e proteção das informações do sistema de GF conforme descrito na página 36 da norma NBR ISO 41001:2020.

Existem também as decisões de retenção, descarte e destruição, os quais envolvem entender as políticas da organização e da organização demandante na retenção de informações e a necessidade de se estabelecer políticas para limitar o acúmulo de informações desatualizadas, obsoletas ou substituídas, além de estabelecer limites de tempo para retenção de informações altamente detalhadas. Por fim, estabelecer métodos para verificar periodicamente informações duplicadas e permitir a remoção de cópias desnecessárias dos arquivos do sistema de GF.

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020, devem existir requisitos de informações e dados de GF que estão descritos e detalhados na página 37 da norma NBR ISO 41001:2020

É necessário que a organização utilize de uma abordagem sistemática para identificar as informações necessárias e estabelecer os repositórios de informações apropriados (NBR ISO 41001:2020).

Segundo a norma NBR ISO 41001:2020, “deve-se planejar a gestão de informações incluindo a troca de informações com as partes interessadas envolve em avaliar de quais partes interessadas as informações são essenciais, requeridas ou úteis, entender sua capacidade de produzir informações que sejam exatas,

corretamente formatadas, oportunas e (quando necessário) validadas, realizar ações para melhorar a troca de informações, quando necessário, programar a troca de informações e implementar sistemas para adquirir informações como e quando requerido”.

De acordo ainda com a norma NBR ISO 41001:2020, “é necessário entender o impacto da troca de informações na tomada de decisão que envolve comunicar com bastante antecedência os horizontes de planejamento para decisões de modo que outras partes entendam suas obrigações e o impacto de compartilhar informações”.

Também concordar e estabelecer limites na disseminação de informações compartilhadas, especialmente quando isto tiver valor comercial para a outra parte. Estes limites de disseminação de informações devem estar descrito nas cláusulas contratuais de modo a assegurar o sigilo de informações e manter a segurança das informações conforme a LGPD.

Portanto, em relação à informação documentada no sistema de GF, a organização deve assegurar-se de que haja consistência e rastreabilidade entre as informações, ou seja, quem e quando foram acessadas, como dados financeiros e técnicos e outras informações e dados não financeiros relevantes, na medida do necessário para atender aos requisitos aplicáveis, considerando os requisitos das suas partes interessadas e os objetivos organizacionais (NBR ISO 41001:2020).

#### 4.2.6.2 Conhecimento organizacional

A organização de GF deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços a serem contratados para atender as expectativas da OD. Este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário pelo GF (NBR ISO 41001:2020).

Ao tratar das necessidades de mudança e tendências, o GF deve considerar seu conhecimento atual e determinar como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas para manter-se atualizado e competitivo perante o mercado atual de GF (NBR ISO 41001:2020).

Os processos em GF, conforme a norma NBR ISO 41001:2020, visam assegurar os objetivos da OD. Para isto é necessária uma engenharia de serviços, especialistas na área de prestação de serviços, focando no gerenciamento da

qualidade dos serviços, técnicas e processos. Ela deve ser capaz de garantir que os processos estejam adequados para se alcançar os objetivos preestabelecidos, estar alinhados com as metas, garantir a produtividade adequada, determinar os processos para se gerenciar os contratos terceirizados e os funcionários dentro do GF na organização, fazer uso da tecnologia para melhorar o desempenho e controle dos serviços em facilidades, manter um programa de treinamento para capacitar todos que fazem parte da estrutura de GF da organização, ter documentado os catálogos de serviços, entre outros processos no sistema de GF.

#### 4.2.6.3 Riscos relacionados a gerenciamento de facilidades

Todo sistema de gestão tem seus riscos relacionados e não seria diferente para GF. Conforme a norma NBR ISO 41001:2020, é necessário determinar os riscos e para isto envolve considerar as questões referidas em relação à OD, ou seja, suas necessidades e os requisitos referidos nas suas necessidades.

Toda decisão de negócios envolve uma série de riscos – para os colaboradores, para o “fluxo de trabalho”, para o meio ambiente, para a propriedade e, em última instância, para o desempenho financeiro.

Muita atenção está sendo dada à identificação da extensão e natureza desses riscos, à sua eliminação ou controle, à gestão de seu impacto no negócio e à atribuição de responsabilidades e ao planejamento de contingências e desastres (ALEXANDER, 1996).

A extensão do risco comercial suportado pela equipe de GF é muito significativa em todas as organizações. O GF precisa avaliar e levantar todos os riscos envolvidos que podem afetar a organização demandante para garantir que os objetivos continuem sendo alcançados. Com o aumento dos riscos legais que envolvem questões trabalhistas, ambientais e legais, a alta administração de GF deve ter consciência sobre a necessidade de um controle eficaz para mitigar os riscos elaborando um plano de ação adequado e documentado.

Cabe à alta gerência de GF a responsabilidade pela saúde e segurança, pelo impacto ambiental e pela viabilidade financeira, e para tanto, precisa monitorar e acompanhar. Eles procurarão delegar a responsabilidade pela gestão eficaz dos riscos aos responsáveis diretos pela prestação do serviço (ALEXANDER, 1996).



A norma NBR ISO 41001:2020 também enfatiza que se faz necessário entender que os riscos são muitas vezes expressos em termos de uma combinação das consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade associada de ocorrência e seu impacto, se ocorrerem, em operações e pessoas (Gerenciamento de Riscos). É importante identificar as oportunidades e ameaças nas operações no sistema de GF e revisar os tipos e o nível de risco sempre que houver uma mudança material nas circunstâncias, conforme está descrito na norma NBR ISO 41001:2020. A norma NBR ISO 31000:2018 provê diretrizes sobre gestão de riscos com mais detalhes para suportar o sistema de GF.

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020 na página 26, os riscos podem ser considerados em algumas áreas ou outros critérios em uma base mais ampla que seriam técnicos, financeiros, ambientais, sociais, políticos, comerciais, reputacionais e organizacionais.

Ainda na página 26 da norma NBR ISO 41001:2020, assegurar resultados pretendidos conforme a norma NBR ISO 41001:2020 envolve o entendimento dos critérios que poderiam provocar uma resposta específica de risco e isto precisa estar documentado. É necessário também assegurar que recursos apropriados estejam disponíveis para responder no período desejado e assegurar que o pessoal seja adequadamente treinado, ou seja, um programa de treinamento periódico deve estar implementado além de integrar e realizar essas ações de gestão de riscos no processo do sistema de GF.

Na página 27 da norma NBR ISO 41001:2020, descreve que para alcançar a melhoria contínua na gestão de riscos envolve a necessidade de aprender com a experiência de outras instalações e organizações, ou seja, ter um histórico dos eventos ocorridos e com isto melhorar a identificação de oportunidades e ameaças. Também se faz necessário organizar e participar de revisões pós-evento para identificar as lições aprendidas e manter uma ligação com a segurança governamental e serviços de emergência sobre riscos atuais e emergentes e, por fim, manter uma ligação com as funções de planejamento de risco interno da organização demandante.

Continuando na página 27 da norma NBR ISO 41001:2020, a necessidade de planejar ações para responder às oportunidades e ameaças identificadas na questão de riscos que envolve uma série de ações conforme descrito na norma onde recomenda a avaliação dos riscos e suas gravidades, a probabilidade de ocorrência de um risco identificado, o impacto provável de uma ocorrência, a consideração de

potenciais ações para evitar ou reduzir a probabilidade de uma ocorrência, a consideração de potenciais ações para reduzir o impacto de uma ocorrência (ou seja, mitigação), o grau de aceitabilidade de qualquer risco residual e preparar planos para implementar as ações preventivas, preparar planos para iniciar e implementar respostas aos riscos (por exemplo, planos de preparação para emergências), preparar planos para prover capacidade operacional temporária após um evento de risco por exemplo, planos de continuidade de negócios e para isto a norma recomenda que seja feita uma consulta a norma NBR ISO 22301:2020 que trata do plano de continuidade de negócios com mais detalhe, preparar planos para restaurar os serviços à plena operação o mais rapidamente possível (por exemplo, planos de recuperação), integrar todos esses planos nos processos de GF e finalmente assegurar que as informações documentadas estarão disponíveis para avaliar se as respostas aos riscos foram eficazes identificadas na gestão de riscos em GF.

A norma NBR ISO 41001:2020 na página 27, recomenda que a organização determine como quaisquer questões identificadas nas ações para tratar os riscos e oportunidades com os requisitos em entender as necessidades da organização demandante que sejam de fato tratados. Convém que isto envolva a avaliação da necessidade de um plano de ação e, se necessário, que integre essas ações no processo do sistema de GF, implemente as ações descritas e apropriadas e assegure que as informações documentadas estarão disponíveis para avaliar a eficácia das ações sempre documentando as informações.

Os processos de gestão de riscos assumem importância estratégica na maioria das organizações onde a alta gerência de GF precisa planejar as ações para tratar todos os riscos que podem ocorrer e afetar seu sistema de GF. A gestão de riscos significa um curso de ação planejado para reduzir o risco de um evento ocorrer e/ou para minimizar ou conter os efeitos consequentes caso esse evento ocorra (ALEXANDER, 1996).

A abordagem de uma organização ao risco de negócios dependerá das prioridades e valores estabelecidos em seu plano de negócios. Abaixo identifica-se uma série de requisitos de negócios sobre os quais o GF precisa dar a atenção devida.

- Identidade: imagem perante a sociedade;
- Continuidade: negócios;
- Sustentabilidade: efetivo uso dos recursos e redução de obsoletos e redundância;

- Adaptabilidade: capacidade de mudanças;
- Responsabilidade: dever com o cuidado – dos empregados e impactos ambientais;
- Viabilidade: oportunidade de custos.

Esses objetivos devem ser observados e a alta gerência de GF deve criar uma estrutura para considerar o impacto dos riscos no sistema de GF nos negócios e para considerar os riscos associados à sua gestão, operação e manutenção.

É no âmbito do plano de negócios de uma organização que é possível identificar os riscos no GF. Cada empreendimento, independentemente do setor de atuação, envolve riscos e cada decisão comercial contém um elemento de risco.

A alta gerência de GF deve avaliar as consequências amplas para os negócios de cada risco identificado no GF.

A extensão dos riscos estará diretamente relacionada ao escopo do GF e ao seu nível de integração. Os recursos são investidos no planejamento e operação dessas facilidades. A alta gerência de GF deve garantir um retorno efetivo de qualquer investimento em GF e certificar-se de que os recursos sejam totalmente utilizados. Cada decisão de investimento envolverá riscos financeiros e é necessário conhecê-los e elaborar um plano de ação documentado.

As operações de negócios dependem da continuidade do suporte do GF. Os riscos para o fluxo de trabalho devido ao fechamento, quebra ou interrupção do serviço de suporte devem ser mais bem compreendidos para que o tempo de inatividade seja minimizado. O tempo de inatividade é um indicador-chave do GF (ALEXANDER, 1996). A pandemia da Covid-19 é um exemplo de como o GF teve um papel essencial para adaptar os espaços das facilidades a fim de que os objetivos da organização demandante pudessem ser alcançados.

A identificação de riscos envolve uma análise abrangente de todos os riscos presentes e futuros na operação de negócios, gestão de ativos e serviços de suporte. Esses riscos incluirão riscos organizacionais e gerenciais e se faz necessário uma melhor compreensão do “risco de gerenciamento”. Isso inclui conhecimento das leis e das relações jurídicas, fatores humanos e comunicações. Outros fatores de “incerteza” devem ser incluídos no plano de ação para tratar os riscos, como ação criminal, riscos de segurança, pandemia e ação sindical.

Uma vez que os riscos dentro da organização são conhecidos, uma avaliação adequada pode ser feita. Essa avaliação, então, leva a uma avaliação de risco com

base em fatores quantitativos e qualitativos. A consideração econômica exigirá uma análise de custo-benefício, junto da avaliação de opções e as prioridades de despesas alternativas.

Portanto, o GF deve elaborar um plano de gerenciamento de riscos para que possa estar preparado para eventuais riscos que o sistema de GF possa sofrer e desta forma garantir a continuidade dos negócios da organização.

#### **4.2.7 Operação**

O GF deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas (NBR ISO 41001:2020).

Os fatores críticos de sucesso nos processos em GF são o tempo, custo e flexibilidade.

A norma NBR ISO 41001:2020 descreve a necessidade da aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, junto da identificação, interações desses processos e sua gestão para produzir o resultado desejado, podendo ser referido como a “abordagem do processo”.

Uma vantagem da abordagem do processo, segundo a norma NBR ISO 41001:2020, é o controle contínuo que ela provê sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combinação e interação.

O negócio é um processo que converte um recurso em uma contribuição de valor econômico no mercado. A ênfase em uma abordagem de “processo” de negócios na gestão da qualidade contrasta com uma abordagem funcional para a organização de negócios e incentiva todos no GF a examinar o produto e o serviço oferecido ao cliente, dividindo-o em subprocessos identificáveis e mensuráveis.

Essa orientação de processo exige uma abordagem multifuncional para organizar o negócio dentro de um sistema de GF. Todos são encorajados a examinar seu papel na organização em termos do que ele fornece, direta ou indiretamente, para o cliente. Qualquer iniciativa de qualidade na organização do sistema de GF deve estar integrada ao programa de qualidade total da organização.

O cliente e o usuário são sempre o indivíduo que paga pelo serviço que o GF oferece. O GF deverá focar em fornecer serviços que atendam aos requisitos do usuário e cliente e atender aos objetivos da OD. Na operação o GF tem um papel fundamental para que os usuários e clientes possam ser bem atendidos e garantir a satisfação do cliente com um serviço de qualidade.

O GF precisa descobrir o que os clientes e usuários necessitam e deve se esforçar constantemente para alcançar a satisfação do cliente. A equipe de GF precisa desenvolver uma política de atendimento ao cliente e desenvolver as habilidades adequadas. Trata-se de identificar os seus clientes (inevitavelmente as pessoas que trabalham e utilizam os edifícios que o GF gere) e envolvê-los na consulta sobre a natureza da oferta. E para isto, o GF deve periodicamente medir a satisfação dos clientes e usuários por meio de pesquisas de satisfação bem elaboradas como um meio de obter um feedback de como o sistema de GF está atuando na operação.

Uma abordagem sistemática, onde medições, padrões e metas são desenvolvidos em relação à satisfação do cliente, permitiria à equipe de GF determinar seu grau de satisfação do cliente, avaliar seus pontos fortes e fracos e desenvolver planos de ação para melhorar a sua satisfação.

No entanto, a maior contribuição que o GF traz para um negócio são aqueles eventos que envolvem uma interface direta com os clientes e usuários. Neste caso o papel do GF é fundamental para que os objetivos da OD sejam alcançados.

O GF deve estar atento nos locais em que a equipe de GF que faz a operação esteja treinada, capacitada e habilitada para que o resultado seja positivo. Estes lugares incluem, por exemplo, o estacionamento de um empreendimento, na área da recepção, com a segurança, no restaurante, nos banheiros e quando o serviço prestado pela equipe está diretamente ligada na operação do GF, deixam uma impressão duradoura positiva.

Os *Facility Managers* devem compreender a contribuição no GF para atender às necessidades dos clientes externos e internos (ALEXANDER, 1996).

O programa TQM – *Total Quality Management* da empresa é um referencial para se elaborar um serviço de atendimento ao cliente conhecido como SAC onde o GF pode elaborar seu próprio plano para melhorar a satisfação do cliente e também inserir todos os prestadores de serviços e fornecedores dentro deste programa que irá gerenciar a qualidade dos serviços e satisfação do cliente.

*Facility managers* ou gerente de facilidades eficazes entendem que o usuário e cliente são os seres humanos que consomem ou utilizam os serviços de GF em um empreendimento como shopping centers, hospitais, supermercados, hotéis, escolas, edifício de escritórios, etc., e que para produzir produtos e serviços é necessário um foco local no qual o serviço e o espaço e os valores da vida se misturam e se encontram.

Um ponto de partida neste processo em GF seria um planejamento eficaz que é uma abordagem estruturada para derivar necessidades e compreender o serviço que irá satisfazê-las. Uma declaração clara de necessidade fornecerá as instruções para projetar e especificar o serviço.

Requisitos de nível de serviço (SLRs) são declarações gerais de quais serviços são necessários, ou seja, geralmente se determina ao provedor de serviços que o GF contrata, como o serviço deverá ser realizado para se atender a qualidade e expectativas do usuário ou cliente e desta forma, determinam a base para a negociação de níveis de serviço e a partir dos quais os requisitos de desempenho podem ser derivados. Eles incluem:

- Nível de serviço consistente e confiável;
- Atender às metas acordadas de desempenho, tempo e custo;
- Planejamento futuro eficaz;
- Feedback e avaliação eficazes;
- Visibilidade;
- Atitude de melhoria;
- Efetividade de custo.

Uma vez que todos os requisitos estejam estabelecidos, é possível produzir um “mapa de serviços”. O mapa de serviço que o GF gerencia identifica as relações entre os serviços diretos, de suporte e corporativos. Serviços diretos são fornecidos aos clientes e usuários de uma organização.

O GF deve acompanhar as tendências de mercado e entender como está a evolução da prestação de serviços aos usuários e clientes, isto deverá estar alinhado com os objetivos da OD que definirá o tipo de cliente ou usuário.

Existem empreendimentos focados em diferentes classes sociais e o GF deve elaborar sua operação dentro do sistema de GF para atender aos objetivos da OD. Um exemplo disto são empreendimentos voltados para a classe social alta; nestes lugares o GF deve ter sua operação preparada para atender a esta classe social e

muito provavelmente os colaboradores tenham que ser treinados e capacitados a fim de se adequarem no atendimento esperado por estes clientes. Da mesma forma empreendimentos que são destinados a um nível social de classe C ou D. O GF deverá ter a percepção em atender aos usuários e clientes treinando seus funcionários de maneira adequada.

Este padrão é inegociável, embora organizações com orçamento possam optar por padrões mais elevados de acordo com seus planos de negócios. Tendo identificado necessidades realistas e diretrizes estabelecidas, é possível negociar e acordar níveis de serviço (SLAs) e padrões de qualidade de serviços com cada unidade operacional.

Os acordos de SLAs estabelecem o serviço oferecido em níveis – quantidade e qualidade – para uma fórmula de custo durante um período determinado.

Os SLAs geralmente assumem a forma de acordos por escrito entre os prestadores de serviços que atendem ao GF para que os usuários e clientes do serviço prestado possam ter suas expectativas atendidas.

Eles são projetados para:

- Estabelecer o nível de serviço acordado;
- Quantificar os custos para permitir a compreensão total da responsabilidade;
- Identificar as consequências das reduções de custos;
- Indicar claramente as limitações dos serviços internos;
- Identificar áreas com pouco ou nenhum controle direto de custos;
- Também pode incluir aconselhamento.

A responsabilidade pela introdução de SLAs é do GF, em conjunto com o provedor de serviço contratado.

De acordo com a norma NBR ISO 41012:2019 na página 4, estabelece que o propósito no nível operacional é criar o ambiente requerido aos usuários finais no dia a dia, por exemplo, por meio:

- Da entrega de serviços de acordo com o SLA;
- Do monitoramento e verificação dos processos de entrega de serviços;
- Do monitoramento dos prestadores de serviços;
- Do recebimento de solicitações de serviço (por exemplo, por meio de uma central de atendimento ou outro canal disponibilizado);
- Da coleta de dados para avaliações de desempenho, resposta e demandas dos usuários finais;
- Da elaboração de relatórios para o nível tático;
- Da comunicação com prestadores internos de serviços ou também externos em um nível operacional.

