

Gustavo Bueno Gomes

---

**CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM *FACILITIES MANAGEMENT***  
SERVIÇOS E AMBIENTES CONSTRUÍDOS GERANDO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

---



Universidade Fernando Pessoa

Porto - Portugal

2014

Gustavo Bueno Gomes

---

**A CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM *FACILITIES MANAGEMENT***  
SERVIÇOS E AMBIENTES CONSTRUÍDOS GERANDO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

---

Orientadora: Professora Doutora Sandra Sofia Nora Gaio

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Criatividade e Inovação, realizada sob a orientação da Professora Doutora Sandra Sofia Nora Gaio, Professora da Universidade Fernando Pessoa.

Porto - Portugal

2014

**"Viver não é necessário.  
Necessário é criar." -**

**Fernando Pessoa**

## **Agradeço**

**À**

Deus,

Meus pais,

Meus familiares, todos, do Brasil e de Portugal, por sempre apoiar e incentivar minhas iniciativas.

Aos mestres Prof. Dr. David de Prado Díez e Profa. Dra. Stela Maris Sanmartin que possibilitaram adentrar e seguir nesse caminho.

À Profa. Dra. Sandra Sofia Nora Gaio, pelas orientações e preparo para o universo acadêmico português, incentivo e paciência no desenvolvimento dessa dissertação.

Aos profissionais que dedicaram tempo em sua agenda e contribuíram com valiosas informações e pontos de vista para a pesquisa de campo, contribuição sem a qual essa dissertação não seria possível: Sr. Robert Phelps e Sr. David Jones (Volvo); Sr. Moacir Reis (Unilever); Sr. Dave Ubachs (P&G); Sr. Mark Buthman (Kimberly Clark); Sr. Leonardo Rubio (Caterpillar); Sr. Marco Vasquinho (Serasa) e Sr. Djébel A Nogueira (3M).

**PALAVRAS-CHAVE** : Criatividade, Inovação, *Facilities Management*, Serviços, Modernização, escritórios, Ambientes corporativos,

## **RESUMO**

O presente estudo objetiva analisar a criatividade e inovação aplicados ao gerenciamento de *facilities*, através de pesquisas bibliográficas e estudos de caso, visando uma abordagem prática da aplicação da criatividade e inovação nos ambientes construídos e nos serviços de *facilities*.

Buscamos verificar a existência de um círculo virtuoso na aplicação da criatividade e inovação à criação e organização desses ambientes e serviços de modo que estes, uma vez criados levando em conta esses princípios, possam também colaborar na disseminação e aplicação da própria criatividade e inovação nas diferentes atividades desenvolvidas na empresa.

A metodologia com melhor adequação e eleita para o desenvolvimento do trabalho é a *Grounded Theory*. Através de revisão bibliográfica, apresentam-se as principais definições, conceitos e abordagens da criatividade e inovação e do gerenciamento de *facilities*. Nos estudos de caso, através de entrevistas, coletaram-se informações que colaboram com dados sobre os setores e suas inter-relações. As empresas analisadas destacam-se por sua criatividade, inovação e *facilities*: Serasa Experian, Kimberly Clark, Volvo, Unilever, Caterpillar, 3M e P&G, sendo todas elas empresas listadas no ranking Great Place to Work – critério esse adotado para a delimitação da amostra.

Os resultados da investigação reiteram o *Facilities Management* (FM) como contribuinte nos resultados de criatividade e inovação das empresas, principalmente quando é considerado de uma forma estratégica na organização. Ao mesmo tempo, a investigação identifica que o FM tem essa contribuição limitada, vez que a Criatividade e a Inovação têm seu ponto de partida nos indivíduos, fazendo que sejam as pessoas os actores principais nesse processo, que conta com o apoio do FM.

**KEYWORDS:** *Creativity, Innovation, Facilities Management, Modernization, offices, corporate environments,*

## **ABSTRACT**

The study aims to analyze the creativity and innovation applied to *Facilities Management*, through library research and case studies, targeting a practical approach to the application of creativity and innovation in the built environment and facilities services. We seek to confirm the existence of a virtuous circle in applying creativity and innovation to the creation and organization of these environments and services so that they once created taking into account these principles, can also collaborate in disseminating and implementing their own creativity and innovation in different activities in the company.

The methodology with better fitness and elected to the development of the work is the Grounded Theory. Through literature review, we present the main definitions, concepts and approaches to creativity and innovation and *Facilities Management*. In the case studies, through questionnaires, we collected information that collaborates with data on sectors and their interrelations. The companies analyzed are noted for their creativity, innovation and facilities: Serasa Experian, Kimberly Clark, Volvo , Unilever , Caterpillar , 3M and P&G , all of which are companies listed on the ranking Great Place to Work - criteria that adopted for the definition of research .

The research responds positively to the initial question , confirming that the *Facilities Management* is sponsoring the results of creativity and innovation in companies , especially when it is considered in a strategic manner in the organization at the same time , the research identifies that the FM has limited this contribution , since the Creativity and Innovation have their starting point in the individuals , people who are doing the main actors in this process , which has the support of the FM.

## Índice Geral

---

### Capítulo I

1.1 Contextualização e Pressupostos da Investigação .....	11
1.2 Problema, Questões de Investigação e Objectivos Processuais .....	13
1.3 Relevância e Contribuições da Investigação .....	14
1.4 Conceitos Principais .....	15
1.5 Orientação Metodológica .....	16
1.6 Estrutura do Trabalho.....	17

---

### PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
----------------------------	----

### Capítulo II

2.1 Fundamentos do <i>Facilities Management</i> .....	19
2.2 Definições de <i>Facilities Management</i> .....	23
2.3 Uma nova Definição de <i>Facilities Management</i> .....	24
2.4 Histórico do <i>Facilities Management</i> .....	27
2.5 Serviços e Funções do <i>Facilities Management</i> .....	28
2.6 <i>Facilities Management</i> alinhado à Estratégia da Organização.....	30

### Capítulo III

3.1 A Criatividade e a Inovação.....	32
3.2 Justificativa e Conceptualização do Termo.....	34
3.3 Definições e Teorias da Criatividade.....	38
3.4 Inteligencias Multicriadoras.....	39
3.5 Processos e Produtos Criativos .....	42

---

### PARTE II

O <i>FACILITIES MANAGEMENT</i> INTERAGINDO NA ORGANIZAÇÃO COMO PLATAFORMA PARA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO .....	49
---	----

### Capítulo IV

4.1 Metodologia da Investigação: Estratégia e Processo de Pesquisa .....	49
4.2 Pressupostos para a Seleção das Empresas.....	50
4.3 Procedimentos Analíticos.....	51

### Capítulo V

5.1 Análise e discussão de resultados .....	52
---	----

5.2 Volvo .....	53
5.3 Unilever.....	58
5.4 Caterpillar.....	62
5.5 3M.....	66
5.6 P&G .....	69
5.7 Serasa .....	73
5.8 Kimberly Clark.....	78

## Capítulo VI

6.1 conclusões .....	85
6.2 Framework do <i>Facilities Management</i> .....	88
6.3 Contributos e Implicações da Investigação.....	89
6.4 Limitações .....	90
6.5 Desenvolvimentos Futuros.....	90

Bibliografia .....	91
--------------------	----

## Apêndice 1

Guião de Entrevistas.....	97
---------------------------	----

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Definições <i>Facilities</i> .....	23
Quadro 2 – Tendências Globais na Importância do <i>Facilities</i> .....	30
Quadro 3 – Distribuição de ativos totais para organização do setor privado.....	31
Quadro 4 – Autores e Definições do Conceito de Criatividade.....	39
Quadro 5 – Analogia da Metamorfose da Borboleta (MB) com as etapas do processo criativo (PC).....	43
Quadro 6 – Ativadores Criativos e seus Objetivos .....	44
Quadro 7 – Relação das Empresas Entrevistadas.....	51
Quadro 8 – Fases da Pesquisa .....	52
Quadro 9 – Tabulação dos Dados.....	53

## Índice de Figuras

Figura 1 – Escritórios Volvo.....	54
Figuras 2 e 3 – Espaços de trabalho Unilever.....	60
Figuras 4 e 5 - Layouts que facilitam a interação e se alinham ao negócio .....	65
Figura 6 – Recepção escritório P&G em Manhattan.....	72
Figura 7 - Imagem de celebração no espaço ecumênico e capela Serasa.....	74
Figura 8 - Layout moderno, organização, limpeza na Serasa.....	75
Figura 9 – Sede Serasa com espelhos d’água.....	76
Figura 10 – Sistema de Tratamento de Esgoto e Reutilização da Água .....	77
Figuras 11 e 12 – Estratégia para evitar a morte de pássaros .....	77
Figuras 13 e 14 - Sede Global de Marketing da Kimberly-Clarck em Chicago.....	80
Figuras 15 e 16 – Espaço Kimberly-Clark prioriza a iluminação e integração.....	80
Figura 17 – Ambiente de Trabalho .....	81
Figura 18 – Integração campus-escritório-parque Kimberly-Clark .....	82
Figura 19 - Projeto Healthy Workplace* (Local de trabalho saudável).....	82
Figuras 20 e 21 – Áreas de trabalho Kimberly Clark.....	83
Figura 22 – Locais de altos níveis de contaminação.....	84
Figura 23 - Framework do FM.....	89

# Capítulo I

## 1.1 Contextualização e Pressupostos da Investigação

A evolução é uma constante na vida da humanidade em todos seus setores e aspectos. E dessa forma buscamos sempre a melhoria nas mais distintas áreas da vida e sociedade em geral.

Essa evolução da humanidade vem dos registros mais remotos com a pré-história do Paleolítico – Idade da Pedra Lascada (caracterizado por um comportamento nômade) para o Neolítico – Idade da Pedra Polida (caracterizado por um comportamento sedentário e o surgimento das primeiras formas de escrita), depois para a Idade dos Metais, e assim seguiu através de diversos períodos até a Idade Contemporânea que compreende os dias de hoje (Rosa, 2012).

Na era atual a evolução continua e cada vez mais veloz. Atinge todos os setores da sociedade, ciências, medicina, economia, artes, educação, direito, biologia, na engenharia, nas esferas exatas e humanas e sem falar na informática que a cada dia nos surpreende. Enfim cada vez mais o ser humano cria e inova em novos setores e sub-setores, mesclando áreas e procurando meios de se fazer essa evolução cada vez mais rápida e simples, trazendo uma qualidade de vida melhor ao ser humano.

O grande propulsor que funciona como fomentador e marco em todas essas eras é a Criatividade e a Inovação. É através delas que os seres humanos evoluem, marcam sua era e continuam a sua caminhada evolutiva, elas sempre acompanhou a humanidade e o acompanha.

A sociedade, as instituições e demais organizações evoluem de forma conjunta, coletiva, mas é através do indivíduo que é dado início ao processo.

A percepção popular de que a criatividade e a inovação são para os gênios acaba por ser um bloqueador da criatividade. É uma forma de pensar sem comprovações e sem fundamentos que passa a limitar qualquer esforço na direção de criar e inovar.

Um dos resultados dessa evolução no âmbito das organizações e instituições é o *Facilities Management*, que se desenvolve através da necessidade de melhoria contínua das organizações para entregar uma qualidade, conforto, inovação e eficácia em maior em seus produtos e serviços.

Nessa tese buscamos investigar a aplicação do *Facilities Management* como um contribuinte nos resultados de Criatividade e Inovação nas instituições.

Atualmente o cenário mundial apresenta uma mudança de paradigmas em diversos setores. Na tecnologia com cada vez mais avanços, nas ciências com cada vez mais materiais e descobertas assim como na saúde com novas curas, evoluções e tratamentos e assim por diante nas mais diversas áreas e setores.

Na economia e negócios, não é diferente, a crise na Europa e nos Estados Unidos está moldando um novo cenário mundial e pressionando as empresas e países a descobrirem novas formas de gerenciar sua balança comercial e fazer negócios.

Dentro dessa constante mudança, apenas empresas que tenham produtos e serviços que inovem conseguirão ter um diferencial competitivo uma vez que cada vez mais produtos e serviços estão se tornando parecidos e caracterizando-se como uma espécie de “*comodities*”.

A organização dessas instituições também é um fato a ser levado em consideração na análise, uma vez que, cada vez mais os produtos e serviços estão semelhantes, ter organização, velocidade e eficácia em todas as variáveis do sistema passa a ter valor diferencial.

Dessa forma, ao abordarmos o sistema da instituição de forma holística, averigua-se que o *Facilities Management*, ou seja, as suas instalações, ambientes, espaços, serviços, atividades que suportam a sua existência, e todos os segmentos que contemplam as funções do FM, são verdadeiros propulsores e facilitadores para obtenção de resultados criativos e inovadores.

Tratado de forma estratégica o *Facilities Management* agora é visto como um dos principais motores de eficiência empresarial e influenciador estratégico dentro de uma organização. Resulta, portanto, que cada elemento dos serviços requeridos devem apoiar esta abordagem e integrar-se no processo de planejamento de negócios da organização, desde que seja para ser eficaz no apoio às atividades de negócio principal dessa organização (RICS, 2012).

Esse contexto faz com que o *Facilities Management* seja o responsável por contribuir em fomentar a criatividade e a inovação nas organizações. O FM cumpre um papel de integrador de diferentes áreas, setores, produtos e serviços, além do espaço físico propriamente dito e, através de todas essas variáveis é que ele pode (e deve) melhorar as condições de desenvolvimento dos trabalhos, agregar valor à corporação através de proporcionar ambientes, produtos e serviços que facilitem o uso da criatividade e da inovação nas organizações.

## **1.2 Problema, Questões de Investigação e Objectivos Processuais**

Com relação ao cenário apresentado, apresenta-se o problema de investigação:

→ Como e porque o *Facilities Management* contribui para os resultados organizacionais de Criatividade e Inovação?

Apresentando e elaborando dos conceitos de *Facilities Management*, o presente trabalho tem o objetivo de confirmar as vantagens estratégicas do FM como um contribuinte para os resultados de Criatividade e Inovação das organizações.

Os objetivos processuais através desse desenvolvimento são:

I – Através de revisão bibliográfica identificar contributos de destaque que venham enriquecer e corroborem os conceitos do *Facilities Management* e de sua aplicação como contribuinte, incentivador e fomentador de resultados de Criatividade e Inovação nas organizações;

II – Relatar e analisar o entendimento e as práticas de campo, por meio da investigação de 7 empresas listadas no ranking *Great Place to Work*, em que se pretenderá:

- Compreender o enfoque, o posicionamento e a importância atribuída à área de *Facilities Management* dentro da organização;
- Identificar evidências da contribuição do FM para um espaço mais propício ao desenvolvimento da criatividade e inovação refletindo na entrega de melhores resultados.

III – Comparar os resultados coletados nas investigações de campo e as revisões bibliográficas, reforçando-as ou apontando suas discrepâncias ou ainda identificando variáveis que culminem em uma recomendação de melhores práticas;

Com isso, o trabalho visa coletar evidências que possam reforçar os conceitos do *Facilities Management* aferindo o seu alinhamento com a estratégia do negócio e sendo um participante ativo nas soluções e resultados criativos e inovadores da instituição.

### **1.3 Relevância e Contribuições da Investigação**

O *Facilities Management* faz uma enorme diferença para a eficiência e produtividade de qualquer organização, seus funcionários, fornecedores, sociedade e até mesmo seus clientes. Utilizando as melhores práticas de negócio, os custos operacionais de uma empresa podem ser reduzidos, enquanto a sua produtividade é aumentada. É a disciplina que assegura a todos os diferentes edifícios e serviços de uma instituição a trabalhar da forma mais eficiente possível (RICS, 2013).

O setor cresce cada vez mais, associações profissionais vêm surgindo anualmente em diversos países em todo o mundo. Grande parte dos setores de mercado já reconhece e ou adotam o *Facilities Management* com prática (RICS, 2013).

Os profissionais de *Facilities Management* são encontrados em todos os setores da indústria, comércio e serviços e podem ser empregados por consultores,

fornecedores de serviços, empresas de gestão de instalações, departamentos de empresas, segmentos do setor público, etc.

Para a estratégia do negócio pode ser um grande diferencial competitivo das organizações para obterem resultados criativos e inovadores.

## **1.4 Conceitos Principais**

Cientes que devemos preservar e utilizar a língua portuguesa em trabalhos dessa natureza é importante mencionar que a palavra e o conceito *Facilities Management* não possuem tradução exata para a língua portuguesa, o que justifica a utilização do termo original neste trabalho para expressar de forma fidedigna o conceito, setor e ideia.

A ligação do *Facilities Management* com a manutenção é muito grande, apesar do setor não se limitar apenas a ela e possuir grande multidisciplinaridade - e cada vez mais assumir papéis estratégicos na organização - é uma base importante e é fundamental que funcione eficazmente, para o desenvolvimento e realização de todos os demais papéis do FM.

Para a defesa de decisões em uma organização, conhecimento das ações, gerenciamento e acompanhamento de desempenho e valores do FM é necessário aplicar conceitos de medidas. Eles são um forte aliado na apresentação de conceitos racionais como embasamento para tomada de decisão. Robert Kaplan e David Norton ilustram essa prática com a máxima: “O que não é medido não é gerenciado” (Kaplan, Norton, 1997).

As últimas décadas têm apresentado uma transformação social, econômica e aumentado a demanda pela criatividade e inovação nas organizações. Atualmente Criatividade e Inovação são resultados que garantem o sucesso e o diferencial de muitas organizações em todo o mundo, não sendo mais uma opção e sim uma

exigência para continuidade dos negócios, como nos ilustra Drucker: “A empresa que não inova, inevitavelmente envelhece e declina” (Drucker. 1985).

A renovação de conceitos, práticas, valores deve ser integral e atingir todos os setores das organizações.

Uma vez que o conceito contínuo de renovação é uma estratégia da organização, conseqüentemente, o FM é direcionado ao mesmo conceito e esse alinhamento o colocará dentro da condição de facilitador da criatividade e da inovação.

A observação aos conceitos justifica a disposição para investigar a proposta do *Facilities Management* como um facilitador da criatividade e inovação nos resultados das organizações onde ele está presente e assume este papel de colaborador com a estratégia do negócio.

## **1.5 Orientação Metodológica**

A investigação concentra-se na relevância do *Facilities Management* como responsável por contribuir em resultados de criatividade e inovação das organizações. Dessa forma, os objectivos do trabalho, a questão de investigação e a revisão de literatura direcionam a orientação metodológica adaptada que agora se justifica.

A investigação baseia-se num paradigma qualitativo/interpretativo com a finalidade de entender o ‘como’ e ‘porquê’ de uma aplicação do *Facilities Management* alinhado à estratégia dos negócios pode contribuir para resultados de criatividade e inovação.

A adoção da orientação exploratório-descritiva da investigação está relacionada diretamente com seus objetivos. Ela é adotada por se buscar o enfoque do *Facilities Management* com suas interações e contribuições para os resultados de Criatividade e Inovação.

As pesquisas bibliográficas sobre o *Facilities Management* e a Criatividade e Inovação e os resultados positivos gerados por essas áreas orientam a pesquisa para essa integração e os resultados que se obtém com os investimentos nesses setores.

Os estudos de caso se baseiam em empresas classificadas com bons resultados no ranking do *Great Place to Work*.

A pesquisa será baseada em dados secundários, na observação e em entrevistas com os responsáveis pelos espaços de trabalho e FM nas empresas eleitas.

Coletados os dados e analisados os resultados, concluiremos se as aplicações do *Facilities Management* alinhados à estratégia poderão resultar em melhores desempenhos em criatividade e inovação dessas empresas.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado em 5 capítulos desdobrado em duas partes. Com a parte I respeitando o enquadramento teórico sendo composta pelos capítulos II e III.

No capítulo II é apresentado o *Facilities Management*, seus conceitos e definições aplicadas no mercado e sua evolução, propondo uma atualização de sua definição. No capítulo III são apresentados os conceitos e definições da Criatividade e Inovação, inteligências multicriadoras e os processos e produtos criativos.

Na parte II do trabalho utiliza-se do conceito empírico e foca no *Facilities Management* como aliado estratégico para os resultados de Criatividade e Inovação nas empresas eleitas.

