

# **Gestão de Facilidades**

Aprenda como a integração das atividades de infra-estrutura operacional de sua empresa pode criar vantagem competitiva

**Robson Quinello**  
**José Roberto Nicoletti**

# CAPÍTULO 1

## ORIGENS: CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DE FACILIDADES

A palavra facilidade vem do latim *facilitas – atis* e já era utilizada no século 16 para denominar o ato de auxiliar e tornar mais fácil alguma ação. Seguindo esse conceito, poderíamos dizer que a GF é a combinação otimizada de esforços que visam facilitar as atividades de todas as áreas de uma organização. Para Porter, dentro da cadeia de valores, essa é a área responsável pelas atividades de suporte e de infra-estrutura, sendo mais um entre os elos da dinâmica organizacional, na busca de vantagem competitiva e sobrevivência das organizações.

Pela definição do IFMA (International Facilities Management Association), gestão de facilidades é “a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology”, ou seja, é uma profissão que abarca múltiplas disciplinas, para assegurar a funcionalidade do ambiente, por meio da integração de pessoas, locais, processos e tecnologia. Essa denominação demonstra a abrangência da área dentro das organizações e a necessidade de captação de novos conhecimentos, pois se trata de uma atividade dinâmica e agregadora, centrada em serviços.

Segundo Lord *et al.* (2001), o termo gestão de facilidades originou-se por volta de 1960 nos Estados Unidos da América, para descrever o crescimento de práticas de terceirização dos serviços bancários, responsáveis pelo processamento de cartões de créditos e outras transações. Ainda, de acordo com os mesmos autores, sua definição é controversa tanto na Inglaterra como nos

EUA – países pioneiros nas práticas de *facilities* – pois poderia abranger uma série de atividades, dependendo da complexidade do negócio envolvido.

Difícilmente poderíamos estabelecer com precisão quando a percepção ou a necessidade pela obtenção de facilidades surgiu. Se imaginarmos que a ocupação do homem foi direcionada, ao longo dos tempos, para as áreas geográficas mais nobres como aquelas providas de água, de solo fértil, de alimentos e de outras comodidades, o surgimento informal do conceito nos segue desde os primórdios.

Mesmo em tempos recentes, podemos verificar, por exemplo, pelos dados demográficos do Brasil, que a concentração da população é mais intensa nas regiões costeiras ou nos grandes centros. Isso demonstra que o ser humano, naturalmente, busca facilidades.

Seria complicado datarmos esse sentimento, porém, a manutenção da vida fortaleceu-se quando nossos ancestrais *Cro-Magnons* decidiram fixar residência no período Neolítico, aproximadamente 60.000 anos atrás, isto é, quando deixamos de ser nômades e criamos as comunidades.

Na aldeia neolítica, esses homens puderam transmitir para as gerações seguintes o conhecimento e a experiência adquiridos como, por exemplo, a distinção entre plantas comestíveis e venenosas, a escolha das melhores pedras para a confecção de ferramentas, a escolha de cavernas, ou seja, distinguir atributos qualitativos da natureza. Aprendendo a “trabalhar” nesse ambiente, esses indivíduos (antes nômades) puderam se fixar em grupos, gerando a chamada revolução agrícola do período Neolítico.

Nessa nova economia, agora produtora e não apenas extrativa, entrou em cena a concepção de produtividade dos primeiros agricultores que, segundo arqueólogos, viveram por volta de 8.000 a.C. no Oriente, espalhando-se por todo o Sudeste Asiático, o Sul da Europa, e Norte da África, até meados de 6.000 a.C. As pessoas, agora em grandes aldeias, tiveram de aprimorar a produtividade agrícola, aprender a se organizarem melhor, desenvolver técnicas de irrigação e criar novas ferramentas de trabalho. Com isso, as aldeias neolíticas transformaram-se em cidades com profissões, classes sociais e governo. É provável que técnicas sofisticadas de controle e planejamento,

segundo Algarte e Quintanilha (2000), tenham sido utilizadas no século 26 a.C., no Egito, para construção das pirâmides.

