

AMADEU FABIO JUNIOR

**REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DO PROFISSIONAL
DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES
NO AMBIENTE CORPORATIVO**

São Paulo
2009

AMADEU FABIO JUNIOR

**REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DO PROFISSIONAL
DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES
NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
USP para obtenção do Título de Especialista em
Gerenciamento de Facilidades – MBA USP

Área de Concentração:
Engenharia de Construção Civil e Urbana

Orientador: Prof. M.Eng.
Rogério Fonseca Santovito

São Paulo
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

FABIO JUNIOR, AMADEU

Reflexões sobre o papel do profissional de Gerenciamento de Facilidades no ambiente corporativo

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

1. Gerenciamento de facilidades. 2. Delphi

DEDICATÓRIA

Dedico este meu trabalho em especial a minha esposa Luciene e ao meu filho Bruno, pela paciência, compreensão e apoio nos momentos difíceis em que não pude estar presente em função dos estudos. Expresso aqui meu agradecimento e meu amor por eles que compartilham comigo este momento importante e feliz.

Dedico também ao meu pai por sua perseverança e pelo exemplo de homem correto e trabalhador, servindo de coluna na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao grupo de professores do PECE e em especial ao Professor Rogério Santovito por sua orientação, estímulo e colaboração na realização deste trabalho.

A todos os meus amigos e colegas do curso que foram companheiros ao longo desta jornada e que hoje são exemplos de uma amizade verdadeira.

À Empresa TishmanSpeyer por ter apoiado plenamente o estudo colaborando para meu aperfeiçoamento profissional.

A DEUS e a todos que direta ou indiretamente colaboraram na execução e finalização desta monografia.

RESUMO

O objetivo do trabalho é de criar um novo parâmetro para a valorização do profissional de facilidades nos diversos campos de atuação, para tanto devemos criar formas de controle dos serviços como: performance, remuneração e nível de serviço; que comprovem a evolução da qualidade. A teoria a ser aplicada é baseada em experiência profissional dos entrevistados e em levantamento de dados através de pesquisa especialmente relacionados a edifícios comerciais e industriais. Com um breve histórico de como foi a evolução dos serviços de facilidades ao longo do tempo estaremos propondo uma nova postura para qualificar e valorizar estes profissionais, com possível quebra de paradigmas. Nesta nova postura propomos o que e como fazer para valorizar a profissão para atingir a área estratégica das corporações, ou melhor, sair do porão para a cobertura. Este trabalho provavelmente poderá ser aplicado em outras áreas técnico / comercial conforme a evolução da idéia.

Palavras-chave: Gerenciamento de facilidades. Delphi.

ABSTRACT

The objective of this work is create a new parameter in order to value facilities professional in many actuation fields, by the way we must develop services control way like, performance, payment and service level, able to show the quality evolution way. The theory to be used is based in professional experience about the interviewed and data search through a specific research regarded commercial buildings and industries. Watching a short story about how facilities evolution services was along ages would be proposing to brake the paradigm. About this new position we propose what to do and how to do in order to value the profession to reach corporative strategic area or better, leave of the basement and go to the penthouse. This work probably could be used in other areas like Technical-Commercial area conform the idea evolution way.

Key-words: Facilities management. Delphi.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Macro Ambiente.....	68
FIGURA 2 – Micro Ambiente.....	69
FIGURA 3 – Resultado da Pesquisa – Questão 1.....	70
FIGURA 4 – Resultado da Pesquisa – Questão 2.....	71
FIGURA 5 – Resultado da Pesquisa – Questão 3.....	71
FIGURA 6 – Resultado da Pesquisa – Questão 4.....	72
FIGURA 7– Resultado da Pesquisa – Questão 5.....	72
FIGURA 8 – Resultado da Pesquisa – Questão 6.....	73
FIGURA 9 – Resultado da Pesquisa – Questão 7.....	73
FIGURA 10 – Resultado da Pesquisa – Questão 8.....	74
FIGURA 11 – Resultado da Pesquisa – Questão 9.....	74
FIGURA 12 – Resultado da Pesquisa – Questão 10.....	75
FIGURA 13 – Resultado da Pesquisa – Questão 11.....	75
FIGURA 14 – Resultado da Pesquisa – Questão 12.....	76
FIGURA 15 – Resultado da Pesquisa – Questão 13.....	77
FIGURA 16 – Resultado da Pesquisa – Questão 14.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FM – Facility Management (Gerenciamento de Facilidades)

GF - Gerenciamento de Facilidades

TQC – Total Quality Control – Controle de Qualidade Total

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1 ENTENDENDO A AÇÃO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES MODERNIDADE.....	04
1.1 Um Histórico da Profissão: Analisando os Sistemas de Gerenciamento na Atualidade.....	05
1.2 A Evolução da Atuação do Gerenciamento de Facilidades ao Longo do Tempo.....	10
1.3 Conhecendo a Experiência de Gerenciamento de Facilidades em Países Europeus: O Trabalho de Andrew Green.....	15
2 A ATUAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NA REALIDADE BRASILEIRA.....	26
2.1 Como é Entendida a Atuação do Gerenciamento de Facilidades na Organização Nacional.....	27
2.2 Estudando as Oportunidades Presentes nas Organizações para os Profissionais de Facilidades.....	33
2.3 Definição do Gerenciamento de Facilidades como Estratégico nas Corporações.....	39
3 ESTUDO DO CASO ENFOCANDO O MÉTODO DELPHI NA PROFISSÃO E NA INDÚSTRIA.....	47
3.1 Conhecendo o método Delphi na Administração de Recursos.....	47
3.2 A Importância do Uso do Método Delphi para esse Estudo.....	51
3.3 Conhecendo o Público Participante da Pesquisa.....	57
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS.....	66
4.1 Analisando a Coleta de Dados.....	67
4.2 Trabalhando com os Resultados Encontrados.....	70
4.3 Oportunidades e Aplicabilidade do Gerenciamento de Facilidades.....	82
5 CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE.....	90

INTRODUÇÃO

Ao iniciar esse estudo tinha-se a idéia de avaliar o método Delphi como forma de prospecção para o futuro. Para realizá-lo foi escolhida a profissão de gerenciamento de facilidades. Essa escolha foi direcionada pela perspectiva de que não há no Brasil um reconhecimento da tarefa dos gerentes de facilidades, porque nas várias organizações esses funcionários (quando existem) não estão devidamente remunerados, recebendo tarefas que podem ser vistas quase como um desvio de função.

Diluídos em diversos departamentos existentes dentro de uma organização, os gerentes de facilidades existem de fato, mas não de direito. Eles são pessoas que recebem tarefas menos relevantes como mensageiro ou oficial de manutenção, responsável por compras, ou técnico de serviços gerais. Entende-se ainda que nas empresas exista uma tendência crescente de terceirização de funções e de serviços, o que nem sempre acarreta melhor qualidade nos trabalhos realizados.

Sabe-se, ainda que, na atualidade, não existe no mercado um conceito formado sobre a real necessidade de se ter um profissional de gerenciamento de facilidades na corporação. Entretanto, também é um fato comprovado que todas as organizações buscam melhorar a sua fonte de economia, oferecer gestão de qualidade aos seus clientes e entendem que a valorização de uma marca ou de um produto está sustentada por um gerenciamento de qualidade, liderança efetiva e por multiplicação de informações. Por isso, nesse estudo espera-se enfatizar que é o gerente de facilidade o profissional capacitado para atender a demanda crescente do mercado globalizado.

Deseja-se demonstrar que a operação, manutenção e realização de serviços nas empresas atuais não contam com um roteiro de tarefas e competências que possam ser exercidas pelos gerentes de facilidades. Essa é uma realidade que dificulta a valorização dos serviços do gerenciamento de facilidades. Entende-se que muitos paradigmas precisam ser quebrados quando se aborda o tema: “Reflexões sobre o papel do profissional de Gerenciamento de Facilidades no ambiente corporativo” Percebe-se que o estudo tem múltiplas faces e que todas elas precisam estar em evidência como o fato que muitos profissionais que atuam na área não estão, no momento, preparados para desenvolver a função a que se propõem.

Todas essas considerações permitem ver o gerenciamento de facilidades como uma fonte de estudos para se conhecer a realidade das funções nas organizações atuais. O objetivo do estudo é criar um novo parâmetro para a valorização do profissional de facilidades nos diversos campos de atuação. Para isso, os campos analisados permitem a ampliação da ação do gerente de facilidades, buscando melhorar o desempenho do funcionário que exerce a função de gerente de facilidades. Por meio desse estudo também se deseja verificar a remuneração adequada a esse profissional.

O método empregado nesse estudo é o Delphi que é utilizado para se obter e conhecer a opinião dos profissionais da área de gerenciamento de facilidades ou de áreas relacionadas, de organizações privadas e públicas. Esse método está estruturado em três condições essenciais que são o anonimato das pessoas que fizeram parte da pesquisa; a representação estatística da distribuição dos resultados e por último a devolução do resultado da pesquisa para os elementos que compuseram o grupo. Assim, diversas rodadas de questões são realizadas buscando-se que por meio delas os entrevistados possam fazer uma reavaliação de suas opiniões e se quiserem podem mudar suas respostas.

Nesse estudo pretende-se demonstrar que, em sua forma original, o método Delphi é centrado em perguntas e é utilizado para prospecção do futuro. Por meio de perguntas há o interesse de buscar o consenso entre as opiniões emitidas por especialistas em um determinado assunto.

Assim, o tema é abordado em quatro capítulos. No primeiro capítulo é apresentado um estudo da ação do gerenciamento de facilidades na atualidade buscando-se entender de que forma se faz o gerenciamento das funções exercidas pelos gerentes de facilidades e como estes profissionais estão sendo vistos dentro dos conceitos da Administração.

No segundo capítulo é apresentada a ação do gerenciamento de facilidades na realidade brasileira. Demonstra-se nele que a Tecnologia da Informação é essencial na busca de qualidade em qualquer organização. Enfatiza-se que o Gerenciamento de Facilidades pode auxiliar a empresa a estabelecer seu planejamento e nele indicar em que nível deseja operar. Existem níveis estratégicos, onde o gerente de facilidades está em contato com os valores intrínsecos de uma organização e nesses níveis o gerente de facilidades é um elemento essencial. Mostra-se que por meio da ação do gerente de facilidades pode-se minimizar os impactos ambientais, melhorar a qualidade do serviço prestado, diminuir os riscos que as tarefas existentes na empresa podem oferecer.

Dessa forma, entende-se que uma gestão eficiente amplia a importância do gerenciamento de facilidades na melhoria da área de gestão de conhecimento, no campo de definição de competências dos subordinados, pois esse agente deve ampliar com sua competência o conhecimento estratégico e disseminar experiências de sucesso. Nesse capítulo também é apresentado como o gerenciamento de facilidades tem trazido uma nova dinâmica ao mercado e tem contribuído para o crescimento e valorização da profissão no Brasil.

No terceiro capítulo é apresentada uma análise do método Delphi, por meio de todos os ângulos do mesmo e demonstra a importância desse método na funcionalidade das empresas.

No quarto capítulo é apresentada a análise e a projeção das respostas dadas pelos participantes da pesquisa realizada com base no método Delphi.

1 A AÇÃO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NA MODERNIDADE

O mundo sofreu uma transformação extraordinária ao passar do sistema agrícola para uma sociedade agro-industrial, e a tecnologia industrial transformou toda a economia mundial centrando-se na estratégia da comunicação. Para se manter atualizado dentro desse universo em constante mudança é preciso que o gestor domine as técnicas que estão sendo introduzidas no cenário organizacional, desafiando paradigmas e demonstrando que o modelo de gerência baseado na imposição e na centralização do poder já não alcança o mesmo resultado.

Nascem novas necessidades dentro das organizações, nas áreas de liderança, na ação dos técnicos, na gestão, e também na ação dos funcionários especialistas. A sociedade empresarial se mostra cada vez mais dinâmica, vivenciando novos conceitos de gestão que colocam o foco no indivíduo e na motivação, mudam a forma de se entender métodos e liderança. Sabe-se que mais importante que armazenar conhecimento é saber compartilhar, ter acesso a novas tecnologias e informações, ser participativo e enfrentar novos desafios, facilitando a interação entre pessoas.

Nesse primeiro capítulo é trabalhada a ação do gerente de facilidades dentro das corporações, mostrando que sempre houve necessidade de uma pessoa para gerenciar os problemas e as dificuldades que surgem em edifícios comerciais e industriais, no tocante a compras, melhorias, pequenos consertos. A ação do gerente de facilidades não é entendida como uma profissão, por isso a atividade deixa de ser valorizada. Hoje, com as exigências do mundo moderno há necessidade de uma nova postura, pois surgem acontecimentos que solicitam respostas imediatas desses indivíduos.

Esse capítulo é subdividido em três subitens onde os sistemas de gerenciamento são analisados para conhecer como se deu a evolução do gerenciamento de facilidades. Também é apresentado um estudo da experiência do gerente de facilidades em países europeus.

1.1 Um Histórico da Profissão: Analisando os Sistemas de Gerenciamento na Atualidade

O homem vive no mundo das coisas tocado pelos sentidos, onde as construções mostram diferentes significados, dependendo de sua destinação, ou a que se propõem. Para Quinello e Nicoletti (2006, p.18),

(...) as construções, nesse sentido possuíam significados técnicos e simbólicos. Exemplos disso são as pirâmides egípcias (...) onde as demonstrações de força e da magia eram representadas pela forma física, ou seja, não era preciso dizer em palavras aquilo que a obra inspirava.

Com isso, entende-se que a função do engenheiro responsável pela edificação daquelas obras monumentais foi de grande importância já na antiguidade.

Muitas vezes os mestres de obra, os artífices, os engenheiros não possuíam uma formação específica, acadêmica, o que não impedia que fossem respeitados e copiados¹, principalmente durante a Idade Média. Muitos outros artífices e artesãos podem ser lembrados durante a Idade Moderna e suas obras ainda perduram quase que sem retoques, como é o caso dos canais de abastecimento de água da cidade de Siena, na Itália. Por meio dos trabalhos e experimentos na área da física, da dinâmica, da elétrica foi possível se chegar ao grande desenvolvimento tecnológico atual, que hoje se traduz em corporações, organizações, que necessitam ser administradas com critério.

Desde o século XVI era comum o uso de uma palavra para denominar o agente que auxiliava e facilitava uma ação em diversas áreas, dando suporte à infra-estrutura, otimizando esforços dos técnicos e de gestores. Para designar essa ação, usava-se a palavra facilidade, derivada do latim *facilitas-atris*. O papel desse profissional acontece quase sempre junto à administração, pois onde duas ou mais pessoas, estão realizando diferentes atividades, a execução indica que ali há componentes de administração.

A administração é vista como uma ação humana com o poder de impulsionar a pessoa a agir, de levá-la a trabalhar em diversas áreas por meio de um conhecimento geralmente estabelecido, centrado em organizações formais. No passado, a administração não era tida

¹ Quinello e Nicoletti (2006, p.21) enfatizam a ação de Leonardo da Vinci (1442-1519) cuja obra atravessou o tempo e chegou até a atualidade e cuja maestria, perfeição e requinte não têm imitadores.

como uma ciência pela sociedade dos técnicos mesmo quando as revoluções tecnológicas transformaram o mundo após a Revolução Industrial. A Revolução Industrial aconteceu no século XVIII, e por meio da eletricidade, da máquina a vapor, da experimentação científica, a tecnologia mudou um mundo agro-pastoril em uma sociedade industrial, com necessidades e solicitações que demandavam uma administração eficiente.

Foi apenas no final do século XIX que surgiu a Administração Científica de Taylor e de seus seguidores, que estudaram técnicas para aumentar a produção de bens produzidos em série. A partir dessa época, a administração foi vista como um corpo de conhecimentos com um determinado campo de estudos ou como um centro de burocracia que trabalhava atrelada à economia do país.

A teoria geral da administração engloba estudos de Adam Smith, Taylor, Fayol, Hawthorne, Drucker e outros pesquisadores que elaboraram teorias para racionalizar o trabalho humano e adaptar o homem à organização e esta ao homem. Muitos trabalhos enfocando a administração demonstram ser o lucro o grande motivo que impulsiona as organizações e afirmam que ele deve nortear as ações de todos os envolvidos. Para esses estudiosos as ações obedecem à meta ou missão da empresa e estão a serviço da consecução dos objetivos traçados, perseguindo a eficiência e eficácia.

Por meio do tempo a administração passou por inúmeras transformações dentro das empresas, que geraram crises estruturais de autonomia e poder. Segundo Corrêa e Caon (2002, p. 33) a empresa se constitui como um sistema aberto, com *inputs* e *outputs* que têm como objetivo direto permitir uma maior lucratividade operacional. A organização está sujeita à ideologia que encobre o real sentido da administração, que é a disseminação do poder. Esses autores explicam que os clientes precisam ser fidelizados, por meio de um alto nível de satisfação do serviço que lhes é ofertado e que o prestador de serviços, a ação do gerente da empresa é fundamental nessa empreitada.

A função do gerente o leva a definir as fronteiras do conhecimento, enfocando pessoas que estão dentro e fora dos limites existentes da organização. Seu trabalho na empresa é administrar utilizando as ferramentas, equipamentos, pessoas, na busca real de melhoria da empresa e na empresa. Toda sua ação deve conduzir à melhoria do *marketing* e dos sistemas que envolvem a comunicação, o sistema de informação da organização, dos reparos e cuidados com a parte física e gerencial.

Para Maksuri (2005, p. 12) a ação gerencial se converte em um desafio, pois ela coloca em destaque os líderes.² O autor demonstra que os gerentes estarão preocupados em arregimentar as múltiplas forças para influenciar, e moldar os processos de crescimento por onde passam, sendo responsável pelo aumento ou até mesmo a diminuição dos ativos das organizações. São os eles também que de acordo com Corrêa e Caon (2002, p. 35) concorrem para que haja lucratividade na empresa por meio do cuidado com a melhoria progressiva dos serviços prestados. Os autores focam empresas como hotéis, hospitais, serviços de alimentação, comunicação, transporte, educação e consultora entre outros que convivem em um ambiente competitivo e que necessita manter um diferencial do serviço por meio da disseminação do conhecimento entre os prestadores de serviço.

A teoria do conhecimento vai redirecionar estas ações, fazendo com que os gerentes se voltem para a fronteira, para os recursos com objetivo de fazer com que a organização seja saudável, preste bons serviços, com foco em seu público. Este conhecimento que pode ser re-ordenado, fundamentando-se em práticas ou em relações dialéticas com outros elementos do sistema.

Considerada uma verdadeira usina geradora de forças a “economia da informação”, define como a tecnologia modifica a organização, trazendo um clima de disputa com novas formas de trabalho para o mercado e para a organização formal. Isso ocorre embora os mercados tenham grande dificuldade de criar um espaço único onde o conhecimento ou a informação já tenha servido de base para trabalhos e carreguem consigo a bagagem anteriormente acumulada no “saber como fazer”.

O aprender, desvendando como as coisas funcionam leva a uma postura de trabalho que tem muito a ver com a prática social. As pessoas que se esforçam para trabalhar e dominar as técnicas necessárias, no seu ambiente de trabalho, compartilhando idéias e aceitando as controvérsias que podem surgir trabalham a favor da instituição.

Mantendo informados os demais membros da equipe e resolvendo os problemas práticos, em atitude de colaboração contribuem para a melhoria da qualidade nas relações do trabalho, em seu produto final e na ação com o consumidor.

² Maksuri (2005, p. 12) afirma que o gerente que tem a sensibilidade de aproveitar ao máximo o talento de seu funcionário estará concorrendo para ter uma empresa saudável, onde as engrenagens se afinam e as habilidades existentes e consideradas se complementam.

As várias pessoas que estão em interação colaboram para resolver os assuntos intrincados, e difíceis que surgem na empresa. Esse conhecimento baseado na prática, embora esteja permeando a todos os envolvidos na organização nem sempre é compartilhado por todos e muitas vezes seu resultado só transparece quando o produto sai para o mercado, ou quando a ação se torna de domínio público.

As atividades de trabalho, geralmente envolvem uma rotina e até por isso pressupõem uma maior adaptação das pessoas aos rumos que vão se estabelecendo neste contato diário, o que faz com que haja um ajustamento contínuo e dinâmico que contribui para uma maior eficácia das ações. Mostra também as ações que devem ser priorizadas e levadas em consideração, pois, ao compartilhar suas experiências as pessoas crescem, aprimoram sua personalidade e compõem uma nova identidade social. Quase sempre é no uso de uma linguagem comum que o conhecimento é disseminado e compartilhado dentro da organização, embora sempre existam os grupos, as pessoas e até mesmo determinadas áreas que dominam conhecimentos que lhes são específicos.

Para universalizar estes e outros conhecimentos necessários as empresas devem utilizar manuais, projetos, apostilas e cursos, para auxiliar um maior número de funcionários e ser empregados de uma forma mais eficiente. O modo esses conhecimentos serão absorvidos difere de pessoa para pessoa e depende da bagagem de conhecimentos anteriores que elas trazem, da interação existente entre os grupos e até do uso de uma linguagem mais acessível por todos.

Chiavenato (2002, p. 287) esclarece que “*alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares*”. Para outros o treinamento é indicado para que a pessoa possa desempenhar um determinado cargo.

Esse autor considera que é desejável elaborar uma taxionomia do conhecimento organizacional, um campo onde o entendimento das características do conhecimento da empresa norteia e indica como deve ser o controle e a definição das estratégias necessárias aos ativos do conhecimento.