Neste cenário, o capítulo IV descreve as orientações e opções metodológicas e os processos analíticos e a descrição dos resultados obtidos nos estudos de caso nas diferentes empresas analisadas.

No capítulo V, efetuando as análises dos resultados práticos da parte teórica e identificando os benefícios nessas situações reais de mercado passa-se ao fechamento da investigação com a discussão dos resultados obtidos, considerando-se os contributos, implicações e limitações da investigação, e também um olhar futuro para o desenvolvimento do *Facilities Management* e de resultados Criativos e Inovadores com essas aplicações.

## PARTE I

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO

#### Capítulo II

##### 2.1 Fundamentos do *Facilities Management*

A etimologia da palavra inglesa *facility* ou em seu plural *facilities* tem suas origens no latim com *facio* - fazer e *facilis* – fácil. A tradução do idioma inglês de seu plural significa instalações (além de facilidade, habilidade e docilidade); traduzindo literalmente o termo *Facilities Management*, significa gestão de instalações. Como veremos, relaciona-se inicialmente com o gerenciamento de edifícios e o termo assume hoje um significado mais amplo e complexo.

Partindo do princípio que o homem na história tanto como nômade quanto como sedentário, tinha necessidades de instalações, abrigo, alimentos, água e começa a desenvolver ferramentas para suas atividades, podemos assumir que, desde os tempos mais remotos, a idéia conceitual do *Facilities* já existia, não com essa nomenclatura, mas sua atividade era desenvolvida (Mazoyer, Roudart, 2010).

O *Facilities Management* é fundamentado nas necessidades de se organizar profissionalmente e planejar as estruturas físicas e de serviços que as instituições possuem para sua existência de maneira proativa. Essa necessidade não é nova, o que é novo é a filosofia e ciência em se administrar essas necessidades de uma forma integrada, planejada, inteligente e focada nos objetivos estratégicos da instituição (Barret, 2003).

A estrutura dos fundamentos de *Facilities Management*, em razão de sua própria multidisciplinaridade e abrangência como resultado final e prático, acaba por ter nessa sua fundamentação também uma multidisciplinaridade vez que é necessário, para atender essas necessidades e exigências, basear-se em diversas fontes e

princípios que dêem a condição da entrega final de um resultado sólido, eficaz e de alta qualidade (Then, McGregor, 1999).

Essa característica multidisciplinar do *Facilities Management* e por ser de uma ampla abrangência (largura) e possuir distintas profundidades (altura) nas mais diferentes instituições é o primeiro fator que dificulta qualquer delimitação ou definição exata do setor e de forma geral, sempre serão bases fundamentais deste setor os princípios de administração, engenharia, saúde, arquitetura, economia e finanças, direito, hotelaria, contabilidade, marketing, gestão imobiliária, dos espaços internos, do conteúdo e dos sistemas e equipamentos incorporados às edificações dentre outras ciências que sejam necessárias para a realização do objetivo da instituição em questão (Then, Hee, 2013).

Como fundamentos do *Facilities Management* deve-se destacar uma abordagem de custos, atividades, serviços e propriedades com uma visão sistêmica, inter-relacionada, holística e com um panorama de ciclo de vida útil, visando eficácia e estratégia de negócios (Antonioli, 2003).

Essa ampliação do escopo do *Facilities* abrange serviços e atividades que não estão ligados exclusivamente à edificação ou ao espaço físico de trabalho, porém são fundamentais para o desenvolvimento da atividade da instituição (Savage, 2005).

A gestão dos serviços ligados à mobilidade como gerenciamentos de viagens e gerenciamento de frotas – que são extremamente importantes para empresas de produtos, bens de consumo, indústria farmacêutica, varejo, consultorias, mídia e comunicação, prestação de serviço, dentre muitos outros – é um exemplo de novos horizontes que a área de *Facilities Management* passa a gerenciar além da edificação.

Muitas vezes é característica dessas companhias terem muito mais funcionários trabalhando fora de seu edifício sede, sendo assim, esses serviços passam a ser de vital importância para o desenvolvimento dos negócios e seus objetivos. Dessa forma o *Facilities Management* assume importante papel na estratégia da instituição.

Certamente, em 20 ou 30 anos a sociedade, os negócios e o mercado de trabalho estarão diferentes do que é hoje, o *Facilities Management* é o responsável por antecipar as novas exigências e prever o futuro das necessidades do negócio (IFMA, 2002).

Como responsável máximo pelos ativos, gestão de patrimônio, espaços e serviços *Facilities Management* é o setor que deve aplicar a Criatividade e Inovação para atingir a melhoria contínua, atender as necessidades e potencializar os resultados da instituição.

Os mercados em desenvolvimento hoje estão começando a descobrir essa nova área de conhecimento que envolve administração, engenharia, saúde, arquitetura, economia e finanças, direito, hotelaria, contabilidade, marketing, gestão imobiliária, dos espaços internos, do conteúdo e dos sistemas e equipamentos incorporados às edificações dentre outras ciências (Barret, Baldry, 2003).

Esta área, que vem despertando a atenção de diversos setores do mercado internacional, aonde vem nortear uma nova área de negócios que chega delineando um horizonte inovador na forma da gestão de várias áreas dentro da empresa. Estamos falando do Gerenciamento de *Facilities*.

O gerenciamento de *facilities* cumpre um papel muito interessante no mercado, apresentando-se como uma área que atua como “propulsor” das atividades e serviços das instituições, um departamento “*concierge* da instituição” promovendo soluções, com muita proximidade e alinhamento à estratégia do negócio para alavancar atividade fim da instituição. (Barret, Baldry, 2003).

O *Facilities Management* é responsável também por atividades relacionadas com a ocupação predial e infraestrutura (setores que deram início à atividade e que eram o foco único de sua existência em um passado não muito distante). Segundo Springer (2010) o *Facilities* deve ser responsável por implantar uma estratégia no ambiente de trabalho que esteja alinhada aos objetivos da organização, bem como o melhor retorno sobre seus investimentos.

Ainda segundo Springer, uma boa estratégia de ambiente de trabalho deve liderar para que efetiva e eficientemente possibilitem (Springer, 2010):

- *Redução nos custos de Facilities e Real Estate*
- *Melhorar o desempenho do trabalho*
- *Aumentar a agilidade e flexibilidade da organização*
- *Melhorar a comunicação e colaboração*
- *Aumentar a criatividade e a inovação*
- *Aumentar a satisfação dos funcionários*
- *Melhorar o equilíbrio entre a vida particular e o trabalho dos empregados*
- *Melhorar a marca, identidade de imagem e cultura*
- *Atrair e reter os melhores talentos*
- *Reduzir o impacto ambiental*
- *Melhorar ambientes de trabalho saudáveis*

Essas atividades fundamentais que deram início ao *Facilities* devem ser executadas com tanto cuidado quanto a atividade fim da organização, uma vez que demanda necessidade de perfeito funcionamento para que as próximas responsabilidades do *Facilities Management* – agora mais ligadas à estratégia possam ser desenvolvidas com primor e os gestores das organizações possam contar com esse diferencial na execução de sua atividade fim.

Mudança de paradigmas, sustentabilidade, gestão holística, pensamento sistêmico, são algumas marcas desta nova forma de atuação e metodologia de trabalho do gerenciamento de *facilities*. (Antonioli, 2003).

Sofremos continuamente grandes transformações, evoluímos desde um sistema nômade, para agricultura, desta para indústria, passando para os serviços e deste para a era da informação.

Esta velocidade em trafegar as informações, faz com que novos conceitos, e consequentemente mudanças de paradigmas, aconteçam de uma forma ilimitada, levando conceitos e inovações de uma área a outra, respeitadas suas adequações, com rapidez.(Ackoff, 2010).

As organizações desse século estão enfrentando evoluções tecnológicas, sociais, econômicas e mudanças políticas que estão desafiando suas habilidades de servir seus *stakeholders* e cumprir sua missão. Neste novo tempo, de alta velocidade nas informações e conseqüentemente nas ações, a melhor arma para o enfrentamento da nova realidade é a prática do desafio e mudança dos paradigmas vigentes na busca de vantagem competitiva significativa. Usar a Criatividade e Inovação, para solucionar problemas e buscar a excelência nesses novos panoramas passam a ser um diferencial competitivo.(Levesque, 2001)

## 2.2 Definições de *Facilities Management*

Existem diversas definições para o *Facilities Management* – apesar de uma grande dificuldade de delimitar a área de atuação uma vez que o setor é muito amplo em abrangência e profundidade. No Quadro 1, destacamos algumas definições existentes:

ABRAFAC (2004)	"atividade de administração e gerenciamento de serviços e atividades de infraestrutura destinados a suportar a atividade fim de uma organização".
IFMA (2003)	"uma profissão que abrange várias disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído, integrando pessoas, lugares, processos e a tecnologia"
British Standards Institution BS EN 15221-1:2006	Um processo integrado para apoiar e melhorar a eficácia das principais atividades de uma organização, gestão e prestação de serviços de apoio acordadas para o ambiente adequado que é necessário para atingir os seus objetivos de mudança.
Becker (1990)	FM é responsável pela coordenação de todos os esforços relacionados ao planejamento, gestão e design de edifícios e seus sistemas, equipamentos e móveis para aumentar a capacidade da organização para competir com sucesso em um mundo em rápida mudança.
British Inst. of Facility Managt.– BIFM (2003)	FM engloba as atividades multidisciplinares dentro do ambiente construído e da gestão do seu impacto sobre as pessoas e o local de trabalho
Associação Portuguesa de Facility Management	FM visa uma gestão integrada dos locais e ambientes de trabalho, com o objetivo de otimizar os espaços, os processos e as tecnologias envolvidas, sendo esta, vocacionada para todos aqueles que se dedicam à gestão de imóveis, aos que têm esta função subcontratada e para os que prestam

(APFM)	serviços relacionados com esta área
CEN - Comitê Europeu de Normalização:	A gestão de facilidades é a integração de processos dentro de uma organização, para manter e desenvolver os serviços acordados que suportam e melhoram a eficácia das suas atividades primárias
Varcoe (2000)	Atividade com foco na gestão e entrega dos negócios de "entrega" (outputs) de ambas áreas (setor imobiliário e de construção); ou seja, aplica o uso produtivo de bens de construção, como locais de trabalho.
Cotts, RoperandPayant (2010)	é uma profissão multidisciplinar tendendo para garantir a funcionalidade do ambiente construído através da integração de pessoas, processos, o lugar e a tecnologia
Nordic FM (2003)	FM também é visto como uma abordagem integrada para operar a manutenção, melhoria e adaptação de edifícios e infraestrutura de uma organização, a fim de criar um ambiente que apoia fortemente os objetivos primários da organização.
Norma Britânica BS 8536:2010	FM é realizada na fase operacional de uma instalação ou no ciclo de vida do edifício e representa um processo contínuo de prestação de serviços de apoio às empresas de imóveis, no qual se procura alcançar a melhoria continuamente".

Fonte: autor, 2014

## 2.3 Uma nova Definição de *Facilities Management*

A acelerada mudança no cenário mundial econômico, de negócios e o avanço contínuo da tecnologia vêm causando impacto nas atividades e importância do FM – o que faz com que a definição de FM também seja afetada e requeira uma atualização para esses novos cenários (FEC FAAP, 2007).

O desenvolvimento do FM é amplo em diversos sentidos por ser um campo interdisciplinar dedicado a uma grande gama de serviços com responsabilidade sob a manutenção e aos cuidados com os edifícios comerciais ou institucionais, como hospitais, hotéis, complexos de escritórios, arenas, escolas ou centros de convenções, estádios, shoppings centers, condomínios, campos de golfe, clubes, pátios, rodovias, edifícios residenciais, etc. (Falorca, Calejo, Silva, 2011)

A união dessas características de mudança de mercado e da abrangência e profundidade do FM, exige que os aspectos e direcionamentos do FM passem a

“descolar” (mantendo, porém, não mais limitando-se à apenas elas ) de suas origens focada apenas ao edifício e ao ambiente construído. Fazendo com o que o FM se pergunte sempre o que pode fazer para melhorar a qualidade de vida de cada um. (Producers, 2009).

Apesar de manter essa importante responsabilidade sob o ambiente construído e seus serviços, o FM passa a assumir responsabilidades sob atividades e serviços que não mais dependem apenas do ambiente construído, principalmente em razão da nova tendência de trabalho móvel, remoto e das necessidades de deslocamento e trabalhar a partir de qualquer destino global, aprimorando o papel estratégico do FM. (RICS, 2012).

Isso faz com que a gestão de FM passe a realizar atividades como o gerenciamento da frota de veículos, a área de eventos corporativos, a gestão de viagens corporativas e também o auxílio aos expatriados. Havia (e em muitas instituições ainda há) uma tendência de se julgar que se uma atividade não era do departamento comercial, de finanças, de recursos humanos, marketing, presidência ou jurídico, ela tendia a ser alocada em *Facilities*. (Jungman, 2000).

Nessa atual conjuntura econômica, social, global, o *Facilities Management* precisa receber uma nova definição que inclua essa dinâmica, represente a criatividade e a inovação que ele traz, focada nas pessoas, processos, propriedades, produtos e com também a preocupação com preços, e a integração entre todas essas variáveis.

Pessoas – a razão do FM e da instituição. É o porque e o para que a instituição existe, produz, atende, fabrica, assessora, compra ou vende. Sempre qualquer instituição terá como beneficiário final as pessoas. Por mais B2B (*business to business*) que seja o negócio, o fim será atender alguma demanda, necessidade das pessoas, que, dentro da visão holística que tem o FM são os funcionários, clientes, prestadores de serviços, consultores, terceirizados, visitantes, fornecedores, toda a comunidade e sociedade em geral. Portanto o final sempre será Humano para humano (H2H).

Preço – dada a alta importância mercadológica, ganha ênfase nessa nova definição e destaque nas variáveis a serem analisadas para tomada de decisão. Representa o custo da operação, produto ou serviço do FM, apresentando o valor financeiro expresso em números associado a uma mercadoria, serviço ou patrimônio. É parte integrante para as análises de ciclo de vida útil do bem, produto ou patrimônio – e – consequentemente variável de destaque pelos “*stakeholders*”, contratantes e demais envolvidos nos processos de decisão. O desafio FM é deixar de ser visto como custo para ser compreendido como valor – esse é o grande destaque que fará com que a área e a companhia tenham um comportamento de reconhecer naturalmente o valor que a área entrega

Produto – parte estratégica das instituições deve ser considerado pelo FM e por isso integra em maior destaque, significado nessa nova definição como resultado de um processo, categoria de serviços ou produtos, englobando as diversas áreas que podem ser o objetivo ou missão da instituição, por exemplo:

- serviços (como transportes, viagens, alimentação, frotas, assessorias, consultorias, financeiros, etc.);
- software (como programas para computadores, jogos, plataformas de educação, etc.);
- hardware (peças de engenharia mecânica, equipamentos, etc.);
- produtos: na indústria eles são os resultados finais das atividades ou processos, Algo a ser oferecido no mercado para atender a demanda, satisfazer um desejo ou uma necessidade. É destacado nessa nova fase do FM em razão da estratégia do negócio e consequentemente valorização do setor dentro da organização.

Processo – o processo é a estratégia de gerenciamento com foco no negócio, abrange de forma sistêmica e holística todas as atividades de FM que devem se alinhar a todos aspectos da organização de forma integradora e com a necessidade de seus clientes. Os processos em FM devem cobrir todos os aspectos necessários para entrega de resultados com a máxima excelência, superando e inovando nas diferentes demandas de negócio, de sustentabilidade e sociais.

Propriedade – em *Facilities Management* é a gestão dos ativos, tangíveis e intangíveis da instituição.

São geridas pelo FM para que se exerça o direito de consumir, alterar, compartilhar, redefinir, alugar, hipotecar, penhorar, vender, trocar, transferir, ceder ou destruí-lo, e, também, quando assim definido descartá-lo. As aquisições, manutenções, renovações e análises para a tomada de decisão sob esses ativos contam com o expertise do FM. Não necessariamente pode estar sob o conceito jurídico do direito real a que se refere, ou seja, pode ser um ativo imobilizado ou não, representado pelo aluguel de um imóvel, mobiliário ou máquinas e ainda assim o gerenciamento de todas as atividades, suas consultorias para recomendar qualquer das destinações acima citadas referentes a este ativo (ainda que não propriedade, porém em posse) estarão sob a área de FM que devem se alinhar a todos aspectos da organização de forma integradora e com a necessidade de seus clientes.

Dessa forma, propomos definir o *Facilities Management* como a ciência integradora de pessoas, processo, propriedades, preços e produtos estrategicamente aplicados para o alcance dos objetivos da instituição.

## **2.4 Histórico do *Facilities Management***

O homem vem evoluindo em sua trajetória existencial e a busca pela melhoria da qualidade de vida é uma constante. Desde os primórdios o homem é um ser trabalhador, cria novas ferramentas, produtos e tecnologias para facilitar o seu dia-a-dia, evolui da idade da pedra para a idade dos metais, de um sistema caçador-coletor para um sistema parcialmente produtor, desenvolve organizações e ciências que melhoram seus sistemas e sempre visando qualidade de vida como objectivo (Tamayo 2004).

As primeiras civilizações e cidades surgiram em torno de 4000 – 3500 a.C. na Mesopotâmia. O surgimento da organização social lidou com as complexidades da administração, a produção e o intercambio de mercadorias, expedições e defesa de território. Aqui já podemos encontrar evidências de instalações de edifícios públicos, lojas de produtos agrícolas e oficinas para atividade de fabricação (Fazio, Moffett, Wodehouse, 2011).

Marshall McLuhan – educador e filósofo canadense é famoso por descrever no final de 1960 como a tecnologia havia contraído o mundo em uma aldeia. Como resultado, pessoas de todo o mundo tem uma expectativa de que a sua qualidade de vida deve melhorar – e é nesse conceito global que o FM também ancora sua missão de entregar melhor qualidade de vida. Por volta de 1976, chegamos a história moderna do *Facilities Management* – somente menos de 40 anos em comparação aos 6000 anos que rapidamente ilustramos aqui. (Hart-Davis, BIFM, 2005).

Em 2004 é fundada em Portugal a APFM – Associação Portuguesa de *Facility Management*, mesmo ano em que no Brasil foi fundada a ABRAFAC – Associação Brasileira de *Facilities Management*.

O *Facilities Management* é mais uma etapa nessa busca incessante por melhores resultados. É uma forma racional e inteligente de otimizar o desempenho e a organização das instituições de forma que ganhem um diferencial no desenvolvimento de suas atividades e objetivos(RICS, 2013).

Possui foco em integrar processos, propriedades, pessoas, preços, produtos e/ou serviços para obtenção de um objetivo comum.

O *Facilities Management* tem como seu objetivo final, entregar resultados com excelência ao seu público. Em muitos setores, o FM tem uma participação total na atividade final do negócio, colaborando para a satisfação dos funcionários, fornecedores, comunidade, sociedade e clientes (Then, Hee, 2013).

## **2.5 Serviços e Funções do *Facilities Management***

“O desempenho de toda organização (e de todo empregado) é um pouco melhor ou um pouco pior por causa do planejamento e gestão de seu espaço de trabalho.” – Franklin Baker – *Offices at work* (Kelley, Littman, 2007, p.184)

Os serviços mencionados abaixo são contemplados, mas não delimitam todos os serviços que são prestados pelo FM:

- Infraestruturas (Utilidades como gás, água, eletricidade e também vias de transporte);
- Transportes (gestão de frotas, transporte “*on site*”, aluguel e *leasing* de veículos);
- Gestão ambiental (gerenciamento de energia, saúde & segurança, higiene & limpeza, controle de pestes, gestão do lixo);
- Operação e Manutenção (edifício, sistemas prediais, *FFE – fixtures, furniture and equipment*, jardins); - Tecnologia da informação & telecomunicações (Consultoria em TI, Pesquisa e Desenvolvimento, serviços de informação, sistemas de gestão de informação, serviços técnicos, gerenciamentos de sistemas, computadores – servidores – data centers, sistemas CAFM, suporte ao usuário, serviços de gerenciamento de redes, gerenciamento do cabeamento, serviços de telecomunicações – voz e dados, sistemas de telecomunicações, softwares de rede e telecomunicações);
- Serviços de suporte (“*Catering & Vending*”, limpeza, “*courier*”, mobiliário, “*landscape*” interno, lavanderia, correspondência, serviços gráficos, “*portage*”, recepção, segurança, viagens, bibliotecas, cafeteria, etc...);
- Propriedade (Planejamento do espaço, gestão de ativos, gerenciamento de construção, projeto e construção, compra e venda, gestão de recolocação);
- Serviços de suporte de negócios (Administração, finanças, seguros, gestão de recursos humanos, “*Procurement*”).