A China, uma das primeiras nações a desenvolver uma civilização, já propunha desde a primeira dinastia – Dinastia Xia, no século 21 a.C. – o estabelecimento de sistemas políticos e de controle, pelos quais a família imperial detinha e mantinha o poder. Na Dinastia Ocidental de Zhou (século 11 a.C. – século 8 a.C.) surgiram inúmeras organizações chefiadas por oficiais e compostas por vários departamentos com funções específicas (coleta, armazenamento, distribuição, elaboração de normas para a qualidade e produtividade, inspeções e ensaios). Nessa dinastia era proibida a venda de utensílios, tecidos e carros fora das dimensões ou requisitos da qualidade, estabelecidos por normas. Na Dinastia Qin (221 a.C.), descoberta em 1975, durante escavações arqueológicas foram encontrados decretos com requisitos da qualidade exigidos pelo Estado Qin para o comércio, artesanato e metrologia. Já na Dinastia Tang (618 a.C. – 907 d.C.), os produtos fabricados como as flechas, os arcos e as lanças continham os nomes dos fabricantes artesãos, ajudando na rastreabilidade, além da utilização de instrumentos de medição. Produtores de bens que não durassem o tempo determinado pelo controle da qualidade eram punidos na Dinastia Ming (1368 d.C. – 1644 d.C.). Por volta do século 5 a.C., na Grécia, noções sobre ética, democracia, teorização, método científico e qualidade ganharam importância e difundiram-se por outras civilizações. As indústrias manufatureiras de porcelana, pólvora, bússola, tecidos de seda, chá, papel e tipografia, reconhecidamente com altos padrões de excelência, sofriam um rígido controle da qualidade.

Os parágrafos anteriores mostraram que a preocupação das sociedades contemporâneas estava muito mais centrada na construção de “coisas” que exaltassem a grandiosidade humana. Qualidade de vida no trabalho era algo impensável, já que os trabalhadores eram escravos ou semi-escravos (alguns creditavam a própria existência e destino aos deuses). Sendo assim, aprofundaremos aspectos que, juntos, formarão o porquê da existência da gestão de facilidades: os aspectos tecnológicos e as necessidades humanas.

## 1.1 ASPECTOS TECNOLÓGICOS: MÁQUINAS E CONSTRUÇÕES

O mundo das coisas e dos sentidos tinha diferenças fundamentais, como descreveria Platão em meados do ano 387 a.C. As construções, nesse sentido, possuíam significados tanto técnicos como simbólicos. Exemplo disso são as pirâmides egípcias, iniciadas por volta de 6.000 a.C., onde as demonstrações do poder e da magia eram representadas pela forma física, ou seja, não era preciso dizer em palavras aquilo que a obra inspirava. Outros exemplos são as catedrais góticas do período medieval, no século 13, criadas por inovações tecnológicas da engenharia, mas estrategicamente pensadas para representar a pequenez humana diante da Igreja.

Ao lado das grandes construções medievais não podemos esquecer que a expansão comercial européia não produziu apenas efeitos sobre as técnicas de navegação. Trouxe também luz sobre o desenvolvimento dos engenheiros – que já vinha se intensificando no final da Idade Média – tanto na construção civil como na criação de novos instrumentos de trabalho. Esses engenheiros renascentistas, de acordo com Braga *et al.* (2003;ii), eram considerados “homens sem letras”, pois não possuíam formação acadêmica como a dos filósofos e teólogos da época – bem mais respeitados. O símbolo máximo desse movimento foi Leonardo da Vinci (1442-1519), a quem coube cruzar os saberes práticos e teóricos. Talvez daí a estranheza pela diversidade de sua obra.

São também desse período os trabalhos de Francesco di Giorgio Martini (1439-1501), que projetaria os canais de abastecimento de água da cidade de Siena, na Itália. Nessa época, Galileu Galilei (1564-1642) elaborou a lei da queda livre dos corpos, fundamental para todo o desenvolvimento posterior da física racional, e os princípios do método científico, tornando-se o criador da física moderna. Galileu também exaltaria que o Arsenal de Veneza seria o grande celeiro fabril onde máquinas, armas e navios eram construídos, colaborando para a simbiose entre filosofia e técnica. Surge daí a ciência moderna, pautada na experimentação, cujos inúmeros erros e acertos certamente corroboraram para o desenvolvimento tecnológico atual.

A partir do século 18, antes da Revolução Industrial, a Inglaterra já estava se transformando completamente com a introdução das primeiras máquinas a vapor introduzidas por James Watt. Os ingleses, unidos por sua tradição empírica, que valorizava o trabalho manual, abundância de mão-de-obra, e acúmulo de capital burguês, resolveram uma série de problemas técnicos, para atender as necessidades das fábricas manufatureiras. Ainda são desse período as observações de Adam Smith sobre a divisão do trabalho e seus efeitos na produtividade.