O GF precisa estabelecer o SLA para a entrega de serviços atenda às expectativas dos usuários ou clientes junto aos provedores de serviços. Além de estabelecer o SLA, deve documentar e monitorar os resultados periodicamente e fazer ajustes quando necessário. Deve também definir os meios para receber as solicitações de serviço dos usuários ou clientes, a norma NBR ISO 41012:2019 estabelece que para isto ocorrer o GF deve ter um sistema de comunicação tipo CMMS ou algum aplicativo que pode ser utilizado no smartphone e desta forma facilitar a interação entre o usuário ou cliente com a equipe de operação do GF.

Os usuários estão pagando pelo serviço por meio de cobrança direta ou despesas gerais e desejam ter clareza sobre o que pode ser esperado do serviço.

Segundo Keith Alexander no periódico intitulado *Facilities Management Service Design* na página 9, “a estrutura de um SLA normalmente incluirá um memorando e condições de acordo, especificação de trabalho e cronograma de preços”.

As condições do acordo serão incluir detalhes dos serviços a serem prestados, como deve ser prestado, como será monitorado e medido, tempo máximo de atendimento, a duração do acordo, método de pagamento, qual o nível de flexibilidade para monitoramento, tipo de premiação com critérios definidos quando o SLA é cumprido.

#### **4.2.8 Avaliação de desempenho**

A organização deve determinar o escopo dos serviços de FM a serem monitorados de acordo com o item 4.3 da norma NBR ISO 41001:2020.

Portanto, a organização deve determinar o relacionamento de objetivos estratégicos, ou seja, verificar se todos os objetivos da Organização Demandante estão sendo atendidos e se o GF está de fato agregando valor aos negócios e suportando a atividade-fim.

Determinar o desempenho de FM, incluindo critérios de desempenho financeiros e não financeiros para a efetividade deste documento.

Definir os dados para estabelecer o desempenho mínimo e desta forma saber o que precisa ser monitorado e medido (NBR ISO 41001:2020).



Medir os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação, conforme aplicável, para assegurar resultados válidos.

Determinar quando o monitoramento e a medição devem ser realizados e quando os resultados do monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.

A organização deve reter informações documentadas apropriadas como evidência dos resultados e avaliar o desempenho e a efetividade do sistema de FM (NBR ISO 41001:2020).

A organização deve criar uma estrutura ao seu redor para organizar e reportar seu desempenho (NBR ISO 41001:2020).

Segundo Atkin e Brooks (2021):

A avaliação de desempenho envolve monitoramento, medição, análise, controle, relatórios e melhoria da eficiência e eficácia do GF e se aplica a serviços internos e terceirizados. Vários modelos, métodos e ferramentas estão disponíveis para auxiliar na medição do desempenho e na indicação de onde a melhoria é necessária; exemplos incluem gerenciamento de valor, *balanced scorecards*<sup>5</sup>, *six sigma*<sup>6</sup> e *benchmarking*.

A avaliação de desempenho pode ser usada como um meio de promover relacionamentos de trabalho eficientes e eficazes entre o GF e os provedores de serviços ou a equipe interna, a fim de impulsionar a melhoria contínua na prestação de serviços. Não se destina a ser utilizado como base para penalizar os prestadores de serviços ou a equipe interna, mas sim para incentivar um melhor desempenho.

Os requisitos em relação à avaliação de desempenho devem ter sido formulados como parte da estratégia e política de GF e comunicado a todas as partes interessadas afetadas.

---

<sup>5</sup> Balanced Scorecard (BSC) , em português seria traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho", é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP (Enterprise Resource Planning) como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho

<sup>6</sup> Seis Sigma ou Six Sigma (em inglês) é um conjunto de práticas originalmente desenvolvidas pela Motorola para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos. Um defeito é definido como a não conformidade de um produto ou serviço com suas especificações. Seis Sigma também é definido como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes. Diferente de outras formas de gerenciamento de processos produtivos ou administrativos, o Six Sigma tem como prioridade a obtenção de resultados de forma planejada e clara, tanto de qualidade como principalmente financeiros.

A revisão periódica indicará se as metas de desempenho continuam a ser apropriadas ou se algum ajuste é necessário. Para isto é necessário promover a melhoria contínua dos processos dentro do sistema de GF.

A este respeito, deve ser considerado o requisito de um sistema de gestão de desempenho, baseado em SLAs. O sistema deve incorporar os meios para medir o desempenho ao longo do tempo para indicar o progresso em direção ao cumprimento dos objetivos de GF definidos. Será necessário capturar e relatar o desempenho atual e passado, para destacar onde a melhoria foi alcançada e onde não foi.

Os indicadores de desempenho (KPIs) devem ser definidos com o objetivo de medir e relatar as realizações e os indicadores de desempenho considerados significativos entre eles.

Um processo para revisar e, quando apropriado, atualizar os indicadores de desempenho terá que ser estabelecido como parte do compromisso com a melhoria contínua.

A comparação objetiva do desempenho alcançado em relação ao entendimento das melhores práticas deve formar uma parte ativa da medição e do relatório de desempenho. O relatório deverá ser documentado de maneira correta e difundida na organização.

O *benchmarking* fornece essa base e pode ajudar a obter *insights*<sup>7</sup> sobre maneiras diferentes e melhores de fornecer serviços. Onde existe um sistema de gestão da qualidade, a relação entre ele e o sistema de gestão do desempenho deve ser claramente definida para evitar a duplicação de informações, dados e esforços. Onde não houver sistema de gestão da qualidade, deve-se considerar a implementação de um sistema de GF em conformidade com a norma NBR ISO 41001:2020 e a integração do gerenciamento de desempenho como um recurso-chave (ATKIN; BROOKS, 2021).

#### 4.2.8.1 Auditoria interna

---

<sup>7</sup> Insight é um substantivo com origem no idioma inglês e que significa compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação. Um insight é um acontecimento cognitivo que pode ser associado a vários fenômenos podendo ser sinônimo de compreensão, conhecimento, intuição. Algumas pessoas afirmam um insight é a perspicácia ou a capacidade de apreender alguma coisa e acontece quando uma solução surge de forma repentina.

Segundo a norma NBR ISO 41001:2020 na página 14, a organização deve realizar auditorias internas em intervalos planejados para prover informações se o sistema de GF verificado está em conformidade com os requisitos da própria organização para seu sistema de GF e as exigências deste documento.

A organização deve verificar se o sistema de GF está efetivamente implementado e mantido (NBR ISO 41001:2020, p. 14).

Deve-se também planejar, estabelecer, implementar e manter programa(s) de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios, os quais devem considerar a importância dos processos envolvidos e os resultados de auditorias anteriores (NBR ISO 41001:2020, p. 14).

A organização deve definir os critérios e o escopo da auditoria para cada auditoria e selecionar auditores e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria (NBR ISO 41001:2020, p. 14).

A norma também regulamenta que deve se assegurar que os resultados das auditorias sejam reportados à direção relevante e reter informações documentadas como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados desta.

As auditorias internas devem ser conduzidas em intervalos planejados – em geral, semestralmente – para fornecer informações sobre se o sistema de GF está ou não em conformidade com os próprios requisitos da organização, bem como aqueles exigidos pela norma, e que está sendo efetivamente implementado e mantido.

As auditorias internas devem ser incorporadas a um programa de auditoria, cobrindo sua frequência, métodos, responsabilidades, planejamento e relatórios. O escopo de cada auditoria e os critérios desta devem ser previamente acordados entre o GF e a organização para garantir a objetividade por meio de um processo de auditoria aberto e transparente, em que os resultados são reportados à alta administração.

Eles também devem incluir os resultados de auditorias anteriores como forma de comparar o desempenho. As informações devem ser documentadas, incluindo relatórios de auditoria interna, que fornecem evidências da implementação do programa de auditoria no sistema de GF.

#### 4.2.8.2 Revisão do gerenciamento

De acordo com a norma NBR ISO 41001:2020 na página 15, a alta direção da organização deve revisar o sistema de GF da organização, em intervalos planejados, para assegurar a sua contínua conformidade, adequação e efetividade. A revisão de gestão deve incluir consideração sobre o status das ações de revisões de gestão anteriores, mudanças em questões externas e internas que são relevantes ao sistema de GF, informações do desempenho de GF, incluindo tendências em não conformidades e ações corretivas (NBR ISO 41001:2020, p. 15).

Deve-se considerar também a revisão dos resultados de monitoramento e medição para atividades de GF rotineiras, resultados de monitoramento e medição para atividades de GF não rotineiras.

Com os resultados de auditoria, verificar as oportunidades para melhoria contínua nos processos de GF e desta forma buscar as oportunidades para melhoria do serviço com redução de custos ou melhorias no desempenho ambiental e social (NBR ISO 41001:2020, p. 15).

Pode ocorrer que durante a revisão do GF ocorram mudanças no perfil de risco, opções ou metodologias de entrega de serviços. Os resultados da revisão de gestão devem incluir decisões relacionadas às oportunidades de melhoria contínua e qualquer necessidade de mudanças no sistema de GF. Nesta avaliação devem ser incluídas as variações no escopo do sistema de GF para que a melhoria da efetividade do sistema de GF seja considerada (NBR ISO 41001:2020, p. 15).

É necessário implementar a modificação de procedimentos e controles para responder a eventos internos ou externos que possam impactar o sistema de GF, incluindo mudanças para requisitos comerciais e operacionais, condições e processos operacionais, as obrigações contratuais, os níveis de risco e/ou critérios para aceitação de riscos, as necessidades de recursos, os requisitos de financiamento e orçamento e como a efetividade dos controles é medida (NBR ISO 41001:2020 , p. 15).

A norma NBR ISO 41001:2020 salienta que organização deve reter informações documentadas como evidência dos resultados das revisões realizadas pela direção e que deve elaborar uma comunicação dos resultados da revisão realizada pela direção às partes interessadas relevantes e tomar medidas apropriadas relacionadas a esses resultados (NBR ISO 41001:2020, p. 15)

O sistema de GF deve ser revisado em intervalos planejados pela alta administração de GF para garantir sua contínua adequação e eficácia.

As análises críticas fornecem à alta administração de GF os meios para entender o desempenho geral que o sistema de GF está tendo.

A agenda para as reuniões de revisão da gestão deve cobrir o status das ações das revisões anteriores da gestão, mudanças em questões externas e internas que são relevantes para o sistema de GF, informações sobre o desempenho (incluindo tendências), mudanças no perfil de risco no sistema de GF, oportunidades para melhoria contínua, opções e métodos de entrega de serviços (ATKIN; BROOKS, 2021).

Os resultados da análise crítica feitas pela alta direção de GF fornecem a base para as decisões relacionadas às oportunidades de melhoria e à necessidade de mudanças para garantir a conformidade com os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020. As informações documentadas devem ser retidas como evidência dos resultados das análises críticas pela administração de GF.

Estes relatórios gerados e documentados devem ser comunicados às partes interessadas, seguidas de ação apropriada conforme determinado pela alta administração de GF.

#### **4.2.9 Melhoria**

Segundo Atkin e Brooks (2021, p. 254), o “*benchmarking* é uma ferramenta para apoiar um processo de melhoria contínua.” Seu objetivo é identificar o desempenho atual em relação às melhores práticas nas áreas de interesse.

O *benchmarking* não deve ser usado simplesmente para comparar os custos dos serviços, mas, quando apropriado, para medir a eficácia do processo do sistema de GF que leva a esses custos e a uma determinada qualidade ou desempenho.

A estratégia de GF delineará uma base para determinar se os objetivos de negócios foram ou não atendidos e se o melhor valor foi ou não alcançado.

Se o nível de custo ideal deve ser alcançado em relação a um nível definido de desempenho, deve ser possível comparar os custos de diferentes métodos de entrega do desempenho necessário. O *benchmarking* pode, portanto, ser usado para

medir a eficácia das práticas internas em comparação com as de outras organizações com as melhores práticas do mercado de GF.

Quando a organização quer elevar o perfil de GF, talvez como foco na reestruturação de seus processos de negócios, e recebeu uma determinação para agregar valor ao negócio principal, deve saber se essa meta está sendo alcançada ou não pelo GF.

O *benchmarking* pode fornecer as respostas não uma vez, mas em intervalos de tempo, como parte da busca pela melhoria contínua. As comparações com outras organizações reconhecidas para alcançar as melhores práticas, permitem que uma organização identifique e feche a lacuna entre seu próprio desempenho e os de melhores práticas.

A medição de desempenho é uma competência do GF responsável. O *benchmarking* começa pela identificação de melhorias percebidas, normalmente as estratégias, funções e processos dentro da organização, com perguntas como as seguintes:

- Quem está envolvido na prestação do serviço?
- Por que eles estão envolvidos?
- O que eles estão fazendo?
- Por que estão?
- O que eles estão fazendo está agregando valor?

A última pergunta reconhece a importância de agregar valor aos serviços prestados aos usuários. Isto é uma importante ação do GF com a organização.

Em qualquer abordagem de *benchmarking*, existe o perigo de parecer muito prescritivo. A abordagem descrita a seguir deve levar em consideração qualquer questão prática que possa ser um obstáculo (ATKIN; BROOKS, 2021).

São identificadas oito etapas em um exercício típico de *benchmarking*:

1. Identificar o assunto do exercício.
2. Decidir o que medir.
3. Identificar quem avaliar dentro e fora do setor.
4. Coletar informações e dados.
5. Analisar os dados e determinar a lacuna.
6. Definir metas para melhoria.
7. Implementar os novos arranjos.
8. Monitorar o processo para melhoria.

A melhoria contínua está no cerne do modelo PDCA e é fundamental para o sucesso do sistema GF a longo prazo. Um requisito importante ao GF é que deve ser proativo na identificação, avaliação e gerenciamento de fatores internos e externos que impactam os serviços de GF.

Embora tal requisito seja importante, outros requisitos vão além para buscar soluções inovadoras, incluindo mudanças nos métodos de trabalho e resultados, para o benefício da organização demandante.

A menos que os recursos estejam disponíveis pela OD, é improvável que esse tipo de requisito seja atendido. Uma abordagem pragmática e honesta é incentivar os prestadores de serviços, internos e externos, a oferecer sugestões de soluções inovadoras e permitir que participem diretamente nos ganhos financeiros.

A ação preventiva pode ser necessária em algum ponto para lidar com uma lacuna previamente imprevisível na entrega ou desempenho do serviço, entretanto, espera-se que um plano bem preparado para implementar o sistema de GF inclua uma análise de *gaps*.

## 5 ANÁLISE DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

O GF é quem cuida do relacionamento e alinhamento da atividade-fim ou *core business* de uma empresa ou organização. O GF faz a interpretação da estratégia da organização demandante para gerenciar o espaço e a experiência do usuário dentro deste sistema de GF. O GF faz a implementação do sistema de gestão de GF de acordo com a norma de facilidades, a NBR ISO 41001:2020, e para isto é necessário realizar uma análise no sistema atual de GF para saber até que ponto existe um sistema de GF implantado. Lembrando que o GF faz a integração dos serviços de suporte (todos) e prestadores de serviços, portanto, faz a integração do espaço, infraestrutura, das pessoas e a organização.

A seguir, serão apresentados alguns conceitos para avaliação e análise de um sistema de GF, que colaborarão como guia para diagnóstico do sistema de GF baseado nos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 que propõe uma análise comparativa entre a estrutura dentro da empresa e a estrutura de GF do seu sistema atual e os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

O conceito de avaliação de um sistema de GF baseia-se em uma tabela que pode avaliar, de forma quantitativa, o percentual de implementação dos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

A dificuldade de implementação de alguns requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 depende do tipo de empresa que está almejando esse objetivo, pois algumas delas terão maiores adversidades do que outras empresas para os mesmos requisitos. Isso se deve ao fato de que, devido ao tipo de empresa e ambiente do seu sistema de GF predominante, alguns requisitos serão mais fáceis do que outros para implementar.

O objetivo principal para a avaliação do sistema de GF é importante para realizar os ajustes necessários para que todo o sistema esteja de acordo com a norma NBR ISO 41001:2020.

Esta avaliação segue todos os tópicos da norma que são: escopo do sistema de GF, comprometimento da alta administração, análise crítica pela alta administração, provisão de recursos, recursos humanos, funções, responsabilidades, política, planejamento, operação, objetivos do GF, ações para tratar riscos, controle de dispositivos de medição e monitoramento, comunicação, SLAs, informação documentada, avaliação de desempenho e melhoria/monitoramento.



## 5.1 DEFINIÇÃO DE ANÁLISE DE GAPS

*Gap* é uma palavra de origem da língua inglesa que significa lacuna. Ela assume diferentes significados dependendo de sua utilidade e contexto. O significado do termo “*gap*” no contexto deste trabalho é “falhas” ou “lacunas”.

Uma análise de *gaps* pode ajudar uma organização a compreender onde deseja estar, a lacuna entre onde está agora e onde deseja estar e, portanto, quais medidas devem ser tomadas para fechar o *gap*. O conceito de análise de *gaps* é ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Análise de *gaps*



Fonte: [www.experprogrammanagement.com](http://www.experprogrammanagement.com)

Conforme ilustrado na Figura 6, para passar do estado atual para o estado desejado, haverá uma série de etapas importantes a serem realizadas para preencher o *gap*. A partir disso, será criado um plano de ação delineando as atividades exatas que serão realizadas para alcançar cada etapa, de modo que seja possível fechar a lacuna.

A análise de *gaps* é uma ferramenta geral e, como tal, pode ser usada em diferentes setores, por exemplo, no nível da organização, como parte do gerenciamento de projetos ou para o desenvolvimento de estratégias.

No caso da aplicação da análise de *gaps* para um sistema de gerenciamento de facilidades, esta deve ser feita utilizando a norma de sistema de GF, no caso a NBR ISO 41001:2020, e verificar o que existe hoje no sistema atual e o que não está de acordo com a norma que deverá ser corrigida ou implementada.

A condução da análise de *gaps* deve ser realizada por pessoal qualificado, com conhecimento dos requisitos da norma de sistema de GF, além de conhecimentos técnicos de GF, de modo a perceber os principais *gaps* a serem adequados no processo de implantação de um sistema de GF.

Existem muitas formas muito semelhantes para realizar uma análise de *gaps*. Foi elaborado um modelo de análise de *gaps* seguindo a norma NBR ISO 41001:2020.

Para que esta metodologia seja compreendida, dividiu-se a análise de *gaps* em etapas: a primeira etapa é uma análise de todos os itens existentes em um sistema de GF em uma organização; a segunda etapa é a identificação dos *gaps* encontrados.

Geralmente quando se pretende certificar o sistema de GF conforme a norma NBR ISO 41001:2020, a organização ou a empresa interessada contrata uma empresa certificadora.

Existe uma classificação dos *gaps* que o auditor ou o responsável pela sua análise deve levar em consideração. Esta classificação pode ser mais bem compreendida na Tabela 1.

A identificação deve ser criteriosa de maneira clara e objetiva, determinando o que não está e o que não está de acordo com a norma NBR ISO 41001:2020.

A terceira etapa é elaborar um plano de ação para resolver o(s) *gap(s)* e desta forma ajustar o sistema de GF de acordo com a norma NBR ISO 41001:2020. Em essência, essa terceira e última etapa deve ser o plano de ação para chegar aonde se deseja estar.

O plano de ação deve ser elaborado de forma a implementar os itens que não estão de acordo com a NBR ISO 41001:2020 e o GF precisa correlacionar com a organização demandante e discutir o plano de ação, obtendo assim os recursos necessários para que o sistema de GF atenda aos requisitos da NBR ISO 41001:2020. Uma maneira de fazer isso é priorizar os *gaps* mais críticos para os menos críticos ou de grande impacto para de menor impacto no sistema de GF da organização.

Portanto, existem estas etapas na análise de *gaps*, terminando em um relatório final que identifica áreas de melhoria e descreve um plano de ação para alcançar o aumento do desempenho da empresa relacionado ao seu sistema de GF. A Tabela 1 é um exemplo de aplicação de análise de *gaps* de um sistema de GF.