Nesta dimensão de conhecimentos fáceis e difíceis de transferir, a taxionomia vai demonstrar os que são tácitos, articuláveis, quais estão com condições de ser compartilhado, pois são ensináveis, enquanto outros não são passíveis de serem transferidos.

Desta forma, para este autor surgem alguns pontos que devem ser levados em consideração para que haja uma verdadeira ação estratégica dentro da organização: a definição do conhecimento que vale a pena ser preservado, como esse conhecimento pode ser compartilhado e quais as formas que ele deve tomar para ser protegido dentro das suas dimensões e quais suas características. Essa ação pode ocorrer por meio de treinamentos específicos ou por meio de escolas preparadas, para isso Chiavenato (2002, p. 287) indica que:

A formação profissional é a educação profissional institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, ou seja, a longo prazo, visando qualificar o homem para uma futura profissão. Pode ser dada nas escolas (como nos cursos de 1º, 2º e 3º graus) e mesmo dentro das próprias empresas.

Assim estará minimizando os riscos que podem surgir, os quais podem demandar um maior ou menor controle, dentro das ações ligadas à criação, à transferência do conhecimento ao trabalho de reparos e cuidados necessários. Um aspecto a ser considerado é aquele que envolve as competências estratégicas, pois demonstra que ainda que o conhecimento seja adquirido externamente, por meio de múltiplas facetas, ele pode ser utilizado internamente contribuindo para o sucesso da empresa.

Por meio desses estudos surgiam técnicas administrativas, planejamento, coordenação, funções de chefia, gestão, gerenciamento, micro-divisão do trabalho (que tornava o trabalhador apenas um elemento ou uma peça do sistema), surgindo nesse período o gerente de facilidades.

O gerente de facilidades é alguém que demonstra ter uma habilidade de gerenciar a técnica e o conhecimento e também de administrá-lo, na realização de pequenos reparos, em serviços diversos, dentro de uma organização. Embora ainda não seja reconhecido como um elemento importante para a administração, muitas vezes ele alia o saber tirado do senso comum, com o conhecimento gerado nas Universidades e nas oficinas, passando de um a outro campo com extrema facilidade.

1.2 A Evolução da Atuação do Gerenciamento de Facilidades ao Longo do Tempo

Foi nas décadas de 80 e 90 que as escolas mostraram preocupação em debater sobre a gestão de facilidade. Entretanto desde a Antiguidade, quando o homem primitivo buscou meios de aperfeiçoar suas ferramentas agrícolas e suas armas, procurava meios de facilitar sua ação. Por intermédio de suas ações ele deu início a uma evolução que não mais parou e que na atualidade está cada vez mais acelerada, com diferentes estágios que levaram a humanidade para a Revolução Agrícola, que o fizeram caminhar para Revolução Industrial com todas as suas conseqüências, até chegar à Revolução da Informação que vigora na atualidade.

O século XX mostrou muitas contribuições na área de atuação dos profissionais de facilidades. Foi a partir de 1940, com o advento da Segunda Guerra Mundial que a América do Norte, se vendo sendo pressionado por novas exigências e pela urgência de criar armamentos, que fossem produzidos com qualidade e em quantidade realizou estudos sobre técnicas para aperfeiçoar a criação de objetos, acelerar a produção dentro de um rigor de qualidade. Assim, em 1940 surgiu a “*American Society for Quality Control*” uma entidade que impulsionava a difusão de técnicas e conceitos de qualidade no Ocidente e, que mais tarde chegou ao Japão, por intermédio da Associação dos Engenheiros e Cientistas Japoneses, uma entidade fundada em 1946.

A gestão de qualidade decorreu da incorporação de conceitos e métodos japoneses, que variavam de empresa para empresa e que envolviam três processos: planejamento da qualidade, controle de qualidade e melhoramento da qualidade. Assim, havia um entendimento que a qualidade era responsabilidade da liderança.

Os líderes ideais são pessoas que administram, criam, desenvolvem, inspiram confiança. São os indivíduos que pensam em longo prazo, perguntam o que e por que, observam o horizonte, desafiam o “*status quo*”, são sempre referências para as demais pessoas, eles tentam sempre fazer a coisa certa, no momento certo. Assim Maksuri (2005, p. 12) enfatiza que “*gestores bem treinados podem identificar e aproveitar melhor essas habilidades, em especial o empreendedorismo, comunicação, inovação, liderança, empatia, estratégia e visão sistêmica, tão valorizada no ambiente profissional*”. Por essas capacidades, conclui que ser líder é também saber construir a eficácia para que as demais pessoas possam decidir na hora e no jeito certo a melhor ação a ser implementada no ambiente de trabalho.

Já na década de 50, surgiu uma participação maior na questão do gerenciamento da qualidade, com Feigenbaum. Esse autor considerava que o “*Total Quality Control – Controle de Qualidade Total*” seria “*um instrumento estratégico de todos os trabalhadores das empresas e uma filosofia de gestão e compromisso com a excelência (orientada para o cliente externo e não apenas para o cliente interno com redução de custos)*”. O gerente ou líder conforme essa orientação tem duas responsabilidades básicas que são a introdução do conceito de custos no gerenciamento de qualidade e manter a garantia da qualidade dos serviços.

O objetivo do líder é aperfeiçoar a função de seus liderados, pois ele compreende que o capital humano é intangível. Os líderes das empresas na atualidade estão convictos de que existe uma forma segura, dinâmica e interativa que caracteriza o relacionamento existente entre a empresa, o cliente, e os fornecedores. Esses mesmos empresários sabem que é necessário atrair, desenvolver e ainda incrementar os meios de reter talentos em sua empresa. Na atualidade essa função tem sido desenvolvida, em alguns casos com sucesso, por meio de um novo conceito em trabalho (terceirizado) que se direciona para a gestão de talentos de uma organização, buscando pessoas que possuam formação e conhecimento adequado.

Os investimentos feitos na Tecnologia da Informação destacam as habilidades das pessoas ligadas às empresas e, são utilizadas pelos gerentes para melhorar o nível de integração e até mesmo a responsabilidade dos membros da organização.

É por esse motivo que as empresas estão se voltando para o capital humano. Este fato contribui para que haja no interior da empresa, um sentido claro sobre os rumos desejados, o que constitui sua força e também sua fraqueza, mostrando de onde decorre a sua capacidade de enfrentar os seus concorrentes e até, como trabalhar a sua necessidade do auxílio das pessoas e das corporações já existentes. Os consultores e os responsáveis pela formação dos funcionários conhecem as maneiras de utilizar o conhecimento e as atividades desenvolvidas, trabalhando para que haja um desvendamento do interior da organização, tanto nas práticas individuais como nas coletivas, que são mais comuns.

Para Karsaklian (2000, p.103) os líderes da atualidade devem possuir três qualidades básicas: “*a expertise³ percebida, a empatia e parecer desinteressado*”. Enfatiza que todo esse

³ A *expertise* percebida, de acordo com Karsaklian, significa que para ser líder uma pessoa precisa ser reconhecido em seu ambiente de trabalho, por seus pares como uma *autoridade*, uma pessoa influente. Esse reconhecimento lhe possibilita a credibilidade.

processo é encontrado na reengenharia, no armazenamento de dados, em técnicas atuais utilizadas para alcançar maior criatividade. Elas trazem inovação, melhoram a motivação e a comunicação das pessoas ligadas à organização.

Percebe-se que existe um certo grau de instabilidade nas organizações que resultam da maneira como a informação retorna para os interessados, geralmente causando vulnerabilidade no atendimento às solicitações e demandas. Assim, o gerenciamento de facilidades dá respostas aos desafios que surgem quando há necessidade de integrar os diversos elementos de um prédio. Ele busca o benefício das pessoas, que ali residem, trabalham, atuam, indivíduos que dependem do edifício. Quando a organização dispõe desse conhecimento tácito também possui formas de existência coletiva, socialmente construídas.

Como este conhecimento também transparece nas atividades do trabalho realizado, sem perder suas características e também de linguagem pessoal, ele vai auxiliar a interação dos indivíduos dentro da empresa e também com outras organizações, facilitando a integração, e se mostrando carregado da prática do trabalho realizado.

As idéias da aprendizagem organizacional e as competências necessárias para colocá-las em prática comprovam a importância das experiências para que a aprendizagem organizacional se desenvolva. Neste contexto a coleta de informações adquire um papel preponderante, pois vai significar esforços internos, onde o “aprender fazendo” deverá ser estimulado.

A aprendizagem organizacional do gerente de facilidades possui a faculdade de promover mudanças na empresa e também de levá-la à experimentação, que contém elementos críticos, possibilitando o surgimento de modelos de referência. Esses modelos de liderança concorrem para integrar habilidades e também para o aparecimento de um novo modelo gerencial, contribuindo de forma decisiva para melhorar a empresa.

Quando a visão da empresa está calcada na captação de recursos, na exploração do conhecimento, este fato faz com que ela se sobressaia no cenário competitivo, e faz com que a busca de competência técnica seja o móvel das ações existentes. O grande desafio experimentado pelo gerente de facilidades se assenta em descobrir as formas como é desenvolvida a competitividade traduzida em uma administração estratégica.

A análise interna e externa da organização mostra os recursos básicos que existem em seu interior, facilitando o direcionamento das múltiplas ações a serem desenvolvidas. Ela permite o desenvolvimento das soluções e sistemas tecnológicos, aumentam a quantidade e a qualidade de modelos de ensino, práticas de suprimentos e recursos que constituem a vantagem competitiva da empresa.

A rapidez na comunicação, a globalização e as novas tecnologias exigem uma busca constante de qualificação dos profissionais. Cada vez mais o mercado de trabalho cobra um conhecimento amplo e desenvolvido para o desempenho das mais simples tarefas. Na atualidade, os gerentes de facilidades também devem buscar superação do conhecimento considerado obsoleto e participar de cursos nos órgãos necessários, tentando dessa forma alcançar uma notoriedade necessária. Isso lhes garante o reconhecimento público, sendo uma forma de satisfazer as exigências dos clientes, de buscar a solução dos problemas complexos, concorrendo para maior entrosamento entre os elementos da empresa.

A função do gerente de facilidades, portanto está centrada também em definir as fronteiras do conhecimento, em realizar tarefas variadas, em agregar valor a seu trabalho focando as pessoas da organização. Seu trabalho precisa estar assentado em uma boa administração onde são utilizadas as ferramentas, equipamentos, pessoas, de tal forma que a empresa supere dificuldades e problemas que possam estar acontecendo. É importante que o gerente de facilidades esteja atuando em conjunto com os demais interessados explicitando sua ação na empresa, mostrando sua filosofia de trabalho, tendo sua ação voltada para os funcionários, clientes e fornecedores.

Entende-se que o gerente de facilidades que age dessa forma conduz bem a organização, independente de seu porte, serve-se da força da comunicação, e possibilita que todos na empresa acompanhem as transformações que ela ocasiona. Em sua ação ele considera os especialistas, busca integração das pessoas e está sempre pronto a aprender com os demais, voltando-se para uma convergência salutar de objetivos. A experiência e os estudos realizados em países europeus demonstram que há muita controvérsia nessa ação e que as pessoas entendem de forma diferente a ação do gerente de facilidades, o que pode ser um obstáculo à sua ação.

1.3 Conhecendo a Experiência de Gerenciamento de Facilidades em Países Europeus: O Trabalho de Andrew Green

Andrew Green, ao estudar a administração de recursos, elaborou um projeto para conseguir o parecer de peritos sobre como seria a futura Administração de Recursos Gerenciamento de Facilidades). Para entender as diferentes percepções que as pessoas possuíam sobre o assunto ele trabalhou por meio de uma enquete que mostrasse as diferentes percepções, os conhecimentos, as diferentes decisões que permeavam as culturas e eram mantidas por meio dos negócios. Desta forma pode-se estudar a disciplina de gerenciamento de facilidades.

Ao trazer a público seu estudo, Green tinha como objetivo iniciar um movimento que mostrasse as necessidades de mudança de concepção da Administração de Recursos no interior das empresas e na visão dos clientes.

Ele propunha ainda que a superação da falta de reconhecimento e de entendimento do potencial comercial total para organizações, com ou sem o gerenciamento de facilidades, que seria representada por uma capacidade estratégica dentro da indústria, decorria da incompreensão sobre a ação do especialista. Mostrava ainda que existem barreiras externas que impedem esse reconhecimento nos níveis mais altos da organização e que as organizações de uma maneira geral não têm facilidade em assimilar *“ou reconhecer uma capacidade de planejamento de recursos dentro de seu processo de planejamento comercial”*.

Explica ainda que são as percepções pessoais e organizacionais que atravessam estes entendimentos, que nelas estão eles assentados e por isso a organização do gerenciamento de facilidades é tão difícil em organizações. Enfatiza Green também que estão presentes nesse processo as aspirações dos provedores desse serviço, as múltiplas opiniões que as pessoas fazem e suas avaliações pessoais e empresariais, o fato de que alguns gestores entendem o gerenciamento de facilidades como um modismo atual e como tal terá seu fim (como outras novidades que surgem, tomam o mercado, mas, por não ter consistência, desaparecem da mesma maneira como surgiram).

Pelos fornecedores, também o gerenciamento de facilidades é entendido como uma atividade comercial e na ótica de educadores e profissionais ligados à educação ele se transforma em uma disciplina nova com conteúdo a ser explorado.

Para situar sua pesquisa Green utilizou o Método Delphi explicando que:

O Método Delphi (e.g. Linstone e Turoff, 1975; Sackman, 1975; Khan, 1993) se tornou aceito como um enfoque para buscar a convergência de opiniões de "peritos" relativamente a um consenso sobre uma previsão futura. Os pontos de vista do grupo das questões identificadas são procurados por meio de uma série de interações, em cada uma das quais elas têm a oportunidade de ver as respostas de todo painel relativamente à interação anterior.

Esse pesquisador então procurou 12 peritos para tomar parte no que ele denominou de Painel. Embora todos tenham aderido à sua idéia, posteriormente um deles não pode continuar participando, por motivos próprios.

Green demonstrou por meio de uma tabela as atividades comerciais e os títulos dos membros do painel, tendo depois fornecido a cada um deles, questões relativas ao cargo que de fato exercia.

Esse cuidado foi necessário para que as opiniões se revelassem como sendo de peritos reais em suas atividades. Ele buscou empresários atuantes no Reino Unido e que estivessem vivenciando em suas realidades as mudanças organizacionais. Enfim, procurou pessoas que mostrassem flexibilidade e capacidade para atuar nas situações de conflito ou de mudança, que pudessem opinar de modo diferente sobre a tomada de decisões em questões de recursos comerciais.

Percebeu que as respostas dadas enfatizavam ao fato que o *“ambiente desejado requer a administração integrada de pessoas, propriedades e local. Ele requer também a integração de negócios, propriedades e recursos. Esses níveis de integração são difíceis de serem atingidos devido às diferenças nas culturas organizacionais e profissionais”*, das pessoas que compõem a organização.

Notou por meio das respostas dadas que há uma mudança nas exigências para realização dos negócios, os quais devem estar dentro de prazos estabelecidos e precisam atender às inúmeras expectativas. Comprovou que foram alteradas as exigências de recursos, que as respostas às demandas devem ser dadas por meio de previsões feitas em tempo hábil assim como por meio da provisão dos recursos considerados necessários. Percebeu pelas respostas obtidas que *“a exigência de recursos é agora mais sofisticada e estratégica, por natureza”*. As respostas

também permitiram entender que a Parceria Pública Privada do Governo e a Iniciativa Financeira Privada sentem a necessidade de aliar as disciplinas de diferentes setores, como estratégia comercial, administração de propriedades e administração de recursos, e de levá-las a trabalhar “*como uma equipe em níveis de planejamento estratégico, tático e operacional*”.

Com isso, esse pesquisador comprovou que:

É como se a presente oferta de FM (Facility Management) tenha atingido uma falha no caminho, que divide o que ela é (FM tática e operacional) daquilo que realmente a move (um recurso comercial estratégico). Para vencer essa falha é necessário que a organização de FM demonstre sua habilidade em contribuir para o processo estratégico de desenvolvimento comercial, e que as organizações comerciais reconheçam e mantenham esse recurso. Contudo, existem barreiras organizacionais, de grupo e individuais que prejudicam esse recurso: barreiras baseadas na falta de entendimento, equívoco, e percepções mal orientadas.

A pesquisa também mostrou que o gerenciamento de facilidades como uma disciplina e como uma organização precisa evoluir alcançando um nível estratégico. Nesse patamar mais alto, deve ser trabalhada para que tanto o cliente como a empresa possa extrair o máximo que ela pode dispor. É também dessa maneira que a atividade do gerente de facilidades poderia atingir a situação profissional e a sustentabilidade que busca – porém o que a impulsiona permanece sendo a necessidade da empresa.

Green trabalhou uma fase piloto, descrita como auto-avaliação pré-Delphi. Esse cuidado foi necessário para testar e estabelecer áreas de consenso forte ou fraco no painel que ele estava utilizando e dessa maneira poder introduzir três rodadas do método Delphi. Em seu estudo ele descreveu cada fase, que foram quatro ao todo. Deu aos participantes 30 afirmações, pedindo que indicassem o acordo, forte ou fraco, ou o desacordo, em uma escala Lickert de quatro pontos.

Green recebeu nessa etapa somente 11 respostas e ao analisá-las notou que foram poucas as áreas de consenso. Todos participantes estavam de acordo em que o gerenciamento de facilidades tem uma contribuição a dar para atingir os objetivos estratégicos de uma organização e discordaram da afirmação que fosse visto como uma moda passageira. Mas Green percebeu que houve unanimidade, tanto na aprovação como desaprovação. Ele então

analisa as respostas de acordo com o trabalho exercido por cada participante, percebe que há consenso entre os participantes em algumas questões que envolvem a cultura e a mudança organizacional. Percebeu e analisou as afirmações envolvendo companhias imobiliárias, as respostas dadas por diferentes níveis de diretoria, gerentes e diretores de empresas, notando áreas de apoio entre os membros que não se conheciam e que não tinham conhecimento das respostas dadas por cada um.

Green demonstra em suas afirmações que as sugestões que as próprias posições de pessoas davam e as respostas estavam correlacionadas com diferenças importantes de opinião entre os participantes. Essa mesma constatação ele observa nas respostas a uma série de questões apresentadas na mesma etapa.

Percebeu também que uma questão onde ele indagava o que faltava para o gerenciamento de facilidades levantou polêmica e um grande número de comentários.

Finalmente percebeu que as respostas da fase pré-Delphi, depois de auto-avaliadas, mostraram uma grande variação de entendimento nas pessoas que participaram da enquete. Permitiu saber que é amplo o enfoque sobre gerenciamento de facilidades e que há uma variedade sobre questões a serem apresentadas aos pesquisadores. Percebeu também Green que determinados participantes se concentraram em uma visão relativamente estreita dessa profissão, enquanto outros participantes em suas respostas foram provavelmente movidos por suas percepções pessoais sobre o gerenciamento de facilidades.

Fazendo uma auto-análise Green afirma que foi como *“se os pesquisadores houvessem falhado em proporcionar uma base adequadamente detalhada contra a qual os participantes pudessem colocar as afirmações e perguntas”*. Depois disso elaborou um questionário mais longo e aprimorado onde se preocupou em *“expor os participantes a ênfase sobre questões mais amplas e perguntar aos participantes para indicar seu nível de acordo sobre essas afirmações”*.

Para conhecer os pontos de vistas dos participantes sobre o gerenciamento de facilidades, visto como uma ferramenta estratégica ou como uma mudança cultural, procurou ainda apresentar outros entendimentos de cultura, sua mudança, e o gerenciamento de facilidades como profissão. Dessa maneira apresentou-o como um negócio, buscando meios de ganhar

maior entendimento das pessoas e qualquer vínculo que pudesse ser justificado como estando entre suas bases e suas respostas fosse então percebido.

Dessa maneira, por meio de seis afirmações o pesquisador testou as percepções do gerente de facilidades e em outras seis afirmações testou suas aptidões.

Percebeu que grande número de respostas mostra o GF “*uma função de baixo valor, baixa capacidade e, portanto, anátema às profissões de propriedade existente*”. Essas respostas provocaram a impressão que não houve consenso entre os participantes. Surgiu um forte acordo de que o GF começa a ser aceita como um benefício às empresas.

O debate está mais centralizado na percepção dos gerentes no tocante ao nível de administração em que o GF opera, deveria operar ou espera operar.

A questão sobre recursos e gerenciamento dos mesmos mostrou que há desacordo entre os participantes, mas um número relativamente alto de participantes admite que “o GF *precisava desenvolver a credibilidade das empresas e não estar preocupada sobre a situação profissional*”.

Quanto à cultura e mudança cultural o pesquisador percebeu uma ampla diversidade de opinião sobre a natureza e importância das questões de mudança cultural. Assim como também foi alto o consenso que há barreiras à mudança dentro da organização no sentido de aceitar a administração do GF, e que existe uma fragmentação de responsabilidade para o gerente de serviços de recursos.

As respostas também permitiram perceber que é necessário estabelecer medidas de proteção de práticas existentes, que são exercidas pelas pessoas e que estão ameaçadas pela mudança, além de que fortes culturas atuam nas percepções existentes. Apesar de perceber que existem barreiras à mudança, as respostas dadas enfatizaram que elas se deviam à cultura existente no interior da organização. Green enfatiza que muitas respostas traduziam sentimentos pessoais, mostravam que pessoas estavam ressentidas com a falta de visão da diretoria a respeito do cargo e das funções que exerciam. Mostravam também que há uma falta de entendimento do enfoque de recursos e uma relutância para adotá-lo.