No final do século 18 surgiu outro feito humano extraordinário – a chegada da eletricidade, que mais tarde propiciaria o desenvolvimento da lâmpada e dos motores elétricos. Com ela novos descobrimentos reforçaram o período mecanicista-positivista que tomaria força no século seguinte. A profusão de idéias, experimentos e divagações permearam o celeiro novecentista e prepararam o cenário para os primeiros trabalhos científicos dentro das fábricas. Braga *et al.* (2003) relatam em *Breve história da ciência moderna* tantos feitos desses pioneiros geniais, que seria impossível retratá-los neste trabalho.

Vale destacar que o trabalho manual, até pouco tempo atrás (século 19), em países como a França, era considerado uma tarefa indigna. Atualmente, alguns países desenvolvidos, ao adotarem políticas de importação de mão-de-obra estrangeira, baseiam-se em critérios de substituição de mão-de-obra local por trabalhadores estrangeiros. Esses trabalhadores exerceriam ocupações “menos nobres”, bem como trabalhos recusados pelos nacionais. Dessa forma, a importação de mão-de-obra visa a suprir a falta de trabalhadores em atividades, na maioria das vezes insalubres, infectantes e perigosas, que os trabalhadores locais não se submetem mais a executá-las.

Contudo, o retrospecto apresentado nos parágrafos anteriores nos mostra que o desenvolvimento tecnológico criaria, a partir da preocupação dos técnicos em manter ou em facilitar o fluxo contínuo da grande máquina – as fábricas –, o elo da origem informal dos primeiros passos rumo à gestão das máquinas, dos processos e das pessoas, ou seja, o mundo das facilidades.

Essas questões nos instigam a pensar que influência teriam as formas físicas, sejam representadas em construções, em sistemas, em espaços, ou em

máquinas, sobre o comportamento humano. Recentes esforços de pesquisadores organizacionais, como Gagliardi (1998), revelam uma nova ótica dos espaços corporativos, por meio da estética da vida organizacional; estética definida como sendo o lado subjetivo dos estudos organizacionais, até então negligenciados pela era pós-Newton. Essas pesquisas demonstram aspectos sensoriais, refletidos pela realidade física do ambiente. A nova abordagem de Gagliardi ressalta os chamados artefatos, produtos geradores de sensações e de estímulos, que tornam as pessoas afeiçoadas a eles, mesmo sob circunstâncias ruins. O estudo dos artefatos e ambientes físicos possibilitaria a experiência humana básica – a estética.

Essas (re)evoluções tecnológicas que se seguem ao longo dos séculos trariam para a humanidade prosperidade, comodidade e riqueza, mas também novas preocupações e restrições, de acordo com os trabalhos de Capra (1982) e Korten (1995), entre outros.

Seriam as novas agendas mundiais o modelo para estabelecer novas percepções e demandas, ou seriam essas (re)evoluções a fôrma moldadora da sociedade em que vivemos?

Numa reflexão mais filosófica, seríamos escravos ou senhores dessas transformações?

---

## **1.2 O HOMEM: NOVA VARIÁVEL ORGANIZACIONAL**

---

Uma das fôrmas moldadas ou moldadoras da sociedade, desenvolvida principalmente após o século 20, são as organizações formais, sobretudo as surgidas após a era taylorista. No final do século 19, a Administração ainda não era tida como uma ciência, e nesse “vácuo” surgiu a chamada Administração Científica de Taylor e de seus seguidores, que estudavam técnicas para aumentar a produção de bens produzidos em série.

No mesmo período, na França, Fayol prescrevia técnicas administrativas, planejamento, coordenação, unidade de comando e outras funções de chefias para os gerentes, fundando aquilo que conheceríamos como Teoria Clássica da

Administração. Essa escola privilegiava os aspectos técnicos da Administração como a produtividade e as funções administrativas. Naquele momento, a missão de uma teoria de organização era analisar a interação entre as características humanas e os ambientes sociais e funcionais criados pela organização, entretanto, numa análise comportamental muito restrita: o uso do homem como adjunto das máquinas no desempenho de tarefas produtivas e de rotina, cuja principal preocupação, segundo Mintzberg (1995), era programação do conteúdo do trabalho operacional.

