



ENTAC2006

A CONSTRUÇÃO DO FUTURO | XI Encontro Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído | 23 a 25 de agosto | Florianópolis/SC

Gestão de Facilities: Estudo Exploratório da Prática em Empresas Instaladas na Região Metropolitana de Porto Alegre

FERREIRA, Flavia, Mestre em Engenharia

Pesquisadora do PPGE/UFRGS-Av. Osvaldo Aranha 99, 3 andar, Porto Alegre, Brasil CEP 90035-190.

E-mail: fferreira@cpgec.ufrgs.com

BONIN, Luís C., Mestre em Engenharia

Professor do PPGE/UFRGS- Av. Osvaldo Aranha 99, 3 andar, Porto Alegre-RS, Brasil CEP 90035-190.

E-mail: lbonin@cpgec.ufrgs.br

RESUMO

Uma investigação em empresas dos setores industrial, comercial e de serviços na região metropolitana de Porto Alegre foi realizada para conhecer o tipo de gestão do ambiente construído adotado no Brasil. Uma preocupação deste estudo foi abordar diferentes tipos de negócios proporcionando diferentes tipos de ocupação predial. Este estudo teve caráter exploratório e a ferramenta de pesquisa utilizada foi entrevista semi-estruturada com gestores prediais. Foram quatro áreas de análise das entrevistas: planejamento estratégico do ambiente construído, gestão do espaço ocupado, gestão de mobiliários e equipamentos e gestão de operação e manutenção. A falta de um modelo de gestão da edificação na maioria destas empresas e de ferramentas que suportem esta atividade levam a acreditar que o Brasil precisa evoluir na área de gestão estratégica do ambiente construído para otimizar e aumentar a eficiência do espaço ocupado.

Palavras-chave: gestão de *facilities*, ambiente organizacional, espaço ocupado

ABSTRACT

An investigation into some industrial, commercial and service organizations, located in Porto Alegre's area (south of Brazil) was performed in order to understand the building management type occurring in this field, as well, the manager's understanding of how to increase the organizational efficiency through the built environment. One of this study concerns was to approach different lines of business providing different types of building occupation. This study had an exploratory attitude and the survey instrument applied were interviews with building managers. There were four analysis areas from these interviews: facilities strategic plan, occupied space management, furnishing and equipment inventory management and building operations and maintenance management. The lack of a building management model in most organizations and tools that support such activities makes one believe that Brazil ought to develop in the field concerning the building operational area; in order to optimize the organization occupied physical space.

Keywords: facilities management, organizational environment, occupied physical space.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, encontra-se, no Brasil, um significativo aumento no mercado imobiliário de edifícios de escritórios que incorporam alta tecnologia nos seus sistemas prediais. Estes edifícios são uma prova, ao contrário do que muitas pessoas preconizaram, que o mundo dos negócios continua precisando de espaço físico para existir. Com tantas tecnologias associadas ao ambiente construído, houve uma grande mudança tanto na forma de concepção do projeto destas edificações como na forma de seu gerenciamento e operação. Nos dias atuais, há uma grande interdependência entre projeto, tecnologias, sistemas prediais e a operação do edifício, sendo impossível pensar isoladamente nestas etapas de um empreendimento como os que surgem no mercado brasileiro. Pode-se dizer então, que o avanço tecnológico incorporado ao edifício, auxiliando o seu funcionamento, aumentou significativamente a complexidade e a interdependência dos diversos elementos presentes no espaço construído.

Diante de um grande número de componentes tecnológicos na edificação surge a necessidade de alguém que administre e opere este novo ambiente construído, assegurando um perfeito funcionamento do edifício. Surgem então os chamados gerentes de *facilities* (*facilities managers*). A gestão de *facilities* teve as suas origens na área de manutenção dos edifícios. No entanto na medida em que os edifícios tornaram-se mais sofisticados e complexos, e em constante mutação, o número de tarefas e aspectos a serem observados, aumentaram significativamente, passando a manutenção a ser apenas um deles. É importante destacar que a gestão de *facilities* acontece mais frequentemente em ambientes onde o edifício é parte das atividades não básicas do negócio (*non-core business*) da organização. O gestor do ambiente construído lida com a interface entre as atividades básicas (*core*) e não básicas (*non-core*) prestando especial atenção à visão do usuário final.

