

ANDREA DE MENEZES CALDAS RIBEIRO

**GERENCIAMENTO DE FACILIDADES
EM CENTROS EQUESTRES**

**SÃO PAULO
2014**

ANDREA DE MENEZES CALDAS RIBEIRO

**GERENCIAMENTO DE FACILIDADES
EM CENTROS EQUESTRES**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção do título de Especialista
em Gerenciamento de Facilidades –
MBA/USP

Área de concentração: Gerenciamento de
Facilidades

Orientador: Prof . M.Eng. Paulo Eduardo
Antonioli

**SÃO PAULO
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro, Andréa de Menezes Caldas

**Gerenciamento de facilidades em centros equestres / A.M.C.
Ribeiro. -- São Paulo, 2014.**

113 p.

**Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Uni -
versidade de São Paulo. POLI.INTEGRA.**

**1.Administração 2.Serviços 3.Cavalos 4.Centros equestres
5.Gerenciamento de facilidades I.Universidade de São Paulo.
POLI.INTEGRA II.t.**

DEDICATÓRIA

A Deus, aos meus pais e aos espíritos de luz que me ajudaram a realizar este sonho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sobre todas as coisas.

Aos meus pais, que me deram a vida e me apoiaram sempre.

Ao meu esposo que sempre me apoiou e acreditou em mim.

A minha amiga Juh, pelo companheirismo e auxílio nesta jornada.

Ao meu orientador, por toda a paciência e atenção e acima de tudo pela forma como me orientou nesta jornada.

Para se ter sucesso é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas.

Steve Jobs

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar um campo de atuação novo para o Gerente de Facilidades, nesse caso, os Centros Equestres. Tendo em vista que um GF é um profissional especializado e com base acadêmica, muito pode contribuir para o sucesso do negócio, pois, com o uso de conhecimentos teóricos de Gerenciamento de Facilidades aplicados à prática, é possível manter e até mesmo aumentar a qualidade dos serviços oferecidos. Os Centros Equestres são empreendimentos que oferecem um grande leque de atuação para o Gerente de Facilidades, que tem nesta tipologia de empreendimento a oportunidade de desenvolver todo seu talento e assegurar um excelente negócio para seus proprietários e um agradável centro de convivência para seus usuários. A pesquisa realizada em alguns centros equestres do interior do estado de São Paulo apontou que a administração dos centros visitados está, em sua maioria, a cargo do proprietário. Nesse contexto, fica identificada a necessidade de um Gerente de Facilidades para um melhor gerenciamento e aprimoramento dos serviços prestados nesses empreendimentos. Assim, fundamentado no conceito de qualidade em serviços, o trabalho proposto por esta monografia indica diretrizes de gerenciamento de facilidades em centros equestres e a intenção é apresentar um campo promissor de atuação para o GF bem como uma forma concreta de perenidade do negócio.

Palavras-chaves: Centros Equestres, Gerenciamento de Facilidades, Cavalos, Administração, Manutenção, Serviços.

ABSTRACT

The objective of this assignment, is to present a new field of activity for the Facilities Manager, in this case, the Equestrian Centers. Considering that a FM is a specialized Professional with an academic background, he can greatly contribute to the success of the business because, with the use of theoretical knowledge of Facilities Management in practical application, it is possible to maintain and even increase the quality of the services offered and rendered. The Equestrian Centers are enterprises which offer a wide range of performance perspectives to the Facilities Manager, who has within this type of enterprise the opportunity to develop his/her talent and ensure an excellent business to its owners and a pleasant interaction center for its users. The research conducted in some equestrian centers in the countryside throughout the state of São Paulo, showed that the management of the centers visited is mostly at the expense of the owner. In such context, it identified the need for a Facilities Manager to better manage and improve the services provided in such enterprises. Thus, based on the service quality concept, the work proposed by this monography, points out guidelines for facilities management in equestrian centers and the purpose is to present a promising field for the FM as well as a concrete form of business continuity.