Ainda que existam empresas em diferentes níveis de maturidade sobre o gerenciamento de *facilities*, ele deve visar a integração de propriedades, pessoas, processos, preços e produtos (e/ou serviços) de maneira a possibilitar que as empresas alcancem os seus objetivos estratégicos, contemplando também todas as questões que se apresentem nos dias atuais, tais como qualidade no ambiente de trabalho, conservação de energia, uso racional da água, não agressão ao meio-ambiente, etc.

Trata-se de postura pró-ativa, que envolve a execução de melhorias contínuas de maneira a dotar a empresa, seus recursos, o edifício e seus sistemas, aplicando condições tecnológicas e funcionais permanentemente adequadas ao desenvolvimento dos negócios na sede e fora dela.

Essa abordagem, incluindo os itens Preços e Produtos/Serviços e a inclusão dos princípios de Criatividade e Inovação é algo que defendo como uma evolução no conceito de Facilities que o coloca em uma realidade mais condizente com as exigências atuais do mercado.

É colocar o *Facilities Management* em um patamar de acesso e funcionamento junto à estratégia de negócios das instituições e empresas. Colocando o FM além do cuidado com o ambiente construído, local de trabalho e a gestão de ativos e indo lado a lado como negócio e melhorando a qualidade de vida das pessoas através da Criatividade e Inovação.

## **2.6 *Facilities Management* alinhado à Estratégia da Organização**

Estar alinhado à estratégia da organização é um objetivo do Facilities Management e para acontecer, precisa que esse seja também o objetivo da instituição.

Alguns fatores de diferentes origens vêm causando cada vez mais destaque e importância para a área de *Facilities Management* (FM) que vem apresentando um desenvolvimento muito significativo desde a década de 1980, segundo o professor Igal M. Shohet do Departamento de Engenharia Estrutural da Faculdade de Ciências de Engenharia da Universidade de Negev em Israel, isso é impulsionado principalmente por cinco tendências globais, conforme quadro 2:

1	Aumento de custos de construção, particularmente no setor público,
2	Um maior reconhecimento do efeito de espaço na produtividade;
3	Aumentou os requisitos de desempenho por usuários e proprietários,
4	Burocracia contemporânea e restrições estatutárias que desaceleram novos projetos de construção
5	Reconhecimento de que o desempenho dos edifícios grandes e complexos é altamente dependente da sua manutenção

Fonte: Adaptado de (Shohet 2006)

Após as despesas com os funcionários, o FM tem a maior representatividade nos custos de uma típica organização do setor privado, como podemos ver na representação abaixo:

**Quadro 3 - Distribuição de ativos totais para organização do setor privado**

ÁREA	COTA (%)
Pessoas (Salários e Benefícios)	40
Facilities	23
Produtos / Serviços	17
Finanças	15
Diversos	5

Fonte: Adaptado de Brandt (1994).

A importância que as últimas décadas têm dado à Sustentabilidade também é um grande fator a corroborar a importância do *Facilities Management*. Isso acontece pois, é este setor o responsável pela gestão dos pilares e conceitos que suportam a Sustentabilidade, como exposto nas linhas de serviços e escopo pelo qual o FM é responsável. Os cuidados com o espaço, meio-ambiente, energia, descartes, economia e sociedade que estão englobados pelo FM estão contemplados nos princípios da Sustentabilidade. Nesse quesito, a Dra. Clarice Degani, apresenta os seguintes fatores:

*“Não importa se a responsabilidade pelo gerenciamento de facilidades é de uma empresa contratada, uma equipe contratada, funcionários contratados ou funcionários próprios do proprietário do imóvel ou de seu ocupante. O essencial é:*

- atribuir responsabilidades pela realização dos quatro grupos de tarefas do gerenciamento de facilidades (Operação das instalações Físicas, Infraestrutura e serviços de apoio; Gestão do ambiente de trabalho e gestão do patrimônio imobiliário);*
- realizar um planejamento estratégico e operacional adequado às necessidades dos usuários, à forma de ocupação do edifício e aos equipamentos e sistemas disponíveis;*
- integrar todos os agentes presentes para que as boas práticas se acrescentem e possam atuar em benefício dos ocupantes do edifício, do negócio presente e da saúde financeira do proprietário.” (Degani, 2012, p.46)*

Não é apenas do espaço de trabalho e ativos que cuida o Facilities, e, especialmente em uma era em que o trabalho se torna cada vez mais voltado à mobilidade, o Facilities precisa dotar e gerir essa nova forma de trabalho. Como bem exemplifica Peter Drucker, o trabalho remoto já foi integrado ao organograma, especialmente nas empresas globais:

"De que adianta investir uma fortuna para trazer para o centro da cidade corpos pesando 80 quilos, se o que vocês querem são os cérebros deles, que pesam 3,8 quilos?"

A tendência de criatividade e inovação nas empresas, na sociedade e em todo o mundo, leva ao FM ao grande papel de ser responsável pela criação e inovação em espaços e serviços que influenciem e possibilitem funcionalidade e facilidade para o ser criativo. É essa o grande desafio do FM para estar alinhado à estratégia das instituições e gerar um valor agregado no contexto em que está inserido.

## **Capítulo III**

### **3.1 A Criatividade e a Inovação**

A Criatividade e a Inovação são propulsores da vida e do progresso. O ser humano tem sua história marcada por aquilo que ele cria. Isso é bem exemplificado quando vemos que os períodos da história foram muitas vezes marcados pelos materiais e ferramentas que o homem criou (idade da pedra, idade dos metais).

Essa evolução contínua ilustra muito bem que é a criatividade que faz o ser humano “passar de fase” e seguir adiante.

A criatividade é muitas vezes equivocadamente associada com exclusividade a um grupo seleto de inventores e artistas apenas. Essa é uma crença limitadora que acaba por encerrar qualquer iniciativa ou esforço no sentido de se incentivar o desenvolvimento da criatividade nos indivíduos e empresas.

Todos são criativos e detêm as condições de desenvolver essa capacidade latente e exteriorizá-la através de inovações. Stela Maris Sanmartin, destaca esse conceito e também pontua o momento que atualmente reflete a aplicação da criatividade:

*“Não podemos dizer que a criatividade é um fenômeno novo, pois tem acompanhado o homem em suas perguntas, buscas e realizações desde sempre. No entanto, o interesse por compreendê-la, estimulá-la e aplicá-la na educação, na empresa e na vida cotidiana é recente, se faz necessário todo um processo de desmistificação, pois durante muito tempo a criatividade esteve vinculada de maneira quase exclusiva à arte, à invenção científica e à genialidade”. (Sanmartin, 2012, p.25)*

Na atual era, uma vez que o trabalho, a terra e o capital estão disponíveis aos investidores de todo o mundo, é a informação e a sabedoria que assumem o papel de diferencial competitivo, esse conhecimento e tendência serão sustentadores das organizações, porém o grande responsável pelo êxito será o *saber criativo*, é esse o diferencial que garantirá a expansão, a capacidade de criar o futuro e apoiar as metas estratégicas das organizações. (Carr, 1997).

*“Em uma empresa criativa, a criatividade está tão entranhada na maneira de ser que se torna a maneira de conduzir os negócios. Uma empresa só é verdadeiramente criativa quando sua criatividade se torna a maneira diária de fazer as coisas”. (Carr, 1997, p.21)*

A criatividade que vemos aflorar em diversas empresas através de produtos e serviços de sucesso é fruto de uma série de princípios e fatores facilitadores para que o produto ou serviço inovador aflore. São pessoas, processos, clima, espaço, cultura, maneiras de se pensar o negócio, superação dos bloqueadores da criatividade que já foram solucionados dentre outras variáveis que fazem essa sinergia e resultado final acontecerem, criando um sistema criativo. (CARR, 1997)

### 3.2 Conceptualização e posição do *Facilities Management*

*“Hoje, a inovação é reconhecida como o ingrediente em si mais importante em qualquer economia moderna”. (Kelley e Litman, 2007, p.3)*

A criatividade é a superação, é a resolução de desafios, problemas e das realidades de conflitos que, ao invés de desmotivar e fazer desistir, são encarados como um estímulo inovador. É fazer através de uma combinação de ideias e áreas desconectadas a geração de algo novo, inexistente e original, uma inovação efetiva e valiosa (Prado, 2013).

O setor de *Facilities Management* atua como um guarda-chuva, horizontalmente orientado ao mercado. Atualmente representa cerca de 5% do PIB global. Em razão desse aumento relevante para as atividades fim, cada vez mais ganha importância desenvolvendo “um novo mundo de trabalho” e novas maneiras de trabalhar. (Jensen, 2010)

Como resultado, a necessidade de convergência com Recursos Humanos, *Real Estate*, Tecnologia da Informação, Finanças e a área de negócios tem aumentado drasticamente.

Também o setor de *Facilities Management* tem tomado uma grande responsabilidade social, tornou-se um forte vetor da economia e provou seu papel como um integrador de pessoas, propriedades, preços, processos e produtos.

O *Facilities Management* tem uma amplitude muito significativa em nossas vidas. Ainda que não nos conscientizemos de maneira primária, a importância e a presença dos serviços e dos espaços edificados em nossas vidas são praticamente onipresentes.

Na maior parte do tempo estamos dentro de alguma construção ou edificação e usufruindo de serviços, utilizando-nos dos conceitos e princípios do *Facilities Management* que aqui apresentamos.

Sempre fazemos uso de um ambiente construído, para trabalhar nas sedes das organizações, para lazer nos clubes e campos, para estudar nas escolas ou nos *campi*, para nascer em uma maternidade ou restabelecer a saúde em hospitais, ou para o turismo em hotéis, até mesmo quando em contato total com a natureza, na praia estamos utilizando de serviços como um guarda-sol e cadeiras ou em uma trilha estamos nos utilizando das sinalizações e caminhos.

Nas empresas então, esta ciência vem ganhando cada vez mais espaço e importância. Ela está responsável pela estrutura de funcionamento das instalações, suas infraestruturas e cada vez mais abarca serviços e responsabilidades que a aproximam da estratégia do negócio.

Consequentemente, o papel do FM nos resultados de criatividade e inovação nas instituições passa a receber maior visibilidade e, dessa forma assegurar seu papel como contribuinte desses resultados.

Para entender um pouco melhor a estrutura do *Facilities Management* nas empresas, apresentaremos a seguir dados de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos no ano de 2012 (USA IFMA, 2000) que apresentou que:

- Mais da metade (54%) de todas divisões de FM estão estruturadas como um departamento separado da organização;
- 42% é parte integrante de um departamento maior (normalmente Administração, RH, Financeiro, Operações, ou *Real Estate*);
- 4% está dividido entre diversos departamentos.

Em muitos mercados onde o FM ainda é novo, é muito comum ainda, em variadas empresas de diversos segmentos, não encontrarmos ainda implementados os conceitos do *Facilities Management* e identificar as atividades que formariam esse conceito de organização na empresa espalhados por diversos departamentos— muitas vezes sobrecarregando o setor do próprio negócio ou as demais áreas com atividades que não são pertinentes a sua função principal e objetivo – cenário que,

de acordo com a pesquisa feita nos Estados Unidos representa apenas uma minoria de 4%.

Quanto ao que inclui o departamento de *Facilities Management*, a pesquisa apresenta:

- Manutenção operações (91%)
- Planejamento das instalações (*facility planning*) - (88%)
- Gerenciamento do espaço (*space management*) - (75%)

Metade dos departamentos de facility management também incluem:

- *HS&E environmental health and safety* (58%)
- *Real Estate* management (56%)
- Serviços administrativos (52%)

Apenas 8% dos departamentos supervisionam diretamente IT (*Information Technology*).

A disciplina do *facility management* e o papel do *facility manager* em particular estão envolvidos de modo que muitos gerentes tenham que operar em dois níveis: estratégico-tático e operacional.

De forma geral, clientes, parceiros e o usuário-final precisam ser informados sobre o potencial impacto de suas decisões na provisão de espaço, serviços, custos e o risco para o negócio.

Definitivamente, o papel do *facility manager* deve ser garantir que a corporação atenda aos requerimentos regulatórios (*compliance*) além da operação apropriada de todos os aspectos do edifício e da empresa para criar um ótimo, seguro e custo-efetivo ambiente para os seus ocupantes.

A responsabilidade e importância dessa função são tão altas e estratégicas quanto qualquer um de seus gestores parceiros nas áreas de recursos humanos, finanças, etc.

O setor de *Facilities Management* é multidisciplinar e abrangente, atua em diferentes setores da economia, público e privado, industrial, hospitalar, corporativo, hoteleiro, residencial, estádios, escolas, centros comerciais, centros de congressos, etc.

Para um melhor planejamento das ações e atribuições desse universo de serviços, costuma-se usar a divisão em *Hard-Facilities* e *Soft-Facilities*, onde em *hard-facilities* encontram-se atividades relacionadas à manutenção dos ambientes construídos, edifícios e equipamentos, por exemplo:

- Cabeamento elétrico e distribuição de energia;
- Marcenaria;
- Hidráulica e trabalhos com água;
- Operação e Manutenção HVAC;
- Planejamento de espaços (*Lay-Out*);
- Engenharia Civil e Estrutural (Projetos);
- Sistemas e combate Incêndios (*Life Safety*);

Em *soft-facilities*, concentraram-se atividades que abrangem:

- Relações com clientes
- Coordenação e suporte aos contratados (Recepção, Correios, etc.)
- Construção de equipes (*Team building*)
- Julgamentos Técnicos
- Gerenciamento de Equipes
- Plano de Continuidade dos Negócios (*BCP*)
- Gestão Financeira

A profissão de gerenciamento de *Facilities* é dinâmica. Exige de seus praticantes habilidade e conhecimento. A definição do setor continua a expandir-se para incluir a gestão de uma gama cada vez mais ampla de ativos tangíveis, serviços de apoio e as habilidades das pessoas.

### 3.3 Definições e Teorias da Criatividade

“A plenitude da atividade humana é alcançada somente quando nela coincidem, se acumulam, se exaltam e se mesclam o trabalho, o estudo e o jogo; isto é, quando nós trabalhamos, aprendemos e nos divertimos, tudo ao mesmo tempo. ... É o que eu chamo de ócio criativo, uma situação que, segundo eu [penso], se tornará cada vez mais difundida no futuro.” (De Masi, 2000, p.148)

Investigar a criatividade é uma tarefa multidisciplinar, pois, ela recebe abordagem dos mais diferentes campos da ciência como a medicina, literatura, psicologia, filosofia, engenharia, teologia, dentre outros que trazem cada um sua luz sobre o assunto e uma abordagem específica.

Em razão dessas distintas áreas e de tão diversos campos de aplicação da criatividade, cada autor tem uma definição específica da criatividade, todas elas apresentando múltiplos pontos de vista, perspectivas panorâmicas que fazem do conceito de criatividade, algo rico, variável, múltiplo, diverso, robusto e inesgotável.

Segundo David de Prado, o melhor da criatividade quando se trata de sua definição é exatamente a sua indefinição e a infinidade de possibilidades que isso propõe, ou seja, qualquer definição da criatividade é imprecisa e imperfeita, pois, defini-la é limitá-la e isso vai contra seu próprio conceito natural, e isso restringiria a infinidade de possibilidades abertas de novos desenvolvimentos e a capacidade de progresso sem limites em que consiste a ideia central do que é a criatividade.

*“Se podría decir que la mejor definición de creatividad es su indefinición, es su no definición, es la definición que aún no se ha elaborado o que está aún por completar. A mi modo de ver la mayoría de las definiciones se quedan cortas, pues por demasiado explícitas señalan algo concreto, y por ello mismo se dejan otros elementos fuera en la nebulosidad de lo ambiguo, lo genérico, lo inédito por descubrir.” (Prado, 2013. p.2)*

No setor empresarial também se identificam várias definições, conceitos e interpretações da criatividade. Pesquisadores, teóricos, professores e empresários

frequentemente a explicam com alusão a vários fatores distintos, entre os quais se incluem as técnicas conceituais, os comportamentos, as atitudes, inspirações, analogias, as relações, as experiências e influências.

Essa falta de consenso não é surpresa, vez que é algo inerente à própria criatividade e se as empresas têm a intenção de explorar a criatividade, devem investigar a variedade de fatores de identificação.

No setor dos negócios, a criatividade se apresenta através da geração e desenvolvimento de ideias, é o motor que dá propulsão aos novos produtos e serviços e melhoria dos existentes, funciona como uma ferramenta que ativa o processo de inovação.

A criatividade é uma capacidade inerente às pessoas, podendo também ser trabalhada de forma coletiva onde, seu uso gera oportunidade para criar diferencial competitivo das empresas.

#### **Quadro 4 - Autores e Definições do Conceito de 'Criatividade'**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Weithermer (1945)	"Pensamento produtivo é observar e levar em conta as características e os requisitos estruturais. É a visão da verdade estrutural, e não fragmentada".
Thurstone (1952)	"É um processo de formação de idéias ou hipóteses, verificá-los e comunicar os resultados, assumindo que o produto criado é algo novo".
Freud (1963)	"Criatividade tem origem em um conflito inconsciente. a energia criativa é vista como uma derivação da sexualidade criança sublimada, e que a expressão criativa é o redução da tensão".
Piaget (1964)	"A criatividade é a forma final do jogo simbólico das crianças, quando é absorvida no pensamento".
Csikszentmihalyi (1996)	"A criatividade é qualquer ato, ideia ou produto que muda um campo já existente, ou que transforma um campo já existente em um novo".
De la Torre (1999)	"Se definir é rodear um campo de ideias com uma cerca de palavras, definir criatividade seria como tentar reter um oceano de ideias em um continente de palavras".
De Prado (1988)	"Atividade mental produtora de algo novo, quer seja por extrapolação de ideias, por fecundidade pragmática ou por implicação semiológica".
Pryce, V. (2005)	"Criatividade é a produção de novas ideias que são ajustadas para um propósito particular do negócio"
Thomas Disch (s.f.)	"A criatividade é a capacidade de ver os relacionamentos onde não existem"

Fonte: Autor.

### 3.4 Inteligências Multicriadoras

É fato que as crianças apresentam um comportamento criativo. Inventam brincadeiras, inventam amigos imagináveis, desmontam brinquedos para ver como funcionam e em certa idade o que mais se escuta delas é a pergunta “por quê?”. Mesmo nessa tenra idade, a sociedade, em nome de certa proteção e adequação da criança começa a podar a criatividade da criança. Essa identificação é reforçada pela afirmação de Predebon abaixo:

“No campo da criatividade, importa menos como nascemos do que como nos educamos” (Predebon, 2010, p.115)

Novamente são inúmeras as colocações que reforçam que a criatividade é inerente ao ser humano e – as crenças limitadoras e os bloqueios – é que acabam por sabotar esse potencial em cada um.

Caberia então, incentivar e fomentar essas potencialidades e, sem dúvida o fator espaço e serviços – onde aqui toma ação o *Facilities Management* – é um grande incentivador dessas características em qualquer idade, fase e situação.

