

**CRIAÇÃO DE VALOR NA GESTÃO DO IMOBILIÁRIO
COM FACILITIES MANAGEMENT
CASO FUNDIESTAMO**

Pedro Miguel da Silva Nunes Barradas

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

**Orientador:
Prof. Doutor Rui Alpalhão, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças**

Abril 2011

Índice

Índice.....	2
Índice de Tabelas.....	5
Índice de Figuras.....	7
Siglas e Acrónimos.....	9
Agradecimentos.....	11
Sumário.....	12
Abstract.....	13
Sumário Executivo.....	14
1. Definição do contexto do problema.....	18
2. Revisão da literatura.....	21
O Desenvolvimento de FM.....	22
Definindo Facilities Management.....	25
FM num contexto de mudança.....	31
Actividade Profissional de FM.....	32
3. Modelo de Processos para FM.....	36
3.1. Processos Chave FM KP.....	42
Gestão da Relação com o Cliente - “CRM”.....	42
Gestão do Portfólio de Serviços - “SPM”.....	43
Gestão da Entrega do Serviço - “SDM”.....	45
Gestão Financeira em FM - “Finance”.....	46
3.2. Processos de Suporte FM KE.....	48
Gestão Estratégica - “Strategic”.....	48
Gestão de Suporte - “Support”.....	49
Gestão de Recursos Humanos FM - “HRM”.....	51
4. Aplicação do Modelo PST FM à Fundiestamo.....	53
4.1. Organização Fundiestamo.....	53
4.2. Implementação do PST na Fundiestamo.....	55
Gestão da Relação com o Cliente.....	56
Gestão do Portfólio de Serviços.....	59
Gestão da Entrega do Serviço.....	62
Gestão Financeira em FM.....	63
Gestão Estratégica.....	65
Gestão de Suporte.....	69

4.3. Hierarquização do Plano de Acções.....	72
5. Conclusões	76
Bibliografia.....	79
Anexos.....	85
Anexo Elemento 1 - Gestão dos dados e requisitos do cliente	86
Anexo Elemento 2 - Informação & Comunicação.....	88
Anexo E2 - Resumo de diversos temas (Informação & Comunicação).....	90
Anexo Elemento 3 - Gestão de perfis de Serviços	92
Anexo Elemento 4 - Gestão dos serviços técnicos	94
Anexo E4.1 - Resumo de diversos temas (Gestão dos serviços técnicos)	96
Anexo E4.2 - Programa de Manutenção e reparação (“A Maintenance and Repair Program”).....	113
Anexo E4.3 - Listagem de elementos objecto de manutenção periódica (“Maintenance Schedule”).....	116
Anexo Elemento 5 - Gestão de serviços “soft”	118
Anexo Elemento 6 - Gestão do Imóvel & Planeamento do Espaço.....	120
Anexo E6.1 - Resumo de diversos temas (Gestão do Imóvel & Planeamento do Espaço)	122
Anexo E6.2 - Indicadores de desempenho de espaço (eficiência, flexibilidade, utilização do espaço)	128
Anexo E6.3 - Formulário de previsão de Espaço.....	130
Anexo E6.4 - Sistema de avaliação de Mobiliário.....	133
Anexo Elemento 7 - Gestão de Projectos	135
Anexo E7 - Resumo de diversos temas (Gestão de Projectos)	137
Anexo Elemento 8 - Gestão do meio e riscos do negócio	139
Anexo E8.1- Resumo de diversos temas (Gestão do meio e riscos do negócio)	141
Anexo E8.2 - Identificação dos riscos envolvidos no outsourcing.....	145
Anexo Elemento 9 - Definindo o desempenho do serviço	147
Anexo E9.1 - Resumo de diversos temas (Definindo o desempenho do serviço)	149
Anexo E9.2 - Exemplo de um SLA	151
Anexo E9.3 - Guião para elaboração de contratos.....	153
Anexo Elemento 10 - Gestão de terceiras partes	158
Anexo E10 - Resumo de diversos temas (Gestão de terceiras partes)	160

Anexo Elemento 11- Gestão de controlo de Custos & Relatórios	162
Anexo E11- Resumo de diversos temas (Gestão de controlo de Custos & Relatórios)..	164
Anexo Elemento 12 - Orçamentação & Previsão	168
Anexo E12.1 - Resumo de diversos temas (Orçamentação & Previsão)	170
Anexo E12.2 - Exemplo de pedido de Orçamento de Capital	176
Anexo Elemento 13 - Planeamento estratégico	178
Anexo E13 - Resumo de diversos temas (Planeamento estratégico)	180
Anexo Elemento 14 - Organização	190
Anexo E14 - Resumo de diversos temas (Organização)	192
Anexo Elemento 15 - Gestão da Inovação & Aprendizagem	194
Anexo E15 - Resumo de diversos temas (Gestão da Inovação & Aprendizagem).....	196
Anexo Elemento 16 - Gestão do desempenho do negócio	197
Anexo Elemento 17 - Benchmarking	199
Anexo E17.1 - Resumo de diversos temas (Benchmarking).....	201
Anexo E17.2 - Protocolo de benchmarking de custos de serviços de FM.....	212
Anexo E17.3 - Checklist para avaliação do departamento de FM	223
Anexo Elemento 18 - Sistemas TI - FM	227
Anexo E18 - Resumo de diversos temas (Sistemas TI - FM).....	229
Anexo Elemento 19 - Gestão de Recursos Humanos.....	232

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definições de FM	26
Tabela 2 – Abordagem convencional de FM	27
Tabela 3 – Diferentes Visões do âmbito de FM.....	28
Tabela 4 – Diferentes pontos de vista das partes interessadas	28
Tabela 5 – Competências requeridas para os CFM.....	33
Tabela 6 – PST FM – Definição de funções	38
Tabela 7 – Subdivisão dos Elementos FM KP e FM KE.....	39
Tabela 8 – Descrição geral dos Níveis de Maturidade.....	41
Tabela 9 – Situação Imóveis Fundo Fundiestamo I.....	55
Tabela 10 – Gestão da Relação com o Cliente - Perfil de maturidade Fundiestamo	58
Tabela 11 – Gestão do Portfólio de Serviços - Perfil de maturidade Fundiestamo	59
Tabela 12 – Gestão da entrega do Serviço - Perfil de maturidade Fundiestamo	62
Tabela 13 – Gestão Financeira em FM - Perfil de maturidade Fundiestamo.....	63
Tabela 14 – Gestão Estratégica - Perfil de maturidade Fundiestamo	65
Tabela 15 – Gestão de Suporte - Perfil de maturidade Fundiestamo	69
Tabela 16 – Hierarquização do Plano de Acções Fundiestamo	72
Tabela 17 – Correlação PGPI – PST FM	73
Tabela 18 – PPP’s – Abreviaturas tipo de contratos	91
Tabela 19 – PPP’s – Descrição BOT e DBFO	91
Tabela 20 – Definições de Manutenção	96
Tabela 21 – Definições de Manutenção BS 3811	97
Tabela 22 – Etapas chave envolvendo a Gestão de Projectos.....	100
Tabela 23 – Regras para os locais de Trabalho	123
Tabela 24 – Questionário satisfação sobre o espaço de trabalho	126
Tabela 25 – Riscos da organização de FM.....	142
Tabela 26 – Exemplo de um SLA para serviços de FM.....	150
Tabela 27 – Orçamento Administrativo	171
Tabela 28 – Orçamento Operacional.....	172
Tabela 29 – Projecção de dados do orçamento	174
Tabela 30 – Oportunidades para evitar e reduzir de custos.....	175
Tabela 31 – Ferramentas para apoiar o desenvolvimento de uma estratégia de FM	182
Tabela 32 – Comparação entre SFP, Master Plan e Tactical Plan	187

Tabela 33 – KPIs Route Map	188
Tabela 34 – Hierarquia dos KPIs	189
Tabela 35 – Classificação típica de um centro de custos de FM.....	203
Tabela 36 – Os 9 KPI's do IFMA	209
Tabela 37 – Benchmarks típicos de manutenção e reparação	211

Índice de Figuras

Figura 1 – Valor Central de FM	23
Figura 2 – Modelo de funcionamento de FM.....	27
Figura 3 – Factores de Empurre - Puxe.....	28
Figura 4 – Mapa de Valor de FM.....	30
Figura 5 – Mapa de Valores simplificados de FM	30
Figura 6 – Diferença entre Gestão da Manutenção e FM	34
Figura 7 – Evolução das expectativas dos Utilizadores	35
Figura 8 – Diagrama Funcional de FM e áreas de influência do PST	38
Figura 9 – Posicionamento dos Elementos FM KP.....	40
Figura 10 – Posicionamento dos Elementos FM KE	40
Figura 11 – Gestão da Relação com Cliente – Posicionamento dos elementos.....	43
Figura 12 – Gestão do Portfólio de Serviços – Posicionamento dos elementos	44
Figura 13 – Gestão da entrega do Serviço - Posicionamento dos elementos.....	45
Figura 14 – Gestão financeira em FM - Posicionamento dos elementos.....	47
Figura 15 – Gestão Estratégica - Posicionamento dos elementos.....	49
Figura 16 – Gestão de Suporte - Posicionamento dos elementos	50
Figura 17 – GRH em FM - Posicionamento dos elementos.....	52
Figura 18 – Organização SAGESTAMO.....	53
Figura 19 – Perfil de Maturidade da Fundiestamo.....	56
Figura 20 – Diagrama funcional de FM: Gestão pelos Inquilinos	68
Figura 21 – Diagrama funcional de FM: Gestão pela Fundiestamo	68
Figura 22 - Modelo Conceptual (proposto) de Gestão do Património Imobiliário do Estado .	74
Figura 23 – Os Três C’s de FM.....	90
Figura 24 – Tipos de manutenção	97
Figura 25 – Decisão com base no Tipo de Manutenção	98
Figura 26 – Tipos de Manutenção – Acções	98
Figura 27 – A pirâmide de decisão na organização da manutenção	99
Figura 28 – Processos gerais envolvidos no Modelo de gestão da Manutenção IDEF.....	101
Figura 29 – Identificar Activos (Nó A): Modelo IDEF	103
Figura 30 – Identificar Requisitos de Desempenho (Nó “R”): Modelo IDEF	105
Figura 31 – Avaliação de Desempenho (Nó “P”): Modelo IDEF	106
Figura 32 – Identificação dos perigos (Nó P3): Modelo IDEF	107

Figura 33 – Plano de Manutenção (Nó “M”): Modelo IDEF.....	108
Figura 34 – Gestão das Operações de Manutenção (Nó “O”): Modelo IDEF.....	110
Figura 35 – Custos de manutenção para uma selecção de edificios industriais, comerciais e de retalho.....	111
Figura 36 – Comparação dos custos com base nas despesas de 2,5% do custo do edificio...	111
Figura 37 – Reparação e Manutenção em comparação com o Output Total.....	112
Figura 38 – Reparação e Manutenção em relação ao Output Total indexados a preços de 2000.	112
Figura 39 – Portfolios Core-periféricos.....	138
Figura 40 – Selecção do portfolio em função do tipo de contrato de locação.....	138
Figura 41 – Exemplo de incertezas com que uma organização é confrontada.....	143
Figura 42 – Modelo Conceptual para gestão das relações de FM.....	144
Figura 43 – Custo real do ciclo de vida de um imóvel.....	164
Figura 44 – Custos do Ciclo de Vida.....	167
Figura 45 – Processo de desenvolvimento estratégico de FM.....	180
Figura 46 – Processo planeamento estratégico FM (SFP).....	183
Figura 47 – Forma tradicional da estrutura de comunicação.....	192
Figura 48 – Forma Moderna da estrutura de comunicação.....	193
Figura 49 – Metodologia para aferir os custos de FM.....	204
Figura 50 – Diagrama do ciclo de Benchmarking de FM.....	207
Figura 51 – Metodologia IFMA para processo de benchmarking.....	208
Figura 52 – Protocolo para a medição das áreas. Percentagens típicas de medição de áreas	210

Siglas e Acrónimos

AECOPS - Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas

AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

ARU - Áreas de Reabilitação Urbana

BBS - Business Balanced Scorecard

BEST - Business Excellence through Speed and Teamwork

BIFM - British Institute of Facilities Management

BMS – Building Management Systems

BS - British Standards

BSC - Balanced Scorecard

CADD – Computer-Aided Design and Drafting

CA(I)FM – Computer-Aided (Integral) Facility Management

CEN - European Committee for Standardization

CFM - Certified Facility Manager

CIB - International Council for Research and Innovation in Building and Construction

CMMS – Computerized Maintenance Management Systems

CREM - Corporate Real Estate Management

CRM - Customer Relationship Management

CSFs – Critical Success Factors

DTI – Department of Trade and Industry

EFQM - European Foundation for Quality Management

EN15221-1: 2006 Facility Management – Part 1: Terms and definitions

EuroFM - European Facility Management Network

FM - Facilities Management

FDM - Facility Demand Management

FM SD - FM Service Delivery

FM KP - FM Key Processes

FM KE - FM Key Enablers

FMAA - Facility Management Association of Australia

FMIS – Facility Management Information Systems

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IDEF - Modelo Operacional de Gestão da Manutenção

IFMA - International Facility Management Association (USA)

KP EN - Key Performance Enablers

KPIs – Key Performance Indicators

LCC – Life Cycle Cost

PDCA – Plan-Do-Check-Act

PGPI - Programa de Gestão do Património Imobiliário

PM – Project Management

PST - Process Survey Tools

PST FM - Process Survey Tool for Facility Management

RICS - Royal Institution of Chartered Surveyors

SD - Service Delivery

SCE - Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios

SDM – Service Delivery Management

SFP - Strategic Facility Planning

SLAs - Service Level Agreements

SPM - Service Portfolio Management

TFM - Total Facilities Management

Agradecimentos

Uma empreitada desta natureza, só é possível com a motivação dos intervenientes e o apoio das pessoas que nos rodeiam.

Na concretização do objectivo de realização deste projecto e do respectivo cumprimento do programa de trabalhos, saliento em primeiro lugar a minha esposa e os meus filhos. A minha esposa, foi durante este percurso, uma ajuda incondicional na perseverança, dedicação e disponibilidade com que me acompanhou. Relativamente aos meus filhos, apesar de crianças, demonstraram uma boa adaptação a algumas situações de reorganização familiar.

No que diz respeito ao meu orientador, Professor Rui Alpalhão, confesso que me surpreendeu, pelo entusiasmo contagiante e por algo mais, do que foi uma efectiva orientação. A sua intervenção sempre pertinente, motivadora e eficaz foi funda

mental, proporcionando uma sintonia rápida na definição dos caminhos a seguir.

Aproveito também para destacar o apoio da Sagestamo e Fundiestamo, nas pessoas do Eng.º Filipe Amado, Eng.ª Hortense Baeta e Dr.ª Alice Barroqueiro, com o fornecimento da informação necessária que permitiu a concretização deste projecto e pelo acolhimento que foi demonstrado a novos conceitos e hipóteses de melhoria.

A disponibilidade para a realização de uma autoavaliação organizacional, que se revelou bastante importante para o desenvolvimento deste projecto, é reveladora desta abertura a novos caminhos.

Numa época de permanente falta de tempo, expresso os meus sinceros agradecimentos, ao tempo que me foi disponibilizado pelas pessoas referidas anteriormente.

Sumário

O objectivo deste projecto é demonstrar a criação de valor que uma abordagem integrada de gestão de imobiliário, denominada Facilities Management, poderá acrescentar ao património do estado.

O objecto da definição e implementação do projecto, será a empresa Fundiestamo (sociedade gestora de fundos imobiliários), do grupo da SAGESTAMO (sub-holding da Parpública), focalizada na área Imobiliária.

A definição do contexto do problema, revela a ausência de metodologias de gestão eficiente do património imobiliário do estado e do sector em geral, em que a intervenção ao nível da manutenção dos imóveis se resume a acções pontuais reactivas, em detrimento de abordagens preventivas e planeadas.

O enquadramento teórico da referida problemática, irá revelar os efeitos nefastos identificados por diversos autores, inerente a esta abordagem e irá apresentar as vantagens de uma gestão estratégica e especializada associada ao conceito do Facilities Management (FM), que tem vindo a vingar nos países mais desenvolvidos da Europa. Irá ser apresentado um breve resumo da história do desenvolvimento de FM na Europa, as diversas definições em torno desta filosofia e os efeitos da gestão da mudança provocados por uma estratégia de implementação de FM.

A actividade profissional do gestor de FM, merecerá referência ao nível das suas competências, perfil profissional e descrição do seu papel dentro da organização.

Será descrito um modelo de processos para FM, que será utilizado para uma autoavaliação da sociedade Fundiestamo, definindo estágios organizacionais da empresa dentro de cada um dos processos.

A aplicação do referido modelo à FUNDIESTAMO, irá ainda proporcionar a identificação de medidas propostas de melhoria e desenvolvimento dos processos considerados de maior relevância.

Face ao extenso conjunto de acções de melhoria que serão elencadas, fruto do cruzamento do referido modelo com a organização Fundiestamo e com a revisão da literatura, será apresentado um plano de hierarquização de acções que se propõe calendarizar no tempo.

Abstract

The aim of this project is to show the creation of value that an integrated approach to managing real estate, known as Facilities Management, can add to state heritage.

The purpose of defining and implementing the project, will be the Fundiestamo company (real estate fund management company), from SAGESTAMO group (Parública, SGPS, SA. sub-holding), focused in real estate.

The context definition of the problem, indicates the lack of methodologies for efficient management of state's real estate and the industry sector in general, in which the involvement at the maintenance level of buildings is summarized to reactive individual actions rather than a preventive and planned approach.

The theoretical formulation of this problem will reveal the adverse effects identified by several authors inherent to this approach, and will present the advantages of specialized strategic management related to the concept of the Facilities Management (FM) which has succeeded in more developed European Countries. A brief summary of the history of the FM development in Europe and the various definitions around this philosophy and the management effects of change caused by a strategy for implementation of FM will be presented.

The professional activity of the FM manager deserves a mention with reference to the level of their skills, job profile and role description within the organization.

A Process Model for FM will be described, which will be used for a self-evaluation of FUNDIESTAMO, defining organizational stages of the company within each one of the processes.

The implementation of this model to FUNDIESTAMO will also allow the identification of proposed measures for improvement and development of the most relevant processes considered.

Given to extensive set of improvement actions which will be listed, due to the crossover of the model with the FUNDIESTAMO organization, and the literature review, a plan of prioritized actions proposed to be scheduled will be presented.

Sumário Executivo

A falta de liquidez do sistema bancário e a consequente dificuldade de concessão de crédito, tem contribuído para a crise profunda que atravessa o sector da Construção. Como factor de agravamento, regista-se a subida das taxas de juro, pelo Banco Central Europeu, desde o início de 2010.

A construção de habitação nova, tem vindo nos últimos anos a decrescer, tendo constituído no entanto nas últimas décadas, a solução apresentada às famílias portuguesas para resolução do seu problema habitacional de aquisição de casa própria, colocando o nosso país num dos primeiros lugares do ranking Europeu da taxa de proprietários.

As associações do sector, têm enfatizado a necessidade de alternativa, com o mercado de reabilitação como caminho a seguir. A AICCOPN (Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas) considera que o Governo deve adoptar medidas urgentes com a criação de um verdadeiro mercado de arrendamento e a dinamização da reabilitação urbana.

As nossas cidades vão assistindo à degradação progressiva das suas estruturas urbanas, dos seus edifícios, dos seus espaços exteriores. Por isso, torna-se imprescindível o desenvolvimento de processos de reabilitação urbana integrada, racionalizando recursos e evitando intervenções dispersas que possam revelar-se contraditórias (portal da Habitação, da responsabilidade do Instituto Nacional da Habitação).

A reabilitação representa no nosso país apenas 7,4% do mercado da construção, ocupando em Espanha 24% desse mercado, aproximando-se da média europeia que é de 36% (AICCOPN, 2008). Para além dos efeitos positivos ao nível da qualidade de vida e valorização do património das populações, a sua dinamização é essencial para um sector de actividade que representa 5,4% do PIB e 11% do emprego nacional.

A AECOPS (2009) estima, o mercado potencial de reabilitação em Portugal, para os edifícios residenciais em cerca de 74 mil milhões de euros. Relativamente ao segmento não residencial privado, o potencial de reabilitação ascende a cerca de 26 mil milhões de euros. Nos edifícios que são propriedade das Administrações Central, Local e Regional e que estão afectos à prestação de serviços de utilidade pública, estima-se o potencial de reabilitação em cerca de 6 mil milhões de euros.

Os edifícios são vistos como um dos sectores onde se poderão obter ganhos importantes ao nível dos consumos energéticos, razão pela qual se assiste a um esforço a nível europeu para combater a ineficiência energética.

O impacto mais evidente do SCE (Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios), sobre o parque residencial existente, manifesta-se com a obrigatoriedade destes apresentarem um Certificado Energético aquando da sua venda ou arrendamento.

Para efeitos de estimativa do potencial de trabalhos associados à melhoria da eficiência energética do edificado residencial, este deverá situar-se entre 11.333,7 milhões de euros e 14.355,4 milhões de euros.

Ainda segundo a AECOPS (2009), as necessidades globais de reabilitação e requalificação, considerando ainda o património monumental, infra-estruturas, rede rodoviária, obras de arte (pontes e viadutos), rede ferroviária, portos, aeroportos e barragens deverá ultrapassar os 200 mil milhões de euros.

Salienta-se ainda, como instrumento adicional de estímulo às operações de requalificação urbana, a consagração de um conjunto de benefícios fiscais (art. 71 do Estatuto dos Benefícios Fiscais) de modo a incentivar os particulares a uma intervenção mais activa e ao estabelecimento de parcerias com as entidades públicas.

Paralelamente foi também criado um conjunto de benefícios para Fundos de Investimento Imobiliário em reabilitação urbana, nomeadamente:

- Isenção de IRC, desde que pelo menos 75% dos seus activos sejam imóveis sujeitos a acções de reabilitação em ARU (áreas de reabilitação urbana).
- Tributação das unidades de participação à taxa especial de 10%, em sede de IRS e IRC.

Face ao exposto, parece evidente o alinhamento de todas as partes interessadas na necessidade de reabilitar, requalificar, conservar e manter o património construído.