A importância deste tema é crescente nos países desenvolvidos face a percepção pelos usuários dos benefícios de uma gestão profissional destes serviços, através da redução dos custos de produção de bens e serviços e melhoria da qualidade dos ambientes internos e externos, com reflexos na satisfação dos ocupantes e no meio ambiente como também aumento de produtividade e eficácia da organização. Os conceitos de gestão de *facilities* nestes países vão muito além da operação e manutenção assumindo caráter estratégico de suporte às atividades desenvolvidas pela organização. Uma gestão efetiva combina recursos e atividades que geram o melhor ambiente de trabalho, fundamental para o sucesso de qualquer organização. Assim, os gerentes de *facilities* têm a seu cargo amplo conjunto de atividades que dão suporte e possibilitam que as organizações tenham preocupação exclusiva com seu *core business*, de forma que as empresas utilizem da melhor maneira possível os recursos disponíveis para alcançarem maiores produtividade e competitividade. Estes gerentes têm grande responsabilidade de proporcionar, manter e desenvolver grande quantidade de serviços. Isto vai desde a estratégia da empresa, gerenciamento de espaço, infra-estrutura de comunicações, manutenção do edifício, administração e gestão contratual.

Diante do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo a sistematização de abordagens de gestão estratégica do ambiente construído e a identificação de sua compatibilidade com modelos de gestão praticados por empresas dentro da realidade nacional. O que acontece no Brasil, é que o mercado está evoluindo, existindo cada vez mais edificações que necessitam atenção no seu gerenciamento, porém não existem muitos estudos nacionais a este respeito. A falta de especialistas em gestão estratégica do ambiente construído, que sejam capazes de realizar uma administração pró-ativa do espaço de trabalho, resultando em um aumento de produtividade para a empresa é um outro desafio da realidade brasileira.

2 GESTÃO DE *FACILITIES*

O espaço construído influencia muito a vida do homem. O modo como as pessoas se relacionam com o ambiente construído como um todo e com um edifício em particular, e a maneira pela qual a edificação atende as solicitações que lhe são impostas, estão em constante mutação gerando novas exigências. Segundo Antonioli (2003, p. 10), o ganho de produtividade, que pode resultar no oferecimento de melhores condições para o trabalho no espaço construído, pode ser maior ou igual ao custo total de operação e manutenção do edifício e de seus sistemas. Park (1998, p. 9) alega que uma das principais funções da gestão de *facilities* é a de coletar e interpretar dados em diversas facetas da propriedade em uso. Binder (1992, p. 114) afirma que o início das atividades de gestão da edificação se dá pelo desejo dos gerentes da organização em ter alguém especializado dentro da empresa que entenda suas necessidades e possa entender e lidar com a arquitetura, engenharia, construção e mobiliário. Compete ao gerenciamento de *facilities* a administração dos processos de inter-relacionamento de sistemas da edificação entre si, juntamente com a gestão do edifício e tudo o que nele está contido.

O nível mais elementar da gestão de *facilities*, encontra-se na operação e manutenção do edifício e, em nível mais elevado, o gerenciamento de todo o ambiente de trabalho, atuando pró-ativamente para suportar os objetivos estratégicos da organização, agregando valor ao seu negócio. Assim, pode-se entender a gestão de *facilities* como um subsistema do edifício, onde as entradas (insumos, informação e tecnologia) são transformadas através de processos em produtos (serviço de suporte). É importante destacar que a maneira como a gestão de *facilities* é executada depende do desenvolvimento de sua estratégia, a qual deverá estar alinhada com a estratégia da organização. O tipo de organização e sua cultura empresarial influenciam muito a gestão de *facilities*, pois é esta cultura que permitirá uma maior autonomia do gestor do ambiente construído, como também maior influência deste gestor nos níveis estratégicos da organização. Cada organização tem uma personalidade única e a gestão de *facilities* refletirá isto.