Tabela 1 – Exemplo de análise de *gaps*

Avaliação da estrutura atual de Gerenciamento de Facilities		
Processo segundo a Norma	Está documentado?	Score
Partes Interessadas: há uma forma de comunicação documentada?	SIM <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Pontuação 1 para Sim e 0 para Não

Fonte: Elaboração própria.

Uma auditoria de análise de *gaps* envolve a comparação do estado atual do sistema de GF e o estado pretendido, o que permite determinar os desvios existentes.

Possibilita também um foco nas áreas fracas, de alto risco ou críticas do sistema de GF previamente à avaliação formal ou visita de migração. A auditoria de análise de *gaps* fornece informação sobre os pontos de não conformidade para ajuste ou avaliação, estando focada na modo da abordagem ou como pretende tratar os pontos da norma NBR ISO 4101:2020.

Diante dos resultados da análise de *gaps* do estado atual, será possível apurar qual o *gap* encontrado na organização e assim elaborar o plano de ação requerido para implementar as melhorias conforme exemplificada na Tabela 2.

## 5.2 APLICAÇÃO DA ANÁLISE DOS GAPS

Nesta etapa, as informações atuais são identificadas, ou seja, como está o sistema de GF por meio da Tabela 2 de avaliação da estrutura atual de GF da organização. Essa é uma ação extremamente importante que faz parte do diagnóstico prévio do sistema de GF existente. Este levantamento evidenciará os pontos que o

consultor ou o gerente de GF deverá focar para que sejam posteriormente trabalhados e feitos os ajustes padronizando-os conforme a norma NBR ISO 41001:2020.

Uma avaliação por meio de análise de *gaps* envolve a comparação do estado atual do sistema de GF e o estado potencial ou pretendido, possibilitando determinar os desvios existentes do estado atual e o estado pretendido. Permite também um foco nas áreas fracas, de alto risco ou críticas do sistema de GF previamente à avaliação formal ou visita de migração. A avaliação por meio de análise de *gaps* fornece informação sobre os pontos de não conformidade para ajuste ou avaliação, estando focada na forma como abordou ou como pretende abordar os pontos da norma NBR ISO 41001:2020.

Tabela 2 – Análise de *gaps*

<b>Análise de <i>gaps</i></b>		
<b>Processo segundo a Norma</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Plano de Ação (o que é requerido)</b>
<b>Responsabilidade do GF para que crie uma estrutura para gerenciar a conformidade, atividades de continuidade de negócios e registros fora das atividades primárias do negócio principal. Convém que a organização crie e mantenha um registro de arquivos de conformidade, sua localização e data da atividade.</b>	Existem informações das responsabilidades do GF para as atividades de continuidade dos negócios, porém não estão registradas adequadamente e nem arquivadas corretamente. Não há um local especificado onde esteja armazenada dentro do sistema de GF.	Padronizar e documentar os arquivos relacionados às atividades de continuidade dos negócios registrando corretamente e inserindo a data da atividade e armazenando em um local padronizado dentro do sistema de GF.

Fonte: Elaboração própria.

Uma organização que busque um sistema de GF implementado, no caso a norma NBR ISO 41001:2020, deve utilizar a análise de *gaps* para que todos os pontos da norma possam ser verificados junto ao seu sistema de GF existente.

Com a avaliação por meio de análise de *gaps* é possível identificar no processo o que pode ser melhorado em relação aos indicadores de eficácia, eficiência e efetividade. Possibilita verificar se todos os indicadores produzem os resultados desejados e se são a avaliação correta para determinado processo. Os indicadores são ferramentas que geram dados que auxiliam na tomada de decisão e norteiam as organizações, os gestores, donos de processos.

A avaliação por meio de análise de *gaps* envolve determinar, documentar e aprovar a discrepância entre o estado atual do sistema de GF e os requisitos necessários para ter um sistema de GF normalizado. Uma vez que a expectativa geral de desempenho no sistema de GF é entendida após aplicação da análise de *gaps*, é possível comparar essa expectativa com o nível atual de desempenho da empresa com o que se deseja alcançar.

### 5.3 PLANO DE AÇÃO PARA RESOLUÇÃO DOS GAPS

Ao verificar cada processo e o que ocasionou os *gaps* existentes, é preciso dar início à etapa de planejar e traçar as ações mais adequadas para que sejam efetivas e eficazes. Para alcançar soluções concretas, é necessário considerar não somente o que a norma NBR ISO 41001:2020 recomenda, mas o custo de implementar cada solução e avaliar os recursos já disponíveis e prever os recursos necessários. É essencial que dentro do planejamento sejam estabelecidos prazos para as ações, custos, recursos e marcos para verificar seu desenvolvimento e os progressos. A Tabela 3 exemplifica como o plano de ação pode ser direcionado com ações concretas.

Tabela 3 – Plano de ação detalhado

<b>Plano de Ação Detalhado</b>			
<b>Processo a ser implementado.</b>	<b>Como será feito</b>	<b>Como será implementado</b>	
<b>Auditoria interna para avaliação do sistema de Gerenciamento de Facilidades.</b>	Elaboração de um documento escrito descrevendo os processos relacionados à auditoria interna do sistema de facilidades.	Comunicação oficial sobre o documento de auditoria entre as pessoas de GF e agendamento de um treinamento aos envolvidos com auditoria interna.	

Fonte: Elaboração própria.

#### 5.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

No plano de ação devem estar consolidadas todas as informações sobre o objetivo a ser buscado, detalhando para isto todas as atividades necessárias para concretizá-lo, quanto aos recursos físicos, monetários e humanos necessários. Uma vez aplicada a análise de *gaps*, o plano de ação permite que todas as decisões sejam tomadas antes mesmo de serem colocadas em prática, garantindo uma maior taxa de acerto e possibilitando a correção prévia de eventuais problemas. Dessa forma, a análise é muito indicada para alcançar soluções a curto prazo, mas nada impede de ser utilizada também em outras circunstâncias.

Como todo processo de planejamento e acompanhamento, o plano de ação também deve ser elaborado, desenvolvido e encerrado. Basicamente, pode-se dividir o ciclo de vida dos planos de ações em cinco momentos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento;
- Encerramento.

### 5.4.1 Iniciação

A determinação de um único ponto como sendo o mais importante em um plano de ação, este seria seu objetivo. Para que se possa definir todo o restante e principalmente saber se o plano de ação foi bem-sucedido ou não, é fundamental saber o que se espera dele. Mas para ser bem elaborado, o planejamento de trabalho exige também uma pessoa ou uma equipe com conhecimento sobre o tema, permitindo que esta pessoa ou equipe não somente organize o projeto com mais eficiência, como também identifique eventuais problemas que possam prejudicar o andamento das atividades. Além disso, esse conhecimento permite definir adequadamente os prazos e custos necessários para executar as ações que levem à concretização dos objetivos.

O GF deve alinhar o plano de ação junto à OD apresentado os benefícios de se ter um sistema de GF adequado e normalizado, apresentar o quanto de valor poderá ser agregado ao empreendimento e poder obter a certificação pela norma NBR ISO 41001:2020.

### 5.4.2 Planejamento

Uma vez definido com clareza o objetivo com o plano de ação e já correlacionado com a OD, o planejamento é a etapa que dará base à toda sua estruturação. É aqui que deverão ser definidas as principais atividades e respectivos recursos para executá-las.

Dessa forma, nesta etapa, o executor tem como tarefas elaborar um cronograma, determinar a participação dos profissionais e os custos necessários. Além disso, também é preciso elaborar planos de ação secundários de acordo com as exigências para realização das atividades delimitadas, como, por exemplo, risco, qualidade, recursos humanos, entre outros.

### 5.4.3 Execução

Esta é a fase em que as ações planejadas na análise de *gaps* serão colocadas em prática. Para cada uma delas, deverá ser atribuído o consumo de orçamento previamente calculado, assim como dos recursos humanos e físicos. O executor deve

analisar a execução de cada uma das atividades porque é nesta etapa que ficarão evidentes os eventuais erros e desvios que poderão prejudicar o andamento do plano.

#### **5.4.4 Monitoramento**

É fundamental também desenvolver estratégias para acompanhar a evolução geral do seu plano de ação, bem como definir no cronograma os períodos em que fará essa análise.

Quando identificado algum problema, deve-se listá-lo, apontar as suas causas e atribuir uma solução adequada para resolvê-lo. Se necessário, deve-se ajustar alguma etapa do projeto para garantir a sua eficácia.

#### **5.4.5 Encerramento**

Muitas vezes negligenciada, é na fase de encerramento que o plano de ação deve ser revisto e as informações transferidas para um documento que permita fazer o acompanhamento adequado. Se houver mais envolvidos na execução do projeto, estes deverão receber uma cópia com suas respectivas atividades e outras informações relevantes adequadamente listadas. Esta fase é importante para retroalimentar os próximos processos de criação de planos de ações com os aprendizados adquiridos.



## 5.5 APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE GAPS EM SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

A avaliação dos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 deve ser elaborado com o propósito de identificar forma simples e objetiva os *gaps* ou lacunas em um sistema de GF.

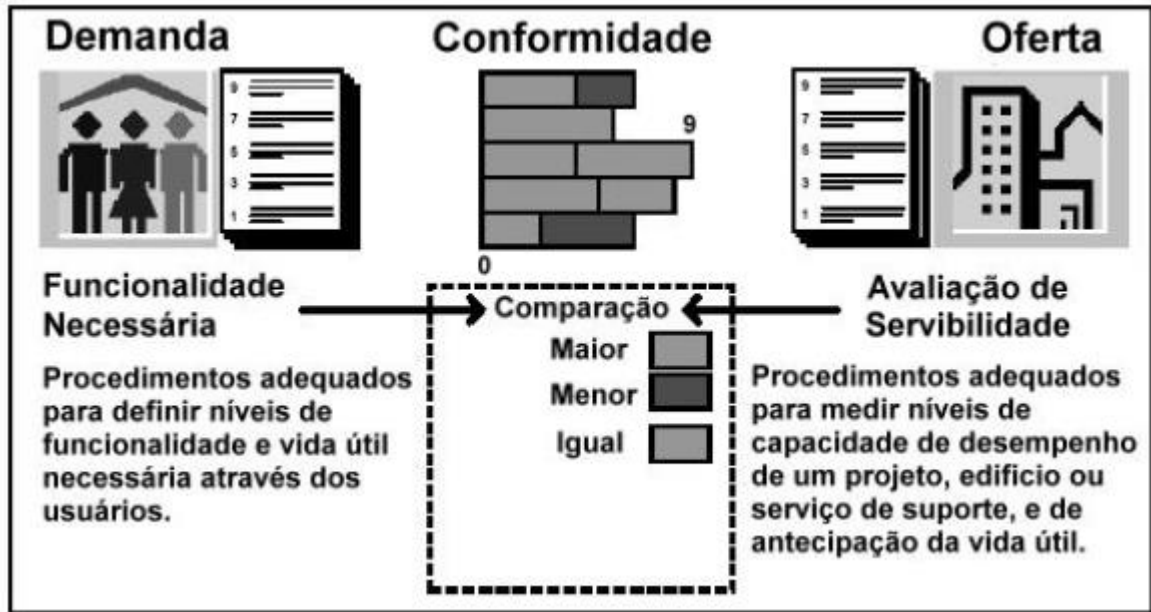
Baseando-se na metodologia proposta pela ASTM<sup>8</sup> (2000) – *American Society for Testing and Materials*, a aferição da operacionalidade possibilita aos responsáveis pela avaliação do sistema de GF, maneiras simultâneas de determinar as necessidades funcionais, medir a qualidade e funcionalidade dos serviços oferecidos pelo GF e verificar como este tem atendido a estas necessidades e onde precisa melhorar.

Conforme a Figura 7, a abordagem de funcionalidade e operacionalidade usa um padrão de múltipla escolha, preenchida de questionários para definir os níveis de funcionalidade e vida útil exigidas pelas partes interessadas. Um conjunto diferente, mas compatível, de questionários de múltipla escolha e padronizados é usado para medir os níveis de capacidade de desempenho e vida útil de um projeto, edifício ou infraestrutura. Os dois conjuntos de níveis são comparados para determinar se a capacidade é a mesma, ou mais ou menos, do que o necessário.

---

<sup>8</sup> ASTM *International*, anteriormente conhecida como *American Society for Testing and Materials*, é uma organização de padrões internacionais que desenvolve e publica padrões técnicos de consenso voluntário para uma ampla variedade de materiais, produtos, sistemas e serviços. Cerca de 12.575 padrões de consenso voluntário da ASTM operam globalmente. A sede da organização fica em West Conshohocken, Pensilvânia, cerca de oito quilômetros a noroeste da Filadélfia. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/ASTM\\_International](https://en.wikipedia.org/wiki/ASTM_International). Acesso em: 01 nov. 2021.

Figura 7 – Elementos centrais da abordagem de funcionalidade/operacionalidade



Fonte: *International Center for Facilities* – Fraçoise Szigeti e Gerald Davis.

Adaptando a escala de funcionalidade/operacionalidade para a avaliação de sistemas de GF conforme os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 nas tabelas de análise de *gaps*, espera-se obter resultados mais assertivos para determinar o quanto cada item analisado está aderente no sistema de GF nas organizações.

A princípio as escalas nos padrões ASTM cobrem mais de 100 tópicos e 340 itens de construção, cada um com níveis de serviço calibrados de 0 a 9 (menos para mais). Nem todas as escalas precisam ser usadas em cada projeto. Algumas organizações usam uma escala para avaliar todo o seu portfólio; outras selecionam cerca de 50 para serem usadas em projetos típicos.

As normas ASTM são independentes do projeto. Elas podem ser usadas e atualizadas a qualquer momento durante o ciclo de vida de uma edificação. As escalas foram desenvolvidas para avaliar a vida útil e condição de ambientes e serviços.

A escala de operacionalidade da ASTM é representada nos valores de 0 a 9 conforme ilustrado na Figura 8. Cada escala fornece níveis de funcionalidade e qualidade calibrados de 0 a 9 (menos a mais). Cada conjunto de escalas pode ser usado separadamente e independentemente um do outro.

Figura 8 – Escala B.2.3 – Facilidade Operacional

### Escala B.2.3 Facilidade Operacional

Escala de Necessidades de Suporte		Escala de Avaliação	
9	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado para operação do edifício: necessário, bem localizado e ventilado, para suprimentos e peças.</i> <input type="checkbox"/> <i>Espaço para pessoal operacional: necessário ser silencioso, conveniente e bem ventilado.</i>	8	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado: de tamanho adequado, bem localizado com controle de qualidade do ar</i> <input type="checkbox"/> <i>Espaço para pessoal operacional: silencioso, bem ventilado e localizado.</i> <input type="checkbox"/> <i>Instruções operacionais de serviços e equipamentos: completas e atualizadas para instruções e verificações</i>
7	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado para operação do edifício: necessário, bem localizado e ventilado para suprimentos.</i> <input type="checkbox"/> <i>Espaço para pessoal operacional: necessário ser silencioso, conveniente e bem ventilado.</i>	6	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado: de tamanho adequado</i> <input type="checkbox"/> <i>Espaço para pessoal operacional: próximo as oficinas, bem ventilado e silencioso, provido de armários</i> <input type="checkbox"/> <i>Instruções operacionais de serviços e equipamentos: manuais atualizados e adequados para instruções e verificações.</i>
5	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado para operação do edifício: necessário.</i> <input type="checkbox"/> <i>Espaço para pessoal operacional: tamanho e condições não são importantes.</i>	4	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado: razoável</i> <input type="checkbox"/> <i>Espaço para pessoal operacional: apenas adequado (ex. ruidoso, pequeno ou mal ventilado), provido de armários.</i>
3	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado para operação do edifício: não é necessário no local operacional.</i>	3	<input type="checkbox"/> <i>Instruções operacionais de serviços e equipamentos: apenas adequadas</i>
1	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado para operação do edifício: não é necessário no local operacional.</i>	2	<input type="checkbox"/> <i>Almoxarifado: inexistente, algumas peças dispostas em armários próximos aos equipamentos</i> <input type="checkbox"/> <i>Espaço para pessoal operacional: improvisados em oficinas</i> <input type="checkbox"/> <i>Instruções operacionais de serviços e equipamentos: incompletas</i>

<input type="checkbox"/> <i>Excepcionalmente importante</i>	<input type="checkbox"/> <i>Importante</i>	<input type="checkbox"/> <i>Menor importância</i>
<i>Nível mínimo obrigatório:</i>		
<input type="checkbox"/> <i>NA</i>	<input type="checkbox"/> <i>NR</i>	<input type="checkbox"/> <i>Zero</i> <input type="checkbox"/> <i>DP</i>

Fonte: ASTM (2000)

Fonte: Subsídios conceituais para o planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtiva, 2004

A escala de avaliação para análise de sistemas de GF foi adaptada utilizando-se o conceito similar à escala de classificação adotada pela ASTM.

A Tabela 4 ilustra a escala a ser adotada na avaliação de sistemas de GF dos itens relacionados aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020. Nota-se que a

escala adotada para avaliação do sistema de GF é de 0 a 10 para questões de quantificação para colaborar no resultado da Figura 9 de análise de *gaps*.

Tabela 4 – Classificação para análise de um sistema de GF

<b>Pontuação</b>	<b>Descrição</b>
<b>0</b>	Não há evidências de uma estrutura de GF
<b>1</b>	Está pouco estabelecido, não documentado, não implementado e não é mantido
<b>3</b>	Está estabelecido, mas não está documentado, nem implementado e nem mantido
<b>5</b>	Está estabelecido e documentado, mas não está implementado e nem mantido
<b>7</b>	Está estabelecido, documentado e implementado, mas não está mantido
<b>9</b>	Está estabelecido, documentado, implementado e mantido, mas não certificado
<b>10</b>	100% de acordo com os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 e certificado

Fonte: Elaboração própria.

Uma vez que os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 e os resultados da análise do sistema de GF existente estejam completos, eles podem ser comparados completando-se a tabela de análise de *gaps* como indicado na Figura 9.

Em seguida, é realizada uma análise de *gaps*, que resume os tópicos para os quais há um excedente ou déficit significativo. A Figura 10 mostra uma comparação entre os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 e os resultados da análise do sistema de GF existente e uma análise de *gaps* de discrepâncias significativas.

A marcação na cor verde representa o quanto o sistema de GF atende aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 e a marcação na cor vermelha representa os *gaps* do sistema de GF analisado.

Figura 9 – Tabela de análise de *gaps* - Classificação

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020														
Empresa:		<input type="checkbox"/> Sim											Data:	
Feito por:		<input type="checkbox"/> Não											Aprovado por:	
Item	STATUS	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ação
4		Contexto da organização												O que?
4.1		Entender a organização e seu contexto												
4.1.1		A organização deve determinar, demonstrar e documentar questões externas e internas que sejam relevantes ao seu propósito e seus objetivos estratégicos, e que afetem a sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) de seu sistema de GF.												
4.2		Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas												
4.2.1		As partes interessadas que são relevantes ao sistema de GF												
4.2.2		Os requisitos dessas partes interessadas												
4.2.3		As saídas que atenderão aos requisitos												
4.2.4		As entradas requeridas para alcançar essas saídas												
4.2.5		O processo para manter os requisitos atualizados												
4.3		Determinar o escopo do sistema de GF												
4.3.1		Ao determinar este escopo, a organização deve considerar as questões externas e internas referidas em 4.1;												
4.3.2		Ao determinar este escopo, a organização deve considerar os requisitos referidos em 4.2												
4.3.3		Ao determinar este escopo, a organização deve considerar a interação com outros sistemas de gestão, se utilizados, e os recursos para atender aos requisitos												
4.4		Sistema de GF												
4.4.1		A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de GF, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos deste documento												

Fonte: Elaboração própria.