A concretização destes interesses, irá potencialmente motivar o desenvolvimento deste mercado a nível nacional nos próximos anos e a consequente necessidade de definição de metodologias estratégicas e integradas para a gestão operacional dos imóveis objecto de intervenção.

O tema do projecto em questão, propõe, face à ausência de medidas de manutenção/conservação do edificado construído, um modelo estratégico de FM (Facilities Management) como solução, para melhorar a eficiência da gestão dos activos imobiliários do património do Estado. O conceito abrangente de FM, incorpora todo o ciclo de vida do imóvel, projecto-construção-utilização-renovação-demolição.

Transparece assim de forma clara, a relevância do desenvolvimento deste projecto e a sua forte correlação com as orientações estratégicas de todas as partes interessadas (Estado e privados) e as necessidades imediatas de mudar a cultura de construção nova, para a preservação, conservação, reabilitação e requalificação do edificado existente.

Acresce ainda, que este conceito estratégico e integrado de FM, se tornou o impulsionador de negócios na Europa, representando actualmente o seu maior mercado de serviços. Este facto revela também, a pertinência de Portugal seguir o exemplo das economias mais desenvolvidas da Europa e assim implementar este conceito de FM.

Relativamente à estrutura do projecto que se irá apresentar, o mesmo será concretizado através de quatro capítulos principais, tais como:

- Definição do contexto do problema
- Revisão da literatura
- Modelo de Processos para FM
- Aplicação do Modelo PST FM à Fundiestamo

Na definição do contexto do problema, é descrita a problemática da falta de gestão de manutenção planeada e preventiva no património do estado e no mercado em geral. Será também efectuada uma breve referência ao panorama de enquadramento legal em Portugal referente à gestão do património imobiliário do Estado.

No capítulo da revisão da literatura, foram seleccionados extractos de registos de diversos autores que contextualizam e suportam a problemática da gestão das instalações, emergindo o conceito mais abrangente e estratégico de FM, em detrimento da manutenção das instalações.

O percurso do desenvolvimento histórico deste conceito (FM), iniciado nos anos 70 nos Estados unidos, será também objecto de descrição.

Decorrente da pesquisa efectuada junto de vários autores, merecerá ainda alusão, as inúmeras definições de FM, o impacto de FM num contexto de mudança e a actividade profissional de

FM ao nível das competências requeridas e o valor que o desempenho do gestor de FM pode adicionar à organização.

O Modelo de Processos para FM (PST FM) com um carácter vincado de focalização no cliente, será objecto de abordagem detalhada.

Este modelo é consubstanciado em processos chaves (Gestão da Relação com o Cliente, Gestão do Portfólio de Serviços, Gestão da Entrega do Serviço e Gestão Financeira em FM) e em processos de suporte (Gestão Estratégica, Gestão de Suporte e Gestão de Recursos Humanos). O modelo, foi criado pela Philips e implementado em todas as suas unidades espalhadas pelo Mundo, tendo sido adoptado pela EFQM (European Foundation for Quality Management).

A simulação da implementação deste modelo, no capítulo da “Aplicação do Modelo PST FM à Fundiestamo”, na sociedade gestora de Fundos Imobiliários do Estado, irá proporcionar a oportunidade de nivelar a maturidade organizacional da Fundiestamo (através da autoavaliação efectuada), ao nível dos processos de FM enumerados e identificar as acções necessárias para melhoria e desenvolvimento do património do estado. Estas acções serão traduzidas na definição de um modelo conceptual para a gestão dos activos imobiliários do Estado.

1. Definição do contexto do problema

A Fundiestamo é uma Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário pertencente ao grupo Sagestamo, o qual é controlado a 100% pela holding estatal Parpública e assegura a gestão do património imobiliário, adquirido e arrendado ao sector público.

O recente envolvimento com a Fundiestamo, enquanto prestador de serviços de engenharia na beneficiação de alguns dos seus imóveis, proporcionou a identificação de algumas oportunidades de desenvolvimento e melhoria na gestão dos seus activos imobiliários.

A realização de obras de recuperação e reabilitação dos imóveis já arrendados ou para posterior arrendamento ao Estado e a outros entes públicos interessados na respectiva utilização, tem sido uma das componentes mais importantes da intervenção da Fundiestamo na gestão do seu património.

Nos contratos de arrendamento e de modo a não onerar o valor das rendas, os inquilinos assumem a responsabilidade pela manutenção dos edifícios, sendo que depois na prática a abordagem é generalizadamente reactiva e de emergência, no sentido somente de reposição do funcionamento normal da instalação.

A ausência de estrutura própria, por parte dos inquilinos, com competências para gerir a manutenção, e o não recurso a outsourcing especializado, limitam a abordagem a esta temática a intervenções pontuais para resolver os problemas que vão surgindo no funcionamento das diversas infra-estruturas do edifício.

A consideração de uma abordagem, contemplando uma gestão de manutenção integrada dos diversos contratos de manutenção, de metodologias de manutenção preventiva, enfatizando os espaços de trabalho e todos os componentes físicos dos imóveis, proporcionaria a criação de valor com o aumento da eficiência na gestão dos activos imobiliários do Estado.

Tendo em conta que o universo do património imobiliário do Estado é bastante mais vasto que os cerca de vinte imóveis que integram a Fundiestamo, a referida oportunidade de melhoria seria significativamente ampliada por este efeito de escala.

Não obstante o exposto, efectuou-se uma auscultação a algumas empresas representativas no mercado nacional, tendo sido retirado, como factores mais significativos, que a problemática

descrita anteriormente é porventura agravada e abrangente, julgando-se representativa do mercado nacional.

O facto de se terem incorporado veículos para gestão dos imóveis da Fundiestamo, fundos de investimento Imobiliário, confere por si, um factor que contribui para uma gestão mais eficiente. A necessidade de cumprimento de algumas regras pré-estabelecidas, nomeadamente gestão financeira transparente, avaliação periódica dos imóveis, auditorias técnicas e financeiras, resulta, na introdução de algumas metodologias especializadas de gestão.

Relativamente ao panorama de enquadramento legal e estratégico nacional, a definição de um Programa de Gestão do Património Imobiliário (PGPI), publicado no decreto-lei nº 280/2007 de 7 de Agosto, que pretende promover medidas e procedimentos de coordenação com o intuito de melhorar a eficiência na administração dos bens imóveis do Estado, afigura-se como um instrumento de reflexão e de abordagem que merecem referência.

O PGPI tem como vectores de actuação a inventariação, regularização jurídica dos imóveis, regime de utilização, programação da ocupação, conservação e reabilitação, gestão do domínio público, acompanhamento e controlo da execução.

Ainda no contexto da reabilitação e conservação dos imóveis do Estado, e dando cumprimento ao decreto-lei, de 21 de Janeiro, foi procedido à criação do Fundo de Reabilitação e Conservação Patrimonial, tendo por objecto o financiamento das operações de reabilitação e de conservação dos imóveis do Estado.

A constante actualização que a legislação técnica tem vindo a sofrer, com maiores exigências ao nível das instalações e espaços físicos, nomeadamente nos sistemas de emergência e conforto para os utilizadores, aliada à obsolescência física dos imóveis, justificaria também uma reflexão sobre a adequação dos mesmos e respectivas instalações ao quadro legal vigente.

Assim, tendo em conta que na perspectiva de “Valor” dos activos imobiliários estão incorporados os seus custos de exploração, a redução dos mesmos através de boas práticas preventivas e correctivas de gestão do património físico (conservação e reabilitação) salienta-se de primordial importância na melhoria da eficiência da gestão do activo imobiliário e na influência que tem no seu Valor.

Acresce ainda, que o ambiente proporcionado por um funcionamento eficaz das instalações ao nível do conforto térmico, ruído, qualidade do ar e espaço de trabalho dimensionado e adequado, potenciariam também, o bem-estar do trabalhador e o conseqüente aumento de produtividade.

2. Revisão da literatura

Uma revisão geral da literatura sobre a problemática descrita anteriormente manifesta-se agora oportuna, com diversos autores a revelarem abordagens que se cruzam com o tema em questão.

De acordo com Best (2003), precisamos encontrar formas de construção e manutenção de imóveis com mais segurança, a um custo mais baixo. Na cadeia de valor, a abordagem integrada de gestão de instalações (FM) é um passo importante, não só para a profissão de FM, mas também para o sector e para um futuro sustentável.

FM é a prática da integração da gestão de pessoas e processos de negócio de uma organização, com a infra-estrutura física de modo a melhorar o desempenho organizativo.

FM é uma disciplina emergente, cada vez mais focada na gestão estratégica das instalações, dedicando sua atenção a uma gama muito ampla de questões, que incluem a gestão de recursos humanos, gestão de portfólio imobiliário, gestão da qualidade, bem como as preocupações operacionais mais tradicionais que estão relacionadas com a manutenção dos edifícios.

Por outro lado, Chanter (2007), considera que FM tem a responsabilidade para com os accionistas de preservar o valor dos activos da empresa e aumentar os lucros, através de uma utilização eficiente do activo como um factor de produção.

Um aspecto essencial para uma melhor gestão de activos imobiliários, é construir um melhor ambiente de trabalho, resultando em maior produtividade, redução do absentismo e aumento da motivação dos trabalhadores.

Best (2003) acrescenta ainda, que FM diz respeito a pessoas e lugares. As pessoas são geralmente o maior centro de custo para qualquer organização e o seu maior activo. Manter as pessoas felizes permitindo que sejam produtivas nas suas actividades diárias não é apenas crítico para ganhar e manter uma força de trabalho, mas também fundamental no alcance da prosperidade e crescimento do negócio.

As instalações, são em muitos casos, a segunda maior categoria de despesas associadas a um activo imobiliário logo a seguir às pessoas.

Embora seja importante que as instalações sejam bem projectadas, uma gestão eficaz é mais importante que apoiar os objectivos “core” do negócio, permitindo que as pessoas sejam mais produtivas. A melhoria na produtividade do trabalhador pode levar a ganhos financeiros que superem os custos operacionais, tais como instalação de energia, limpeza, manutenção e afins.

Organizações de todos os tipos em diferentes economias em todo o mundo, reconhecem que os custos crescentes de ocupação de edifícios prestando serviços de apoio às operações de negócio e a melhoria das condições de trabalho, são factores importantes de rentabilidade.

Com a intensificação da concorrência e com as mudanças aceleradas, muitas organizações estão a reavaliar a contribuição que as instalações têm para o sucesso empresarial, reconhecendo as consequências de instalações mal geridas e procurando o valor que pode ser acrescentado por meio de planeamento e gestão, de acordo com Alexander (2003).

Diversos autores têm escrito extensivamente sobre FM e desempenho das propriedades na última década.

Existem muitos exemplos do impacto positivo que FM pode ter nos indicadores chave do negócio, rácios custo/retorno, prazos de execução e melhoria de processos. Para proporcionar vantagem competitiva, as principais organizações mundiais adoptam FM como parte da sua estratégia de reestruturação.

Os serviços de FM devem ser desenvolvidos como activos da organização para acrescentar valor às actividades nucleares e conseguir oferecer qualidade de serviço no apoio às operações de negócio.

O Desenvolvimento de FM

O processo evolutivo da gestão de instalações, teve o seu início nos anos 70 nos Estados Unidos, a introdução do terminal de computador no posto de trabalho e a alteração de ambientes de trabalho autónomos para sistemas sofisticados de mobiliário, constituíram dois marcos importantes.

Segundo a EuroFM (European Facility Management Network), em 1982, David Armstrong, um dos fundadores do IFMA (International Facility Management Association) descreveu o

valor central de FM, integrando pessoas, processos e espaço, conforme ilustrado na *figura 1*. Em 1983, o professor Franklin Becker em Nova York, apresentou a primeira Licenciatura em FM.



Figura 1 – Valor Central de FM (Fonte: EuroFM 2011)

Em 1984, o Arquitecto britânico Frank Duffy começou a integrar o conceito de FM na Europa ao projectar escritórios, tendo fundado uma associação de FM. Desde então, FM tem vindo a desenvolver-se em muitas vertentes. A cultura, a legislação e estrutura de mercado têm influenciado fortemente a direcção e a forma como os imóveis são geridos.

Em 1987, foi efectuada a primeira reunião exploratória liderada pelo professor Keith Alexander para criar uma rede europeia de FM.

No período entre 1993 a 2002, cada um dos 27 mercados nacionais europeus desenvolveu FM ao seu próprio ritmo e direcção com a ajuda do IFMA.

FM é uma das profissões que mais tem crescido no Reino Unido. Os gestores de FM são responsáveis por muitos dos edifícios e serviços de apoio às empresas e outros tipos de organização, de acordo com o BIFM (British Institute of Facilities Management).

Cotts (1999), considera que o mundo de FM mudou drasticamente nos últimos 20 anos. De começo relativamente humilde, o papel do gestor do imóvel abrange agora uma ampla gama de papéis complexos e desafiadores.

Uma década atrás, FM era tradicionalmente vista como serviços de limpeza, reparações e manutenção (Atkin 2000). Foi o reconhecimento do efeito do espaço na produtividade, que estimulou o desenvolvimento da disciplina de FM (Alexander 1996).

Agora, no início do século XXI, é reconhecido que a propriedade é um centro de custos que pode contribuir para o lucro, e como tal, exige uma gestão eficaz (Ijfm, 2010).

Alexander (2003), refere que FM está consolidadamente estabelecida como uma disciplina académica no sector do ensino superior no Reino Unido. Muitas universidades oferecem cursos de FM e módulos.

FM tornou-se o "boom" de negócios do século XXI, sendo o outsourcing o mais simples denominador comum, envolvendo o negócio, o fornecimento de uma gama muito vasta de serviços. Gribben (2003), acrescenta ainda que o crescimento do sector público como um cliente de outsourcing, originou uma nova plataforma de lançamento para FM, bem como incentivou outras empresas no sector, contribuindo muito para a diversidade do mercado.

As parcerias público privadas (PPP), viabilizando projectos do sector público com dinheiro e o saber como dos privados, têm constituído um veículo assinalável para a concretização de negócios de FM.

Para Atkin (2009) as PPP representam uma oportunidade para as organizações do sector público procederem à aquisição de serviços, deixando os riscos dos activos, de propriedade e manutenção das infra-estruturas para o sector privado. FM é uma parte essencial de qualquer projecto de PPP e uma chave para seu êxito.

De acordo com Chanter (2007), um relatório (Setembro de 2003) do RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors) estimou um aumento do mercado de 35% relativamente ao ano transacto, consequência de uma abordagem holística em detrimento da criação de padrões complexos com uma multiplicidade de contratos individuais. Este pensamento, é por sua vez, um passo para a formação de parcerias estratégicas, sendo o movimento do outsourcing no sentido das organizações se concentrarem nas actividades essenciais, subcontratando as não essenciais, tais como restauração, limpeza, segurança e manutenção.

O rápido crescimento da área de FM, tem sido motivado pelas iniciativas em estratégias de aquisições, outsourcing, e monitorização de desempenho e medição das infra-estruturas dos

imóveis. Estas mudanças têm afectado ambos os sectores público e privado, e têm tido nos últimos anos, repercussões importantes no contexto em que a gestão do portfólio dos imóveis é realizada.

Ao longo dos anos, o mercado europeu de FM começou a incluir cada vez mais serviços de negócios e tornou-se mais maduro. Actualmente é o maior mercado de serviços na Europa, tendo sido estimado, (segundo a EuroFM) em €640 biliões e em cerca de 5 a 8% do PIB, dependendo do país e da sua maturidade em FM. Várias fontes, tanto da Europa como dos Estados Unidos indicam, que um local de trabalho necessita em média cerca de € 10,000/ano para equipamentos e serviços.

Num número crescente de países, os profissionais de FM começaram a participar em projectos de construção, no seu desenvolvimento e gestão, sendo os líderes nos projectos de gestão dos espaços de trabalho e os facilitadores de soluções sustentáveis do ciclo de vida dos edifícios, desenvolvendo iniciativas de novas formas de trabalho e de inovação.

A consolidação da gestão da informação e o desenvolvimento da gestão do conhecimento têm promovido a necessidade das instalações fornecerem um terreno fértil onde as sementes do conhecimento são criadas e podem florescer (Myers, 1996).

Definindo Facilities Management

Segundo Chanter (2007), as várias definições que têm emergido, tais como as referidas na *tabela 1*, não reflectem necessariamente a gama de serviços oferecidos pelos prestadores de FM, que pode variar desde os mais sofisticados para os aparentemente mais banais.

Estes vários serviços precisam, no entanto, de ser considerados de forma holística em que todos contribuem para a gestão e eficiência de um activo imobiliário.

O âmbito de FM tem enfatizado o pensamento estratégico na gestão dos edifícios, onde qualquer estudo racional de gestão de manutenção não tem referência. Associados a este estão diversos conceitos, como outsourcing, contratos de níveis de serviço, ideias de melhores práticas ou de valor em que está implícita uma visão mais holística da vida de um edifício.

Em linhas gerais, FM divide-se em três aspectos operacionais:

- Gestão interna das instalações;
- Contratação de pacotes individuais, contratos, serviços;
- Gestão total de FM (TFM), por vezes referida como FM estratégica, onde um serviço integrado é "comprado" pela organização.

Nesta visão de FM, podemos identificar uma clara e significativa alteração na ênfase da visão tradicional de propriedade como um investimento, para a consideração de imóveis como factor de produção.

Em 2006 (EuroFM), todos os países membros da união europeia concordaram em utilizar a definição oficial de gestão de instalações constante na EN15221-1 de acordo com o referido na *tabela 1*.

Tabela 1 – Definições de FM

EN15221-1	Integração de processos dentro de uma organização para manter e desenvolver os serviços que apoiam e melhoram a eficácia das suas actividades primárias
IFMA	FM é uma profissão que abarca múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído através da integração de pessoas, lugar, processos e tecnologia
BIFM	FM é a integração das actividades multi-disciplinares no âmbito do ambiente construído e da gestão do seu impacto sobre as pessoas e o local de trabalho. Uma FM eficaz é vital para o sucesso de qualquer organização, por contribuir para a realização dos seus objectivos estratégicos e operacionais.
FMAA	FM é a prática da integração da gestão de pessoas e processos de negócio de uma organização com infra-estrutura física, para melhorar o desempenho organizativo

Foi definido pelo EuroFM, que FM integra um alcance muito amplo de processos, serviços, actividades e instalações. O campo de FM foi agrupado em duas categorias:

- **Espaço e infra-estrutura** - através de serviços como o planeamento do espaço, local de trabalho, projecto, construção, arrendamento, ocupação, operações de gestão de edifícios, alimentação, mobiliário, equipamentos, infra-estrutura técnica, limpeza, etc.
- **Pessoas e Organização** - serviços de saúde, restauração, gestão de eventos, tecnologias de informação, segurança, gestão de recursos humanos, logística, material de escritório, gestão de documentos, contabilidade, marketing, etc.

O foco do modelo europeu de FM, sublinha a orientação para o cliente de FM, podendo ser um prestador de serviços interno ou uma organização externa. O modelo de FM, evidenciado na *figura 2*, explica o funcionamento básico de FM dentro de uma organização.

De acordo com Chanter (2007), estudos realizados por McGregor identificaram algumas conclusões relativamente à abordagem convencional de gestão de imóveis, conforme evidenciado na *tabela 2*.

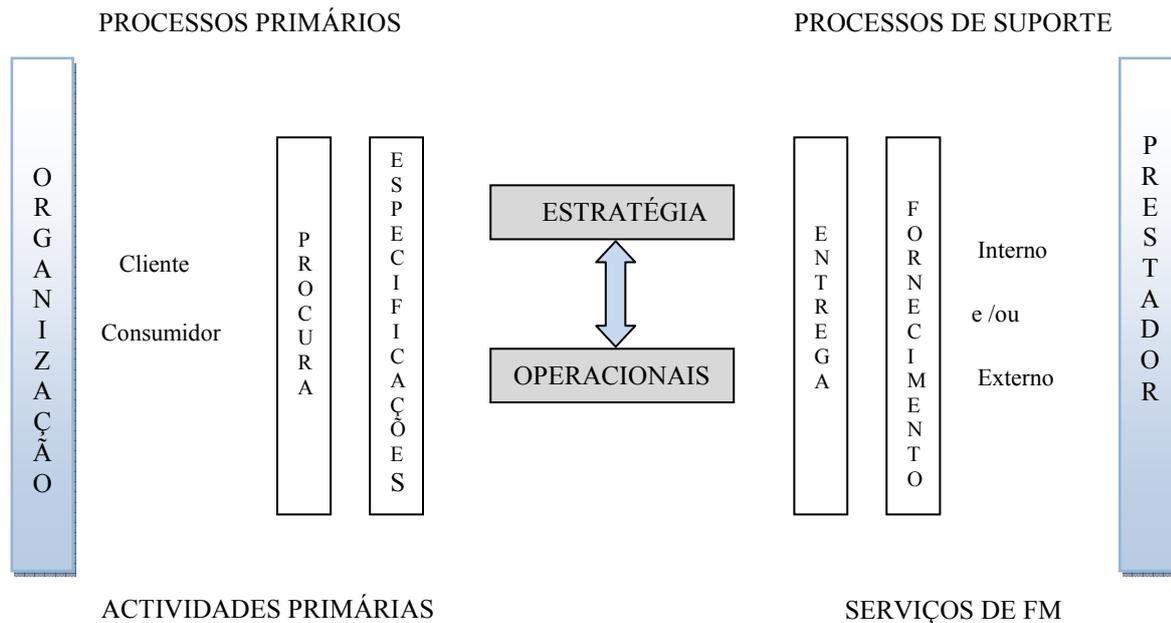


Figura 2 – Modelo de funcionamento de FM (Fonte: EN15221)

Tabela 2 – Abordagem convencional de FM (Chanter, 2007)

Mais reactiva do que pró-activa, só considerada pelas organizações por necessidades de restrições de custo	Somente em raras ocasiões o imóvel é objecto de tratamento explícito nos planos organizacionais
Imóvel é visto como um activo que não requer gestão, gera custos e pouco valor	Toda a área de monitorização organizacional do activo é nova; das empresas pesquisadas poucas tinham uma estratégia para as suas operações
Imóvel visto como um custo do negócio, em vez de um recurso do negócio	Imobiliário está aquém de outras áreas de recursos chave em termos de atenção e desempenho alcançados
Tendo em conta a relação reconhecida entre o ambiente de trabalho, a satisfação dos trabalhadores e rentabilidade, a gestão de topo parece estar a perder a oportunidade de gerir o ambiente de trabalho para obter vantagem competitiva	O planeamento do espaço deve desempenhar um papel maior no desenvolvimento dos negócios em geral

A problemática anteriormente referida, sustenta o que pode ser visto como um efeito de "empurre-puxe" (descrito esquematicamente na *figura 3*) que tem impulsionado a expansão de FM e contribuído para uma abordagem estratégica dos imóveis.