Segundo Erdener (2003, p. 4), com o aumento das edificações, especialmente no mundo institucional e corporativo, as questões referentes a gestão de *facilities* se tornam muito complexas, necessitando de um considerável número de recursos para se programar, projetar, construir e gerenciar ambientes construídos: entre 25 a 45 % do custo líquido de uma organização. A importância de gerenciar *facilities* como um recurso, em adição a bens humanos e financeiros, emerge como um caminho novo de conceber e integrar a gestão do ambiente construído às organizações. Erdener (2003, p. 4) alega, ainda, que a gestão de *facilities*, abrange profissionais de várias áreas, combinando habilidade de projeto (como arquitetura, engenharia e interiores), de negócios (administração, marketing, *real estate*) e de ciências comportamentais (psicologia).

Moore e Finch (2004, p. 259) além de abordarem também a variedade de conhecimentos envolvidos pela gestão de *facilities* alegam ainda que muitas vezes, este tipo de gestão é confundido e usado como suporte a uma área específica da gestão estratégica do ambiente construído, como a área de manutenção dos sistemas prediais. Já Featherstone e Baldry (2000, p. 303) defendem que se a gestão de *facilities* deve contribuir estrategicamente para o processo de tomada de decisão, será necessário definir o que apoia a integração do processo do negócio junto ao processo da gestão estratégica do ambiente construído, para que a atividade de *facilities* seja levada para dentro das dimensões do negócio da organização, participando assim das decisões estratégicas da empresa.

Park (1998, p. 1) assegura que na gestão estratégica do ambiente construído as atividades gerenciais são mais sofisticadas, onde os requisitos dos proprietários e ocupantes do edifício assumem grande importância, acompanhando o aumento das suas expectativas. Segundo Wang e Xie (2002, p. 709) hierarquicamente as funções de gestão de *facilities* são consideradas por terem dois aspectos fundamentais de planejamento geral: funções de controle e específicas. As funções de controle são gerenciamento de custo, tempo, trabalho e risco. As funções específicas dizem respeito a manutenção e operação,

gerenciamento de propriedades e serviço. Segundo International Facilities Management Association (2003) a gestão de *facilities* é uma atividade multidisciplinar que assegura funcionalidade ao ambiente predial, integrando pessoas, espaço, processo e tecnologia. Os gerentes dos ambientes construídos são designados a realizar várias tarefas como planejar, projetar e gerenciar *facilities*. Eles são responsáveis por coordenar o espaço físico juntamente com as pessoas e as atividades da organização. Esta tarefa requer a integração de princípios de administração, arquitetura, engenharia e psicologia. Para International Facilities Management Association (2003) as nove áreas básicas de responsabilidade dos gerentes do ambiente construído são: planejamento e projeto; construção e renovação; coordenação, mudanças e relocações; aquisição de mobiliário, equipamentos e serviços externos; desenvolvimento de políticas corporativas; planejamento a longo prazo e análise; operação predial, manutenção e engenharia; gestão do inventário de equipamentos e mobiliário; aquisição de bens imóveis e disposição. Porém, Shohet e Lavy (2004, p. 211) chamam atenção para três paradoxos encontrados na literatura internacional sobre gestão de *facilities*:

- a) é reconhecida como uma disciplina estratégica, enquanto a maioria dos seus praticantes são encontrados nos níveis operacionais da organização;
- b) deseja estar em posição vital de qualquer organização, enquanto que muitos serviços desta gestão são terceirizados;
- c) aspira gerenciar mudanças de dentro da organização, enquanto que em muitos casos é uma atividade reativa.

O desenvolvimento e estabilidade futura da gestão estratégica do ambiente construído implica no desenvolvimento de estratégias, ferramentas pró-ativas e sua implementação como parte integrada ao desenvolvimento do negócio. Desta forma, adota-se neste trabalho a seguinte definição para **gestão de facilities: gerenciamento estratégico de pessoas, espaços, processos de trabalho e investimentos dentro de um ambiente organizacional destacando a operação e manutenção de seus sistemas e subsistemas prediais.**

Ackoff (1978 apud ERDENER, 2003, p. 4) acredita que normalmente se falha mais em encarar o problema certo do que em resolver o problema que se encara. Para que se consiga gerenciar a edificação sempre buscando aumentar a satisfação dos ocupantes do espaço físico, é necessário, como defende Erdener (2003, p. 6), que o papel do gerente de *facilities* seja de coordenar, controlar e gerenciar aqueles que desempenham serviços relacionados com o espaço construído. Segundo ele, as falhas desta profissão acontecem em geral pela lacuna existente entre expectativa dos ocupantes e o nível com o qual o gestor do ambiente construído satisfaz esses requisitos. Logo, falha-se mais na identificação do problema do que na solução dos problemas identificados pelo gestor. Uma das razões disso ocorrer é o baixo nível de comunicação entre as partes. Pode-se dizer que o gerente de *facilities* serve como um importante vínculo entre as metas gerenciais corporativas, que são padrões da empresa, e o resto da corporação, com o seu desejo de ser individualista.