Keywords: Equestrian Center, Facilities Management, Horses, Administration, Maintenance, Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização funcional de um centro equestre	29
Figura 2 – Picadeiro Descoberto/Picadeiro Coberto	30
Figura 3 - Piquetes.....	31
Figura 4 - Redondeis	33
Figura 5 - Campos Verdes	34
Figura 6 - Tribuna	35
Figura 7 - Áreas de Estábulo	36
Figura 8 - Boxes/ Baias.....	37
Figura 9 - Box de Isolamento	39
Figura 10 - Área de Enfermaria para Animais.....	40
Figura 11 - Área de Banho.....	41
Figura 12 - Ferrageamento	42
Figura 13 - Tosquia.....	43
Figura 14 - Armazém de Feno e Rações	44
Figura 15 - Armazém para Palhas	45
Figura 16 - Casa de Arreios	46
Figura 17 – Estrumeira	47
Figura 18 - Recepção e Administração	48

Figura 19 - Sala de Primeiros Socorros	49
Figura 20 - Vestiário Funcionários	50
Figura 21 - Vestiário Freqüentadores	52
Figura 22 - Estacionamento	52
Figura 23 - Gerenciamento de Facilidades	60
Figura 24 - Modelo simplificado de hiato de serviço	68
Figura 25 - Análise dos 5 Gap's	73
Figura 26 - Medidas da qualidade do serviço.	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos Centros Equestres Visitados	19
Tabela 2 - Estrutura e Espaços de um Centro Equestre	24
Tabela 3 – Gerenciamento dos Centros Equestres Visitados	93

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FEI	Federação Internacional
GF	Gerenciamento de Facilidades
IFMA	<i>International Facility Management Association</i>
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
ERA	Revista de Administração de Empresas
SDI	Secretaria de Defesa Agropecuária
SRI	Secretaria das Relações Internacionais do Agronegócio
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. METODOLOGIA.....	18
2. CONTEXTUALIZANDO SOBRE OS CENTROS EQUESTRES	20
2.1. DIFERENÇAS ENTRE HÍPICA, HARAS E HIPÓDROMO.....	20
2.1.1. HÍPICA.....	20
2.1.2. HARAS	21
2.1.3. HIPÓDROMO	21
2.2. ATIVIDADES REALIZADAS EM CENTROS EQUESTRES.....	21
2.3. ESCOLHA DO LOCAL DE UM CENTRO EQUESTRE.....	22
2.3.1. ÁREA DE MEDIDA DO CENTRO EQUESTRE	23
2.4. INSTALAÇÕES DE UM CENTRO EQUESTRE	23
2.5. CONCEPÇÃO E ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL.....	25
2.6. ABORDAGEM DOS REQUISITOS ESPERADOS DE UM CENTRO EQUESTRE.....	25
2.6.1. CONFORTO E QUALIDADE	26
2.6.2. SEGURANÇA	26
2.6.3. INFRAESTRUTURA.....	27
2.7. ESTRUTURA E FUNCIONALIDADE DOS ESPAÇOS DE UM CENTRO EQUESTRE.....	30
2.7.1. ÁREAS DE ATIVIDADES.....	30
2.7.1.1. Picadeiros, Pistas, Campo de Treino	30
2.7.1.2. Piquetes	31
2.7.1.3. Redondeis.....	33
2.7.1.4. Campos Diversos/ Espaços Verdes no Exterior do Centro Equestre.....	34
2.7.1.5. Tribunas	35
2.7.2. ÁREAS DE ESTÁBULO	36
2.7.2.1. Baías/ Boxes	37
2.7.2.2. Boxe de Isolamento	39
2.7.2.3. Área de Enfermaria e Tratamento.....	40
2.7.2.4. Banho e Limpeza	41
2.7.2.5. Ferrageamento.....	42
2.7.2.6. Tosquia	43
2.7.2.7. Armazém para Blocos de Fenos e Rações.....	44