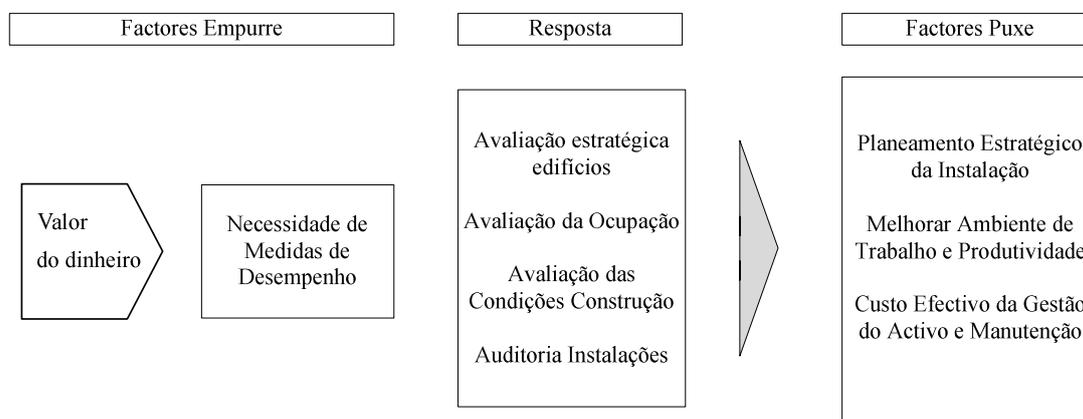


Figura 3 – Factores de Empurre - puxe (Chanter 2007)

Para Smith (1999a) FM não é definido apenas como a estrutura física do imóvel. A lista da *tabela 3* fornece uma visão do âmbito de FM.

Tabela 3 – Diferentes Visões do âmbito de FM

chanter, 2007	Limpeza e eliminação de resíduos; gestão de energia; gestão ambiental; gestão de propriedades; compra de equipamentos/consumíveis; segurança contra incêndios; saúde e segurança; recursos humanos; gestão do imobiliário; serviços de engenharia de manutenção; deslocalização; remodelação; adaptação; nova construção; gestão do espaço e planeamento.
Smith, 1999a	Espaço de trabalho; espaço do cliente; inter-relação entre unidades funcionais/ actividades da organização; tecnologia que suporta transferência de conhecimentos interna/ externamente; optimização de estratégias financeiras que proporcionem vantagens de custo a curto prazo/ longo prazo; projecções de lucros, sem perda de qualidade; tecnologia subjacente ao funcionamento da organização; principal estratégia que coordena os objectivos do negócio numa constante mudança; a inter-relação com a sociedade através da cidadania corporativa.

A *tabela 4*, evidencia ainda a comparação entre os diferentes pontos de vista das partes interessadas (Smith, 1999).

Tabela 4 – Diferentes pontos de vista das partes interessadas (Smith, 1999)

Grupo de Interessados	Necessidades/Benefícios
-----------------------	-------------------------

Cliente/Proprietário	Retorno adequado sobre os investimentos /Custos com base numa boa gestão estratégica de valor / Vendável / Imóvel alugado/ Clientes satisfeitos.
Arrendatário	Gestão de custos de longo prazo/ Capacidade de alinhar o trabalho com os processos de trabalho/ Gestão da Manutenção responsável.
Secundários	Impacto limitado sobre o meio ambiente/ Uso de componentes e processos não-tóxicos / Processos eficientes que não prejudiquem a qualidade ou práticas de qualidade/ Um edifício que contribui para a comunidade.

Tendo em conta a abordagem de Alexander (2003), O plano de FM estabelece a política e identifica as orientações da organização. Este descreve a estrutura, procedimentos e responsabilidades da organização.

As Políticas de FM, definem a resposta da organização a questões vitais como a atribuição de espaço e custo, controlo e protecção do ambiente e contratos de trabalho. As políticas vão definir um rumo para a organização e estabelecer os valores e atitudes em relação aos utilizadores das instalações, à empresa, suas unidades operacionais, clientes, trabalhadores e público. O plano de FM definirá estas políticas e irá identificar as orientações e standards organizacionais.

Relativamente ao processo de FM, este autor refere ainda, que o mesmo é cíclico e deve atender às seguintes necessidades:

- Espaço adaptado às necessidades de mudança;
- Ambiente para criar envolvente saudável e sustentável de trabalho;
- Tecnologia de informação para apoiar a comunicação eficaz;
- Serviços de apoio para satisfazer os utilizadores;
- Infra-estrutura para fornecer capacidade adequada e fiabilidade.

Para Jensen (2008), no seu mapa de valor de FM (ilustrado pela *figura 4*), o processo FM definido por etapas, inicia-se na definição dos recursos (instalações e actividades), ciclo PDCA, provisões, impacto no meio envolvente e actividades essenciais do negócio, culminando no valor oferecido às diferentes partes interessadas.

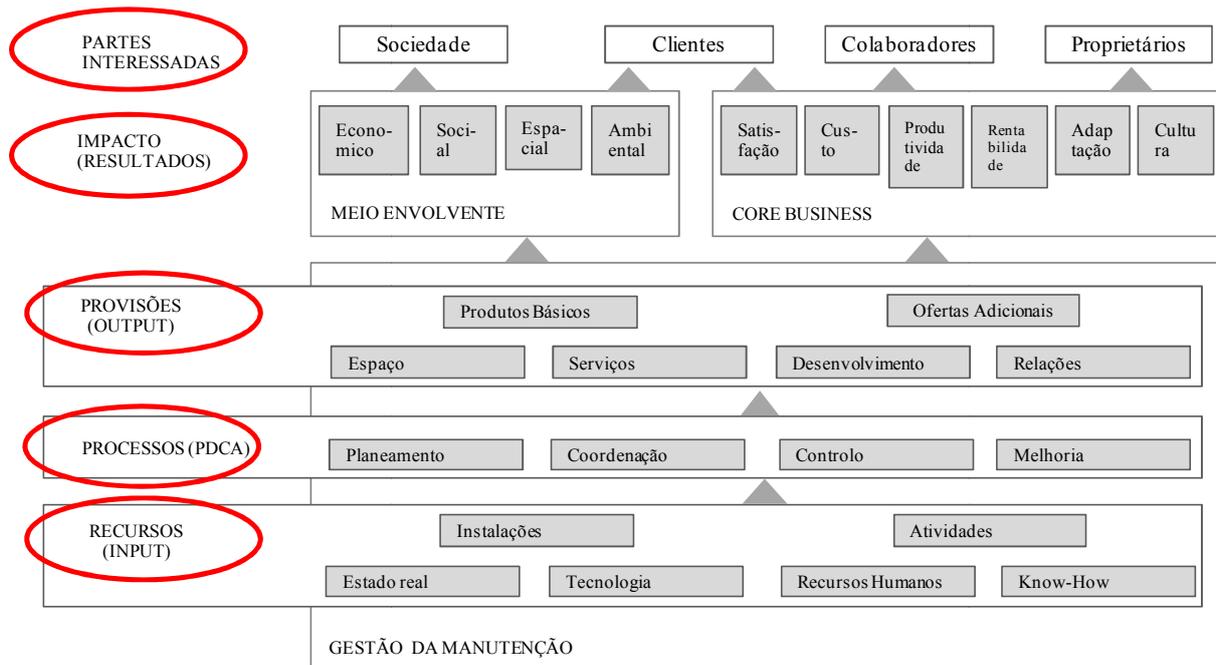


Figura 4 – Mapa de Valor de FM (Jensen 2008)

Na figura 5 o mapa de valores simplificados traduz igualmente uma abordagem de Jensen (2008), consubstanciada no valor que FM adiciona às actividades nucleares do negócio e meio envolvente, através de factores económicos, sociais, eficiência, eficácia, experiência, satisfação e ambiente.

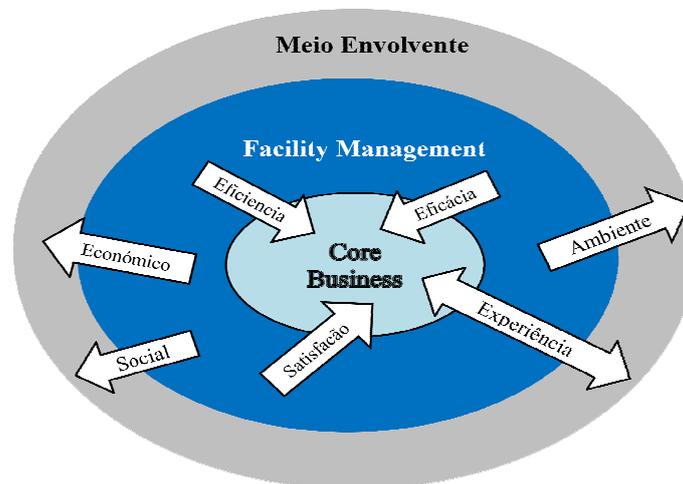


Figura 5 – Mapa de Valores simplificados de FM (Jensen 2008)

FM num contexto de mudança

Face ao exposto no contexto da revisão da literatura e tendo em conta a descrição da organização em torno do património imobiliário do Estado, emerge naturalmente, a necessidade de mudança na forma de gestão dos activos imobiliários do Estado.

Alexander (2003), refere que pesquisas realizadas por Frank Duffy em organizações inovadoras de tecnologias de informação, identificaram as pressões para a mudança, tecnologia, telecomunicações e estrutura organizacional, os problemas no local de trabalho (localização, serviços, distribuição, segurança/acesso) e as decisões que as organizações consideram mais importantes para o futuro (adaptação às necessidades do utilizador). Isto implica a integração de pessoas, tecnologia e serviços de apoio, de modo a alcançar a missão de uma organização.

FM emerge assim, com potencial para contribuir e se adaptar às necessidades de mudança das organizações, e promover a produtividade, a rentabilidade do serviço e qualidade.

Tendo em conta que as organizações respondem ao clima de negócios e adaptam-se às influências legislativas, políticas, sociais e económicas, as suas instalações necessitam de mudança.

Na implementação de FM, a compreensão da cultura organizacional é essencial, garantindo desta forma, que o projecto está totalmente delimitado. A organização deve acomodar as mudanças que a operação de FM introduzir, regista Chanter (2007).

Para Best (2003), a mudança organizacional, é descrita como reengenharia, reestruturação, reposicionamento, integrando a harmonização, e pode ter efeitos profundos sobre o funcionamento do negócio e as pessoas envolvidas nele. A Gestão destas mudanças envolve FM.

A implementação de um serviço de FM configura todos os riscos associados a qualquer mudança na estratégia de gestão. Para gerir estes riscos, é conveniente pensar em termos de implementação de processos nos seguintes níveis (Chanter, 2007):

▪ Estratégico

No nível estratégico, a tarefa é começar a construir um planeamento cuidadoso por um período de três a cinco anos em que planos mais detalhados de curto prazo são desenvolvidos. A assumpção de uma missão claramente articulada, em que o desenvolvimento da estratégia é um exercício iterativo com a prossecução de objectivos chave. Um resultado importante nesta fase é a definição de uma política de FM.

▪ Tático

Ao nível tático, a responsabilidade executiva deve ser incorporada para pôr em prática as estruturas organizacionais e definir os papéis de gestão associados, tais como: Estabelecimento de normas; implicações da gestão da mudança para um nível departamental; identificação e gestão de recursos; orçamentação; sistemas de comunicação.

▪ Operacional

Na fase operacional, são identificadas as questões relacionadas com os sistemas de controlo, em termos financeiros, tempo e qualidade, gestão de recursos humanos e uma compreensão da forma como os serviços de FM devem ser desenvolvidos.

Actividade Profissional de FM

A turbulência criada pelas mudanças no mundo dos negócios, qualidade, reengenharia dos processos, satisfação do cliente, fornecem o catalisador para o surgimento dos gestores de FM, de acordo com Alexander (2003).

Uma análise das competências requeridas daqueles que pretendem ser certificados, revela também a amplitude de conhecimento e experiência que o candidato aprovado deve ter para se tornar Certificado (CFM - Certified Facility Manager).

Segundo o IFMA, as nove áreas identificadas representam as áreas “core” de competências e conhecimento, necessárias para o desempenho com sucesso de um CFM.

A *tabela 5*, descreve as competências requeridas para os CFM de acordo com o BIFM e o IFMA.

Tabela 5 – Competências requeridas para os CFM

BIFM	IFMA
Compreender a organização das empresas Gestão de pessoas Gestão do local Gestão de serviços Gestão do ambiente de trabalho Gestão dos recursos	Operações de Manutenção Imobiliário Factores Ambientais e humanos Planeamento e Gestão de projectos Liderança e Gestão Finanças Avaliação da Qualidade e Inovação Comunicação Tecnologia

De acordo com Best (2003), o gestor de FM perfeito pode ser alguém que é um prestador de serviços de engenharia com especialização em gestão de projectos e direito, com grande carisma e competências interpessoais, juntamente com certificados na área do imobiliário, um MBA, além de um grande interesse na protecção do meio ambiente.

Uma grande parte das funções de gestor de FM é a gestão dos serviços de outsourcing, o acompanhamento do nível de serviço, a selecção de fornecedores, negociação, gestão e revisão dos contratos de serviços.

Dettwiler (2009), acrescenta que a gestão do conhecimento tem um significado particular em FM, não só devido à sua natureza intrinsecamente multidisciplinar, onde o conhecimento precisa ser interligado entre diferentes disciplinas, bem como devido ao rápido desenvolvimento tecnológico das últimas décadas, a crescente quantidade de dados e informação tem de ser gerida de forma eficiente.

Uma pesquisa de Romm (1994), mostrou que existe uma conexão clara entre as características físicas do trabalho e produtividade. Este facto, constitui para os gestores de FM uma grande oportunidade para agregar valor à organização, através do fornecimento e manutenção de um ambiente de trabalho que aumente a produtividade, reduza o absentismo, permita o livre fluxo de ideias, informação e motivação.

Segundo Bell (1992), os gestores de FM não precisam ter conhecimento técnico, somente possuírem conhecimentos especializados em coordenação, controlo e planeamento a nível estratégico.

Como alternativa, temos uma outra visão do gestor de FM como sendo um agente de mudança tanto a nível estratégico como operacional (Alexander, 1994).

Alexander (2003) considera ainda, que uma chave para o sucesso de FM e o seu desenvolvimento como profissão, encontra-se em atingir o equilíbrio entre a gestão geral e as competências técnicas, para este papel estratégico.

O “Gestor híbrido” fará assim, um balanço entre as competências técnicas e de gestão e irá compreender a natureza dos problemas.

O papel de gestor de FM, como gestor de mudança, é impedir a morte de uma instalação resultante de obsolescência funcional ou tecnológica. Isto contrasta com o papel do gestor de manutenção, que tenta combater os efeitos da deterioração física, com o objectivo de manter o status quo do prédio.

Esta distinção entre a gestão de manutenção e FM está ilustrada no gráfico conceptual da *figura 6*, da capacidade de criação de valor em função do tempo.

Uma importante característica mostrada na *figura 6*, é que a necessidade de manutenção só surge quando o imóvel inicia a utilização, enquanto as lacunas tecnológicas e funcionais podem surgir a partir da sua origem. Isto poderá ser em parte, um resultado inevitável do tempo que decorre entre o início do projecto e a conclusão da construção, durante o qual as mudanças podem surgir. Os gestores de FM têm no entanto, uma contribuição chave a dar na fase inicial, assegurando, que os conhecimentos referentes a edifícios anteriores são considerados na concepção do novo imóvel.

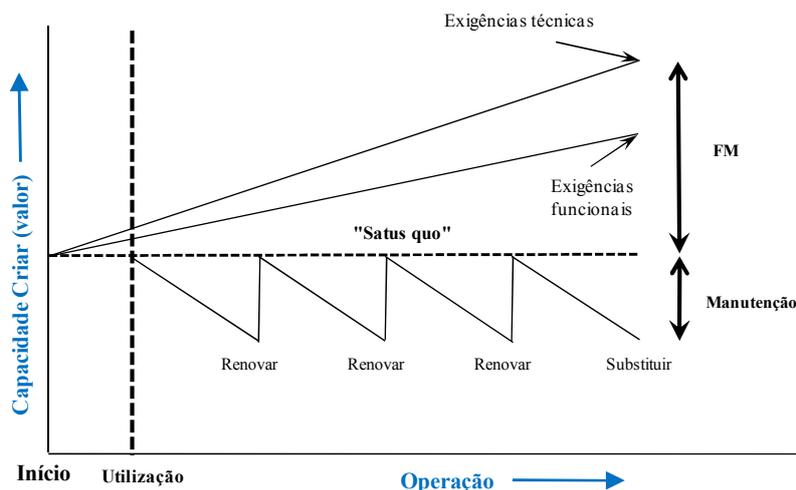


Figura 6 – Diferença entre Gestão da Manutenção e FM (Alexander, 2003)

A manutenção periódica permite a capacidade de renovação do imóvel de modo a ser comparado à condição inicial do edifício. No entanto, uma lacuna continua a surgir ao longo da vida do edifício, pois o utilizador aumenta as expectativas que podem resultar em inovações externas, tecnologia, que constituem maiores exigências sobre o edifício, ou

mudanças organizacionais internas que exigem um reajustamento da sua capacidade funcional.

As condições ambientais que influenciam a satisfação no trabalho, como factores de higiene, têm sido a principal preocupação dos gestores dos imóveis. No entanto, há uma consciência crescente de que factores motivadores, tais como realização e reconhecimento pelo trabalho (que determinam a satisfação) são fortemente influenciados pelo ambiente construído.

Ainda de acordo com Alexander (2003), a evolução das expectativas dos utilizadores é mostrada na *figura 7*, que se baseia no triângulo de Maslow. Esta mostra a transição, que ocorreu em relação às expectativas do trabalhador de escritórios de meados do século XX, para o trabalhador do conhecimento de hoje.

No contexto do ambiente construído, sendo satisfeitas as condições ambientais tais como luz e calor, o indivíduo torna-se dominado pelas necessidades insatisfeitas e as condições ambientais deixam de ser importantes para a dinâmica actual da capacidade do indivíduo.

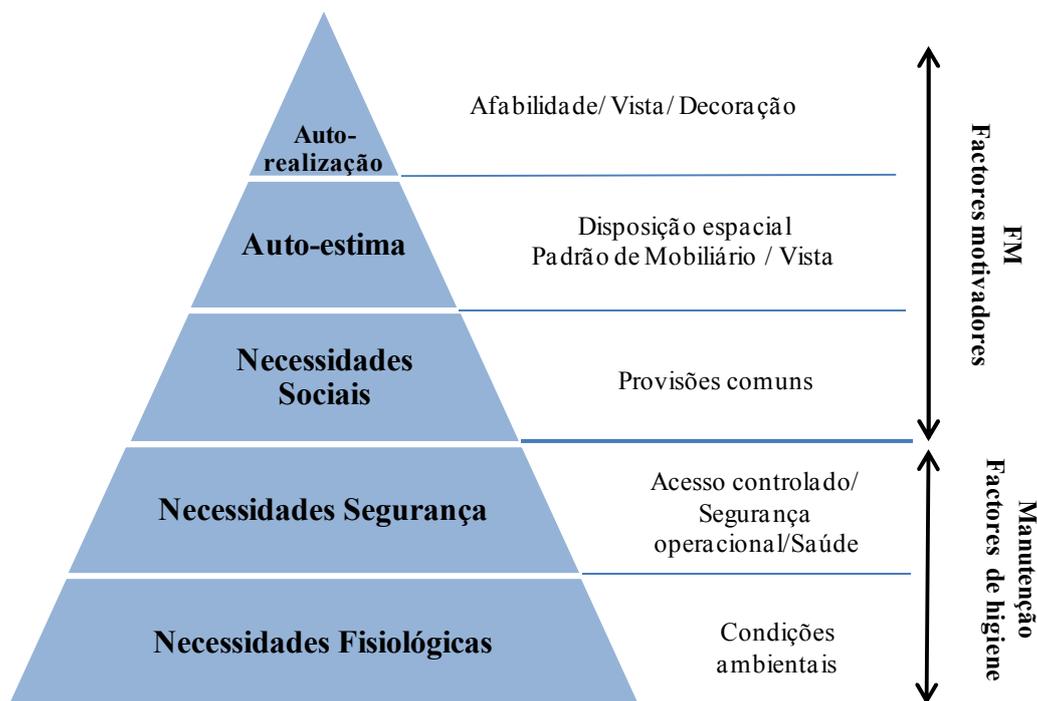


Figura 7 – Evolução das expectativas dos Utilizadores (Alexander, 2003)

O gestor de FM necessita de imaginação para prever as consequências da mudança e o poder para a concretizar. Visto dessa forma, FM é uma actividade de gestão central e requer o envolvimento activo dos gestores de FM na gestão da missão, do negócio e dos bens.

3. Modelo de Processos para FM

A EFQM (European Foundation for Quality Management) é uma sociedade sem fins lucrativos, criada em 1988 por quarenta empresas líderes europeias, com a missão de ser a força motriz para a excelência sustentável na Europa e com uma visão, de destaque das organizações europeias.

EFQM promoveu o conceito de parceria com organizações nacionais na Europa e seus membros. Estas organizações trabalharam com a EFQM para desenvolver os conceitos fundamentais da excelência e promover o Modelo de Excelência da EFQM.

Em Janeiro de 2005, os membros da EFQM eram aproximadamente 700 organizações, provenientes na sua grande maioria de países europeus e de vários sectores de actividade.