O responsável pela análise deverá seguir as escalas determinadas na Tabela 4 para marcar nas tabelas de análise de *gaps* conforme sua avaliação do sistema de GF baseado nos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

A partir da sobreposição dos dois resultados, avaliação do sistema existente de GF aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020, fica evidenciada a diferença entre ambas, que deverá ser diminuída ou eliminada por meio de um plano de ação do GF.

Ao avaliar um sistema de GF, as informações obtidas nas tabelas de análise de *gaps* são listadas de acordo com a Tabela 5. Um exemplo destas tabelas pode ser observado na Figura 10. Todas as informações geradas listadas na Tabela 5 podem ser resumidas para a Tabela 7 que apresentará o resultado desta avaliação em sistemas de GF conforme os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020. A Tabela 7 apresenta os principais pontos da norma NBR ISO 41001:2020 e representa o estado atual do sistema de GF avaliado.

As tabelas de análise de *gaps* listadas na Tabela 5 estão no Anexo 2 e as Figuras 11 e 12 ilustram um exemplo destas tabelas em que compreendem algumas fórmulas numéricas para que a avaliação possa ser mensurada.

Iniciando-se pelas tabelas de análise de *gaps* listadas na Tabela 5, cada linha representa o item da norma NBR ISO 41001:2020 e a escala de 0 a 10 representa a classificação para cada item. Dependendo do quanto o item analisado durante a avaliação atende aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020, é marcada na cor verde quando atende e cor vermelha se não atende e a somatória das marcações em verde é então convertida para seu maior valor numérico e transcrita na coluna *score*.

Se um item avaliado, por exemplo, tiver até a escala nove em verde e a escala dez em vermelho, então o valor numérico a ser inserido na coluna *score* seria nove.

O responsável por esta análise deve discorrer por todos os itens das tabelas de análise de *gaps* até que todos os itens estejam marcados, verde ou vermelho, e desta forma inserir o valor numérico para cada item na coluna *score*.

Se porventura um dos itens tiver apenas a coluna da escala zero em verde, e o restante for marcado como vermelho, o resultado numérico a ser anotado na coluna *score* será zero.

Figura 10 – Tabela de análise de *gaps* com resultados

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
4	Contexto da organização												9	O que?	Quem?	Quando?	
4.1	Entender a organização e seu contexto																
4.1.1	A organização deve determinar, demonstrar e documentar questões externas e internas que sejam relevantes ao seu propósito e seus objetivos estratégicos, e que afetem a sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) de seu sistema de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2	Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas																
4.2.1	As partes interessadas que são relevantes ao sistema de GF												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.2	Os requisitos dessas partes interessadas												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.3	As saídas que atenderão aos requisitos												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.4	As entradas requeridas para alcançar essas saídas												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.5	O processo para manter os requisitos atualizados												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.3	Determinar o escopo do sistema de GF																
4.3.1	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar as questões externas e internas referidas em 4.1;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.3.2	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar os requisitos referidos em 4.2												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.3.3	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar a interação com outros sistemas de gestão, se utilizados, e os recursos para atender aos requisitos												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.4	Sistema de GF																
4.4.1	A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de GF, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos deste documento												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
Comentários e Observações:																	

Fonte: Elaboração própria.

Ao final do preenchimento de cada tabela de análise de *gaps*, cada tabela soma todos os valores numéricos lançados na coluna *score* e uma média aritmética simples (1).

$$(1) \quad \bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

Considera-se  $x$  os valores numéricos de cada item da tabela de análise de *gaps* e  $\bar{x}$  a média aritmética da tabela de análise de *gaps*. Esta mesma metodologia de cálculo está adotada para todas as tabelas de análise de *gaps* listadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Tabelas de análises de *gaps*

<b>Nº Tabela</b>	<b>Título</b>	<b>Descrição</b>
<b>18</b>	Contexto da Organização	Tabela de análise do contexto da organização
<b>19</b>	Liderança – parte 1	Tabela de análise da liderança e comprometimento
<b>20</b>	Liderança – parte 2	Tabela de análise da política de GF
<b>21</b>	Planejamento – parte 1	Tabela de análise de ações para tratar riscos e oportunidades
<b>22</b>	Suporte – parte 1	Tabela de análise dos recursos, competência, conscientização.
<b>23</b>	Suporte – parte 2	Tabela de informação documentada, controle e atualização da informação documentada
<b>24</b>	Suporte – parte 3	Tabela de requisitos de informações e dados do sistema de GF e conhecimento organizacional
<b>25</b>	Operação	Tabela de planejamento e controle operacional, coordenação de partes interessadas e integração de serviços
<b>26</b>	Avaliação de Desempenho parte 1	Monitoramento, medição, análise e avaliação e auditoria interna
<b>27</b>	Avaliação de desempenho – parte 2	Tabela de revisão de gestão, informações do desempenho de GF
<b>28</b>	Melhorias	Tabela de não conformidade e ação corretiva, melhoria contínua e ações preventivas

Fonte: Elaboração própria.



Um exemplo de aplicação desta metodologia de pontuação de valores numéricos nas tabelas de análise de *gaps* pode ser melhor compreendida nas Figuras 11 e 12, onde a cor verde em cada escala de pontuação é somada e quando a escala é em cor vermelha ela é subtraída.

O resultado da média aritmética é inserido logo no campo *score* nas tabelas de análise de *gaps* citadas na Tabela 5 e na linha do item macro da norma NBR ISO 41001:2020 é calculado o valor de uma média aritmética dividida pela quantidade de itens referentes a cada item macro da norma NBR ISO 41001:2020. Este valor representa a média aritmética de todos os subitens da norma NBR ISO 41001:2020 avaliados na tabela de análise de *gaps*.

Cada subitem da norma também terá o mesmo tipo de cálculo numérico de acordo com a Tabela 7, possibilitando que os subitens tenham também sua média aritmética calculada.

Quando todas as tabelas de análise de *gaps* forem preenchidas numericamente após a avaliação do sistema de GF, os resultados devem ser transcritos para a Tabela 6 que é uma tabela de visão macro da avaliação de sistemas de GF.

A Tabela 7 engloba fórmulas matemáticas para quantificar de forma numérica os resultados das demais tabelas de análise de *gaps* citadas na Tabela 5 e desta forma classificar o sistema de GF avaliado.

Foi adotado um sistema de peso para cada item macro da norma NBR ISO 41001:2020 contida na Tabela 7. Os valores dos oito itens macros da norma NBR ISO 41001:2020 foram distribuídas de forma igualitária, ou seja, peso 12,5 para cada item.

Uma vez que este tipo de avaliação adotada pelo autor se trata de uma análise preliminar dos sistemas de GF, para se atribuir os pesos de forma adequada será necessário determinar quais itens macros da norma NBR ISO 41001:2020 são de maior importância. Neste caso uma forma de determinar-se um peso maior seria o tempo de implementação e custos financeiros relacionados.

Portanto, padronizando-se o mesmo valor de peso para cada item macro contido na Tabela 7, uma fórmula matemática foi adotada na elaboração dos cálculos numéricos para quantificar o resultado das avaliações conforme as tabelas de análise de *gaps*.

Esta fórmula matemática (2) está representada como a soma dos valores numéricos de cada subitem de cada item macro da norma NBR ISO 41001:2020.

$$\sum_{i=1}^n x_i = x_1 + x_2 + \dots + x_n \quad (2)$$

Será aplicado a cada valor da soma dos subitens um peso no valor de 12,5. Este valor do peso de 12,5 foi determinado por meio da divisão do valor numérico 100 por 8, ou seja, 100 é o valor máximo atribuído a um sistema totalmente normalizado com todos os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 atendida e oito é a quantidade de itens macro da Tabela 7. Desta forma o produto da divisão 100 por 8 é 12,5.

Uma vez obtidos os valores de cada item da Tabela 7, somam-se estes oito valores dos itens da Tabela 7 para se então obter-se o valor final numérico que será o resultado final da avaliação do sistema de GF. O resultado numérico pode ser representado na forma de porcentagem.

Com o resultado obtido nas tabelas de análise de *gaps*, verifica-se a pontuação final (*score* final) obtida na Tabela 7 e é realizada a classificação qualitativa do sistema de GF, desta forma verifica-se o desempenho em relação aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020. Deste modo, é possível classificar o sistema utilizando-se a matriz SAM da Tabela 8 indicando à alta gerência de GF da organização qual a sua classificação qualitativa atual do sistema de GF avaliado.

Cabe ao responsável pela análise identificar o quanto a organização está de acordo com os quesitos da norma NBR ISO 41001:2020 e assim determina-se o índice de aderência do sistema com a norma de GF.

Uma vez que o resultado numérico final no campo *score* final é gerado na Tabela 7, o responsável pela avaliação e preenchimento verificará o resultado e comparará o valor numérico que se refere em porcentagem em que o sistema de GF avaliado está atendendo aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 comparando com a Tabela 6. Desta maneira é possível avaliar em quantos por cento o sistema de GF atual está de acordo com os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

Assim, a alta gerência de GF poderá passar para a próxima etapa para definir quais ações deverá tomar para que o sistema de GF possa se adequar e atender a todos os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

Para uma certificação do sistema de GF, a alta gerência de GF precisará contratar um órgão certificador regulamentado que avaliará de forma técnica seguindo as diretrizes aprovadas para certificação de sistemas de gerenciamento.

Portanto, não há uma maneira única de avaliação de sistemas de GF. O modelo de análise proposto neste trabalho é apenas mais uma forma de avaliação sugerida para se obter um resultado de itens que atende ou não os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

Esta abordagem adotada colabora para uma avaliação sistêmica e qualitativa e a alta gerência de GF poderá basear-se nos resultados obtidos para buscar a adequação dos itens em não conformidade e com isto buscar a certificação do seu sistema de GF na organização.

Figura 11 – Tabela de análise de *gaps* para melhoria conforme norma NBR ISO 41001:2020

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - MELHORIA																	
Empresa:	Sim											Data:	Revisão:				
Feito por:	Não											Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
10	Melhoria												7,67	O que?	Quem?	Quando?	
10.1	Não conformidade e ação corretiva												9				
	Quando uma não conformidade ocorrer, a organização deve:																
10.1.1	reagir à não conformidade e, conforme aplicável e tomar medidas para controlá-la e corrigi-la												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.2	reagir à não conformidade e, conforme aplicável e tratar das consequências;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.3	Avaliar a necessidade de medidas para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade a fim de que ela não ocorra novamente ou ocorra em outro lugar;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.4	revisando a não conformidade;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.5	determinando as causas da não conformidade;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.6	determinando se não conformidades similares existem ou poderiam potencialmente ocorrer												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.7	implementar qualquer medida necessária												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.8	revisar a efetividade de qualquer ação corretiva tomada												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.9	efetuar mudanças no sistema de GF, se necessário;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.10	comunicar a não conformidade e a ação corretiva tomada para as partes interessadas relevantes.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas. A organização deve reter informações documentadas como evidência:																
10.1.11	da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.12	dos resultados de qualquer ação corretiva.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.2	Melhoria contínua												5				
10.2.1	A organização deve melhorar continuamente a conformidade, adequação e efetividade do sistema de GF. A organização deve demonstrar uma abordagem positiva contínua para a identificação, avaliação e gestão de fatores internos e externos que impactam seus serviços.												5	Com o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de melhoria contínua.	Alta Gerência de GF	A definir	
10.2.2	Ela deve buscar a inovação, incluindo a implementação de novas soluções e mudanças em seus métodos de trabalho e resultados para o benefício da organização demandante.												5	Com o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de melhoria contínua.	Alta Gerência de GF	A definir	
10.3	Ações preventivas												9				
10.3.1	A organização deve estabelecer processos para identificar proativamente possíveis disparidades na entrega de serviços e no desempenho de GF e avaliar a necessidade para tomar medidas proativas.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.3.2	Quando uma disparidade potencial na entrega de serviços e/ou no desempenho de GF é identificada, a organização deve aplicar as ações corretivas estabelecidas em 10.1.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	

Fonte: Elaboração própria.

Figura 12 – Tabelas de análise de *gaps* conforme norma NBR ISO 41001:2020

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - OPERAÇÃO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
8	Operação												9	O que?	Quem?	Quando?	
8.1	Planejamento e controle operacional												9				
	A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas em 6.1 (ver também 6.2, Seções 9 e 10) :																
8.1.1	estabelecendo critérios para os processos;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.2	implementando controle dos processos de acordo com os critérios;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Convém que os processos operacionais documentados incluam:																
8.1.3	gestão de relacionamento;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.4	gestão de recursos, incluindo planejamento de capacidade;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.5	declarações e acordos de nível de serviço;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.6	gestão de projetos.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A organização deve controlar as mudanças planejadas e revisar as consequências das mudanças não intencionais, tomando medidas para mitigar quaisquer efeitos adversos, conforme necessário e deve assegurar que os processos sejam controlados.																
8.2	Coordenação com as partes interessadas												9				
8.2.1	A organização deve gerenciar relacionamentos com os usuários finais e outras partes interessadas												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.3	Integração de serviços												9				
8.3.1	A organização deve demonstrar que as funções de GF estejam integradas para assegurar a entrega efetiva e eficiente de serviços de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	

Fonte: Elaboração própria.

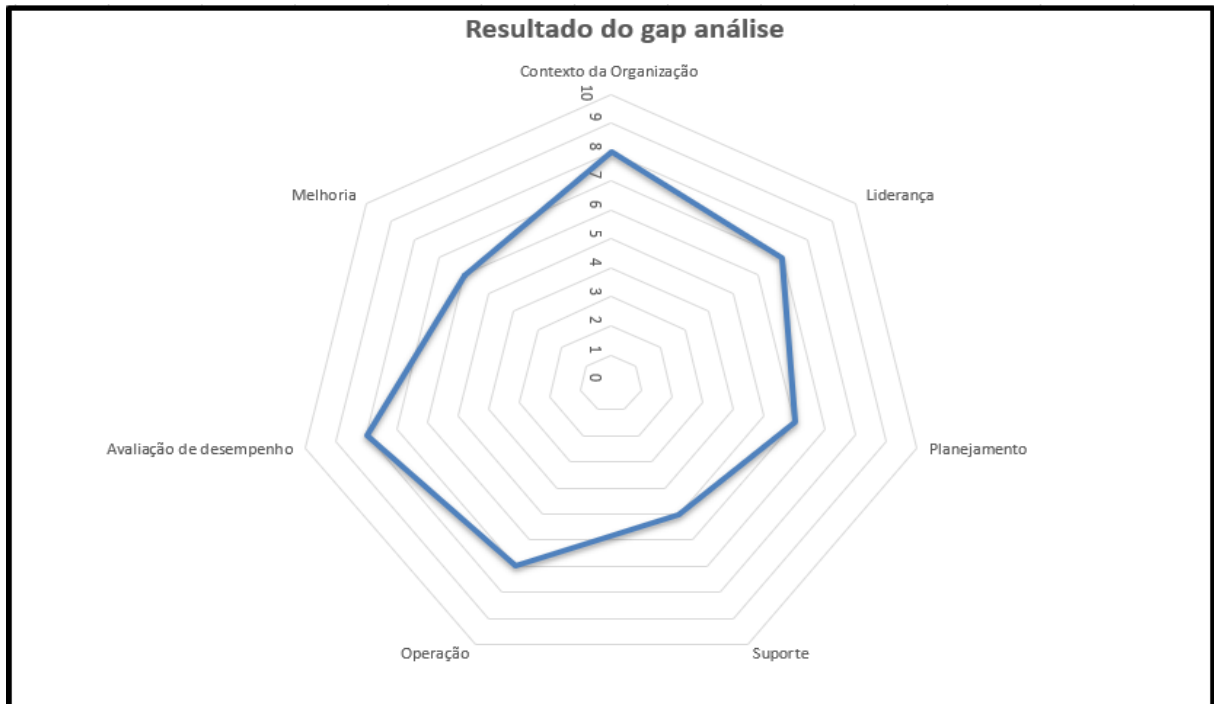
Tabela 6 – Diagnóstico de avaliação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 em sistemas de GF

<b>Requisitos da Norma NBR ISO 41001:2020</b>	<b>Resultado</b>
<b>CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</b>	
Entender a organização e contexto	10
Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas	10
Há um escopo do sistema de GF	10
Sistema de GF	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>LIDERANÇA</b>	
Liderança e comprometimento	10
Política	10
Funções, Responsabilidades	10
Autoridades organizacionais	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	
Ações para tratar riscos e oportunidades	10
Objetivos de GF e Planejamento para alcançá-los	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>SUPORTE</b>	
Recursos	10
Competências	10
Conscientização	10
Comunicação	10
Conhecimento Organizacional	10
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>INFORMAÇÃO DOCUMENTADA</b>	
Generalidades	10
Gerar e Atualizar Informações	10
Controle de informação documentada	10
Requisitos de Informações e dados de GF	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>OPERAÇÃO</b>	
Planejamento e controle operacional	10
Coordenação com as partes interessadas	10
Integração de Serviços	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação	10
Auditoria Interna	10
Revisão de Gestão	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>MELHORIA</b>	
Não Conformidade e ação corretiva	10
Melhoria Contínua	10
Ações Preventivas	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>SCORE FINAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria.

Ao término das avaliações, utilizando-se das tabelas de análise de *gaps*, será então gerado um relatório com os *gaps* existentes no sistema de GF da organização avaliada. A partir dos itens macros da norma NBR ISO 41001:2020, é possível gerar o Gráfico 1 que representa de modo analítico e visual o estado atual do seu sistema de GF existente.

Gráfico 1 – Exemplo de resultado de análise de *gaps*



Fonte: Elaboração própria.

Após este processo de avaliação é preciso dar início à etapa de planejamento e traçar um plano de ação para corrigir os *gaps* encontrados a fim de atender aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

Para implementar o plano de ação de correção dos *gaps* é necessário considerar não somente o que a norma NBR ISO 41001:2020 recomenda, mas o custo de implementar cada solução e avaliar os recursos já disponíveis conforme já mencionado no Capítulo 5, subitem 5.4. É essencial que no planejamento sejam estabelecidos prazos para as ações, custos, recursos e marcos para verificar seu desenvolvimento e os progressos, já mencionado no subitem 5.5.

O plano de ação deve ser elaborado em um arquivo anexo indicando os itens das tabelas de análise de *gaps* que não atendem aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 e com isto o sistema de GF avaliado segue o processo de ajustes para atender totalmente os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020. O plano de ação

deve conter detalhes específicos de quem e quando será realizado e todo este processo deve ser documentado adequadamente.

Uma vez concluído todo o processo de implementação para resolução dos *gaps* encontrados, ou seja, a aplicação do plano de ação esteja concluída, a organização estará apta para o processo de certificação ISO NBR 41001.

## 5.6 ROTEIRO DE CERTIFICAÇÃO NBR ISO 41001:2020

O primeiro entendimento que deve ficar claro é que a certificação pela norma NBR ISO 41001:2020 é concedida à organização que tenha o seu sistema de GF, e não a qualquer instituição que tenha em sua estrutura organizacional um departamento de GF. Portanto, a certificação com a norma NBR ISO 41001:2020 é para sistemas de GF de uma organização que demanda serviços em facilidades para suportar sua atividade-fim.

A certificação é um elemento estruturante dentro da organização. Não é um departamento, nem uma empresa, nem um prestador de serviço, mas sim o que é feito, como é feito, medido e melhorado dia a dia. Nos sistemas de GF, os serviços são o alvo, não a execução. A organização demandante define os requisitos e a organização de GF entrega forma e função. O verdadeiro GF também se envolve em construção, locação de imóveis, operações de edifícios, manutenção ou serviços de escritório. É sobre planejamento em facilidades, em que o projeto de construção atende aos objetivos dos negócios.