2.7.2.8. Armazém para Palha ou Aparas para Camas.....	45
2.7.2.9. Casa de Arreios	46
2.7.2.10. Estrumeira	47
2.7.3. RECEPÇÃO E ADMINISTRAÇÃO.....	48
2.7.3.1. Sala(s) para Serviços de Secretaria e Administração	49
2.7.3.2. Sala(s) de Monitores e Tratadores.....	49
2.7.3.3. Local de Primeiros Socorros	49
2.7.3.4. Vestiários e Instalações Sanitárias	50
2.7.3.5. Alojamento para Tratadores e Funcionários Residentes	51
2.7.4. INSTALAÇÕES DE APOIO PARA OS PRATICANTES E FREQUENTADORES.....	51
2.7.4.1. Área Social.....	51
2.7.4.2. Vestiários e Instalações Sanitárias	52
2.7.5. ÁREAS PARA ESTACIONAMENTO	52
2.8. PAVIMENTOS.....	53
2.8.1. DAS ÁREAS DE ATIVIDADES DO CENTRO EQUESTRE	53
2.8.2. DOS ESTÁBULOS E SERVIÇOS ANEXOS	54
2.9. REGA E DRENAGEM DAS PISTAS/PICADEIROS	55
2.10. INSTALAÇÕES DESTINADAS AOS USUÁRIOS.....	55
2.11. MANUTENÇÃO.....	56
3. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.....	58
3.1. HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	60
3.2. CARACTERÍSTICAS DE UM GERENTE DE FACILIDADES	62
4. O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS	64
4.1. INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	64
4.2. QUALIDADE EM SERVIÇOS (QOS)	66
4.3. AVALIAÇÃO DE MELHORIA E QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	71
4.4. O GERENCIAMENTO DE FACILIDADES E OS RECURSOS HUMANOS.....	76
4.5. O GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NA PROPRIEDADE.....	77
4.6. O GERENCIAMENTO DE FACILIDADES E O MEIO AMBIENTE	79
4.7. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES E A SUSTENTABILIDADE.....	80
5. O GERENCIAMENTO DE FACILIDADES EM CENTROS EQUESTRES.....	82
5.1. HÍPICA E O CONCEITO DE GERENCIAMENTO FAMILIAR.....	82
5.2. FUNÇÕES DE UM GERENTE DE FACILIDADES EM CENTROS EQUESTRES.....	89
5.3. DADOS TABULADOS NOS CENTROS EQUESTRES	92

5.4. O GF E OS RECURSOS HUMANOS EM CENTROS EQUESTRES.....	93
5.5. O GF E OS USUÁRIOS DOS CENTROS EQUESTRES.....	95
5.6. O GF E O CENTRO EQUESTRE COMO PROPRIEDADE	96
5.7. O GF E O MEIO AMBIENTE NO CENTRO EQUESTRE.....	96
5.8. O GF E A SUSTENTABILIDADE NO CENTRO EQUESTRE	98
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS.....	104
ANEXO 1 QUESTIONÁRIO PESQUISA	111
ANEXO 2 RELAÇÃO DE CENTROS EQUESTRES PESQUISADOS	113

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade as empresas buscam oferecer serviços e produtos de qualidade para atrair e satisfazer as necessidades dos consumidores. Nesta visão os produtos são serviços que são oferecidos para consumo, utilização ou aquisição. Desta forma, compreende-se que, para enfrentar os desafios da competitividade, as empresas precisam adotar novas estratégias visando o gerenciamento eficiente dos serviços com foco no atendimento e na satisfação das necessidades dos clientes em centros equestres.

Os centros equestres são empreendimentos que oferecem opções de lazer, entretenimento e treinamento. Nestes locais a integração entre ambiente físico, recursos humanos e funcionalidade dos serviços devem atender as expectativas dos clientes.

O Gerenciamento de Facilidades desponta como uma alternativa estratégica para o aprimoramento da oferta de serviços oferecidos com qualidade em centros equestres, visando gerar satisfação no atendimento aos clientes e obter lucratividade nos negócios, inclusive promovendo o fortalecimento da marca no mercado em que atua. Delegar o gerenciamento de empreendimentos de base imobiliária, como é o caso de centros equestres, já é uma realidade em países da Europa e Estados Unidos. Face ao exposto o objetivo do presente estudo é analisar a importância do Gerente de Facilidades neste tipo de segmento.

Busca-se com este trabalho demonstrar que o Gerenciamento de Facilidades contribui para gerir com competência, aumentando o padrão de qualidade na prestação de serviços e reduzindo custos operacionais. Dado o fato de que Gerenciamento de Facilidades de centros equestres não é uma função estruturada no país, a pesquisa bibliográfica ficou restrita, levando-se

em consideração os textos das aulas do próprio curso da Escola Politécnica da USP e a consulta aos cadernos técnicos dos próprios centros.

