

## ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE FACILIDADES EM CANTEIROS DE OBRAS DA AMAZÔNIA

*Daniel Barbosa Cabral*  
*Universidade da Amazônia*  
*danielbcabral@gmail.com.br*

### RESUMO

Este artigo tem o objetivo de identificar os principais problemas enfrentados pela Gestão de Facilidades em canteiros de obras da região amazônica brasileira e como a área de facilities relaciona-se com a Administração Estratégica nas organizações da construção civil. O conceito de Administração Estratégica e Gestão de Facilidades foram combinados numa definição de Gestão de Facilidades em Canteiros de Obras. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa básica de caráter exploratório e descritivo. Foram entrevistados 23 profissionais da área de facilities com experiência em obras na região amazônica. Os resultados indicam que os principais problemas enfrentados pela área de facilities são: (1) as adversidades climáticas; (2) os problemas logísticos; (3) a dificuldade de recrutamento de mão de obra local; e (4) a dificuldade de contratação de fornecedores locais qualificados. Conclui que a Administração Estratégica se relaciona com a Gestão de Facilidades.

**Palavras-Chave:** Administração Estratégica, Gestão de Facilidades, Facilities, Canteiros de Obra, Construção Civil.

**Eixo temático:** Práticas de Gestão Organizacional na Amazônia: Desafios e Oportunidades.

### 1. INTRODUÇÃO

O termo estratégia foi definido de várias maneiras, mas quase sempre com um tema comum, o de um conjunto deliberado de diretrizes conscientes que determina decisões no futuro (MINTZBERG, 1978). Para Porter (1996), estratégia é a integração do conjunto de atividades de uma empresa. Enquanto que para Hitt et al. (2012), o conceito de estratégia é como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

A palavra facilidade vem do latim *facilitas - atis* e era utilizada no século XVI para denominar o ato de auxiliar e tornar mais fácil alguma ação, sendo que baseado nesse conceito, pode-se entender a Gestão de Facilidades como a combinação otimizada de esforços que visam facilitar as atividades de todas as áreas de uma organização (QUINELLO e NICOLETTI, 2006). O surgimento da Gestão de Facilidades como disciplina e área dentro das organizações ocorreu no final da década de 1980 e início da década de 1990 (VARCOE, 2000).

No Brasil, o assunto *facilities* é relativamente novo e controverso dentro da gestão de operações e serviços. A dificuldade para consolidação talvez se dê pela ausência de pesquisadores na área, falta de associações profissionais consolidadas (a BIFM - British Institute of Facilities Management foi fundada em 1993 e a ABRAFAC - Associação Brasileira de Facilities em 2004) de profissionais interessados em relatar suas experiências, da não-normatização da atividade, dos altos custos envolvidos ou até dos próprios profissionais de facilidades atuantes nas organizações (QUINELLO e NICOLETTI, 2006).

A região amazônica brasileira teve nos últimos anos grande relevância na indústria da construção civil brasileira, com importantes empreendimentos construídos. O Ministério do Planejamento do Brasil (2017) destaca que no segundo semestre de 2016, as obras das Usinas Hidrelétricas de Jirau e Santo Antônio no estado de Rondônia, Teles Pires e Cachoeira Caldeirão no estado do Mato Grosso foram concluídas. Para apoiar à construção desses empreendimentos, a Gestão de Facilidades dentro das organizações na construção civil é essencial para dar o suporte necessário às atividades fins.

Deste modo, a pesquisa aqui relatada parte das seguintes questões: (a) Quais os principais problemas enfrentados pela área de *facilities* nos canteiros de obras da região amazônica? (b) De que forma a Administração Estratégica se relaciona com a Gestão de Facilidades nas organizações?

Para melhor desenvolver a pesquisa, foi elaborada uma metodologia de levantamento de informações qualitativas, de caráter descritivo, por meio de *websurvey* com vinte e três profissionais da área de *facilities*, que tenham pelo menos cinco anos de experiência de trabalho, em canteiros de obras na região amazônica brasileira. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para tratar os resultados.

O objetivo da pesquisa foi identificar os principais problemas enfrentados pela Gestão de Facilidades em canteiros de obras da região amazônica brasileira e verificar de que forma a área de *facilities* relaciona-se com a Administração Estratégica nas organizações da construção civil.

Os resultados encontrados mostram que os principais problemas enfrentados pela área são: (1) adversidades climáticas; (2) problemas de logística; (3) dificuldade de recrutamento de mão de obra local; e (4) contratação de fornecedores locais. Percebeu-se, através dos resultados, que a administração estratégica se relaciona com a gestão de facilidades. Conclui que as organizações utilizam a Administração Estratégica para superar os principais problemas encontrados nesta pesquisa.

### **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA EXPLANAÇÃO DOS CONCEITOS**

Para Mintzberg (2009), a estratégia requer cinco definições, também conhecidos como os cinco P's e são eles: (1) as estratégias são vistas como planos com ações pretendidas; (2) as estratégias são vistas como padrões e classificadas em estratégias deliberadas, que são ações intencionalmente realizadas e estratégias emergentes que são os padrões não expressamente pretendidos; (3) as estratégias como posições são vistas como a localização de determinados produtos no mercado; (4) as estratégias como perspectivas são vistas como a forma fundamento da organização fazer as coisas e olham para dentro da organização; e (5) as estratégias são vistas como pretextos, também conhecidos como truques, para enganar os concorrentes.

A administração estratégica é a administração da mudança e o planejamento estratégico é uma de seus elementos (FARIAS FILHO et al 2013). É um atributo à organização empreendedora, com o fim de prevenirem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (ANSOFF; MCDONNELL, 1992). Esse processo tem sua origem em fatores externo e interno ao ambiente organizacional (FARIAS FILHO et al 2013). A administração estratégia resulta do processo de adaptação organizacional (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005). A estratégia é resultante da mudança e pode ocorrer de forma planejada ou voluntária (MINTZBERG, 1978).