Na segunda rodada da fase Pré-Delphi ele enviou a cada participante “*uma análise e retroalimentação, uma cópia de suas respostas Likert à fase de Pré-Delphi com afirmações onde suas respostas não estavam de acordo como consenso e uma lista de todas respostas às questões em aberto*”. Pediu então que cada participante fizesse o mesmo exercício como fizera na primeira rodada, agora priorizando e selecionando cinco fatores mais importantes em uma listagem dada em cada questão.

Ele percebeu que indo contra o ponto de vista do método Delphi, somente dois participantes realmente mudaram sua classificação original e as mudanças que realmente aconteceram foram somente três no total. Por isso, para estar atento ao método Delphi considerou melhor desenvolver e explorar os comentários recebidos. Assim afirmou que no tocante às Percepções de FM (*Facility Management*) “*75 por cento das pessoas com as quais se fala, incluindo diretores, pensam que FM é sobre questões relacionadas a salas de informações, cantinas, segurança, etc. e que é um trabalho de baixa margem*”.

Assim, Green conclui que embora essa percepção esteja mudando vagarosamente essa imagem ainda perdura no entendimento dos gestores, e que GF não apresenta uma imagem consistente.

Enfatiza ainda que “*a atividade de FM se desenvolverá se seus clientes respeitarem e valorizarem sua produção – a visão de outras profissões é muito irrelevante*”. O autor também demonstra que há imaturidade do mercado fornecedor de GF, que isso não é propriamente uma barreira, mas que pode vir a se constituir em um fator de risco, e que é necessário realizar uma revisão nesse mercado incipiente.

Outro resultado que Green observou é que a função do profissional de GF é considerada um anátema dentro da profissão, algo para ser expurgado, segundo os “*profissionais de propriedade*”. As respostas dadas nesse item e por esses indivíduos mostram que eles se consideram superiores ao gerente de facilidades, visto como um serviço de manutenção secundário. Assim Green enfatiza “*Sem querer generalizar muito, eu diria que eles acreditam que o trabalho profissional está completo depois que eles entregam o serviço à ‘manutenção’*”.

O pesquisador percebeu também que do ponto de vista do cliente o gerente de facilidades é alguém cuja tarefa é não essencial, ou seja, não é importante. Embora ele também afirme que as pessoas que trabalham em negócios essenciais estão mudando sua percepção sobre o GF,

principalmente os que atuam nos departamentos de usuários, consideram o GF uma matéria que não é uma carreira a ser almejada e não é fruto de uma ambição, de um desejo de ser um posto a ser galgado, portanto deve ficar com pessoas sem ambição.

Com isso Green demonstra que,

Existe uma percepção auto-sustentável. Se a FM é tida como um trabalho de baixa margem, ela é vista não somente como não essencial, porém também como não importante ao ciclo de negócios. Ela falta credibilidade para estar envolvida no ciclo comercial; e como não está no ciclo comercial, ela não é importante. No caso do papel da FM e dos profissionais e negociantes da área imobiliária, a percepção pessoal de cada um é que está restringindo a mudança. A percepção de cultura e seu papel não é entendida em termos comuns. Existe uma necessidade de examinar cada uma dessas áreas contra as necessidades comerciais, para determinar as forças em movimento e desenvolver estratégias corretivas. A impressão recebida dessa pesquisa é que existe uma meta comum, porém cada participante pode desconfiar da finalidade do outro na busca dessa meta.

A terceira e última rodada do método Delphi foi alterada para tentar dar maior interesse a algumas dessas questões de percepção. Nele Green explicou que dar as respostas não exigiria muito mais de seu tempo. Portanto entregou as classificações das duas rodadas já respondidas e pediu que os participantes verificassem o consenso existente na elaboração das respostas dadas.

O pesquisador percebeu que houve ainda um baixo nível de movimento em direção ao consenso. Assim, do *“total de 100 itens listados, 33 permaneceram em suas posições originais. Para fins de economia de tempo, concentramos aqui nos temas onde o consenso de alta prioridade foi inalterado”*.

Percebeu Green, porém que,

Houve um consenso bem forte que os requisitos futuros têm um papel importante no processo de planejamento ao enfatizar os requisitos de mudança no plano estratégico comercial. O interesse próprio permaneceu como forte sendo o aspecto mais importante de resistência à mudança. Uma Falta de Liderança

Forte permaneceu como o fator mais importante restringindo a implementação de mudança. A falta de motivações em organizações sem fins lucrativos permaneceu como a maior diferença cultural entre os setores público e privado. Portanto, vemos um forte vínculo entre propriedade e mudança, com interesse próprio e falta de liderança causando resistência à mudança; e a motivação de lucro sendo o ponto principal para mudança. O individualismo, a falta de metas de equipe/organização e falta de capacidade interpessoal e administrativa parecem surgir.

Uma percepção que Green pode inferir é que as respostas indicavam que *“uma profissão não é sempre uma boa coisa em si”*, entretanto, o principal benefício é que a pesquisa ampliou o entendimento da necessidade de ver o trabalho em rede, onde toda a corporação melhora sua percepção de profissionalismo.

Então, nessa resposta selecionada por Green, onde a função do gerente de facilidades é visto como: *“Um total que encapsula (...) acima de tudo, as capacidades interpessoais”*, para esse estudioso essa noção *“foi observada como meta principal para a FM, a fim de ser atingida pelo pessoal para ser aceito como profissional”*.

Sobretudo para Green, é preciso ter muita atenção e *“cuidado em buscar abertamente essa meta”*, pois ele entende que *“profissionalismo é uma questão importante que precisa ser entendida melhor por todos, negócio, propriedade e recursos, para que seus benefícios recebidos e reais sejam amadurecidos”*.

Com isso, ao finalizar sua pesquisa a experiência demonstrou que existe controvérsias e obstáculos à integração do gerente de facilidades como um trabalho tradicional seja no ramo imobiliário, seja na administração de empresas, que as pessoas vivem dúvidas cruciais que não encontram respostas claras, embora elas tenham um relativo consenso quanto às responsabilidades desse agente. Green baseou suas pesquisas em cinco pilares que são: Cultura, interface negócio/propriedade/recursos, objetivos estratégicos; participação e solução de recursos.

Percebeu que mudanças não são desejadas por uma empresa sólida, bem constituída, mas são altamente desejadas por uma organização que inicia sua estabilização no mercado

empresarial. Pode constatar que *“na realidade cada resposta feio de um ponto de vista diferente e, portanto, abriu novos canais de entendimento e novos enfoques à questão”*.

Notou ainda que *“algumas pessoas e suas instituições estavam no negócio como promovendo ou estudando uma especialidade”* e que diferentes tipos de recursos comerciais surgiram no painel. Alguns foram formados recentemente e ao serem estudados mostravam trazer em conjunto as capacidades necessárias para cobrir os requisitos do cliente. Outras eram empresas e organizações já estabelecidas que passavam por uma necessidade de mudança. Essas necessidades estavam sendo provocadas pelas demandas do cliente ou do contribuinte e que a mudança cultural desejada nem sempre se mostrava um item fácil de ser resolvido.

Cada empresa possuía uma interface particular com administração de recursos, mas cada uma delas mostrava que a mudança cultural quanto ao entendimento do gerente de facilidades estava vinculada à percepção da mudança cultural existente dentro dos ambientes comerciais e também profissionais. O termo "mudança de cultura" embora fosse específico para alguns componentes das organizações, para outros tinha uma conotação mais geral.

Essa constatação demonstrou que não era tão fácil atingir a mudança desejada, mas que haveria uma facilidade relativa de atingir essa mudança por meio de uma transformação na cultura organizacional e também nos conceitos particulares dos gestores e membros do poder.

Existe para o pesquisador um vínculo de tempo entre as metas a ser alcançadas em curto prazo e que exigem mudanças imediatas, estudos rápidos e entre aquelas que têm um prazo mais dilatado para serem cumpridas. As metas curtas exigem transformações e estudos imediatos, mudanças radicais.

Com isso ele embasa a questão do profissionalismo dentro da empresa, agora entendido como um meio de gerar um profissional cujos recursos possam beneficiar os demais, cuja competência esteja sempre contribuindo para o bem estar da empresa.

Assim, por meio de sua pesquisa Green mostra que há necessidade de mudanças de percepções, de entendimento, mas que elas já estão ocorrendo embora de modo lento e gradual.

2 A ATUAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NA REALIDADE BRASILEIRA

A realidade empresarial brasileira difere daquela encontrada em países europeus. No Brasil o morador de um edifício, mesmo sem especialização, atua em determinados trabalhos realizando consertos e fazendo melhorias. Não sendo habilitado corre o risco de realizar um trabalho sem a devida qualificação, de praticar uma ação que, mesmo sendo competente, não recebe o reconhecimento devido. Na empresas percebe-se uma necessidade crescente de disseminar o conhecimento, de melhorar as relações existentes entre empresas e seus clientes, para manter um clima de competitividade com as demais organizações. Com a alta exigência sobre o funcionário ele precisa estar bem informado e deve possuir uma boa formação profissional. As profissões já não são mais vistas como algo estanque com exigências únicas, pois surge vertente dentro do leque de profissões que deve ser explorada. Com isso, há um grande interesse em conhecer e melhorar as discussões em torno do gerenciamento de facilidades.

O foco das ações, na atualidade, está centrado na pessoa humana e em seu crescimento, tanto profissional quanto pessoal, dentro de uma organização. Hoje se vive na era de informação e do conhecimento, e torna-se importante que o funcionário possa se habilitar sempre mais para obter sucesso dentro das corporações.

O valor do trabalho concorre se junta ao valor agregado que é gerado pelo capital humano dentro de um tempo empregado na empresa, e sempre é preciso se estar buscando uma crescente eficiência para alcançar um diferencial. Assim, o capital encontrado é a somatória de variáveis intervenientes contidas no capital humano, no capital intelectual e no capital de relacionamento, que estão sempre atuando.

Na atualidade, para o gerenciamento de facilidades melhorar sua atuação, ele deve contar com o trabalho conjunto onde atue o capital humano, intelectual e o relacionamento usando as vantagens da TI (Tecnologia da Informação). Por meio dos estudos realizados na TI foi possível descobrir a importância de avaliar e administrar o conhecimento existente dentro da organização e disseminá-lo pela empresa, para que todos os funcionários o compartilhem.

Nesse capítulo pretende-se mostrar a necessidade de habilitar o gerenciamento de facilidades, por meio de estudos específicos. Quer-se estudar as oportunidades que são dadas no Brasil para esse indivíduo e perceber como ele é visto pelas corporações nacionais.

2.1 Como é Entendida a Atuação do Gerenciamento de Facilidades na Organização Nacional

Na modernidade a junção do conhecimento científico, acadêmico e da prática está sendo desejada para que profissional atue de modo competente, sério, criativo em seu setor profissional. Inicialmente, essa ação aconteceu na forma de treinamento que concorria para o desenvolvimento pessoal. Chiavenato (2002, p. 286) enfatiza que esse treinamento⁴ auxiliava a pessoa a desempenhar adequadamente um cargo ou uma função, mas se esgotava nesse objetivo.

Assim, no século XX foi inevitável a criação de uma tecnologia pedagógica amparada em conhecimentos científicos para dar respaldo à ação do gerenciamento de facilidades nas organizações. Segundo Schon (2000, p. 18) a educação para o desempenho de uma função vive um momento de transição e se estendem aprofundando os estudos sobre a competitividade assentada na multidisciplinaridade das atividades necessárias para formar o profissional.

O gerenciamento de facilidades atua em setores de limpeza, manutenção, frota, compras, gestão, exerce atividades que representam uma porcentagem expressiva do orçamento das organizações, por isso, o serviço prestado por ele é imprescindível.

Para Corrêa e Caon (2002, p. 75)

O conceito do serviço é uma ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro da organização de serviço, em torno de 'como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas'.

⁴ Chiavenato lembra que além do treinamento existe também o nivelamento intelectual que se faz por meio da educação geral e que tem o propósito de preparar a pessoa para agir dentro e fora de seu ambiente de trabalho.

Esses autores explicam que o serviço nas empresas atuais precisa ser adaptado às transformações que ocorrem. Os ambientes mudam, as exigências se transformam e a flexibilidade deve ser buscada a todo custo. É importante, segundo Corrêa e Caon (2002) buscar o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico. Esse entendimento indica que o Gerente de Facilidades somente poderá desempenhar um relevante papel perante a sociedade com a cooperação dos profissionais e empresários, pessoas que também necessitam estar em contínua aprendizagem. Surge assim a evidência de que a atividade do gerenciamento de facilidades se transforma na atualidade em uma nova profissão, e que as pessoas que a compõem devem agrupar-se buscando estudos específicos na área de tecnologia e gestão.

A tecnologia de gestão se converte em solução para as demandas que estão despontando e oferecem soluções denominadas “*Supply Chain Managers*” (gerentes de rede de suprimentos) conforme Corrêa e Caon (2002, p. 357). Por isso Corrêa e Caon (2002) explicam que as tecnologias de gestão estão em contínua evolução, surgem novas abordagens, e os sistemas de informação se convertem em importantes instâncias para que as decisões sejam tomadas. Toda essa evolução deve acontecer por meio do domínio do conhecimento, de cursos elaborados, que estendam para diversas áreas, a ação restrita e acanhada do gerenciamento de facilidades.

A preocupação em ampliar a carreira do gerente de facilidades fez com que Universidades brasileiras, como a Universidade de São Paulo por exemplo, disponibilizasse recursos para dotar esse profissional de conhecimento acadêmico. Surgiu então a formação em MBA para os profissionais de gerenciamento de facilidades. Outro dado importante é que existem associações brasileiras e internacionais que congregam associados da categoria e buscam defender seus interesses, por intermédio de troca de experiências e boas práticas com associações que tem interesse em adaptar e implantar suas fórmulas de sucesso ao Brasil.

Dessa maneira, o profissional de gerenciamento de facilidades coloca a administração de serviços num outro patamar de referência, encadeado com o que as empresas buscam para crescer e obter resultado, para criar riquezas. A verdadeira essência e paradigma desse profissional é buscar o auxílio de pessoas treinadas e preparadas para o exercício da atividade e crescer profissionalmente. O crescente aumento de interesse na profissão demonstra que os esforços se juntam em torno de um ideal comum, que para Corrêa e Caon (2002, p. 75) é

poder “*prover uma base de estabilidade dentro da qual a flexibilidade possa acontecer*”, em uma organização, em empresas, prédios, edifícios, num momento em que a economia está sendo transformada pela re-estruturação do mercado decorrente da Globalização.

Com o advento da Globalização, a competição entre as empresas não se dá mais a nível regional, ela agora se transforma em uma ação planetária. Com isso, a concorrência torna-se mais acirrada em todos os mercados. Essa constatação conduz segundo Corrêa e Caon (2002) ao surgimento de dois fatores essenciais para fortalecer empresas, que é a velocidade e flexibilidade nas respostas as novas necessidades do mercado, pois a economia se tornou dependente da “Era da Informação”.

O gerenciamento de facilidades é a integração de pessoas, espaço, e tecnologia, por meio do gerenciamento de processos e dos inter-relacionamentos destes sistemas, visando os objetivos corporativos das organizações que os contém.

Os novos ambientes nos quais as companhias encontram-se inseridas exigem novas capacidades do gerenciamento de facilidades para assegurar o sucesso competitivo. Essa constatação engloba a capacidade de mobilização e exploração dos chamados ativos intangíveis e não somente os considerados ativos físicos tangíveis (Edificações; Instalações; Equipamentos). Como ativos intangíveis considera-se: alta qualidade de produtos e serviços, funcionários habilitados e criativos, processos internos eficientes e consistentes com os objetivos, clientes satisfeitos e fiéis e principalmente a contínua inovação e disseminação do conhecimento.

As pessoas envolvidas com o Planejamento Estratégico de gerenciamento de facilidades além de se preocupar com valores, custos, pessoas, impactos ambientais devem estar capacitados a gerenciar todos os demais serviços de suporte que agregam valor a uma organização.

Os usuários buscam qualidade e desejam estar bem atendido em suas necessidades, por isso, o gerente de facilidades precisa ter compromisso com a melhoria contínua dos serviços prestados. As pessoas que estão na linha de frente e que estejam dispostas a realizar reparos e cuidados devem receber do gerente de facilidades um aval constante, para que se sintam responsáveis também pelas melhorias necessárias.

Assim, a autonomia deve ser incentivada para que as ações possam ser compartilhadas com capacidade, serem reconhecidas e incentivadas, pois a importância da busca da qualidade em todos os momentos e locais é fundamental.

O estabelecimento de necessidades que devem ser atendidas e priorizadas se transforma nas empresas. As necessidades ecológicas são mais importantes que as necessidades sociais, e as sociais são prioritárias para a seleção de sistemas humanos entendidos pelo gerenciamento de facilidades, podendo ser diferenciado pela Tecnologia de Informação, que precisa ser empregada pelo gerente.

No mundo atual, o conhecimento se espalha por meio da Tecnologia da Informação, sua apropriação ocorre pela necessidade de conhecer aquilo que é essencial para atender as reivindicações do cliente. Seu domínio também ajuda a organizar o trabalho necessário em edificações e corporações. Assim a Tecnologia da Informação e o trabalho de gestão se preocupam em desenvolver o aprendizado diário, disseminá-lo de uma forma que as pessoas compartilhem um conhecimento que é dinâmico.

Outro benefício da Tecnologia da Informação é desenvolver a autonomia, a continuidade e a periodicidade das informações levando-a todos os pontos da organização.

Também no Brasil essa forma de trabalhar no capital intertextual tem aumentado de forma expressiva e isso amplia a ação do gerenciamento de facilidades tornando-o conhecido em organizações existentes no contexto internacional. Isso ocorre porque no gerenciamento de facilidades é preciso elaborar o planejamento estratégico.

Esse documento é importante para identificar os problemas mais pertinentes que demandam cuidados imediatos, pois eles impedem a organização de alcançar seus objetivos estratégicos.

Dessa maneira nota-se que é necessário que o profissional de gerenciamento de facilidades possua uma visão de longo prazo, sobre as expectativas das organizações, para então desenvolver o planejamento de suas atividades e objetivos alinhados aos da organização em que está inserido. Assim, o gerente de facilidades ao elaborar seu planejamento deve privilegiar os níveis: estratégico, de gerenciamento de valores, os impactos ambientais, da qualidade do serviço prestado, dos riscos que a ação pode oferecer e ainda ficar atento a toda mudança necessária.

Dessa maneira o gerente, ao trabalhar em Gerenciamento de Facilidades pode contribuir de modo bastante significativo na área de gestão de conhecimento, definindo competências, conhecimentos e disseminando experiências, trazendo uma nova dinâmica ao mercado e contribuindo para o crescimento e valorização da profissão no Brasil.

Segundo Schon (2000, p. 18) quando o profissional é percebido como uma pessoa que domina o referencial teórico da ação que se propõe realizar, os problemas que surgem são solucionados, conforme o uso de teorias e técnicas apropriadas. O grande problema conforme Schon (2000: 18) é que nem sempre as teorias ou mesmo a técnica abordam os problemas que surgem na ação laboral.

Assim, para Schon (2000, p. 18) os verdadeiros profissionais fazem uso da racionalidade técnica para solucionar os vários problemas com que se deparam na sua ação diária. Schon (2000, p.19) lembra que no cotidiano os problemas não aparecem com uma estrutura bem delineada ou se encaixam diretamente nos exemplos encontrados nos livros utilizados para aprendizagem.

Schon (2000, p 28) referindo-se aos problemas que o gerenciamento de facilidades encontra enfatiza que “*eles tendem a não se apresentar como problemas, mas na forma de estruturas caóticas e indeterminadas*”. Isso significa que para resolver o problema que encontra, o gerenciamento de facilidades deve construí-lo, estudá-lo a partir dos dados que possui. Por isso, Schon (2000, p. 29) aponta que o profissional ao definir, estudar e entender o problema seleciona os mais expressivos e se atém a eles, volta-se para os problemas conflitantes e presta a atenção aos fatos que por se apresentarem de forma diversa indicam soluções ou ângulos diferentes daqueles já analisados.

Essas zonas indeterminadas que surgem como fruto da prática que a pessoa projeta muitas vezes não se enquadra nas teorias existentes, e o profissional a se ver frente a uma situação única, vive conflitos de valores, segundo Schon (2000, p. 29) e não encontra fins claros, consistentes e que sirvam de norte para a sua seleção de meios que deverá empregar.

Assim, para Schon (2000, p. 29) a crise de confiança no conhecimento profissional está sedimentada na desconfiança existente contra a educação profissional, pois o autor entende que “*se as profissões especializadas são acusadas de ineficácia e inadequação, suas escolas são acusadas de não conseguir ensinar os rudimentos da prática ética e efetiva*”.

Muitas escolas produzem técnicos com uma formação precária, estreitos na forma de pensar e que não apresentam ao mercado um bom design e tem dificuldades em trabalhar o potencial tecnológico encontrado hoje nas organizações.

O autor enfatiza que as escolas profissionais hoje parecem ser incapazes de ensinar exatamente o que as pessoas necessitam. Falta aos profissionais, segundo Schon (2000, p. 19) o conhecimento da epistemologia da sua prática educacional.

O autor enfatiza que há uma preocupação com o currículo, com a pesquisa e com a prática e esse modelo educacional gestado nos gabinetes deixa de atender à real necessidade do profissional que atua em uma organização ou que busca uma colocação.