A Philips foi uma das empresas fundadoras da EFQM e tem sido membro desde então. A Philips utiliza o Modelo de Excelência EFQM para a avaliação e metodologia de melhoria, em toda a sua organização.

O programa de melhoria alargada da Philips é designado de “BEST” (Business Excellence through Speed and Teamwork). Este programa consiste em várias abordagens e ferramentas e está fortemente enraizado nos seus processos de negócio. Uma das ferramentas mais importantes utilizadas no programa “BEST” são os PST (Process Survey Tools), que se destinam a avaliar a maturidade de um processo. Como parte do seu compromisso estratégico, para ajudar as organizações em geral a melhorarem o seu desempenho, a Philips decidiu disponibilizar alguns dos seus PSTs, através da EFQM e da sua rede de parceiros (EFQM, 2005).

O CREM (Corporate Real Estate Management) da Philips, visa criar uma plataforma centralizada de serviços partilhados, para todas as localizações e regiões onde a Philips está sediada. Nesta perspectiva, o CREM desenvolveu o PST para FM, de modo a melhorar o desempenho empresarial dos processos de gestão de FM. Cada organização FM, pode individualmente beneficiar desta ferramenta, utilizando a mesma abordagem e apetência para partilhar conhecimentos e boas práticas. O PST FM foi desenvolvido por um centro de competências, em estreita cooperação com diversas organizações operacionais de FM e com diversos profissionais de FM.

PSTs são projectados para funções específicas e ajudam a avaliar um processo ou função quanto à sua maturidade e dão indicações claras sobre como melhorar e atingir os próximos níveis. Cada processo é dividido numa série de elementos ou sub-processos que compõem todo o processo.

Para cada um dos elementos, foi criada uma escala de maturidade de dez níveis iniciando no básico (etapa 1) e culminando no desempenho de classe mundial (etapa 10). Ao avaliar a sua posição na escala de maturidade de cada um dos elementos, as organizações podem estabelecer um perfil de maturidade para um determinado processo e adquirir uma visão sobre as medidas que devem adoptar para alcançar o desempenho de classe mundial.

O PST FM é uma ferramenta de auto-avaliação que ajuda e orienta as organizações de FM no seu percurso de melhoria de desempenho para a excelência.

As áreas de aplicação do PST para FM são as seguintes:

- Auto-avaliação do desempenho do processo de gestão corrente de FM.
- Afinar o foco nos requisitos dos clientes e do negócio, bem como na capacidade de atender a esses requisitos.
- Estabelecimento de um bom nível de compreensão do nível actual dos processos de FM.
- Planeamento, identificação, aplicação e análise de oportunidades de melhoria na gestão do processo e consequentemente alcançar melhores resultados.
- Estímulo e identificação de comparações e partilha das melhores práticas em diferentes locais e divisões.
- Reforçar a aprendizagem organizacional através da utilização de termos e expressões comuns de FM.

A organização de FM genericamente descrita, e a sua estrutura organizacional estão representadas na *figura 8*. A figura mostra todas as interacções, relações e inter-relações das partes envolvidas no processo de FM, bem como a área que é abrangida e influenciada pelo PST FM.

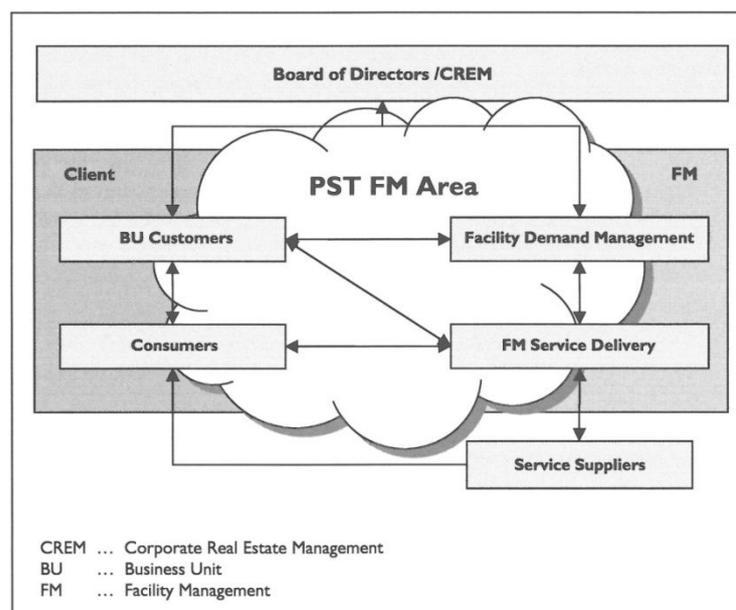


Figura 8 - Diagrama Funcional de FM e áreas de influência do PST (EFQM, 2005)

Com o intuito de fornecer uma imagem mais clara sobre as ligações de cada uma das partes envolvidas, a *tabela 6*, apresenta as definições das responsabilidades para as funções referidas.

Tabela 6 - PST FM – Definição de funções (EFQM, 2005)

Funções		Definições e Responsabilidades
Board of Directors CREM		Esta função da gestão de topo (conselho de Administração/gerência/CREM) define uma política estratégica que orienta a direcção estratégica de FM.
Cliente	BU Customers (Clientes)	Definidos como as pessoas das unidades de negócio com a responsabilidade pelo orçamento de FM. Eles são responsáveis por definir as exigências dos serviços de FM de acordo com o contrato de nível de serviço (Service Level Agreements - SLAs) que são especificados dentro das políticas da empresa. Reportam ao Conselho de Administração e são responsáveis por comunicar os serviços acordados aos consumidores.
	Consumers (consumidores/ utilizadores de FM)	Os consumidores são definidos como todos os utilizadores dos serviços de FM dentro de uma instalação. Estes usufruem dos serviços prestados e reportam à FM SD em caso de reclamações ou qualquer outra solicitação. A comunicação também flui para os BU customers, juntos, eles definem as solicitações específicas do serviço e ou alterações.

Tabela 6 (cont.) - PST FM – Definição de funções (EFQM, 2005)

Funções		Definições e Responsabilidades
Facility Management (FM)	Facility Demand Management (FDM)	Esta função representa o nível estratégico de FM. Nesta área, as decisões são tomadas com base nas estratégias e políticas. O FDM reporta ao Conselho de Administração/CREM e gere a organização FM. FDM define as políticas e comunica os serviços contratados à organização de FM com base em contratos de serviço acordados com os clientes (BU Customers).
	FM Service Delivery (FM SD)	A FM SD opera ao nível tático e é responsável por gerir, coordenar e controlar os serviços de acordo com as políticas e SLAs recebidas da FDM. FM SD é também responsável pela gestão dos contratos de serviços com os fornecedores. A comunicação é estabelecida com os prestadores de serviços de FM e com os consumidores de serviço (utilizadores) numa base diária. FM SD reporta regularmente à FDM e clientes (BU Customers).
Service Suppliers (fornecedores)		Os fornecedores podem ser internos e / ou prestadores de serviços externos. Eles operam num nível operacional e são responsáveis pela execução dos serviços de acordo com o SLAs. Os fornecedores comunicam apenas com FM SD, apesar de estarem em contacto com os consumidores que recebem o serviço.

Nota: FDM e FM SD serão representados numa só função no caso de organizações/contexto de pequena dimensão.

Os Elementos FM cobrem os processos/procedimentos que ocorrem dentro de uma organização de FM. Por razões práticas, eles estão divididos em processos chave mais operacionais (Key Processes - KP) e outros mais gerais de suporte (Key Enablers - KE). Os elementos FM KP são vistos e definidos a partir de uma perspectiva do cliente, partindo de abordagens táticas, sendo os KE mais gerais e facilitadores dos FM KP. Os FM KE guiam e apoiam os FM KP, na sua abordagem de negócio orientada para o cliente.

A *tabela 7*, apresenta a subdivisão dos processos de FM KP e FM KE.

Tabela 7: Subdivisão dos Elementos FM KP e FM KE (EFQM, 2005)

<p>Processos FM KP (FM Key Processes)</p> <p>Gestão da Relação com o Cliente (Customer Relationship Management)</p> <p>Gestão do Portfólio de Serviços (Service Portfolio Management)</p> <p>Gestão da Entrega do Serviço (Service Delivery Management)</p> <p>Gestão Financeira em FM (FM Financial Management)</p>	<p>Processos FM KE (FM Key Enablers)</p> <p>Gestão Estratégica (Strategic Management)</p> <p>Gestão de Suporte (Management Support)</p> <p>Gestão de Recursos Humanos (FM Human Resource Management)</p>
---	--

A *tabela 7* mostra quatro FM KP que serão divididos em 12 elementos e três FM KE a dividir em 7 elementos facilitadores. Os elementos são posicionados e descritos no diagrama funcional genérico de FM, de acordo com as *figuras 9 e 10*.

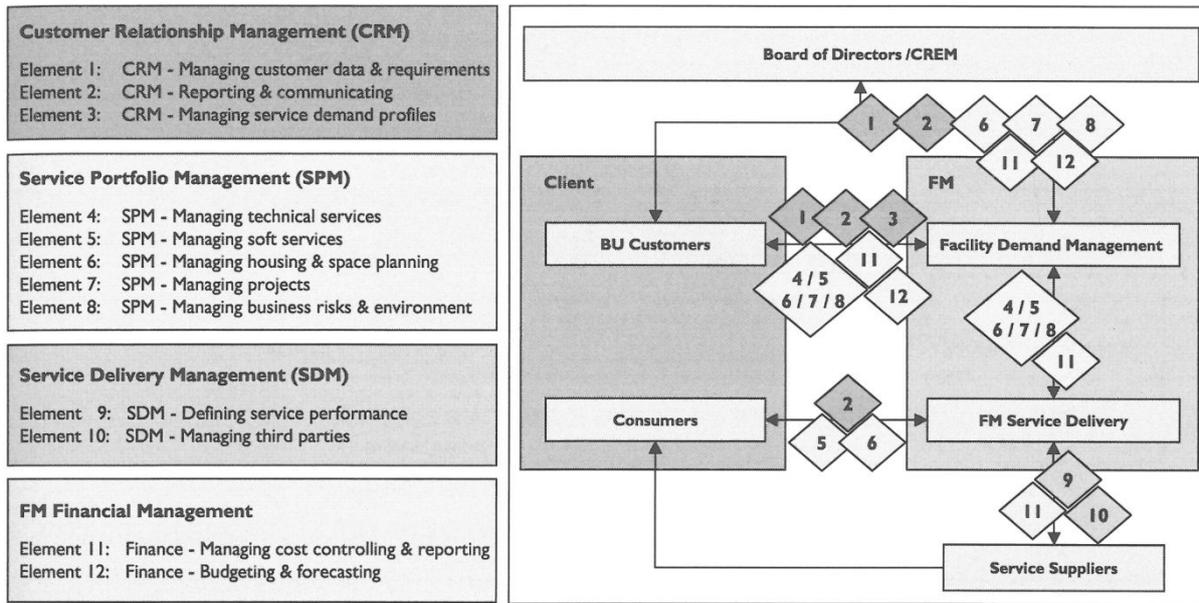


Figura 9 - Posicionamento dos Elementos FM KP (EFQM, 2005)

- | | |
|---|---|
| <i>Elemento 1: Gestão dos dados e requisitos do cliente</i> | <i>Elemento 11: Gestão de controlo de Custos & Relatórios</i> |
| <i>Elemento 2: Informação & Comunicação</i> | <i>Elemento 12: Orçamentação & Previsão</i> |
| <i>Elemento 3: Gestão de perfis de Serviços</i> | <i>Elemento 13: Planeamento estratégico</i> |
| <i>Elemento 4: Gestão dos serviços técnicos</i> | <i>Elemento 14: Organização</i> |
| <i>Elemento 5: Gestão de serviços soft</i> | <i>Elemento 15: Gestão da Inovação & Aprendizagem</i> |
| <i>Elemento 6: Gestão do Imóvel & Planeamento do espaço</i> | <i>Elemento 16: Gestão do desempenho do negócio</i> |
| <i>Elemento 7: Gestão de Projectos</i> | <i>Elemento 17: Benchmarking</i> |
| <i>Elemento 8: Gestão do meio e riscos do negócio</i> | <i>Elemento 18: Sistemas TI - FM</i> |
| <i>Elemento 9: Definindo o desempenho do serviço</i> | <i>Elemento 19: Gestão de Recursos Humanos (GRH)</i> |
| <i>Elemento 10: Gestão de terceiras partes</i> | |

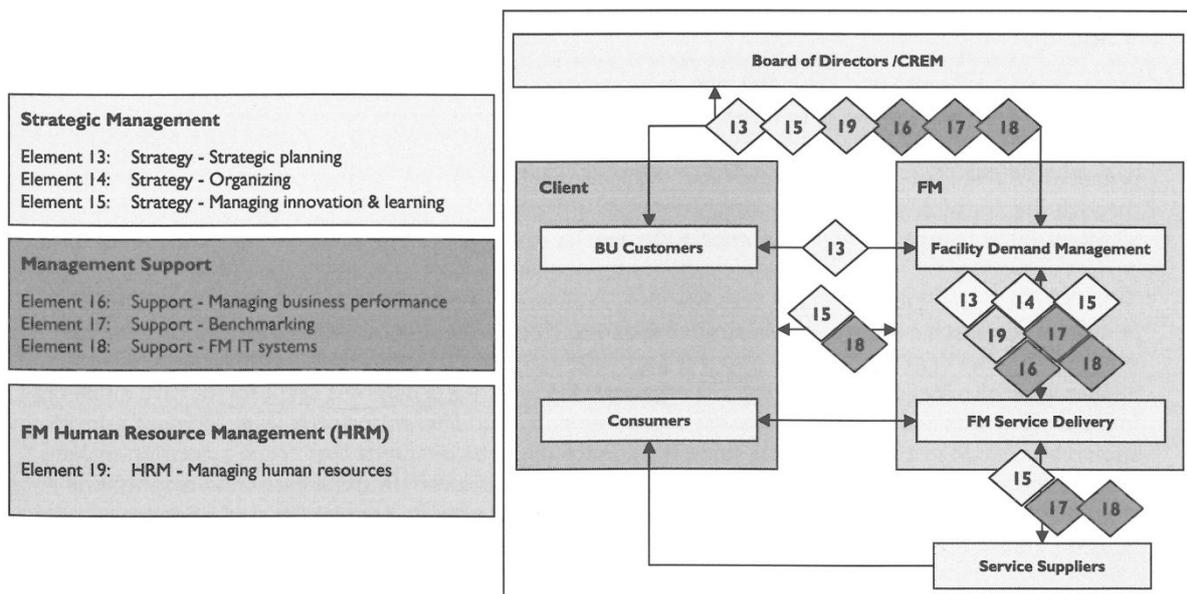


Figura 10 - Posicionamento dos Elementos FM KE (EFQM, 2005)

O PST FM é aplicável a todas as organizações de FM. Caso exista um elemento não aplicável a uma determinada organização de FM, esta pode ignorar esse elemento em particular.

O contexto do negócio da organização deve definir onde focar e priorizar. Organizações de FM com um foco diferente no cliente, têm necessariamente uma perspectiva diferente sobre os elementos, definindo os mesmos a um nível de prioridade diferente. As prioridades dos elementos devem ser definidas antecipadamente.

Cada nível de maturidade, fornece uma descrição mais ou menos padrão para facilitar o processo de pontuação das organizações de FM. Assim, Nível 1, representa o nível de desempenho básico; Nível 7, representa o desempenho Best-in-class; e o nível 10, o desempenho World-Class.

Antes de passar para o nível seguinte as condições do nível anterior, devem estar completamente satisfeitas. Esta pontuação pode ser utilizada para avaliação e comparação (benchmarking).

A comparação pode ser efectuada entre diferentes organizações, departamentos, fábricas, centros de desenvolvimento, etc. O nível Best-in-class representa o valor de referência para os outros.

A tabela seguinte (*tabela 8*), descreve os níveis de maturidade do ponto de vista de um perito que vai efectuar a avaliação da maturidade organizacional de FM.

Tabela 8: Descrição geral dos Níveis de Maturidade (EFQM, 2005)

Nível de Maturidade		Descrição geral
0	Não existente	
1-2	Inicial/ad hoc	Os processos são ad-hoc e desorganizados: O processo é de alguma forma executado e existem alguns outputs.
3-4	Repetidos mas intuitivos	Os processos seguem um padrão regular: A gestão de controlo básica está implementada, a organização sabe o que precisa fazer e quando, e a que custo; Existem práticas comuns e são usadas para referência usando uma interpretação individual.
5-6	Processos definidos	Os processos estão documentados e são comunicados: A organização tem definidas, acordadas e documentadas formas de trabalho que são conhecidas, treinadas e comunicadas.
7-8	Gerido e Medido	Os processos são monitorizados e medidos: As verificações e as monitorizações definem formas de trabalhar utilizando pontos de controlo, revisões, auditorias e ferramentas automatizadas; A organização mede os outputs e qualidade; Desvios são detectados e corrigidos.
9-10	Optimizado	As melhores práticas são seguidas e automatizadas: O processo atende aos níveis de desempenho mundial (world-class), suportado por análises comparativas pertinentes - benchmarking; A organização compreende o processo e implementou um ciclo de melhoria contínua.

3.1. Processos Chave FM KP

Gestão da Relação com o Cliente - “CRM”

O processo Gestão da Relação com o Cliente (CRM) gere as relações entre o cliente (clientes e consumidores) e a organização de FM. É definido, como uma estratégia empresarial que otimiza a rentabilidade, as receitas e a satisfação do cliente, considerando perfis de clientes e incentivando comportamentos para a implementação de processos focalizados na satisfação do cliente. O principal objectivo é aumentar a satisfação do cliente, melhorando o processo de comunicação com os clientes e fornecendo as prestações de serviços adequados (qualidade e preços desejados).

Este processo (CRM) inclui também:

- A definição de perfis de fornecimento de serviço, determinando o nível do serviço bem como a comunicação dos resultados;
- Gestão de dados e requisitos de clientes, focando-se na situação presente e futura do cliente;
- Procedimentos e metodologias de comunicação e relatórios;

O foco no cliente, em diferentes organizações de FM não é o mesmo, dependendo de várias condições específicas locais, nomeadamente, orientação para os negócios dos clientes, número de clientes, requisitos dos clientes, expectativas, necessidades presentes e futuras, etc. A *figura 11*, mostra o processo de Gestão da Relação com o Cliente (CRM) de FM KP, incluindo o posicionamento dos seus elementos dentro da estrutura organizacional comum de FM.

As tabelas do PST FM em anexo, apresentam uma descrição dos elementos constituintes deste processo (Gestão da relação com o cliente - CRM) e permitem a respectiva identificação do nível de maturidade organizacional:

- Elemento 1 - Gestão dos dados e requisitos do cliente (Anexo, elemento 1)
- Elemento 2 - Informação & Comunicação (Anexo, elemento 2)
- Elemento 3 - Gestão de perfis de Serviços (Anexo, elemento 3)

No anexo E2 (resumo de diversos temas de Informação & Comunicação), consta um resumo da revisão da literatura relevante para este processo, referente a gestão da informação e parcerias público privadas.

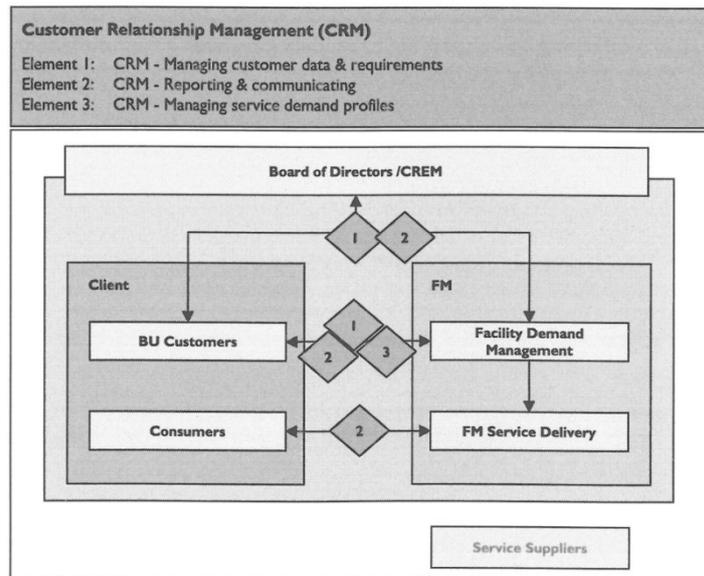


Figura 11- Gestão da Relação com Cliente – Posicionamento dos elementos (EFQM, 2005)

Gestão do Portfólio de Serviços - "SPM"

Em geral, FM oferece uma carteira abrangente de serviços que inclui serviços internos e/ou outsourcing com diferentes perspectivas, requisitos e recursos utilizados. Os elementos dentro deste processo "Gestão do Portfólio de Serviços" incluem listas de serviços importantes que ajudam a identificar o elemento. Estas listas não são exaustivas e variam de local para local, e de organização para organização.

As descrições dos elementos não atendem a todos os serviços prestados dentro das organizações de FM. Nas organizações FM com orientação técnica muito forte e onde estes serviços representam uma grande parte da sua carteira, também é possível dividir o elemento 4, "SPM – Managing technical services", em elementos mais específicos para obter uma imagem mais clara do seu desempenho.

A *figura 12*, mostra o processo de Gestão do Portfólio de Serviços (SPM) de FM KP, incluindo o posicionamento dos seus elementos dentro da estrutura organizacional comum de FM.