A estratégia é considerada o ponto alto dos executivos, por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há quatro décadas, ao passo que, as escolas de administração possuem um curso de Administração Estratégica (MINTZBERG, 2009). Hitt et al (2012) descreve o processo de Administração Estratégica como uma abordagem racional

que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média. Porter (1996) argumenta que o sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las, pois se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva e os resultados dependeriam da eficiência operacional.

Para Da Costa (2002), através da experiência e observação sistemática das organizações que obtiveram resultados positivos e duradores em suas atividades e mercados, estas organizações concentraram sua atenção e foco na busca da excelência de apenas uma das três opções estratégicas a seguir: (a) fornecimento de produtos e serviços de ponta; ou (b) busca pela excelência operacional; ou (c) estreitamento de seu relacionamento e de sua intimidade com os seus clientes. Treacy e Wiersema (1997) chamam estas opções estratégicas de trilema estratégico. A busca pela excelência operacional é a opção estratégica de maior relação com a Gestão de Facilidades.

De acordo com Hitt et al (2012), as empresas utilizam o processo de Administração Estratégica para obter competitividade estratégica e retornos acima da média. Complementando a ideia anterior, Hitt et al (2012) comenta sobre a competitividade estratégica, que é obtida quando uma empresa desenvolve e aprende como implantar uma estratégia que cria valor para os negócios e os retornos são acima da média (maiores do que os investidores esperam obter de outros investimentos com níveis semelhantes de risco), dessa forma, são as bases que a empresa necessita para satisfazer todos os seus stakeholders ao mesmo tempo.

Porter (1996) diferencia a eficiência operacional, que significa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais, do posicionamento estratégico, que significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente. Porter (1996) menciona que as diferenças na eficiência operacional das empresas são marcantes, pois determinadas empresas utilizam melhor os seus recursos, eliminam os esforços redundantes, empregam tecnologia mais avançada, motivam melhor os funcionários ou possuem melhores competências para gerir uma atividade particular ou um conjunto de atividades. Tais diferenças na eficiência operacional explicam as diferenças de rentabilidade entre empresas concorrentes.

Hitt et al (2012) descreve os líderes estratégicos como as pessoas que estão em diferentes setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudá-la a atingir a sua visão e missão. No entanto, na análise final, os CEO são responsáveis por assegurar que as suas empresas irão utilizar o processo de Administração Estratégica de forma adequada (HITT et al, 2012).

Para Hitt et al (2012), a eficácia do processo de Administração Estratégica aumenta quando é baseado em intenções e comportamentos éticos, sendo que o trabalho do líder estratégico requer escolhas difíceis, geralmente entre alternativas atraentes. Por fim, Hitt et al (2012) destaca a importância de todos os líderes estratégicos, e principalmente para o CEO e outros membros da equipe do alto escalão, trabalhar arduamente, fazer análises detalhadas das situações, ser constantemente honesto e fazer as perguntas certas para as pessoas certas no momento certo.

Porter (1980), classifica de forma convincente três estratégias competitivas e genéricas: (1) a liderança global em custos, que requer um rígido controle das despesas e instalações eficientes; (2) a diferenciação, que requer a criação de produtos/serviços diferenciados dos concorrentes; e (3) o foco, que requer a ideia de atender um determinado alvo do mercado. Entre as classificações de Porter (1980), a que tem identificação com a Gestão de Facilidades é a estratégia de liderança global em custos para formular suas ações.

## GESTÃO DE FACILIDADES

A IFMA - *International Facility Management Association* (2017) define a Gestão de Facilidades como uma área que engloba múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído através da integração das pessoas, locais, processos e tecnologia. Os papéis e responsabilidades do departamento dependerão da natureza da empresa, segmento de negócios, políticas internas, recursos e outras variáveis. (QUINELLO e NASCIMENTO, 2009).

Varcoe (2000) descreve a Gestão de Facilidades como a prática de coordenar o local de trabalho físico com as pessoas e o trabalho da organização, sendo que a Gestão de Facilidades integra os princípios da administração das empresas, da arquitetura e das ciências comportamentais e de engenharia.

Para Nutt (2000), o objetivo estratégico da Gestão de Facilidades pode ser definido em dois níveis: (i) A nível nacional, é proporcionar uma melhor infraestrutura e suporte logístico aos negócios e empreendimentos públicos de todos os tipos e em todos os setores; (ii) A nível local, é a gestão efetiva dos recursos e serviços da instalação, fornecendo suporte para todos os grupos e indivíduos e dando apoio às operações das organizações, portanto, a função primária da Gestão de Facilidades é o gerenciamento de recursos, em níveis estratégicos e operacionais de suporte.

Alexander (1994) argumenta que a Gestão de Facilidades não pode ser subcontratada na sua essência gerencial e apresenta três questões essenciais para a implementação efetiva de uma estratégia para a área de *facilities*: (1) Ter um objetivo definido e bem fundamentado de Gestão de Facilidades; (2) Ter diretrizes mais claras para a prática, cheias de pareceres operacionais em vez de altas aspirações; (3) Ter as melhores ferramentas de medição para avaliar a taxa e o nível de melhoria de uma organização, para garantir que os ganhos tenham sido feitos de fato.

A integração da Gestão de Facilidades como uma função efetiva para uma organização pode ser alcançada reconhecendo três características principais: (1) A Gestão de Facilidades é um papel de suporte dentro de uma organização ou um serviço de suporte para uma organização; (2) A Gestão de Facilidades deve se associar de forma estratégica, tática e operacional a outras atividades de suporte e atividades primárias para criar valor; e (3) Dentro da Gestão de Facilidades, os gerentes devem estar equipados com um conhecimento de instalações e gerenciamento para desempenhar seu papel de suporte integrado. (KINCAID, 1994).