Em se tratando de instalações industriais, a energia e o movimento da matéria-prima determinaram o projeto das instalações. As indústrias têxteis exigiam grandes quantidades de água para gerar energia, as primeiras indústrias de aço localizavam-se próximas a rios, ferrovias ou minas. No início do século 20, a evolução dos métodos de produção em grande escala exigiu instalações que aperfeiçoavam o fluxo de materiais. A micro-divisão do trabalho tornou a habilidade do trabalhador menos importante do que a movimentação eficiente do material em processo, segundo Lee (1998).

Até início do século 20, as principais pesquisas sobre as organizações enquanto fenômenos sociais dignos de estudos próprios eram nulas.

Apesar de, aparentemente, Weber ter explorado as organizações alemãs sob a ótica mecanicista, seus trabalhos, que datam do início do século 20, dedicaram-se a demonstrar as relações, principalmente de poder, políticas e religiosas, entre os funcionários e os escritórios, dentro da ótica capitalista. Weber denomina o processo de burocratização das organizações de “a nova servidão”. A esse respeito, Marsal (2004) considera Max Weber um autor deslumbrado fundamentalmente pelo poder político, ou, se quisermos entendê-lo de uma maneira mais ampla, por toda forma de dominação.

Entretanto, foram estudiosos das ciências sociais como Merton, Selznick e Gouldner (entre 1940 e 1950) que identificaram reações imprevistas dos membros dessas entidades interagindo nos ambientes organizacionais. Todos os estudos utilizaram como variável independente alguma forma ou processo da organização para controlar as atividades dos membros. Como sustentado no modelo de Merton, citado por Katz e Kahn (1970), o aprendizado



disfuncional da organização é tema chave, ou seja, seus membros fazem com que reações próprias e determinadas situações se estendam a outras semelhantes, trazendo ações desejadas ou não pelas organizações.

---

### **1.3 A PERSONALIDADE PESSOAL ALTERADA PELO TRABALHO**

---

As mudanças na personalidade dos indivíduos integrantes das organizações provêm de fatores extrínsecos às próprias estruturas organizacionais. Por exemplo, isso aconteceria, inicialmente, em parte por exigências de controle da direção superior sobre o comportamento dos seus membros, assegurando, conseqüentemente, uma confiabilidade. Por sua vez, esse mesmo grupo criará mecanismos de proteção contra pressões externas, dificultando a mudança.

Nesse contexto, os principais agentes de mudança tornam-se os membros da organização e não o contrário, como apontavam os estudos anteriores da escola de Relações Humanas, como os de Elton Mayo – no experimento de Hawthorne, a partir de 1924, que buscavam as relações entre produtividade e condições do trabalho. Apesar das conclusões mostrarem fraca correlação entre essas variáveis, inaugurou-se uma era cuja relação entre ambiente de trabalho e empregados seria uma variável a ser considerada nos estudos organizacionais. Mayo destacaria ainda que o mundo social do homem adulto estaria intrinsecamente ligado ao mundo do trabalho, justificando que esse ambiente é fator chave para seu desempenho enquanto ser humano. Esses estudos alertaram que a “organização informal” era permeada, por exemplo, por laços de amizade concorrendo paralelamente à “organização formal”. Isso abalou os estudos organizacionais da época.

Nesse caminho surgem outros teóricos como Maslow, que entre os anos de 1939 e 1943 focou suas investigações no modelo que ele chamaria de pirâmide das necessidades. Segundo ele, numa sociedade emergente, as pessoas superariam suas necessidades, hierarquicamente, começando pelas biológicas, de segurança, social, de auto-estima e de auto-realização. Esses níveis variariam tremendamente entre indivíduos, grupos ou sociedade em

espaço e tempo diferentes. Outros estudos ligados às teorias de motivação, como os de Herzberg, Argyris, McGregor e McClelland, ainda contribuiriam decisivamente para a compreensão das motivações e das necessidades individuais operando dentro das organizações burocráticas.

Numa concepção mais sistêmica, Burns e Stalker, nos anos de 1950, demonstram que as organizações distinguiam-se por configurações mecanicistas (cujos departamentos ou áreas funcionariam como engrenagens de uma máquina maior, que é a organização), ou orgânicas (onde a organização seria composta de sistemas biológicos interligados a um único corpo organizacional), e que o ambiente operacional é que decidiria as estruturas escolhidas. Essa distinção mostrou como algumas empresas, atreladas a estruturas obsoletas, não se adaptaram às forças ambientais, perdendo espaço para outras mais velozes.