O estudo foi realizado através de aplicação de questionário qualitativo direcionado aos proprietários e sócios fundadores dos centros equestres e complementados com estudos exploratórios das propriedades em questão. A presente monografia está organizada em 6 capítulos, cujo conteúdo está descrito a seguir:

Neste capítulo, são apresentadas as justificativas para a escolha do tema deste trabalho e a explicação da metodologia adotada para a realização deste documento.

No capítulo 2 é abordado o histórico dos centros equestres, seu funcionamento, os serviços oferecidos, os espaços existentes, sua estrutura organizacional, administrativa e operacional.

No capítulo 3 é abordado o Gerenciamento de Facilidades, seu histórico e suas características.

No capítulo 4 é analisada a questão da inovação em termos de gerenciamento, a questão da qualidade desse gerenciamento e a relação do Gerente de Facilidades com os recursos humanos, usuários, propriedade, meio ambiente e sustentabilidade.

O capítulo 5 tem por finalidade associar o Gerenciamento de Facilidades e a administração de centros equestres de forma que o trabalho a ser desenvolvido possa beneficiar os serviços prestados, garantindo a total satisfação de seus usuários.

O capítulo 6 traz as considerações finais do trabalho, abordando a necessidade do Gerenciamento de Facilidades em centros equestres, conforme levantamento feito nos empreendimentos visitados.

1.1. METODOLOGIA

Para elaboração desta monografia, o trabalho de pesquisa foi distribuído em três etapas, descritas a seguir:

Na primeira etapa do trabalho foi realizada a busca e estudo de material bibliográfico que possibilitou a compreensão do segmento de mercado em questão, neste caso, os centros equestres. Foram levantados conceitos sobre os tipos de propriedade deste segmento de mercado, as atividades mais desenvolvidas nessa tipologia de empreendimento e instalações necessárias para o desenvolvimento do negócio. Pesquisas bibliográficas relativas ao tema de Gerenciamento de Facilidades e qualidade em serviços também foram realizadas na intenção de se verificar a aplicabilidade dos conceitos referente aos centros equestres.

Na segunda etapa, foram realizadas visitas técnicas em cinco centros equestres (conforme indicado na tabela 1), sendo que ficou estabelecido como limite de distância para as visitas, os empreendimentos localizados até um raio de 80 km do centro da cidade de São Paulo.

Nestes locais foram realizadas entrevistas formais através da aplicação de questionários qualitativos com os proprietários/sócios fundadores dos centros equestres para identificar as características do empreendimento e modelo de gerenciamento aplicado em suas respectivas propriedades. Entrevistas informais também foram realizadas com funcionários, prestadores de serviços e frequentadores dos centros equestres visitados com a intenção de obter informações sobre suas impressões referente a qualidade dos serviços e instalações oferecidas.

Na terceira etapa foi analisada a aplicabilidade do Gerenciamento de Facilidades nos empreendimentos visitados e os possíveis resultados desta inovação tanto para o negócio como para os usuários.

CARACTERÍSTICAS CENTROS EQUESTRES

TABELA	Localização	Tipo de Espaço	Tamanho	Serviços Oferecidos
Centro Equestre 1	Carapicuíba-SP	Zona Rural	12 hectares	Prática desportiva, estabulagem, serviços terapêuticos especializados, lazer, eventos
Centro Equestre 2	Vargem Grande Paulista-SP	Zona Rural	64 hectares	Prática desportiva, formação, estabulagem, reprodução, Aposentadoria p/ cavalos, lazer, eventos
Centro Equestre 3	Vargem Grande Paulista-SP	Zona Urbana	10 hectares	Prática desportiva, estabulagem, lazer
Centro Equestre 4	São Roque-SP	Zona Urbana	40 hectares	Prática desportiva, formação, estabulagem, reprodução, lazer, eventos
Centro Equestre 5	São Roque-SP	Zona Urbana	48 hectares	Prática desportiva, formação, estabulagem, serviços terapêuticos especializados, lazer, eventos

Tabela 1 – Características dos Centros Equestres Visitados

Fonte: Autoria Própria

2. CONTEXTUALIZANDO SOBRE OS CENTROS EQUESTRES

Este capítulo tem como objetivo abordar o funcionamento geral de centros equestres e suas principais características. Parte-se do princípio de que existe uma variedade muito grande em termos de tamanho e distribuição geográfica desse espaço, bem como o objetivo a que cada um deles se destina. Desta forma, foi levantada de forma genérica sobre o funcionamento, a infraestrutura considerada aceitável para a prática das atividades ali desenvolvidas e os serviços mais comuns presentes e oferecidos nesse setor de serviços.