Para Nutt (2000) há quatro tipos de recursos básicos geridos pela área de *facilities* e são eles: (1) recursos financeiros; (2) recursos humanos; (3) recursos físicos e de propriedade; e (4) recursos de conhecimento e informações. Chen (2015) apresenta um conjunto de seis princípios gerais de Gestão de Facilidades baseados em pessoas, produtos e processos. Para as pessoas, enfatiza a (1) competência profissional e a (2) organização enxuta. Para os produtos, enfatiza a (3) qualidade dos serviços prestados e a (4) eficiência na utilização dos recursos. Para processos, enfatiza (5) ações efetivas e (6) respostas rápidas e dinâmicas.

Sobre as funções da Gestão de Facilidades, Alexander (1994) argumenta que essas funções de gerenciamento se concentram em três importantes desafios para a Gestão de Facilidades: (1) capacitar as pessoas nas organizações para que elas sejam mais efetivas; (2) organizar o serviço para atender às necessidades de negócios e usuários e promover a identidade corporativa; e (3) aproveitar o potencial das novas tecnologias.

Em 2009, a GJTA - Global Job Task Analysis definiu 11 competências essenciais obtidas através das respostas de gestores de facilidades em 62 países membros da IFMA e são elas: (1) comunicação; (2) preparação para emergências e de continuidade de negócios; (3) manejo e sustentabilidade ambiental; (4) finanças e negócios; (5) recursos humanos; (6) liderança e estratégia; (7) operações e manutenção; (8) gerenciamento de projetos; (9) qualidade; (10) gestão de bens imóveis; e (11) tecnologia.

Para Atkin e Brooks (2009), a Gestão de Facilidades é um conjunto de atividades capazes de: (i) suportar funcionários nas suas atividades profissionais e clientes na fruição do ambiente de serviços; (ii) aumentar o bem estar individual; (iii) permitir à organização uma prestação de serviços adequada; (iv) melhorar a gestão dos custos fixos da organização; (v) permitir adaptações necessárias de forma mais eficiente no espaço físico; (vi) fornecer vantagem competitiva, permitindo que a empresa mantenha o foco em sua atividade fim e; (vii) melhorar a cultura e imagem organizacionais, por meio da criação e manutenção de um ambiente de trabalho/consumo agradável, funcional e adequado.

Adolfsson et al. (2002) relacionam algumas dessas empreitadas em vinte e cinco atividades distintas: (1) manutenção fabril, (2) serviços de entrega, (3) lavadeira, (4) segurança, (5) serviços em equipamentos de escritório, (6) descarte de resíduos, (7) alimentação, (8) limpeza, (9) treinamento, (10) combate a incêndio, (11) assistência médica, (12) tecnologia da informação, (13) paisagismo, (14) manutenção predial, (15) serviços em equipamentos de produção, (16) mobiliário, (17) reprografia, (18) otimização de energia, (19) correios e malotes, (20) administração imobiliária de compra e venda, (21) recepção, (22) administração imobiliária de locação, (23) gerenciamento de espaço físico, (24) serviços de remoção e (25) administração dos veículos.

Os serviços disponibilizados pela Gestão de Facilidades podem ser gerenciados e/ou executados por equipe própria da organização ou através de subcontratação. A maioria das previsões do mercado indica o crescimento contínuo da contratação de serviços agrupados sob a Gestão de Facilidades, mas, a Gestão de Facilidades e a contratação externa de serviços não são sinônimo (ALEXANDER, 1994). Os motivos para definição da terceirização de atividades da área de Gestão de Facilidades podem ser a necessidade ou urgência, comodidade, custo ou estratégia da organização. Seja por meio de equipes próprias ou terceirizadas, as atividades da Gestão de Facilidades são bastante sujeitas à eventuais intempéries contratuais e ambientais (MARTINS et al, 2014).

Pärn et al. (2017) apresenta os desafios enfrentados pelo setor de Gestão da Facilidades, como a necessidade de considerar as aspirações estratégicas de longo prazo, a necessidade de melhoria da integração de dados, minimização dos problemas de interoperabilidade, ampliação da gestão do conhecimento, medição de desempenho, treinamento e desenvolvimento de competência para gestores de Gestão de Facilidades para melhor lidar com os serviços.

A Gestão de Facilidades será organizada como um centro de lucro e procurará criar os relacionamentos que permitirão o desenvolvimento dos serviços, com melhoria contínua da qualidade, melhor relação custo / benefício e risco mínimo para a organização, dessa forma, criará as condições que irão encorajar as exclusões gerenciais e as compras, com vantagens de manter a inteligência e assegurar a continuidade. (ALEXANDER, 1994).

## GESTÃO DE FACILIDADES NOS CANTEIROS DE OBRAS: UM CONCEITO

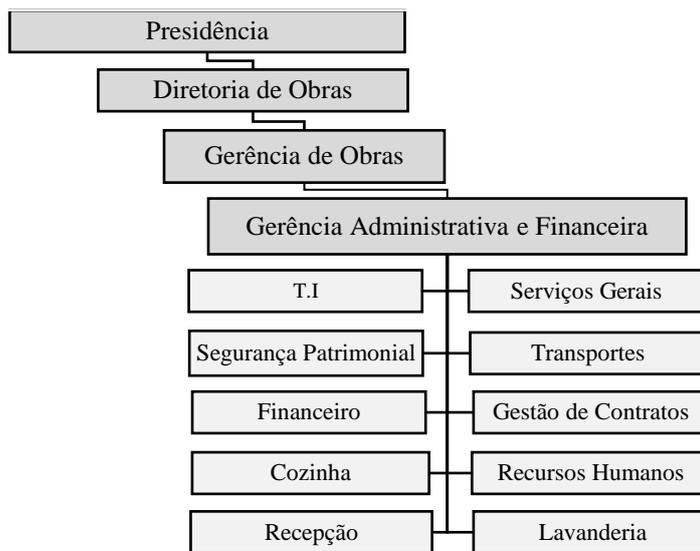
Através da vivência profissional do autor em canteiros de obras no Brasil, percorrendo 30 canteiros de obras no período de 2009 a 2017, sendo que 22 estavam localizados na região amazônica brasileira, percebeu-se que a composição dos canteiros de obras no Brasil é semelhante, do ponto de vista estrutural, independente da sua localização geográfica. É possível sugerir um significado para “canteiro de obras”, que é um complexo de estruturas que compõem os empreendimentos que estão em construção e possuem o objetivo de dar apoio às atividades da produção na indústria da construção civil.