“...deve-se proporcionar às crianças objetos e materiais que permitam a construção e a manipulação. A variedade e a quantidade de experiências aumentará a bagagem criativa e favorecerá sua flexibilidade mental; por exemplo realizando excursões ao campo e à praia, a outros povos e cidades, assistir ao teatro e ao circo ou a espetáculos ao vivo, em museus etc. Temos que evitar a rigidez, o excessivo ênfase nas regras e na ordem. Permitir a manipulação de objetos do entorno, dolar ou da sala de aula, ainda que não se trate de brinquedos, salvo aqueles que possam ser um perigo para a saúde da criança ou um verdadeiro dano para a escola oular.” (De Prado, 2013 – em aula na FAAP)

Guilford (1957) e Dedeboud (1992), elencaram oito habilidades que compõem a criatividade:

1. Sensibilidade aos problemas
2. Fluidez
3. Flexibilidade
4. Originalidade

5. Redefinição
6. Análise
7. Síntese
8. Penetração

Guilford demonstrou também que a criatividade e a inteligência são qualidades diferentes e Torrance novamente em 1963, demonstra que em 70% dos sujeitos considerados como criativos em uma amostra, seriam excluídos do grupo, fossem selecionados os de QI (Quociente de Inteligência) mais alto, sem importar o tipo de prova de inteligência aplicada. Mihályi também nos apresenta dez características da personalidade criativa que reproduzimos abaixo:

*“1. Pessoas criativas têm uma grande quantidade de energia, mas também muitas vezes eles são silenciosos e ficam em repouso.*

*2. Indivíduos criativos tendem a ser espertos, mas demonstram personalidade ingênua ao mesmo tempo também.*

*3. Pessoas criativas têm uma combinação de diversão e disciplina, ou responsabilidade e irresponsabilidade.*

*4. Indivíduos criativos alternam entre imaginação e fantasia em uma extremidade, e senso de realidade enraizada na outra.*

*5. As pessoas criativas parecem abrigar tendências opostas na extroversão e introversão - continuamente.*

*6. Indivíduos criativos também têm um comportamento notável, é humilde e orgulhoso ao mesmo tempo.*

*7. Indivíduos criativos até certo ponto escapam dos rígidos estereótipos de gênero e tem uma tendência a androginia.*

*8. Geralmente, as pessoas criativas são caracterizadas por ser rebelde e independente.*

*9. A maioria das pessoas criativas são muito apaixonados pelo seu trabalho, mas eles podem ser extremamente objetivas sobre ele também.*

*10. A abertura e a sensibilidade do criativo muitas vezes faz com que esses indivíduos sofram de dor e sejam expostos, mas também tenham uma grande dose de prazer (Csikszentmihalyi. 1996. p. 58)*

É importante destacar que as pessoas que utilizam a inteligência criativa tem por característica não se apressar para definir a natureza dos problemas. Ao invés disso, elas olham para a situação de vários ângulos em primeiro lugar e deixam a formulação de uma resposta ou solução indeterminada por um longo tempo.

Elas consideram e analisam diferentes causas e razões. Isso acontece porque elas fazem uma pausa para considerar uma maior amplitude de possíveis explicações para o que acontece. As pessoas criativas têm uma gama mais ampla e menos previsíveis de opções para escolher. (Csikszentmihalyi 1996).

### **3.5 Processos e Produtos Criativos**

*“A criatividade torna-se capacidade na pessoa, estímulo no meio, seqüência no processo e valor no produto.” (De La Torre. 2005, p.91)*

Essa citação de Saturnino de la Torre, nos abre a visão para ver o quanto a criatividade é um fenômeno que realiza mudanças em todo o seu entorno, melhorando pessoas, processo, meios e produtos.

Assim como a personalidade e as multinteligências da criatividade são complexas, o seus processos também requerem algum nível de desdobramento. Quando superamos os bloqueios, as crenças negativas e os mitos da criatividade (“A criatividade é para os gênios...”; “Eu não sou criativo... etc. etc.”), passa-se a aceitar e compreender que a criatividade é um tipo de raciocínio construtivo, acessível à todos e que pode ser praticada no dia a dia gerando um resultado gratificante (Predebon, 2010).

A criatividade é um processo que para ser implantado nas empresas, precisa de diversas variáveis e envolvimento de todos os setores e facilitadores, é um aplicador de mudanças que contempla resiliência em seu desenvolvimento e aplicação.

Enfocando os impactos da resiliência no processo, segundo Eduardo Carmello, as empresas se beneficiam com a resiliência em processos de mudança, refletindo em seus processos os seguintes diferenciais:

*“- Maior Rapidez na cadeia de valor;  
- Melhor desempenho organizacional, promovida pela otimização de processos e pela diminuição de desperdício de tempo, de retrabalho e de estresse organizacional;- Melhoria na qualidade da entrega de produtos e Serviços.” (Carmello, 2008)*

Grande parte de nossa atenção está comprometida com as tarefas para sobreviver de um dia para o outro. E nós não fazemos muito com a pequena quantidade de atenção que sobra. Por causa da falta de foco temos um pensamento difundido o que leva à falta de concentração. Criatividade só é possível quando somos capazes de chamar a atenção para o problema na mão (Csikszentmihalyi 1996).

Jesus Cristo utilizava-se de parábolas para mencionar muitos de seus conceitos e era uma forma muito didática para explicar esses valores.

Diversos autores usam da ferramenta da criatividade da analogia para exemplificar os processos criativos. Para ilustrar o processo criativo, elegemos as sete fases em que Stela Maris Sanmartin compara o processo criativo (PC) ao processo de metamorfose da borboleta (MB) para exemplificar:

**Quadro 5 - Analogia da Metamorfose da Borboleta (MB) com as etapas do Processo Criativo (PC)**

<b>1ª Fase</b>	
<b>MB: Ovo</b>	<b>PC: Tensão Psíquica</b> Dá início ao processo, possibilidade de chegar ao resultado criativo: inovação ou criação.
<b>2ª Fase</b>	
<b>MB: Lagarta</b>	<b>PC: Preparação ou coleta de dados</b> O criativo busca conhecimento, aproxima tudo o que de certa forma diz respeito ao assunto: momento de pesquisa.
<b>3ª Fase</b>	
<b>MB: Casulo</b>	<b>PC: Incubação / Dormência</b> Momento de transformação interna: trabalho inconsciente.
<b>4ª Fase</b>	
<b>MB: Ruptura do Casulo</b>	<b>PC: Insight ou Iluminação</b> Há o aparecimento da idéia ou boa idéia.
<b>5ª Fase</b>	
<b>MB: A borboleta seca e se fortalece</b>	<b>PC: Elaboração da ideia</b> Trabalho que se realiza sobre a ideia, pois como ela geralmente nasce de uma intuição, não sabemos muito bem “de onde veio”, não sabemos defendê-la muito bem.
<b>6ª Fase</b>	

<b>MB: Voo</b> Realiza ação, movimenta-se, desloca-se	<b>PC:Ação / Realização</b> Momento de colocar em prática, realizar a ideia em forma.
<b>7ª Fase</b>	
<b>MB: Interação com a natureza</b> Cumprir seu plano de vida: poliniza e se reproduz	<b>PC: Comunicação e Verificação do resultado</b> Realiza o sujeito criador, da mesma forma que deve atender à necessidade que lhe fez surgir com novidade e valor social.

Fonte: Adaptado de: Sanmartin, 2012

Como defendemos a criatividade é um processo aprendido e dessa forma podemos desenvolvê-la com estímulos adequados. São muitos os ativadores criativos e suas técnicas contribuem para estimular a criatividade e imaginação nas pessoas, visando desbloquear e gerar mais fluidez de ideias criativas.

O **Quadro 6**, apresenta sucintamente ativadores criativos e seus objetivos:

<b>ATIVADORES CRIATIVOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Turbilhão de Ideias (Brainstorming, torbelião de ideias ou tempestade cerebral)	- Fomentar a liberdade de expressão (fluência ideacional, agilidade e flexibilidade mental)- Desinibição grupal/interpessoal (clima de liberdade, de expressão de respeito, tolerância)
Jogo Linguístico	- Romper a rigidez estrutural e significativa da palavra: flexibilidade semântica e morfológica das palavras
Decomposição de frases	- Decomposição da frase: fomentar a análise e revisão dos processos que facilitam a fluência de pensamento e expressão.
Análise recreativa de textos	- Desenvolver e estimular o processo de leitura implicando o sujeito crítico e criador do texto
Leitura recreativa de imagens	- Desenvolver o pensamento visual  - Compreender as entrelinhas e elementos da comunicação visual  - Transformar a mensagem e seu veículo visual em expressão verbal e em novos desenhos dele
Busca Interrogatória	- Potenciar e estimular a capacidade de desenvolvimento, de preocupar-se pela indagação em um tema.
Solução criativa de problemas	- Desenvolver a capacidade de planejar e resolver problemas, adaptando-se à realidade ou transformando-a. - Sensibilizar o sujeito ante os problemas: perceber defeitos, deficiências, situações, comportamentos, etc.
Analogia Inusual	- Desenvolver a associação lógica de fenômenos muito díspares, com utilização de linguagem metafórica para estabelecer comparações entre objetos bastante

	diferentes entre si. - Acostumar a ver a realidade intercomunicada, despertando curiosidade permanente que fomente a compreensão, comparação, crítica e o poder de síntese.
Metamorfose total do objeto	- Visualizar e estimular a fantasia e o pensamento visual - Flexibilização transformativa e agilidade frente ao processamento da realidade.
Projeto Vital	- Familiarizar o sujeito com uma prática sistemática que integre idealização, planejamento, desenho e execução de projetos pessoais.

Fonte: BARAÚNA, 2013

A finalidade dos ativadores criativos é desenvolver a criatividade global nas pessoas, todavia, cada ativador desenvolve algum aspecto específico e parcial da criatividade pessoal e profissional, de forma que, para eleger um ativador e aplicá-lo a um determinado contexto, é preciso ter em conta o propósito e objetivo a alcançar.

Os produtos e serviços criativos são resultados de processos, empenhos, tentativas, erros, testes e até acidentes não intencionais que fizeram com se chegasse ao produto final.

“Não fracassei. Simplesmente descobri 10 mil maneiras que não funcionaram” –  
Thomas Edison (Kelley, Littman, 2007, p.184)

Thomas Edison entrou para a história como maior invento dos Estados Unidos, também por ser um grande colaborador que liderava e incentivava uma equipe talentosa e integrada que produziu uma série extremamente ampla de invenções e inovações.

Como exemplo de criação e descoberta no de um medicamento de sucesso no mercado para impotência masculina, foi descoberto após diversas pesquisas para um vaso-dilatador que pudesse diminuir a incidência de angina. Os pesquisadores encontraram um efeito colateral nos pesquisados que relatavam o fato que ocorria após consumir a medicação e os pesquisadores acabaram por encontrar uma outra finalidade para o medicamento.

Ainda na farmacologia também uma das mais importantes invenções que foram descobertas por acidente. Em 1928, o cientista escocês Sir Alexander Fleming

estava estudando Staphylococcus – as bactérias que causam intoxicação alimentar. Chegando ao trabalho um dia ele descobriu um mofo azul-verde que parecia inibir o crescimento das bactérias. Fez uma cultura desse mofo e descobriu que era o Penicillium. (Fleming, 1944)

Após novas experiências, Fleming estava convencido de que a penicilina não poderia durar tempo suficiente no organismo humano para matar as bactérias patogênicas, e parou de estudá-la em 1931, mas reiniciou alguns ensaios clínicos em 1934. O desenvolvimento da penicilina para uso como um medicamento é atribuída ao Nobel Laureate australiano Howard Walter Florey – que dividiu o Prêmio Nobel com Fleming e Ernst Boris Chain.(Fleming, 1944)

Algumas inovações na P&G são também de amplo destaque – uma empresa de mais de 177 anos – tem uma lista grande de inovações para apresentar e, confirma que a inovação é parte de seu processo existencial, parte de seu espírito.

Seu conglomerado de empresas criadas e adquiridas através dos anos conservam o conceito de criar e inovar em seu DNA. Por exemplo, o espírito que a Gillette que inova e lança no mercado periodicamente barbeadores mais modernos e inovadores que cada vez mais aumentam e mantém a liderança dessa marca no mercado. São tantas inovações que geram até mesmo criações de efeito colateral como a criação das “Soap operas” – hoje essas novelas tão conhecidas em todo o mundo.

“As maiores marcas de sucesso construídas na P&G são muitas vezes descritas como se fossem destinadas a acontecer, de alguma forma previsível. Mas, é claro, eles não estavam. Elas só aconteceram por causa da percepção de indivíduos que tiveram uma ideia para criar um grande negócio e implacável na perseguição para que o objetivo fosse alcançado. Elas aconteceram por causa de alguém que viu uma maneira de trazer uma inovação para satisfazer os consumidores ou ganhar um apoio mais forte de nossos clientes. Elas aconteceram porque as pessoas foram capazes de ter determinação e vontade de ganhar uma grande vantagem em relação à concorrência.” (Pepper, 2005, p.25)

A P&G defende que seu sucesso começa com o princípio de servir seus consumidores com a criação e sustentação de marcas de liderança. Nada para eles

importa mais na criação de marcas de liderança sustentável do que deixar o consumidor escolher.

Na P&G eles defendem que nada é mais importante na criação e sustentação marcas de liderança do que deixar o consumidor escolher. Eles examinam o por que as pessoas que se importam tanto em servir o consumidor, por vezes, não conseguem fazê-lo – e o que podem fazer para evitar essa deficiência. (Pepper, 2005)

Exemplo de criatividade e inovação na P&G através da observação do comportamento do consumidor. Tarek Farahat – egípcio que foi presidente da P&G por 5 anos no Brasil e agora preside a América Latina - percebeu que muitos pais apenas averiguavam a fralda dos filhos para decidir se deveriam ou não trocar.

Porém, com o fato de desabotoar a fralda a falta de elasticidade e pouca aderência dos adesivos de fechamento faziam com que a fralda não mais pudesse ser fechada e reutilizada. Com isso, ele pediu que desenvolvessem um modelo que oferecesse alguma elasticidade na cintura e ao mesmo tempo um tipo de adesivo que suportasse ser aberto e mantivesse a aderência novamente.

Dentro da multidisciplinaridade do FM, uma das grandes áreas em que ele também é responsável é o espaço. Tanto criando quanto atualizando – é sempre o FM que está incumbido de entregar esse serviço.

*“Quando você está criando ou atualizando o espaço, lembre-se de uma meta fácil, mas muitas vezes enganosa: conserve-o simples. Significa muito mudar o local de trabalho físico e as empresas podem ficar tão entusiasmadas e arrebatadas com novas abordagens de espaço de escritório como ficam com as últimas tendências de gerenciamento. Por isso, ajuda ter uma ideia da história do espaço de escritório como também das últimas tendências antes de colocar seu próprio carimbo no local de trabalho.” (Kelley, Littman, 2002, p.158)*

A observação e o uso das ferramentas e ativadores da criatividade têm suas aplicações direcionadas para todos setores e podem ser encontradas em produtos,

serviços e espetáculos, não se limitando à eletrônica, internet, tecnologia, produtos de consumo.

O carnavalesco Paulo Barros descreve como criou uma de suas alegorias no carnaval de 2005 onde teve a ideia para criar o homem de lata do enredo "Entrou Por Um Lado, Saiu Pelo Outro... Quem Quiser Que Invente Outro". –conta que a ideia surgiu depois que presenciou um acidente de caminhão de um homem que vendia panelas na rua:

*“Eu vi aquele 'montueiro' de panela no chão e tive a ideia de fazer o homem de lata. Foram 12 mil utensílios de cozinha, panelas basicamente. O presidente da escola olhou para mim e disse: ‘Você vai cozinhar para quantos?’. Depois do carnaval, ele foi desmontado com muita pena e doamos as panelas para a comunidade.” (Barros, 2013, p.39)*

## PARTE II

# O FACILITIES MANAGEMENT INTERAGINDO NA ORGANIZAÇÃO COMO PLATAFORMA PARA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

## Capítulo IV

### 4.1 Metodologia da Investigação: Estratégia e Processo de Pesquisa

Neste capítulo o objectivo é apresentar e justificar as metodologias aplicadas ao trabalho empírico a desenvolver.

A investigação classificada no paradigma qualitativo baseada em casos de estudo com o recurso do método *Grounded Theory* atendendo aos requisitos e objectivos da investigação.

*Grounded Theory* é um método de pesquisa que aplica um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas essencialmente sociais, ou processos sociais abrangentes (Bandeira-de-Melo e Cunha 2003).

O método *Grounded Theory* tem como principal fundamento o fato de que a teoria substantiva emerge dos dados, ou seja, é uma teoria derivada de dados sistematicamente coletados e analisados. Embora a finalidade do método *Grounded Theory* seja a construção de teorias substantivas, sua utilização não necessariamente precisa ficar restrita apenas aos pesquisadores que tem esse objetivo de pesquisa. Segundo Strauss e Corbin (1998), o pesquisador pode usar apenas alguns de seus procedimentos para satisfazer seus objetivos de pesquisa.

Para uma compreensão detalhada do e maior entendimento do cenário investigado, e para uma abordagem sob diferentes pontos de vista adota-se o método de estudos de caso.

## **4.2 Pressupostos para a Seleção das Empresas**

O critério para a escolha dos casos de estudo foi a lista do *Great Place to Work*.

*Great Place to Work* é um instituto de pesquisa, consultoria e treinamento de empresas no mundo inteiro, ranqueando as melhores empresas para se trabalhar. As premiações são divididas por Brasil, América Latina e diversos países no Mundo.

Líderes empresariais de todo o mundo adotam os modelos e as metodologias do *Great Place to Work* como uma maneira valiosa de medir e criar excelentes ambientes de trabalho. Instituto tem como objectivo destacar as melhores práticas de gestão de pessoas e os melhores ambientes de trabalho existentes mundialmente.

A nível europeu, o Instituto está presente em 19 países, contando com a participação de cerca de 1700 empresas. Portugal foi pioneiro, a nível europeu e no nosso país, ao publicar o primeiro estudo nacional em 2000.

Em 2006, o *Great Place to Work* passa a publicar a lista GPTW - BRASIL com a revista *ÉPOCA* da Editora Globo, e em seguida estabelece outras parcerias para as listas regionais e setoriais com outros veículos.

As listas de Melhores Empresas são publicadas ou distribuídas nos principais meios de comunicação em todo o mundo para uma população de mais de 25 milhões de leitores.

### 4.3 Procedimentos Analíticos

Adotamos para a investigação de campo a análise de dados secundários, a observação e o método de entrevista a oito profissionais em sete diferentes empresas que – como premissa para a definição de empresas a investigar – estavam todas figurando na lista do *Great Place to Work*.

A análise dos processos baseada na observação de Facilities Management e o guião de entrevistas (Apêndice 1) conduziram a pesquisa de campo.

**Quadro 7-** Relação das empresas entrevistadas

#	Empresa	Profissional	cargo	Website
1	Serasa	Sr. Marco Vasquinho	Executive Adm. Manager	<a href="http://www.serasaexperian.com.br">www.serasaexperian.com.br</a>
2	Kimberly Clark	Sr. Mark Buthman	Senior VP and CFO	<a href="http://www.kimberly-clark.com.br">www.kimberly-clark.com.br</a>
3	Volvo	Sr. Robert Phelps	Facilities Engineer	<a href="http://www.volvo.com">www.volvo.com</a>
4	Volvo	Sr. David Jones	Real Estate Manager	<a href="http://www.volvo.com">www.volvo.com</a>
5	Unilever	Sr. Moacir Reis	Site Services Manager	<a href="http://www.unilever.com">www.unilever.com</a>
6	Caterpillar	Sr. Leonardo Rubio	Site Performance Manager	<a href="http://www.caterpillar.com.br">www.caterpillar.com.br</a>
7	3M	Sr. Djébel A. Nogueira	Plant Engineering Manager	<a href="http://www.3M.com.br">www.3M.com.br</a>
8	P&G	Sr. Dave Ubachs	CIO shared services manag	<a href="http://www.pg.com">www.pg.com</a>

Os procedimentos analíticos tomam por base a *Grounded Theory*, que partindo da realidade observada constrói a teoria, atendendo as fases de codificação aberta, axial e selectiva (Strauss e Corbin, 2008):

Na primeira fase, denominada aberta, é feita uma análise detalhada nos dados com a finalidade de se encontrar os conceitos. Na segunda fase, a axial, o objetivo é identificar como esses conceitos se relacionam entre si, reagrupando os dados para identificar as idéias principais. Na terceira fase, o procedimento termina na codificação selectiva, revisando-se o sistema teórico dominante e chegando a teoria fundamentada em dados.