Para se obter a certificação pela norma NBR ISO 41001:2020 é necessário seguir alguns passos importantes, sendo que o primeiro é avaliar os requisitos exigidos pela norma. Para isto é necessária uma leitura detalhada da norma NBR ISO 41001:2020 e verificar quais são os requisitos para sistemas de GF.

Após isto é necessário prospectar as informações disponíveis, ou seja, o que na organização demandante existe hoje que atenda aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020. Uma vez feito este levantamento então o passo seguinte é realizar uma análise de *gaps* cujo objetivo é encontrar os *gaps* ou lacunas no atual sistema de GF.

Com a análise de *gaps* realizado, elabora-se então um plano de ação para implementar os ajustes necessários para padronização do sistema.

Ter um sistema de GF normalizado de acordo com os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 pode agregar substancialmente na sustentabilidade e



credibilidade de uma organização, porque abrange um amplo espectro de atividades relacionadas a aspectos econômicos, ambientais e sociais. Com sua abordagem holística, o GF desempenhará um papel importante nos próximos anos, em gerenciar requisitos futuros. Em um nível estratégico, é importante considerar os custos do ciclo de vida de cada atividade e investimento. Isto pode incluir os princípios da sustentabilidade, considerando não somente os custos financeiros, mas também os impactos sociais e ambientais e seus custos associados.

O objetivo da normalização é o estabelecimento de soluções, por consenso das partes interessadas, para assuntos que têm caráter repetitivo, tornando-se uma ferramenta poderosa na autodisciplina dos agentes ativos dos mercados ao simplificar os assuntos, e evidenciando ao legislador se é necessária regulamentação específica em matérias não cobertas por normas.

Os benefícios de um sistema de GF normalizado em uma organização incluem:

- Melhoria na produtividade, segurança do trabalho, saúde e bem-estar da equipe de trabalho;
- Aprimoramento na comunicação dentro das organizações do setor público e privado e entre elas;
- Aperfeiçoamento da eficiência e efetividade, melhorando assim o custo-benefício para as organizações;
- Progresso na consistência do serviço;
- Fornecimento de uma plataforma comum para todos os tipos de organizações.

Portanto, além da normalização, a organização que tem um sistema de GF padronizado atenuará os riscos priorizando a sustentabilidade. Padronizar não significa engessar processos e amarrar as empresas, mas estruturar e ordenar aquilo que muitas vezes já era praticado de forma intuitiva, melhorando as relações dos procedimentos com as pessoas criando atração e retenção de talentos, infraestrutura gerando confiabilidade nas edificações na continuidade de negócios e os serviços de facilidades trazendo uma experiência excepcional aos usuários.

## 6 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso apresentado a seguir ilustra como uma avaliação de um sistema de GF utilizando a metodologia de análise de *gaps* pode ajudar a identificá-los e auxiliar a organização a elaborar um plano de ação para corrigir estes *gaps* e desta forma ter um sistema de GF dentro do padrão estabelecido pela norma NBR ISO 41001:2020.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DEMANDANTE

A empresa em questão está passando por uma fase de reformulação na sua estrutura de GF existente para um modelo que será um padrão mundial.

A instituição é uma entidade religiosa presente em mais de 100 países com sede nos Estados Unidos, onde se iniciou esta implementação de um sistema de Gerenciamento de Facilidades conhecido como *Integrated Facilities Management* (IFM), de onde se transferiu toda a estrutura de gerenciamento de facilidades para a empresa terceirizada.

Essa necessidade surgiu devido ao crescimento da empresa, com a expansão do número de propriedades nos últimos 10 anos, e para simplificar a operação e principalmente otimizar os custos de GF, foi escolhido o Brasil para se desenvolver um novo modelo de gerenciamento de facilidades para servir de modelo para os demais países onde a empresa dispõe de propriedades a serem realizados o seu gerenciamento.

Hoje no Brasil esta entidade religiosa tem em torno de 1.200 propriedades distribuídas em todo o território nacional para as quais terceiriza serviços com empresas especializadas em manutenção predial, limpeza e jardinagem, sendo administrada por uma estrutura de gerenciamento de facilidades com funcionários próprios. Como em qualquer outra empresa, aumenta-se a carga de trabalho, mas o número de colaboradores não cresce na mesma proporção que novas propriedades são locadas ou construídas.

A estrutura atual conta com 43 *facility managers*, 43 assistentes administrativos e 13 técnicos de manutenção que compõem o que é chamado de *Facilities Management Group* (FMG). Estes FMGs estão espalhados nas grandes

capitais dos estados brasileiros e em algumas cidades com população acima de um milhão de habitantes.

Estes FMGs ficam situados nas próprias propriedades conhecidas como capelas ocupando uma sala não utilizada com cerca de 30 metros quadrados de área. Esta estrutura é subdividida em quatro regiões conhecidas como região São Paulo, região sul, região central e região norte. Cada região tem em torno de 10 a 12 FMGs e para fazer o GF de cada região existem gerentes regionais de facilidades ou RFMs como são conhecidos. Os quatro gerentes regionais respondem a um gerente de facilidades da área ou AFM, como é conhecido.

## 6.2 DIAGNÓSTICO DO MERCADO DE GF NO BRASIL

No segundo semestre do ano de 2018 uma equipe composta por funcionários da sede da empresa nos Estados Unidos e alguns funcionários da empresa no Brasil visitaram alguns empreendimentos como outras entidades religiosas para verificar como fazem o GF em suas propriedades e foram ouvidos a respeito do mercado brasileiro de GF para se entender qual seria a melhor forma de reestruturar o GF da empresa no Brasil.

Durante o diagnóstico feito por esta equipe notou-se que o Brasil apresenta, além de um território extenso, uma disparidade de áreas bem desenvolvidas em GF e outras não. Logo foi observado que a estrutura implementada na sede da empresa nos Estados Unidos, o IFM, não seria possível seguir o mesmo modelo no Brasil.

A partir dos estudos de diagnóstico, foram mapeadas todas as regiões do Brasil e chegou-se à seguinte conclusão conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13 – Mercado de facilidades no Brasil



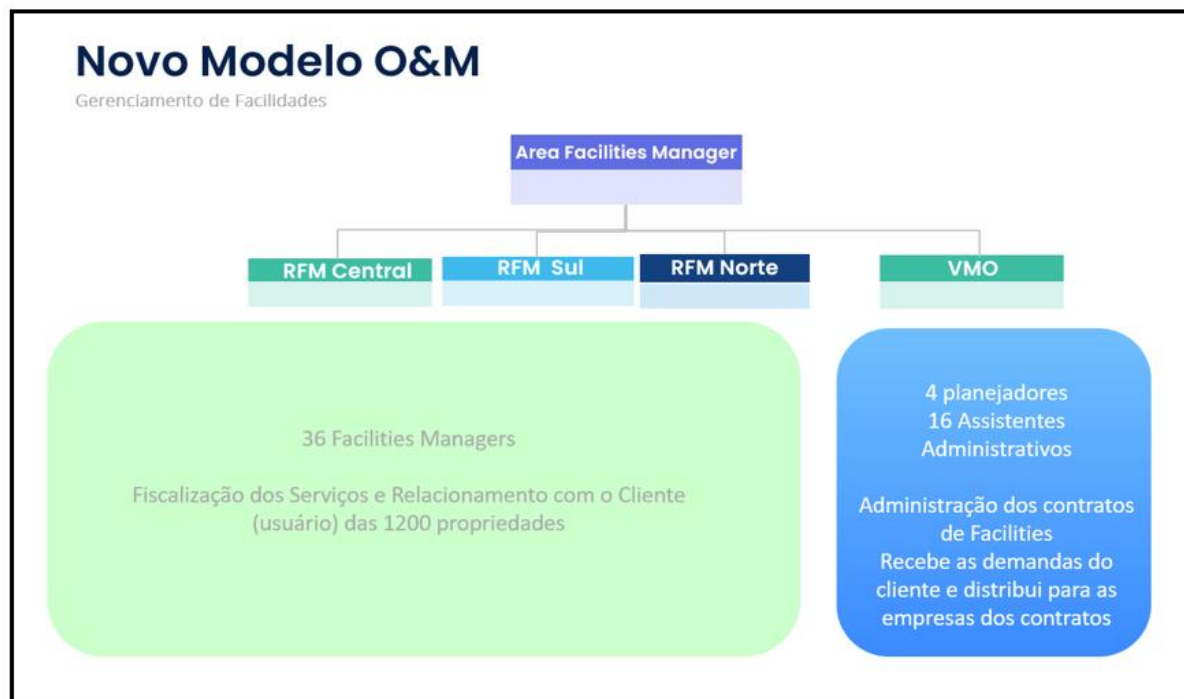
Fonte: Elaboração própria.

A partir deste diagnóstico de maturidade do mercado de facilidades no Brasil, chegou-se à conclusão de que o modelo mais adequado de GF para a reestruturação da empresa no Brasil seria um modelo intermediário. Esta nova estrutura de GF contaria com uma estrutura dedicada de GF chamada de *Vendor Management Office* (VMO) que irá gerenciar todos os contratos de serviços e todas as ordens de serviços geradas pelo cliente, usuário das propriedades da empresa espalhadas por todo o território nacional.

A estrutura dos FM Groups seria continuada, permanecendo apenas a figura do FM, porém com uma quantidade reduzida deles. Os assistentes administrativos seriam centralizados na sede da empresa em São Paulo, mas agora no VMO, também estariam com uma estrutura reduzida, pois muitos dos processos internos seriam automatizados por meio de softwares de gestão de ordens de serviços e sistemas de pagamentos *online*.

Com esta nova estrutura de GF criada por meio deste estudo de diagnóstico preliminar, implementou-se a nova estrutura de GF em julho de 2019 em dois estados brasileiros, Pernambuco e Paraíba, onde fez-se um piloto para testar esta nova estrutura de GF mostrada na Figura 14.

Figura 14 – Novo modelo de Gerenciamento de Facilidades



Fonte: Elaboração própria.

Com base nesta nova estrutura de GF, pretende-se aplicar a metodologia de análise de *gaps* para verificar se esta nova estrutura segue as diretrizes da norma NBR ISO 41001:2020 como forma de identificar quais processos estejam conforme a norma e quais não estão em conformidade, apontando assim os ajustes necessários para que o sistema de GF fique dentro da norma NBR ISO 41001:2020.

### 6.3 APLICANDO A METODOLOGIA DE ANÁLISE DE GAPS NO ESTUDO DE CASO

A primeira etapa da análise de *gaps* é, com base nesta nova estrutura de GF, preencher a tabelas de análise de *gaps* listadas no Anexo 2 e verificar quais pontos atendem e quais não atendem a norma NBR ISO 41001:2020. Depois, transferir para a Tabela 13, que fornecerá o diagnóstico por meio de uma pontuação de 0 a 100, onde os pontos do sistema de GF que não estão em conformidade ficarão visíveis, podendo assim apontar os ajustes necessários para que o sistema de GF fique dentro da norma NBR ISO 41001:2020.

Aplicando as tabelas do Anexo 2 de diagnóstico do sistema de GF existente conforme a norma NBR ISO 41001:2020 no modelo de GF desta empresa neste estudo de caso temos o seguinte resultado ilustrado na Tabela 13.

O autor preencheu as tabelas de análises de *gaps* do Anexo 2 mediante consultas às informações e documentos internos da empresa do estudo de caso.

Os resultados das tabelas do Anexo 2 aplicadas no estudo de caso estão apresentadas no Anexo 3.

Esta avaliação seguindo os critérios da norma NBR ISO 41001:2020 permitiu ao GF identificar como está o seu sistema de GF e quais os *gaps* encontrados. A partir desta análise, o processo de acertos no seu sistema de GF pode ser iniciado e conseqüentemente os processos não conformes podem ser corrigidos, para que possa então obter a certificação para a norma NBR ISO 41001:2020.

Para uma análise mais técnica recomenda-se a contratação de órgãos de certificação, que realizarão uma varredura mais profunda na organização, pois o objetivo deste trabalho foi de colaborar com uma autoavaliação do sistema existente de GF.

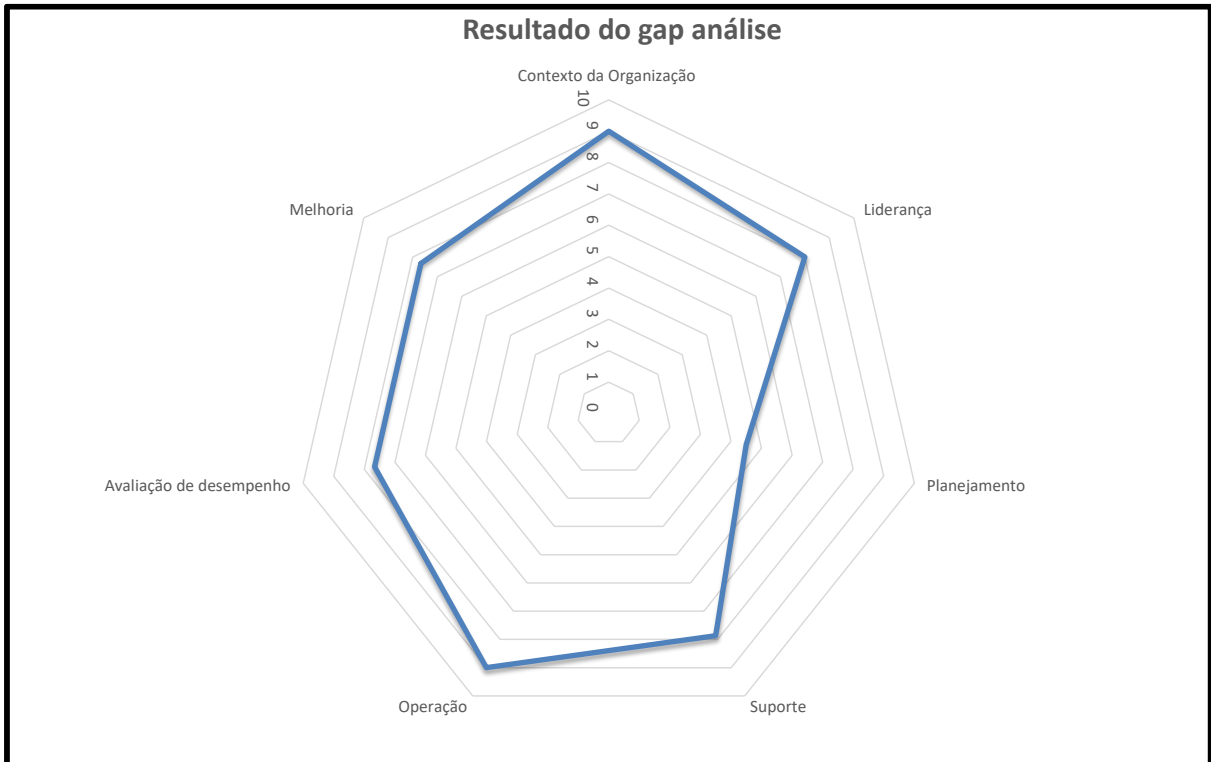
Tabela 7 – Resultado da aplicação da análise de *gaps* no estudo de caso

<b>Requisitos da Norma NBR ISO 41001:2020</b>	<b>Resultado</b>
<b>CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</b>	
Entender a organização e contexto	9
Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas	9
Há um escopo do sistema de GF	9
Sistema de GF	9
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>LIDERANÇA</b>	
Liderança e comprometimento	9
Política	9
Funções, Responsabilidades	9
Autoridades organizacionais	9
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	
Ações para tratar riscos e oportunidades	3
Objetivos de GF e Planejamento para alcançá-los	9
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>SUPORTE</b>	
Recursos	9
Competências	9
Conscientização	3
Comunicação	3
Conhecimento Organizacional	9
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>INFORMAÇÃO DOCUMENTADA</b>	
Generalidades	9
Gerar e Atualizar Informações	3
Controle de informação documentada	9
Requisitos de Informações e dados de GF	9
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>OPERAÇÃO</b>	
Planejamento e controle operacional	9
Coordenação com as partes interessadas	9
Integração de Serviços	9
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação	9
Auditoria Interna	5
Revisão de Gestão	9
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>MELHORIA</b>	
Não Conformidade e ação corretiva	9
Melhoria Contínua	5
Ações Preventivas	9
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>SCORE FINAL</b>	<b>78,57</b>

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 2 representa um retrato do status atual do sistema de GF da organização do estudo de caso realizado.

Gráfico 2 – Diagnóstico do sistema de GF do estudo de caso



Fonte: Elaboração própria.

A partir dessa verificação feita nas tabelas de análise de *gaps* informadas no Anexo 3, percebe-se que há alguns pontos de preocupação nesta nova estrutura de GF desta organização conforme Tabela 9. A Tabela 10 indica os pontos de não conformidade do sistema de GF analisado neste estudo de caso.



Tabela 8 – Não conformidades do estudo de caso

Item da norma	Descrição da norma	Situação atual
6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades	Falta documentação do processo para tratar os riscos e oportunidades e disseminação com todos os envolvidos no sistema de GF
7.3	Conscientização	Falta documentação do processo de conscientização e disseminação com todos os envolvidos no sistema de GF
7.4	Comunicação	Falta documentação do processo de comunicação e disseminação com todos os envolvidos no sistema de GF
7.5.2	Gerar e atualizar informações	Falta documentação do processo de gerar e atualizar informações e disseminação com todos os envolvidos no sistema de GF
9.2	Auditoria interna	Falta documentação do processo de auditoria interna e disseminação com todos os envolvidos no sistema de GF
10.2	Melhoria contínua	Falta documentação do processo de melhoria contínua e disseminação com todos os envolvidos no sistema de GF

Fonte: Elaboração própria.

A partir da definição do plano de ação, é necessário que se estabeleçam prazos e o(s) responsável(is) para implementá-lo dentro da organização.

#### 6.4 PLANO DE AÇÃO PARA RESOLUÇÃO DOS GAPS ENCONTRADOS

Diante da indicação feita pelo processo de análise de *gaps*, um plano de ação deve ser elaborado para a resolução dos *gaps* encontrados para que o GF possa estar em conformidade com a norma NBR ISO 41001:2020 e que possa atingir todos os objetivos. A alta administração deve nomear uma pessoa ou um grupo de pessoas dentro de sua estrutura para analisar os *gaps* e iniciar o processo de ajustes.

Deve-se estipular um prazo para que o plano de ação para a resolução dos pontos levantados na análise de *gaps* seja elaborado e com etapas de implementação bem definidas, além de verificar a necessidade de desenvolvimento de sistemas ou de novos processos para ajustar o gerenciamento de facilidades conforme norma NBR ISO 41001:2020.

A Tabela 11 mostra o plano de ação para tratar todos os *gaps* encontrados após a aplicação das tabelas de análise de *gaps* cujos resultados da aplicação no estudo de caso estão disponíveis no Anexo 3 e desta forma adequar o sistema de GF à norma NBR ISO 41001:2020.

Cada *gap* encontrado deve ser avaliado envolvendo a alta administração e todos os que estão dentro da estrutura de GF da organização.