Nos canteiros de obras estão as instalações que dão o suporte necessário para as atividades fins das organizações. São exemplos de instalações que compõe o canteiro de obras: Os escritórios, recepção, copa, portaria, sala de reunião, almoxarifado, ambulatório, consultório

médico, alojamento, área de vivência e lazer, oficina mecânica, cozinha e refeitório, vestiários, banheiros, lavanderia, estacionamento entre outros.

Há também semelhança no organograma dos canteiros de obras, seguindo uma composição comum em todos os canteiros de obras visitados. Na indústria da construção civil, a Gestão de Facilidades é responsabilidade da Gerência Administrativa Financeira. Este organograma é representado pela Figura 1 e percebe-se pelo demonstrado que as atividades de *facilities* são executadas pelo setor administrativo financeiro.

**Figura 1 - Representação de modelo da estrutura hierárquica da área de *facilities* em canteiros de obras.**



Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns exemplos destas atividades de *facilities* em canteiro de obras são: gestão e segurança patrimonial, T.I. e suas utilidades (telefonia, rede, arquivamento digital e etc.), cozinha e refeitório, limpeza, jardinagem, utilidades do canteiro de obras (água, energia elétrica e etc.), definição do *layout* das posições de trabalho e do canteiro de modo geral, portaria e recepção, transportes, veículos, serviços gerais, gestão de viagens, alojamento, lavanderia, gestão de subcontratados, recursos humanos e financeiro. Estas atividades possuem semelhanças com às vinte e cinco atividades apresentadas por Adolfsson et al. (2002).

## MÉTODO E PROCEDIMENTO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, baseada num *websurvey*, como uso de questionário semiaberto (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013). Para a obtenção das opiniões dos profissionais, foi elaborado um formulário eletrônico com as 20 questões para levantamento do perfil dos entrevistados e que abordassem os principais problemas enfrentados pela Gestão de Facilidades nos canteiros de obras na região.

O questionário eletrônico formato *Google Forms* passou por uma fase de validação com um dos entrevistados, na condição de especialista na área. Após a concordância a validação do instrumento, o questionário foi enviado para 32 profissionais, via e-mail em Maio/2017, sendo que 23 entrevistados retornaram com as respostas e 9 profissionais não responderam.

Os critérios de seleção dos profissionais para a entrevista foram: (a) tempo mínimo de cinco anos de experiência de trabalho na Gestão de Facilidade em canteiros de obras na região amazônica; (b) disponibilidade para participar da pesquisa. Para chegar aos entrevistados, o

autor fez contato com os profissionais que conheceu ao longo de 8 anos percorrendo canteiros de obras.

Para a compreensão dos dados, informações e opiniões dos entrevistados sobre as perguntas abertas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para analisar as respostas. Conforme Farias Filho e Arruda Filho (2013), que se deu da seguinte forma: (a) o conteúdo gerado passou pela primeira fase que é a pré-análise do conteúdo, onde se organiza o que foi levantado; (b) fase de recorte do conteúdo, nesta fase são fragmentados os conteúdos que objeto de análise; (c) fase de análise e descrição do material, faz-se uma verificação mais profunda do material; (d) fase da interpretação do material já “filtrado” nas etapas anteriores.

Na primeira análise, percebeu-se que as respostas formavam quatro eixos de problemas: (1) mão de obra; (2) logística; (3) condições climáticas; e (4) fornecedores. A segunda análise fez um recorte dos conteúdos de forma lógica e transformou em matriz para serem analisados com base nos conceitos. A terceira análise buscou as divergências e coincidências das respostas. A quarta e última análise fez a seleção final das respostas que foram transcritas neste trabalho.

O eixo que trata da mão de obra discute as dificuldades das organizações em recrutar trabalhadores locais com as competências necessárias para exercerem atividades nos canteiros de obras da região amazônica. O eixo que trata da logística discute as precariedades das vias de acesso, as dificuldades de recebimento de materiais e dos insumos, o transporte dos trabalhadores nas frentes de serviços e nos canteiros de obras.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os perfis dos entrevistados (Quadro 1 e 2) contém a descrição dos cargos, códigos de identificação dos profissionais, tempo de experiência em obras na região e nível de escolaridade (formação acadêmica).

Todos os entrevistados possuem no mínimo cinco anos de experiência de trabalho em canteiros de obras na região amazônica. O Gerente Administrativo Financeiro é o principal responsável pela área de facilities nos canteiros de obra e os demais cargos entrevistados são seus subordinados na estrutura hierárquica (Quadro 1).

**Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados: Tempo de Experiência:**

Cargo	Código	Experiência	Cargo	Código	Experiência
Assistente Administrativo	AA 1	07 anos	Gestor de Contratos	GC 1	19 anos e 6 meses
Assistente Administrativo	AA 2	10 anos	Gestor de Contratos	GC 2	22 anos
Assistente Administrativo	AA 3	05 anos	Gestor de Contratos	GC 3	5 anos
Encarregado Administrativo	EA 1	20 anos	Nutricionista	N 1	12 anos e 3 meses
Encarregado Administrativo	EA 2	5 anos	Supervisor Administrativo	SA 1	10 anos
Encarregado Administrativo	EA 3	6 anos e 7 meses	Supervisor Administrativo	SA 2	23 anos
Gerente Administrativo Financeiro	GAF 1	08 anos	Supervisor Administrativo	SA 3	30 anos
Gerente Administrativo Financeiro	GAF 2	15 anos	Supervisor Administrativo	SA 4	10 anos
Gerente Administrativo Financeiro	GAF 3	20 anos	Supervisor Administrativo	SA 5	21 anos
Gerente Administrativo Financeiro	GAF 4	24 anos	Supervisor de Logística	LOG 1	15 anos
Gerente Administrativo Financeiro	GAF 5	15 anos	Supervisor de Logística	LOG 2	8 anos e 9 meses
-	-	-	Supervisor de T.I.	TI 1	15 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os Supervisores Administrativos atuam na coordenação de determinadas áreas, como: Serviços Gerais, Segurança Patrimonial, Lavanderia, Financeiro e Recursos Humanos. Os Encarregados Administrativos são responsáveis por liderar as equipes que executam diretamente algumas tarefas de apoio, como por exemplo: a limpeza e arrumação dos

escritórios, a manutenção dos aparelhos de ar condicionado, a troca de lâmpadas e outras atividades. Os Assistentes Administrativos estão subordinados aos Supervisores Administrativos e atuam, de forma resumida, em tarefas de apoio administrativo para a área de facilities, como a elaboração de relatórios, preenchimento de informações nos sistemas e outras tarefas.

**Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados: Formação Acadêmica.**

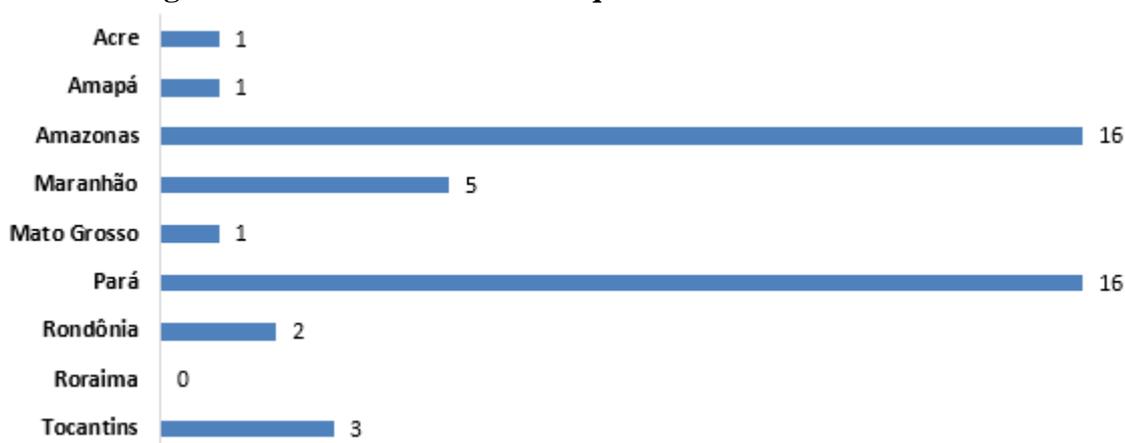
Código	Formação	Código	Formação
AA 1	Tecnólogo em Segurança do Trabalho	GC 1	Ciências Contábeis
AA 2	Superior Incompleto em Direito	GC 2	Administração
AA 3	Tecnólogo em Administração	GC 3	Direito
EA 1	Superior Incompleto em Administração	N 1	Nutrição
EA 2	Ensino Médio	SA 1	Administração
EA 3	Ensino Médio	SA 2	Administração
GAF 1	Administração	SA 3	Administração
GAF 2	Administração	SA 4	Administração
GAF 3	Administração	SA 5	Administração
GAF 4	Administração	LOG 1	Administração
GAF 5	Administração	LOG 2	Administração
-	-	TI 1	Superior Incompleto em Sist. de Informação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os Supervisores de Logística são responsáveis pela área de Transportes, o Nutricionista é responsável pela gestão das operações da cozinha e dos refeitórios. O Supervisor de T.I é o responsável pelo setor de T.I. Os Gestores de Contratos são responsáveis pela área de Gestão de Contratos e, de forma resumida, atuam na gestão dos contratos de locação de imóveis e dos serviços contratados com as empresas terceirizadas (Quadro 2).

Os entrevistados foram questionados sobre quais estados da região eles trabalharam. Este questionamento visa compreender quais estados da Amazônia brasileira possuem maior relevância na pesquisa e disponibilizam dados para novas pesquisas. Os resultados estão apresentados com a quantidade de entrevistados que trabalharam por estado da região (Figura 2).

**Figura 2 - Estados da Amazônia que os entrevistados trabalharam.**



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENCONTRADOS

A primeira pergunta visa estimular que entrevistado responda o máximo de informações possíveis sobre o tema, de forma ampla e sem limitações nas respostas. A pergunta é: Quais os principais problemas enfrentados pela Gestão de Facilidades nas obras da região amazônica? Algumas das respostas recebidas estão transcritas abaixo:

“Escassez de materiais nos fornecedores locais, que impactam em alto custo logístico no transporte e aquisição em outras regiões (...). Ausência de Mão de obra especializada na região. Dificuldades dos acessos. Dificuldade em logística. Clima da Região. (...)”, respondeu GAF 4.

“Creio que uma das grandes dificuldades encontradas, para otimização dos serviços, que gira em torno da cadeia operacional de empreendimentos, grandes, médios e de pequenos portes, da região amazônica, trata-se das condições "logísticas" (...)”, respondeu GAF 5.

“O maior problema é a logística na região! Os planejamentos precisam estar sempre sendo revistos devido às intempéries naturais. Há utilização muitas vezes de equipamentos e transportes inadequados devido às condições geográficas e às chuvas constantes”, respondeu LOG 2.

Os entrevistados indicaram os quatro principais problemas que foram a importância do planejamento, elemento importante da administração estratégica, também foram comuns em algumas respostas dos entrevistados, como por exemplo, a transcrita acima por LOG 2. Conforme Farias Filho et al. (2013), o planejamento estratégico é um dos elementos da administração estratégica, portanto, pressupõe-se que as ações da área de *facilities* são planejadas conforme a administração estratégica das organizações.

A Gestão de Facilidades deve se associar com a estratégia da organização, de acordo com os argumentos de Kincaid (1994). Para tal, a participação dos responsáveis pela área de *facilities* é essencial no planejamento.