Davis et al. (1999), na mesma linha dos autores anteriormente citados, acreditam que uma maneira de ver a profissão de gestor de *facilities* é observando maior eficiência e produtividade dos empregados no mesmo ambiente de trabalho. As empresas provedoras de *facilities* focam em ajudar o *core business* da empresa a ser mais efetivo e competitivo, ajudando os empregados a serem mais produtivos. Para eles os edifícios, com seu mobiliário e serviços de suporte, são meios e não fins. Economia, eficiência e gerenciamento habilidoso de bens físicos ainda são necessários, mas não serão mais suficientes. A prioridade maior vai ao encontro de satisfazer as necessidades dos ocupantes, agregando valor ao processo do *core business*, e respondendo a mudanças na força de trabalho deste negócio, contribuindo assim para o sucesso organizacional. Os autores abordam ainda que agregar valor ao *core business* inclui satisfazer

simultaneamente as necessidades do processo de trabalho e das pessoas, indo além do que é reconhecido como necessário. O valor agregado vem quando as inovações no espaço de trabalho e nas tarefas ocorrem ao mesmo tempo, tornando mais fácil para as pessoas realizá-las. Portanto, as mudanças no espaço devem manter o mesmo passo que as mudanças nos processos de trabalho, respeitando sempre as prioridades dos trabalhadores quanto a sua qualidade de vida. Para serem completamente efetivas, as mudanças no espaço devem ser integradas com tecnologia apropriada aos processos de trabalho. A exemplo do que foi a tecnologia de informação nas décadas passadas, os espaços de trabalho estão começando a se tornar um componente da competitividade do negócio. O paradigma corporativo está mudando de hierarquias de comando e controle para equipes que dirigem processos: logo serão necessários especialistas em proporcionar e manter espaços de trabalho para uma otimização do ambiente construído.

3 MÉTODO DE PESQUISA

No início do trabalho, havia uma idéia inicial em que no Brasil, as grandes organizações utilizavam gestão de *facilities* no seu ambiente construído. Assim, o trabalho seria desenvolvido traçando um estudo comparativo entre modelos de gestão presentes no Brasil com os que acontecem em países desenvolvidos. Após uma busca preliminar por empresas instaladas no Brasil com gestão estratégica do ambiente construído e por trabalhos acadêmicos brasileiros, foi constatado que ainda não existe uma cultura instalada para gestão de *facilities*. Em função desta realidade, o estudo se tornou exploratório procurando identificar como as empresas fazem sua gestão predial.

O estudo exploratório teve por finalidade uma investigação de práticas de gestão do ambiente construído em um conjunto de empresas dos setores industrial, comercial e de serviços na região metropolitana de Porto Alegre. Procurou-se identificar empresas de grande porte e reconhecidas no seu ramo de atuação, líderes de seu segmento, a fim de conhecer seus modelos e ferramentas de gestão predial. Uma preocupação deste estudo foi abordar empresas de diferentes ramos de atuação caracterizando diferentes usos de ocupação do edifício.

Para isso, foram selecionadas e contactadas um total de 31 (trinta e uma) empresas atuantes na região metropolitana de Porto Alegre que poderiam possuir gestão estratégica do ambiente construído, ou seja, gestão de *facilities*. Cabe destacar aqui, a grande dificuldade em encontrar as pessoas responsáveis pela área de interesse dessa pesquisa como também conhecer seus contatos. Essas empresas foram selecionadas intencionalmente e posteriormente foram realizados contatos preliminares, identificando aquelas que se mostraram dispostas a colaborar com este trabalho. As organizações que participaram efetivamente da pesquisa são 7 (sete), sendo 2 (duas) do ramo industrial, 2 (duas) do setor comercial (*shopping centers*) e 3 (três) do ramo de serviços (hospitais e universidades).