2.1. Diferenças entre Hípica, Haras e Hipódromo

Embora as definições etimológicas dos termos hípica, haras e hipódromo estejam correlacionadas a cavalos, suas funções são distintas, conforme serão abordados nesse item.

2.1.1. Hípica

Hípica é um adjetivo e a palavra tem origem grega de *hippikos*, sendo relacionada a tudo o que envolve cavalos. Tornou-se então, o nome dado ao espaço onde se oferecem serviços voltados para a prática desportiva e/ou lazer relacionados com cavalos. Seu tamanho geográfico é variável e seus serviços estão vinculados a área ocupada, bem como aos objetivos traçados pelos proprietários, ou seja, ao tipo de serviços que serão oferecidos no local.

2.1.2. Haras

Um haras (português brasileiro) ou coudelaria (português europeu) é um estabelecimento que tem como objetivo selecionar e reproduzir raças de cavalos. Também pode ser definido como um centro equestre que tem entre suas funções o treinamento de cavalos.

2.1.3. Hipódromo

O termo hipódromo tem origem no grego clássico ἵππόδρομος, composto de ἵππος [*híppos*], "cavalo", e δρόμος [*drómos*]; "via para correr". É um local apropriado para as corridas de cavalos ou de carros e designa uma área descoberta, dotado de arena, em que se realizam exercícios de equitação e corrida de cavalos. Quase todas as grandes cidades possuem hipódromos, onde as corridas de cavalos movimentam imensas quantias em apostas. Importante salientar que nem toda hípica possui um hipódromo.

2.2. Atividades Realizadas em Centros Equestres

As atividades a serem realizadas e desenvolvidas em uma hípica podem variar muito em decorrência do tamanho e objetivo do negócio. Entre as atividades mais comuns destacam-se:

- Prática desportiva;
- Formação;
- Estabulagem;

- Serviço terapêutico especializado;
- Reprodução;
- Aposentadoria para cavalos;
- Lazer;
- Eventos;
- Outros serviços complementares.

2.3. Escolha do Local de um Centro Equestre

Os locais escolhidos para a instalação dos centros equestres, geralmente, são afastados de outras instalações que possam gerar ruídos tais como aeroportos, ferrovias, rodovias, usinas geradoras de energia, fábricas, indústrias e qualquer outro tipo de locais tóxicos e insalubres.

A grande maioria dos centros equestres está situada em localidades rurais, o que proporciona melhores condições de bem estar dos cavalos, mas há algumas que são localizadas em espaços verdes urbanos.

Os centros equestres devem ser projetados de modo a permitir vias de acesso para a chegada, estacionamento e manobra de todos os tipos de veículos como os de passeio, veículos pesados e de emergência. Essas vias devem também considerar outros tipos de veículos diferenciados como os usados para evacuação de estrumes, transporte de cavalos e abastecimento de forragens e alimentação.

2.3.1. Área de Medida do Centro Equestre

De acordo com a pesquisa realizada, notou-se que não há um padrão em termos de tamanho para o funcionamento de um centro equestre. A área depende de algumas variáveis mostradas a seguir:

- Atividades equestres desenvolvidas (recreação, aprendizagem, treino, competição/número de provas oficiais);
- Número de cavalos (do centro e, eventualmente, hospedados em pensão (estabulação));
- Número de usuários: cavaleiros (alunos e/ou outros); monitores e instrutores; tratadores; pessoal encarregado da manutenção das instalações;
- Número de frequentadores e de público em geral.

Quanto ao tamanho da área dos estabelecimentos, observa-se uma média conforme mostrado a seguir:

- Instalações com até 20 cavalos: mínimo de 1,5 hectares¹;
- Instalações com mais de 20 e até 60 cavalos: mínimo de 3 hectares;
- Instalações com mais de 60 cavalos: mínimo de 3 hectares, acrescido de 1 hectare para cada 20 cavalos ou fração.