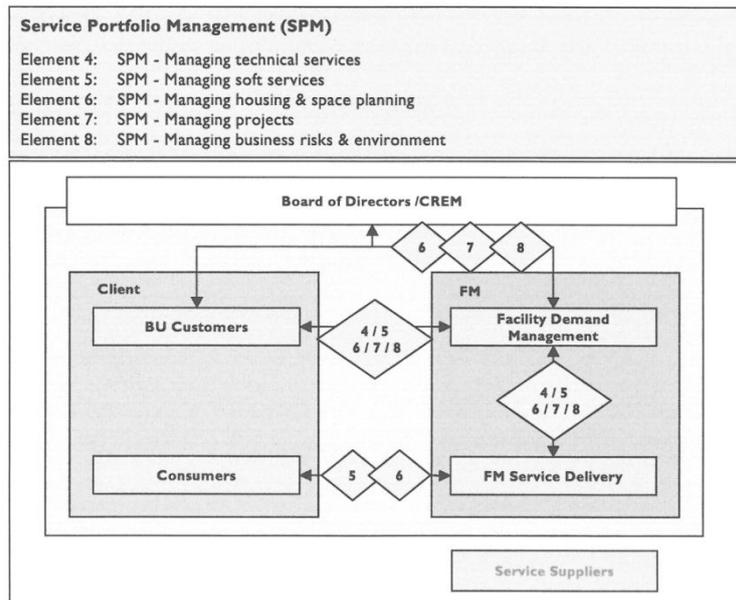


Figura 12 - Gestão do Portfólio de Serviços – Posicionamento dos elementos (EFQM, 2005)

As tabelas do PST FM em anexo, apresentam uma descrição dos elementos constituintes deste processo (Gestão do Portfólio de Serviços - SPM) e permitem a respectiva identificação do nível de maturidade organizacional:

- Elemento 4 - Gestão dos serviços técnicos (Anexo, elemento 4)
- Elemento 5 - Gestão de serviços “soft” (Anexo, elemento 5)
- Elemento 6 - Gestão do Imóvel & Planeamento do Espaço (Anexo, elemento 6)
- Elemento 7 - Gestão de Projectos (Anexo, elemento 7)
- Elemento 8 - Gestão do meio e riscos do negócio (Anexo, elemento 8)

Decorrente da revisão da literatura e na perspectiva de constituírem referenciais importantes para desenvolvimentos futuros, junta-se os anexos E4, E6, E7 e E8 sobre temas relevantes a este processo e respectivos elementos, que se passa a identificar:

- Anexo E4.1 - Resumo de diversos temas (Gestão dos serviços técnicos)
- Anexo E4.2 - Programa de Manutenção e reparação (“A Maintenance and Repair Program”)
- Anexo E4.3 - listagem de elementos objecto de manutenção periódica (“Maintenance Schedule”)
- Anexo E6.1 - Resumo de diversos temas (Gestão do Imóvel & Planeamento do Espaço)
- Anexo E6.2 - Indicadores de desempenho de espaço (eficiência, flexibilidade, utilização do espaço)

- Anexo E6.3 - Formulário de previsão de Espaço
- Anexo E6.4 - Sistema de avaliação de Mobiliário
- Anexo E7 - Resumo de diversos temas (Gestão de Projectos)
- Anexo E8.1- Resumo de diversos temas (Gestão do meio e riscos do negócio)
- Anexo E8.2 - Identificação dos riscos envolvidos no outsourcing

Gestão da Entrega do Serviço - “SDM”

Este processo, Gestão da entrega do Serviço, define e controla, a forma como os serviços específicos são entregues aos clientes e consumidores e o modo como essa relação é gerida. A sua finalidade é garantir que os serviços são prestados conforme acordado, ou seja, na quantidade específica, qualidade e custo acordado, estabelecendo acordos de serviços em conformidade com os perfis de fornecimento de FM. As exigências dos clientes traduzem-se num desempenho de serviço específico que se reflecte nos contratos acordados e níveis de serviço definidos.

O desempenho do serviço, incluindo os SLA's (service level agreements), é definido pela secção FM SD e os fornecedores.

A *figura 13*, mostra o processo de Gestão da entrega do Serviço (SDM) de FM KP, incluindo o posicionamento dos seus elementos dentro da estrutura organizacional comum de FM.

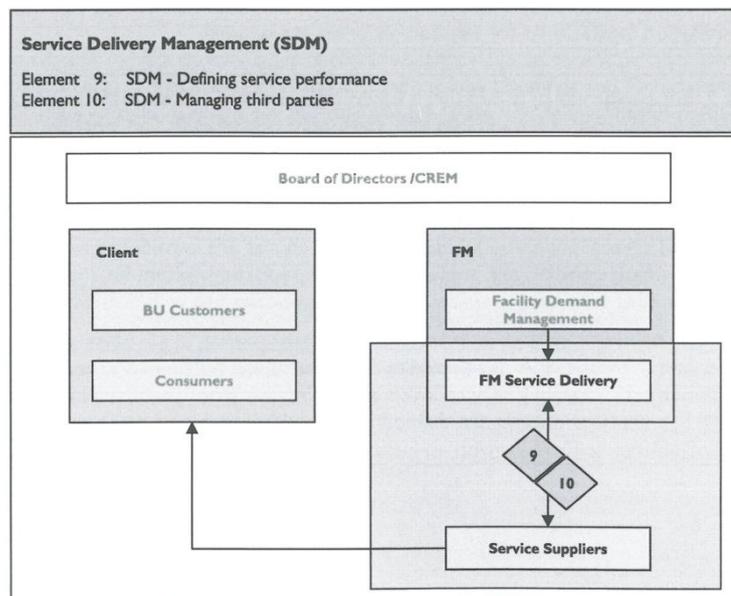


Figura 13 - Gestão da entrega do Serviço - Posicionamento dos elementos (EFQM, 2005)

As tabelas do PST FM em anexo, apresentam uma descrição dos elementos constituintes deste processo (Gestão da entrega do Serviço - SDM) e permitem a respectiva identificação do nível de maturidade organizacional:

- Elemento 9 - Definindo o desempenho do serviço (Anexo, elemento 9)
- Elemento 10 - Gestão de terceiras partes (Anexo, elemento 10)

Decorrente da revisão da literatura e na perspectiva de constituírem referenciais importantes para desenvolvimentos futuros, junta-se os anexos E9 e E10 sobre temas relevantes a este processo e respectivos elementos, que se passa a identificar:

- Anexo E9.1 - Resumo de diversos temas (Definindo o desempenho do serviço);
- Anexo E9.2 - Exemplo de um SLA;
- Anexo E9.3 - Guião para elaboração de contratos;
- Anexo E10 - Resumo de diversos temas (Gestão de terceiras partes);

Gestão Financeira em FM - “Finance”

O processo da Gestão Financeira descreve a forma como a organização de FM efectua a gestão das questões financeiras em geral, nomeadamente os custos, relatórios, orçamentos e previsões.

Estes processo é definido como um processo fundamental para criar um equilíbrio adequado entre qualidade e/ou aspectos não financeiros (contemplados nos anteriormente mencionados KP's) e os aspectos financeiros com os quais FM tem que lidar.

Outros aspectos abrangidos por este processo, são os seguintes:

- Além de gerir o controlo de custos, este processo abrange também o reporte (processo referente ao passado), orçamento e previsão (procedimentos referentes a aspectos financeiros futuros).
- Processo bastante relacionado com os outros FM KP (Gestão da relação com o Cliente – CRM, Gestão do portfólio de Serviços – SPM e Gestão da entrega do Serviço – SDM).
- A organização FM é financeiramente responsável pelas acções dos seus negócios.
- Dentro das grandes empresas, os departamentos financeiro e contabilidade actuam com as funções que suportam FM, para alcançar e cumprir os objectivos financeiros, directrizes e políticas. Estes serviços de apoio dotam a organização FM com as

directrizes, normas e regulamentos, sendo portanto necessário, uma estreita cooperação entre estes departamentos.

A *figura 14*, mostra o processo Gestão financeira em FM (Finance) de FM KP, incluindo o posicionamento dos seus elementos dentro da estrutura organizacional comum de FM.

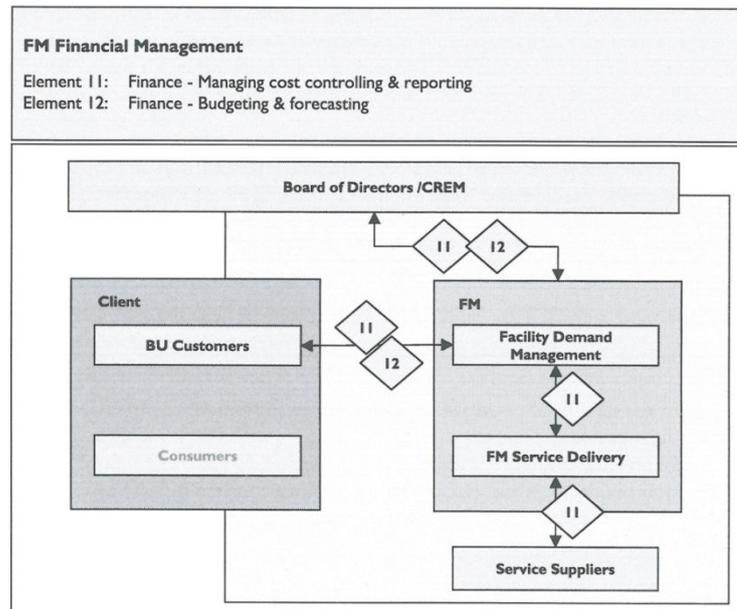


Figura 14 - Gestão financeira em FM - Posicionamento dos elementos (EFQM, 2005)

As tabelas do PST FM em anexo, apresentam uma descrição dos elementos constituintes deste processo (Gestão financeira em FM - Finance) e permitem a respectiva identificação do nível de maturidade organizacional:

- Elemento 11- Gestão de controlo de Custos & Relatórios (Anexo, elemento 11)
- Elemento 12 - Orçamentação & Previsão (Anexo, elemento 12)

Decorrente da revisão da literatura e na perspectiva de constituírem referenciais importantes para desenvolvimentos futuros, junta-se os anexos E11 e E12 sobre temas relevantes a este processo e respectivos elementos, que se passa a identificar:

- Anexo E11 - Resumo de diversos temas (Gestão de controlo de Custos & Relatórios)
- Anexo E12.1 - Resumo de diversos temas (Orçamentação & Previsão)
- Anexo E12.2 - Exemplo de pedido de Orçamento de Capital

3.2. Processos de Suporte FM KE

Gestão Estratégica - “Strategic”

“Gestão Estratégica” inclui as práticas gerais de gestão e procedimentos que são essenciais para o funcionamento de uma organização FM. Sendo este processo um FM KE, suporta os FM KP para alcançar e realizar os seus principais objectivos de negócio, constituindo a base para uma gestão eficaz de todos os processos FM relativamente ao negócio em que opera.

Este processo considera os seguintes procedimentos:

- Tradução de estratégias de negócio em objectivos estratégicos de FM;
- Estabelecimento de uma missão, visão e estratégia de FM;
- Definir uma política derivada de FM;
- Implementação e realização de directrizes, objectivos e estruturas FM;
- Gestão de mudanças internas FM com foco na flexibilidade e adaptabilidade;
- Gestão interna risco FM (avaliação de risco, análise, prevenção e planeamento da reacção, etc.);
- Gestão da inovação específica em FM e aspectos da aprendizagem.

A estratégia de FM tem que ser clara e perfeitamente alinhada com as estratégias de negócio principal, bem como com as políticas e directrizes de organizações de apoio, como finanças, compras, contabilidade, TI, GRH, etc.

Como FM é uma profissão voltada para o cliente, as estratégias e as políticas intrínsecas têm que estar alinhadas com as exigências e expectativas do cliente.

“Gestão Estratégica” é definida como o factor essencial que cria o quadro principal de gestão com o intuito de ajudar a concretizar os objectivos estratégicos através do estabelecimento de práticas específicas, ferramentas e procedimentos.

A *figura 15*, mostra o processo Gestão Estratégica (Strategic) de FM KE, incluindo o posicionamento dos seus elementos dentro da estrutura organizacional comum de FM.

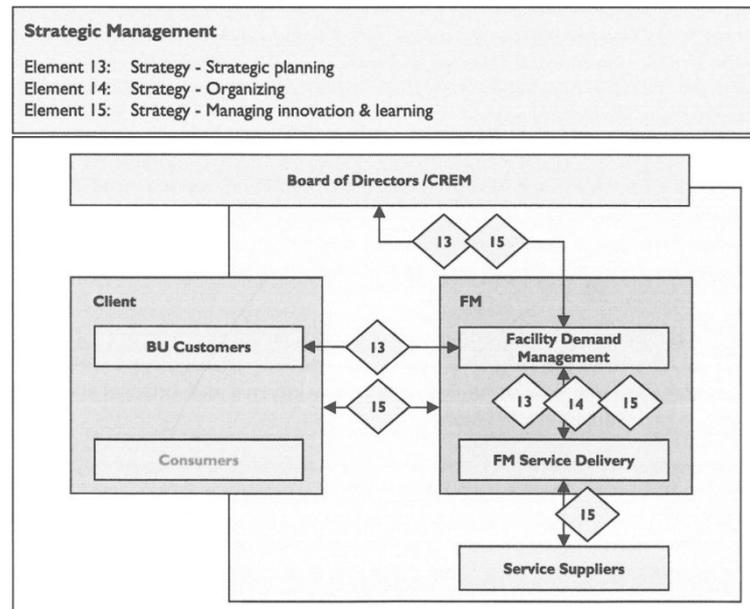


Figura 15 - Gestão Estratégica - Posicionamento dos elementos (EFQM, 2005)

As tabelas do PST FM em anexo, apresentam uma descrição dos elementos constituintes deste processo (Gestão Estratégica - Strategic) e permitem a respectiva identificação do nível de maturidade organizacional:

- Elemento 13 - Planeamento estratégico (Anexo, elemento 13)
- Elemento 14 - Organização (Anexo, elemento 14)
- Elemento 15 - Gestão da Inovação & Aprendizagem (Anexo, elemento 15)

Decorrente da revisão da literatura e na perspectiva de constituírem referenciais importantes para desenvolvimentos futuros, junta-se os anexos E13, E14, E15 sobre temas relevantes a este processo e respectivos elementos, que se passa a identificar:

- Anexo E13 - Resumo de diversos temas (Planeamento estratégico)
- Anexo E14 - Resumo de diversos temas (Organização)
- Anexo E15 - Resumo de diversos temas (Gestão da Inovação & Aprendizagem)

Gestão de Suporte - “Support”

Este processo, Gestão de Suporte (“Support”) apoia a organização FM no cumprimento do objectivo de negócio principal, com o objectivo de dotar o trabalho da organização, mais eficaz e eficiente de acordo com os objectivos estratégicos definidos.

Na prossecução desse objectivo, são adoptadas metodologias, tais como, Balanced Scorecard (BBS), Process Survey Tool (PST), Modelo de Excelência EFQM, etc.

“Benchmarking”, é descrito como um processo de gestão que apoia a organização FM como ferramenta de comparação, análise, avaliação e adaptação das melhores práticas/procedimentos para melhorar o desempenho geral da organização de FM.

O Elemento Sistemas TI, auxilia a alcançar os objectivos FM e os objectivos estratégicos, de forma mais eficaz e eficiente. Os sistemas TI, são os principais responsáveis por facilitar a gestão FM, administração e documentação, em todos os elementos e processos. Estes auxiliam ainda a recolha e gestão da informação, melhorando a sua rapidez e precisão.

A *figura 16*, mostra o processo Gestão de Suporte (“Support”) de FM KE, incluindo o posicionamento dos seus elementos dentro da estrutura organizacional comum de FM.

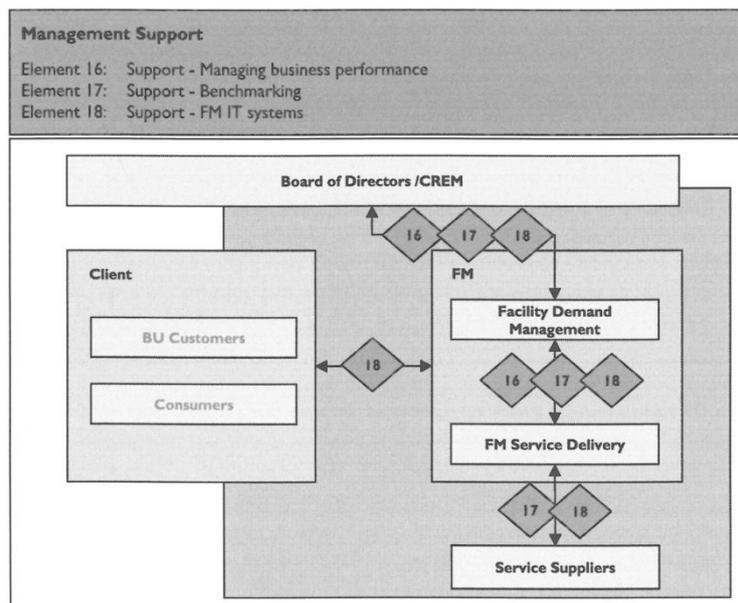


Figura 16 - Gestão de Suporte - Posicionamento dos elementos (EFQM, 2005)

As tabelas do PST FM em anexo, apresentam uma descrição dos elementos constituintes deste processo (Gestão de Suporte - Support) e permitem a respectiva identificação do nível de maturidade organizacional:

- Elemento 16 - Gestão do desempenho do negócio (Anexo, elemento 16)
- Elemento 17 - Benchmarking (Anexo, elemento 17)
- Elemento 18 - Sistemas TI - FM (Anexo, elemento 18)

Decorrente da revisão da literatura e na perspectiva de constituírem referenciais importantes para desenvolvimentos futuros, junta-se os anexos E17 e E18 sobre temas relevantes a este processo e respectivos elementos, que se passa a identificar:

- Anexo E17.1 - Resumo de diversos temas (Benchmarking)
- Anexo E17.2 - Protocolo de benchmarking de custos de serviços de FM
- Anexo E17.3 - Checklist para avaliação do departamento de FM
- Anexo E18 - Resumo de diversos temas (Sistemas TI - FM)

Gestão de Recursos Humanos FM - “HRM”

O processo “Gestão de Recursos Humanos” (GRH) na organização FM gere o activo mais importante de uma profissão de serviços, as pessoas. O objectivo é maximizar a contribuição das pessoas para os elementos FM.

A organização FM é responsável pelas pessoas que nela desenvolvem o seu trabalho. A responsabilidade abrange as seguintes vertentes:

- Descrição de funções;
- Requisitos de Perfis profissionais (conhecimento, competências, capacidades, responsabilidades);
- Os procedimentos de recrutamento;
- Planeamento de sucessão;
- Planeamento de recompensas e reconhecimento;
- Formação e programas educacionais;
- Desenvolvimento de programas profissionais;

Nas empresas de grande dimensão, GRH está organizado num departamento, em que o mesmo funciona como apoio à organização de FM, com o intuito de atingir e cumprir objectivos gerais de gestão de recursos humanos, directrizes, regulamentos e políticas. A estreita cooperação com este departamento é assim necessária.

A *figura 17*, mostra o processo Gestão de Recursos Humanos de FM -“HRM” de FM KE, incluindo o posicionamento dos seus elementos dentro da estrutura organizacional comum de FM.

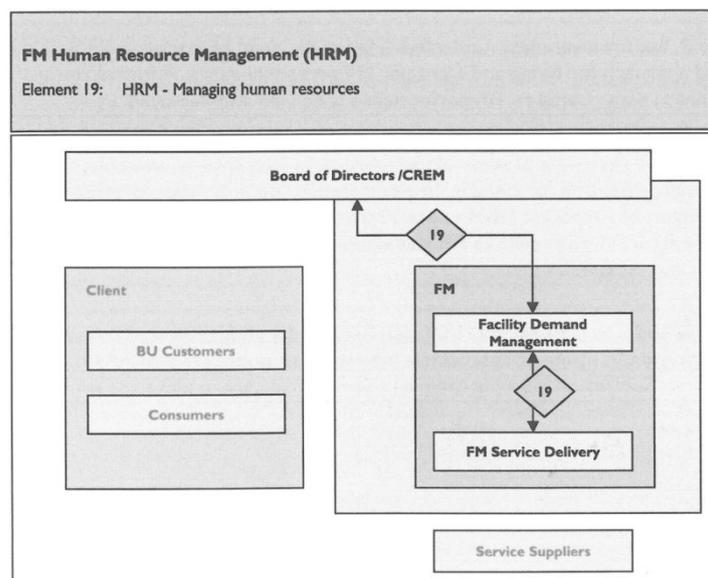


Figura 17 - GRH em FM - Posicionamento dos elementos (EFQM, 2005)

A tabela do PST FM em anexo, apresenta uma descrição do elemento constituinte deste processo (Gestão de recursos humanos - HRM) e a respectiva identificação do nível de maturidade organizacional:

- Elemento 19 - Gestão de Recursos Humanos (Anexo, elemento 19)

4. Aplicação do Modelo PST FM à Fundiestamo

4.1. Organização Fundiestamo

Com o intuito de se efectuar uma caracterização organizacional sucinta, a *figura 18* identifica a organização SAGESTAMO como sub-holding da Parpública, coordenando as empresas do grupo, FUNDIESTAMO, ESTAMO e CONSEST.

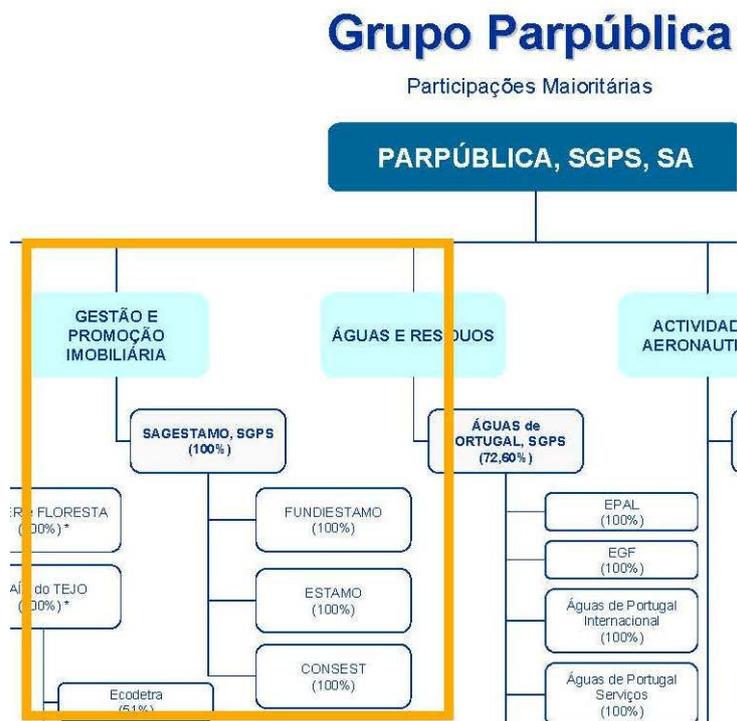


Figura 18 – Organização SAGESTAMO (Fonte: www.sagestamo.pt)

A Sagestamo é a sub-holding da Parpública focalizada na área imobiliária, vocacionada para coordenar a intervenção do grupo na aquisição de património imobiliário público excedentário, alienação de imóveis, arrendamento (ao estado, entes públicos e privados) e valorização através da promoção imobiliária.