Para estabelecer o roteiro de entrevista foram selecionados tópicos que caracterizam a gestão de *facilities* em países desenvolvidos, sendo fruto das etapas de caracterização do atual ambiente construído e de caracterização da gestão de *facilities* deste trabalho. Os tópicos gerais selecionados então, são baseadas nas áreas básicas de responsabilidade dos gerentes de *facilities* atribuída pela International Facilities Management Association (IFMA). Através destas entrevistas buscou-se colher informações sobre a gestão estratégica da edificação, quem são os interlocutores destes gestores e quais são os focos de gestão em diferentes tipos de negócio além da investigação do uso de sistemas de informação para este tipo de atividade. Tendo-se caracterizado as práticas de gestão de *facilities* na revisão bibliográfica, foi feita uma comparação dos processos de gerenciamento encontrados na bibliografia com as práticas destacadas nas entrevistas. Assim, foi possível analisar se o que está acontecendo dentro das organizações inseridas na região metropolitana de Porto Alegre é sob o entendimento de práticas de gestão estratégica do ambiente construído. Nesta etapa a pesquisa avaliou também o vínculo do gerenciamento do edifício com o negócio

da organização, o tipo de gerenciamento que acontece (ativo ou passivo) e se ele atende a todas as necessidades dos usuários.

4 ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÕES INSTALADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE

O estudo de caso é parte de uma dissertação de mestrado de um dos autores deste artigo e teve por finalidade explorar de forma panorâmica as práticas de gestão do ambiente construído em um conjunto de empresas na região metropolitana de Porto Alegre. Inicialmente houve um corte seletivo onde procurou-se identificar empresas de grande porte e reconhecidas no seu ramo de atuação, líderes de seu segmento, a fim de conhecer seus modelos e ferramentas de gestão predial. Uma preocupação deste estudo foi abordar empresas de diferentes ramos de atuação caracterizando diferentes usos de ocupação do edifício. Com o desenvolvimento de uma análise isolada de cada empresa, se fez a caracterização de diferentes perfis organizacionais.

Ambos hospitais entrevistados são centenários, possuindo uma estrutura empresarial tradicional. Para que a gestão do ambiente construído agregue valor ao negócio destas empresas seus gestores deverão ter mais autonomia e influência no nível estratégico da organização, necessitando portanto uma mudança na cultura da empresa. O gestor do Hospital 1 se vê estratégico, mas esta visão ainda não acontece plenamente dentro da empresa pois não possui ferramentas para colocar todas suas idéias em prática. A falta dessas ferramentas resulta em um processo de decisão demasiadamente centralizado no gestor, dificultando a realização normal de suas atividades, apesar do foco de atuação desta gestão estar alinhado com os objetivos de gestão de *facilities*: satisfazer todas as necessidades de seus ocupantes e se possível antecipá-las. Nesta empresa a gestão do ambiente construído atua com foco tanto nos clientes internos como externos. Pode-se dizer então que esta gestão possui alguns *insights* de gestão de *facilities* apesar de isto não acontecer plenamente dentro da empresa. O Hospital 2 está muito próximo aos *shoppings* no seu modelo de gestão, pois atua como um suporte menos estratégico e mais operacional, até mesmo pela cultura da empresa. O foco de atuação de seu gestor do ambiente construído é a integridade física do prédio, com grande preocupação na infra-estrutura, atuando de forma a prever suas necessidades futuras. No caso deste hospital nota-se uma grande limitação de atuação por parte da gestão do ambiente construído por este departamento não gerar receita, somente despesa. Como este departamento não gera receita direta para a empresa há muita dificuldade em mostrar os benefícios de uma gestão estratégica à direção da organização, porém há um grande esforço em manter *layouts* atualizados e otimizar espaços.

Ambos os *shoppings* estudados ainda estão muito focados no negócio em si, sendo a gestão do ambiente construído ainda um suporte operacional e não estratégico (controle de custos, segurança, limpeza...) pois seu foco de atuação é a integridade física do prédio. Os dois gestores entrevistados são encontrados atuando diretamente no departamento de *marketing*, tomando conta do condomínio e não mantendo os objetivos estratégicos do ambiente construído como sua atividade fim.