## Quadro 8 – Fases da Pesquisa

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
<b>CODIFICAÇÃO ABERTA</b>	<b>CODIFICAÇÃO AXIAL</b>	<b>CODIFICAÇÃO SELETIVA</b>
1ª Nomeação dos conceitos	Reagrupar dados que foram divididos durante a codificação aberta	Decidir qual é a categoria central dos dados.
2ª Agrupar conceitos em categorias	Relacionar categorias às subcategorias.	Rever o esquema teórico dominante (Categorias e Subcategorias)
3ª Especificação das propriedades e dimensões de cada categoria	Identificar como as principais categorias se relacionam umas com as outras.	Validar o esquema teórico

## Capítulo V

### 5.1 Análise e discussão de resultados

Ao realizar a revisão bibliográfica e identificar os resultados dos estudos de caso segue-se a análise comparativa das diferentes instituições, bem como, os factores que surgem em comum entre si e fortalecem o embasamento da teoria.

Nessa fase de análise, através dos resultados emergentes das respostas às entrevistas, identificamos as seguintes categorias: Financeira (FIN), Legislação (LEG) e Criatividade (CRI), de forma a identificar esses valores, se estão presentes, como são implantados e como relacionam-se em cada instituição.

Os critérios avaliados para análise são atendidos quase que em sua totalidade pelas empresas objetos do estudo – situação que destaca a maturidade dessas corporações e do *Facilities Management* nelas desenvolvidos vez que atende a esses critérios de qualidade.

## Quadro 9 – Tabulação dos Dados

<b>Categoria</b>	<b>VOLVO</b>	<b>UNILEVER</b>	<b>P&amp;G</b>	<b>KCC</b>	<b>SERASA</b>	<b>CATERPILLAR</b>	<b>3M</b>
Existência de departamento <i>Facilities</i> ( <b>FIN CRI</b> )	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atendimento de obrigações legais no trabalho( <b>LEG</b> )	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Premissas de conforto e integração dos funcionários( <b>CRI</b> )	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Diretrizes financeiras na gestão de <i>facilities</i> e dos projetos( <b>FIN</b> )	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Alinhamento do <i>facilities</i> com visão, valores emissão da instituição – maturidade. ( <b>CRI</b> )	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Reconhecimento do setor de <i>facilities</i> como contribuinte dos resultados de criatividade e inovação( <b>CRI</b> )	Sim	Sim	-	Sim	Sim	Sim	-

### 5.2 VOLVO

O Grupo Volvo é um dos principais fabricantes mundiais de caminhões, ônibus, equipamentos de construção e motores marítimos e industriais.

Emprega cerca de 115.000 pessoas, tem instalações de produção em 19 países e vende seus produtos em mais de 190 mercados. Em 2012, as vendas do Grupo Volvo ascendeu a cerca de US\$ 47 bilhões.

Saúde, segurança do trabalho e bem-estar dos funcionários é uma prioridade para a o Grupo Volvo. Suas políticas e práticas apresentam um alto comprometimento com o desenvolvimento de locais de trabalho visando aumentar a produtividade, reduzir custos e contribuir para um ambiente de trabalho atraente.

**Figura 1** – Escritórios Volvo



Fonte: Site da empresa.

Qualidade, segurança e cuidado ambiental são três valores corporativos que expressamos compromissos: Qualidade reflete a promessa de oferecer produtos e serviços confiáveis, eles são concentrados em melhorar a qualidade e desempenho que agregam valor aos clientes.

A segurança é sobre a redução do risco de acidentes e atenuar as conseqüências de quaisquer incidentes que possam ocorrer, é uma parte integrante do desenvolvimento de produtos e tem como objetivo melhorar a segurança do trânsito, bem como o ambiente de trabalho para os condutores e operadores de veículos e máquinas.

Ao longo das próprias operações, buscam melhorar ativamente a segurança e propor um ambiente de trabalho mais saudável, o que conseqüentemente os coloca em destaque no universo de *Facilities Management* e os faz figurar na lista *Great Place to Work*.

Os cuidados com o meio-ambiente expressam o compromisso de reduzir qualquer impacto negativo sobre o meio ambiente a partir de produtos e operações. A Volvo busca melhorar a eficiência de combustível e redução de emissões e de ruído de todos produtos, o que ao mesmo tempo se aplica as operações, que, também estão reduzindo os resíduos, emissões, consumo de energia e a pegada de carbono.

Estes valores corporativos - qualidade, segurança e cuidado ambiental – representam o terreno comum para todas diferentes marcas. A Volvo continua a desenvolver, nutrir e melhorar as marcas fortes com as suas características distintivas, pois trazem benefícios exclusivamente importantes para os clientes.

A resposta para a questão sobre o alinhamento do FM com os valores da empresa apresentada pelo responsável pelas áreas de *Real Estate* e *Facilities Management* da Volvo – Sr. Robert Phelps é que: “O conceito para o *Real Estate Group* dentro desta empresa é fornecer os níveis adequados de manutenção e investimentos para os diversos *sites* para que eles não caiam numa condição de não-reparo. Este conceito leva o ciclo orçamental para fora da unidade de negócios e permite que o dinheiro disponível possa ser priorizado para aquelas instalações que precisam de mais atualização. Ao longo de um período de tempo, todas as instalações devem estar no mesmo nível de reparação”.

E respondendo sobre a contribuição do FM para o negócio, nos pontua que “ O FM deixa as pessoas das unidades de negócios livres para se concentrar na nas suas produtividades”.

O Grupo Volvo destaca em seu código de conduta diversos pontos que norteiam seus valores e expressa ali a reputação de valor inestimável para a confiabilidade corporativa que tem em todo o mundo, com base na realização consistentemente negócios com integridade e em conformidade com as leis e regulamentos que regem suas atividades. Eles afirmam que sucesso nos negócios depende de construir e manter a confiança dos clientes, acionistas, funcionários, governos e público em geral.

Dentre cuidados com a ética e idoneidade, também destaca as diretrizes para:

**Eficiência dos recursos:** Os produtos e processos do Grupo Volvo devem ser concebidos de tal forma que a energia, os recursos naturais e matérias-primas sejam utilizadas de forma eficiente, e os resíduos e residuais são minimizados.

Princípio da precaução: O Grupo Volvo deve evitar materiais e métodos que apresentam riscos ambientais e de saúde quando existem alternativas adequadas. Especial ênfase será colocada na avaliação dos riscos potenciais de substâncias e operações presentes e futuras, a fim de minimizar o impacto negativo sobre o meio ambiente .

Para o grupo Volvo, em termos de companhia, o FM permite que os projetos considerados como despesas gerais em termos financeiros, sejam realizados e concluídos, mesmo quando as alocações de dinheiro estão apertados.

Sobre a contribuição do FM para a criatividade e inovação, Sr. Phelps nos responde que “Os Profissionais de FM ao se concentrarem nas áreas de seu interesse, que são os edifícios e infraestrutura, então, mais de esforços vão para a compreensão das mais recentes tecnologias e como elas se relacionam com as estruturas”.

Já para ao consultarmos sobre o impacto que o FM causa nos clientes internos, ele nos ilustra de forma a relembrar um dos maiores princípios do FM que é permitir que os profissionais especialistas mantenham o foco em seu “*core-business*”: “Quando FM é feito corretamente, os clientes podem se concentrar no que eles estão tentando realizar e não se preocupar com as condições que os distraem do que eles estão tentando realizar”. Lembra-nos também que o apoio do FM no *marketshare* acontece pela influencia que o FM tem na parcela de custo do produto, de forma que acaba por influenciar esse resultado.

Quanto a considerar que é importante que os FM's sejam consultados e envolvidos no planejamento estratégico da empresa, a resposta é contundente: “Para os locais de fabricação, é imperativo que os FM's sejam envolvidos com o planejamento estratégico. Existem inúmeras vezes que os planos estratégicos realizados na alta esfera poderiam ter sido revisadas ou implementadas de forma menos cara se o FM fosse consultado (*Utilities*, Gestão da água, Padrões de tráfego, necessidades de espaço, etc.)

Questionamos ao Sr. Phelps sobre nos informar qual o comportamento que os FM's deveriam adotar para desenvolver e melhorar os resultados de criatividade e inovação e a recomendação foi para que "Nunca parem de aprender: As tecnologias estão avançando muito rapidamente e saber como aplicar e apresentá-las para melhorar as instalações atuais ajudará na obtenção da aprovação dos projetos".

Sobre o senso de responsabilidade sobre sua função Sr. Phelps nos afirma que o FM é consciente, porém, infelizmente a percepção do que os FM's aportam para a organização mais alta no pensamento da alta gerencia. Ainda nos acrescenta que a alta liderança tem seu foco mais voltado para a venda de produtos e aos FM's o grande desempenho fica na geração de economias, principalmente em energia elétrica que é a área de maior oportunidade

O reconhecimento é muito devagar em chegar ao FM, ainda que resultados de criatividade e inovação já tenham sido alcançados pelas suas ações na empresa.

O medo da mudança, como vimos, é um dos maiores bloqueadores da criatividade e inovação, e, ao questionarmos sobre qual seria a recomendação para que os FM's pudessem desenvolver, Sr. Phelps nos recomenda que "Os FM's devem trabalhar em pedir à gestão a autoridade para promover mudanças nas áreas de responsabilidade. Muitas vezes aos *Facility Managers* é dada toda a responsabilidade de manter as instalações em funcionamento, mas não deu qualquer autoridade para impor mudanças."

Os dados coletados nessa investigação apresentam a maturidade do Grupo Volvo em *Facilities Management*. Os pilares de qualidade, segurança e meio-ambiente, são fortemente divulgados e implantados em todas suas unidades e setores, e por isso auxiliam também ao *Facilities Management* a se desenvolver com apoio nessas bases.

Contudo, identificamos na investigação que o FM ainda é uma área emergente mesmo dentro de um grupo que o tem em alto grau de desenvolvimento, pois capturamos alguma falta de compreensão da alta liderança – por exemplo, não envolvendo o FM na estratégia de novas construções – demonstrando não conhecer

tudo o que o FM realiza e pode entregar e assim melhorar os resultados de criatividade e inovação que já entrega.

As recomendações para a busca e conquista de mais autonomia e poder de decisão também denotam que o FM ainda não está no nível de proprietário de muitas áreas em que é o operador – demonstrando que ainda que tome as decisões nos níveis táticos e operacional, é impedido de decidir em níveis de estratégia, os quais entregam maior impacto.

### **5.3 UNILEVER**

A Unilever é uma empresa de bens de consumo multinacional anglo-holandesa co-sediada em Londres, Inglaterra e Roterdão, Holanda. Seus produtos incluem alimentos, bebidas, produtos de limpeza e produtos de higiene pessoal. É a terceira maior do mundo em bens de consumo pela receita apurada em 2012, depois apenas da Procter & Gamble e Nestlé. Unilever é uma das mais antigas empresas multinacionais no mundo, seus produtos estão disponíveis em cerca de 190 países.

Proprietária de mais de 400 marcas, A Unilever concentra-se em 14 marcas, com vendas de mais de 1 bilhão de euros, são elas: Axe / Lynx, Dove, Omo, Becel / Flora, Heartbrand sorvetes, Hellmann's, Knorr, Lipton, Lux, Magnum, Rama, Rexona, Sunsilk e Surf.

É uma empresa duplamente listada, consistindo Unilever NV, com sede em Roterdão, e Unilever PLC, com sede em Londres. No entanto, as duas empresas operam como uma única empresa, com uma plataforma comum de administração. Unilever está organizada em quatro divisões principais - Alimentos, Refresco ( bebidas e sorvetes), Cuidados com a casa e Cuidados Pessoais . Possuem instalações de pesquisa e desenvolvimento no Reino Unido (2), Holanda, China, Índia e Estados Unidos.

Na Unilever, o *Facilities Management* está dentro de uma organização denominada Workplace Services.

Unilever Workplace Services é uma organização profissional focada em fornecer serviços e melhorias financeiras para a Unilever no local de trabalho de uma maneira globalmente consistente.

Formada em 2010, a organização está a ganhar terreno na forma como ele está a transformar a forma como os funcionários da Unilever trabalham. Promovendo a condução de trabalho de uma forma ágil e buscando maximizar a flexibilidade de escolha para o os funcionários, esse departamento não está apenas contribuindo para a Unilever em no sentido financeiro, mas também em termos de aumento de produtividade para a empresa como um todo.

Dentre as diversas funções multidisciplinares os líderes por *Facilities Management*, *Real Estate*, Viagens e Estratégia do ambiente de trabalho, são responsáveis por:

- Estabelecer e manter a estratégia de linha de serviço global, de acordo com os requisitos de negócio;
- Monitoramento de desempenho de sua linha de serviços e garantir que os níveis de serviço sejam atendidos globalmente;
- Resolução de problemas de Monitoramento para as suas linhas de serviço em todo o mundo e intervir se forem escalados, garantindo a conclusão com sucesso;
- Possuir o contrato com os prestadores de serviços em relação às suas linhas de serviços terceirizados;
- Garantir a harmonização global e melhoria contínua dos serviços em linha;

E os diretores de ambiente de trabalho nas diversas regiões do mundo são os encarregados por:

- Contribuir para o desenvolvimento da estratégia
- Cumprir com todos os Serviços Trabalho do dia-a-dia, de acordo com os níveis de serviço estabelecidos, se acertados ou terceirizada
- Resolver todos os problemas de desempenho e de qualidade
- Construir a organização regional de operações de serviços, equilibrando a curto e longo prazo prioridades
- Gerir as expectativas dos clientes, mudanças nos requisitos de negócios e questões de adoção negócio

- Cumprindo de harmonização local e global e projetos de melhoria contínua que visa melhorar custo e serviço

**Figura 2 e 3** – Espaços de trabalho Unilever



Fonte: Site da empresa



Fonte: Site da empresa

A organização criada em 2010 sofreu uma curva de aprendizagem e alinhamento com a cultura do negócio que se comprova quando avaliamos a resposta do Sr. Moacir Reis Filho sobre o alinhamento do FM com a empresa: “Já estamos bastante alinhados, mas para este ano estamos caminhando para estar totalmente alinhados globalmente dentro da Cia.”

Segundo Sr. Moacir, quando questionamos sobre quais contribuições o FM traz para no espaço de trabalho, ele nos afirma que: “É possível ter uma visão macro dos serviços de *Facilities* em todos os sites, isso contribui muito para a gestão bem como para agilização nas decisões”. E esses benefícios na empresa: “Acho que a maior relevância é da sinergia e padronização dos serviços da área entre os diversos sites, benchmark interno, contribuindo fortemente para os avanços em FM”.

Quando a questão é sobre a contribuição do FM nos resultados de criatividade e inovação, Sr. Moacir nos responde: “Entendo ser este o mais importante dos resultados. O FM motiva as pessoas, aguça a criatividade e conseqüentemente inova em todas as frentes de trabalho. Para mim, isso torna a área de *Facilities* estratégica dentro das organizações”.

Já questionado sobre o aumento na qualidade de produtos e serviços, ele nos responde com o seguinte raciocínio: “À medida que FM contribui na organização, custos e qualidade dos seus serviços, reflete diretamente nos custos indiretos do negócio e seus produtos são mais acessíveis aos clientes”. E sobre esse impacto na participação do mercado, acrescenta: “Com os custos indiretos mais baixos os produtos ficam mais competitivos no mercado”.

A resposta sobre se existia e qual era o impacto do FM na qualidade de vida dos funcionários: “Sem dúvida, funcionários satisfeitos tem melhor qualidade de vida e produzem mais. Serviços de *Facilities* estão diretamente relacionadas ao bem estar das pessoas. Exemplo: Alimentação, transporte, limpeza e organização”.

Sobre considerar importante que os *Facilities Managers* sejam auscultados e envolvidos no planejamento estratégico da empresa, Sr. Moacir responde que: “É Muito importante. No passado recente as empresas não conseguiam enxergar como FM poderia ser estratégico para as empresas, mas esta visão está mudando rapidamente”.

Segundo ele, os comportamentos que gostaria de ver nos *facilities managers* para potencializar o desenvolvimento e resultados de criatividade e inovação são: “Ouvir sempre seus colaboradores, estar aberto a mudanças e inovações, busca constante de tecnologias que possam ajudá-lo em seu dia-a-dia, pois cada vez mais a área vem abraçando novas atividades”.

Sobre se o FM é a ciente de seu papel, ele respondeu: “O mercado vem exigindo cada vez mais dos FMs e sobreviverão aqueles que tiverem consciência do seu papel.”

Na questão sobre até que pontos os líderes da empresa estão conscientes do potencial de FM na melhora de resultados, ele pontua que: “Acredito que essa consciência já está presente nas grandes organizações, nas médias e pequenas ainda temos um longo caminho, principalmente na America Latina”.

Sobre se espaços e serviços de FM já resultaram em resultados criativos e inovadores Sr. Moacir nos responde: “Com certeza. Os atuais espaços são criados a partir de guias estruturados e padronizados pela área de *Facilities*. Os resultados são impressionantes do ponto de vista de organização e bem estar das pessoas”.

Para concluir as questões, pedimos que nos indicasse sua recomendação para o FM no objetivo de desenvolver resultados de criatividade e inovação, ocasião em que nos respondeu: “Como já disse, é de extrema importância ouvir seus colaboradores, parceiros, outras organizações (benchmark) e principalmente mostrar para suas respectivas organizações o quão é importante e estratégica e valorosa a área FM.”

Percebemos que a Unilever vem em um progresso contínuo na intenção de organizar sua área de *Facilities Management*, uma vez que, organizou de forma estratégica o Workplace Service em 2010.

Ainda que em um período de tempo pequeno para considerar mudanças em uma empresa tão grande, já se vêem resultados de formatação de uma imagem única do FM e de guias e diretrizes para a área.

O tamanho da corporação é um grande desafio para a coleta de dados e implantação da iniciativa global de consolidar uma plataforma única de linhas de serviço, monitoramento, padrão e identidade do setor, porém, eles estão progredindo muito e entregando essa proposta em todas as unidades.

Suas fábricas estão sempre em locais de logística estratégica e seus escritórios sempre bem localizados nas maiores cidades e melhores bairros comerciais, quase sempre em edifícios ícones de arquitetura e internamente com layouts modernos e inovadores.

Resultado dessa organização e forma de entendimento do *Facilities Management* na Unilever é que tanto em Portugal quanto em diversos outros locais no mundo a empresa figura na lista do *Great Place to Work*.

#### **5.4 Caterpillar**

Por quase 90 anos a Caterpillar Inc. vem construindo a infraestrutura no mundo, e, em parceria com distribuidores e consumidores vem dando um direcionamento uma mudança positiva e sustentável em cada continente. Com faturamento em 2013 de US\$ 55,7 bilhões é a maior fabricante do mundo de equipamentos de construção e

mineração, motores à diesel e turbinas a gás natural. A empresa é líder em tecnologia para construção, transportes, mineração, silvicultura, energia, logística, eletrônicos, financiamentos e geração de energia elétrica.

A história da Caterpillar remonta ao século 19, quando Daniel Best e Benjamin Hostestavam cada um experimentando formas de cumprir a promessa de tratores a vapor aplicados na agricultura.

A visão da Caterpillar para 2020 tem está fundamentada em três pilares que são suas pessoas, clientes e *stakeholders*.

Ao incluir as pessoas como uma das três bases de valor de sua visão, eles demonstram que estão em linha com os conceitos modernos de gestão e conseqüentemente o *Facilities Management* tem uma grande atuação para garantir os cuidados, valorização atração, desenvolvimento e retenção dessas pessoas.

O foco no cliente dessa visão é bem explicado pelo lema que anunciam: “Temos prazer ajudando nossos clientes a terem sucesso”.

A Caterpillar recebe posicionamentos na lista de melhores empresas para trabalhar em todo o mundo e no Brasil conquistou a posição de melhor indústria na décima sexta edição do ranking das melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Esse resultado consolida-a como a única a figurar entre as cinco melhores por sete anos consecutivos nos 16 anos de existência do guia As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, produzido pelo instituto internacional Great Place to Work, em parceria com a Revista Época

Participam mais de mil empresas. Na classificação geral, foi eleita a segunda melhor empresa do Brasil, além de receber um prêmio especial pela prática cultural "Inspirar". Com este resultado, a Caterpillar é hoje a única empresa a figurar entre as cinco melhores empresas para trabalhar no Brasil, por cinco anos consecutivos.

A unidade de produção no Brasil, localizada em Piracicaba, emprega 5.000 pessoas. Atualmente, produz carregadeiras de rodas, motoniveladoras, retroescavadeiras, tratores de esteiras, escavadeiras hidráulicas, compactadores, carregadeiras subterrâneas de mineração, grupos geradores, e um grande número de componentes. A empresa é a principal exportadora de seu setor.