A orientação estratégica para a SAGESTAMO de acordo com o D.L. 558/99 de 17 de Dezembro é a seguinte:

- Disponibilizar soluções adequadas para responder às necessidades do Estado no que respeita à gestão dos activos imobiliários, numa perspectiva que equilibre a criação directa de valor.

- Promover as acções necessárias à valorização do património imobiliário das sociedades suas participadas, designadamente através da dinamização dos processos visando a promoção imobiliária de activos vocacionados para o efeito.
- Desenvolver uma política de vendas de imóveis, compatível com o ritmo, volume de aquisições e condições de mercado.
- Implementar uma política de financiamento sem recurso significativo a fundos adicionais provenientes do Grupo.
- Melhorar o sistema de controlo dos riscos em ordem a salvaguardar a protecção dos investimentos e dos activos do Grupo Sagestamo.
- Continuar o processo de racionalização da estrutura empresarial do Grupo com redução do número de empresas participadas.

A Fundiestamo tem como objectivo a rendibilidade dos capitais investidos pelos titulares de Unidades de Participação nos Fundos de Investimento Imobiliário por si geridos, numa perspectiva de médio e longo prazo, de forma a assegurar o crescimento sustentado da sua actividade. A Fundiestamo está ainda sujeita ao controlo financeiro por parte do Tribunal de Contas e à supervisão do Banco de Portugal e CMVM.

A título meramente demonstrativo, apresentamos uma listagem dos imóveis constituintes da sua carteira (*tabela 9 - Situação Imóveis do Fundo Fundiestamo I*).

A Fundiestamo detém ainda na sua carteira os Fundos Estamo e Imopoupança.

A Estamo tem como objectivos principais, a aquisição de património imobiliário nomeadamente ao Estado, sua alienação directa ou após o desenvolvimento de acções de promoção e valorização imobiliária, bem como proporcionar ao Estado e outros entes públicos soluções para a reinstalação de serviços em condições adequadas, mediante arrendamento. A empresa propõe também à Holding para apreciação, os valores de venda dos imóveis após prospecção no mercado, anúncios na comunicação social e negociação com os candidatos. A nível da promoção imobiliária, a empresa Estamo, por regra, só intervém na valorização dos imóveis até à definição de usos e índices que possibilitem a respectiva comercialização.

A Consest, é a empresa do grupo Sagestamo que foi constituída para possibilitar o desenvolvimento imobiliário do imóvel sito na Falagueira, Concelho da Amadora.

Tabela 9 - Situação Imóveis Fundo Fundiestamo I	Área (m ²)	Valor Imóvel (€)	Situação	Manutenção
Av. 24 Julho It A1, nº 80H a J, Lisboa	786	1.097.100	NARR	(4) ARREND
Av 24 Julho Lt A2, nº 80C a E, Lisboa	796	991.843	ARR	(4) ARREND
Av 24 Julho Lt A3, nº80 a 80B, Lisboa	1.692	1.008.046	NARR	(4) ARREND
Av 24 Julho Lt B1 ,nº 80 F a G, Lisboa	1.343	1.607.398	NARR	(4) ARREND
Almirante Barroso,38 a 38C,Lisboa	3.415	7.720.357	ARR	(5) FUND
Praça de Alvalade, nº 8 a 8A,Lisboa	2.654	4.800.673	ARR	(4) ARREND
Campo Grande,nº50, Lisboa	4.301	7.397.463	ARR	(4) ARREND
Ivone Silva, Lisboa	2.156	5.328.930	ARR	(4) ARREND
Av Julio Dinis, 11-11C, Lisboa	7.147	9.574.574	ARR	(4) ARREND
Av Julio Dinis, 9-9C, Lisboa	1.786	3.633.415	ARR	(4) ARREND
Laura Alves, Lisboa	12.308	24.120.287	ARR	5) FUND
Oscar Monteiro, 39 a 41, Lisboa	3.455	5.241.795	ARR	(4) ARREND
Rua do Viveiro Lote 5 a 6, Lagoa	1.278	1.123.047	ARR	(4) ARREND
Colum.B.Pinheiro,nº 86 e 86A a C, Lisboa	4.387	5.905.006	NARR	(4) ARREND
Vale do Pereiro, nº 4 e 4 A, Lisboa	1.067	2.229.659	NARR	(4) ARREND
Lusíadas 7-9 e Leão Oliveira 14 - Alcantara Palace, Lisboa	1.784	3.155.290	ARR	(4) ARREND
Saraiva de Carvalho nº2, Lisboa	2.434	4.469.025	ARR	(4) ARREND
Av Berna nº19, Lisboa	3.320	8.429.287	VENDIDO	(4) ARREND
Everard, nº 8 a 12, Tomar	831	1.053.390	ARR	(4) ARREND
<i>(1) Valores de avaliação a 30-06-2010; (2) NARR - Não arrendado; (3) ARR - Arrendado; (4) Manutenção a cargo do Arrendatário; (5) Manutenção a cargo da Fundiestamo</i>				

Fonte: www.sagestamo.pt e fornecido pela Fund.

56.940	98.886.585
---------------	-------------------

4.2. Implementação do PST na Fundiestamo

Contextualizado o conceito FM e no seguimento da apresentação do modelo estratégico de gestão de FM, o PST FM, afigura-se agora premente, efectuar uma simulação da aplicação do modelo descrito à organização Fundiestamo, com base nos elementos 1 a 19, em anexo.

Tendo como suporte o constante nos elementos de PST FM e respectivos critérios de selecção de níveis de maturidade, efectuou-se uma auscultação à gestão de topo da Fundiestamo, no sentido de medir/posicionar a maturidade organizacional da mesma em cada um dos elementos FM.

A *figura 19*, ilustra os níveis decorrentes da autoavaliação da Fundiestamo, relativamente a todos os processos e respectivos elementos do PST FM.

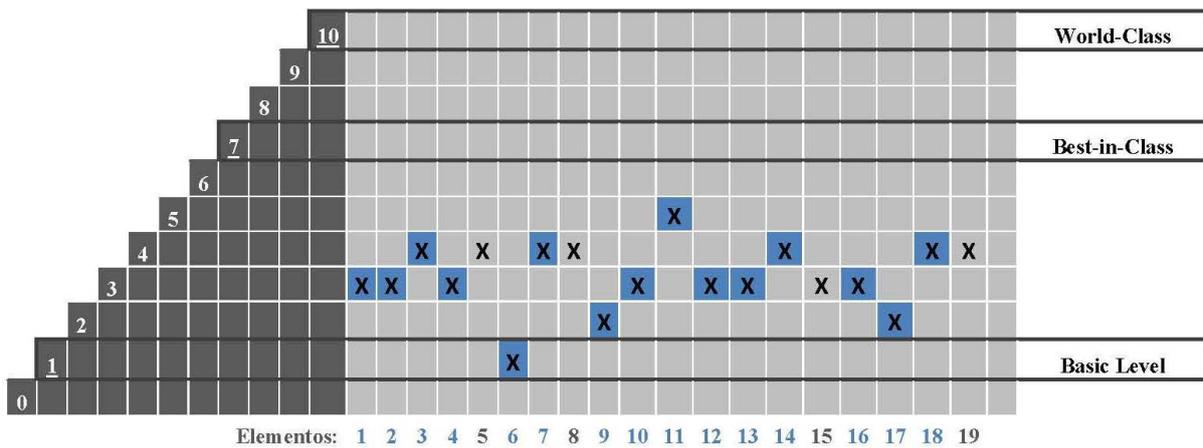


Figura 19 – Perfil de Maturidade da Fundiestamo

Tendo em conta a autoavaliação da Fundiestamo e as suas características organizacionais, iremos abordar alguns processos e respectivos elementos que se consideram mais relevantes (realçados no gráfico, a azul) e propor acções de desenvolvimento e melhoria.

De salientar, que a aplicação do modelo será preconizado, tendo em conta a dimensão potencial da carteira de imóveis do Estado e não somente os que actualmente figuram no portfólio da Fundiestamo.

Como vantagens do crescimento da carteira, salientamos, o referido por Alpalhão (2006), as carteiras de propriedades apresentam redução de risco rapidamente crescente com o número de activos, mas exigem grande número de imóveis para se poderem qualificar como bem diversificadas.

Gestão da Relação com o Cliente

Tendo em conta a actividade da empresa Fundiestamo, a perspectiva de procura de soluções organizacionais voltadas para o cliente, que permitam a preservação do património do estado e sua rentabilização, parece ser o caminho estratégico mais acertado.

Normalmente, a intervenção na valorização dos imóveis, só acontece depois de avaliadas as características do mesmo que possibilitem a sua comercialização. Esta abordagem, é coerente com uma politica de investimento que forneça algumas garantias de retorno, mas que poderá no entanto ter a desvantagem, no caso de uma sub-avaliação dos potenciais clientes, de proporcionar a degradação do imóvel com a não realização de obras de beneficiação.

Naturalmente que, investir no património através da promoção imobiliária e seguidamente não existirem clientes interessados, também não será a melhor opção.

A tendência generalizada de procura de clientes, somente na carteira de empresas públicas, limita a gama de potenciais clientes.

Deste modo, o alargamento da gama de potenciais clientes para compra, arrendamento/ utilização e a dinamização da gestão da relação com o cliente, resulta como sendo um factor crítico para a manutenção e rentabilização do património imobiliário do Estado.

Sugere-se assim, para a organização Fundiestamo o desenvolvimento de algumas acções, tendo em conta o alargamento da carteira de potenciais compradores/arrendatários:

- a) Alargamento da carteira de clientes aos privados;
- b) A análise de necessidades das empresas públicas, ao nível da beneficiação ou transferências das suas instalações;
- c) Incorporação da focalização no cliente, na política e visão da Fundiestamo;

Conforme referido no capítulo da revisão da literatura, as parcerias público privadas (PPP), constituíram um veículo assinalável para a concretização de negócios de FM, em alguns dos países mais desenvolvidos da Europa.

A introdução deste modelo de relação contratual (PPP), permitiria a viabilização de mais soluções na gestão do património do estado, nomeadamente com os privados a realizarem a gestão dos edifícios do estado, sua valorização e comercialização.

No que diz respeito aos tipos de contratos de PPP e de acordo com o constante no anexo E2, os modelos definidos no BOT e BOOT, parecem constituir as soluções mais interessantes a considerar para a Fundiestamo.

O modelo contratual definido no BOT, poderia ser concretizado através da gestão dos edifícios pelos privados, ao nível da beneficiação, conservação e manutenção, com a retribuição a ser suportada pelos utilizadores, voltando o edifício para a posse do estado no fim do contrato de PPP. A diferença para o BOOT, prende-se com o facto do imóvel ser propriedade do privado durante o período de concessão.

O modelo PST FM, como referido anteriormente, guia e apoia na abordagem de negócio voltada para o cliente, pelo que se manifesta inteiramente adequado à organização

Fundiestamo, na perspectiva da importância de desenvolvimento de estratégias de melhoria organizacional na gestão da interacção com o cliente.

Os resultados da auscultação efectuada à organização, posicionam a mesma, relativamente aos elementos constituintes deste processo, nos seguintes níveis de acordo com a tabela seguinte.

Os anexos indicados na *tabela 10*, descrevem de acordo como o modelo PST FM, a etapa de maturidade organizacional do respectivo elemento.

1	Gestão dos dados e requisitos do cliente	3	Anexos
2	Informação & Comunicação	3	Elemento 1
3	Gestão de perfis de Serviços	4	Elemento 2
			Elemento 3

Tabela 10 - Gestão da Relação com o Cliente - Perfil de maturidade Fundiestamo

As grelhas de maturidade referidas nos anexos, revelam uma organização em que os processos seguem um padrão regular, são repetidos mas intuitivos, em que a gestão de controlo básica está implementada, de acordo com a descrição resumida dos níveis de maturidade constantes na *tabela 8* (Descrição geral dos níveis de maturidade).

Assim, relativamente a cada um dos elementos e de acordo com o referido nas grelhas do modelo PST FM, a organização para evoluir no seu nível de maturidade necessita de desenvolver as seguintes acções:

E1: Gestão dos dados e requisitos do cliente

(recolha de dados relevantes, medição e análise das necessidades e satisfação do cliente)

1. Ter uma abordagem pró-activa em diversas acções;
2. Padronizar a recolha de dados dos clientes;
3. Monitorizar e medir a satisfação do cliente;
4. Atribuir e caracterizar responsabilidades;

E2: Informação & Comunicação

(Relatórios, comunicação de FM, tratamento de reclamações, outros registos)

1. Ter uma abordagem pró-activa em diversas acções;
2. Padronizar os relatórios e comunicação;
3. Acelerar procedimentos de comunicação e de reclamações;
4. Atribuir e caracterizar responsabilidades;

Tendo em conta a diversidade geográfica e o potencial crescimento da quantidade de imóveis da Fundiestmo, a adopção de uma ferramenta Web, permitiria melhorar a gestão da comunicação, colaboração e coordenação de acordo com o constante no anexo E2. (três C's de FM).

E3: Gestão de perfis de Serviços

1. Padronização e documentação das definições dos níveis de serviço;
2. Desenvolvimento de perfis de procura de níveis de serviço;
3. Implementação de acções para desenvolvimentos futuros;
4. Definir, acordar e documentar formas de trabalho;

Gestão do Portfólio de Serviços

Tendo em conta o descrito anteriormente (capítulo da definição do contexto do problema), o processo de gestão da carteira de serviços, nomeadamente no que diz respeito à gestão dos serviços técnicos relacionados com a operacionalidade dos imóveis, emerge como sendo essencial para a Fundiestamo.

A média dos resultados da autoavaliação para os elementos seleccionados como mais relevantes (4, 6 e 7), está entre o nível 2 e 3, pelo que a Fundiestamo está situada entre um nível inicial em que os processos são desorganizados e uma organização em que os processos seguem um padrão regular, em que a gestão de controlo básica está implementada. O nível básico de maturidade na área de gestão e planeamento do espaço (elemento 6), revela a necessidade de priorizar a implementação de acções de melhoria. Para situação geral ver *tabela 11*.

4	Gestão de serviços técnicos	3	Anexos
6	Gestão do Imóvel & Planeamento do espaço	1	Elemento 4
7	Gestão de Projectos	4	Elemento 6
			Elemento 7

Tabela 11 - Gestão do Portfólio de Serviços - Perfil de maturidade Fundiestamo

Relativamente a cada um dos elementos e de acordo com as grelhas do modelo PST FM, a organização para evoluir no seu nível de maturidade necessita de desenvolver as seguintes acções:

E4: Gestão de serviços técnicos

(manutenção e operacionalidade do imóvel, AVAC, alimentação eléctrica, engenharia, água, esgotos, energia, automação do imóvel)

1. Gestão de procedimentos de forma pró-activa de forma a consolidar o nível de maturidade;

Tendo em consideração o exposto anteriormente, considera-se importante para a gestão eficiente dos serviços técnicos a incorporação de metodologias de manutenção programada e planeada (de acordo com o constante no anexo E4.1) em que são adoptadas práticas de manutenção preventiva e organizada.

Esta abordagem, consubstancia a reparação e manutenção estratégica, referida por Chanter (2007), para preservação do activo a longo prazo, que inclui manutenção dos serviços de engenharia das instalações e das principais reparações.

2. Identificar redundâncias de modo a beneficiar de combinações de diferentes serviços técnicos;

Tendo em conta que a tipologia física dos edificios da Fundiestamo é muito semelhante, edificios usados para escritórios, em que as instalações/infraestruturas tem uma configuração igualmente parecida, a contratação de pacotes de serviços de engenharia por especialidade, nomeadamente, elevadores, gestão técnica, ar condicionado, entre outros, seria vantajosa (efeito de escala) em termos de custo e controlo de gestão.

3. Atribuir e caracterizar responsabilidades;

Consolidação pela Fundiestamo de uma estrutura técnica de controlo dos diversos contratos, em que as responsabilidades estejam definidas e atribuídas.

4. Analisar medidas de melhoria;

Tendo em conta o enorme potencial de crescimento dos activos que constituem a carteira da Fundiestamo, o modelo sistematizado de processos (Modelo de gestão da Manutenção IDEF dos Processos gerais), constante no anexo E4.1, constituiria uma ferramenta assinalável de melhoria na gestão dos diversos componentes da manutenção. O modelo é definido pelas seguintes etapas:

- a. Identificação de activos;
- b. Identificação de requisitos de desempenho;
- c. Avaliação do desempenho;

- d. Plano de Manutenção;
- e. Gerir Operações de Manutenção;

Para uma descrição mais detalhada do modelo, ver o anexo E4.1.

E6: Gestão do Imóvel & Planeamento do espaço (gestão e planeamento do espaço)

O nível básico de maturidade, evidencia uma organização que percebe a necessidade de uma gestão mais global.

As abordagens e ferramentas auxiliares descritas nos anexos E6, constituem um resumo relevante de introdução a esta temática, que poderá ser considerado pela Fundiestamo para desenvolvimentos futuros de acções na área de gestão e planeamento do espaço.

Assim, como factores chave para a Fundiestamo desenvolver o seu nível de maturidade organizacional, destacamos a consideração do seguinte:

1. Implementação de processos e documentação
 - a. Aspectos chave na produtividade no local de trabalho (anexo E6.1)
 - b. Regulamento do espaço de trabalho (anexo E6.1)
2. Identificar necessidades e exigências actuais
 - a. Indicadores de desempenho do espaço (anexo E6.1 e anexo E6.2)
 - b. Questionário de satisfação (espaço de trabalho), ver anexo E6.1
 - c. Formulário de previsão de Espaço (anexo E6.3)

E7: Gestão de Projectos

Tendo em conta o nível de maturidade (4) em que a organização se encontra, gestão de controlo básica está implementada, recomenda-se o caminho tendente à adopção de procedimentos mais especializados de gestão de projectos.

Neste sentido, em virtude da Fundiestamo possuir um portfólio potencialmente vasto de imóveis do Estado, sugere-se para uma melhor gestão do mesmo, a abordagem ao conceito constante no anexo E7, criação de um portfólio flexível.

A estratégia seria a de seleccionar tipologias de portfolios de imóveis, nomeadamente em função de carteiras core-periféricas, avaliação da locação e duração dos respectivos contratos.

Gestão da Entrega do Serviço

A média dos resultados da autoavaliação para os elementos constantes deste processo, está entre o nível 2 e 3 (conforme *tabela 12*), pelo que a organização Fundiestamo estaria situada entre um nível inicial em que os processos são desorganizados e uma organização em que os processos seguem um padrão regular, em que a gestão de controlo básica está implementada (ver *tabela 8*).

9	Definindo o desempenho do serviço	2	Anexos
10	Gestão de terceiras partes	3	Elemento 9
			Elemento 10

Tabela 12 - Gestão da entrega do Serviço - Perfil de maturidade Fundiestamo

Independentemente da gestão dos imóveis ser assegurada pela Fundiestamo ou pelos Inquilinos, o elevado número de imóveis e de serviços associados, contribuem para que este processo seja identificado como essencial.

Assim, evidencia-se a necessidade de desenvolver acções no sentido de melhorar a gestão dos contratos e diminuir o risco na relação com os fornecedores de serviços, tais como as que seguidamente se descrevem.

E9: Definindo o desempenho do serviço

(desempenho de determinado prestador de serviço em função do nível de serviço acordado)

1. Definição de perfis de níveis de serviço

Consubstanciado na descrição do conteúdo de um nível de serviço SLA, conforme anexo E9.1, sugere-se à Fundiestamo a definição de perfis de níveis de serviço, tendo em conta o conteúdo recomendado de um SLA. No anexo E9.2, apresenta-se também um exemplo de um SLA.

2. Medição do desempenho de determinado prestador de serviço

Com base na definição do nível de serviço, será possível avaliar a qualidade, desempenho, entrega/tempo de resposta, encargos com os serviços e natureza da interacção com o prestador do serviço.

E 10: Gestão de terceiras partes

Sendo o outsourcing um denominador comum relacionado com FM, sugere-se a consideração de quatro modelos desenvolvidos por Chanter (2007), de acordo com o constante no anexo E10.

1. Uma grande diversidade de serviços é subcontratada aos poucos por uma série de gestores de várias partes da organização;
2. Um controlo centralizado nos contratos de serviços subcontratados;
3. O agrupamento de vários contratos de serviços é referido como "pacote";
4. Total FM, colocação de todos os contratos de serviços sob o controlo directo de uma empresa de FM;

Face à natureza dos diversos serviços especializados e sua repetição, propõe-se à Fundiestamo a preconização de uma solução consubstanciada no terceiro e quarto modelo.

Assim, empresas de outsourcing especializadas de FM, poderiam gerir o agrupamento de vários contratos por pacote em que serviços com características semelhantes podem formar uma série (exemplo, pacote do serviço de limpeza, segurança, elevadores).

Gestão Financeira em FM

A média (4) dos resultados da autoavaliação para os elementos constantes deste processo (ver *tabela 13*), indicia que a Fundiestamo se situa num nível de maturidade em que os processos seguem um padrão regular e em que a gestão de controlo básica está implementada (*tabela 8* – Descrição geral dos níveis de maturidade).

11	Gestão de controlo de Custos & Relatórios	5	Anexos
12	Orçamentação & Previsão	3	Elemento 11
			Elemento 12

Tabela 13 - Gestão Financeira em FM - Perfil de maturidade Fundiestamo

E11: Gestão de controlo de Custos & Relatórios

(gestão e monitorização de todos os custos)

Neste elemento a organização apresenta processos definidos, em que existem formas de trabalho documentadas e comunicadas.

O facto dos imóveis da Fundiestamo, estarem inseridos em veículos específicos (Fundos de investimento Imobiliário) e serem objecto de auditorias financeiras, potencia por si só, um maior controlo na gestão financeira, uma criação de consciência e transparência de custos.