Tabela 9 – Plano de ação para correção dos *gaps*

<b>Item da norma</b>	<b>Descrição da norma</b>	<b>Plano de ação</b>
<b>6.1</b>	Ações para tratar riscos e oportunidades	Elaborar e documentar os arquivos relacionados aos riscos, como tratá-los, considerando como estes podem alterar durante o tempo, registrando corretamente, inserindo a data da atividade e armazenando em um local padronizado dentro do sistema de GF.
<b>7.3</b>	Conscientização	Recomenda-se que seja revisado este ponto apontado pelo <i>gap</i> análise e documentado com processos claros e específicos para que o GF atenda aos objetivos da organização e que seja disseminado em todas as áreas de interesse.
<b>7.4</b>	Comunicação	Padronizar e documentar os arquivos relacionados a um plano de comunicação para assegurar que os fatos sobre mudanças sejam entendidos consistentemente registrando corretamente e inserindo a data da atividade e armazenando em um local padronizado dentro do sistema de GF.
<b>7.5.2</b>	Gerar e atualizar informações	Elaborar e documentar os arquivos relacionados para gerar e atualizar informações de GF com identificação e descrição apropriada, formato apropriado, revisão e a aprovação apropriadas quanto à conformidade desta adequação.
<b>9.2</b>	Auditoria interna	Elaborar e documentar o processo interno de auditoria para avaliar o sistema de GF e certificar-se de que existam requisitos de conformidade e critérios e o escopo da auditoria estabelecendo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios, os quais devem considerar a importância dos processos envolvidos e os resultados de auditorias anteriores.
<b>10.2</b>	Melhoria contínua	Documentar o processo de melhoria contínua para tratar não conformidades no sistema de GF, como avaliar e classificar, como resolvê-las e como implantar as ações corretivas.

Fonte: Elaboração própria.

## 6.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Dentro deste processo de implementação do plano de ação, o GF deve estipular um cronograma detalhado com etapas de implementação das ações de ajustes no gerenciamento de facilidades de modo que os prazos fiquem claros para os envolvidos.

No estudo de caso analisado, o plano de ação elaborado para ajustar os pontos levantados na análise de *gaps* não são complexos, visto que estes ajustes são de ordem documental.

A Tabela 12 ajuda o GF a ter uma visão dos itens que não estão em conformidade com a norma NBR ISO 41001:2020 e que são necessárias a correção ou implementação para que o seu sistema de gerenciamento de facilidades esteja em conformidade com a norma, estando assim elegível para a adequação do sistema de GF.

Observa-se que há um prazo de início de implantação de cada *gap* listado.

Os recursos necessários para implementar o plano de ação para ajustar, manter e melhorar o sistema de FM devem ser determinados e apoiados pela alta administração. A organização pode então fornecer, supervisionar e monitorar os recursos usados para atingir os objetivos exigidos do plano de gerenciamento da instalação e, subsequentemente, relatar as descobertas (ATKIN; BROOKS, 2021).

A identificação dos *gaps* permite à empresa criar soluções, ou pelo menos, reforçar o controle sobre os aspectos a melhorar. O GF precisará realizar reuniões de reavaliação periódicas para que seja feito o acompanhamento adequado das implantações das ações.

A cada ponto corrigido ou implantado do plano de ação, o GF deve relatar à organização demandante o sucesso e acompanhar e monitorar o novo processo e realizar o PDCA para que seja garantido o pleno funcionamento do ponto implementado na sua estrutura de GF.

Um relatório final deverá ser elaborado com todas as etapas do *gap* analisado na estrutura da organização de GF como forma de documentar o processo de certificação do gerenciamento de facilidades perante a norma NBR ISO 41001:2020.

Tabela 10 – Implementação do plano de ação (prazos)

<b>Item da norma</b>	<b>Descrição da norma</b>	<b>Plano de ação</b>	<b>Data de Início de Implantação</b>
<b>6.1</b>	Ações para tratar riscos e oportunidades	Elaborar e documentar os arquivos relacionados aos riscos, como tratá-los, considerando como estes podem alterar durante o tempo, registrando corretamente, inserindo a data da atividade e armazenando em um local padronizado dentro do sistema de GF.	01/01/2022
<b>7.3</b>	Conscientização	Recomenda-se que seja revisado este ponto apontado pelo gap análise e documentado com processos claros e específicos para que o GF atenda aos objetivos da organização e que seja disseminado em todas as áreas de interesse.	01/01/2022
<b>7.4</b>	Comunicação	Padronizar e documentar os arquivos relacionados a um plano de comunicação para assegurar que os fatos sobre mudanças sejam entendidos consistentemente registrando corretamente e inserindo a data da atividade e armazenando em um local padronizado dentro do sistema de GF.	01/01/2022
<b>7.5.2</b>	Gerar e atualizar informações	Elaborar e documentar os arquivos relacionados para gerar e atualizar informações de GF com identificação e descrição apropriada, formato apropriado, revisão e a aprovação apropriadas quanto à conformidade desta adequação.	01/01/2022
<b>9.2</b>	Auditoria interna	Elaborar e documentar o processo interno de auditoria para avaliar o sistema de GF e certificar-se de que existam requisitos de conformidade e critérios e o escopo da auditoria estabelecendo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios, os quais devem considerar a importância dos processos envolvidos e os resultados de auditorias anteriores.	01/01/2022
<b>10.2</b>	Melhoria contínua	Documentar o processo de melhoria contínua para tratar não conformidades no sistema de GF, como avaliar e classificar, como resolvê-las e como implantar as ações corretivas.	01/01/2022

Fonte: Elaboração própria.

É necessário desenvolver estratégias para acompanhar a evolução geral do seu plano de ação, bem como definir no cronograma os períodos em que serão feitas essa análise e ter um prazo para que o plano de ação seja concluído.

Uma vez que o plano de ação é encerrado, as pessoas envolvidas devem realizar a revisão de cada ponto implementado e transferir as informações para um documento que o permita fazer parte do sistema de GF da organização.

Recomenda-se que estes documentos sejam gerados a partir do plano de ação implementado, que sejam revisados periodicamente aplicando o PDCA para que o sistema GF atenda aos objetivos da organização e que seja disseminado em todas as áreas de interesse.

Para que a melhoria contínua seja eficaz e eficiente, a alta administração da organização do estudo de caso deve elaborar um documento para implementação das melhorias identificadas na análise de *gaps* e monitorar os KPIs e SLAs para medir o desempenho do sistema de GF, além de disseminar em todas as áreas de interesse dentro da organização.

## 6.6 CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO

A padronização e documentação são essenciais para não somente para identificar os pontos de melhoria no gerenciamento de GF, mas para alcançar os objetivos da organização.

A nova estrutura de GF implementada tem de fato um grupo de pessoas com descrição das funções com responsabilidade. Comparado à estrutura original, os *Facilities Management Group* deixam de existir, ou seja, os escritórios fixos não serão mais necessários, pois os *facilities managers*, que são os “olhos do dono” na nova estrutura, estarão em constante deslocamento realizando na sua nova função a auditoria dos contratos de prestação de serviços, visitando e fiscalizando os prestadores de serviços nas propriedades, os contratos que antes eram gerenciadas por cada FMG passam a ser gerenciados pelo VMO e com abrangência nacional. Portanto, a centralização desta documentação de ajustes do processo do sistema de GF deverá estar bem consolidada conforme descrito na norma NBR ISO 41001:2020.

Nesta avaliação, a metodologia de análise de *gaps* realizada despertou um desejo movido pela administração da empresa estudada a ir mais a fundo na avaliação do sistema de GF para garantir o aprimoramento dos processos, das atividades profissionais e humanas, com base nos princípios morais, transparentes e éticos, além da conscientização da alta direção para uma forma de olhar as questões econômicas, sociais e ambientais, por meio das decisões a serem tomadas sobre os fatores críticos de sucesso apresentados neste estudo de caso.

Percebeu-se que no estudo de caso há uma lacuna entre o nível tático e o nível operacional, onde é necessário traduzir os objetivos da organização com o novo

modelo de GF para que o nível operacional possa executar os processos e atividades por meio da implantação de recursos capazes de alinhar a equipe operacional de forma a atender aos objetivos estratégicos da organização.

A aplicação das análises de *gaps* permitiu identificar e avaliar algumas inconformidades do estudo de caso referentes a processos relacionados ao GF conforme a norma NBR ISO 41001:2020. Uma delas é a questão dos riscos envolvendo a terceirização no novo modelo a ser implementado no sistema de GF. Recomenda-se que seja documentado o plano de ação para cada risco envolvendo este tipo de abordagem na terceirização de larga escala, pois o nível tático de GF precisa de fato planejar todas as ações para tratar esses riscos e oportunidades, considerando como estes podem se alterar com o tempo.

Contudo, é preciso ter uma estrutura de GF bem organizada capaz de implementar os pontos que não estão em conformidade com a norma NBR ISO 41001:2020. A equipe que compõe o nível tático precisa de treinamento e alinhamento com o novo modelo de sistema de GF apresentado no estudo de caso, para isto a comunicação é o elemento-chave para o sucesso deste novo modelo de GF.

A análise de *gaps* identificou este *gap* da comunicação, em que a organização deve determinar a necessidade de comunicações internas e externas relevantes ao sistema de GF. Para que a implantação do novo modelo tenha sucesso, os prazos de comunicação devem ser realizados com tempo suficiente para que as equipes do nível tático possam entender claramente o seu novo papel dentro do novo sistema de GF.

No estudo de caso realizado, notou-se que a organização demandante fez uma reestruturação no seu sistema de GF com o objetivo de reduzir os custos e esta redução poderá representar um risco, pois dentro do mercado de facilidades no Brasil, as empresas procuram cada vez mais terceirizar as atividades que não são a sua atividade principal, e com isto tentam reduzir custos operacionais. Isto é uma boa abordagem desde que se tenha uma estrutura de gerenciamento de facilidades bem organizada e em conformidade com a norma NBR ISO 41001:2020.

A redução de cerca de 22% do efetivo de GF na nova estrutura pode impactar diretamente na qualidade dos serviços das empresas terceirizadas, pois a organização demandante está focando em uma estrutura centralizada de gerenciamento de contratos de serviços em facilidades e se esquecendo que além de gerenciar os contratos como a rotina de recebimento de ordens de serviços, cronograma de serviços de rotina mensais, faz-se necessário uma estrutura para

fiscalizar a qualidade dos serviços prestados. Por mais que existam mecanismos como software de gerenciamento de ordens de serviços para monitorar os KPIs e SLAs, as inspeções presenciais de acompanhamento dos serviços executados são essenciais para que as empresas destes contratos saibam que seu serviço está sendo fiscalizado e não somente monitorado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal de um sistema de GF que atende aos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 é ajudar a criar uma cultura organizacional que se envolve em um ciclo contínuo de avaliação, correção e melhoria de processos e atividades por meio de liderança e comprometimento gerencial, bem como conscientização de todos os envolvidos dentro de uma organização.

O GF representado por uma abordagem adequada conforme os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 para o gerenciamento eficiente, efetivo e eficaz do espaço construído, possibilita tratar de maneira conveniente os novos paradigmas relativos ao seu uso. Neste contexto, com o atendimento dos requisitos da norma NBR ISO 41001:2020 será possível obter a produtividade desejada nos trabalhos realizados no ambiente construído.

Com a publicação da norma NBR ISO 41001:2020 em abril de 2020, a busca por adequação do sistema de GF das empresas que dispõem de uma estrutura interna de GF se tornará frequente, portanto, esta avaliação conforme descrita neste trabalho, favorece todo o suporte necessário para todos os que pretendem seguir por este caminho de avaliação, readequação e posterior qualificação do seu sistema de GF para a certificação pela norma NBR ISO 41001:2020.

A metodologia apresentada para uma avaliação de um sistema de GF permite uma análise rápida de qualquer sistema de GF para se verificar seu estado atual comparando-se com os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

Os resultados obtidos durante a aplicação das tabelas de análise de *gaps* no estudo de caso evidenciaram que a metodologia abordada neste trabalho atingiu as expectativas e seu objetivo de avaliação de sistema de GF conforme os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

Ficou evidente que, para se obter os resultados esperados utilizando-se esta metodologia de análise de *gaps*, é necessário que o responsável pela avaliação utilize todos os itens da norma NBR ISO 41001:2020 conforme descritos nas tabelas de análise de *gaps*. O Anexo A da norma NBR ISO 41001:2020 fornece mais orientações servindo como uma ferramenta auxiliar.

Portanto, para o sucesso no mercado de GF é necessário que a organização demandante tenha a sua estrutura de GF sólida e dentro dos requisitos da norma NBR



ISO 41001:2020 que direcionará para uma eficiência e produtividade dos recursos financeiros, bem como a maneira pela qual os processos estarão bem claros e definidos devido o seu GF e colaborar para que seu sistema de GF esteja preparado para a certificação.

Esta metodologia de avaliação de sistema de GF permitiu que por meio do plano de ação elaborado, um recurso preliminar para apoiar uma análise mais técnica por meio dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 seja realizado por um órgão certificador.

Recomenda-se que este processo de avaliação apresentado neste trabalho seja repetido periodicamente em sistemas de GF como um ciclo PDCA. Este método aplicado de forma periódica pode permitir à organização conseguir reavaliar as necessidades e seu sistema de GF estar de acordo com os requisitos da norma NBR ISO 41001:2020.

Com estes resultados obtidos nas análises realizadas é possível compreender a capacidade de melhorias e correções que as análises de *gaps* podem gerar.

Ao ter um sistema de GF normalizado, haverá um relacionamento e alinhamento mais eficaz com a atividade-fim da organização demandante, uma melhor interpretação da estratégia da organização demandante para o GF, um melhor gerenciamento da organização de GF com uma integração estruturada dos serviços de suporte e prestadores de serviço.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDER, K. **A Strategy for Facilities Management**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Facilities Management in the New Organization**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Quality Managed Facilities**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Facilities Value Management**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Facilities Risk Management**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Facilities Management Practice**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Facilities Management as a Quality Cycle**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Identifying and Managing Facilities Needs**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALEXANDER, K. **Facilities Management Service Design**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410070200/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

AMERICAN SOCIETY OF TESTING MATERIALS. **Standards on Whole Building Functionality and Serviceability**. 2 ed. American Society for Testing and Materials, Subcommittee E 06.25 on Whole Building and Facilities, Danvers, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 41001/2020: **Facility management – Sistemas de gestão – Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 15/04/2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 41011/2019: **Facility management - Vocabulário**. Rio de Janeiro, 18/10/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 41012/2019: **Facility management – Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos**. Rio de Janeiro, 18/10/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/TR 41013: **Facility management – Escopo, conceitos-chave e benefícios**. Referências. Rio de Janeiro, 18/10/2019.

ASSOCIATION OF PHYSICAL PLANT ADMINISTRATORS, **Strategic Assessment Model**. Disponível em: <https://archive.appa.org/Research/SAM/sam.pdf> Acesso em: 01 nov. 2021, 15:38PM.

ATKIN, B.; BROOKS, A. **Total Facility Management**. 5. ed. UK: Blackwell Science Ltd, 2021.

ATKIN, B.; BILDSTEN L. **A Future for Facility Management**. 2017. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CI-11-2016-0059/full/html>. Acesso em: 24 jul. 2020.

KINCAID, D. **Integrated Facility Management**. 01 ago. 1994. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632779410062353/full/html>. Acesso em: 26 jul. 2020.

ROPER, K.; **Facility management maturity and research**. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-04-2016-0011/full/html> . Acesso em: 25 jul. 2020.

ROBERTS, P. **Corporate competence in FM: current problems and issues**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632770110390711/full/html>. Acesso em: 25 jul. 2020.

VOORDT, T. V. D. **Facilities management and corporate real estate management: FM/CREM or FREM?** 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-05-2016-0018/full/html>. Acesso em: 25 jul. 2020.

WAHEED, Z.; FERNIE, S. **Knowledge based facilities management**. Disponível em: <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632770910956111/full/html>. Acesso em: 25 jul. 2020.

WILSON, D. **Strategic FM Framework – RICS guidance note, Global 1<sup>st</sup> edition**. 0 19 abr. 2018 Disponível em: [www.rics.org/globalassets/rics-website/media/upholding-professional-standards/sector-standards/real-estate/strategic-fm-framework-1st-edition-rics.pdf](http://www.rics.org/globalassets/rics-website/media/upholding-professional-standards/sector-standards/real-estate/strategic-fm-framework-1st-edition-rics.pdf). Acesso em: 12 set. 2021.

## ANEXO 1

Tabela 11 – Tabela de análise de *gaps* conforme Norma NBR ISO 41001:2020

<b>Requisitos da Norma NBR ISO 41001:2020</b>	<b>Resultado</b>
<b>CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</b>	
Entender a organização e contexto	10
Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas	10
Há um escopo do sistema de GF	10
Sistema de GF	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>LIDERANÇA</b>	
Liderança e comprometimento	10
Política	10
Funções, Responsabilidades	10
Autoridades organizacionais	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	
Ações para tratar riscos e oportunidades	10
Objetivos de GF e Planejamento para alcançá-los	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>SUPORTE</b>	
Recursos	10
Competências	10
Conscientização	10
Comunicação	10
Conhecimento Organizacional	10
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>INFORMAÇÃO DOCUMENTADA</b>	
Generalidades	10
Gerar e Atualizar Informações	10
Controle de informação documentada	10
Requisitos de Informações e dados de GF	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>OPERAÇÃO</b>	
Planejamento e controle operacional	10
Coordenação com as partes interessadas	10
Integração de Serviços	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação	10
Auditoria Interna	10
Revisão de Gestão	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>MELHORIA</b>	
Não Conformidade e ação corretiva	10
Melhoria Contínua	10
Ações Preventivas	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
<b>PESO</b>	<b>12,5</b>
<b>SCORE FINAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

## ANEXO 2

Tabela 12 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Contexto da organização

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
4	Contexto da organização													O que?	Quem?	Quando?	
4.1	Entender a organização e seu contexto																
4.1.1	A organização deve determinar, demonstrar e documentar questões externas e internas que sejam relevantes ao seu propósito e seus objetivos estratégicos, e que afetem a sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) de seu sistema de GF.																
4.2	Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas																
4.2.1	As partes interessadas que são relevantes ao sistema de GF																
4.2.2	Os requisitos dessas partes interessadas																
4.2.3	As saídas que atenderão aos requisitos																
4.2.4	As entradas requeridas para alcançar essas saídas																
4.2.5	O processo para manter os requisitos atualizados																
4.3	Determinar o escopo do sistema de GF																
4.3.1	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar as questões externas e internas referidas em 4.1;																
4.3.2	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar os requisitos referidos em 4.2																
4.3.3	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar a interação com outros sistemas de gestão, se utilizados, e os recursos para atender aos requisitos																
4.4	Sistema de GF																
4.4.1	A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de GF, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos deste documento																
Comentários e Observações:																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Liderança

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - LIDERANÇA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
5	Liderança													O que?	Quem?	Quando?	
5.1	<b>Liderança e comprometimento</b> A alta direção da organização deve demonstrar liderança e comprometimento em relação ao sistema de GF:																
5.1.1	assegurando que a política de GF e os objetivos de GF são estabelecidos e são compatíveis com a direção estratégica da organização demandante																
5.1.2	assegurando a integração e o suporte dos requisitos do sistema de GF nos processos de negócios da organização																
5.1.3	assegurando que os recursos necessários para o sistema de GF estão disponíveis																
5.1.4	comunicando a importância de um sistema de GF efetivo e da conformidade com os requisitos do sistema de GF;																
5.1.5	comunicando-se com a alta direção da organização demandante																
5.1.6	assegurando que o sistema de GF alcance o(s) resultado(s) pretendido(s) conforme aqui documentado																
5.1.7	direcionando e apoiando as pessoas para contribuir com a efetividade do sistema de GF																
5.1.8	coordenando e colaborando interdepartamentalmente																
5.1.9	promovendo a melhoria contínua em inovação, comunicação, motivação, integração funcional cruzada, apoio dos objetivos da organização e gestão responsável																
5.1.10	apoiar outras funções de gestão relevantes para demonstrar a sua liderança quando for aplicada nas suas áreas de responsabilidade																
5.1.11	assegurar que a abordagem utilizada para gerenciar riscos em GF esteja alinhada com a abordagem da organização para gerenciar riscos																

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Liderança – política parte 1

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - LIDERANÇA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
5.2	Política A alta direção deve estabelecer uma política de GF que:																
5.2.1	seja apropriada ao propósito da organização																
5.2.2	forneça uma estrutura para definir os objetivos de GF																
5.2.3	assegure a gestão de riscos																
5.2.4	inclua um comprometimento para atender aos requisitos aplicáveis																
5.2.5	inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de GF																
5.2.6	seja endossada pela alta direção ou por um responsável-chave da organização demandante																
5.2.7	corresponda às características e requisitos da organização demandante																
5.2.8	considere as características e requisitos dos usuários da instalação e da própria instalação																
5.2.9	ênfase como ela responde às questões apropriadas ao contexto local																
	A política de GF deve:																
5.2.10	estar disponível como informação documentada																
5.2.11	ser comunicada regularmente dentro da organização e com outras partes interessadas																
5.2.12	estar disponível às partes interessadas, conforme apropriado																
5.2.13	ser consistente e estar integrada com outras políticas organizacionais relevantes																
5.2.14	ser consistente com o plano organizacional																
5.2.15	ser apropriada à natureza e escala da organização e suas operações																
5.2.16	ser implementada, revisada periodicamente e reportada à alta direção e, se requerido, atualizada																

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 15 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Liderança – política parte 2

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - LIDERANÇA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais																
	A alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para funções relevantes sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização.																
	A alta direção deve atribuir a responsabilidade e autoridade para:																
5.3.1	assegurar que o sistema de GF está em conformidade com os requisitos deste documento;																
5.3.2	assegurar que as políticas e objetivos são estabelecidos para o sistema de GF e são compatíveis com a direção estratégica da organização;																
5.3.3	reportar sobre o desempenho do sistema de GF à alta direção;																
5.3.4	assegurar que o processo de GF está estabelecido e é compatível com a política de GF e objetivos de GF;																
5.3.5	estabelecer e atualizar o plano de GF;																
5.3.6	assegurar que os sistemas de gestão, procedimentos e qualquer cadeia de suprimentos utilizados suportam totalmente a entrega dos objetivos de GF;																
5.3.7	assegurar a conformidade, robustez, adequação e efetividade do sistema de GF;																
5.3.8	assegurar que as estratégias de fornecimento suportam o sistema de GF;																
5.3.9	estabelecer, revisar, reportar e atualizar o sistema de GF.																
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.