Segundo Leonardo Rubio, os procedimentos de Facilities estão alinhados com os valores e missão da empresa em seus diversos sites em todo o mundo: "Todos eles têm o mesmo padrão de procedimento, layout, fabricação e ainda seguem os regulamentos mais importantes de segurança.

Ao questionarmos Sr. Rubio sobre as contribuições do *Facilities Management* para os espaços de trabalho, funcionários, clientes e qualidade de vida, ele foi muito veemente em nos dizer que a satisfação de cada um desses objetivos e públicos faz o lema da área de Facilities na Caterpillar.

Nos layouts, nos serviços e em todos os processos, os valores e conceitos da Caterpillar são projetados de maneira a harmonizar o ambiente físico ao clima organizacional e práticas da empresa.

Além da premiação na listagem, a Caterpillar Brasil também recebeu do Great Place to Work outro prêmio, o de melhor empresa do Brasil na prática "Falando". Este prêmio é um reconhecimento do Great Place to Work pela forma transparente e verdadeira com que a empresa se comunica com seus funcionários, criando uma relação de confiança com todo o grupo.

Luis Carlos Calil, presidente da Caterpillar no Brasil comentou o resultado no Jornal de Piracicaba em 2013:

"Receber esses prêmios de uma instituição tão respeitada em todo o mundo, como é o caso do Great Place to Work, nos enche de orgulho e nos motiva a continuar gerando um ambiente de trabalho saudável e estimulante, para que as pessoas se sintam em sua segunda casa e altamente motivadas a empreender e orgulhosas da marca e dos produtos que constroem o progresso global todos os dias",

**Figuras 4 e 5** - Layouts que facilitam a interação e se alinham ao negócio.



Fonte: Site da empresa



Fonte: Site da empresa

Nossas percepções sobre a Criatividade e Inovação na Caterpillar são significativas e concretas. Os exemplos que se apresentam desde o surgimento da empresa e emprego de seus equipamentos nas mais diversas funções e indústrias comprovam que a empresa nasce com os valores de criatividade e inovação como características intrínsecas de sua personalidade.

Como consequência, o reconhecimento da marca em todo o mundo ligando-a aos conceitos de qualidade e desempenho surgem como fruto desses esforços e políticas de valorização às pessoas, processos, respeito à comunidade, comprometimento com os stakeholders e com produtos criativos e inovadores que os levam à liderança mundial em diversos mercados nos segmentos em que atuam.

Concluimos que, o fato da empresa se apresentar consecutivamente na lista do Great Place to Work nos últimas sete edições não é uma coincidência do acaso – e é uma comprovação de que realmente proporcionar um ambiente de trabalho de alta qualidade é um valor presente e contínuo em uma corporação que tem a criatividade e inovação em todos seus processos e produtos.

## 5.5 3M

A 3M foi fundada em 1902 no estado de Minnesota, região dos Grandes Lagos, nos Estados Unidos, foi estabelecida como o Minneapolis Mining and Manufacturing Company. Cinco homens de negócios resolveram explorar depósitos de minérios. Mas a exploração das minas provou ser de pouco valor e a nova empresa de Mineração e de Manufatura de Minnesota rapidamente transferiu-se para a cidade de Duluth em 1905, para concentrar suas atividades na fabricação de abrasivos e desde então tem diversificado e estabeleceu uma rede global de escritórios e instalações de produção.

Anos depois, novos investidores foram atraídos pela 3M, como Lucius Ordway, que transferiu a empresa para a cidade de Saint Paul, capital do estado de Minnesota, em 1910. As inovações técnicas e de marketing começaram a produzir bons resultados, e em 1916, a companhia pagou seu primeiro lucro de 6 centavos de dólar por ação.

Atualmente, possuem mais de 35 unidades de negócio, organizadas em seis grupos de negócios: Consumo e Escritório; Display e Comunicação Gráfica; Elétricos e Comunicações; Cuidados com a Saúde; Industrial e de Transportes; e de Produtos e Serviços para Proteção, Segurança e Limpeza.

A 3M é frequentemente citada como uma das empresas mais inovadoras do mundo.

Figura em diversos países no mundo como uma das melhores empresas para trabalhar e foi eleita pelo Great Place to Work Institute como a vigésima quarta melhor empresa para se trabalhar no Brasil em 2009.

Regularmente está entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, em levantamento promovido pela Revista Exame / Você SA em parceria com a FIA-USP, foi especialmente premiada em 2009 por ser uma das empresas que mais vezes participou deste ranking.

Em 2009, foi apontada como a melhor empresa na formação de líderes dos EUA e uma das 5 melhores no Brasil em estudo da Consultoria HayGroup. É a 9ª melhor empresa para se estagiar de 2009, segundo pesquisa da ABRH-SP.

Em 2012, a 3M foi eleita a empresa mais inovadora do Brasil na pesquisa Best Innovator realizada pela consultoria A.T Kearney, com o apoio da revista Época Negócios e também a 3ª empresa mais inovadora do mundo segundo o ranking Global Innovation 1000 da consultoria internacional Booz&Company.

Em 2013, foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, a Empresa Mais Inovadora do Brasil no Prêmio Best Innovator 2013 da revista Época Negócios e consultoria AT Kearney.

A 3M possui mais de 45.000 patentes (registradas ou em processo) em sua história. São mais de 7.000 cientistas no mundo todo, alocados em laboratórios corporativos, divisionais e em alguns países determinados, representando um investimento médio anual de 6% das vendas.

Seus produtos englobam desde as esponjas de cozinha até a odontologia com adesivos seladores de obturações. Incluem peças plásticas de alta resistência nos motores de automóveis e na medicina produzem estetoscópios para clínicos gerais. Também fabricam películas de proteção para a tela do iPhone e circuitos flexíveis para computadores.

A 3M tem uma tecnologia muito ampla e diversa, atuando em cerca de 45 plataformas tecnológicas que a tornam uma das empresas mais diversificadas do mundo.

Um dos maiores desafios de a empresa é definir-se e administrar um portfólio de áreas de atuação tão grande e essa gigantesca quantidade de produtos. Muito conhecida por ser a “empresa do *post it*” seu faturamento de US\$ 30 bilhões, é oriundo de muitas outras invenções além desta.

Inovação é fundamental para o sucesso da 3M, e, conseqüentemente suas instalações, escritórios e o *Facilities Management* devem alinhar-se com essa visão.

Consultando o diretor de engenharia da fábrica da unidade de Sumaré no Brasil, Sr. Djébel A. Nogueira, questionamos sobre as contribuições do Facilities para a criatividade e inovação, pelo que ele nos respondeu que “o FM aplica a criatividade e a inovação na busca de alternativas de novas práticas, sempre visando a melhoria do trabalho e da otimização de custos associada”.

Sobre a questão da contribuição do FM no resultado aos clientes e à participação do mercado, Sr. Nogueira nos apresenta o seguinte cenário: “é um trabalho muito mais interno (80%), não perceptível ao cliente, a não ser em comunicação e atendimento (20%). Ou este numero pode mudar dependendo do tipo de empresa, no meu caso respondo por uma área industrial e corporativa”. Já quanto ao impacto na qualidade de vida dos funcionários, ele expõe que: “nesse quesito o impacto é muito grande, pois melhora o ambiente de trabalho e benefícios.

Questionando sobre os comportamentos que gostaria de ver nos *facilities managers* para potenciar o desenvolvimento e resultados de criatividade e inovação, Sr. Nogueira respondeu: “trazer resultados para a empresa, para os funcionários, para o ambiente físico e social, e também para os clientes e para os investidores”.

Apresentando a questão de quanto pode o funcionário ser mais criativo e inovador com a intervenção dos serviços e produtos de FM, Sr. Nogueira respondeu que “Depende da qualidade do profissional em buscar benchmarking, em querer mudanças, desafios, mudar o status quo e dar contribuições ou financeiras e/ou no ambiente de trabalho”. E se existia um espaço específico, nos explicou: “Não a criatividade e inovação tem que ser de cada um, a empresa só deve apoiar e incentivar.”

Para o FM atingir resultados de criatividade e inovação, Sr. Nogueira recomenda aos FM's: “Abrir a mente, quebrar paradigmas, fazer de seu depto um contribuidor e não um gerador de despesas, dar valor ao seu trabalho e de suas atividades, ou seja dar "lucro" ou financeiro ou no ambiente de trabalho”.

Nossas conclusões sobre os resultados do *Facilities Management* na 3M foram de que o *Facilities Management* é levado em conta nas ações da empresa e há um

grande esforço da instituição em promover a inovação e a criatividade e para isso o setor de *Facilities* representa um papel importante na contribuição desse objetivo.

O *Facilities Management* na 3M colabora com as condições para o desenvolvimento dos resultados de criatividade e inovação promovendo espaços e serviços com funcionalidade e muitas vezes de altíssima qualidade. Como vimos pelo depoimento do diretor de *Facilities*, os investimentos em renovação na sede resultaram em uma nova forma de trabalhar dos funcionários e a os espaços para interação foram muito privilegiados e já surtem efeitos.

Os espaços “energizantes” e a aplicação dos produtos inovadores da 3M no próprio site também colaboram para um maior significado da empresa e de seu trabalho para clientes, fornecedores e funcionários que usam esses espaços.

Como colocou o diretor de FM, os efeitos dessa nova cultura já foram identificados, e vão levar tempo para atingir todo o potencial, porém estão convencidos de que as formas de trabalho serão modificadas para melhor na 3M. Isso apresenta um cenário que – muito comum em multinacionais – faz com que inovações e idéias que são lançadas ou alcançadas na matriz ou em um projeto piloto tenham suas idéias disseminadas para todos os demais sites em todo o mundo.

Percebemos que se hoje a empresa já figura na lista dos melhores lugares para trabalhar em diversas unidades em todo o mundo, esse resultado tende a consolidar-se pois com esse esforço de inovação e integração nos espaços e a mudança da cultura anunciada trarão ainda mais resultados positivos nessa área.

## **5.6 PG**

William Procter (fabricante de velas) e James Gamble (fabricante de sabão) imigrantes da Inglaterra e da Irlanda respectivamente estabeleceram-se em Cincinnati e se encontraram quando se casaram com as irmãs Olivia e Elizabeth Norris. Alexandre Norris, o sogro, convida-os para uma reunião e convence-os a formar sociedade. Como resultado, em 31 de Outubro de 1837 nasce a Procter&Gamble. Em 1859 as vendas atingem 1 Milhão de dólares e durante a guerra civil americana forneciam sabão e velas para o exército americano.

Atualmente com mais de 400 marcas, das quais 50 marcas de liderança, que estão entre nomes mais conhecidos do mundo e que representam mais de 90% das vendas e lucros. Essas marcas de liderança representam mais de 25 bilhões de dólares em valor de marca e cada uma gera mais de US \$ 1 bilhão em vendas anuais. P&G atende aproximadamente 4,8 bilhões de pessoas ao redor do mundo com suas marcas.

A inovação sempre foi sinônimo da Procter & Gamble, e, de fato, a empresa atribui muito de seu sucesso a longo prazo para a pesquisa e ideias novas e inovadoras.

Essa diretriz de inovar tornou-se ainda mais forte em 2000, quando AG Lafley assumiu o comando como CEO da P&G para ajudar a levar a organização para o século XXI. Lafley e sua equipe identificaram cinco capacitadores fundamentais: a compreensão do consumidor, de construção de marca, inovação, go-to-market, e capacidade de escala.

A área de *Facilities Management* na P&G está em uma divisão que se chama GBS – Global Business Services que é um dos quatro pilares em que está organizada a corporação. Suporta os negócios da organização e fornece mais de 170 serviços para a empresa.

Os serviços prestados através GBS incluem tudo, desde serviços aos empregados (como: gestão de pessoas, *facilities*, comunicações, serviços de reuniões e serviços de viagens) a serviços às empresas (por exemplo, serviços financeiros e soluções, inovação de produtos, soluções de rede de abastecimento).

Ao questionarmos Dave Ubachs diretor regional da América Latina para GBS, sobre os valores do *Facilities Management* e o alinhamento, ele nos respondeu: “O ambiente de trabalho é um fator chave para os valores e missão da empresa. O “visual e sentimento”, o layout, a atmosfera, todos são elementos chave”.

Segundo Sr. Ubachs, quanto às contribuições do *Facilities* para a empresa: “O escritório, seu *layout* e configuração é um diferencial importante para a empresa e seus funcionários. O FM é importante para o indivíduo (o lugar certo para o

trabalho), e para empresa (o lugar certo para trazer equipes em conjunto e obter funcionários produtivos e para os resultados de inovação)”.

Ao apresentarmos a questão de como pode o empregado ser mais criativo e inovador, com a utilização dos serviços e produtos de FM e se há uma área destinada para a Criatividade e Inovação no seu negócio, Sr. Ubachs nos respondeu: “Salas de especiais para apresentar ideias que facilitam a inovação e criatividade. Criar um ambiente que é diferente do que os quartos médios de reuniões. Na P & G havia algumas salas desse tipo e funcionavam muito bem”

Sr. Ubachs respondeu nosso questionamento sobre as recomendações que deixa para os FM's: “Esforcem-se para a melhoria contínua. Ouçam o cliente. Pense o que é necessário para os processos criativos e trabalho em equipe”.

Foi possível presenciar diversos casos de criatividade e inovação na P&G que foram atribuídos à área de Facilities Management, que, ao final suportaram e contribuíram para resultados de sucesso na empresa.

O novo layout para os diretores foi uma grande quebra de paradigma, trazendo uma velocidade grande no negócio e criando uma cultura de maior comunicação, interatividade e uma relação mais próxima entre as pessoas.

A instalação do Video Collaboration Studios com o objetivo de aproximar mais as equipes e evitar os gastos econômicos e desgastes físicos com as viagens, sem contar o tempo fora de produção do funcionário com o transporte, deslocamento e jetlag.

**Figura 6** - Recepção escritórios P&G em Manhattan



Fonte: Site da empresa

As constantes inovações nos layouts para acomodar iniciativas de negócio, entregar a velocidade que o negócio pretende e ao mesmo tempo não onerar os custos e fazer cada vez mais um uso inteligente do espaço existente são realizações concretas que foram exemplificadas nesse estudo de caso.

Sr. Ubachs nos alerta de que o FM tem uma importante missão a cumprir, todavia, entende que a estratégia da empresa e os resultados de criatividade e inovação não estão ligados com tanta dependência do serviço de FM, ou seja, que ainda que o FM deva oferecer serviços e instalações de qualidade, não ultrapassem a fronteira do suporte e os resultados de criatividade e inovação não vão depender da entrega dessa área.

Concluimos que a P&G é um brilhante exemplo de como o *Facilities Management* é uma área que contribui – ainda que indiretamente - para resultados de criatividade e inovação, pois através dessa entrega contínua de conforto e soluções que melhoram a qualidade de vida dos empregados eles, ainda que não diretamente ligados ao resultado de criatividade e inovação, como nos destacou o Sr. Ubachs, apresentam serviços que facilitam o desenvolvimento do trabalho dos funcionários.

## 5.7 Serasa

A Serasa Experian, foi fundada em 1968, por iniciativa da Associação de Bancos do Estado de São Paulo (Assobesp) e da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban). O propósito inicial da Serasa era centralizar a coleta e organização das informações cadastrais para o fornecimento de crédito a pessoas jurídicas, contribuindo para que as decisões de negócios pudessem ser conduzidas com confiança e auxiliassem na recuperação de crédito, no combate ao endividamento e na estabilidade da economia.

Com a aquisição pela Experian em 2007, tornou-se uma empresa global. Deixou de focar seus negócios na venda da transação e no acesso pontual da informação para proporcionar soluções a seus clientes, passando a prover insumos e toda a infraestrutura em termos de tecnologia, aplicativos e prestação de serviços.

A preocupação com facilities, em todos os aspectos e principalmente em pessoas se reflete em suas instalações e serviços. O projeto inteligente da sede Serasa rendeu o título de único edifício brasileiro certificado pela Fundação Vanzolini na Norma Técnica NBR 9050 (Acessibilidade a Edificações).

Identificamos através do estudo de caso, da entrevista e dos dados fornecidos pelo profissional que colaborou com nossa pesquisa que a atração, retenção, além da criatividade e inovação são resultados muito influenciados pelo *Facilities Management*. Os espaços e serviços de excelência prestados pelo FM acabam por promover uma alta qualidade no ambiente de trabalho, possibilitando aos profissionais total bem-estar, segurança, ferramentas e liberdade para o desenvolvimento de suas atividades entregues e resolvidas com boas soluções.

Ao analisar a intervenção das atividades, produtos e serviços de FM, eles proporcionam uma base estruturada para o desenvolvimento dos produtos e serviços do próprio negócio, vez que, grande parte da redundância e infraestrutura para o desenvolvimento desses produtos e resultados de criatividade e inovação estão, em algum momento contando e recebendo aportes da área de *Facilities Management*.

### ***Alguns exemplos de Facilities na Serasa:***

*Desenvolvimento Espiritual:* Com base em crenças, valores e ética, acompanhados de pensamentos positivos e otimistas existe o espaço Capela Divina Luz, destinada a meditação, reflexão e encontros ecumênicos, para o desenvolvimento do fator espiritual.

**Figura 7** - Imagem de celebração no espaço ecumênico e capela Serasa.



Fonte: Site da empresa.

Espaço cultural Serasa Experian: É um local destinado a incentivar manifestações culturais de artistas brasileiros por meio de exposições de pintura, desenho, fotografia, escultura, lançamentos de livros e apresentações de grupos musicais.

O espaço de Convivência Max Sender: Área reservada à integração do Ser Serasa Experian e à realização de eventos pontuais. Dispõe de um belo jardim, equipado com churrasqueira e música ambiente. Com profissionais especialistas em diversas áreas de realiza exames periódicos, atendimento de emergência, consultas clínicas com horário marcado e, quando necessário, encaminhamentos à rede médica conveniada.

Possui espaço destinado à realização de atividades físicas e profissionais para a orientação e o acompanhamento das atividades realizadas pelos funcionários.

Incentiva a praticar e a apreciar a arte em geral, reconhecendo e premiando os melhores trabalhos.

Anualmente, todo Ser Sersa Experian tem a oportunidade de participar do Banco de Talentos.

Criado em 1998, o coral tem demonstrado seu brilhantismo nas diversas apresentações que realiza.

Escola Sersa Experian de Música: Inaugurada em 2004, a Escola de Música estimula novas habilidades do Ser Sersa Experian, dos familiares e dos prestadores de serviços.

*Ar-Condicionado:* O sistema de Ar condicionado da sede emprega tecnologia que assegura temperatura e humidade adequadas ao bem estar dos funcionários e à utilização dos equipamentos de informática.

O CPD é o grande coração do negócio da Sersa, que é informação. Como é visitado e auditado, foi um local que além de se pensar em sua funcionalidade, também levou-se em consideração a beleza para assim tanto proporcionar um ambiente agradável aos funcionários quanto impressionar visitantes e auditores.

**Figura 8** - Layout moderno, organização, limpeza e iluminação diferenciada na Sersa.



Fonte: Site da empresa.

Toda essa tecnologia que se apresenta a frente na área de contato com clientes,

usuários e funcionários, tem também nos bastidores uma alta tecnologia no que se refere a proteção das vidas e equipamentos, utilizando-se do que há de mais moderno em termos de combate à incêndio, o FM 200. É descrito pelo Departamento de Proteção Ambiental (EPA) como "o mais eficiente substituto do Halon 1301". O FM-200 suprime o fogo em até 10 segundos, impedindo a reação química que nele ocorre.

A sede da Serasa Experian conta com 5.000 m<sup>2</sup> de área verde, com espécies vegetais nativas que habitavam o terreno antes da construção do prédio. Todas foram analisadas, catalogadas, tratadas e identificadas com placas para se integrarem ao novo paisagismo.

**Figura 9** – Sede Serasa com espelhos d'água.



Fonte: Site da empresa.