## MÃO DE OBRA

Os entrevistados foram questionados sobre a opinião deles a respeito da contratação de funcionários oriundos de outras regiões. Todos os entrevistados responderam que são a favor da contratação de mão de obra de outras regiões. Para eles, este fato ocorre pelo motivo principal da dificuldade de recrutamento de mão de obra local com as competências necessárias para ocupar os cargos. Algumas observações nas respostas estão transcritas a seguir:

“Sou a favor, devido à baixa qualificação encontrada na mão de obra local, faz-se necessário a migração de funcionários de outras regiões para atender as necessidades da empresa”, respondeu GAF 5.

“A favor. Apesar de fazer parte da política de algumas empresas, sou a favor da utilização da mão de obra local também. Isso proporciona a valorização da mão de obra local e permite o crescimento, o estímulo a qualificação e aprimoramento desses trabalhadores”, respondeu GAF 3.

“Sou a favor em razão da troca de experiências, os trabalhadores locais enxergam a forma de trabalhar dos profissionais de outras regiões e muitas vezes isso é positivo. Mas as empresas precisam verificar (buscar no mercado de trabalho local) se realmente não tem profissional qualificado para a função”, respondeu SA 1.

A habilidade de comunicação é uma característica-chave para a Gestão de Facilidades (ALEXANDER, 2000). Acrescentando sobre o argumento de Alexander (2000), as habilidades de relacionamento e comunicação são fundamentais para os profissionais atuarem na área de facilities. Ao lidar com as tarefas complexas, com o intuito de gerar satisfação nos clientes internos e externos, os profissionais da área de *facilities* necessitam de elevadas competências de relacionamento interpessoal.

Dentro da Gestão de Facilidades, como argumenta Kincaid (1994), os gerentes devem estar equipados com um conhecimento de instalações e gerenciamento para desempenhar seu papel de suporte integrado. Acrescentado a este argumento, os demais participantes da área de *facilities*, limitando-se às responsabilidades de seus cargos.

Nutt (2000) menciona que os entre os recursos básicos geridos pela Gestão de Facilidades, os recursos humanos são que tem o caminho mais radical para o futuro. Entre os princípios apresentados por Chen (2015), os recursos humanos são destacados como essenciais para atuação na área. Dessa forma, quando as organizações não conseguem recrutar trabalhadores no local que preencham as características necessárias para atuar no setor, há a necessidade de recrutar trabalhadores de outras regiões e, conseqüentemente, as empresas aumentam os seus custos.

As “despesas de mobilização e desmobilização dos funcionários” estão relacionadas com custos como os de hospedagem e/ou alojamento e de passagens e/ou transportes. Estes serviços e os seus respectivos custos são administrados nos canteiros de obras pela área de Gestão de Facilidades. Para aliar-se a Administração Estratégica das organizações, o fator de utilização de mão de obra local é crucial para diminuir os custos. Isso mostra a relevância dos argumentos de Porter (1980) de que uma das estratégias competitivas é a liderança global de custos, que requer rígido controle de despesas e instalações eficientes.

## LOGÍSTICA

Os entrevistados foram questionados sobre a opinião deles à respeito da logística na região amazônica. Os profissionais foram estimulados a escreverem sobre as dificuldades logísticas enfrentadas e de como esses problemas afetam o bom funcionamento da área de *facilities* nos canteiros de obras. Algumas das respostas estão transcritas a seguir: Você considera as dificuldades logísticas como um problema para o bom funcionamento dos canteiros de obras na região amazônica? Porque?

“Sim, a logística é uma das principais dificuldades que enfrentamos para seguir o cronograma das rotinas no canteiro de obras. Por trabalhar em obras de grande porte, as necessidades são todas para grandes equipamentos, serviços especializados e todos ficando mais nas regiões sul e sudeste (...)”, respondeu GAF 2.

“Sim. Principalmente no interior dos estados da Amazônia, onde o deslocamento é feito na maioria dos lugares por via fluvial e o tempo de transporte é longo. Considerando minha área de atuação esse fator influencia diretamente na qualidade dos insumos recebidos”, respondeu SA 3.

“Sim. Um dos maiores problemas enfrentados na região, pelo fato das obras estarem afastadas dos centros urbanos e a localização da própria região amazônica, distante de fornecedores de equipamentos de informática. (...) Temos que ter um suporte rápido (...) para consertarmos o problema”, respondeu TI 1.

Devido a distância de grandes centros industriais brasileiros, boa parte dos materiais vem de outras regiões do país e podem demorar a chegar no canteiro de obra. Os atrasos na entrega de

materiais podem ser por diversos motivos, desde a falta de um bom planejamento até os problemas no transporte.

Os atrasos podem impactar o atendimento das rotinas de apoio, manutenção e operação no canteiro de obras. Para Atkin e Brooks (2009), a Gestão de Facilidades é um conjunto de atividades que dão suporte aos funcionários nas suas atividades profissionais e clientes no ambiente de serviços. Para tal suporte, faz-se necessário ter todos os elementos disponíveis.

Outro ponto levantado pelos profissionais é a estrutura precária das vias de acesso em grande parte da região amazônica, prejudicando o transporte de trabalhadores e materiais até a frente de serviços. Atkin e Brooks (2009), argumentam que a Gestão de Facilidades deve aumentar o bem estar individual, permitir uma prestação de serviços adequadas e melhorar a gestão dos custos. Percebe-se nas respostas dos entrevistados, que para superar os desafios logísticos da região, o planejamento bem elaborado é essencial para as organizações. Nutt (2000) alerta sobre o objetivo estratégico, ao nível local e em sua função primária, que é o gerenciamento de recursos em níveis estratégicos e operacionais do suporte.

### CONDIÇÕES CLIMÁTICAS

Os entrevistados foram questionados sobre as condições climáticas da região amazônica. O objetivo é entender se o clima da Amazônia prejudica a qualidade dos serviços prestados pela área de Gestão de Facilidades nos canteiros de obras. Os profissionais advertem que as condições climáticas devem ser consideradas como um dos problemas a ser superado, pois diversas atividades do dia-a-dia dependem de um planejamento que observe o clima. Para atuar com qualidade na região amazônica, os profissionais entendem que o clima deve ser levado em consideração, como se observa a seguir:

“Trabalhamos na região amazônica, com evidências comprovadas de 6 meses de sol e 6 meses de chuva, isso é um fator que não podemos ignorar, caso seja ignorado o lucro será bem comprometido, sendo assim devemos atacar primeiro as áreas de mais dificuldades”, respondeu SA 1.