Há que destacar o papel da Organização Mundial da Saúde, inaugurada em 1943, no fortalecimento das bases para novas estratégias corporativas que visassem a saúde dos empregados, gerando um espaço para o desenvolvimento de estruturas que respondessem a novos papéis e responsabilidades.

Katz e Kahn (1970, p. 83) chamaram a série complexa de atividades inter-relacionadas da organização social, coordenada por um mapa social, de espaço organizacional. Para os autores, não se tratava apenas do ambiente físico, apesar deste ser um de seus componentes. Espaço organizacional seria a “transformação social de espaço físico ou objetivo que proporciona a topografia da organização. É o uso do espaço físico para objetivos sociais”.

A gama de atividades das organizações espalhada pelos espaços físicos traria as separações psicológicas e de comportamento. Essas separações seriam de quatro tipos:

- **separação geográfica** – que traria a alienação dos membros das organizações por estarem muito distantes uns dos outros, perdendo a noção do “todo” organizacional;
- **separação funcional** – mesmo participando do mesmo espaço, os grupos se separariam por funções, ou seja, por interesses comuns,

pela linguagem da ocupação, por valores, criando uma barreira física da comunicação;

- **separação por status ou prestígio** – quando, por exemplo, empregados de colarinho branco utilizam refeitórios separados dos de colarinho azul. A divisão é criada para que os primeiros não rebaixem seu status perante os demais;
- **separação por poder** – ocorre quando a hierarquia de autoridade impede o canal de comunicação entre os membros da organização.

Independente do tipo de separação, Katz e Kahn estabelecem um novo paradoxo para o mundo da gestão de facilidades: os gestores dessas áreas passariam a ter responsabilidade ativa sobre a formatação organizacional. Estabelecer mecanismos de separação seria uma ação consciente ou não, dependendo da estratégia, cultura, valores e clima do ambiente em questão.

---

## 1.4 ALGUMAS FORÇAS FORMATADORAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

Atualmente outros trabalhos, como os da teoria institucional, buscam explicar como e por que as organizações tomam as formas que têm. Autores como Meyer, Scott e Zucker, após 1970, iniciaram estudos dos padrões, dos significados e das práticas como sendo elementos capazes de moldarem até o ambiente físico e institucional das organizações. Já Powell e DiMaggio, a partir de 1980, deslocaram suas pesquisas para as forças coercitivas (pressões ambientais externas), miméticas (capacidade de assumir formas ou estruturas convenientes) e normativas (leis, normas e condutas que modificam o ambiente) na busca do entendimento da homogeneidade e da similaridade entre departamentos e organizações. Essas teorias permitem entender o porquê de alguns departamentos serem tão parecidos, até mesmo na distribuição física, com outros de empresas diferentes.

Segundo Hodge, Anthony e Gales (1996), as organizações enfrentam um sério dilema quando se dispõem a mudar. Se, de um lado, as organizações

desejam mudanças para se manterem competitivas, de outro lado resistem a elas em função do desejo de manter a estabilidade e a previsibilidade. Essa resistência pode chegar a imobilizá-las e “atrofiá-las”, não permitindo a adaptação da organização na mesma velocidade das transformações do meio ambiente, em constante mutação.

Ao mesmo tempo em que as mudanças podem trazer novos desafios, novos mercados e novas tecnologias, também podem gerar fontes de instabilidade e incertezas. Huy e Mintzberg (2003) reforçam essa visão, ao afirmarem que as mudanças devem ser gerenciadas com um profundo desejo de manutenção da estabilidade.

O processo de mudança pode ser definido como um ato planejado visando a alteração do *status quo* da organização. As transformações podem envolver relacionamentos, processos produtivos ou tecnológicos, de desenho e de estrutura organizacional, mecanismos de coordenação, pessoas ou papéis na organização, ou de cultura. Embora o termo “inovação” possa ser usado também para se referir às mudanças em práticas administrativas e na estrutura organizacional, que é o foco deste trabalho, o termo é mais freqüentemente empregado para identificar mudanças tecnológicas e novos produtos. Hodge, Anthony e Gales (1996) apresentam três tipos de mudanças, de acordo com a natureza do *input* da transformação na organização: a mudança incremental planejada, a mudança radical e a mudança não planejada.