Desde 2004, dispõe de um sistema de tratamento de esgoto para reutilização da água. O sistema gera uma economia de 50% no consumo de água potável, transformando diariamente até 63.000 litros de esgoto em água de reuso para lavagem de garagens e áreas externas, rega de jardins e utilização no sistema de exaustão de gordura das coifas do restaurante.

E para apresentar com brilhantismo a eficiência da qualidade da água após o tratamento, ao final do processo a água é usada em um aquário com peixes ornamentais.

**Figura 10** – Sistema de Tratamento de Esgoto e Reutilização da Água



Fonte: Site da empresa.

Até mesmo pássaros são cuidados com preocupação extrema, vez que o edifício, por ser construído em pele de vidro, acabou por ser um causador de mortes à essas aves que vendo o céu refletido no edifício imaginavam que era uma continuidade de seu espaço e impactavam a pele de vidro.

No caso da Serasa decidiu-se por colar imagens adesivas do seu predador o que fazia com que os pássaros ao avistarem seu predador natural naquele local, mudassem de direção.

**Figuras 11 e 12** – Estratégia para evitar a morte de pássaros.



Fonte: Site da empresa

Percebemos que muitas são as iniciativas de entregar um Facilities Management de alto desempenho e que foque na qualidade de vida das pessoas, comunidade e meio-ambiente. Esse é um esforço contínuo e grande diferencial da Serasa.

Todas as iniciativas, problemas, necessidades e áreas são tratadas com cuidado, excelência e investigados para se saber qual o estado da arte para essa solução.

Esse cenário será uma das causas de colocar a Serasa Experian em muito boa

colocação – muitas vezes até em primeiro lugar – em diversas listas que tratam da qualidade de vida no espaço de trabalho – e também no *Great Place to Work*.

## **5.8 Kimberly- Clark Corporation**

Fundada em 1872 pelos quatro sócios John A. Kimberly, Havilah Babcock, Charles B. Torneira e Franklyn C. Shattuck, em Neenah, em Wisconsin nos Estados Unidos.

Inovação foi, e ainda é a força motriz que esteve presente desde o começo da empresa. Esta cultura de inovação se iniciou no ano de 1890, quando a empresa lançou o papel higiênico em rolo, substituindo as folhas comercializadas na época. No ano de 1907, a empresa lançou no mercado o papel toalha, facilitando a vidas de seus consumidores e melhorando as condições de higiene.

Em 1914 mais uma grande revolução: o desenvolvimento da celulose de algodão, utilizado pelo exército americano como substituto do algodão cirúrgico durante a Primeira Guerra Mundial. Durante o conflito as enfermeiras do exército também usaram a celulose de algodão como absorventes íntimos descartáveis. Um produto que seria uma grande ameaça por incentivar a independência feminina no início dos anos 20 tornou-se um grande aliado da mulher e uma verdadeira mina de ouro para a Kimberly-Clark.

Hoje eles produzem desde produtos domésticos para higiene pessoal até dispositivos médicos e soluções para o local de trabalho, a Kimberly-Clark produz elementos essenciais para fazer uma vida melhor em mais de 150 países.

A área de *Facilities Management* está especialmente alinhada com a missão e valores da empresa que tem o mote de criar esses ambientes de trabalho excelentes. E em linha com o que é realizado em suas sedes em todo o mundo o Vice-Presidente e CFO Mark Buthman afirma que “espaços abertos e tecnologia facilitam a produtividade e o envolvimento”, defendendo também a idéia de que “espaços colaborativos e de reflexão direcionam à criatividade”.

Como conseqüência, a Kimberly Clark é listada em diversos países no mundo na lista *Great Place to Work* e na maioria das vezes freqüentando as primeiras posições

da lista

Ao indagarmos sobre a importância de se ter a participação dos *Facilities Managers* consultados e envolvidos no planejamento estratégico da empresa, eles nos responderam: “Eles são um subconjunto do que estamos tentando fazer como um negócio, portanto é importante sim que sejam envolvidos”. E quanto ao comportamento que espera dos FM’s, diz: “Os FM’s devem atuar combinando liderança e proporcionar instalações com pensamento e conhecimentos com forte execução voltada para os funcionários”

O *Facilities Management* da Kimberly-Clark busca estudar como as suas organizações locais querem trabalhar e proporcionar um ambiente de trabalho que é moderno, eficaz, relevante ainda respectiva de orgulho local nacional.

Questionando sobre o conhecimento e reconhecimento das lideranças da empresa sobre o FM, Mark nos apresenta como é vista a área na Kimberly-Clark: “O Facilities Management é uma área muito dinâmica e é uma área emergente em termos de engajamento liderança e apoio”. E sobre as suas recomendações para os *Facilities Managers* no que tange a auxiliarem os processos de criatividade e inovação: “Que continuem a manter-se conectados com as tendências emergentes e no desenvolvimento de casos de negócios fortes para o investimento e mudança.

### ***Alguns exemplos de Facilities na Kimberly-Clark:***

#### *A sede de Marketing Global*

A organização de Marketing Global da Kimberly-Clark escolheu para fazer a sua sede nos últimos andares de Civic Opera Building de Chicago em North Wacker. A localização central, vistas deslumbrantes, o caráter e a história do edifício Lyric Opera trouxe a empresa a este espaço.

**Figuras 13 e 14** - Sede Global de Marketing da Kimberly-Clarck em Chicago.

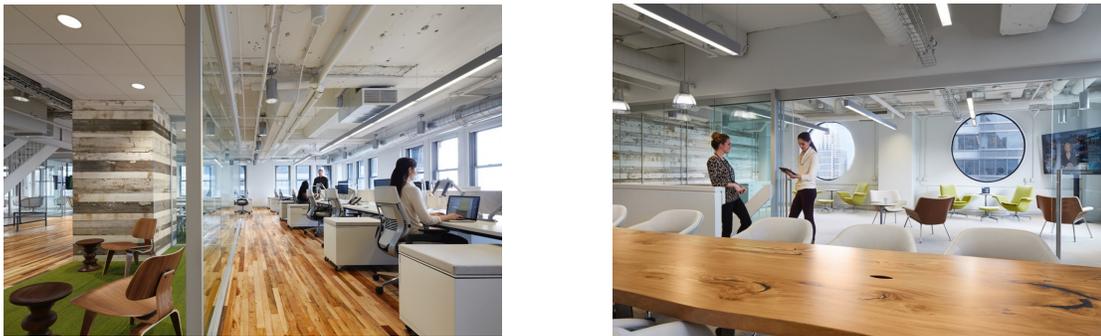


Fonte: Site da empresa.

A preocupação da Kimberly-Clark com relação à essa sede era de criar um espaço que apoiasse a sua cultura de colaboração, permitindo que os funcionários ao mesmo tempo tivessem um espaço de trabalho privado. Eles também queriam vários tipos de espaço para reuniões de pequenos grupos e videoconferência, bem como espaço para grandes grupos de até 35 pessoas para treinamento e eventos no local.

O projeto de espaço estava ocupando dois andares (totalizando 6.500 metros quadrados), o que era necessário para fornecer flexibilidade.

**Figuras 15 e 16** – Espaço Kimberly-Clark prioriza a iluminação e integração.



Fonte: Site da empresa.

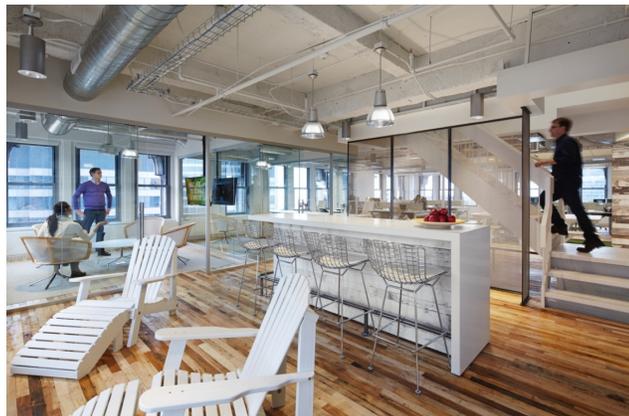
O espaço existente foi desenvolvido de modo a aproveitar bem os três lados com janelas, e planejado para ser um ambiente aberto. Essa característica foi uma preocupação da área de *Facilities Management* em propor um ambiente que

aproveitasse a iluminação natural e colocasse os funcionários em contato com o exterior para manter a possibilidade maior de visão e conseqüentemente fomentar momentos de reflexão e integração com o externo, tudo isso visando a que possam desenvolver a criatividade e inovação para suas soluções.

Para criar o ambiente aberto e arejado, usaram divisórias de vidro desmontáveis para as paredes em espaços de conferências, enquanto no andar da cobertura, uma parede de vidro telescópica permite que o espaço possa abrir completamente, mantendo os pontos de vista para o horizonte de Chicago.

Os pisos de bordo recuperados e madeira de tapume de celeiro aquecem a quase todo o espaço em branco, enquanto o mobiliário suporta o conceito aberto via bancadas estações de trabalho com arquivos móveis, por isso o pessoal pode escolher onde trabalhar cada dia.

**Figura 17** – Ambiente de Trabalho.



Fonte: Site da empresa.

Essa preocupação com o ambiente e o estilo para proporcionar conforto e bem estar é muito especial e na Kimberly-Clark, o que é fantástico e agrega um valor maior a tudo essa imagem é que a filosofia de *Facilities Management* vai além deste quesito instalações e é parte integrante do negócio da empresa que tem atualmente como conceito e anuncia em toda sua comunicação os lemas “Ambientes de Trabalho Excelentes”.

*Sede Atlanta - Regional para o Sudeste dos Estados Unidos*

Para o desenvolvimento de uma instalação de sede de uma divisão regional sudeste nos Estados Unidos, a Kimberly-Clark fez a escolha de um local de aproximadamente 80 acres em Roswell na área de Atlanta capital do estado da Georgia.

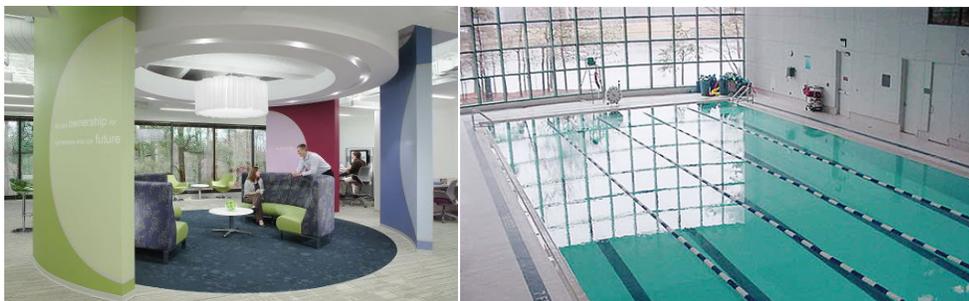
**Figura 18** – Integração campus-escritório-parque Kimberly-Clark



Fonte: Site da empresa

A Kimberly-Clark se preocupou em adquirir um local que atendesse suas necessidades específicas para um ambiente natural que compusesse a integração campus-escritório-parque. Decidiram a construção de seis edifícios, sendo dois prédios de escritórios, dois centros de pesquisa, um centro de conferências e um centro de saúde.

**Figura 19** - Projeto *Healthy Workplace\** (Local de trabalho saudável)



Fonte: Site da empresa

A Kimberly Clark em sua proposta de negócios anuncia que quer ajudar as

empresas a criar um local de trabalho excepcional - um que seja mais saudável, mais seguro e mais produtivo. O Projeto *Healthy Workplace\** (Local de trabalho saudável) é o primeiro passo para a criação de um ambiente onde as pessoas podem prosperar. Nessa campanha afirmam que pessoas saudáveis são mais felizes, mais entusiasmadas e mais produtivas.

**Figuras 20 e 21 – Áreas de trabalho Kimberly Clark**



Fonte: Site da empresa

Essa preocupação com *Facilities Management* em entregar ambientes de trabalho especiais, são reforçadas pelas afirmações do VP e CFO Mark Buthman: “Melhores locais de trabalho melhoram o engajamento e produtividade” conseqüentemente, esses resultados e mentalidade se refletem nas sedes da empresa de forma global.

A Kimberly-Clark divulga que estudos demonstraram que a cada ano as empresas perdem US\$ 1.685 dólares por empregado, devido ao absentismo e “presenteísmo” (funcionários chegando para trabalhar quando estão doentes). No entanto, os esforços típicos em melhoria da saúde em escritórios são focados em apenas uma atividade, como lavar as mãos. Então, decidiram lutar contra essa “doença” em vários elos da cadeia de transmissão, com o objetivo de parar a infecção nos locais que mais comumente começa.

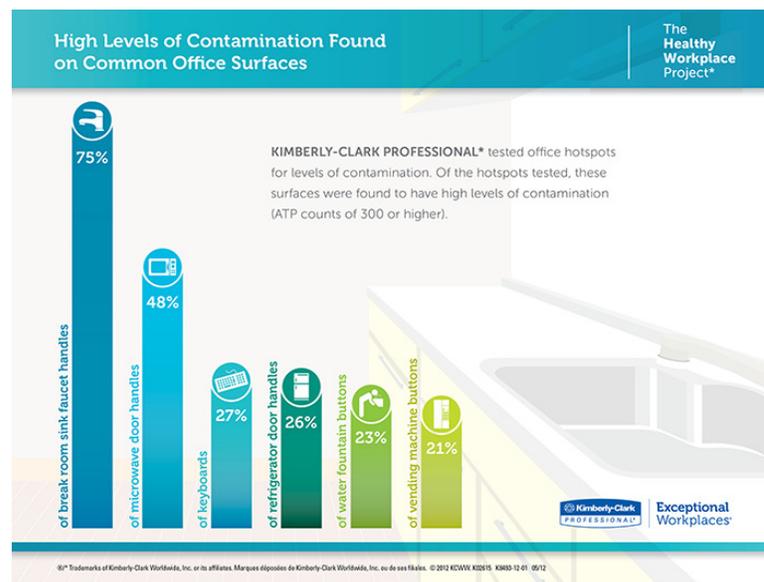
Bem Estar no ambiente de trabalho tem sido um foco particular da Kimberly-Clark e eles trabalharam diligentemente no desenvolvimento de uma solução para ajudar os empregadores e empregados a educar, promover e praticar bons hábitos no

trabalho, incluindo, mas não limitado à importância de ter uma rotina de higiene das mãos.

A pesquisa mostra que determinadas áreas de um local de trabalho são susceptíveis de abrigar o maior número de germes, são tipicamente áreas em que as pessoas entram em contato regularmente, como maçanetas, botões de elevador e mesas.

O Projeto ajuda a identificar áreas em seu local de trabalho, que representam a maior ameaça à saúde do empregado, e, em seguida, educá-lo e sua equipe sobre a forma de reduzir o risco.

**Figura 22** – Locais de altos níveis de contaminação



A Kimberly-Clark alerta em seu projeto que pequenas doenças, como resfriados, gripes e problemas no estômago podem espalhar-se muito rapidamente em um escritório e eles são a principal razão para as ausências não planejadas. Essas pequenas doenças são evitáveis, pois, seu projeto ajuda a identificar as áreas no local de trabalho, que representam a maior ameaça à saúde do empregado, e, em seguida, fornece ferramentas e educa os funcionários sobre a forma de reduzir o risco.

## Capítulo VI

### 6.1 Conclusões

Neste capítulo apresentam-se os resultados dos estudos de acordo com os conceitos da revisão de literatura e as perguntas de pesquisa.

Os resultados apresentados pelos estudos de caso nos levam a conclusão que respondem a questão investigativa a que se propõe o trabalho que é: Como e porque o *Facilities Management* contribui para os resultados organizacionais de Criatividade e Inovação?

O FM tem disseminado seus princípios e conceitos através de diversos mercados e públicos, atingindo também condomínios, hotéis, hospitais, indústrias, bancos, lazer, empresas e comércios.

Os diferentes casos estudados nos apresentam o *Facilities Management* como parte instituída e integrante dessas empresas – ou seja - o simples fato de sua existência nas organizações avaliadas já é um fato a se destacar, pois em todas as organizações estudadas o FM, o espaço, as instalações, os serviços e todas as linhas de atuação que compõe o setor de FM recebem cuidados, atenção e seguem como parte integrante da empresa como contribuinte nos quesitos de criatividade e inovação. O FM é um contribuinte desses resultados, ainda que em nossas investigações apresentam-se vertentes claras de que o FM é limitado no papel de sua contribuição, vez que a criatividade e a inovação são inerentes e dependentes do ser humano, ou seja dependerá das pessoas para se desenvolverem e aparecer, e não é o FM que levará a cabo essa produção ou poderá assumir esse papel.

Cada detalhe e cuidado dispensado pela corporação estudada apresentava um alinhamento com o negócio de forma a ter o investimento de esforços para estar em harmonia com os valores da companhia e conseqüentemente alinhar-se as iniciativas de criatividade e inovação nas demais áreas da corporação

A investigação direciona atenção também ao quesito financeiro, sendo um importante contribuinte para o aumento e manutenção da do desempenho da instituição e seus estabelecimentos.

Em termos de *Facilities Management*, a tecnologia já nos permite medir e atribuir custo e utilização de bens e recursos, em tempo real, em qualquer lugar do mundo. Precisamos agora aplicar seus conceitos inovadores e seu poder de integração nas instituições para através de seus conceitos, criatividade e inovação melhorar a qualidade de vida de todos.

O *Facilities Management* e os resultados obtidos negócio objetivo da corporação quando alinhados geram resultados positivos, pois, levar o conceito de atenção aos detalhes, as características de integração, multidisciplinaridade, visão sistêmica e holística e funcionalidade e planejamentos do *Facilities Management* para a estratégia do negócio potencializam a excelência na entrega de resultados e de criatividade e inovação.

Os resultados dos questionários evidenciam nas diferentes instituições os contínuos esforços em entender os usuários e clientes, a aplicação de pesquisas e avaliações contínuas sobre os serviços e a pós-ocupação são importantes fontes de informação para diversas áreas (recursos humanos, finanças, etc.) e dão as diretrizes para o seu setor para que cada vez mais possam satisfazer seus públicos e agregar valor nos resultados de criatividade e inovação.

O FM tem a responsabilidade por prover o equilíbrio de espaços comuns e privados para atender as diferentes fases do trabalho criativo. A evidência empírica foi apresentada através de organizações que mudaram suas formas de trabalhar pela transformação do seu escritório em um espaço de trabalho compartilhado.

A revisão de literatura e as respostas às questões nos confirmam que a criatividade é algo inato e não existe uma fórmula única para sua realização. É importante perceber que o espaço físico de trabalho tem uma dimensão sócio-psicológica e a relação entre criatividade e o espaço de trabalho é complexa. As pessoas podem ter

diferentes concepções sobre o mesmo espaço físico de trabalho. Isso significa que os padrões de interação entre as pessoas, responsabilidades, tecnologia e ambiente externo representam um ambiente muito complexo. Sob essas circunstâncias e de acordo com os resultados da investigação, percebe-se que a criatividade e a inovação podem ser influenciadas por diversas variáveis, na qual o Facilities tem presença.

As respostas ao questionário reforçam a literatura em uma série de ocasiões, especialmente pelo fato de estimular uma cultura de criatividade através da expressão de identidade criativa da organização pareceu muito importante.

Facilitar a criatividade significa promover qualidade de vida no ambiente de trabalho, entregar conforto e espaços agradáveis para o trabalho com diferentes formatos de espaços e serviços para atender as necessidades específicas do negócio.

É possível perceber com a investigação que o papel do FM é relevante como contribuinte dos resultados de criatividade e inovação, de forma que, se o ambiente não proporciona as necessidades de temperatura, iluminação, alimentação, transporte, níveis de acústica adequados, ergonomia, conforto visual, e instalações condizentes, essas faltas impactariam nos resultados de criatividade e inovação, pois, seria necessário que os empregados dirigissem seus esforços para superar e/ou resolver os problemas das instalações e os serviços que não estão em conformidade para que desempenhem sua função e dessa forma desviar-se-iam da finalidade de sua função.

Cada vez mais o *Facilities Management* evolui com as novas formatações das instituições modernas, que precisam se organizar e descobrir vantagens competitivas, mobilidade e velocidade e utilizam-se de alta tecnologia. O *Facilities Management*, ainda que tenha sua origem mais focada nas edificações, espaços e manutenções, hoje vem se expandindo e aproximando da estratégia do negócio, visando alinhar-se com as necessidades da instituição seja ela qual for.