“Sim, principalmente o período chuvoso, que é um grande complicador nas atividades de manutenção do canteiro de obras. Para que consigamos trabalhar, a empresa precisa mudar o cronograma de acordo com as condições climática da região”, respondeu GAF 1.

“Com certeza! A Sazonalidade existente na região, junto com as áreas de mangues, várzeas, alagadas e florestas fazem com que investimentos sejam necessários. As chuvas caem fortemente durante boa parte do ano e inviabilizam alguns serviços básicos que precisam ser replanejados (...)”, respondeu GC 2.

A temperatura média na região amazônica durante o ano é de 24°C a 26°C, exceto nas localidades mais ao sul da Amazônia, compreendida por uma parte do estado de Rondônia e do Mato Grosso que possuem médias um pouco mais baixas (FISCHER, 1998). O forte calor da região amazônica provoca uma maior preocupação na prestação de certos serviços, como manutenção de aparelhos de ar condicionado nos canteiros de obras e a disponibilização de água gelada para os trabalhadores nas frentes avançadas de produção.

O período de chuvas ou forte atividade convectiva na região amazônica é compreendido entre os meses de novembro e março, sendo que o período de seca (sem grande atividade convectiva) ocorre entre os meses de maio e setembro (FISCHER, 1998). Para minimizar os impactos no período chuvoso, a área de *facilities* monta e faz a manutenção de uma estrutura de apoio, que pode ser uma tenda ou toldo por exemplo, para abrigar os trabalhadores nas frentes avançadas de produção.

## FORNECEDORES

Apesar de não terem sido questionados diretamente sobre a disponibilidade de fornecedores locais qualificados, os entrevistados foram estimulados a escreverem de forma livre sobre os principais problemas nos canteiros de obras da região amazônica. Os entrevistados escreveram ter dificuldades de contratação de fornecedores locais qualificados para a prestação de serviços de apoio, manutenção e operação nos canteiros de obras da região. Alguns dos comentários estão transcritos a seguir:

“(...) outro ponto que atrapalha é a falta de fornecedores no local que vendam os materiais que precisamos. Quando aparece algum fornecedor, ele não tem todos o material que precisamos ou não tem as especificações para compra (...). Tenho dificuldades de achar fornecedores que prestem serviços também (...)”, respondeu o SA 1.

“(...) falta de fornecedores qualificados, despreparo no atendimento ao cliente, mão de obra não qualificada dos fornecedores, falta de concorrência entre fornecedores locais (Monopólio) (...)”, respondeu o GAF 3.

“(...) na maioria das vezes temos problemas quando contratamos um fornecedor do local, infelizmente. Entendo que é importante fazer parcerias na região, mas com consciência. Já tivemos problemas de fornecimento e certo descaso para solucionar (...)”, respondeu GC 2.

Como mencionado por Martins et al. (2014), os serviços disponibilizados podem ser gerenciados e/ou executados por equipe própria da organização ou através de subcontratação. Dessa forma, as empresas precisam de fornecedores locais qualificados e que possam atender as necessidades das organizações. Alexander (1994) indicava que as previsões do mercado são de crescimento contínuo na subcontratação de serviços, porém, a Gestão de Facilidades e a subcontratação de serviços não são sinônimos, sendo que a essência gerencial da área de *facilities* não pode ser subcontratada.

Um aspecto observado pelo autor nos canteiros de obras é a subcontratação de empresas para a realização de determinados serviços de apoio. Quanto maior for a quantidade de terceirização de atividades de *facilities* em canteiros de obras, maior será a estrutura (pessoas, processos e sistemas) que deverá ser empregada no controle e fiscalização da empresa subcontratada. Para isso, em todos os canteiros de obras visitados haviam um setor exclusivo para realizar estas tarefas de acompanhamento do subcontratado. O setor chama-se Gestão de Contratos e Subcontratados e faz parte da estrutura hierárquica da Gerência Administrativa Financeira.

As respostas indicam que as organizações têm dificuldades na contratação de fornecedores locais e por muitas vezes recorrem à fornecedores de outras regiões. Por qualificação de fornecedores, entende-se, resumidamente, que são fornecedores que possuem todas as documentações legais, equipamentos, materiais, recursos financeiros e humanos para a execução dos serviços.

## RELAÇÃO DOS PROBLEMAS COM A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A relação da Gestão de Facilidade com a Administração Estratégica nas organizações da construção civil que atuam na região amazônica mostrou-se evidente nas respostas dos Gerentes Administrativos Financeiros entrevistados. Todos demonstram a importância da Administração Estratégica relacionada com a Gestão de Facilidades, conforme os trechos das respostas transcritos a seguir:

É indispensável a participação da gestão de facilidades na elaboração da estratégia, visto que essa área fará a gestão de um importante vetor de custos da empresa, e por ter vivência na área, enxerga formas de minimizar os custos e de executar as atividades da melhor forma possível (...), respondeu GAF 1.

Tem que ser imperativa essa participação, pois a GF pensa no bem das pessoas. Vejo que se não houver uma relação entre a GF com a estratégia da empresa, fica mais difícil para o gestor tomar as ações que levem a empresa para o sucesso. Na região amazônica as coisas são difíceis, por isso, estratégia é fundamental para o sucesso (...), respondeu GAF 2.

(...) essa relação é fundamental! Os gestores têm uma visão operacional dos setores, visando a melhor fluxo de pessoas e principalmente redução de custos e melhor mobilidade. Fazer parte da elaboração da estratégia é trazer todos para o mesmo objetivo e formular as soluções dos nossos problemas (...), respondeu GAF 3.