Para Chiavenato (2002, p.287), *“a formação profissional e a educação profissional institucionalizada ou não que visa formar o homem para o exercício de uma profissão”*, por isso é necessário que o desenvolvimento profissional e a educação profissional auxiliem o funcionário ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o seu crescimento.

Há necessidade de uma clareza entre as decisões que devem ser tomadas dentro da corporação e toda ação do gerenciamento de facilidades para que se conheçam as suas oportunidades de ampliação de educação.

2.2 Estudando as Oportunidades Presentes nas Organizações para os Profissionais de Facilidades

Nas empresas modernas, todos estão aprendendo uma nova forma de expandir os relacionamentos, em especial com clientes, fornecedores que são considerados parceiros nesse modelo de gestão centrado no conhecimento. O diferencial para as empresas prosperarem, terem sucesso e se manterem com vitalidade no mercado está escudado no desenvolvimento contínuo do conhecimento humano e de suas formas de aplicação, o que permitirá o atendimento das necessidades encontradas na organização.

Esse conhecimento se assenta sobre a sistematização da gestão do conhecimento, que pode existir em dois formatos, tanto na mente das pessoas, quanto em registros diversos. Assim Quinello e Nicoletti (2005, p.170) enfatizam que *“para enfrentar os desafios dos ambientes internos e externos, os departamentos de facilidades necessitam praticar, sistematicamente, a inteligência competitiva aliada a uma estratégia de gestão do conhecimento na busca de uma vantagem competitiva”*. Os departamentos de facilidades necessitam estar abertos à Tecnologia da Informação.

Por isso a Tecnologia da Informação tem grande importância no acesso e na renovação dos conhecimentos, em sua criação. No processo de serviço do gerenciamento de facilidades é essencial que as pessoas possam se encontrar e trocar experiências, construir tipos de conhecimentos diversos, criando suportes para que isso ocorra.

Os estudos demonstram que o gerenciamento de facilidades deve mapear o conhecimento que se encontra na base da organização, de maneira rápida e eficiente gerando um conhecimento que ainda não existe. Ele será um diferencial na hora de obter vantagens competitivas, ou mesmo quando houver necessidade de comercialização dessa empresa.

Assim, para Corrêa e Caon (2002, p. 212):

O conceito de produtividade, entendida como relação entre o valor da produção resultante e o custo de insumos utilizados em determinados processos é sem dúvida um dos mais intrínsecos pressupostos a todas as técnicas de gestão assim como ao senso comum. (...) É claro que um extenso sistema de medição de produtividade, se por um lado disponibiliza volumosas informações gerenciais por outro se pode tornar extremamente

caro para a empresa, em termos de recursos humanos e equipamentos de aferição necessários ao processo de apontamento.

Portanto, o conhecimento adquirido deve se disseminar no interior da empresa por meio de estudos contínuos que indicarão quais as ações são mais convenientes e que trarão lucro rápido e certo para a empresa.

Os profissionais de facilidades podem de essa maneira agir no sentido de agilizar as mudanças organizacionais derrubando as barreiras que dificultam o desenvolvimento das tecnologias de comunicação ou que impedem o uso da telecomunicação entre todos os departamentos e setores da empresa.

Uma forma de atenuar as resistências que podem surgir entre os setores é atentar para os aspectos técnicos ligados a questões culturais e de entendimento que entram a assimilação do conhecimento. Assim, esses autores mostram ser necessário que todas as pessoas tenham acesso ao mesmo conteúdo e que o compreendam e coloquem em prática, sem que se percam informações valiosas.

Eles explicam que atualmente, existem meios de triagem, armazenagem, recuperação de documentos e de informação por meio de softwares existentes no mercado. Esses instrumentos tornam o armazenamento da informação muito mais eficiente, facilitando o acesso de todos os funcionários à informação e garantindo eficiência à gestão de conhecimento.

No processo de gestão de conhecimentos é preciso mapear o conhecimento da organização, gerar novos conhecimentos, disseminar os mesmos, usar, assimilar e manter o que se adquiriu.

Portanto toda ação visa identificar e ressaltar a importância do Capital Intelectual na evolução do gerenciamento de facilidades para buscar a competitividade e disseminar o conhecimento é essencial. Todos os funcionários ligados à organização devem estar convictos da importância estratégica da gestão de conhecimento, pois é preciso também formular uma política geral onde seja levantada a missão da empresa, verificando qual conjunto de valores, crenças e modelos estão agindo nos projetos de caráter temporário e nas ações contínuas da organização.

As oportunidades que surgem nas organizações em relação ao gerenciamento de facilidades devem ser entendidas em função da realidade exterior que influencia a empresa. Assim os programas, políticas, valores, missão, regras são moldadas de acordo com a filosofia oficial do grupo dominante e são conscientes e inconscientes.

Assim, a palavra conhecimento tem várias definições e entendimento, dependendo da época e do contexto em que é empregada. Nas empresas e organizações da atualidade, a informação é tida como custo otimizado, sendo importante, assimilá-lo e colocá-lo em ação.

Para isso, a gestão de conhecimento deve ser adequada, não gerar frustração nas pessoas que a recebem e nem trazer caos para o interior da organização, dando continuidade ao capital intelectual já existente ali. O que acontece ao se valorizar as pessoas, criando redes, que permitam o uso da tecnologia mais adequada a cada caso.

A tecnologia hoje avança oferecendo instrumentos de acesso aos produtos e serviços de informação cada vez mais sofisticados. Com o uso da Intranet, a organização tem meios de levar aos funcionários programas com informações sobre conceitos de informática e comunicação tecnológica, meios de compartilhar o conhecimento. Esses programas são preparados para dar capacitação aos funcionários levando-os a compartilhar os recursos existentes no computador.

A empresa deve operar também por meio da via eletrônica colocada ao alcance dos funcionários, disseminando informação e serviços, levando a todos os interessados, ações propondo maneiras de recuperar, conservar e preservar todo material coletado e existente. Além disso, é preciso derrubar as barreiras que entram o desenvolvimento das tecnologias de comunicação ou que impedem o uso da telecomunicação entre todos os departamentos e setores para que se possa aumentar o capital intangível explícito e vencer os desafios que se oferecem à contabilidade assentada em conhecimentos.

A nova sociedade do século XXI encontra-se em constante mudança. Ela é fruto de uma globalização onde a competitividade se torna a marca diferencial entre as organizações. Por isso, as empresas que desejam sobreviver nessa era global têm buscado com afinco, por meio da tecnologia de informações (TI) o progresso na gestão de conhecimentos. Nas empresas sabe-se que as expressões: capital intelectual, ativos intangíveis e ativos ocultos se mostram ultrapassadas; que para superar conceitos obsoletos é preciso ir à busca de treinamento e

consultoria. São esses treinamentos e estudos que indicarão o como é entendida a ação do gerenciamento de facilidades na atualidade no Brasil

Os estudos demonstram que, inicialmente, é preciso mapear o conhecimento que se encontra na base da organização, de maneira rápida e eficiente gerando um conhecimento que ainda não existe e, que será um diferencial na hora de obter vantagens competitivas. O conhecimento adquirido deve se disseminar no interior da empresa por meio de estudos contínuos que indicarão quais as ações são mais convenientes e trarão lucro rápido e certo para a empresa. Para implementar essas mudanças organizacionais é preciso derrubar as barreiras que entram o desenvolvimento das tecnologias de comunicação ou que impedem o uso da telecomunicação entre todos os departamentos e setores. Desta forma, se garante que o conhecimento seja absorvido e utilizado nos diversos segmentos da corporação.

Uma forma de atenuar as resistências que podem surgir entre os setores é atentar para os aspectos técnicos ligados a questões culturais e de entendimento que entram a assimilação do conhecimento. Assim, garante-se que todas as pessoas tenham acesso ao mesmo conteúdo e que o compreendam e coloquem em prática, sem que se perca informações valiosas.

Atualmente, existem meios de triagem, armazenagem, recuperação de documentos e de informação por meio de softwares existentes no mercado. Eles tornam o armazenamento da informação muito mais eficiente, facilitando o acesso de todos os funcionários à informação e garantindo eficiência à gestão de conhecimento.

A gestão de conhecimento é mais eficaz quando são formulados objetivos claros, com metas acessíveis que implementam as ações visando formação de habilidades, técnicas, experiências e atitudes necessárias à organização. São estágios no processo de gestão de conhecimento as atividades de mapear o conhecimento da organização, gerar novos conhecimentos, disseminar os mesmos, usar, assimilar e manter o que se adquiriu.

Buscar a competitividade e disseminar o conhecimento é essencial, uma vez que os gestores estejam convictos da importância estratégica da gestão de conhecimento. É preciso, também formular uma política geral onde seja levantada a missão da empresa, verificando qual conjunto de valores, crenças e modelos mentais foram construídos ao longo do tempo e que são difíceis de mudar.

Para que a gestão estratégica do conhecimento obtenha êxito é necessário haver entre os membros da organização confiança mútua, respeito à pluralidade de opiniões e um real espírito democrático, que faça com que a tolerância mútua leve as pessoas à maior criatividade.

A palavra conhecimento tem várias definições e entendimento, dependendo da época e do contexto em que é empregada. Nas empresas e organizações da atualidade, a informação é tida como custo otimizado, sendo importante, assimilá-lo e colocá-lo em ação. Esse mecanismo é fundamental para o sucesso da empresa e toda implementação de iniciativa deve ser concreta, multidisciplinar e vinculada à estratégia organizacional.

Todos os departamentos da empresa devem reconhecer o valor da gestão de conhecimento para que haja sucesso empresarial. O ambiente deve motivar os indivíduos a aprender, a compartilhar seus conhecimentos e principalmente, aplicá-los no cotidiano. Nessa ação, é preciso localizar, representar, transferir e reter os conhecimentos necessários, verificando se os mesmos estão evoluindo de forma sistemática e organizada atingindo todos os segmentos corporativos.

A preocupação com a valorização do compartilhamento de informações e conhecimentos é conhecida como “*e-learning*” (uma prática utilizada nas estruturas interna externa e na geração de competências, como ativo principal da organização). Ela possibilita a motivação dos funcionários em todos os níveis e leva à utilização da EAD, Educação à Distância para atingir plenamente aos interessados.

A TI (tecnologia da Informação) não atinge a todos os funcionários da mesma forma e não resolve todos os problemas da empresa. É por meio da TI que se facilita a disseminação de informações na rede, auxiliando o registro de conhecimento e agilizando a aquisição de um conhecimento explícito que garanta o sucesso empresarial.

2.3 Definição do Gerenciamento de Facilidades como Estratégico nas Corporações

Dentro da sua área de competência o gerenciamento de facilidades deve estar atento à Gestão da Qualidade Total (TQM) porque sua ação é estratégica. Essa é uma abordagem sistemática que casa as necessidades do cliente quanto ao desempenho com os produtos e serviços feitos, segundo suas especificações. Para Corrêa e Caon (2002, p. 360) “*competência é um conjunto de habilidades e tecnologias mais do que apenas uma única habilidade ou uma única tecnologia*”. Esses mesmos autores complementam o sentido de competência central como uma somatória de aprendizados. São aprendizados que estão além das fronteiras de equipes e unidades operacionais e funcionais.

Isso cria um forte ciclo de melhoria contínua, aumentando a produção, a satisfação do cliente e os lucros. Portanto para Corrêa e Caon (2002, p. 360) existem três características essenciais para que o gerenciamento de facilidades possa exercer sua ação na corporação com competência: o valor para o cliente, a diferenciação sobre a concorrência e a sustentabilidade. Para esses autores o valor para o cliente oferece uma contribuição bem forte, gerando valor ou benefício como um elemento central, que se converte em produtos e serviços de qualidade, pelos quais as pessoas não se importam de pagar mais.

Conforme Corrêa e Caon (2002, p. 361) a diferenciação sobre a concorrência faz com que a empresa consiga um destaque que a qualifica como central, importante, exclusiva. Quando o Facility busca a Gestão da Qualidade Total (TQM) ele vai a busca de seus usos mais comuns que são: aumentar a produtividade; reduzir os custos de refugo e retrabalho; aumentar a confiabilidade do produto; reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; reduzir os problemas ligados ao serviço ao cliente; aumentar a vantagem competitiva.

Com essa visão Corrêa e Caon (2002, p. 361) demonstram que “*as competências centrais seriam, a porta para mercados do futuro*”, que estariam sempre contribuindo para que a organização consiga atingir a Gestão de Qualidade total.

Uma forma de a empresa aprimorar o desempenho de seus funcionários ligados às funções de manutenção, gestão, criação está na identificação e na aplicação das práticas comprovadas das operações necessárias à melhoria da empresa.

A gestão de qualidade inclui não só o produto, mas o próprio projeto, de modo a assegurar a satisfação do cliente e demais partes interessadas. Dessa maneira todas as atividades devem estar inseridas em um planejamento da qualidade total, onde se identifica o que é relevante, necessário, com metas para identificar a qualidade desejada e como alcançá-la. Com isso, se faz contínua avaliação do progresso alcançado, promovendo ações corretivas sempre que necessário.

Não há projeto que vingue sem a presença e a colaboração das pessoas. Por isso, forjar um organograma da equipe é uma forma de se definir hierarquia, responsabilidade e competência que são necessárias para que o gerente de facilidades possa combinar suas habilidades com aquelas que os demais membros das equipes possuem.

Dessa forma, há necessidade que as empresas procurem melhorar seu desempenho, adaptando e incorporando as melhores práticas às suas operações, inovando, sem imitar, pois encontram os usos mais comuns às pessoas no intuito de melhorar seu desempenho, é necessário que na busca da qualidade total o gerenciamento de facilidades possa compreender a posição relativa de custo; obter uma vantagem estratégica; aumentar o índice de seu aprendizado e do aprendizado empresarial.

A Gestão do Conhecimento desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Ela aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas e que promovam atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal. Além disso, ela pode maximizar o valor da base de conhecimento da organização em funções diversas e localizações diferentes. Essa ferramenta mostra que as empresas de sucesso não são conjuntos de produtos, mas sim de bases de conhecimento distintas. Esse capital intelectual é a chave da vantagem competitiva da companhia com seus clientes-alvo.

A gestão do conhecimento procura acumular o capital intelectual que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores. São seus usos mais comuns: melhorar o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes; reforçar e ampliar as atuais competências da companhia pela administração do ativo intelectual; melhorar e acelerar a disseminação do conhecimento por toda a empresa; aplicar novos conhecimentos para melhorar os comportamentos, e ainda estimular a inovação mais rápida e mais lucrativa de novos produtos.

O gerenciamento de facilidades também exerce a gestão da Integração, que é aquela ação que leva a todos os demais elementos da organização a agir de modo coordenado. O gerente de facilidades tem a tarefa de auxiliar na execução de um projeto, alinhando suas diretrizes, harmonizando os interesses. Para isso ele precisa estar atento à sua liderança, à sua influência, comunicação, e à habilidade de administrar conflitos; sua tarefa o leva a analisar e praticar ações corretivas sempre que necessárias, com uma real competência inicial e essencial.

De acordo com Corrêa e Caon (2002, p. 361), a competência essencial é uma habilidade ou tecnologia especial que cria um valor exclusivo para o cliente. Esses autores enfatizam que as especializações de uma companhia estão, em grande parte, embutidas no conhecimento coletivo de seus funcionários e nos procedimentos organizacionais que formalizam a maneira como os funcionários interagem uns com os outros.

Assim Corrêa e Caon (2002, p. 362) explicam que com o tempo, os investimentos em instalações, pessoas e conhecimento que reforçam as Competências Essenciais podem criar fontes sustentáveis de vantagem competitiva.

Também lembram Corrêa e Caon (2002, p. 363) que uma Competência Essencial deve: fornecer aos clientes um valor significativo e apreciável em comparação com as ofertas dos concorrentes.

Assim o gerenciamento de facilidades precisa atentar para a competência essencial, sabendo que ela deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes ou de ser encontrada no mercado, pois dessa maneira não será superada.

Corrêa e Caon (2002, p. 376) lembram que o gerenciamento de facilidades deve agir criando barreiras competitivas contra a entrada de concorrentes. Com isso ele estará permitindo que a companhia tenha acesso a uma grande variedade de mercados não relacionados entre si, por meio da combinação de habilidades e tecnologias, envolvendo várias unidades de negócio tradicionais. Com sua ação organizacional, gerenciamento de facilidades, cria posições e estratégias competitivas que exploram os pontos fortes da empresa, criando elos entre várias unidades comerciais e funcionais, integrando a utilização da tecnologia à execução dos processos empresariais.

A ação do gerenciamento de facilidades será estratégica para a empresa porque esse profissional auxilia a desenvolver os objetivos e medidas que visam orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Corrêa e Caon (2002, p. 376) demonstram que há uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, os quais são requeridos para auxiliar o gerenciamento de facilidades, para que esse profissional possa promover o desempenho esperado pela empresa.

Assim, conforme Corrêa e Caon (2002, p. 378) o gerenciamento de facilidades tem como compromisso levar as pessoas a uma maior integração entre sua vida e a da empresa, oferecendo uma maneira diferente de trabalhar a liderança e a motivação. Sua ação central se volta para o indivíduo e sua relação com a organização. Nesse contexto, esses autores explicam que as empresas na atualidade precisam atingir objetivos estratégicos, que atraiam e retenham talentos, e seus funcionários devem por isso demonstrar um perfil altamente profissional. Além disso, o gerente de facilidades deve ter a capacidade de gerenciar todos os custos de uma organização. Esse profissional estará tomando decisões em nível administrativo, com ações centradas em horizontes de médio e longo prazo, sempre atento aos objetivos que a organização pretende alcançar.

Portanto, gerenciar de modo adequado os recursos que uma empresa mantém é garantir a plena satisfação de todos os demais que ali residem e trabalham. Assim, esse autor enfatiza que o planejamento financeiro precisa definir estimativas de custo sob três premissas: intuitivas, comparativas e abrangentes. Dessa maneira o planejamento orçamentário bem feito será indispensável no momento de tomada de decisões.

Nas organizações são exigidas competências que sejam compatíveis com esse novo paradigma de gestor. É preciso que ele domine os novos conhecimentos, saiba lidar com pensamentos complexos e tenha sensibilidade para resolver problemas que exigem um bom equilíbrio emocional, com seriedade e competência, dentro das transformações que acontecem a todo o momento.

Chiavenato (2002, p.314) enfatiza que o profissional deve ter consciência que novos departamentos surgem na empresa, outros cargos são criados, sempre dentro das necessidades e objetivos buscados. Surgem novas oportunidades em função das transformações que as empresas vivenciam diariamente nos seus estilos de liderança.

Esse espírito de liderança do gerenciamento de facilidades o faz elemento importante na consolidação, sobrevivência e sucesso de sua organização no mundo empresarial, demonstrando uma postura de respeito a seus funcionários e sendo respeitado por eles. Para Corrêa e Caon (2002, p. 376) o gerenciamento de facilidades deve ser um profissional que conhece o estilo de liderança necessário à sua empresa, conhece os diversos estilos de liderança, sabe que eles definem formas de proceder e de liderar as organizações.

Com isso, esses autores enfatizam que o gerenciamento de facilidades auxilia os funcionários a desempenhar os papéis necessários na organização, pois como líder desenvolve competências em seus liderados. Sendo um bom gestor percebe que é necessário compreender como o sistema se apresenta, respeitando as opiniões de seus pares, conseguindo o melhor desempenho de sua equipe.

A tecnologia industrial transformou toda a economia mundial e a centrou na estratégia da comunicação. Para se manter à tona nesse universo mutante é preciso que o gerenciamento de facilidades domine as técnicas que estão sendo introduzidas no cenário organizacional mudando paradigmas e demonstrando que o modelo de gerência baseado na imposição e na centralização de poder já não alcança o mesmo resultado. Nasceram assim novas necessidades dentro das organizações, nas áreas de liderança e gestão, e principalmente na ação do gerenciamento de facilidades, que atua também no meio dos funcionários.

A sociedade empresarial se mostra cada vez mais dinâmica, vivenciando novos conceitos de ação, de gestão, que colocam o foco no indivíduo e na motivação, mudando a forma de entender os métodos e as atitudes de liderança do gerenciamento de facilidades. Esses conceitos demonstram que mais importante que armazenar conhecimento é saber compartilhar, ter acesso a novas tecnologias e informações, ser participativo e abraçar novos desafios. Com esse novo perfil o gerente de facilidades auxilia os demais a conseguir alcançar o sucesso empresarial e os levam a experimentar novas formas de crescimento.

Os gerentes de facilidades precisam participar de workshops, treinamentos e oficinas onde sejam trabalhados os diversos tipos de experiências que podem surgir no cotidiano e onde também eles coloquem o conhecimento que possuem à disposição dos seus pares, ações que se transformam em motivadoras de busca de conhecimento, de melhores condições de trabalho.

Para Carvalho (2005), encontrar os motivadores nas condições de trabalho significar estudar as horas trabalhadas, as características de ambiente, as instalações e os equipamentos necessários para que o funcionário exerça com satisfação aquilo que lhe compete fazer dentro da filosofia e da política da organização.

A política da empresa se faz por meio das regras que podem ser formais e informais, e que atingem desde os cargos de chefia até os trabalhadores menos qualificados dentro da organização. Por isso, Gomes (2005, p. 21) afirma que o clima de trabalho exerce uma grande influência sobre a pessoa. Quando ele está sendo aferido e constata-se que não está bom, há necessidade de uma intervenção urgente para melhorar o ambiente.

De acordo com Carvalho (2005), o gerenciamento de facilidades para oferecer segurança, status aos seus liderados precisa fazer uma intervenção que não se situe apenas no interesse da gerência, pois isso denota insensibilidade da chefia. Por status tem-se o cargo, a autoridade, a relação com os outros funcionários da empresa e o nível de aceitação da pessoa em seu ambiente de trabalho.