## 6.2 Framework do Facilities Management

Os resultados da revisão de literatura e as respostas às entrevistas nos conduzem a um framework integral do FM que o coloca interligado à estratégia do negócio.

Essa abordagem apresenta o FM como um inovador e abrangente veículo de gestão dando aos *stakeholders* acesso a uma gama de serviços específicos, incluindo gestão de serviços e instalações, englobando os serviços de *Hard FM* e de *Soft FM*, tais como limpeza, segurança, gestão de resíduos e *catering*.

Esta nova abordagem proposta pelos resultados da investigação apóia a visão do FM como um contribuinte dos resultados de criatividade e inovação, criando um setor eficiente, adequados à finalidade da instituição, que agrega valor para o dinheiro investido e facilita o trabalho flexível.

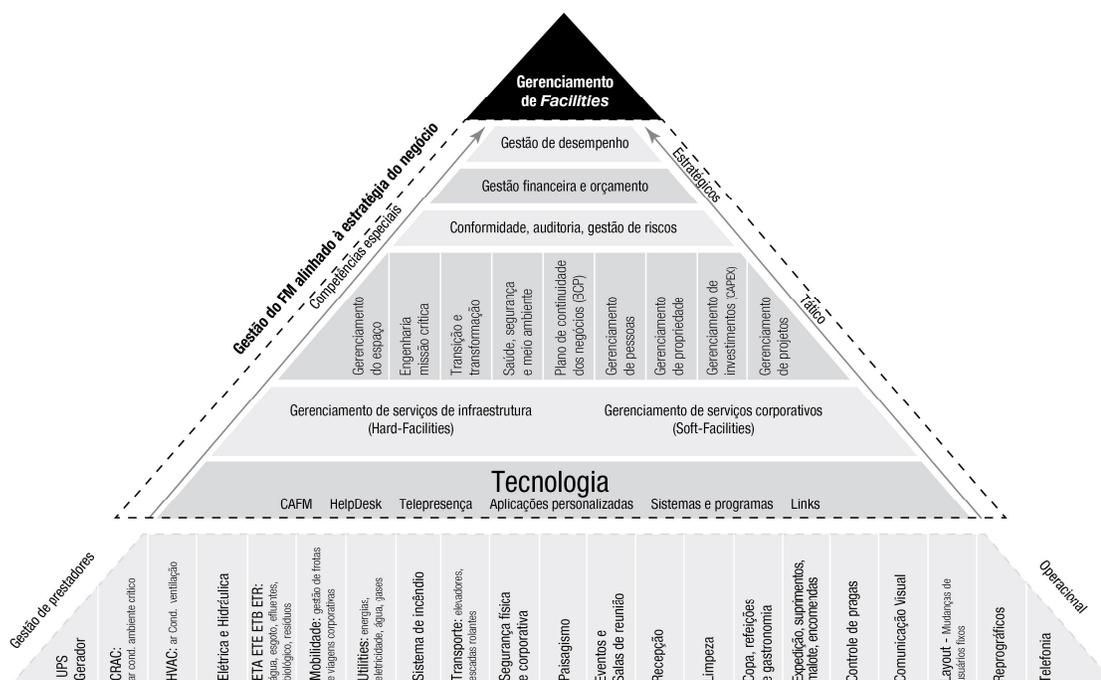
Identificamos com a investigação que o FM é um elemento-chave das instituições que compuseram os estudos de caso e sua contribuição para criatividade e inovação é de fácil percepção.

Abaixo desenvolvemos a figura que representa o framework do FM, onde, em sua base, se pode verificar a abrangência de suas atividades mais operacionais e focadas na gestão de prestadores de serviço (com atividades que – em sua maioria encontram-se terceirizadas no mercado).

Na parte central da pirâmide, os serviços táticos, aqueles que se utilizam da tecnologia para uma entrega de alto desempenho e a gestão de atividades de uma importância que está intrinsecamente ligada à outros setores da organização e requerem uma dedicação maior em seu desenvolvimento, vez que passam a impactar de maior forma a operação do que as atividades operacionais.

No topo da pirâmide, as atividades e funções estratégicas que devem estar alinhadas com as estratégias da instituição. Dessa forma essas ações estratégicas alinham as demais atividades abaixo com os valores e expectativas que a instituição tem para o desenvolvimento dos resultados que esperam ser entregues pelo Gerenciamento de *Facilities*:

**Figura 23 - Framework do FM**



Fonte: Autor

### 6.3 Contributos e Implicações da Investigação

O intuito da investigação foi de auxiliar no conhecimento e exploração do papel do gerenciamento de Facilities como área a contribuir para resultados de criatividade e inovação nas empresas.

A investigação possibilitou identificar que as empresas que estão com a área de FM implantadas em suas organizações conseguem ter desempenho que colabora em resultados de criatividade e inovação, bem como suas contribuições também resultaram em colocar a instituição na lista do Great Place to Work.

Os resultados comprovam que a área de FM implantada contribui para a qualidade de resultados relacionados ao ambiente de trabalho e conseqüentemente contribui para a obtenção de resultados de criatividade e inovação.

## 6.4 Limitações

É necessário reportar as limitações da investigação desenvolvida.

Em razão da limitação de números de casos estudados, a generalização dos dados não pode ser assegurada mesmo tendo sido respeitados os princípios científicos. Ainda assim, os dados extraídos dos diferentes estudos de caso são de acordo com a *Grouded Theory*, indicadores suficientes e qualificados para o processamento de um modelo teórico que responda a questão de investigação.

As limitações oriundas do universo e características de cada participante de instituição integrante dos estudos de caso também deve ser considerado, vez que a política de divulgação de informações, as diretrizes da empresa, o clima organizacional e pessoal do profissional, formação cultural, acadêmica e experiência profissional de cada um reflete em seu ponto de vista.

## 6.5 Desenvolvimentos Futuros

A característica de crescimento e velocidade que apresenta o FM nas instituições faz com que os trabalhos, como esse desenvolvido, sejam temporais e naturalmente requeiram novas averiguações e expansão de suas abordagens em conformidade com a evolução e aumento da maturidade do FM no decorrer do tempo.

Emerge da investigação realizada nesta dissertação a necessidade das instituições de aplicarem abordagem que promova maior integração e reconhecimento do FM, vez que em diversas respostas os questionados mostram a necessidade de receberem maior espaço nas tomadas de decisão que estão dentro do ambiente do FM.

Também a dissertação traz novos questionamentos que podem ser enfocados com maior especificidade em categorias que demonstraram requer do FM uma importante contribuição, como em recursos humanos na atração e retenção dos profissionais ou finanças pelos resultados em projetos que possam aperfeiçoar o uso do espaço de trabalho e dos serviços promovidos por *Facilities Management*.

## Bibliografia

- Academia Pearson (2011). *Criatividade e Inovação*. Consultoria Técnica de João G. Monteiro Jr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Ackoff, Russell L. Addison, Herbert J., Carey, Andrew (2010). **Systems Thinking for Curious Managers: With 40 new Management f-LAWS**. United Kingdom, Triarchy Press Limited.
- Alexander, Keith (1999). **Facilities Management, Theory and Practice**. E&FN Spon, London.
- Anderson, Joseph V. (1992) **Weirder than fiction: the reality and myths of creativity** Academy of Management Executive. p.40.
- Andrade, Nelson (2001). **Hotel: planejamento e projeto** / Nelson Andrade, Paulo Lúcio de Brito, Wilson Edson Jorge. – 3ª. ed. – São Paulo : Editora SENAC São Paulo, 2001.
- Antonioli, Paulo Eduardo (2003). **Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas**. Dissertação de (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2003.
- APF: [www.apf.pt](http://www.apf.pt) (acessada em 05/09/2013).
- Azzoni, C.R. (1993). **Desenvolvimento do Turismo ou Desenvolvimento Turístico: reflexões com base em duas regiões atrasadas** em São Paulo. In: Turismo e Análise, vol. 3 nº 1, ECA/USP, 1993.
- Bandeira-De-Mello, R., Cunha, C. (2003). **Operacionalizando o método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/TI**. Encontro de Estudos em Estratégia. Curitiba, Brazil. 2003
- Barrett, Peter. Baldry, David (2003). **Facilities Management Facilities Management, Towards Best Practices**. Blackwell Science Ltd., Oxford, 2<sup>nd</sup> Edition. 2003
- Barros, Paulo (2013). **Sem Segredo - Estratégia, Inovação e Criatividade**. Editora Casa da Palavra.

- Becker, F. (1990) **The Total Workplace: Facilities Management Facilities Management and the Elastic Organization**. Van Nostrand Reinhold, New York, 1990.
- BIFM: <http://www.bifm.org.uk/bifm/home> (acessada em 21/12/2013).
- Borsenik, Frank D.(2009). **The management of maintenance and engineering systems in the hospitality industry** / Frank D. Borsenik, Alan T. Stutts. – 4<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc, New York NY USA. 2009
- British Standards Institution.BS 8536:2010 Facility Management Briefing.**Code of practice**.
- Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Creatividad/2134655.html>
- Bull, Adrian (1998). **La economía del sector turístico**. Madrid: Alianza Editorial.
- Carr, Clay (1997). **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo. Makron Books.
- Castelli, Geraldo(1999).**Administração Hoteleira** / Geraldo Castelli. –6<sup>a</sup>. ed. –Caxias do Sul : EDUCS.
- Caterpillar: [www.caterpillar.com.br](http://www.caterpillar.com.br)
- Celestra: <http://celestra.ca/top-10-creativity-definitions/>(acessada em 22/12/2013)
- Construção – GESCON 2011: Sistemas de Informação na Construção. Editadas pela Secção de Construções Civas. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 27 e 28 de Outubro.2011.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques to developing grounded theory (3rd Ed.). Los Angeles, CA: Sage
- Cotts, D., Roper, K. and Payant, R. (2010): **The facility management handbook**, third edition, AMACOM
- CREEM: <http://creem.dmu.ac.uk/CWRes/whatis/creativitydefinitions.pdf>
- Csíkszentmihályi, Mihály (1996). **Creativity: flow and the psychology of discovery and invention**. HarperCollins Publishers.
- CSUN: <http://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm> ]
- **da Fundação Armando Alvares Penteado**. - Vol. 6, n. 11 (2007) - São Paulo: FEC-FAAP, 2007
- Davenport, T. (2005) **Why Office Design Matters**. Harvard Business School Working Knowledge Newsletter. September 12, 2005.
- Degani, Clarice Menezes (2010). **GESTÃO AMBIENTAL EM EDIFICACOES - Tecnologia e Sustentabilidade**. ABRAFAC, São Paulo, Junho 2012.
- DeMasi, Domenico (2000). **O ócio criativo**. Entrevista a Maria Serena Palieri.

Tradução de: OzioCreativo. Traduzido por: Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000, p.148

- DeMasi, Domenico (2003). **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003, p.148
- Drucker, P. / Expo Management (2001).**Management: A nova Organização e a Nova Estratégia**. Vídeo conferência, 2001.
- Drucker, Peter (1985). **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira.
- Edwards, Dr. Betty (1989).**Drawing on the Right Side of the Brain: a course in enhancing creativity and artistic confidence**. 7<sup>a</sup> Edição. Editora J.P. Tarcher.
- 
- Esquivias, Maria Teresa Serrano y Muriá, V. I. (2001) “**Una evaluación de la creatividad en la Educación Primaria**.” [online]. Revista Digital Universitaria. 1 de janeiro de 2001, <<http://www.revista.unam.mx/vol.1/num3/art1/>> [Acessado em 01 de dezembro de 2013].
- Falorca, Jorge. Rodrigues, Calejo, Silva, Mendes da. (2011) **A Utilidade das Aplicações Informáticas na Gestão da Manutenção de Edifícios**. CD do 2º Forum Internacional de Gestão da
- Fazio, Michael. Moffett, Marian. Wodehouse, Lawrence (2011).**A história da Arquitetura Mundial**. Tradução técnica Alexandre Salvaterra. 3ª. Edição. Porto Alegre, AMGH.
- Fleming, Alexander, (1944) - **A descoberta da penicilina**, “**Boletim Médico Britânico**” 2, p. 5.
- Franken, Robert E., (1994).**Human Motivation**, 3rd ed. Belmont, CA: Brooks/Cole Publishing, p 32).
- Gaio, Sandra Sofia Nora (2010) **Stakeholders Based Branding – Uma Abordagem Integradora dos Actores Locais na Gestão de Marcas Territoriais** Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial.
- Glaser, B.; Strauss, A.; 1967. The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research. New York, Aldine Transaction.
- Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/gptw-brasil>
- Guilford, J. P. (1957). Creative abilities in the arts. *Psychological Review* (64), 110-118.
- IFMA (2002).**Project Management Benchmarks report**.

- Jensen, Anker (2010). **Facilities Management comes of age.** FinanceDirectorEurope, 2010 disponível em linha em: <http://www.the-financedirector.com/features/feature84914/>
- Jornal de Piracicaba <http://m.jornaldepiracicaba.com.br/mobile/noticia.php?id=3803>
- Jungman, Milton (2000). **A influência da estrutura e da organização do trabalho na qualidade do atendimento: um estudo de caso em serviços.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo,
- Kaplan, Robert S., Norton, David P (1997). **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus.
- Kelley, Tom; Littman, Jonathan (2002). **1ª Arte da Inovação: lições de criatividade da IDEO, a maior empresa norte-americana de design.** Tradução de Maria Claudia Lopes. 2. ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- Kelley, Tom; Littman, Jonathan (2007). **10 faces da Inovação, As : estratégias para turbinar a criatividade.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2007. p. 3, 20, 22.
- Kerlin, R. Breaking the silence: toward a theory of women's doctoral persistence. Canada, 1997. Thesis (Ph.D.) University of Victoria.
- Kimberly Clark : [www.kimberly-clark.com.br](http://www.kimberly-clark.com.br)
- Kotler, Philip (2000). **Administração de Marketing - 10ª Edição, 7ª reimpressão –** Tradução Bazán. Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: **Prentice Hall**, 2000.
- Levesque, Lynne C (2001). **Breakthrough creativity: achieving top performance using the eight creative talents.** 1<sup>st</sup> Edition. Davies-Black Publishing.
- Lewis, Bernard T (1999). **Facility manager's portable handbook.** McGraw-Hill, New York.
- Lima Netto, Roberto Procópio de(2004). **A Criatividade do Rei: um método fácil para você se tornar criativo.** Rio de Janeiro, Ediouro.
- Linzmayer, Eduardo (1994). **Guia básico para administração da manutenção hoteleira.** São Paulo: SENAC.
- M. I. Okoroh; C. M. Jones; and B. D. Ilozor (2003). **Adding value to Constructed Facilities: Facilities Management Facilities Management Hospitality Case Study /** M. I. Okoroh; C. M. Jones; and B. D. Ilozor - Journal of Performance of Constructed Facilities / February.

- Marín, R. (1995). **La creatividad: diagnóstico, evaluación e investigación**. Madrid: UNEDMarín (1995, p. 2) defiende que: "Creatividad es toda innovación valiosa".
- May, Rollo (1975). **The Courage to Create** . New York: W.W. Norton & Company Inc, (1975 p.110)
- Mazoyer, Marcel. Roudart, Laurence (2010). **História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea**. Tradução de Cláudia F. FalluhBalduino Ferreira – São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: NEAD.
- Naccce (1999) citadopor Pryce, V. (2005) **Creativity, Design and Business Performance**. DTI economics paper No. 15. November 2005. p.4.Naiman, Linda, (2014).**Creativity At Work**– disponível em:[www.creativityatwork.com](http://www.creativityatwork.com) (acessada em 05/03/2014).
- P&G: [www.pg.com](http://www.pg.com)
- Palomo, Manuel Figuerola (1990). **Teoría Económica del Turismo**. Madrid: Alianza Editorial.
- Peppers, John (2005).**What Really Matters**. Berman Printing Co.
- Prado, David (2011). **Fundamentación Científica de La Creatividad. Como investigamos em/com La Creatividad?**IACAT.
- Prodgers, Lionel (2009). **History of Facilities Management in 5 Minutes**. Text of talk delivered on World FM Day at Google's HQ in London, 28 August 2009.
- Pryce, V. (2005) **Creativity, Design and Business Performance**. DTI economics paper No. 15. November (2005. p.4)
- RICS - **The strategic role of facilities managementFacilities Management in business performance**, 3rd edition, Londres, 2012. p.9
- Rigie, Mitchell; Harmeyer, Keith (2013).**Smartstorming: The Game-Changing Process for Unleashing the Creative Genius of Any Group**. EditoraDOG EAR PUB LLC.
- Rosa, Carlos Augusto de Proença (2012). **História da ciência : da antiguidade ao renascimento científico**. – 2. ed. – Brasília: FUNAG.
- Sanmartin, Stela Maris (2012). **Criatividade e Inovação na empresa: do potencial à ação criadora**. São Paulo: Trevisan.
- Savage, A. **"Workplace Strategy: What is and why you should care"** Journal of Corporate Real Estate. Vol. 7 Nº 3, 2005

- Serasa Experian:  
[http://www.serasaexperian.com.br/serasaexperian/publicacoes/bis/2005/92/bis\\_0019\\_6.htm](http://www.serasaexperian.com.br/serasaexperian/publicacoes/bis/2005/92/bis_0019_6.htm)
- Shohet, I. M.(2006).**Key performance indicators for strategic healthcare facilities maintenance**,ASCE Journal of Construction Engineering and Management, 132(4), 345-352.
- Sinclair, M.T; Stabler, Mike (1997).**The economics of tourism**.Routledge, 1997.
- Smith,Stephen (1995). **Tourism Analysis: a handbook**, Logman.
- Springer, T. —**AWS Basics**||Kimball Office. June 13, 2010. Chicago, IL. © 2010 HERO, inc.
- Sternberg, Robert J.; Lubart, Todd I (1995).**Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity**. New York, NY, US: Free Press. (p.3)
- Tamayo, A. (2004).**Cultura e Saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed.
- Then, Danny Shiem-shin. Hee, Tan Teng (2013). **Facilities ManagementFacilities Management and the Business of Managing Assets**. Routledge, New York, NY: 2013
- Then, Danny Shiem-shin.McGregor, Wes (1999). **Facilities ManagementFacilities Management and the Business of Space**. Taylor & Francis, London.
- Thomke, SH. **Capturing the real value of innovation tools**. Sloan Manage Rev
- Torre, Saturnino de La (2005). **Dialogando com a Criatividade**. São Paulo: Madras.
- Unilever: [www.unilever.com](http://www.unilever.com)
- Volvo: [www.volvo.com](http://www.volvo.com)
- Weisberg, Robert W. (1993). **Creativity: Beyond the Myth of Genius**. Nova York: W. H. Freeman & Co.

## Apêndice 1

### Guião de Entrevistas

- 1 Quanto o FM aplicado em sua empresa traduz e se alinha com os valores e missão dela?
- 2 Que contribuições trazem o *Facilities Management* para o espaço de trabalho?
- 3 Que contribuições trazem o *Facilities Management* com seus serviços na empresa?
- 4 Que contribuições trazem o *Facilities Management* para os resultados de criatividade e inovação?
- 5 Qual a contribuição do FM no aumento da qualidade de serviços e produtos para funcionários?
- 6 Qual a contribuição do FM no aumento da qualidade de serviços e produtos para clientes?
- 7 Qual a contribuição do FM no aumento na participação de mercado?
- 8 Qual a contribuição do FM no aumento da qualidade de vida dos funcionários?
- 9 Considera importante que os Facilities Managers sejam auscultados e envolvidos no planeamento estratégico da empresa?
- 10 Que comportamentos gostaria de ver nos facilities managers para potenciar o desenvolvimento e resultados de criatividade e inovação?
- 11 Até que ponto estarão os facilities managers conscientes do seu papel?
- 12 Até que pontos os líderes da empresa estão conscientes do potencial de FM na melhora de resultados?
- 13 Quanto pode o funcionário ser mais criativo e inovador com a intervenção dos serviços e produtos de FM?
- 14 Existe uma área destinada à descompressão e focada à Criatividade e Inovação em sua empresa?
- 15 Espaços e serviços de FM já resultaram em resultados criativos e inovadores em sua empresa?