(...) quem vai gerir o canteiro de obras precisa participar da concepção do planejamento, isso é vital para o trabalho ser bem elaborado (...), respondeu GAF 4.

(...) o trabalho conjunto das áreas de *facilities* com a alta gerência, com reuniões para pensar no “bem da organização”, que passa pelo planejamento, pela troca de experiências, pela definição do modo de trabalho, indicadores de qualidade (...), passa também pela gestão eficiente dos recursos, formando a união perfeita entre conhecimento técnico e conhecimento estratégico (...), respondeu GAF 5.

Os desafios enfrentados pela área de *facilities* encontrados nesta pesquisa contribui para ampliar as pesquisas sobre Gestão de Facilidades. Os desafios apresentados por Pärn et al. (2017), de certa forma, também se assemelham com os resultados dessa pesquisa. A necessidade de considerar as aspirações estratégicas de longo prazo é considerada essencial pelos entrevistados. Ter objetivos, diretrizes e ferramentas para a Gestão de Facilidades, questões essenciais para Alexander (1994) e que ajudam a implementar a estratégia da área de *facilities*, são fundamentais para os entrevistados.

## CONCLUSÃO

A Gestão de Facilidades, por si só, possui diversos problemas para serem superados nas atividades de apoio para as organizações. Tratando-se especificamente da região amazônica, que apresenta uma característica que torna os problemas ainda mais complexos.

Os resultados apontam, em quatro eixos, que os principais problemas enfrentados pela área de *facilities* nos canteiros de obras da região amazônica: (1) Dificuldade no recrutamento de trabalhadores locais; (2) Dificuldade na contratação de fornecedores locais; (3) Dificuldade de logística e péssimas condições das vias de acesso para transporte; (4) Dificuldade na superação das adversidades climáticas da região amazônica.

Os resultados indicam que há uma relação entre a Administração Estratégica e a Gestão de Facilidades. Percebe-se, do ponto de vista dos entrevistados, que esta relação é essencial para conseguir atingir os objetivos da área de *facilities*. Por se uma área essencial nas organizações, a Gestão de Facilidades pode ser tema de novos estudos que contribuam para o desenvolvimento desta prática.

Novos trabalhos que discutam soluções para os problemas enfrentados pela área de *facilities* podem ser desenvolvidos. A sugestão para estudar os problemas é uma pesquisa que tenha abordagem a partir das perspectivas das empresas, obtendo dados que avaliem como as organizações lidam com esses problemas e se há outros aspectos envolvidos nos problemas levantados, como, por exemplo, o orçamento disponibilizado pelas empresas para a área de

*facilities* desenvolver suas atividades, a quantidade de funcionários contratados para a prestação dos serviços e a qualidade dos materiais e equipamentos disponibilizados pela organização para as atividades de apoio.

## AGRADECIMENTOS

O autor agradece ao Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho pelas orientações das versões iniciais deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABRAFAC – Associação Brasileira de Facilities. Disponível em:

<<http://www.abrafac.org.br/a-abrafac.asp>>. Acesso em: 28/05/2017.

ADOLFSSON, P.; BRÖCHNER, J.; JOHANSSON M. Outsourcing facilities management in the process industry: A comparison of Swedish and UK patterns, **Journal of Facilities Management**, Vol. 1, Iss: 3, p. 265 - 271, 2002.

ALEXANDER, K. A strategy for facilities management. **Facilities**, v. 12, n. 11, p. 6-10, 1994

ALEXANDER, K. **Facilities Management: Theory and practice**, 3a ed. London: Taylor & Francis Group, 2000.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Debates e Perspectivas Centrais na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p.52-73, abr./jun. 2005.

ATKIN, B.; BROOKS, A. **Total facilities management**. 3a ed. Hong Kong: Wiley-Blackwell, 2009.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 4º Balanço do Programa de Aceleração do Crescimento 2015-2018 – Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/divulgacao-do-balanco>>. Acesso em 28/05/2017.

BIFM – British Institute of Facilities Management. Disponível em:

<<http://www.bifm.org.uk/bifm/about>>. Acesso em: 28/05/2017.

CHEN, Z. Principles of facilities management, **Journal of Facilities Management**, v. 13, n. 1, 2015.

DA COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. Editora Saraiva, 2002.

FARIAS FILHO, M. C.; GARCIA, R.G.; HERREROS, M.M.A.G. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 6(3):252-268, 2013.

FARIAS FILHO; M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FISCH, G.; MARENGO, J. A.; NOBRE, C. A. Uma revisão geral sobre o clima da Amazônia, **Acta Amazônica**, v. 28, n. 2, p. 101-126, 1998.

IFMA - INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. Disponível em:

<<http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management>>. Acesso em 28/05/2017.

Global Job Task Analysis (GJTA). Disponível em: < <http://www.ifma.org/professional-development/global-job-task-analysis>> Acesso em 28/05/2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2012.

KINCAID, D. Integrated Facility Management, **Facilities**, v. 12, Iss 18, p. 20-23, 1994.

MARTINS, H. C.; BARROS, D. F.; LIMA, D. F. Terceirizar a gestão do cliente? Um estudo sobre o impacto da terceirização da atividade de facilities management na satisfação de clientes organizacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. v. 9, n. 1, 2004.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, 24, 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

NUTT, B. Four competing futures for facility management, **Facilities**, v. 18, Iss 3/4, p. 124-132, 2000.

PÄRN, E. A.; EDWARDS, D. J.; SING, M. C. P.; The building information modelling trajectory in facilities management: A review. **Automation in Construction**. v. 75, p. 45-55, 2017.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competition**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, 1996.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J.R. **Gestão de facilidades**. São Paulo: Novatec, 2006.

QUINELLO, R.; NASCIMENTO, P. T. S. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora do estado de São Paulo, **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 05-29, 2009.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. D. **The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market**. Basic Books, 1997.

VARCOE, B. Implications for facility management of the changing business climate, **Facilities**, v. 18, Iss 10/11/12, p. 383-391, 2000.