A segurança no trabalho se refere ao grau de confiança que o empregado experimenta em permanecer nos quadros da empresa. A supervisão e a autonomia demonstram que grau de controle a pessoa possui sobre o trabalho que está executando.

A vida profissional inclui o tipo de relação que a pessoa mantém com os colegas no seu ambiente de trabalho em uma relação onde se verifica que a satisfação na vida pessoal também é importante para manter o funcionário motivado e satisfeito. Ela pode ser dimensionada pelo tempo que é dedicado à família, aos amigos e aos interesses individuais.

De acordo com Carvalho (2005) na empresa os fatores motivadores estimulam as pessoas e ampliam sua capacidade de alcançar patamares mais elevados. Deles depende o prazer que cada pessoa encontra em seu trabalho. Quanto maior o envolvimento que a pessoa sente com seu crescimento, sua auto-realização, quanto mais a equipe se percebe enriquecida com as atividades que o indivíduo exerce, mais se identifica com a organização e sente-se feliz em fazer parte do time de trabalho.

Portanto, Chiavenato (2002) enfatiza que se podem relacionar como fatores motivadores, aqueles que geram satisfação no trabalho, entre eles estão as conquistas, os avanços, o

interesse, o reconhecimento e a responsabilidade. Quando uma pessoa sente que alcançou ou até mesmo ultrapassou os objetivos de uma tarefa ela sente uma enorme satisfação e essa situação é fonte de interesse. Na empresa, a motivação está centrada em promoções, prêmios, resultantes da conquista, e principalmente do progresso alcançados.

É muito importante que o gerente de facilidades tenha consciência de suas chances individuais de crescimento e seja reconhecido por seu superior, pois estará satisfeito, ainda que esteja aguardando uma recompensa futura. Essa situação para ele precisa ser gratificante e fonte de crescimento.

Quando uma empresa consegue inspirar o gerente de facilidades de modo individual ou em grupo, para agir em benefício aos resultados esperados, com habilidade, e colocando todos os seus recursos intelectuais e físicos no trabalho que exercem com certeza essa organização logrará êxito. Toda pessoa tem um motivo para estar exercendo seu trabalho, e diversos fatores interferem na conduta das pessoas.

As circunstâncias transformam as atitudes desses profissionais e a antiga idéia de comando e controle centrado na figura do gerente ou supervisor, que no passado, era empregado pelas organizações, hoje se converta em um novo paradigma de gerenciamento. Esse novo modelo está centrado na ação do gerente de facilidades, na informação, no consenso, na participação coletiva, na partilha de idéias, e no entusiasmo que esse agente transmite por seu trabalho.

Concluindo, lembra-se que compete ao gerente de facilidades dar oportunidade para que as mudanças aconteçam sempre buscando o que é melhor para as pessoas que com ele convivem. Para isso é preciso estar aberto às novas oportunidades, atento ao uso das Tecnologias de Informação e gestão, buscando uma filosofia que tenha a qualidade como ponto central de suas ações.

3 ESTUDO DO CASO ENFOCANDO O MÉTODO DELPHI NA PROFISSÃO E NA INDÚSTRIA

O presente capítulo tem como foco apresentar o método Delphi. Este é um método estratégico que auxilia na geração de idéias, permitindo reflexão e mudança de opinião após a primeira opinião emitida. Sua importância se sustenta na confiabilidade que é dada a qualquer estudo onde se possibilita confrontar opiniões diferentes, sem que seus emissores saibam a quem pertencem as mesmas.

Como um método de amostragem ele ajuda na elaboração de novos paradigmas sobre o assunto estudado, o que é justamente o que se propõe nesse trabalho. O conhecimento do público participante não significa a sua identificação, pois o sigilo é essencial nesse método. Entretanto, nesse subitem se faz um estudo do público que compõe a amostragem para indicar sua pertinência em auxiliar na pesquisa. Esse capítulo se estrutura em três subitens, neles se faz a apresentação do método Delphi, mostrando os meios em que ele é empregado e como se torna importante para referendar o estudo que está sendo realizado e em seguida se pretende enfatizar quem é o público alvo da pesquisa, o que pensa, suas opiniões à respeito do gerenciamento de facilidades.

3.1 Conhecendo o método Delphi na Administração de Recursos

Conforme explicam Wright e Giovinazzo (2000), o método de estudo denominado Delphi tornou-se conhecido na década de 60 após a publicação dos estudos desenvolvidos por Olaf Helmer e Norman Dalkner. Estes pesquisadores trabalhavam na Rand Corporation. De acordo com Wright e Giovinazzo (2000) o estudo por eles desenvolvido tinha por objetivo encontrar e aprimorar uma técnica que permitisse o uso da opinião emitida por especialistas em previsões tecnológicas. Para elaborar sua tese eles a estruturaram em três condições básicas: o anonimato do respondente, a representação estatística da distribuição dos resultados e o feedback das respostas para o grupo, para que, nas rodadas que se seguissem os entrevistados pudessem fazer uma reavaliação de suas opiniões e as mudassem se assim desejassem.

Por isso esses autores lembram que em sua forma original o método Delphi constituía-se de um método centrado em perguntas, para a busca de um consenso entre as opiniões emitidas por especialistas em um determinado assunto, voltando-se eles para eventos futuros. Suas opiniões evoluíam em direção de um consenso, que emanava de um processo, fruto de um julgamento intuitivo, das suas crenças e idéias à respeito do assunto colocado em pauta ou em julgamento naquele determinado momento.

Portanto, Wright e Giovinazzo (2000, p. 55) explicam que o método Delphi se baseia no “*uso estruturado de um conhecimento, da experiência e da criatividade de um painel de especialistas, pressupondo-se que o julgamento coletivo, quando organizado adequadamente é melhor que a opinião de uma só pessoa*”. Essa constatação faz com que o método Delphi seja o meio preferido quando os investigadores não dispõem de dados quantitativos sobre o assunto fruto da pesquisa, ou mesmo quando estes dados existem, mas não podem ou não devem ser projetados, com segurança, para o futuro, pois podem acontecer mudanças inesperadas e invalidar o resultado proposto.

Além disso, Wright e Giovinazzo (2000, p. 56) lembram que esse método é de grande simplicidade e sua aplicação não exige estrutura complexa, ou grandes aparatos. Eles enfatizam que se trata apenas da aplicação de um questionário interativo dado a um grupo de técnicos sobre determinado assunto. Lembram também que é imprescindível que essas pessoas não estejam em contato quando da aplicação do Método Delphi (em todas as suas fases). Assim, inicialmente as pessoas recebem o questionário elaborado e que é desejável que ao lado de cada questão haja uma síntese das principais informações já conhecidas sobre o assunto a ser deliberado. Nesse resumo devem constar eventuais extrapolações para o futuro, de maneira a homogeneizar as linguagens e facilitar o raciocínio intuitivo das pessoas.

Por isso, Veronezi (2004, p. 67) lembra que foi necessário entregar aos participantes de seu estudo um questionário inicial, por meio do qual ela desejava “*conhecer a opinião prevalecente dos participantes do mercado de edifícios brasileiro de escritórios, PMBEs*”. Por meio da entrega dos questionários pelos participantes essa pesquisadora conseguiu elaborar a primeira matriz de atributos.

Com as respostas em mãos ela pode inferir quais atributos esses respondentes consideravam importantes para compor um edifício, o que lhes conferiria valor maior e permitiria uma classificação mais elevada no rol dos edifícios de escritório.

Assim também, no método Delphi, após o recebimento das respostas que foram emitidas às questões quantitativas elas são tabuladas, recebendo um tratamento estatístico simples, definindo-se então a mediana e os quartis. Depois desse estágio, conforme Wright e Giovinazzo (2000) os resultados são devolvidos aos participantes e entra em processo a segunda rodada da pesquisa. Quando há justificativa e opiniões qualitativas associadas às previsões emitidas, os coordenadores da pesquisa devem relacionar os argumentos por sua semelhança e por sua lógica às projeções quantitativas correspondentes.

Conforme se seguem as rodadas, as perguntas são repetidas aos participantes que devem reavaliar suas respostas, agora conferindo o que foi respondido pelos demais participantes no momento anterior da aplicação da pesquisa. Para isso, eles têm acesso às respostas, e também tomam conhecimento das justificativas e conclusões alcançadas à vista das respostas obtidas dos respondentes no momento anterior.

Os investigadores solicitam que os técnicos re-avaliem suas crenças e idéias e façam novas previsões ou justificativas se considerarem que esse é o caso, ou se observarem que suas opiniões divergem totalmente daquelas emitidas pelo grupo, que está sendo pesquisado. Assim, também Veronezi (2004, p. 68) explica que igualmente em seu experimento, procurou deixar os participantes cientes das respostas dadas por seus pares, sabendo que os procedimentos colocados na matriz inicial sofreriam mudanças, que elas seriam significativas, porque poderiam ocasionar uma nova rodada de questionamento agora com diferentes visões, e também sob um prisma diferenciado.

O processo de questionamento é repetido nas sucessivas rodadas de aplicação do Método Delphi até o momento em que os aplicadores percebam a diminuição da divergência de opinião entre os participantes. No estágio, considerado final, a discordância existente entre os participantes, deve ter se reduzido a um nível considerado satisfatório.

Com isso, o investigador percebendo que a resposta fornecida na última rodada pode ser considerada como uma previsão feita pelo grupo entrevistado encerra a pesquisa.

De acordo com Wright e Giovinazzo (2000, p. 56) o feedback estabelecido por meio das rodadas permite que haja uma troca de informações entre os vários participantes e auxilia para que aconteça uma convergência de opiniões rumo a uma unicidade por meio do qual se manifesta um consenso. Essa evolução pode ser medida pela relação estabelecida entre a distância do 1º ao 3º quartil, que surge por meio das respostas dadas e do valor da mediana encontrada.

Esses autores explicam “*que algumas vezes, os respondentes se polarizam em torno de duas ou três posições distintas sem se aproximar do consenso*” (Wright e Giovinazzo 2000, p.55). Eles enfatizam que para isso concorre:

O anonimato das respostas e o fato de não haver reunião física reduzem a influência de fatores psicológicos, como por exemplo, os efeitos da capacidade de persuasão, a relutância em abandonar posições assumidas e a dominância de grupos majoritários (WRIGHT & GIOVINAZZO 2000, p. 55).

Para esses autores o fato das pessoas não estarem em contato faz com que elas se sintam mais livre para mudar de opinião e não se sentirem coagidas pelas idéias professadas pelas demais pessoas.

Esses autores enfatizam que na atualidade o conceito tradicional do método Delphi foi ampliado permitindo a incorporação de novas técnicas, ou ainda aplicando-se a diferentes tendências, pois se buscam idéias e estratégias para a proposição de políticas organizacionais mais gerais, mais amplas e abrangentes em diversos setores da vida.

3.2 A Importância do Uso do Método Delphi para esse Estudo

Segundo Veronezi (2004, p. 71), o primeiro passo que ela deu em relação ao conhecimento da opinião das pessoas que tomavam parte na pesquisa (método Delphi) que estava desenvolvendo, foi detectar quais as opiniões que prevaleciam entre eles. Para tanto Veronezi (2004) procurou listar pessoas envolvidas com o assunto que explorava e que tivessem um bom conhecimento do mesmo, que pudessem opinar com segurança e com conhecimento de causa sobre o foco do questionamento.

Em sua relação constavam grandes projetistas, construtores, administradores, incorporadores, corretores, analistas, consultores e usuários que possuíam conhecimento das funções dos prédios. Essa escolha foi fundamental para o êxito da pesquisa, pois todos os envolvidos detinham um tipo específico de conhecimento, que no caso era sobre o valor das edificações, sabiam quais componentes agregavam maior valor e contribuía para que o edifício despontasse como o melhor em sua especificidade. A importância dessa escolha recaía sobre o fato que esse saber seria compartilhado a partir da primeira rodada de questões.

Também para esse estudo, que busca encontrar as diretrizes para elaboração de política de valorização do profissional de gerenciamento de facilidades, houve necessidade de se encontrar um meio de conhecer a opinião de pessoas abalizadas. Surgiu interesse em descobrir o que pensavam os trabalhadores envolvidos com a manutenção, o gerenciamento, a condução de melhorias, a questão de gerenciamento de empresas e nos edifícios.

Percebe-se que essa ação corresponde ao trabalho do arquiteto, pois compete a ele despertar a consciência ecológica das pessoas, conscientizando-as a assumir seu papel de buscar a melhoria e o conforto ambiental percebendo que, a ação de edificar algo não se esgota em si mesma. Ao estruturar um projeto é necessário ter em mente qual o tipo de pessoas que viverão naquele local, quais são as suas necessidades básicas e que impacto elas gerarão no ambiente.

Portanto, arquiteto, engenheiro, operários ligados à construção civil, bombeiros precisam considerar o prédio um elemento vivo que também gerará demandas, cujas fases de construção têm prioridades essenciais. Uma dessas metas emana da ação de cuidar do ambiente em seu entorno, sentindo essa demanda como uma das necessidades emergenciais em um projeto. Entende-se também que a sustentabilidade ecológica se sustenta pelas atividades voltadas para recuperação, manutenção e restauração de edifícios. Portanto, tem como objetivo principal a readequação e a reinserção desses cuidados na edificação.

Com isso, todo trabalho realizado precisa preservar os valores arquitetônicos da obra e ainda recuperá-la para novas funções, adequando as necessidades dos usuários sem descaracterizar sua forma original de ser, o que passa a ser também uma ação do gerenciamento de facilidades nos cuidados com o prédio.

Dessa maneira, o gerenciamento de facilidades em seu trabalho oferece modelos de desenvolvimento sustentável, por meio de ações planejadas, de atividades voltadas para o progresso da obra, cuidando para que sejam minimizados os impactos ambientais. Sua ação deve desencadear uma eco-alfabetização, ou seja, despertar tecnologias que primem pela sustentabilidade ecológica. No setor de impacto ao meio ambiente, é por meio da ação do gerenciamento de facilidades que se contornam e superam os problemas de construção, percebendo todavia quais os subprodutos gerados em uma obra e os problemas em cadeia que surgem quando mal administrados.

Assim, toda ação realizada pelo arquiteto, pelo engenheiro tem como missão analisar o ciclo de vida de cada elemento em meio natural. Isso permite conhecer os subprodutos gerados e, qual sua ação, sobre os demais materiais, permitindo que haja em toda construção a busca de uma ecologia que atue sobre o meio natural sem causar agressão ao meio ambiente, e também à saúde das pessoas.

Compete ao gerenciamento de facilidades agir para criar nos moradores uma real conscientização ambiental ou eco alfabetização, um conhecimento que gera a compreensão que o ser humano está unido em uma cadeia de vida. Com isso, as pessoas percebem que todos os seres estão interligados no universo, em uma interdependência mútua (a água que é utilizada em um prédio, ou em uma indústria e que deve ser filtrada e tratada antes de ser devolvida para a natureza é um exemplo dessa conexão, a cisterna que capta a água da chuva é outro referencial).

Os princípios ecológicos precisam ser respeitados pelo gerenciamento de facilidades, isto é, pelas pessoas ligadas à construção civil, para que se estabeleçam parâmetros ecológicos: interdependência (significa que todos os membros da comunidade ecológica estão interligados).

Reciclagem e reuso: copiando a natureza que reutiliza todas as coisas e dessa forma consegue manter um equilíbrio em seu sistema, o homem precisa aprender a reutilizar materiais e dessa maneira preservar a vida.

Parceria: associação entre organismos de maneira que um auxilie o outro, favorecendo o ecossistema, melhorando a vida, buscando conforto e possibilidades de melhoria geral.

Flexibilidade: pode ser visto como a elasticidade entre as unidades ecológicas e permite o auto-equilíbrio, e deve ser buscado porque beneficia a edificação. Diversidade: em um ecossistema demonstrará também flexibilidade, pois permite que as funções sejam suplementares umas às outras.

Os gestores da construção civil devem se preocupar com a recuperação, manutenção e restauração de edifícios considerando os aspectos ambientais, a salubridade e a parte técnica do edifício como forma de realizar um trabalho respeitando o meio ambiente, com atenção à saúde e bem estar dos moradores que estão sujeitos aos impactos do prédio.

Dessa forma, é importante verificar o controle térmico e toda parte artificial que será implementada em uma edificação. As ações precisam ser cuidadosamente estudadas para se conheçam seus resultados em longo prazo. Preocupar-se com áreas verdes, com o desempenho ambiental e de sustentabilidade ecológica, resguardando direitos biocêntricos do ecossistema e, sobretudo oferecendo proteção, conforto, qualidade de vida e salubridade aos seus moradores é uma ação do gerenciamento de facilidades que precisa estar sendo respeitada pelos gestores e moradores do edifício.

Por isso, na aplicação do método Delphi nesse estudo tem-se o cuidado de convidar para participar da pesquisa os especialistas e técnicos relacionados com a ação do gerenciamento de facilidades, pessoas cuja atenção e trabalho estão voltados para a recuperação, a manutenção, a restauração dos edifícios, a gestão enfim os especialistas no assunto.

O gerenciamento de facilidades busca meios de prover a sustentabilidade ecológica do local onde o edifício se encontra, além de procurar meios de ampliar seu ciclo de vida.

Portanto para aplicação do questionário ligado ao método Delphi buscou-se encontrar profissionais afinados com a ação do gerenciamento de facilidades, pessoas com que aparentam ter diretrizes comuns quanto aos múltiplos cuidados que uma obra, uma construção demande. São pessoas consideradas grandes profissionais, indivíduos que em sua ação cotidiana se especializam em seguir parâmetros sociais, técnicos e ambientais atuais. Parâmetros levantados, tanto por aqueles que trabalham o projeto arquitetônico como também

pelos demais gestores que desejam encontrar um equilíbrio favorável e necessário ao edifício onde trabalham ou residem.

Outro cuidado ao selecionar pessoas para participar da pesquisa baseada no método Delphi foi encontrar profissionais ligados à gestão que têm conhecimento que o gerenciamento de qualquer local precisa ser complementado pela TI (Tecnologia da Informação). Segundo Antunes (2000) as pessoas especialistas em TI são profissionais preocupados em disseminar conhecimento, conhecer o que é essencial para seu cliente. Profissionais que entendem que a tecnologia permite encontrar os meios de organizar, controlar e visualizar o lucro desejado e o lucro real dentro de uma organização.

Por isso na ação de procurar o gerenciamento de facilidades ligado à Tecnologia da Informação os esforços se concentraram em encontrar profissionais ligados às grandes empresas transnacionais. Segundo Antunes (2000) são organizações que mantêm um valor de mercado alto, que acrescentam, ao seu nome, os valores intangíveis como marcas, patentes, capacidade de inovação, talento dos funcionários, relações com os clientes. Para Antunes (2000) são os funcionários da TI que, em suas empresas, buscam a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível. Por isso, esses gestores seriam essenciais para emitir conceitos dentro do questionário como formadores de opiniões.

Buscou-se encontrar o profissional, gerente de facilidades, que conforme enfatiza Antunes (2000) se mostrem pessoas preocupadas em usar a informação em todos os contextos, integrando os dados informais, à experiência de cada elemento da organização. Para essa autora esses profissionais em sua ação e gestão verificam e estudam a maneira como o conhecimento é preservado dentro de sua corporação e como ele, enquanto responsável pode auxiliar a fortalecer essa ação.

Foi necessário ter esse cuidado, porque se verifica, conforme enfatiza Antunes (2000) que antes da revolução conceitual, que atingiu as organizações o foco das ações estava calcado em produtos, em bens tangíveis e intangíveis. Hoje a atenção está no valor agregado que é gerado pelo capital humano.

Por isso, essa autora considera que a mudança da ênfase do Ativo Tangível para o Intangível foi marcante na década de 90 e sua ação se estende pela atualidade na gestão corporativa, colocando em evidência um valor que ela denomina de Ativo Intangível ou Incorpóreo ou Ativo Invisível. Antunes (2000) explica que o mesmo é constituído por bens que não se podem tocar como o conhecimento, e se traduz em conceitos que passaram a ter grande relevância a partir das ondas de fusões e incorporações que aconteceram no mundo. Portanto, também o profissional de Tecnologia da Informação que está na empresa como um gerente de facilidades, como um especialista em comunicação toma parte na pesquisa nesse estudo.

Entendendo que é pela motivação que o gestor busca a maneira correta de trabalhar para conseguir um ambiente empresarial onde se imponha uma gestão compartilhada baseado na cultura da organização, o que Carvalho (2005, p. 20) denomina de “*gerenciamento do clima organizacional*”, buscou-se esse profissional para tomar parte na pesquisa projetada para esse trabalho. Carvalho (2005, p. 23) explica que o gestor que trabalha de modo a partilhar seus conhecimentos tem uma atuação que atinge a todos e busca atender tanto aos interesses da empresa como à satisfação de clientes e funcionários. Em seus estudos, esse autor comprovou que os administradores e gestores que compartilham a liderança em suas ações conseguem identificar as necessidades básicas das pessoas, as situações que motivam suas ações e têm presente o bem estar do local onde atuam.

Portanto, Carvalho (2005) explica que a satisfação das necessidades reduz o sentimento de tensão que as pessoas estão sentindo, e essa premissa foi descoberta graças às teorias da motivação humana que colocou em foco essa ação. O estudo sobre a motivação se constitui no ponto de convergência das idéias e amplia a visão sobre as necessidades básicas das pessoas e ainda demonstra como motivar os funcionários para vivenciar novas experiências, destacando a importância da orientação profissional na formação do funcionário. Dessa maneira, esse gerente de facilidades também foi convidado a participar dessa pesquisa, pois se entende que seu conhecimento auxiliaria na convergência das opiniões facilitando o encontro de premissas comuns.