A Indústria 1 é uma indústria multinacional com procedimentos formalizados para todos os tipos de tarefas. Esta empresa tem uma estrutura elaborada e burocrática, atuando a gestão predial na gestão de processos e manutenção. Sua preocupação é com a linha de produção, não considerando o espaço construído como algo que agregue valor ao seu negócio, tendo foco de atenção de seu gerenciamento em dar suporte à área produtiva, ou seja, no ambiente interno. Os departamentos que estruturam a empresa são muito setorizados, existindo departamentos específicos para cada função da gestão de *facilities*. Aparentemente todos os aspectos de gestão de *facilities* são desenvolvidos na empresa, porém não foi encontrada uma pessoa responsável por visualizar o todo na gestão do ambiente construído, pois a visão sistêmica é um dos fatores fundamentais para que este tipo de gestão possa agregar valor às atividades básicas da organização. Constatou-se que a Indústria 2 tem uma cultura organizacional que permite uma

gestão estratégica do ambiente construído, pois seu gestor trabalha em otimizar espaços de trabalho. Neste caso o gestor atua em melhorar o funcionamento organizacional, focalizado na satisfação de clientes internos e externos a fim de melhorar a eficiência da empresa. Aqui o gestor de *facilities* possui autonomia suficiente na tomada de decisão sobre todas as atividades que não pertencem ao *core business* da organização, devendo prestar contas à sede internacional da empresa, onde também adquire todo o *know how* desta atividade e troca informações sobre gestão de *facilities* com diversas fábricas da mesma organização espalhadas pelo mundo.

A Universidade possui uma cultura burocrática, semelhante à Indústria 1, porém sem o mesmo suporte operacional. A gestão estratégica do ambiente construído ainda é pouco desenvolvida na empresa, sem a percepção do problema de melhor administrar o espaço físico. O setor de gestão das edificações é dividido em duas partes: projeto e manutenção. A visão estratégica de agregar valor ao negócio da empresa é pouco percebida nesta organização, apesar de ter um foco de gestão no usuário final. Assim, o que se presencia é uma gestão reativa sendo atendidas somente as necessidades de seus ocupantes quando requisitadas, não atuando na antecipação de demandas e otimização de espaços antes que essas necessidades aconteçam.

Observa-se que a cultura de gestão de *facilities* ainda é muito pobre nas empresas entrevistadas pois ainda se gerencia principalmente serviços e o ambiente físico, e não sua influência na atividade fim da empresa. Nas entrevistas notou-se um baixo nível de compreensão das perguntas, pois houve uma grande divergência das respostas. Acredita-se que isto ocorreu devido à falta de formação específica destas pessoas no contexto de gestão de *facilities*, de ferramentas que estes gestores têm para auxílio na gestão predial como também na sua atuação mais operacional e menos estratégica dentro das empresas.

A falta de um modelo de gestão de *facilities* dificulta o avanço da gestão estratégica do ambiente construído nestas empresas. A exceção à regra é a Indústria 2, que tem sucesso nesta área pois traz um modelo de fora do Brasil e sua cultura organizacional está aberta para este tipo de gestão estratégica, pois ela sabe que dá resultado por sua experiência internacional. Logo, pode-se dizer que a gestão de *facilities* pode trazer benefícios às empresas inseridas e operando na região metropolitana de Porto Alegre, otimizando seus espaços construídos e agregando valor ao negócio das organizações. É importante destacar ainda que foi observado que tipos diferentes de negócio possuem uso diferentes da edificação, necessitando então de modelos diferenciados de gestão estratégica do ambiente construído.

Outro importante aspecto observado é a ausência de interlocução entre gestores prediais, não existindo nenhuma articulação entre os profissionais deste setor. Observa-se então a necessidade da disseminação da cultura da gestão de *facilities* e conscientização de seus gestores para que este tipo de gestão possa trazer inúmeros benefícios ao espaço organizacional. Uma das principais ferramentas de gestão estratégica do ambiente construído é o planejamento e monitoramento do espaço físico, que pode auxiliar na funcionalidade da edificação e melhor aproveitamento do espaço de trabalho. Apesar da importância desta ferramenta e dos benefícios que ela pode propiciar ao ambiente construído, somente uma das empresas pesquisadas emprega e compreende os resultados de otimização de espaço que ela pode proporcionar. Outro aspecto observado é que as empresas não utilizam nenhum sistema de informação completo que dê suporte à gestão estratégica do ambiente construído agilizando assim a tomada de decisão e auxílio no armazenamento de informações.