A mudança incremental planejada, ou mudança sistemática gradual, ocorre com velocidade relativamente lenta, e é considerada mais evolucionária do que revolucionária. Não afeta todos os componentes da organização ao mesmo tempo, e os transtornos à organização são limitados.

A mudança radical diz respeito principalmente às mudanças estratégicas que, tipicamente, requerem modificações na estrutura e nos processos organizacionais. A mudança radical, por vezes, é considerada uma mudança dramática por Huy e Mintzberg (2003), pois é freqüentemente iniciada em tempos de crise.

As mudanças geralmente são planejadas, mas existem também aquelas que emergem por meio de processos não planejados ou não previstos. A mudança

não planejada é aquela que simplesmente emerge ou acontece inadvertidamente, sem ter sido sistematicamente organizada. Huy e Mintzberg (2003) a denominam de mudança orgânica. Esse tipo de mudança tende a florescer informalmente e denota uma relativa ausência de orientação gerencial. A esse respeito, Hall (1999) cita March, ao expor que a mudança organizacional também pode ocorrer acidentalmente, de forma não planejada. Nesse tipo de mudança, a organização reage aos estímulos do meio ambiente com nenhuma ou com mínima ação de planejamento por parte de seu corpo diretivo. Nesse contexto, a GF seria então o resultado da mudança radical e orgânica, uma vez que se trata de novas posturas estratégicas advindas de pressões internas e externas.

As mudanças incrementais (sistemáticas), radicais (dramáticas), e não planejadas (orgânicas) criam um triângulo com as zonas de transição do velho para o novo, conforme mostrado na Figura 1.1.



Figura 1.1 – Tipos de mudança, e respectivas zonas de transição, do velho para o novo modelo organizacional. Fonte: Huy e Mintzberg (2003, p. 80).

As mudanças dramáticas são executadas de cima para baixo, a partir do topo da estrutura hierárquica. A mudança sistemática é gerada lateralmente, em geral auxiliada por consultores e membros do *staff*, e a mudança orgânica surge dos níveis inferiores da hierarquia. Essas três forças interagem dinamicamente, cada uma delas induzindo um “empurrão” no processo de transformação. A mudança dramática incita a revolução, a qual produz

ímpeto; a mudança sistemática orchestra uma reforma, que denota ordem; e a mudança orgânica indica rejuvenescimento, o qual estimula a iniciativa.

As pessoas envolvidas no processo de mudança devem ser informadas sobre a natureza da mudança proposta e de que modo ela afetará suas vidas. Resistência, confusão e sentimentos de raiva podem ser minimizados por meio de estratégias corretas de comunicação, aplicadas no momento adequado. Barton *et al.* (1995) afirmam que as pessoas são receptivas às mudanças revolucionárias porque, na maioria dos casos, é o que se deseja fazer de qualquer forma. Porém, segundo os mesmos autores, para obter-se apoio das pessoas é necessário compartilhar as informações, remover medos e facilitar o processo de mudança.

Quando pensamos num escritório de criação, intuitivamente imaginamos um departamento alegre, extrovertido, colorido e desorganizado. Ao passo que, quando imaginamos um departamento jurídico, nos vem à mente um ambiente formal, organizado e tradicional. Essas interpretações, obviamente, possuem um grau de improbabilidade, mas comprovam que o formato organizacional pode ser reflexo normativo ou de padrões pré-estabelecidos no imaginário humano. Para Morgan, em seu livro *Imagens das organizações*, as organizações passariam a ser vistas como organismos, dada a complexidade e a adaptabilidade que as mesmas deveriam apresentar como resposta às pressões do meio ambiente. Para o autor, a natureza dessas entidades poderia ser comparada à dos organismos biológicos.

---

## 1.5 DIRECIONAMENTOS RECENTES NA GESTÃO DE FACILIDADES

---

A evolução histórica contada até aqui nos coloca frente à principal característica da GF: a inovação. Sem esses estudos preliminares ao longo das décadas, provavelmente não estaríamos falando de desenvolvimento de atividades que visassem o suporte, a comodidade e o conforto às áreas de negócios das empresas em geral.

Falar de facilidades é, sobretudo, falar no atendimento de interesses, egos, vaidades, riscos e crises. Quem nunca ouviu falar daquele gerente que exigiu

um telefone super multifuncional, de última geração, ou de um diretor que queria uma poltrona importada, com recursos tecnológicos e comandos elétricos? Sem o amplo conhecimento das motivações individuais ou grupais, o departamento de facilidades não opera eficientemente. É bom lembrar que, no Brasil, estudos do porte dos autores apresentados nos parágrafos anteriores são raros. Talvez esteja aí a dificuldade de introduzirmos conceitos estrangeiros na nossa realidade. As motivações, interesses e conflitos nos países emergentes não são os mesmos, até porque nossas necessidades ainda estão num patamar mais básico.