Tabela 15 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Planejamento

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - PLANEJAMENTO																	
Empresa:												Data:		Revisão:			
Feito por:		Sim										Aprovado por:					
		Não															
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação O que?	Responsável Quem?	Data Quando?	Observação
6	Planejamento																
	<b>Ações para tratar os riscos e oportunidades</b>																
6.1	Ao planejar o sistema de GF, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que precisam ser tratados para:																
6.1.1	dar garantia que o sistema de GF possa alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s);																
6.1.2	evitar ou reduzir efeitos indesejados;																
6.1.3	assegurar a continuidade dos negócios e a preparação para emergências;																
6.1.4	alcançar a melhoria contínua.																
	A organização deve planejar:																
6.1.5	ações para tratar esses riscos e oportunidades, considerando como esses riscos e oportunidades podem se alterar com o tempo;																
6.1.6	como integrar e implementar as ações em seus processos do sistema de GF;																
6.1.7	como avaliar a efetividade dessas ações.																
6.2	<b>Objetivos de GF e planejamento para alcançá-los</b>																
	A organização deve estabelecer objetivos de GF em funções, subfunções e níveis relevantes. A organização deve considerar os requisitos das partes interessadas relevantes e de outros requisitos financeiros, técnicos e organizacionais do processo de planejamento de GF.																
6.2.1	os objetivos de FM devem ser consistentes e alinhados com os objetivos organizacionais;																
6.2.2	ser consistentes com a política de GF;																
6.2.3	ser mensuráveis (se praticável) sem custo ou documentação em excesso;																
6.2.4	ser estabelecidos e atualizados utilizando os critérios determinados em 4.2;																
6.2.5	considerar os requisitos aplicáveis;																
6.2.6	ser monitorados;																
6.2.7	ser comunicados às partes interessadas relevantes;																
6.2.8	ser revisados e atualizados conforme apropriado.																
	A organização deve reter a informação documentada sobre os objetivos de GF.																
	Ao planejar como alcançar seus objetivos de GF, a organização deve determinar:																
6.2.9	o que será feito;																
6.2.10	quais recursos e orçamentos serão requeridos;																
6.2.11	quem será o responsável;																
6.2.12	como os resultados serão avaliados;																
6.2.13	horizontes de planejamento apropriados com a organização demandante para a entrega completa e efetividade																
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 16 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Suporte – parte 1

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - SUPORTE																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
7	Suporte													O que?	Quem?	Quando?	
7.1	<b>Recursos</b>																
7.1.1	A organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de GF.																
7.1.2	A organização deve fornecer, supervisionar conforme necessário e monitorar os recursos utilizados na implementação das atividades requeridas para alcançar os objetivos do(s) plano(s) de GF.																
7.2	<b>Competência</b>																
	<b>A organização deve:</b>																
7.2.1	determinar a competência necessária da(s) pessoa(s) (ou entidades) que realizam o trabalho sob seu controle que afeta o seu desempenho de GF;																
7.2.2	assegurar que essas pessoas sejam competentes com base na educação, treinamento e/ou experiência apropriados;																
7.2.3	quando aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária, manter a educação, treinamento e certificações de forma contínua e avaliar a efetividade das medidas tomadas;																
7.2.4	assegurar que as competências estejam alinhadas com o contexto local aplicável;																
7.2.5	reter as informações documentadas apropriadas como evidência da competência;																
7.2.6	planejar recursos futuros e requisitos de longo prazo.																
7.3	<b>Conscientização</b>																
	<b>As pessoas ou entidades que realizam trabalho sob o controle da organização devem estar cientes:</b>																
7.3.1	da política de GF;																
7.3.2	dos objetivos estratégicos, saídas e resultados desejados da organização;																
7.3.3	da sua contribuição para a efetividade do sistema de GF, incluindo os benefícios de melhoria de desempenho de GF;																
7.3.4	das implicações de não conformidade com os requisitos do sistema de GF																
7.4	<b>Comunicação</b>																
	<b>A organização deve determinar a necessidade de comunicações internas e externas relevantes ao sistema de GF, incluindo:</b>																
7.4.1	sobre quais informações ela comunicará;																
7.4.2	o porquê de as informações precisarem ser comunicadas;																
7.4.3	quando comunicar;																
7.4.4	com quem comunicar;																
7.4.5	como comunicar;																
7.4.6	como monitorar a efetividade das comunicações																

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 17 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Suporte – parte 2

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - SUPORTE																	
Empresa:	Sim											Data:	Revisão:				
Feito por:	Não											Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
7.5	<b>Informação Documentada</b>																
7.5.1	<b>Generalidades</b> O sistema de GF da organização deve incluir:																
7.5.2.1	informações documentadas requeridas por este documento;																
7.5.2.2	informações documentadas determinadas pela organização como sendo necessárias para a efetividade do sistema de GF.																
	<b>A extensão da informação documentada para um sistema de GF pode diferir de uma organização para outra devido:</b>																
7.5.2.3	ao tamanho da organização e seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços;																
7.5.2.4	à complexidade dos processos e suas interações;																
7.5.2.5	à competência das pessoas.																
7.5.2	<b>Gerar e atualizar informações</b>																
	<b>Ao gerar e atualizar informações documentadas, a organização deve assegurar:</b>																
7.5.2.1	a identificação e a descrição apropriadas (por exemplo, título, data, autor ou número de referência);																
7.5.2.2	o formato apropriado (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, meio eletrônico);																
7.5.2.3	a revisão e a aprovação apropriadas quanto à conformidade e adequação.																
7.5.3	<b>Controle de Informação documentada</b>																
	<b>As informações documentadas requeridas pelo sistema de GF e por este documento devem ser controladas para assegurar que elas:</b>																
7.5.3.1	estejam disponíveis e sejam adequadas para uso, onde e quando elas forem necessárias;																
7.5.3.2	estejam adequadamente protegidas (por exemplo, por perda de confidencialidade, uso impróprio ou perda de integridade).																
	<b>Para o controle de informações documentadas, a organização deve tratar das seguintes atividades, conforme aplicável:</b>																
7.5.3.3	nível de informações requeridas para apoiar os objetivos da organização demandante;																
7.5.3.4	requisitos de governança das informações;																
7.5.3.5	distribuição, acesso, recuperação e uso;																
7.5.3.6	armazenamento e preservação, incluindo a preservação da legibilidade (ou seja, suficientemente clara para leitura);																
7.5.3.7	controle de mudanças (por exemplo, controle de versão);																
7.5.3.8	retenção e disposição;																
7.5.3.9	prevenção do uso não intencional de informações obsoletas;																
7.5.3.10	proteção das informações documentadas e dados.																
<b>Nota</b>	As informações documentadas de origem externa determinadas pela organização como necessárias para o planejamento e operação do sistema de GF devem ser identificadas, conforme apropriado, e controladas. O acesso pode implicar uma decisão em relação à permissão para visualizar somente as informações documentadas ou a permissão e autoridade para visualizar e alterar as informações documentadas.																

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 18 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Suporte – parte 3

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - SUPORTE																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
<b>7.5.4</b>	<b>Requisitos de informações e dados de GF</b>																
	A organização deve determinar seus requisitos de informações para suportar seu sistema de GF e o alcance de seus objetivos organizacionais. Ao fazer isso:																
7.5.4.1	a organização deve considerar as funções e as responsabilidades de GF;																
7.5.4.2	a organização deve considerar os processos, os procedimentos e as atividades de GF;																
7.5.4.3	a organização deve considerar a significância dos riscos identificados;																
7.5.4.4	a organização deve considerar a troca de informações com suas partes interessadas, incluindo os prestadores de serviços;																
7.5.4.5	a organização deve considerar o impacto da qualidade, disponibilidade e gestão das informações na tomada de decisão organizacional;																
7.5.4.6	a organização deve determina os atributos dos dados identificados;																
7.5.4.7	a organização deve determina a qualidade dos dados identificados;																
7.5.4.8	a organização deve determina como e quando os dados são coletados, analisados e avaliados;																
7.5.4.9	a organização deve especificar, implementar e manter processos para gerenciar suas informações e dados;																
7.5.4.10	a organização deve determinar os requisitos para alinhamento da terminologia financeira e não financeira relevante para a gestão de ativos em toda a organização;																
7.5.4.11	a organização deve assegurar que haja consistência e rastreabilidade entre as informações e dados financeiros e técnicos e outras informações e dados não financeiros relevantes, na medida do necessário para atender aos requisitos aplicáveis, considerando os requisitos das suas partes interessadas e os objetivos organizacionais																
<b>7.5.5</b>	<b>Conhecimento organizacional</b>																
7.5.5.1	A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços. Este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário. Ao tratar das necessidades de mudança e tendências, a organização deve considerar seu conhecimento atual e determinar como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas.																
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 19 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Operação

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - OPERAÇÃO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
8	Operação													O que?	Quem?	Quando?	
	Planejamento e controle operacional																
8.1	A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas em 6.1 (ver também 6.2, Seções 9 e 10) :																
8.1.1	estabelecendo critérios para os processos;																
8.1.2	implementando controle dos processos de acordo com os critérios;																
	Convém que os processos operacionais documentados incluam:																
8.1.3	gestão de relacionamento;																
8.1.4	gestão de recursos, incluindo planejamento de capacidade;																
8.1.5	declarações e acordos de nível de serviço;																
8.1.6	gestão de projetos.																
	A organização deve controlar as mudanças planejadas e revisar as consequências das mudanças não intencionais, tomando medidas para mitigar quaisquer efeitos adversos, conforme necessário e deve assegurar que os processos sejam controlados.																
8.2	Coordenação com as partes interessadas																
8.2.1	A organização deve gerenciar relacionamentos com os usuários finais e outras partes interessadas																
8.3	Integração de serviços																
8.3.1	A organização deve demonstrar que as funções de GF estejam integradas para assegurar a entrega efetiva e eficiente de serviços de GF.																
Comentários e Observações:																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 20 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Avaliação de Desempenho – parte 1

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
9	Avaliação de desempenho													O que?	Quem?	Quando?	
	<b>Monitoramento, medição, análise e avaliação</b>																
9.1	A organização deve determinar o escopo dos serviços de GF a serem monitorados de acordo com 4.3. A organização deve determinar:																
9.1.1	o relacionamento de objetivos estratégicos;																
9.1.2	o desempenho de GF, incluindo critérios de desempenho financeiros e não financeiros para a efetividade deste documento;																
9.1.3	os dados para estabelecer o desempenho mínimo;																
9.1.4	o que precisa ser monitorado e medido;																
9.1.5	os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação, conforme aplicável, para assegurar resultados válidos;																
9.1.6	quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;																
9.1.7	quando os resultados do monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.																
	A organização deve reter informações documentadas apropriadas como evidência dos resultados. A organização deve avaliar o desempenho e a efetividade do sistema de FM. A organização deve criar uma estrutura ao seu redor para organizar e reportar seu desempenho.																
9.2	<b>Auditoria interna</b>																
9.2.1	<b>A organização deve realizar auditorias internas em intervalos planejados para prover informações sobre se o sistema de GF:</b>																
9.2.1.1	planejar, estabelecer, implementar e manter programa(s) de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios, a qual deve considerar a importância dos processos envolvidos e os resultados de auditorias anteriores;																
9.2.1.2	definir os critérios e o escopo da auditoria para cada auditoria;																
9.2.1.3	selecionar auditores e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;																
9.2.1.4	assegurar que os resultados das auditorias sejam reportados à direção relevante;																
9.2.1.5	reter informações documentadas como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados da auditoria.																

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 21 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Avaliação de Desempenho – parte 2

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
9.3	Revisão de gestão																
	<b>A alta direção da organização deve revisar o sistema de GF da organização, em intervalos planejados, para assegurar a sua contínua conformidade, adequação e efetividade. A revisão de gestão deve incluir consideração sobre:</b>																
9.3.1	status das ações de revisões de gestão anteriores;																
9.3.2	mudanças em questões externas e internas que são relevantes ao sistema de GF;																
	<b>Informações do desempenho de GF, incluindo tendências em:</b>																
9.3.3	não conformidades e ações corretivas;																
9.3.4	resultados de monitoramento e medição para atividades de GF rotineiras																
9.3.5	resultados de monitoramento e medição para atividades de GF não rotineiras;																
9.3.6	resultados de auditoria;																
	<b>A revisão de gestão deve incluir consideração sobre:</b>																
9.3.7	oportunidades para melhoria contínua;																
9.3.8	oportunidades para melhoria do serviço, redução de custos ou melhorias no desempenho ambiental e desempenho social;																
9.3.9	mudanças no perfil de risco, opções ou metodologias de entrega de serviços																
	<b>Os resultados da revisão de gestão devem incluir decisões relacionadas às oportunidades de melhoria contínua e qualquer necessidade de mudanças no sistema de FM, incluindo:</b>																
9.3.10	variações no escopo do sistema de GF;																
9.3.11	melhoria da efetividade do sistema de GF;																
9.3.12	modificação de procedimentos e controles para responder a eventos internos ou externos que possam impactar o sistema de GF.																
	<b>incluindo mudanças para:</b>																
9.3.13	requisitos comerciais e operacionais																
9.3.14	condições e processos operacionais																
9.3.15	obrigações contratuais;																
9.3.16	níveis de risco e/ou critérios para aceitação de riscos;																
9.3.17	necessidades de recursos																
9.3.18	requisitos de financiamento e orçamento;																
	<b>Os resultados da revisão de gestão devem incluir decisões relacionadas às oportunidades de melhoria contínua e qualquer necessidade de mudanças no sistema de GF, incluindo:</b>																
9.3.19	como a efetividade dos controles é medida																
	<b>A organização deve reter informações documentadas como evidência dos resultados das revisões realizadas pela direção. A organização deve:</b>																
9.3.20	comunicar os resultados da revisão realizada pela direção às partes interessadas relevantes;																
9.3.21	tomar medidas apropriadas relacionadas a esses resultados.																
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 22 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 – Melhoria

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - MELHORIA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
10	Melhoria													O que?	Quem?	Quando?	
10.1	<b>Não conformidade e ação corretiva</b>																
	<b>Quando uma não conformidade ocorrer, a organização deve:</b>																
10.1.1	reagir à não conformidade e, conforme aplicável e tomar medidas para controlá-la e corrigi-la																
10.1.2	reagir à não conformidade e, conforme aplicável e tratar das consequências;																
10.1.3	avaliar a necessidade de medidas para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade a fim de que ela não ocorra novamente ou ocorra em outro lugar;																
10.1.4	revisando a não conformidade;																
10.1.5	determinando as causas da não conformidade;																
10.1.6	determinando se não conformidades similares existem ou poderiam potencialmente ocorrer																
10.1.7	implementar qualquer medida necessária																
10.1.8	revisar a efetividade de qualquer ação corretiva tomada																
10.1.9	efetuar mudanças no sistema de GF, se necessário;																
10.1.10	comunicar a não conformidade e a ação corretiva tomada para as partes interessadas relevantes.																
	Ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas. A organização deve reter informações documentadas como evidência:																
10.1.11	da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas;																
10.1.12	dos resultados de qualquer ação corretiva.																
10.2	<b>Melhoria contínua</b>																
10.2.1	A organização deve melhorar continuamente a conformidade, adequação e efetividade do sistema de GF. A organização deve demonstrar uma abordagem positiva contínua para a identificação, avaliação e gestão de fatores internos e externos que impactam seus serviços.																
10.2.2	Ela deve buscar a inovação, incluindo a implementação de novas soluções e mudanças em seus métodos de trabalho e resultados para o benefício da organização demandante.																
10.3	<b>Ações preventivas</b>																
10.3.1	A organização deve estabelecer processos para identificar proativamente possíveis disparidades na entrega de serviços e no desempenho de GF e avaliar a necessidade para tomar medidas proativas.																
10.3.2	Quando uma disparidade potencial na entrega de serviços e/ou no desempenho de GF é identificada, a organização deve aplicar as ações corretivas estabelecidas em 10.1.																
Comentários e Observações:																	

Fonte: Elaboração própria.