Como acções de melhoria a desenvolver no caminho para o nível 6, sugere-se a consideração da definição de um modelo de cálculo de custos.

Neste sentido, afigura-se fundamental a existência de uma visão global do custo de vida do imóvel e do seu ciclo de vida, considerando o impacto de todos os custos.

De acordo com o constante no anexo E11, os custos de ciclo de vida de um imóvel (modelo enfatizado por diversos autores) podem ser divididos geralmente em três categorias:

1. Os custos de capital (teoricamente fáceis de prever).
2. Os custos de utilização, mais difíceis de prever e que incluem vários componentes.
3. Os custos envolvidos no fim do ciclo de vida do imóvel ou da sua alienação.

E12: Orçamentação & Previsão (descrição de como FM gere o orçamento anual)

Numa perspectiva de visão integrada de gestão da carteira dos imóveis da Fundiestamo, sugere-se a adopção de um sistema coerente e uniforme, que assegure a eficiência do processo para toda carteira.

Assim, a implementação de um procedimento previsional estruturado e automatizado, constituiria um meio para a organização evoluir no seu nível de maturidade organizacional.

O processo de gestão do orçamento, referido no anexo E12.1, diferencia três tipos de orçamento e respectivas rubricas a incorporar nos mesmos.

▪ Orçamento Administrativo

Na perspectiva de constituição de uma equipa de FM para gestão dos seus edifícios, este orçamento engloba os itens de despesas gerais como as pessoas e despesas de escritório, que os departamentos de FM partilham com outros departamentos da empresa.

Em caso de outsourcing, a abordagem seria a mesma relativamente às pessoas da organização da Fundiestamo envolvidas na gestão dos respectivos contratos.

▪ Orçamento Operacional

O orçamento operacional abrange os fundos que a empresa define para todas as actividades operacionais do imóvel, tais como, consumos de energia, água, manutenção e reparações.

▪ Orçamento de Capital

O orçamento de capital representa um histórico de vários anos que fornece informações sobre as principais rubricas que a empresa necessita para desempenhar a sua missão. O gestor de FM, deve utilizar o orçamento de capital para resolver as construções de grande dimensão de longo prazo e para as eventuais necessidades de reposição.

Gestão Estratégica

Concluída a descrição dos aspectos mais relevantes a desenvolver pela Fundiestamo nos processos chave seleccionados (FM KP) do modelo PST FM, identifica-se de seguida alguns dos processos de apoio (FM KE) que se considera importantes para apoiar e guiar os FM KP na sua abordagem direccionada para o cliente, tendo em conta também, os resultados de caracterização organizacional da Fundiestamo decorrentes da autoavaliação efectuada.

Assim, a selecção de ferramentas que se irá descrever, tem como objectivo revelar algumas metodologias que podem ser desenvolvidas ou melhoradas pela Fundiestamo no apoio aos processos chave descritos anteriormente.

Conforme evidenciado pela *tabela 14*, a média dos resultados da autoavaliação para os elementos constantes deste processo, deixa transparecer que a Fundiestamo se situa num nível de maturidade em que os processos seguem um padrão regular, em que a gestão de controlo básica está implementada e em que existem práticas comuns.

13	Planeamento estratégico	3	Anexos
14	Organização	4	Elemento 13
			Elemento 14

Tabela 14 - Gestão Estratégica - Perfil de maturidade Fundiestamo

A vasta carteira de imóveis do Estado, de potenciais clientes e a sua apetência para crescer, sugerem à Fundiestamo, a implementação de um plano estratégico para tornar a gestão do seu portfólio mais eficiente.

E13: Planeamento estratégico

Relativamente a cada um dos elementos e de acordo com o modelo PST FM, a organização para evoluir no seu nível de maturidade necessita de desenvolver as seguintes acções:

1. Gestão dos procedimentos de forma pró-activa

Para uma abordagem pró-activa, sugere-se o desenvolvimento de um planeamento estratégico de FM. O modelo estratégico de melhoria contínua de FM (SFP) de quatro etapas do IFMA apresenta-se como uma ferramenta relevante, contendo uma abordagem abrangente e integradora (anexo E13).

Tendo em conta o próximo nível (5) que se pretende atingir, sugere-se a consideração somente das três etapas do modelo, sendo a utilização de técnicas de análise (defina na etapa

2) a considerar num estágio organizacional mais evoluído. Não obstante, o Benchmarking, identificado como ferramenta de análise no modelo SFP, será abordado mais especificamente no Elemento 17.

Assim, descreve-se as três etapas consideradas:

- Entender a organização - Definição de uma missão, visão, valores e objectivos da organização de FM.
- Planeamento

Elaborar planos que atendam às necessidades de longo prazo da organização. No mínimo, o SFP deve ser revisto e actualizado anualmente.

Os três tipos de planos referidos, poderiam ser traduzidos de forma sucinta da seguinte forma:

- Plano estratégico de FM (SFP) - Plano da carteira da Fundiestamo;
- Master Plan - Plano de cada um dos Imóveis;
- Tactical Plan - Plano operacional de cada um dos Imóveis;
- Acção

Adoptar medidas de acordo com o planeado e implementar o SFP. O Feedback das acções tomadas pode ser incorporado no plano/projecto seguinte de modo a proporcionar a melhoria contínua.

2. Definição dos recursos necessários

Afectar e dimensionar recursos (pessoal, equipamentos, materiais) às actividades definidas no plano estratégico. Beneficiando de uma visão mais holística da carteira, a incorporação dos recursos nesta fase (SFP), poderia traduzir-se em sinergias que poderiam implicar a optimização/selecção de meios, face às características tipologia dos imóveis tais como, localização, tipo de utilização e características das instalações. O conceito de tipologia de carteiras de imóveis (já referido na “gestão de projectos”), poderia assim contribuir para uma melhor eficiência na afectação dos recursos.

3. Alinhamento às estratégias de negócio

De acordo com o elemento 13 (ver anexo, elemento 13) os factores críticos de sucesso (CFS) e os indicadores chave de desempenho (KPI) são instrumentos de apoio úteis para alinhar os elementos de FM aos objectivos e políticas organizacionais.

CFS são as acções que deverão ser bem executadas para que as metas ou objectivos estabelecidos por uma organização possam ser cumpridos de forma satisfatória. Dentro de

cada CFS estará um ou mais KPIs. O objectivo dos KPIs é permitir à gestão compreender, medir e controlar o progresso em cada um dos CFS (anexo E13).

A título meramente exemplificativo e de acordo com o já referido anteriormente, poderia se identificar na gestão da relação com o cliente, como CFS, o alargamento dos clientes e para os respectivos KPIs, o número de clientes e de contratos de PPP, por ano.

A definição e comparação dos KPI's irá dar origem ao elemento 17 (Benchmarking) que será abordado seguidamente.

E14: Organização

De acordo com as funções e respectivas definições de cada uma das partes envolvidas, conforme constante na *tabela 6* (PST FM – Definição de funções) e o diagrama funcional de FM (*figura 8*), no caso da Fundiestamo teria que se enquadrar, a situação maioritária, em que os arrendatários efectuem a gestão dos imóveis (*figura 20*) e a situação em que esta é assegurada pela própria Fundiestamo (*figura 21*).

Para ambas as situações o CREM seria o conselho de Administração da Fundiestamo.

1. Gestão dos Imóveis efectuada pelos Arrendatários (*figura 20*)

Clientes - A responsabilidade pelo orçamento de FM é do inquilino.

Consumidores - Todos os consumidores e utilizadores do imóvel.

FDM Fundiestamo - Departamento de FM da Fundiestamo que representa o nível estratégico e que segue as decisões do conselho de Administração. Define e monitoriza o nível de serviço SLA a incorporar no contrato de arrendamento.

FM SD - Estrutura operacional do Inquilino, responsável por gerir e controlar os serviços de acordo com o SLA definido pela FDM da Fundiestamo. Efectua também a gestão dos contratos com os fornecedores.

Fornecedores – Os prestadores de serviços, podem ser provenientes da bolsa do inquilino ou da Fundiestamo.

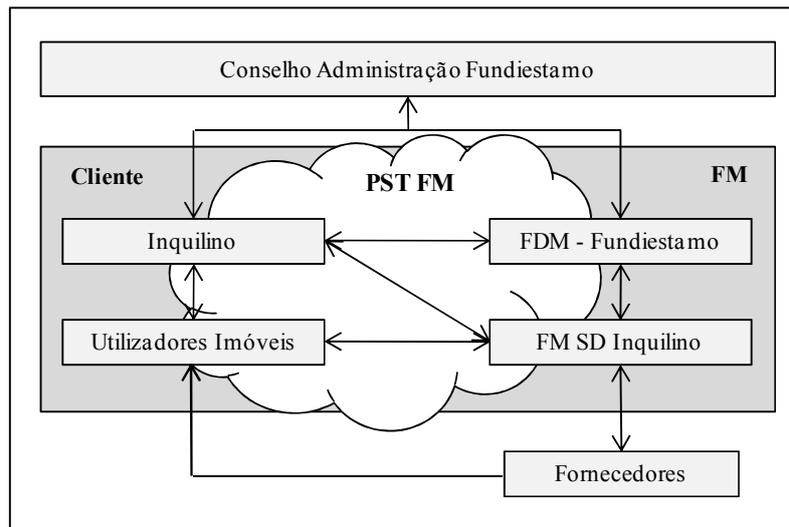


Figura 20 – Diagrama funcional de FM: Gestão pelos Inquilinos

2. Gestão dos Imóveis efectuada pela Fundiestamo (figura 21)

Cientes - A responsabilidade pelo orçamento de FM é da Direcção/Administração executiva da Fundiestamo.

Consumidores - Todos os consumidores e utilizadores do imóvel.

FDM Fundiestamo - Departamento de FM da Fundiestamo, responsável por gerir e coordenar os serviços, respectivo SLA e contratos com empresas de outsourcing.

Neste caso FDM assumiria também as funções (FM SD) operacionais e de gestão de contrato com os fornecedores.

Fornecedores - Os prestadores de serviços provenientes da bolsa da Fundiestamo.

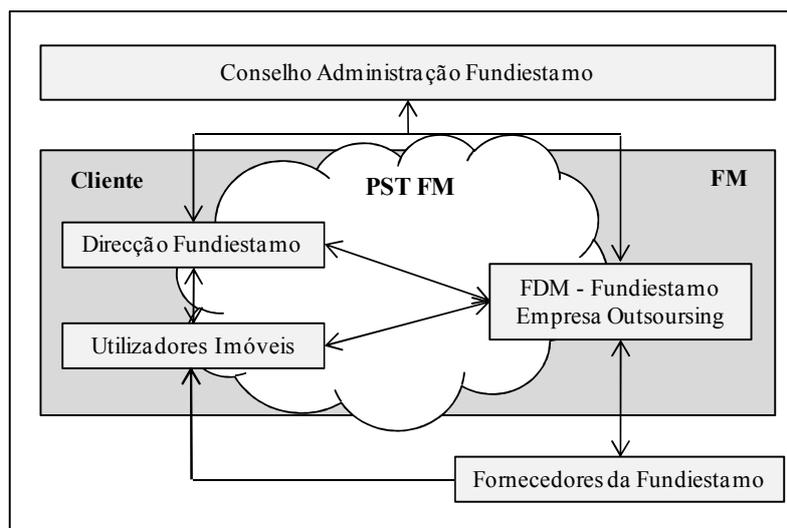


Figura 21 – Diagrama funcional de FM: Gestão pela Fundiestamo

Destas duas situações, naturalmente que a “2. Gestão dos imóveis pela Fundiestamo”, seria mais vantajosa, com uma gestão centralizada mais eficiente e profissionalizante, otimizando recursos e permitindo uma selecção mais criteriosa das empresas de gestão de serviços de outsourcing de FM e dos fornecedores.

Tendo em conta a dispersão e o número potencial (elevado) dos imóveis da Fundiestamo, a definição clara dos fluxos de informação entre a equipa de FM (interna e/ou externa) e a gestão de topo (administração) salienta-se como sendo relevante.

Segundo Alexander (2003), no contexto da relevância de FM como área essencial de uma organização, a escassez de informações fornecidas à gestão de topo, tendem a ser polarizadas para indicadores financeiros, sugerindo um sistema de informação no âmbito de FM, em que a administração tenha acesso a outra informação relevante que poderá influenciar a produtividade dos trabalhadores, tais como, medidas de gestão de projecto, medidas operacionais, de espaço, de tecnologias de informação e de recursos humanos (anexo E14).

Gestão de Suporte

A média (3) do nível dos resultados da autoavaliação (de acordo com a *Tabela 15*) para os elementos constantes deste processo, deixa transparecer que a Fundiestamo se situa num nível de maturidade em que os processos seguem um padrão regular, em que a gestão de controlo básica está implementada e em que existem práticas comuns.

16	Gestão do desempenho do negócio	3	Anexos
17	Benchmarking	2	Elemento 16
18	Sistemas TI - FM	4	Elemento 17
			Elemento 18

Tabela 15 - Gestão de Suporte - Perfil de maturidade Fundiestamo

E16: Gestão do desempenho do negócio

Segundo o constante no elemento 16 (anexo, elemento 16), a “gestão de desempenho do negócio” tem como exemplo de ferramentas/metodologias de suporte, o BBS (Balanced Scorecard), e o PST FM. Assim, a implementação do PST FM que aqui se propõe, permitirá à organização Fundiestamo criar e implementar procedimentos numa abordagem pró-activa, viabilizando a sua caminhada até ao nível de maturidade seguinte.

E17: Benchmarking

A análise do nível de maturidade (anexo, elemento 17) assumido pela organização (nível 2), revela uma organização que coexiste com alguns processos, mas desorganizados, e que necessita de desenvolver esta ferramenta (Benchmarking) como suporte aos seus processos de negócios de FM.

No seu percurso para o nível seguinte, propõe-se o desenvolvimento das seguintes medidas:

1. Consciência da gestão para a comparação

Benchmarking é essencialmente um método de redução de custos (McDougall (2000), anexo E17.1). A consciência da gestão para a importância de estabelecer comparação, poderia obviar o caminho para uma redução de custo, ampliada pelo efeito de escala do número da carteira do património do Estado.

2. Comparação interna, com os dados da própria organização

No processo de comparação, é necessário naturalmente que existam dados que sejam comparáveis por similaridade da sua natureza.

As características organizacionais da Fundiestamo, imóveis de escritórios muito semelhantes em termos de infra-estrutura física, localizados na zona de Lisboa (na sua grande maioria), permitem uma comparação interna do desempenho dos seus imóveis, situação que poderá ser alargada ao património do Estado em geral.

3. Foco no Benchmarking dos custos principais

O anexo E17.1, apresenta uma “metodologia para aferir os custos de FM” (*figura 49*), que pretende orientar o gestor de FM na aplicação de práticas e técnicas de benchmarking.

A *tabela 35* apresenta uma classificação típica do centro de custos de FM para um portfolio de escritórios no Reino Unido e Europeu, que poderá servir numa primeira abordagem para identificar os parâmetros KPI's mais relevantes e iniciar assim o processo de Benchmarking.

Para maior detalhe o anexo E17.2, apresenta um protocolo de benchmarking de custos de serviços de FM, de Booty (2009).

E18: Sistemas TI - FM

Nos Sistemas de Tecnologias de Informação, de acordo com a descrição dos níveis de maturidade constantes do anexo Elemento 18, para evoluir a organização Fundiestamo terá que acrescentar às metodologias já existentes, a consideração de um sistema em rede, em que

a informação seria actualizada frequentemente, os dados devidamente documentados e utilizados para análise e propostas de melhoria.

O considerável fluxo de informação de natureza semelhante, associado aos diversos imóveis da carteira da Fundiestamo, justificaria igualmente a implementação de um sistema de TI motivado pelas seguintes vantagens:

- Estes sistemas facilitam o acesso aos dados, recolha de dados, armazenamento de dados, administração/gestão e documentação;
- Processamento e análise de custos;
- Estas soluções melhoram a velocidade e a fiabilidade da informação;

Dos sistemas de TI mais usuais (ver anexo E18), destacamos o CAFM (computer aided facilities management) por ser o mais abrangente das áreas de FM, existindo produtos que integram as seguintes vertentes:

- Operações de Manutenção;
- Orçamento e Contabilidade;
- Construção e gestão de projecto;
- Gestão do espaço (existente e previsão);
- Arquitectura e planeamento interior;
- Telecomunicações;
- Gestão da locação;
- Gestão do equipamento e mobiliário;

Recomenda-se assim, à Fundiestamo a consideração de um sistema tipo CAFM disponível em rede, que poderá ser implementado sequencialmente nas áreas mais prementes, integrando a informação das áreas core de gestão da sua carteira de activos imobiliários. Esta plataforma disponível através da internet, permitiria configurar acessos e permissões, disponibilizando a informação e a monitorização dos imóveis em qualquer ponto de ligação.

4.3. Hierarquização do Plano de Acções

Face ao exposto, considera-se fundamental para a organização Fundiestamo a **implementação imediata** de metodologias de abordagem ao cliente, tais como as referidas anteriormente, nomeadamente:

1. **Alargamento da carteira de clientes**
2. **Definição de um modelo contratual de PPP**
3. **Definição de uma política e visão estratégica, em que seja reflectida a focalização no cliente**

O conjunto vasto de medidas anteriormente propostas para cada um dos elementos seleccionados como essenciais, releva a necessidade de definição de um plano de hierarquização de acções que se propõe calendarizar por etapas ao longo do tempo (curto, médio prazo e longo prazo).

ACÇÕES A CURTO PRAZO	Gestão da Relação com o Cliente	Gestão do Portfólio de Serviços
	Padronizar recolha de dados dos clientes (E1) Monitorizar e medir satisfação do cliente (E1) Padronizar os relatórios e comunicação (E2) Padronização dos níveis de serviço (E3) Definição de perfis de procura de níveis de serviço (E3)	Gestão de serviços técnicos (E4) Metodologias de Manutenção programada e planeada Contratação de pacotes de serviços Implementação de modelo sistematizado de processos Planeamento do Espaço (E6) Implementação de processos e documentação Identificar necessidades e exigências actuais
	Gestão da Entrega do Serviço	Gestão Estratégica
	Definição de perfis de níveis de serviço (E9) Medição do desempenho do prestador de serviço (E9) Agrupamento contratos semelhantes por pacote (E10)	Desenvolvimento de planeamento estratégico (E13) Definição dos recursos necessários (E13)
Gestão de Suporte: Implementação de um sistema de TI para FM (E18)		
ACÇÕES A MÉDIO PRAZO		
Seleccionar tipologias de Portfólio de Imóveis (E7) Definição de um modelo de cálculo de custos (E11) Implementação de um procedimento previsional (E12) Definição de CFS e KPI's (E13)	Definição clara dos fluxos de informação (E14) Consciência da gestão para a comparação (E17) Comparação interna (E17) Foco no Benchmarking dos custos principais (E17)	
ACÇÕES A LONGO PRAZO: Desenvolvimento dos seguintes Elementos		
Elemento 8: Gestão do meio e riscos do negócio Elemento 15: Gestão da Inovação & Aprendizagem	Elemento 19: Gestão de Recursos Humanos (GRH) Elemento 17: Alargar Benchmarking, não só de custos	
Avaliação do desempenho do Departamento de FM através da Checklist constante no Anexo E17.3		

Tabela 16 - Hierarquização do Plano de Acções Fundiestamo

A *Tabela 16* evidencia assim, a hierarquização do Plano de Acções a implementar pela Fundiestamo de forma sequencial, em que somente depois de consolidadas a aplicação das medidas de curto prazo, se passará para as de médio prazo e assim sucessivamente.

Não se pretende com a descrição do caminho anteriormente apresentado, restringir ou balizar a abordagem a esta temática pela Fundiestamo, mas sim configurar a definição de pistas possíveis para desenvolvimentos futuros, função de um estudo organizacional mais aprofundado e adaptado.

Relativamente aos **outros Imóveis do Estado** que não estão inseridos em veículos constituídos por Fundos Imobiliários, pelas vantagens já aqui apresentadas, incorporação obrigatória de regras específicas e adaptadas à gestão dos activos imobiliários e tendo em conta a estratégia definida pelo Estado (conforme descrito no ponto 1. Definição do contexto do problema), assume-se de primordial importância a passagem dos imóveis inventariados para Fundos de gestão como é o caso da Fundiestamo.

A introdução de mais imóveis em Fundos e a implementação de um modelo estratégico, originaria um efeito sinérgico, devido ao efeito de escala, na eficiência da gestão dos activos imobiliários do Estado.

Como já referido, o PGPI (Programa de Gestão do Património Imobiliário) tem como eixos de intervenção a inventariação, regularização jurídica dos imóveis, regime de utilização, programação da ocupação, conservação e reabilitação, gestão do domínio público, acompanhamento e controlo da execução. A correlação entre alguns dos eixos fundamentais do PGPI e os processos (sub-processos) do modelo PST FM, poderia ser retratada da seguinte forma pela *tabela 17*.

PGPI	PST FM
Programa de ocupação	Gestão da relação com o Cliente
Conservação e Reabilitação	Gestão do Portfólio de Serviços
Gestão do Domínio Público	Modelo PST FM
Acompanhamento e Controlo da Execução	Modelo PST FM (FM KP)

Tabela 17 – Correlação PGPI – PST FM

Conforme ilustrado pela *tabela 17*, evidencia-se compatível e perfeitamente adequado o programa definido pelo Estado e o modelo PST FM proposto.

No que diz respeito aos restantes pontos principais do PGPI, inventariação, regularização jurídica dos imóveis e regime de utilização, a respectiva inserção no ciclo do modelo PST FM, pode ser perspectivada a montante, considerando a passagem para Fundos de gestão imobiliária, para seguidamente os imóveis serem objecto da aplicação do modelo PST FM, conforme reflectido na *figura 22*.

No processo de inventariação, a identificação de imóveis em áreas de reabilitação urbana, poderá proporcionar a obtenção de benefícios fiscais associados aos Fundos de Investimento Imobiliário em reabilitação urbana, conforme referido no capítulo do “Sumário Executivo”, podendo esta via estimular também o investimento privado num contrato de PPP.