Dessa forma, houve um cuidado adicional na seleção dos profissionais ligados à área de gerenciamento de facilidades, enfocando uma heterogeneidade saudável que ampliaria a visão de todos os participantes.

3.3 Conhecendo o Público Participante da Pesquisa

Com a preocupação de encontrar um profissional que contemplasse as especificações elencadas acima, foram visitadas corporações, organizações e edifícios residenciais. Aos profissionais que se mostraram sensibilizados em participar da pesquisa foi entregue a primeira rodada de questões que deveriam ser respondidas e que seriam recolhidas no espaço de quinze dias para serem tabuladas.

Para dar início ao trabalho foi utilizada uma técnica de levantamento de dados por meio de questionário *on-line*, estruturado via internet com auxílio do site ‘survey monkey’ (www.surveymonkey.com) . Essa é uma forma de aplicação de enquête que permite uma maior rapidez no alcance das respostas, e torna-se atualmente, um meio barato de obter a opinião de clientes. Pela internet, muitas vezes se encontram questionários prontos, bastante simplificados, que são ferramentas que formalizam os questionamentos eletrônicos que se deseja aplicar em busca de um determinado tema. São eles que possibilitam maior rapidez na tabulação dos dados que chegam automaticamente nas mãos do pesquisador.

Portanto essa técnica se mostrava ideal para dar início à pesquisa enfocando o tema: “*o papel do gerenciamento de facilidades no Brasil*”. Foram elaboradas as questões assentadas nesse universo sobre o qual se sustentava o estudo.

Inicialmente, um esclarecimento aos participantes mostrava que “*esse questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida pelo MBA/USP- Gerenciamento de Facilidades*”. Também acrescentava que não seria necessária a identificação das pessoas que aceitassem tomar parte na mesma e que as questões deveriam ser respondidas na íntegra.

Ainda mais, se houvesse necessidade seria permitido o uso do campo “*outras*” existente em cada questão do questionário, e ali deveriam ser colocados os comentários que os participantes julgassem oportunos. Essa foi a forma mais viável para se estender o questionário aos 249 (duzentos e quarenta e nove) indivíduos que foram convidados a compartilhar seu conhecimento sobre o gerente de facilidades.

Esses convidados estariam oferecendo sua experiência nos mais diversificados setores da vida empresarial e social e a eles, portanto, foi entregue a primeira rodada de questões que era composta de 14 (catorze) questões enfocando o papel do gerente de facilidades no Brasil.

Inicialmente foi indagado aos participantes se reconheciam o termo “Gerenciamento de Facilidades” pois essa era uma questão primordial para o desvendamento da posição assumida pelos respondentes. Além disso, esperava-se que depois de distribuído os questionários aos participantes o retorno permitisse encontrar a totalidade das respostas às questões. Esse seria um elemento essencial para uma nova rodada de perguntas que seria outra vez levadas aos participantes via Internet.

Assim, para a primeira questão foi encontrado cerca de 83% de participantes que reconheciam o termo “Gerenciamento de Facilidades” e sabiam das atividades a ele relacionadas.

A segunda questão enfocava o ambiente corporativo e perguntava qual seria o papel do profissional (gerente de facilidades). Para essa questão foi detectado que 72% dos respondentes acreditam que a sua atuação estava assentada nas ações de infra estrutura.

Uma terceira questão inquiria o que agregava a uma empresa ter um gerente de facilidades? Essa questão foi respondida e cerca de 55% dos participantes acreditavam que o gerente de facilidades agregava vantagem competitiva à corporação.

A quarta questão se voltou para a área a que o gerente de facilidades deveria estar ligado e 59% acreditava que ele deve estar diretamente ligado à Diretoria administrativa.

A quinta questão estava voltada para áreas determinadas onde as atribuições do gerente de facilidades deveriam estar enquadradas e cerca de 52% das respostas afirmavam que ele deveria estar dentro do setor estratégico.

A sexta questão enfocava a definição do gerente de facilidades e essa foi uma questão que foi deixada em aberto para que os participantes fizessem um detalhamento de seu entendimento da ação desse profissional, de como ele deveria se comportar.

As respostas encontradas passaram para a segunda rodada de questionamento que foi elaborada após a tabulação dos resultados iniciais.

A sétima questão inquiria sobre a formação técnica do gerente de facilidades e, 59% dos respondentes consideraram que esse indivíduo deveria ter uma formação tanto técnica quanto administrativa.

A oitava questão foi específica na área de edificações e indagava quando da operação de uma edificação quais as funções que poderiam ser atribuídas a um gerente de facilidades? As respostas mostraram que 86% dos participantes consideraram que ele deveria ser o gerente.

A nona questão indagava se a ação do gerente de facilidades seria considerada essencial em uma organização e as respostas encontradas demonstravam que 93% dos participantes estavam convictas que sim, ele deveria estar fazendo parte integrante da organização.

A décima questão sobre a faixa salarial (mensal) do gerente de facilidades foi respondida e cerca de 59% dos respondentes estavam seguros que ela deveria estar num patamar de R\$ 5.000,00 a R\$10.000,00.

A décima primeira questão analisava a realidade competitiva do mercado na atualidade, mostrava que os diferenciais dos produtos concorrentes e as estratégias das ações de comunicação se igualam no universo organizacional. Nesse sentido afirmava que o Marketing Cultural agregava valor para a marca, sob o ponto de vista do consumidor, assim na visão dos respondentes qual deveria ser a ação do profissional de gerenciamento de facilidades?

Tratando de uma questão discursiva, as respostas encontradas foram passadas integralmente para a segunda rodada de questões da pesquisa, logo após a tabulação dos resultados encontrados.

A décima segunda questão inquiria se o entrevistado acreditava que competia ao profissional de gerenciamento de facilidades estudar a utilização do marketing cultural como alternativa estratégica de comunicação corporativa? Cerca de 50% dos entrevistados acreditavam que sim, porém 21% dos respondentes demonstravam dúvidas desse papel do gerente.

No entanto, percebeu-se que surgiu uma margem de diferença a favor da ação do gerente de facilidades dentro do marketing cultural à serviço da comunicação corporativa.

Na décima terceira questão a pergunta feita era se o gerente de facilidades contribui para o fortalecimento dos atributos de uma organização? Nessa questão 59% dos entrevistados considera que a ação do gerente de facilidades é fundamental para isso, e 41% dos participantes opinaram que ele contribui para o fortalecimento da organização, portanto, pode-se considerar que houve unanimidade na resposta positiva, pois ainda que utilizando termos diferentes, as respostas demonstram a importância desse funcionário para a organização.

A décima quarta questão buscava saber qual era a principal atuação do gerente de facilidades no âmbito do relacionamento entre as pessoas que compõem uma sociedade corporativa. As respostas mostraram que cerca de 59% dos participantes estavam convictos que o gerente de facilidades melhora o relacionamento entre os membros da organização e 34% vêem sua ação como conciliadora nas diversas pendências que surgem no trato diário.

Com essas respostas tabuladas deu-se a segunda rodada de questões sobre o gerenciamento de facilidades. Para isso, após a tabulação das respostas recebidas, tendo sido recebido a totalidade dos questionários, (cerca de 249 questionários), as questões foram remetidas novamente aos convidados, agora já afinando o questionamento, tendo em vista as posições dos integrantes.

Para essa segunda rodada foram feitos convites a todos que estiveram tomando parte na pesquisa. No entanto, percebeu-se que já não houve a mesma correspondência e interesse, e dessa maneira apenas 25 (vinte e cinco) participantes enviaram suas respostas. Das questões levantadas, e das repostas encontradas se chegou a uma terceira rodada de questionamento.

Assim, agora com um número reduzido de respondentes concordaram em participar da pesquisa, como integrante dos Magazines Luiza, o seu Gerente Geral da área de Recursos Humanos Sr. PTRM.

O Sr PTRM tem a função de trabalhar o marketing nas lojas da organização, atua no setor de atualização e formação do funcionário. Dessa forma está continuamente se deslocando de uma para outra loja na capital ou no interior, dando cursos de motivação e liderança.

Também o Sr J. G. L, diretor da gestão Dicico, responsável pela adoção de reposição e gerenciamento por categorias, quando a rede Dicico conseguiu diminuir para zero o índice de rupturas nas principais categorias e reduziu em 50% os níveis de estoque, consentiu em responder ao questionário proposto. Com o representante da Dicico, revenda de materiais de construção, uma potência com sete lojas na capital e no interior de São Paulo, o segmento de gestão estava completo.

Representando os professores da USP, ligados à área de arquitetura e urbanismo, e com amplo conhecimento da área de equilíbrio e conforto ambiental, o professor C.M. demonstrou em sua explanação a importância das posturas técnicas voltadas para o desenvolvimento do equilíbrio ambiental. Sua presença nesse estudo se justifica por seu amplo conhecimento na área de arquitetura e urbanismo e também por seu estudo (publicado em revistas científicas da área) que postula as técnicas que deveriam ser adotadas pelos gestores do “*Retrofit arquitetônico*” (recuperação de edifícios) na construção civil.

Ligado à manutenção do Edifício Residencial “Flamboyants”, que está situado à Rua Pensilvânia, no Bairro de Moema, tomou parte nesse trabalho, consentindo em cooperar na pesquisa Delphi, o Sr. M D T, sendo considerado o faz-tudo na manutenção do prédio residencial, de classe média alta.

Com um macacão sujo de graxa, uma chave de fenda e um grifo nas mãos calosas ele atende aos apelos dos moradores, sempre que há um vazamento em uma torneira, um problema com a fiação de um apartamento. Atento e vigilante ele está diuturnamente se interessando pelas condições do prédio e rapidamente recupera os vazamentos, realizando os pequenos trabalhos que surgem e que demandam rapidez de atuação.

Pertencente ao Corpo de Bombeiros, o tenente JPMT, se prontificou em estudar as questões apresentadas a ele e colaborar com a pesquisa Delphi. O tenente faz parte da Corporação desde 1996 e tem em seu currículo ações de salvamento, de resgate em acidentes e de vistoria em prédios públicos e particulares.

Outro participante da pesquisa Delphi foi a Sra. MLSA que atua na rede de Supermercados Compre Bem, sua ação de fiscal de caixa, e gerente de setor a faz responsável por um grande número de funcionários que atuam na organização.

Para ela o gestor de facilidades se vê muitas vezes imerso em problemas de outras áreas e que demandam respostas imediatas. Considera que resolver problemas dos outros em curto espaço de tempo, nem sempre é a solução ideal em algumas circunstâncias, pois pode indispor as pessoas e gerar um clima de competição na área de trabalho, algo dispensável. Sua ampla experiência, o trabalho feito com atenção e cuidado, o respeito que granjeou no seu campo de atuação, fez com que ela se tornasse um elemento importante no trabalho.

Foi convidado para participar dessa pesquisa o Senhor EAS, técnico em Mecatrônica e que atua na Organização Multinacional Anchartec. Como profissional técnico e atuando no ramo de eletrotécnica da empresa o Sr. EAS tem conhecimento das prioridades em sua área e contribui largamente com essa pesquisa por seu amplo conhecimento no assunto em pauta.

Também aceitou responder o questionário sobre a tarefa e a ocupação do gerenciamento de facilidades o SR FMSA que atua no setor de logística da empresa Minami Implementos Agrícolas. Como gerente responsável por esse setor o Sr FMSA está voltado para expansão da empresa no mercado nacional e internacional e sua atuação é fundamental por trazer para a organização as demandas do mercado interno e externo.

Para indicar a responsabilidade do gerenciamento de facilidades e a confiança que ele deve granjear entre as pessoas que residem em um Condomínio fechado, foi feito um convite à Sra. IFM, moradora no Condomínio Hanga Hoa em Bertiooga, uma senhora que além de moradora é arquiteta e exerce sua função no citado Município, portanto, plenamente qualificada para emitir uma posição confiável sobre a função e as necessidades do Gerente de Facilidades.

A Sra. FMRM é profissional liberal e dona de um Petshop, ela toma parte na pesquisa Delphi, porque em sua área de atuação está diariamente em contato com clientes exigentes e com

transformações em um nicho de mercado que se expande com rapidez. Portanto, seu conhecimento sobre a exigência de sua clientela (os donos dos animais atendidos) é fundamental para indicar rumos para o futuro da posição do gerenciamento de facilidades.

O Dr. ASCAA é dentista e atua em uma clínica denominada Mogidonto. A eficiência, a higiene, os cuidados que a Clínica oferece aos seus clientes, depende da atuação, da responsabilidade e do profissionalismo das secretárias, das agentes de limpeza, do responsável pela manutenção dos aparelhos eletro eletrônico e da ação diária de múltiplos empregados.

Sobre eles atua o DR ASCAA que é gerente responsável pela Clínica. Periodicamente ele realiza reuniões e nelas transmite as orientações, as solicitações dos demais sócios aos funcionários. Compete também ao DR ASCAA ser um agente multiplicador em sua área de atuação, portanto sua opinião sobre a ação do gerenciamento de facilidades é muito importante para esse estudo.

Deu resposta positiva ao convite para participar da pesquisa Delphi o Doutor GAMC, Secretário da Prefeitura de Mogi das Cruzes, lotado na Secretaria de Obras da Prefeitura Municipal de Mogi das Cruzes. Como responsável pela Secretaria de Obras esse Arquiteto que também leciona na FAUBC (Faculdade de Arquitetura e Urbanismo Brás Cubas), está diariamente em contato com alunos, que são futuros arquitetos. Sua área de atuação o coloca em constante contato com arquitetos, engenheiros, mestres de obras, fiscais que pertencem ao quadro da Secretaria, e também aos empreiteiros que estão ligados aos grandes empreendimentos da área de construção civil desse Município.

A posição do Doutor GAMC o faz lidar diretamente com gerentes de facilidades e sua opinião sobre o assunto enriquece o teor da pesquisa sobre a ação do gerenciamento de facilidades.

Também se posicionou favorável à emitir sua opinião sobre o gerente de facilidades o DR. BGHT, que atua junto no ramo de construção civil e imobiliária. O DR BGHT atualmente dirige a imobiliária Helbor Empreendimentos Imobiliários, uma referência no setor. Essa imobiliária é a responsável pela venda dos apartamentos de um edifício residencial construído em área nobre da cidade de Mogi das Cruzes. Trata-se de uma pessoa respeitada por seu conhecimento no ramo imobiliário.

Esse pessoal veio agregar um maior conhecimento às opiniões emitidas, permitindo maior fidedignidade às constatações encontradas o que concorre para que o consenso seja encontrado em menor tempo.

O questionário em anexo foi entregue aos participantes e foi solicitado que eles respondessem as questões, detalhando sua atuação e complementando as mesmas, se assim o desejassem. Foi explicado que ao lado de cada questão estava uma síntese do que se queria enfocar e que essa ação se baseava na necessidade de convergência das respostas.

Toda a rotina da aplicação da pesquisa Delphi foi explicada aos participantes, bem como foi esclarecido que não haveria em nenhum momento exposição do nome, do posto de trabalho e da ação exercida pelo respondente. Também foi enfatizado, no momento de entrega dos questionários que os participantes deveriam estar cientes que não aconteceria comunicação entre eles.

Também foi informado aos participantes o objetivo desse trabalho, mostrando que por meio dele se espera criar um novo parâmetro para a valorização do profissional de facilidades nos diversos campos de atuação, onde se possa pensar em sua performance, na remuneração e SLAs que comprovem a evolução da qualidade. Enfatizou-se que foi preciso embasar a teoria na experiência profissional das pessoas que se comprometeram a participar da pesquisa Delphi e com um breve histórico de como foi à evolução dos serviços de facilidades ao longo do tempo.

Com isso se está propondo uma nova postura para qualificar e valorizar estes profissionais, com possível quebra de paradigmas já existente.

Explicou-se aos participantes a necessidade de utilizar o Método Delphi como ferramenta de medição, entendendo-a como uma oportunidade dos profissionais demonstrarem seu nível de conhecimento no ramo de ação escolhido, no meio corporativo, contribuindo dessa forma, por meio dos resultados encontrados para desenvolver a profissão de gerenciamento de facilidades, para ser utilizada em um futuro próximo.

Entende-se que a função do gerenciamento de facilidades é nova no mercado, e que seu campo de atuação está sendo gradativamente desenvolvido, porém a sua colocação do profissional ou como elemento estratégico nas corporações ainda é recente, portanto esse fato foi explanado para os participantes.

Tendo em vista que o gerenciamento de facilidades atua diretamente na estratégia da corporação para auxiliar na produção, e que se pode dividir a forma de sua atuação dentro da empresa de em três setores: campo de atuação, poder e gestão tornam-se importante conhecer os pensamentos desses profissionais convidados.

Suas respostas permitem entender como a atuação desse profissional em áreas diversificadas, denominadas corporativa, negócios e funcionais pode fazer com que haja uma melhoria no ambiente.

Quanto à esfera de poder exercido, sabe-se que este pode ser estratégico, tático e operacional e que o gerenciamento de facilidades atuando como gestor buscando melhoria no ambiente de trabalho, ampliando as metas existentes e superando rotinas, portanto as respostas ao questionamento auxiliam na condução da liderança e da gestão de maneira mais eficiente.

Foi entregue aos participantes o questionário em anexo com as questões e com a solicitação para que fosse devolvido no espaço de quinze dias. No quarto capítulo será feita a análise dos resultados encontrados nessa pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados da pesquisa Delphi bem como a indicação dos rumos para o gerenciamento de facilidades por meio das opiniões coletadas nos questionários encaminhados a onze pessoas de diferentes entidades organizacionais. Os participantes da pesquisa formaram um grupo heterogêneo, com diversidade de opiniões pois as pessoas são representantes de magazines, engenheiros, técnicos, docentes, bombeiro, donas de casa, múltiplos agentes, com formação diferenciada que contribuíram com sua visão sobre como deveria ser a atuação e a formação do gerente de facilidades

Sabe-se que a velocidade das mudanças tecnológicas, a globalização e intensificação da competição, fizeram com que o ambiente organizacional tornasse cada vez mais desafiador. Por isso, também para o gerenciamento de facilidades fazer um planejamento estratégico se tornou uma medida imprescindível e o diretor da gestão Dicico, responsável pela adoção de reposição e gerenciamento por categorias foi alguém indispensável ao estudo, pois nele demonstra sua visão empresarial, a maneira como entende a posição e atuação do gerente de facilidades.

Para descobrir quais as necessidades da formação continuada do gerenciamento de facilidades foram selecionadas gerentes de Rede de Supermercados, líderes de corporação, gerentes de empresas e professores da USP, formando um grupo heterogêneo, porque o método Delphi como um processo de estudo solicita essa multiplicidade de pensamento e de entendimento. Percebeu-se que só por meio da somatória dessas opiniões é possível descobrir como esses agentes entendem a posição e a ação do gerenciamento de facilidades na empresa, nas corporações, na atualidade. A participação e a contribuição de idéias permitiram consenso, determinaram a identidade de como deveria ser considerada a posição do gerenciamento de facilidades.

4.1 Analisando a Coleta de Dados

Após as rodadas iniciais de questionamentos, quando se pode contar com cerca de 249 participantes as rodadas de perguntas foram sendo sucessivas.

Apenas o primeiro questionamento feito com a utilização do site 'survey monkey' trouxe um número considerável de respostas, pois os respondentes todos enviaram suas impressões sobre o tema (nas questões abertas) e contribuíram respondendo às questões fechadas, incluídas no questionário.

Já na segunda rodada de questionários decaiu rapidamente o número de participantes, algo que já é previsto no método Delphi. Por isso, para facilitar o entendimento entre os integrantes e se chegar mais rapidamente a um consenso das idéias apresentadas, o questionário foi dado aos participantes desse grupo final, composto pelos integrantes que foram identificados por suas iniciais e que deram seu posto e local de trabalho.

Os agentes trabalharam separadamente como é determinado na aplicação do método Delphi.

Somente quando se conseguiu o consenso interno entre os elementos do grupo é que a idéia de cada pessoa foi divulgada para os demais participantes do grupo.

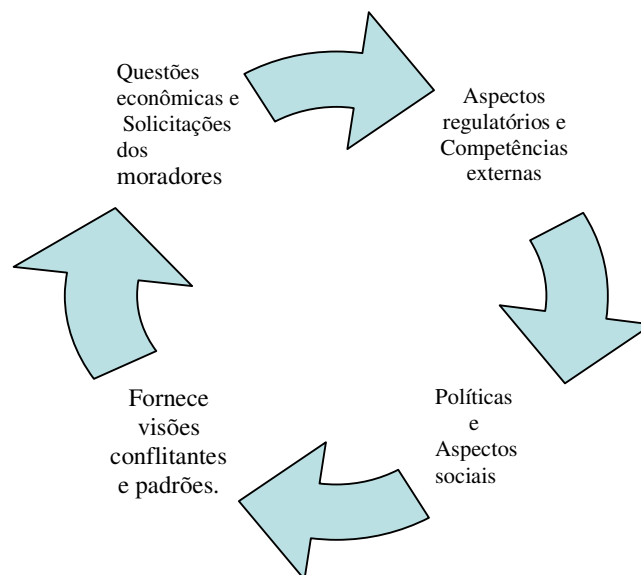
O método foi aplicado de duas formas distintas, gerando duas perspectivas, que são denominadas de macro e micro aplicação do método Delphi.