Uma importante ferramenta da gestão de *facilities* é a gestão do inventário de mobiliário e equipamentos, atividade que não foi encontrada na maioria das empresas entrevistadas. Os bens existem nestas empresas com a visão de gestão de patrimônio e não para fornecer determinados serviços, portanto uma visão funcional. Por esta razão não está relacionada ao departamento de gestão do ambiente construído. No segmento hospitalar há o reconhecimento por parte dos entrevistados da necessidade deste monitoramento: é o setor que entende o problema de funcionalidade do espaço edificado, apesar de ainda não ter alterado a gestão da edificação para uma proposta mais abrangente como a gestão de *facilities*.

Logo, acredita-se que com a formalização deste procedimento, a gestão do ambiente construído pode otimizar processos, aumentar funcionalidade e eficiência organizacional, mas deve haver consciência da importância disto também por parte dos superiores a estes gerentes.

5 CONCLUSÕES

Das entrevistas realizadas nas empresas pôde-se perceber que ainda não há cultura instalada para uma gestão pró-ativa do espaço organizacional na região de Porto Alegre. Porém encontrou-se uma organização que traz um modelo de gestão de fora do Brasil, com uma cultura organizacional aberta a este tipo de gestão, operando plenamente com mão-de-obra local e colhendo resultados positivos de uma gestão estratégica do ambiente de trabalho. Assim, pode-se dizer que a ausência deste tipo de gestão nas demais organizações não é um problema tecnológico e sim cultural. Constata-se também que este é um caminho inevitável para empresas que operam na região estudada, pois muitas delas já utilizam abordagens mais sofisticadas do ambiente construído demandando, portanto, uma gestão estratégica do espaço de trabalho. Finalmente, acredita-se que com o desenvolvimento de modelos de gestão pró-ativa do ambiente construído, juntamente com ferramentas que suportem o armazenamento de dados e que agilizem a tomada de decisão, a gestão de *facilities* pode trazer inúmeros benefícios aos atuais ambientes organizacionais, agregando valor aos seus negócios e otimizando todas as áreas que não pertencem as suas competências básicas, além de ser um mercado de trabalho promissor para engenheiros e arquitetos.

6 REFERÊNCIAS

- Antonioli, P. E. (2003) *Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas*. 241 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Binder, S. (1992) *Strategic Corporate Facilities Management*. New York: Mc Grawhill, Inc.
- Davis, G.; Szigeti F.; Atherton A. (1999) *Why Cutting Costs Isn't Enough: for facility executives, the bottom line can't be measured only in dollars and cents*. <www.atginc.com>.
- Erdener, E. (2003) Linking Programming and Design with *Facilities* Management. In: *ASCE Journal of Performance of Constructed Facilities*, v. 17, n. 1, pp. 4-8.
- Featherstone, P.; Baldry, D. (2000) The value of the *Facilities* Management function in the UK NHS community Health-care sector. In: *Facilities*, v. 18, n. 7, pp. 302-311.
- Ferreira, F. P. (2005) *Gestão de Facilities: Estudo Exploratório da Prática em Empresas Instaladas na Região Metropolitana de Porto Alegre*. 152f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- International *Facilities* Management Association – IFMA (2003)
<<http://www.ifma.org/about/index.cfm?actionbig=4>>
- Moore, M.; Finch, E. (2004) *Facilities* Management in South East Asia. In: *Facilities*, v.22, n.9, pp.259-270.
- Shohet, I. M.; Lavy, S. (2004) Healthcare *Facilities* Management: State of Art Review. In: *Facilities*, v.22, n.7, p.210-220.
- Park, A.(1998) *Facilities Management*. An explanation. 2. ed. London: MacMillan.
- Wang, S.; Xie, J. (2002) Integrating Building Management System and *Facilities* Management on the Internet. In: *Automation in Construction*, n.11, p.707-715.