O modelo conceptual estratégico, proposto para a gestão do património imobiliário do estado seria assim ilustrado pela *figura 22*.

Deste modo, após a caracterização dos imóveis inventariados, ao nível jurídico, regime de utilização e veículos de gestão, os mesmos seriam incorporados no perfil de maturidade organizacional do modelo PST FM.

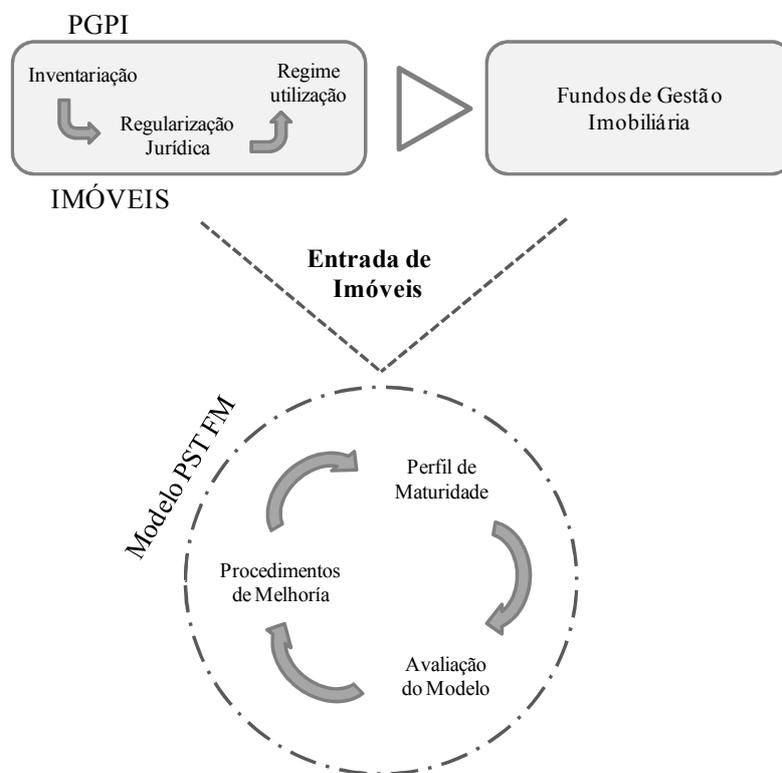


Figura 22 - Modelo Conceptual (proposto) de Gestão do Património Imobiliário do Estado

A avaliação do modelo e consequente adequação dos procedimentos de melhoria a adoptar, que podem eventualmente se traduzir numa passagem para o nível de maturidade seguinte dos respectivos processos, conferem ao PST FM, um modelo de desenvolvimento de melhoria contínua de gestão organizacional dos activos imobiliários em todas as suas vertentes.

Para implementação do modelo, sugere-se ainda à Fundiestamo como caminho de desenvolvimento futuro, a realização de um caderno de encargos/processo de consulta em que sejam identificados os serviços pretendidos de FM. Esta consulta poderá ser efectuada no âmbito de uma PPP, de um outsourcing a empresas especializadas nas diversas áreas ou ainda de uma conjugação de vários pacotes de serviços especializados.

5. Conclusões

Tendo em conta o exposto anteriormente, emerge de forma clara os efeitos nefastos e as perdas associadas ao facto dos inquilinos da Fundiestamo não realizarem com eficiência a manutenção e condução dos imóveis que arrendam, reduzindo a abordagem a acções reactivas e de emergência. Considera-se também, que esta problemática, não cruza somente o vasto património do estado, sendo porventura representativa do mercado nacional.

No caso em que a gestão dos imóveis fica a cargo dos arrendatários, apesar de terem sido indicadas pistas para a criação de mecanismos de controlo que diminuam o risco de deterioração dos imóveis, foram identificadas as vantagens da gestão dos imóveis, no caso em que é assegurada por uma estrutura mais competente da Fundiestamo e assessorada por empresas especializadas de FM.

A publicação do PGPI, através do DL 280/2007 de 7 de Agosto, com o intuito de configurar um enquadramento legal e estratégico nacional para melhorar a eficiência na administração dos bens imóveis do Estado, revela uma consciência da necessidade de fazer algo mais, mas que se tem manifestado insuficiente.

Podemos assim, contextualizar a problemática da gestão dos activos imobiliários da seguinte forma:

- Necessidade de encontrar formas de construção e manutenção de imóveis com mais segurança, a um custo mais baixo;
- Construir um melhor ambiente de trabalho, resultando em maior produtividade, redução do absentismo e aumento da motivação dos trabalhadores;
- Preservação do valor dos activos da empresa e aumento dos lucros, através de uma utilização eficiente do activo como um factor de produção;
- Reconhecimento das consequências nefastas da desvalorização das infra-estruturas físicas para o desempenho das empresas e o valor que pode ser acrescentado por meio de planeamento e gestão;
- Impacto positivo que FM pode ter nos indicadores chave do negócio;
- Os serviços de FM devem ser desenvolvidos como activos da organização para acrescentar valor às actividades nucleares;

O conceito estratégico e holístico de FM, integra espaço, infra-estrutura, pessoas e a organização. Assim, a incorporação de FM na gestão do activo imobiliário, quer na manutenção da sua integridade e funcionamento, bem como na gestão de todas as actividades que vivem diariamente no mesmo, assume-se como uma solução perfeitamente adequada para fazer face à problemática em questão, em todo o ciclo de vida do imóvel (concepção, utilização e demolição).

FM teve um desenvolvimento assinalável nas economias mais evoluídas da Europa, sendo actualmente o seu maior mercado de serviços, com o sector público impulsionando o lançamento de FM através de serviços de outsourcing. A consideração de contratos de PPP's, tem contribuído também significativamente para a dinamização de negócios associados a FM.

O modelo PST FM desenvolvido pela Philips, adoptado pela EFQM e implementado por diversas organizações europeias, projectado para áreas específicas de FM, auxilia na avaliação e desenvolvimento organizacional dos processos de FM. Esta metodologia poderá ser adoptada para a gestão do património do estado, como forma de alinhar o foco nos requisitos dos clientes e do negócio, factor fundamental para a preservação e rentabilidade dos imóveis do estado.

Esta ferramenta, pode ser ainda aplicada na auto-avaliação do desempenho dos processos de gestão corrente de FM e no planeamento, identificação, aplicação e análise de oportunidades de melhoria de modo a alcançar melhores resultados.

A autoavaliação da Fundiestamo através dos processos PST FM, permitiu identificar de forma clara oportunidades de desenvolvimento e melhoria, em cada um dos elementos de FM identificados como essenciais para a organização. Destaca-se que as medidas propostas a aplicar sequencialmente no tempo, estão adaptadas a uma carteira de imóveis da Fundiestamo potencialmente bastante mais vasta.

A escala de maturidade organizacional de FM (nível 1 a 10), decorrente da autoavaliação da Fundiestamo com o recurso ao modelo PST FM, conduziu em cada um dos seus processos constituintes, aos seguintes valores médios:

- Gestão da Relação com o cliente - 3,3
- Gestão do Portfólio de Serviços - 3,2
- Gestão da Entrega do Serviço - 2,5
- Gestão Financeira em FM - 4
- Gestão Estratégica - 3,3
- Gestão de Suporte - 3,0

Das acções de desenvolvimento propostas, salienta-se a necessidade de implementação de metodologias operacionais de focalização no cliente, através da padronização da recolha de dados, monitorização e satisfação do cliente e definição de níveis de serviço, com o objectivo não só de melhorar a gestão da relação com o cliente, mas também de alargar a carteira de clientes provenientes das entidades públicas e dos privados.

Destaca-se ainda como medida proposta, a adopção de uma ferramenta de gestão de informação, que permita através de uma plataforma existente na internet, o acompanhamento e monitorização dos imóveis.

Tendo em conta, que o tecido empresarial nacional é constituído maioritariamente por PME's e microempresas, a solução de espaços de arrendamento para os escritórios destas empresas, parece constituir também um perfil de cliente com algum potencial.

A consideração de contratos de PPP, afigura-se fundamental para a conservação e gestão eficiente do património do estado, tendo em conta a transferência do risco do negócio, o saber como e o investimento dos privados, na beneficiação, conservação e manutenção dos imóveis.

A implementação na Fundiestamo do modelo conceptual estratégico para a gestão do património do estado (ilustrado pela *figura 22*), com a inventariação dos imóveis, incorporação em Fundos de gestão Imobiliária e aplicação do modelo PST FM, poderia constituir um protótipo, que criaria as sementes necessárias para uma gestão mais abrangente e sustentada da gestão dos activos imobiliários do estado.

Deste modo, a assumpção pelo Estado, enquanto agente dinamizador de uma melhoria efectiva na implementação de uma política integrada e eficiente de gestão dos seus activos imobiliários, potenciará também a activação de uma mudança necessária no mercado imobiliário nacional, criando um ambiente favorável para iniciar um caminho no sentido da adopção de políticas de gestão mais profissionalizantes e eficientes na gestão dos imóveis, com vantagens na melhoria da qualidade de utilização dos mesmos, ao nível da segurança, produtividade, bem-estar dos trabalhadores e utilizadores dos imóveis.

Face ao contexto de crise profunda do mercado imobiliário, o impacto desta dinamização do sector no mercado nacional, seria traduzido também, num desenvolvimento da área da formação e constituiria o catalisador necessário para o surgimento de gestores de FM, com mais competências e mais preparados para a difícil tarefa de gerirem as inúmeras áreas que incorporam a gestão de um activo imobiliário.

Bibliografia

Monografias (livros):

Alexander, K. (1996), *A Strategy for facilities management; Theory and Practice*. E & FN Spon, London.

Alexander, K. (1996), *Facilities Management: Theory and Practice*. E&FN Spon, London, U.K.

Alexander, Keith (2003), *Facilities Management, Theory and practice*. London & New York: Taylor & Francis Group

Atkin, B. and Brooks, A., (2000), *Total Facilities Management*, Blackwell Science. Oxford, U.K.

Atkin, Brian & Brooks, Adrian (2009). *Total Facilities Management*. Oxford, United Kingdom: Wiley – Blackwell Publication

Best, Rick e Langston, Craig e Valence, Gerard (2003), *Workplace strategies and facilities management, Building in Value*. Oxford: Elsevier Science

Booty, Frank (2009), *Facilities Management Handbook (Fourth Edition)*. Oxford, UK: ELSEVIER

Bottom, C., (2003), *Facilities Management, the role of performance measurement and benchmarking*. YCS Times, Vol. 10

British Standards Institute (1984) BS 3811: 1984 *Glossary of Maintenance Management Terms in Terotechnology*. HMSO, London.

Cabral, José Saraiva (1998). *Organização e Gestão da Manutenção: dos conceitos à prática*. Lisboa: Edições técnicas.

Chanter, Barrie e Swallow, Peter (2007), *Building Maintenance Management (Second Edition)*. Oxford OX4 2DQ, UK: Blackwell Publishing

Codling, S (1992), *Best practice benchmarking, A Management Guide*, Gower, Aldershot.

Cotts, David G., (1999), *Facility Management Handbook*. AMACOM.

Cotts, David & Roper, Kathy & Payant, Richard (2010), *The Facility Management Handbook*. USA: AMACON

D'Aveni, R (1994), *Hypercompetition: The Dynamics of Strategic Manoeuvring*. New York: Basic Books.

Flanagan, R. et al. (1989), *Life Cycle Costing for Construction*. Surveyors Publications for the RICS, London.

Markus, T. A. (1977), *Building Performance – Building Performance Research Unit, Strathclyde University*. Applied Science Publishers, Barking.

Myers, P. (1996), *Knowledge Management and Organizational Design: An Introduction* (Oxford: Butterworth-Heinemann).

RICS (2009), *The strategic role of facilities management in business performance*, 1st edition, RICS, Coventry.

Romm, J.J. and Browning, W.D. (1994), *Greening the Building and the Bottom Line [increasing productivity through energy efficient design]* (Snowmass, CO: Rocky Mountain Institute).

Steiss, Alan Walter (2004), *Strategic Facilities Planning: Capital Budgeting and Debt Administration*. Lexington Books.

Williams, B., (2000), *An Introduction to Benchmarking Facilities & Justifying the Investment in Facilities, Building Economics Bureau*, London.

Periódicos científicos:

Alexander, K (1994), A strategy for facilities management, *Facilities*, Vol. 12, nº 2, Emerald.

Anssi Salonen (2004), Characteristics of facility service industry and effects on buyer-supplier relationships, *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research*, Helsinki University of Technology, Department of Civil and Environmental Engineering, P.O. Box 9800, FI-02015 HUT, Finland.

Amaratunga, D. and Baldry, D. (2003), A conceptual framework to measure facilities management performance, *Property Management, Vol. 21, No. 2, pp. 171-189*.

Bell, J. (1992), Facilities management and changing professional boundaries, *Facilities*, Vol. 10, nº 10, Emerald.

Brackertz, N and Kenley, R (2002) A service delivery approach to measuring facility performance in local government, *Facilities, Vol. 20, No. 3/4, pp. 127-135*.

Dettwiler, Paul (2009), Facilities management and Knowledge management, *Facilities*, Vol. 27 nº 7/8, Emerald.

Douglas, J. (1996) Building performance and its relevance to facilities management, *Facilities, Vol.14 No. 3/4 pp23-32*.

Evans, M. (2000), The PRIME contract: the Department of Social Security and Trillium, *Journal of Corporate Real Estate*, 2 (3), 208-20.

Gibson, V, and Luieri, C. (1999), New Business practices and the corporate real estate portfolio: how responsive is, the UK property market? *Journal of Property Research*, 16 (3) September, 201-18.

Hinks, J and Mcnay, P (1999), The creation of a management-by-variance tool for facilities management performance assessment, *Facilities*, Vol. 17, No. 1/2, January/February, pp. 31-35.

IFMA (2001), Operations and Maintenance Benchmarks, *IFMA*, Houston, Tex.

Korka, J.W., Oloufa, A.A. and Thomas, H.R. (1997), Facilities computerized maintenance management systems, *Journal of Architectural Engineering*, 3 (3), 118-23

McDougall, G. and Hinks, J. (2000), Identifying priority issues in facilities management benchmarking, *Facilities*, Vol. 18, No. 10/11/12, pp. 427-434.

Romm, J.J. and Browning, W.D. (1995), Energy efficient design can lead to productivity gains that far exceed energy savings, *The Construction Specifier*, June, 44-51.

Smith, S. (1999b), The impact of communications technology on the office of the future, *FM Magazine*, April, 31.

Walters, M. (1999), Performance measurement systems: a case study of customers satisfaction, *Facilities*, Vol. 17 No. 3/4, pp. 97-104.

Wauters, B (2005). The added value of facilities management: benchmarking work processes, *Facilities*, Vol. 23, No. 3/4, pp. 142-151.

Williams, B. (1996), Cost-effective facilities management: a practical approach, *Facilities*, Vol. 14, No. 5/6, pp. 26-38.

Teses:

Svensson, K. (1998), *Integrated Facilities Management Information: A Process and Product Model, Approach*. PhD thesis, Royal Institute of Technology, Construction Management and Economics, Stockholm, Sweden.

Winer, Leon (2008), *MBA Toolbox, Chapter 1.2*, access online:
[http://mbatoolbox.org/stories/storyReader\\$19](http://mbatoolbox.org/stories/storyReader$19)

Working papers:

Alpalhão, R. (2006), Aquisições: Construção de carteiras de propriedades, INDEG 2009

Blachere, G. (1993), Whole building performance, establishing the requirements and criteria, preparation of requirements and criteria. In: Proceedings of the CIB W60: *The Performance Concept in Building, Some Examples of the Application of the Performance Concept in Buildings*, Publication 157, May, 33-9.

Bodi Engineering LLC (2003), Facility Planning Methodology, Oct. 2003.

Building Maintenance Information (2004) Review of Maintenance costs, *Special Report 331*. RICS, London.

Cole, G. and Waltz, M. (1995) how long will it last? Condition assessment of the building envelope. In: *Proceedings of the 13th ASCE Structures Congress, Restructuring: America and Beyond*, Boston, MA, April 2-5.642-57.

Crosby, A. (1996). A Tool for Measuring Sick Building Syndrome: Development & Application, *Final Report to Health Research Council (University of Auckland)*.

CSA (1995) Guidelines on Durability in Buildings (CSA-S478) (Rexdale, Ontario: *Canadian Standards Association*).

EFQM (2005), Process survey tool for facility management process, *EFQM – Philips 2005*.

Gibson, V. (2000) Evaluating Office space Needs and Choices. *Report for MWB Business Exchange (University of Reading)*.

Glagola, John r., (2002), An Introduction to Strategic Facilities Planning, *Real Estate Issues* 27(1): 13-15.

Hartkopf, V. Loftness, V. and Mill, P. (1986). The concept of total building performance and building diagnostics. In: Davis, G. (ed.) *Building Performance: Function, Preservation, and Rehabilitation*, ASTM STP 901, 5-22 (Philadelphia, PA: American Society for Testing and Materials).

Hassanain, M., Froese, T. and Vanier, D. (2001), Development of a maintenance management model based on IAI Standards, *Artificial Intelligence in Engineering*, 15 (2). 177-93.

Heywood, C., Smith J., Brawn, G. e Missingham, G. (2004) Innovation in Facilities Management practice using a performance approach. *Faculty of Architecture, Building and Planning, The University of Melbourne*, Melbourne, Victoria, 3010, Australia.

IAI (1999) Specifications Development Guide. *Industry Foundation Classes - Release 2.0 (International Alliance of Interoperability)*.

IFMA (2001), Operations and Maintenance Benchmarks, *IFMA*, Houston, Tex.

ISO (1984) Performance Standards in Buildings - Principles and their Preparation and Factors to be Considered (*ISO-6241*) (Geneva: *International Organization for Standardization*).

ISO (1986) Performance Standards in Buildings - Presentation of Performance Levels of Facades Made of Same-Source Components (*ISO-7361*) (Geneva: *International Organization for Standardization*).

ISO (1992) Building Construction - Expression of User's Requirements, Part 2: Air Purity Requirements (*ISO-6242-2*) (Geneva: *International Organization for Standardization*).

Jensen, Per Anker (2008), EuroFM RNG research group: The Added Value of FM to Business Performance. *European Facility Management conference (2010)*.

Lounis, Z., Lacasse, M. A., Vanier, D. J. and Kyle, B.R. (1998), Towards standardization of service i. e. prediction of roofing membranes, *Roofing Research and Standards Developments*, 4, ASTMSTP- 1349, Nashville, TN, 3-18.

Pitt, M., and Tucker, M. (2008): Performance measurement in facilities management: driving innovation? *Property Management*, 26(4), 241-254.

Ree, H. (2006): FM service quality indicators - benefiting supplier and customer *Workplace Innovation Centre, University College London, United Kingdom*
h.ree@ucl.ac.uk

Smith, S. (1999a), *The use of quality functional deployment in the design of the office of the future* In: *Proceedings 2nd International Conference on construction Process Re-engineering*, Sydney, 35-46.

Smith, S. (2000) Reframing approaches to strategic facility planning. In: Proceedings of 'IdeaAction 2000', *National Conference of the Facility Management Association of Australia*.

Teicholz, Eric (2003), *Facility Management Performance Measures in the U.S.*

Vanier, D.J. and Lacasse, M.A. (1996) BELCAM project: Service life, durability and asset management research. In: *Proceedings of the 7th International Conference on the Durabilify of Building Materials and Components*, Stockholm, Sweden, 848-856.

Vanier, D.J. (2000). Municipal Infrastructure Investment Planning (MIIP). Project: Statement of Work, *Institute for Research in Construction, National Research Council of Canada*, January.

Referências não publicadas retiradas da internet:

AECOPS (2009) - O Mercado da Reabilitação Enquadramento, Relevância e Perspectivas, http://prewww.aecops.pt/pls/daecops3/WEB_EXTRACT_EXTERNAL.GET_EXTERNAL?code=29390781&col_ext=FILE1&tab=blist_downloads

AICCOPN (2008), Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas, http://www.aiccopn.pt/news.php?news_id=1043

Amaral, Luís - A Crise Financeira e a economia Portuguesa a perspectiva dos Engenheiros (2009), http://www.ordemengenheiros.pt/fotos/dossier_artigo/ea4740f7fe9633eeffc88a44e09372d4.pdf

BIFM, 2010, British Institute of Facilities Management, <http://www.bifm.org.uk/bifm/home>

EFQM 2011 (European Foundation for Quality Management), <http://www.efqm.org>

Euribor-rates.eu

<http://pt.euribor-rates.eu/euribor-2010.asp>

EuroFM, 2011, (EUROPEAN FACILITY MANAGEMENT NETWORK), what is FM?

<http://www.eurofm.org/about-us/what-is-fm/>

FMAA, (2010) Facility Management Association of Australia,

<http://www.fma.com.au/cms/index.php>

Fundiestamo

http://www.fundiestamo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=190

Gribben, Roland (2003), Facilities management: Growing facility for managing the money, *The Telegraph*, 04 de Agosto,

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2859604/Facilities-management-Growing-facility-for-managing-the-money.htm>

IFMA, 2009, Strategic Facility Planning: A White Paper on Strategic Facility Planning,

http://www.ifma.org/files/resources/tools/SFP_WhitePaper.pdf

IFMA, 2010, Definition of Facility Management,

http://www.ifma.org/what_is_fm/index.cfm

Ijfm, (2010) International Journal of Facility Management, Vol.1, No.1 Performance based Facility Management – An integrated Approach,

<http://www.ijfm.net/index.php/ijfm/article/viewArticle/11/25>

McNamara, Carter, (2006): Basic Overview of Various Strategic Planning Models,

http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/models.htm

Ministério das finanças e da Administração Pública (2010),

<http://www.dgtf.pt/patrimonio-imobiliario/pgpi>

Mitchell, Stan (2009), FACILITIES MANAGEMENT– now and in the future!

http://www.nafam.com.my/materials/E_12.pdf

Portal da habitação,

<http://www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/reabilitacao/menuapresentacao/menuapresentacao.html>

<http://www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/reabilitacao/apoios/incentivosfiscais.html>

SAGESTAMO, 2011,

http://www.sagestamosgps.com/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=298