A figura 1 mostra o funcionamento do método dentro do processo de geração de idéias sobre a função do gerenciamento de facilidades.

Acontece, conforme determina a metodologia uma interação e uma permuta entre a macro e a micro aplicações do método Delphi, dependendo do momento e do nível de geração de idéias. Essa alternância pode ser constatada também na figura 1- Macro ambiente.

O Macro-ambiente surge no momento em que os primeiros questionários voltam, devolvidos pelos respondentes que colocam suas opiniões e demonstram as influências de diversos componentes, na emissão das respostas.

FIGURA 1 - Macro Ambiente



Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, percebe-se que as questões econômicas, os pedidos dos moradores dos condomínios, são fatores intervenientes que se somam às regras existentes para indicar um rumo de ação ao gerente de facilidades. Evidentemente, percebe-se pelas respostas recebidas que diferentes processos políticos atuam no interior das organizações exercendo influência sobre os agentes permitindo que surjam visões conflitantes, que por sua vez novamente pesam exercendo pressão sobre os demais fatores. Com isso o círculo se fecha e a energia despendida percorre os mesmos campos indefinidamente.

No micro ambiente surgem por meio da ação dos agentes que sofrem as influências de inúmeros fatores. Estes interferem na atuação do gerenciamento de facilidades, ampliando sua correspondência no meio de trabalho, melhorando sua performance, ou criando exigências diferenciadas para o gerente de facilidades.

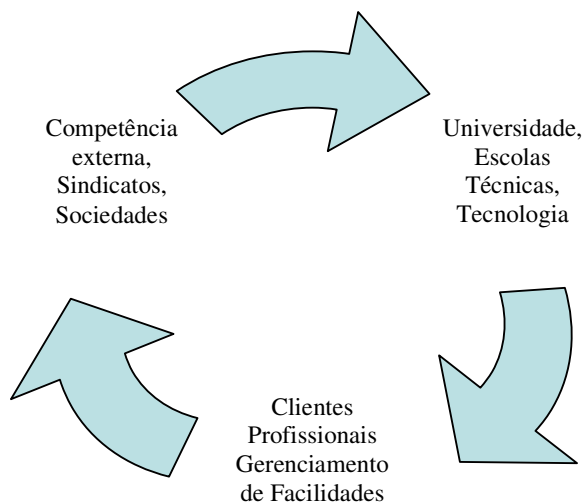


FIGURA 2 - Micro Ambiente Fonte: Elaborada pelo autor

A análise feita após o recebimento da primeira rodada de respostas dadas ao questionário Delphi mostrou que faltava consenso entre os participantes, sobre a maioria das questões. Embora a gestão das discussões estivesse bem estruturada, com todos os colaboradores fornecendo sua visão, houve eventual discordância nas respostas dadas, nas opiniões formadas (algo já esperado).

É importante ressaltar que antes da elaboração da identidade organizacional do gerenciamento de facilidades, todos os colaboradores do processo mostraram sua visão sobre o gerenciamento de facilidades, sobre sua forma de atuação, seu campo e isso possibilitou o surgimento de múltiplas opiniões.

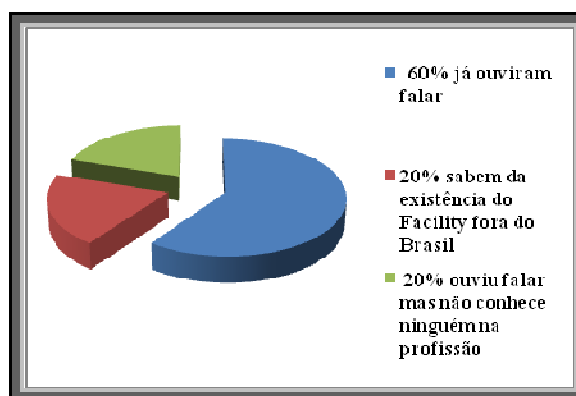
Elas foram tabuladas para elaboração dos gráficos referentes a cada questão. Essa elaboração foi realizada com o objetivo de clarificar as respostas encontradas e visualizar a possível convergência existente entre elas.

Com os gráficos formados os resultados encontrados retornaram aos respondentes para que eles fizessem um estudo dos mesmos e re-avaliassem a posição inicial, algo possível dentro do método Delphi.

4.2 Trabalhando com os Resultados Encontrados

Assim, dos 11 participantes quando da primeira rodada, houve a seguinte incidência na questão de número um que indagava se o respondente já ouvira falar em gerenciamento de facilidades. As respostas foram: 60% já ouviram, cerca de 20% ouviram falar fora do Brasil e 20% dos participantes já ouviu falar, mas não conhece nenhum profissional nessa ocupação.

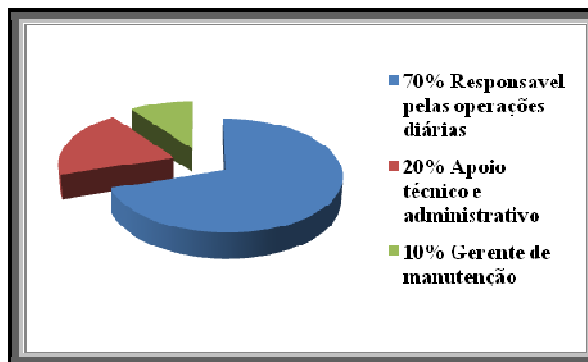
FIGURA 3 – Resultado da Pesquisa – Questão 1



Percebe-se nas respostas que predomina uma visão empresarial, que as pessoas ligadas a corporações e organizações são mais atualizadas a cerca da tarefa do gerenciamento de facilidades, que as donas de casa, as gerentes de empresas ouviram falar, mas não conheciam ninguém atuando nesse setor.

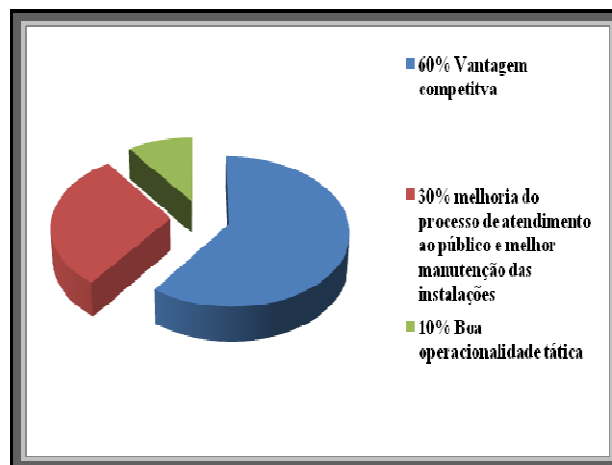
Na segunda questão sobre as atribuições, as respostas variaram de: responsável pela operação da unidade cerca de 70% das respostas dadas, para responsável pelas operações diárias. Tomada de decisões (cerca de 20% das respostas), apoio técnico e administrativo (10% das respostas) gerente de manutenção.

FIGURA 4 – Resultado da Pesquisa – Questão 2



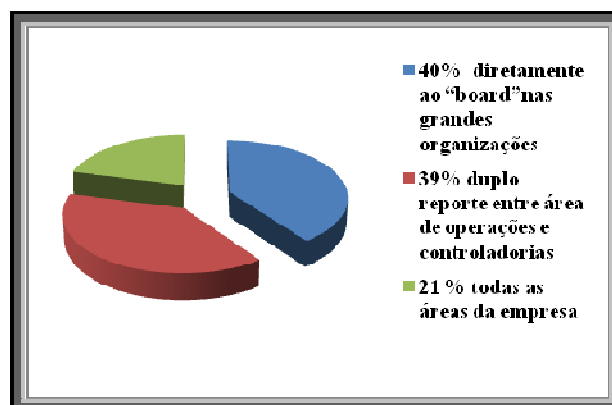
A terceira questão sobre o que agrega à empresa o gerente de facilidades, as respostas foram: vantagem competitiva 60%, melhoria do processo de atendimento ao público e melhor manutenção das instalações 30% e boa operacionalidade tática.

FIGURA 5 – Resultado da Pesquisa – Questão 3



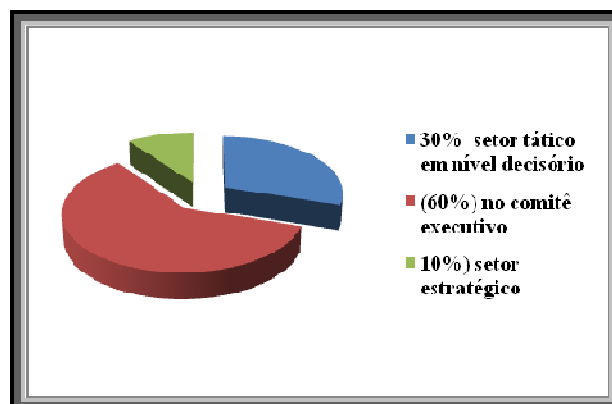
A quarta questão: A que área esse agente estaria ligado? As respostas variaram de diretamente ao “board”, nas grandes organizações (40%), para duplo reporte entre área de operações e controladorias (39%), todas as áreas da empresa (21%).

FIGURA 6 – Resultado da Pesquisa – Questão 4



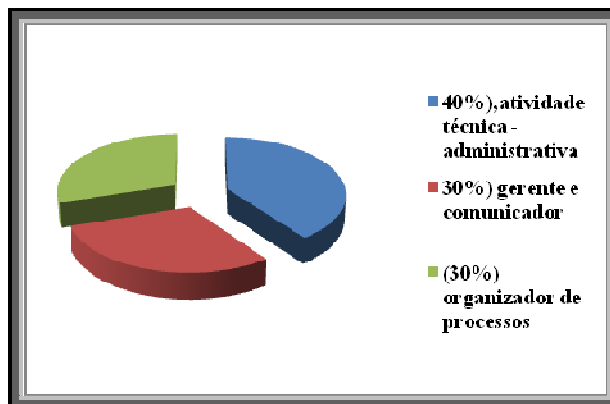
A quinta questão sobre as divisões de atribuições (estratégico, tático e operacional), a que setor você enquadraria o gerente de facilidades? Cerca de 30% considera que ele se enquadra no setor tático em nível decisório, (60%) em todos os atributos do comitê executivo (30%) (10%) o coloca no setor estratégico.

FIGURA 7 – Resultado da Pesquisa – Questão 5



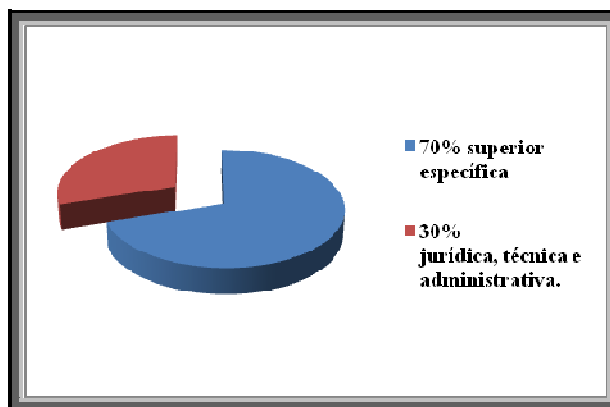
A sexta questão envolvendo a definição do gerente de facilidades ficou definida da seguinte forma: Profissional de atividade técnica-administrativa (40%), organizador de processos (30%) gerente e comunicador (20%).

FIGURA 8 – Resultado da Pesquisa – Questão 6



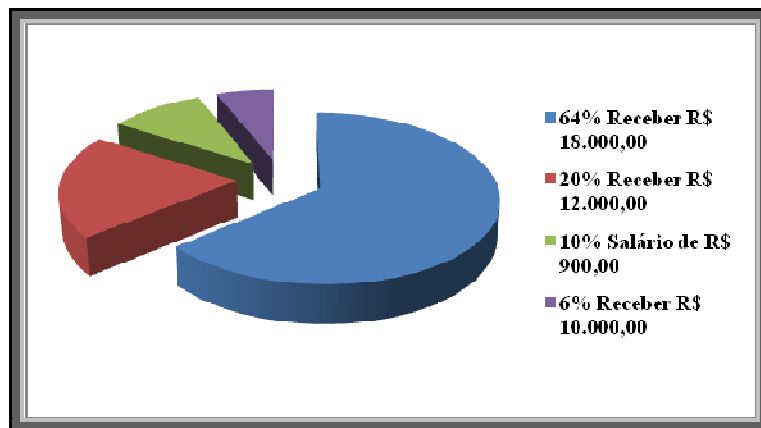
Na sétima questão que indaga qual a formação que o gerente de facilidades deve ter, as respostas foram 70% superior específica, 30% jurídica, técnica e administrativa.

FIGURA 9 – Resultado da Pesquisa – Questão 7



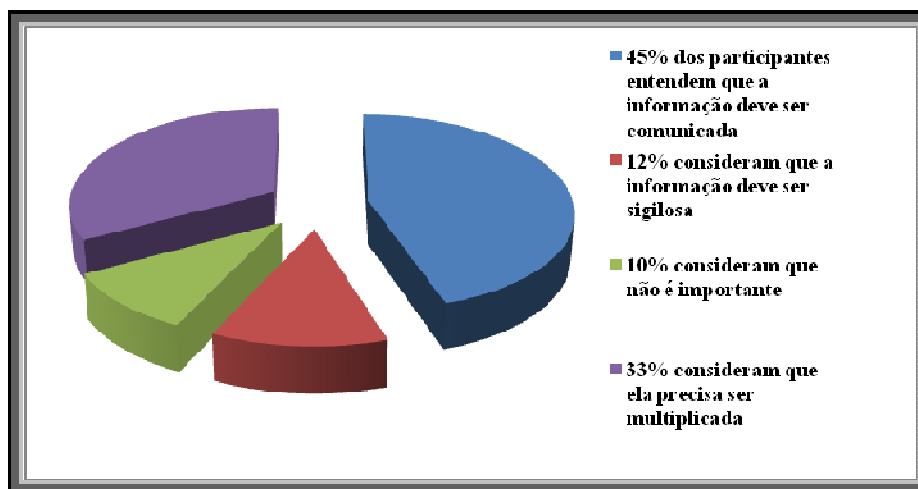
A oitava questão quanto ao valor salarial do gerenciamento de facilidades, a faixa de 64%, dos questionários considera que ele deve receber R\$ 18.000,00, sendo que 20% considera que ele deve receber R\$ 12.000,00, cerca de 10% dos entrevistados acha que ele deve ter o salário de R\$ 900,00 e 6% que deveria receber R\$10.000,00.

FIGURA 10 – Resultado da Pesquisa – Questão 8



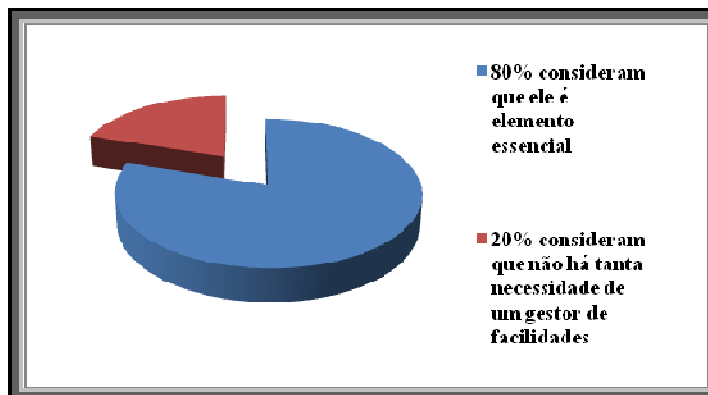
A nona questão envolve a questão da comunicação entre os integrantes da organização e o resultado mostrou que: 45% dos participantes entendem que a informação deve ser comunicada; 12% consideram que a informação deve ser sigilosa; 10% consideram que não é importante e finalmente 33% consideram que ela precisa ser multiplicada.

FIGURA 11 – Resultado da Pesquisa – Questão 9



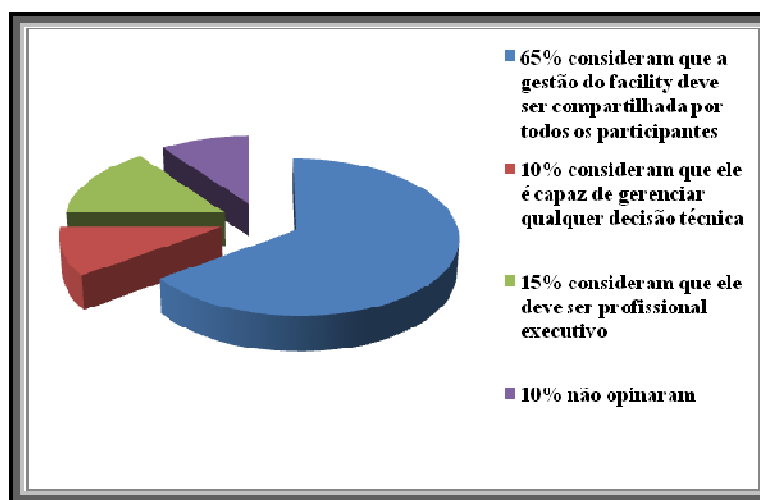
A décima questão enfoca a questão da responsabilidade do gerenciamento de facilidades na organização. Como resultado, 80% consideram que ele é elemento essencial e 20% consideram que não há tanta necessidade de um gestor de facilidades.

FIGURA 12 – Resultado da Pesquisa – Questão 10



A décima primeira questão envolve a questão da ação do gerenciamento de facilidades, para que ele agregue valor competitivo ao seu trabalho superando marcas concorrentes, nessa situação os respondentes consideraram que como líder potencial, sua ação deve se situar da seguinte forma: 65% consideram que a gestão do gerenciamento de facilidades deve ser compartilhada por todos os participantes; 10% consideram que ele é capaz de gerenciar qualquer decisão técnica; 15% consideram que ele deve ser profissional executivo e 10% não opinaram.

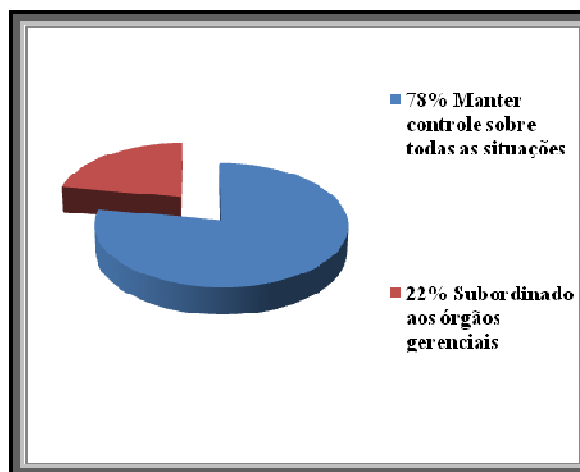
FIGURA 13 – Resultado da Pesquisa – Questão 11



A décima segunda questão considera a questão da questão do marketing cultural como estratégias de comunicação corporativa. A ação do gerenciamento de facilidades sobre as situações organizacionais, naquilo que compete ao marketing cultural: 78% consideram que ele deve agir ampliando o marketing, mas mantendo controle em todas as situações e 22%

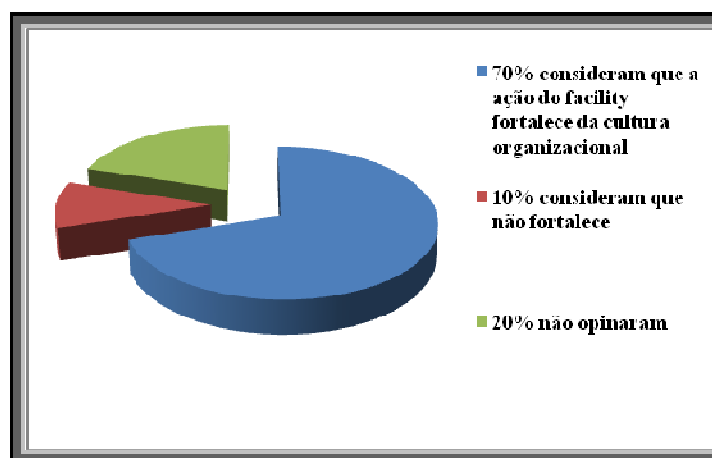
consideram que ele está subordinado aos órgãos gerenciais, que o marketing cultural está atrelado a um departamento específico, não lhe cabendo ações nesse sentido.

FIGURA 14 – Resultado da Pesquisa – Questão 12



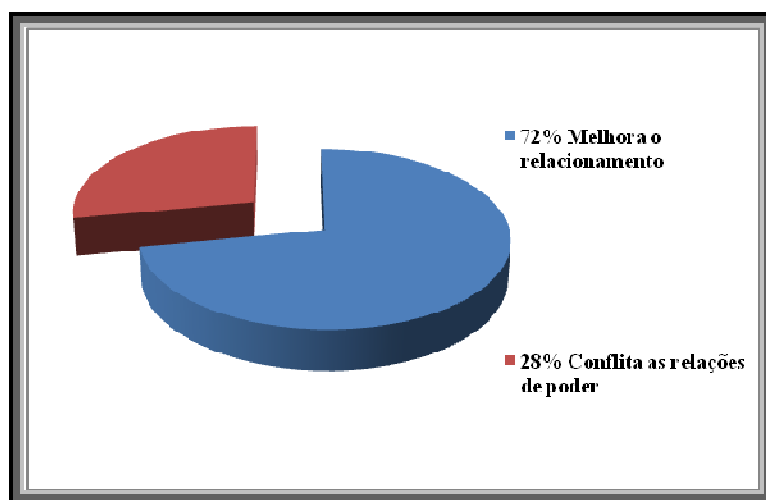
A décima terceira questão considera a questão da ação do gerenciamento de facilidades para fortalecimento dos atributos da cultura organizacional: 70% consideram que a ação do gerenciamento de facilidades fortalece da cultura organizacional; 10% consideram que não fortalece e 20% não opinaram.