Ressalta-se ainda uma dificuldade global inaugurada no século 21, entre as matrizes instaladas nos países ricos e as filiais nos países pobres: a conta dos benefícios das primeiras começou a ficar alta, e os acionistas não estão dispostos a pagá-la. Em compensação, quando as entidades sindicais e sociais dos países pobres começam a emergir e a compreender o quanto são poderosas, as filiais se retraem. Essa discussão é pertinente, pois, em algumas empresas, é impensável falarmos em conforto e melhoria do ambiente físico. Daí a importância dos órgãos normatizadores e regulamentadores, tais como Ministério do Trabalho, vigilância sanitária, associações de normas técnicas etc., nos países em desenvolvimento.

Surge então o primeiro problema a ser enfrentado pelo gestor de facilidades: como demonstrar a necessidade da criação de um departamento se as organizações globais estão sempre em contenção de despesas e, ao mesmo tempo, necessitam de atividades facilitadoras do seu *core business*?

Além da dificuldade de criação, como campo de interesse das associações profissionais, a área de GF tem história recente como a do British Institute of Facilities Management, inaugurado em 1993. No Brasil, ainda em fase embrionária, temos a ABRAFAC (Associação Brasileira de *Facilities*), fundada em 2004 com alguns associados.

Nos itens anteriores, ressaltamos as duas extremidades das organizações formais: de um lado, a consciência humana; em outro extremo, as máquinas. Dois elos ligados, segundo Gagliardi (1998), pelo poder dos símbolos e sinais. A interação desses elementos materializaria as idéias através dos artefatos, das coisas e dos ambientes físicos, pontos-chave da GF.

[...] as coisas, portanto, incorporam nossas intenções de controlar e de autodesenvolver atos de controle para além do feedback. Nas coisas residem os traços e as memórias de nosso passado, a testemunha de nossas experiências presentes, nossos desejos e nossos sonhos para o futuro (GAGLIARDI, 1998, p. 133).

Em função da precocidade do assunto, apresentaremos no próximo capítulo as prováveis estruturas da área de facilidades nas organizações. Serão demonstrados conceitos relativos à configuração das estruturas organizacionais, escopo das atividades gerenciais de facilidades e estruturação departamental.

---

## 1.6 RESUMO DO CAPÍTULO

---

No presente capítulo, foram apresentadas as origens da função gestão de facilidades, que remontam aos primórdios da humanidade. Na Antiguidade, os chineses já utilizavam conceitos e padrões de qualidade e tinham noções da função facilidade. Entretanto, os primeiros estudos científicos sobre a relação entre o homem e o trabalho foram realizados somente no século 19, após a Revolução Industrial estar consolidada. O século 20 foi marcado pelo questionamento das organizações quanto aos aspectos políticos e das relações de poder. Começou a ser estudada a influência das organizações sobre o comportamento do ser humano e as alterações de personalidade do indivíduo. Em seguida, foram mostradas algumas das forças que exercem pressões no sentido das mudanças organizacionais que, por fim, moldam e condicionam as estruturas organizacionais. Por derradeiro, contextualizou-se o cenário brasileiro na área de gestão de facilidades ainda em estágio embrionário.



---

## 1.7 TÓPICOS PARA DISCUSSÃO

---

1. Analise sua empresa sob o ponto de vista da inovação. Ela está preparada para o ambiente de facilidades? Por quê?
2. Você é capaz de identificar a organização informal (ou os elementos que a compõem) em sua empresa? Qual é o poder dessa organização informal dentro de sua empresa?
3. Qual é o grau de preocupação da sua organização para com as pessoas e para com o espaço organizacional? Ela busca melhoria contínua dos seus processos, sistemas e máquinas atendendo às expectativas de utilidade e conforto das pessoas? Exemplifique.
4. Como é seu ambiente de trabalho? Descreva-o sob os aspectos físicos (iluminação, ruído, temperatura) e humanos (distribuição das pessoas, relacionamento, padrões das mobílias). Ele transmite algum significado (implícito ou explícito)? Quais?