## ANEXO 3

Tabela 23 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Contexto da organização

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
4	Contexto da organização												9	O que?	Quem?	Quando?	
4.1	Entender a organização e seu contexto																
4.1.1	A organização deve determinar, demonstrar e documentar questões externas e internas que sejam relevantes ao seu propósito e seus objetivos estratégicos, e que afetem a sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) de seu sistema de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2	Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas																
4.2.1	As partes interessadas que são relevantes ao sistema de GF												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.2	Os requisitos dessas partes interessadas												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.3	As saídas que atenderão aos requisitos												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.4	As entradas requeridas para alcançar essas saídas												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.2.5	O processo para manter os requisitos atualizados												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.3	Determinar o escopo do sistema de GF																
4.3.1	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar as questões externas e internas referidas em 4.1;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.3.2	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar os requisitos referidos em 4.2												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.3.3	Ao determinar este escopo, a organização deve considerar a interação com outros sistemas de gestão, se utilizados, e os recursos para atender aos requisitos												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
4.4	Sistema de GF																
4.4.1	A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de GF, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos deste documento												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
Comentários e Observações:																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 24 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Liderança parte 1

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - LIDERANÇA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
5	Liderança												8,11	O que?	Quem?	Quando?	
5.1	Liderança e comprometimento																
	A alta direção da organização deve demonstrar liderança e comprometimento em relação ao sistema de GF:																
5.1.1	assegurando que a política de GF e os objetivos de GF são estabelecidos e são compatíveis com a direção estratégica da organização demandante												7	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.2	assegurando a integração e o suporte dos requisitos do sistema de GF nos processos de negócios da organização												7	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.3	assegurando que os recursos necessários para o sistema de GF estão disponíveis												7	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.4	comunicando a importância de um sistema de GF efetivo e da conformidade com os requisitos do sistema de GF;												5	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.5	comunicando-se com a alta direção da organização demandante												7	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.6	assegurando que o sistema de GF alcance o(s) resultado(s) pretendido(s) conforme aqui documentado												5	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.7	direcionando e apoiando as pessoas para contribuir com a efetividade do sistema de GF												5	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.8	coordenando e colaborando interdepartamentalmente												5	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.9	promovendo a melhoria contínua em inovação, comunicação, motivação, integração funcional cruzada, apoio dos objetivos da organização e gestão responsável												6	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.10	apoiar outras funções de gestão relevantes para demonstrar a sua liderança quando for aplicada nas suas áreas de responsabilidade												6	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	
5.1.11	assegurar que a abordagem utilizada para gerenciar riscos em GF esteja alinhada com a abordagem da organização para gerenciar riscos												6	Analisar informações faltantes e documentar de acordo com os requisitos da norma	Alta Gerência de GF	A definir	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 25 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Liderança parte 2

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - LIDERANÇA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
5.2	Política A alta direção deve estabelecer uma política de GF que:																
5.2.1	seja apropriada ao propósito da organização												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.2	forneça uma estrutura para definir os objetivos de GF												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.3	assegure a gestão de riscos												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.4	inclua um comprometimento para atender aos requisitos aplicáveis												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.5	inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de GF												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.6	seja endossada pela alta direção ou por um responsável-chave da organização demandante												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.7	corresponda às características e requisitos da organização demandante												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.8	considere as características e requisitos dos usuários da instalação e da própria instalação												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.9	ênfase como ela responde às questões apropriadas ao contexto local												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A política de GF deve:												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.10	estar disponível como informação documentada												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.11	ser comunicada regularmente dentro da organização e com outras partes interessadas												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.12	estar disponível às partes interessadas, conforme apropriado												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.13	ser consistente e estar integrada com outras políticas organizacionais relevantes												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.14	ser consistente com o plano organizacional												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.15	ser apropriada à natureza e escala da organização e suas operações												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.2.16	ser implementada, revisada periodicamente e reportada à alta direção e, se requerido, atualizada												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 26 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Liderança parte 3

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - LIDERANÇA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais																
	A alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para funções relevantes sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização.																
	A alta direção deve atribuir a responsabilidade e autoridade para:																
5.3.1	assegurar que o sistema de GF está em conformidade com os requisitos deste documento;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.2	assegurar que as políticas e objetivos são estabelecidos para o sistema de GF e são compatíveis com a direção estratégica da organização;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.3	reportar sobre o desempenho do sistema de GF à alta direção;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.4	assegurar que o processo de GF está estabelecido e é compatível com a política de GF e objetivos de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.5	estabelecer e atualizar o plano de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.6	assegurar que os sistemas de gestão, procedimentos e qualquer cadeia de suprimentos utilizados suportam totalmente a entrega dos objetivos de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.7	assegurar a conformidade, robustez, adequação e efetividade do sistema de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.8	assegurar que as estratégias de fornecimento suportam o sistema de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
5.3.9	estabelecer, revisar, reportar e atualizar o sistema de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 27 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Planejamento

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - PLANEJAMENTO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
6	Planejamento												5,85	O que?	Quem?	Quando?	
6.1	<b>Ações para tratar os riscos e oportunidades</b>																
	Ao planejar o sistema de GF, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que precisam ser tratados para:																
6.1.1	dar garantia que o sistema de GF possa alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s);												0	Criar plano de ação para tratar os riscos e oportunidades no sistema de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
6.1.2	evitar ou reduzir efeitos indesejados;												0	Criar plano de ação para tratar os riscos e oportunidades no sistema de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
6.1.3	assegurar a continuidade dos negócios e a preparação para emergências;												0	Criar plano de ação para tratar os riscos e oportunidades no sistema de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
6.1.4	alcançar a melhoria contínua.												0	Criar plano de ação para tratar os riscos e oportunidades no sistema de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
	A organização deve planejar:																
6.1.5	ações para tratar esses riscos e oportunidades, considerando como esses riscos e oportunidades podem se alterar com o tempo;												0	Criar plano de ação para tratar os riscos e oportunidades no sistema de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
6.1.6	como integrar e implementar as ações em seus processos do sistema de GF;												0	Criar plano de ação para tratar os riscos e oportunidades no sistema de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
6.1.7	como avaliar a efetividade dessas ações.												0	Criar plano de ação para tratar os riscos e oportunidades no sistema de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2	<b>Objetivos de GF e planejamento para alcançá-los</b>																
	A organização deve estabelecer objetivos de GF em funções, subfunções e níveis relevantes. A organização deve considerar os requisitos das partes interessadas relevantes e de outros requisitos financeiros, técnicos e organizacionais do processo de planejamento de GF.																
6.2.1	os objetivos de GF devem ser consistentes e alinhados com os objetivos organizacionais;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.2	ser consistentes com a política de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.3	ser mensuráveis (se praticável) sem custo ou documentação em excesso;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.4	ser estabelecidos e atualizados utilizando os critérios determinados em 4.2;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.5	considerar os requisitos aplicáveis;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.6	ser monitorados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.7	ser comunicados às partes interessadas relevantes;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.8	ser revisados e atualizados conforme apropriado.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A organização deve reter a informação documentada sobre os objetivos de GF.																
	Ao planejar como alcançar seus objetivos de GF, a organização deve determinar:																
6.2.9	o que será feito;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.10	quais recursos e orçamentos serão requeridos;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.11	quem será o responsável;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.12	como os resultados serão avaliados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
6.2.13	horizontes de planejamento apropriados com a organização demandante para a entrega completa e efetividade												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 28 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Suporte parte 1

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - SUPORTE																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
7	Suporte												8,13	O que?	Quem?	Quando?	
7.1	Recursos																
7.1.1	A organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.1.2	A organização deve fornecer, supervisionar conforme necessário e monitorar os recursos utilizados na implementação das atividades requeridas para alcançar os objetivos do(s) plano(s) de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.2	Competência																
	A organização deve:																
7.2.1	determinar a competência necessária da(s) pessoa(s) (ou entidades) que realizam o trabalho sob seu controle que afeta o seu desempenho de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.2.2	assegurar que essas pessoas sejam competentes com base na educação, treinamento e/ou experiência apropriados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.2.3	quando aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária, manter a educação, treinamento e certificações de forma contínua e avaliar a efetividade das medidas tomadas;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.2.4	assegurar que as competências estejam alinhadas com o contexto local aplicável;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.2.5	reter as informações documentadas apropriadas como evidência da competência;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.2.6	planejar recursos futuros e requisitos de longo prazo.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.3	Conscientização																
	As pessoas ou entidades que realizam trabalho sob o controle da organização devem estar cientes:																
7.3.1	da política de GF;												3	Com o novo modelo de GF, é necessário mudar o mindset da equipe de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
7.3.2	dos objetivos estratégicos, saídas e resultados desejados da organização;												3	Com o novo modelo de GF, é necessário mudar o mindset da equipe de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
7.3.3	da sua contribuição para a efetividade do sistema de GF, incluindo os benefícios de melhoria de desempenho de GF;												3	Com o novo modelo de GF, é necessário mudar o mindset da equipe de GF	Alta Gerência de GF	A definir	
7.3.4	das implicações de não conformidade com os requisitos do sistema de GF												3	Com o novo modelo de GF, é necessário mudar o mindset da equipe de GF	Alta Gerência de GF	A definir	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 29 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Suporte parte 2

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - SUPORTE																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
7.4	<b>Comunicação</b>																
	A organização deve determinar a necessidade de comunicações internas e externas relevantes ao sistema de GF, incluindo:																
7.4.1	sobre quais informações ela comunicará;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.4.2	o porquê de as informações precisarem ser comunicadas;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.4.3	quando comunicar;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.4.4	com quem comunicar;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.4.5	como comunicar;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.4.6	como monitorar a efetividade das comunicações												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5	<b>Informação Documentada</b>																
7.5.1	<b>Generalidades</b> O sistema de GF da organização deve incluir:																
7.5.2.1	informações documentadas requeridas por este documento;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.2.2	informações documentadas determinadas pela organização como sendo necessárias para a efetividade do sistema de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A extensão da informação documentada para um sistema de GF pode diferir de uma organização para outra devido:																
7.5.2.3	ao tamanho da organização e seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.2.4	à complexidade dos processos e suas interações;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.2.5	à competência das pessoas.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.2	<b>Gerar e atualizar informações</b>																
	Ao gerar e atualizar informações documentadas, a organização deve assegurar:																
7.5.2.1	a identificação e a descrição apropriadas (por exemplo, título, data, autor ou número de referência);												3	Com o novo modelo de GF é necessário atualizar as informações dos processos de O&M	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.2.2	o formato apropriado (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, meio eletrônico);												3	Com o novo modelo de GF é necessário atualizar as informações dos processos de O&M	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.2.3	a revisão e a aprovação apropriadas quanto à conformidade e adequação.												3	Com o novo modelo de GF é necessário atualizar as informações dos processos de O&M	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3	<b>Controle de Informação documentada</b>																
	As informações documentadas requeridas pelo sistema de GF e por este documento devem ser controladas para assegurar que elas:																
7.5.3.1	estejam disponíveis e sejam adequadas para uso, onde e quando elas forem necessárias;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.2	estejam adequadamente protegidas (por exemplo, por perda de confidencialidade, uso impróprio ou perda de integridade).												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Para o controle de informações documentadas, a organização deve tratar das seguintes atividades, conforme aplicável:																
7.5.3.3	nível de informações requeridas para apoiar os objetivos da organização demandante;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.4	requisitos de governança das informações;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.5	distribuição, acesso, recuperação e uso;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.6	armazenamento e preservação, incluindo a preservação da legibilidade (ou seja, suficientemente clara para leitura);												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.7	controle de mudanças (por exemplo, controle de versão);												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.8	retenção e disposição;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.9	prevenção do uso não intencional de informações obsoletas;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.3.10	proteção das informações documentadas e dados.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
<b>Nota</b>	As informações documentadas de origem externa determinadas pela organização como necessárias para o planejamento e operação do sistema de GF devem ser identificadas, conforme apropriado, e controladas. O acesso pode implicar uma decisão em relação à permissão para visualizar somente as informações documentadas ou a permissão e autoridade para visualizar e alterar as informações documentadas.																

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 30 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Suporte parte 3

ANÁLISE DE GAPS - NBR ISO 41001:2020 - SUPORTE																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
<b>7.5.4</b>	<b>Requisitos de informações e dados de GF</b>																
	A organização deve determinar seus requisitos de informações para suportar seu sistema de GF e o alcance de seus objetivos organizacionais. Ao fazer isso:																
7.5.4.1	a organização deve considerar as funções e as responsabilidades de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.2	a organização deve considerar os processos, os procedimentos e as atividades de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.3	a organização deve considerar a significância dos riscos identificados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.4	a organização deve considerar a troca de informações com suas partes interessadas, incluindo os prestadores de serviços;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.5	a organização deve considerar o impacto da qualidade, disponibilidade e gestão das informações na tomada de decisão organizacional;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.6	a organização deve determina os atributos dos dados identificados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.7	a organização deve determina a qualidade dos dados identificados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.8	a organização deve determina como e quando os dados são coletados, analisados e avaliados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.9	a organização deve especificar, implementar e manter processos para gerenciar suas informações e dados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.10	a organização deve determinar os requisitos para alinhamento da terminologia financeira e não financeira relevante para a gestão de ativos em toda a organização;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
7.5.4.11	a organização deve assegurar que haja consistência e rastreabilidade entre as informações e dados financeiros e técnicos e outras informações e dados não financeiros relevantes, na medida do necessário para atender aos requisitos aplicáveis, considerando os requisitos das suas partes interessadas e os objetivos organizacionais												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
<b>7.5.5</b>	<b>Conhecimento organizacional</b>																
7.5.5.1	A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços. Este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário. Ao tratar das necessidades de mudança e tendências, a organização deve considerar seu conhecimento atual e determinar como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.



Tabela 31 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Operação

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - OPERAÇÃO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
8	Operação												9	O que?	Quem?	Quando?	
	<b>Planejamento e controle operacional</b>																
8.1	A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas em 6.1 (ver também 6.2, Seções 9 e 10) :																
8.1.1	estabelecendo critérios para os processos;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.2	implementando controle dos processos de acordo com os critérios;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Convém que os processos operacionais documentados incluam:																
8.1.3	gestão de relacionamento;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.4	gestão de recursos, incluindo planejamento de capacidade;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.5	declarações e acordos de nível de serviço;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.1.6	gestão de projetos.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A organização deve controlar as mudanças planejadas e revisar as consequências das mudanças não intencionais, tomando medidas para mitigar quaisquer efeitos adversos, conforme necessário e deve assegurar que os processos sejam controlados.																
8.2	<b>Coordenação com as partes interessadas</b>																
8.2.1	A organização deve gerenciar relacionamentos com os usuários finais e outras partes interessadas												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
8.3	<b>Integração de serviços</b>																
8.3.1	A organização deve demonstrar que as funções de GF estejam integradas para assegurar a entrega efetiva e eficiente de serviços de GF.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 32 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Avaliação de desempenho parte 1

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
9	Avaliação de desempenho												8,39	O que?	Quem?	Quando?	
9.1	Monitoramento, medição, análise e avaliação																
9.1	A organização deve determinar o escopo dos serviços de GF a serem monitorados de acordo com 4.3. A organização deve determinar:																
9.1.1	o relacionamento de objetivos estratégicos;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.1.2	o desempenho de GF, incluindo critérios de desempenho financeiros e não financeiros para a efetividade deste documento;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.1.3	os dados para estabelecer o desempenho mínimo;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.1.4	o que precisa ser monitorado e medido;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.1.5	os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação, conforme aplicável, para assegurar resultados válidos;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.1.6	quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.1.7	quando os resultados do monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A organização deve reter informações documentadas apropriadas como evidência dos resultados. A organização deve avaliar o desempenho e a efetividade do sistema de FM. A organização deve criar uma estrutura ao seu redor para organizar e reportar seu desempenho.																
9.2	Auditoria interna																
9.2.1	A organização deve realizar auditorias internas em intervalos planejados para prover informações sobre se o sistema de GF:																
9.2.1.1	planejar, estabelecer, implementar e manter programa(s) de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios, a qual deve considerar a importância dos processos envolvidos e os resultados de auditorias anteriores;												5	Com a mudança para o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de auditoria	Alta Gerência de GF	A definir	
9.2.1.2	definir os critérios e o escopo da auditoria para cada auditoria;												5	Com a mudança para o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de auditoria	Alta Gerência de GF	A definir	
9.2.1.3	selecionar auditores e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;												5	Com a mudança para o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de auditoria	Alta Gerência de GF	A definir	
9.2.1.4	assegurar que os resultados das auditorias sejam reportados à direção relevante;												5	Com a mudança para o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de auditoria	Alta Gerência de GF	A definir	
9.2.1.5	reter informações documentadas como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados da auditoria.												5	Com a mudança para o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de auditoria	Alta Gerência de GF	A definir	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 33 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Avaliação de desempenho parte 2

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
9.3	Revisão de gestão																
	A alta direção da organização deve revisar o sistema de GF da organização, em intervalos planejados, para assegurar a sua contínua conformidade, adequação e efetividade. A revisão de gestão deve incluir consideração sobre:																
9.3.1	status das ações de revisões de gestão anteriores;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.2	mudanças em questões externas e internas que são relevantes ao sistema de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Informações do desempenho de GF, incluindo tendências em:																
9.3.3	não conformidades e ações corretivas;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.4	resultados de monitoramento e medição para atividades de GF rotineiras												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.5	resultados de monitoramento e medição para atividades de GF não rotineiras;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.6	resultados de auditoria;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A revisão de gestão deve incluir consideração sobre:																
9.3.7	oportunidades para melhoria contínua;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.8	oportunidades para melhoria do serviço, redução de custos ou melhorias no desempenho ambiental e desempenho social;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.9	mudanças no perfil de risco, opções ou metodologias de entrega de serviços												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Os resultados da revisão de gestão devem incluir decisões relacionadas às oportunidades de melhoria contínua e qualquer necessidade de mudanças no sistema de FM, incluindo:																
9.3.10	variações no escopo do sistema de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.11	melhoria da efetividade do sistema de GF;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.12	modificação de procedimentos e controles para responder a eventos internos ou externos que possam impactar o sistema de GF, incluindo mudanças para:												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.13	requisitos comerciais e operacionais												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.14	condições e processos operacionais												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.15	obrigações contratuais;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.16	níveis de risco e/ou critérios para aceitação de riscos;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.17	necessidades de recursos												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.18	requisitos de financiamento e orçamento;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Os resultados da revisão de gestão devem incluir decisões relacionadas às oportunidades de melhoria contínua e qualquer necessidade de mudanças no sistema de GF, incluindo:																
9.3.19	como a efetividade dos controles é medida												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	A organização deve reter informações documentadas como evidência dos resultados das revisões realizadas pela direção. A organização deve:																
9.3.20	comunicar os resultados da revisão realizada pela direção às partes interessadas relevantes;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
9.3.21	tomar medidas apropriadas relacionadas a esses resultados.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
<b>Comentários e Observações:</b>																	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 34 – Diagnóstico de verificação dos itens da norma NBR ISO 41001:2020 do estudo de caso – Melhoria

ANÁLISE DE GAPS NBR ISO 41001:2020 - MELHORIA																	
Empresa:		Sim										Data:		Revisão:			
Feito por:		Não										Aprovado por:					
Item	Requisitos da Norma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Ação	Responsável	Data	Observação
10	Melhoria												8,5	O que?	Quem?	Quando?	
10.1	Não conformidade e ação corretiva																
	Quando uma não conformidade ocorrer, a organização deve:																
10.1.1	reagir à não conformidade e, conforme aplicável e tomar medidas para controlá-la e corrigi-la												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.2	reagir à não conformidade e, conforme aplicável e tratar das consequências;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.3	Avaliar a necessidade de medidas para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade a fim de que ela não ocorra novamente ou ocorra em outro lugar;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.4	revisando a não conformidade;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.5	determinando as causas da não conformidade;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.6	determinando se não conformidades similares existem ou poderiam potencialmente ocorrer												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.7	implementar qualquer medida necessária												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.8	revisar a efetividade de qualquer ação corretiva tomada												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.9	efetuar mudanças no sistema de GF, se necessário;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.10	comunicar a não conformidade e a ação corretiva tomada para as partes interessadas relevantes.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
	Ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas. A organização deve reter informações documentadas como evidência:																
10.1.11	da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas;												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.1.12	dos resultados de qualquer ação corretiva.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.2	Melhoria contínua																
10.2.1	A organização deve melhorar continuamente a conformidade, adequação e efetividade do sistema de GF. A organização deve demonstrar uma abordagem positiva contínua para a identificação, avaliação e gestão de fatores internos e externos que impactam seus serviços.												5	Com o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de melhoria contínua.	Alta Gerência de GF	A definir	
10.2.2	Ela deve buscar a inovação, incluindo a implementação de novas soluções e mudanças em seus métodos de trabalho e resultados para o benefício da organização demandante.												5	Com o novo modelo de GF se faz necessário rever os processos de melhoria contínua.	Alta Gerência de GF	A definir	
10.3	Ações preventivas																
10.3.1	A organização deve estabelecer processos para identificar proativamente possíveis disparidades na entrega de serviços e no desempenho de GF e avaliar a necessidade para tomar medidas proativas.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
10.3.2	Quando uma disparidade potencial na entrega de serviços e/ou no desempenho de GF é identificada, a organização deve aplicar as ações corretivas estabelecidas em 10.1.												9	Preparar documentação para certificação	Alta Gerência de GF	A definir	
Comentários e Observações:																	

Fonte: Elaboração própria.