FIGURA 15 – Resultado da Pesquisa – Questão 13



Na décima quarta questão pergunta era se a presença do gerenciamento de facilidades amplia o relacionamento entre as pessoas que compõem uma sociedade corporativa? As respostas variaram e 72% consideram que sim o gerenciamento de facilidades amplia o relacionamento, 28 % consideram que a ação do gerenciamento de facilidades aciona uma ação de conflita nas relações de poder que existem em corporações ou empresas.

FIGURA 16 – Resultado da Pesquisa – Questão 14



Como houve disparidade e falta de consenso nas respostas, que emanaram da primeira aplicação, quando o método Delphi mostrou que as respostas do questionário (todas as questões respondidas individualmente) precisavam ser revistas, se partiu para outra etapa.

Assim a aplicação da primeira rodada aos atores envolvidos, e após a análise do fluxo de processo das respostas se construiu um novo fluxo. Todas as respostas e os gráficos foram passados aos respondentes, sem que se definissem os papéis e as responsabilidades dos geradores de idéias, avaliadores, líderes e administradores envolvidos.

Elaborada a primeira matriz de respostas encontradas, o feedback retornou aos envolvidos, agora com um novo cuidado, pois se realizava por meio dele a sensibilização e o acompanhamento dos atores envolvidos na busca de uma projeção abalizada e segura.

Para dar suporte ao estudo da segunda rodada foi disponibilizado um software de gestão de idéias, de fácil uso, que foi entregue aos participantes. Seu emprego permitiu a observação de que houve uma ampliação da velocidade das informações processadas.

Como se pode também estabelecer uma pronta colaboração das pessoas ligadas à empresas e organizações foi possível que os participantes elaborassem com rapidez suas respostas e houve uma maior facilidade em se atingir um consenso entre as respostas dadas.

Dessa forma trabalhou-se a modelagem do segundo processo de colaboração, com a captura, a organização, o compartilhamento e ainda o uso dos conhecimentos elaborados por meio das primeiras respostas. Essa atitude foi necessária porque essa é uma das exigências do método Delphi, que indica que é pela socialização das primeiras respostas aos envolvidos que eles têm as condições propícias para mudança de opiniões e podem ter suas certezas abaladas. As idéias foram mostradas de forma que não fosse possível determinar o autor da mesma, para que o perfil e características dos respondentes não influenciassem na opinião.

Com o feedback pode-se notar que os objetivos de aprendizagem do gerenciamento de facilidades que antes variavam de organização para organização, e de respondente para respondente, chegaram a um consenso em que sempre se deve incluir ações relacionadas à capacitação de pessoas, com boa organização da informação e transferência de conhecimentos entre equipes e indivíduos.

Porém essas premissas canalizaram para uma unanimidade nas respostas sobre a formação exigida ao elemento que em uma empresa, ou organização exerce a posição de gerente de facilidades. Todos concordaram que a formação acadêmica do gerenciamento de facilidades deve ser de terceiro grau ligado à área de ciências exatas, com exigência de estágio em empresas ou corporações durante o curso.

Esse consenso emanou da certeza que, o desafio da inovação dada pela globalização acelerada, embora envolva custos e riscos, obriga as empresas a buscarem maior segurança no controle de suas atividades e a lançar mão de instrumentos e técnicas sofisticados para acompanhamento de projetos tecnológicos. Considerando que ainda assim, podem ocorrer disfunções no processo de inovação, desde a geração da idéia até o lançamento do produto, processo ou serviço há necessidade de um gerente de facilidades que seja um elo aglutinador entre os elementos da cadeia produtiva.

Esse agente deve ter acesso a toda corporação, porque o processo de criação, gerenciamento de idéias, levantamento de custos e valores, permeia toda a organização com desdobramentos complexos, reduzindo algumas vezes a eficácia tanto do marketing, quanto da tecnologia da informação e pode levá-la a perder seu potencial.

Por isso, nessa segunda etapa ao lado das questões re-trabalhadas, se apresentava esse software que ampliava a visão dos envolvidos na pesquisa. Ele indicava uma diretriz que permitia enfatizar dentro das primeiras respostas, aquelas que indicavam o levantamento das expectativas sobre a ação do gerenciamento de facilidades baseada no desenvolvimento dos mercados, na globalização e na situação de risco que as organizações sofrem.

Essa nova rodada voltou às mãos dos participantes que foram sendo direcionados para a ação do gerenciamento de facilidades vendo-o como um agente que possibilita a capacitação dos recursos tecnológicos de toda a organização, que permite a identificação de gargalos tecnológicos e de novas oportunidades de negócios.

Pelas respostas anteriores agora os agentes eram chamados perceber o gerenciamento de facilidades como aquele que assegura a utilização de tecnologias mais adequadas ao processo de inovação de uma edificação, que motiva os funcionários a uma ação mais eficiente e incrementa o trabalho de equipe, permitindo a implantação de indicadores de inovação adequados ao perfil da empresa.

O gerenciamento de facilidades passava a ser visto como um elemento que provê informações estratégicas e que institui, pela sua aplicação, respostas ágeis de toda a equipe. Assim sua ação se ampliava para atingindo desde trabalhos voltados para a comunidade, até o perfil de um funcionário responsável pelo reconhecimento e o mapeamento de futuras tecnologias de edificação, chegando a ser visto também como um elemento que provê as melhorias essenciais em prédios.

Após todas essas considerações chegarem aos respondentes a análise da segunda rodada de questões permitiu que se percebesse que mais rapidamente os integrantes chegaram ao consenso. As conclusões alcançadas foram as seguintes:

1º - Embora o gerente de facilidades não seja comum no Brasil é chegada a hora de se criar essa nova habilitação no mercado de trabalho.

2º - Há necessidade de que toda empresa, corporação, condomínio possa contar com um gerente de facilidades, alguém de confiança dos órgãos de gestão.

3º - Essa pessoa deve estar capacitada a resolver problemas que muitas vezes não têm soluções conhecidas, podendo auxiliar a empresa a encontrar situações novas e até mesmo possibilitando o surgimento de respostas inusitadas para questionamentos.

4º - Observou-se nesse estudo que nem sempre as soluções podem ser encontradas ou criadas em tempo hábil, e que esse fato compromete a ação do gerente de facilidades em seu local de trabalho, solicitando a colaboração dos diversos setores de organização, razão porque a TI (tecnologia da Informação) precisa ser eficiente.

5º - Concluiu-se que o gerente de facilidades deve atuar junto aos principais executivos das corporações e estar subordinado às diretorias administrativas existentes.

6º - Percebeu-se que o gerente de facilidades deve permitir o máximo de eficiência a uma organização, oferecendo operações de equipe, apoio técnico, operacional e tático, atuando com ampla mobilidade nos diversos campos.

7º - O consenso indicou que por ser esta uma profissão nova, com grande exigência de competência, torna-se de grande responsabilidade. Por isso a formação acadêmica exige um conhecimento elaborado em faculdade de terceiro grau com amplitude técnica. As respostas dadas mostravam ainda mais que quando há facilidade de comunicação entre os elementos de uma organização e colaboração à distância, as idéias fluem mais livres e circulam mais facilmente entre os agentes de uma instituição. Percebeu-se também que a capacidade de inovação, o arrojo, a rapidez no encontro de soluções de problemas podem ser incrementados por meio da aquisição de conhecimento formal. Esse conhecimento acadêmico, segundo os participantes pode

ser fornecido por meio de uma rede de empresas, ou ser encontrado pela via de conhecimento formal adquirido em universidades, ou em cursos à distância.

8º - Concluiu-se também que o gerente de facilidades deve ser bem remunerado, pois ele lida com um público diferenciado, de várias procedências. Portanto além dele possuir uma formação eclética precisa da retribuição pecuniária adequada.

9º - Nota-se que a presença de um gerente de facilidades em uma corporação ou condomínio amplia o relacionamento entre as pessoas que compõem essa sociedade, seja ela corporativa, residencial. O importante é perceber que o gerenciamento de facilidades pode agir agregando maior valor ao local onde atua e fazendo com que as pessoas se sintam fortalecidas e mais respeitadas em seu local de trabalho ou moradia.

10º - Todas suas atribuições convergem para que a profissão do gerenciamento de facilidades seja necessária, surja como uma exigência dos quadros de RH (recursos Humanos).

Assim as respostas às questões demonstravam que os problemas e desafios em diferentes setores para serem resolvidos precisam de alguém detentor de conhecimento. Os agentes perceberam que o gerenciamento de facilidades é alguém que colabora no desenvolvimento de produtos e serviços, no monitoramento tecnológico, ou mesmo é um elemento essencial quando se precisa prover troca de experiências, ou o compartilhamento de recursos comuns em um trabalho tecnológico. Portanto a sua ação é de grande valia para a organização, para o serviço de controle, de disseminação da cultura organizacional.

As respostas mostram ainda que, para as instituições é importante contar com esse elemento que deve demonstrar ter competências inovadoras. São os gerentes de facilidades que, enquanto profissionais podem atribuir valor à empresa, auxiliando na definição das estratégias, dos objetivos, indicando as prioridades e contribuindo para melhoria do ambiente de gestão.

4.3 Oportunidades e Aplicabilidade do Gerenciamento de Facilidades

Hoje, o futuro de uma organização não pode ser a continuação do seu passado e muito menos ser determinado pelo mesmo. Na modernidade surge a idéia de que todas as empresas vivem situações que mostram ser o futuro fonte de múltiplas mudanças e incertos caminhos. Nesse universo a projeção do passado surge como uma das possibilidades mais utilizadas para que elas cresçam, mas essa atuação e determinação tem se mostrado contraproducente pelas transformações operadas pela globalização na área corporativa.

No entanto, de acordo com Castro; Lima, (2001) o futuro de uma empresa ou de uma organização é determinado por uma interação estabelecida entre tendências históricas e eventos hipotéticos que estão projetadas nas visões de futuro, portanto nem o passado pode ser descartado como um momento que não precisa ser considerado, como também as projeções não devem ser vistas como certezas absolutas. O fundamental na visão prospectiva é que, se o futuro não está definido pelo passado, é possível atuar sobre as variáveis que o determinam, fazendo com que seja possível construir futuros desejados e também afastar situações futuros indesejados.

Adota-se nas empresas uma postura ativa em relação ao futuro, uma vez que este será determinado pelas decisões que se tomam no presente. Para tanto, a formulação do futuro não deve ser feita apenas sob a aplicação de técnicas, mas ela precisa surgir por meio da comunicação e da negociação entre os diversos agentes que atuam no ambiente da organização ou do sistema que está sendo trabalhados e analisados, segundo lembram Mintzberg; Ahlstrand, e Lampel, (2000).

A complexidade dos sistemas sociais, aliada às turbulências e descontinuidades políticas e econômicas, como também a velocidade das transformações e da evolução tecnológica exigem planejamento de longo prazo e visão prospectiva. Adotando-se uma postura ativa em relação ao futuro, as oportunidades e aplicabilidade da função do gerenciamento de facilidades surgem vigorosas nas empresas, nas organizações, nos condomínios, nas sociedades em geral.

Como no Brasil a profissão existe, mas com outra exigência e com outra nomenclatura, pois nos edifícios ela é exercida pelo síndico, pelo responsável pela manutenção, pelo dono do edifício há necessidade de se criar dentro dos condomínios e dos prédios residenciais a figura e a profissão de gerente de facilidades.

Nas empresas, organizações, rede de lojas e supermercados a necessidade transparece pela intenção surgida nas discussões de se criar um cargo no setor de Recursos Humanos que possa ser preenchido por esse agente aglutinador de tarefas, que desempenha múltiplas funções, que passa pelo Departamento de Marketing e chega aos níveis gerenciais. Um funcionário que concorre para melhoria das funções desempenhadas nesses locais por todos os demais funcionários.

Portanto existem múltiplas aplicações para o gerenciamento de facilidades e até as Universidades podem perceber nesse ramo de atividades um rico filão a ser explorado e encontrar meios de criar nos seus quadros curriculares matérias específicas para a formação do gerente de facilidades. Evidentemente que para tanto há necessidade de estudos elaborados na área de currículo e gestão de empresas. Surgem então no campo de formação do gerenciamento de facilidades as ferramentas específicas que promovem a colaboração de todos componentes e propiciam maior efetividade na realização das atividades de grupo, de formação de liderança e até mesmo de gestão empresarial.

Isso torna o processo de inclusão do gerenciamento de facilidades no mercado mais ágil e bem mais acertado, sendo este é um aspecto que pode ser avaliado em futuras pesquisas na área.

5 CONCLUSÃO

A partir do momento em que foi possível dialogar com as pessoas interessadas em responder a essa pesquisa abriu-se um bom caminho para obter as condições de utilização do método Delphi. O anonimato dos respondentes, o conhecimento que demonstravam sobre cultura organizacional, sobre construção civil, sobre a tecnologia da informação e sobre o gerenciamento de locais e redes de consumo se tornou uma outra perspectiva vantajosa para a busca de um real entendimento sobre a ação do gerenciamento de facilidades.

Assim, acredita-se que o objetivo desse estudo que era criar um novo parâmetro para a valorização do profissional de facilidades nos diversos campos de atuação foi alcançado. Pois, ao finalizar as etapas do questionário Delphi e ao se estudar as respostas encontradas, verificou-se que os respondentes entenderam que já se faz necessário encontrar meios de o profissional de gerenciamento de facilidades ser reconhecido no meio empresarial e comercial. Com isso, mostraram também os meios de elevar este profissional, do setor operacional em que comumente se encontra (sem reconhecimento) para inseri-lo em um campo estratégico dentro das atuais estruturas empresariais.

Além disso, as questões estavam focadas na pesquisa bibliográfica, principalmente aquelas que tratam de ações voltadas para operação, manutenção, qualidade de serviços de apoio, terceirização, infra-estrutura. No estudo se procurou trabalhar com textos e trabalhos universitários que já tratavam da função gerenciamento de facilidades propriamente dita.

A idéia era conhecer e criar formas de controle dos serviços como: performance, remuneração e SLAs que comprovassem a evolução da necessidade desse elemento dentro de uma empresa, de uma organização ou corporação. O método Delphi que foi aplicado se baseou na experiência profissional dos entrevistados e no levantamento de dados fornecidos por esses elementos.

A pesquisa esteve especialmente relacionada a edifícios comerciais e industriais, porém se buscou ir mais além, interessados em conhecer a idéia de um bombeiro que está continuamente atuando em ações de atendimento a ocorrências de nível diverso e de outros profissionais que estão ligados à área da construção civil.

Acredita-se que o fato da pesquisa englobar donas de casa que moram em edifícios residenciais e condomínios de alto padrão e que estão sempre às voltas com necessidades variadas e precisam de alguém que responda a elas deu maior credibilidade às respostas encontradas. Também foram contatados os gerentes comerciais de uma rede de supermercado, pessoas que estão sempre em contato com o público, que é líder em sua atuação.

Percebeu-se que as organizações desfrutam hoje de uma posição atual que pode ser confortável, porém elas sabem que caminham para um futuro onde a manutenção da posição desejada, pode ser incerta. Para trabalhar essa transição, alguns conceitos precisam ser revistos e estudados para que a empresa possa atingir se situar confortavelmente em todas as etapas de seu desenvolvimento.

Todavia, a determinação desses conceitos não é facilmente alcançada, principalmente, se os mesmos forem decididos por um grupo relativamente grande de indivíduos, ou se as pessoas não possuírem coerência em suas determinações, ou ainda se a Tecnologia da Informação não estiver disseminada pela corporação. Entenderam-se que para que os resultados ideais sejam alcançados em menor tempo e com menos trabalho há necessidade de um agente transformador no interior da corporação.

Para isso toda a pesquisa foi baseada no método Delphi. O estudo comprovou que nos serviços empresariais há facilidade em sua aplicação. Por meio da análise das respostas se propõe uma nova postura para qualificar e valorizar os profissionais de gestão de facilidades, com possível quebra de paradigmas anteriores. Nesses antigos paradigmas as pessoas eram reconhecidas como agentes de manutenção, trabalhadores não qualificados, hoje se propõe que o gerenciamento de facilidades seja um profissional com conhecimentos variados.

As idéias aqui encontradas foram avaliadas pelo seu conteúdo e não pelo seu autor, ou por outro qualquer aspecto que pode se mostrar interessante. Portanto, esse fato aumenta ainda mais a efetividade do consenso encontrado. Ele indica que a utilização de tecnologias da informação para disseminar as conclusões encontradas se mostra um meio plausível.

O resultado também se mostra condizente com a realidade brasileira, evitando assim a criação de vieses indesejados, pois se percebeu a necessidade de tornar conhecida a função do gerenciamento de facilidades.

O resultado final do trabalho demonstra que é necessário encontrar uma nova forma de se pensar e classificar o profissional da área de facilities independentemente da posição ocupada, superando o que ocorre no presente, quando esse profissional ainda atua como fornecedor, como elemento terceirizado ou tomador de serviço.

Nesta nova postura propõe-se o que e, como fazer, para valorizar a profissão e para atingir a área estratégica das corporações. Espera-se, pois que esse trabalho possa ser aplicado em outras áreas técnicas e comercial conforme a evolução da idéia.

REFERÊNCIAS

ANDREW GREEN e IF PRICE FM (**Administração de Recursos**) **Enfraquecida? Um estudo do Delphi sobre a profissão e a indústria.**

ANTONIOLI, Paulo Eduardo. **Estudo Crítico sobre subsídios conceituais para o suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2003.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual.** São Paulo. Editora Atlas. 2000

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**, um guia de Operações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CARVALHO, G. **Quando o chefe não é líder.** Melhor Gestão de Pessoas. Revista Oficial do Sistema Nacional ABRH. Nº 210, Abril de 2005.

CASAROTTO, N. & KOPITTKE, B. **Análise de Investimentos.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V. **Curso de capacitação de equipes para estudos prospectivos de cadeias produtivas industriais.** MDIC/STI, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**, 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002

CORRÊA, Henrique L. & CAON, Mauro. **Gestão de Serviços.** Lucratividade por meio de Operações e de satisfação dos Clientes São Paulo: Editora Atlas, 2002

EHRBAR, AL. **Valor Econômico Agregado: A Verdadeira Chave para a Criação de Riqueza.** Rio de Janeiro : Editora Qualitymark. 2000.

GOMES, J.F. **A difícil e necessária busca em camadas.** Melhor Gestão de Pessoas. Revista Oficial do Sistema Nacional ABRH. Nº 215, outubro de 2005.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Atlas, 2000.

LAGO, F & SANTOS C. **Dossiê E-LEARNING.** Melhor Gestão de Pessoas. Revista Oficial do Sistema Nacional ABRH. Nº 215, outubro de 2005.

MAKSURI, M.P. **Aposte nos talentos de sua empresa.** Melhor Gestão de Pessoas Revista Oficial do Sistema Nacional (ABRH) . Nº 210, Abril de 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégias**, Bookman, 2000

QUINELLO, Robson e NICOLETTI José Roberto. **Gestão de facilidades.** São Paulo: Novatec Editora, 2006.

RAYMUNDO, Paulo Roberto. **O que é administração.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

SCHÖN, Donald A **Educando o profissional Reflexivo.** Um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artemed, 2000.

VERONEZI, Ana Beatriz Poli. **Sistema de Certificação da qualidade de edifícios de escritório no Brasil.** Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção de Título de Mestre em Engenharia. São Paulo, 2004.

WRIGHT, James Terence e GIOVINAZZO, Renata Alves. **Delphi- uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo.** Cadernos de Pesquisas em Administração. São Paulo. V. 01, nº 12, 2º trim. 2000. Disponível no site <http://www.iea.usp.br/iea/temáticas/futuro/projeto/Delphi.pdf>. Acessado em 20/10/2008.

APÊNDICE

Questionário da Pesquisa

Gostaria de receber suas respostas sobre as perguntas abaixo até quinze dias após o recebimento das mesmas, pois elas fazem parte de uma pesquisa sobre o gerenciamento de facilidades.

1. Você já ouviu falar em gerenciamento de facilidades?
2. Quais são as atribuições de um gerente de facilidades?
3. O que agrega a uma empresa possuir um gerente de facilidades?
4. A que área da empresa o gerenciamento de facilidades deveria estar ligado?
5. Se dividirmos as atribuições de um comitê executivo empresarial em: estratégico, tático e operacional o gerente de facilidades se enquadra onde e como?
6. Resumindo qual é a definição de gerente de facilidades para você?
7. Qual a formação acadêmica um gerente de facilidades deve possuir?
8. Em uma construção que funções podem ser atribuídas ao gerente de facilidades?
9. Você considera que a ação do gerente de facilidades é essencial em uma organização?
10. Qual o valor salarial deste profissional?
11. Atualmente, devido à realidade competitiva em ascensão do mercado, os diferenciais dos produtos concorrentes e as estratégias das ações de comunicação se igualam. Essa realidade faz com que o Marketing Cultural agregue valor para a marca sob o ponto de vista do consumidor. Como deve ser a ação do gerenciamento de facilidades nessa questão?
12. Você acredita que compete ao gerenciamento de facilidades estudar a utilização do marketing cultural como alternativa estratégica de comunicação corporativa?
13. Você considera que o gerenciamento de facilidades contribui para o fortalecimento dos atributos de uma organização?
14. Para você o gerenciamento de facilidades amplia o relacionamento entre as pessoas que compõem uma sociedade corporativa?