2.4. Instalações de um Centro Equestre

Um centro equestre pode ser composto e organizado com vários espaços e para várias finalidades.

¹ 1 hectare = 10.000 m²

O quadro abaixo enumera os principais espaços de instalações e de atividades desse local que devem ser adaptados e ajustados aos objetivos e à dimensão do mesmo, conforme sua área geográfica. A descrição da estrutura e funcionalidade desses espaços serão abordados no item 2.6. desse capítulo.

ESTRUTURAÇÃO GERAL	INSTALAÇÕES
A. ÁREAS DE ATIVIDADES	• Picadeiro/pista/Campo de treino • Piquetes • Redondéis • Campos diversos/espços verdes no exterior da hípica • Tribunas
B. ÁREAS DE ESTÁBULO	• Boxes/baias • Boxes de isolamento para cavalos doentes • Área de enfermaria e tratamento • Banho e limpeza • Ferrageamento • Tosquia • Armazém para blocos de feno e rações • Armazém de palha ou aparas para as camas • Casa de arreios • Estrumeira
C. RECEPÇÃO E ADMINISTRAÇÃO	• Sala(s) para os serviços de secretaria e administração • Sala (s) de monitores e de tratadores • Local de primeiros socorros • Vestiários e Instalações sanitárias • Alojamento para tratadores e funcionários residentes
D. INSTALAÇÕES DE APOIO PARA OS PRATICANTES E FREQUENTADORES	• Área Social • Vestiários e instalações sanitárias
F. ESTACIONAMENTO	• Estacionamento geral • Estacionamento para veículos de transporte dos cavalos (com área associadas p/ lavagem e desinfecção desses veículos)

Tabela 2 - Estrutura e Espaços de um Centro Equestre

Fonte: Autoria Própria

2.5. Concepção e Organização Funcional

A maioria das áreas disponíveis em um centro equestre têm por finalidade o bem estar dos cavalos, levando-se em conta sua idade, seu tamanho e sua destinação, ou seja, para que fim o cavalo está nesse local, podendo ser para lazer, corrida, saltos, exposições, reprodução, equoterapias e até mesmo uma área reservada e destinada a cavalos idosos, um serviço diferenciado que é oferecido em uma das hípicas visitadas, além de uma área funeral.

Essas áreas também são projetadas para proteção dos seus ocupantes, que fazem uso dos serviços prestados nesse espaço, proporcionando uma convivência harmoniosa entre animal e pessoa. Assim sendo, as instalações devem servir, em simultâneo, para um leque muito variado de praticantes, garantindo a participação de todos, independentemente de suas características pessoais, idade ou capacidades individuais.

2.6. Abordagem dos Requisitos Esperados de um Centro Equestre

Considerando ser esse um espaço de utilização para homem e animal, prima-se por alguns aspectos importantes neste local, sendo eles, o conforto das instalações e a qualidade dos serviços prestados bem como a segurança e toda a infraestrutura ali estabelecidos. Todos esses locais devem ser certificados por órgãos competentes de inspeção relacionados à área como FEI (Federação Equestre Internacional), SDI (Secretaria de Defesa Agropecuária) e SRI (Secretaria das Relações Internacionais do Agronegócio).

2.6.1. Conforto e Qualidade

Um centro equestre deverá ser um local agradável, limpo, atrativo, arejado e iluminado; em uma palavra, confortável para usuários e cavalos. Para tanto, deverá promover o asseio e a limpeza das instalações, evitando a lama e o pó nas zonas de atividades e de circulação de cavalos mediante a escolha criteriosa do tipo de pavimentos, dos sistemas de drenagem e rega associadas e da sua manutenção regular. Sua área desportiva deverá dispor da qualidade dos pavimentos dos picadeiros/pistas e das zonas de trabalho.

Quanto aos espaços interiores – picadeiros, estábulos e anexos – deverão ser convenientemente arejados e dimensionados, preferencialmente de forma natural, e dispor de boa iluminação natural e artificial que evite zonas de grande contraste de luz e sombra.

Referente as áreas sociais, todas devem possuir instalações adequadas de apoio para os praticantes e tribunas que propiciem qualidade e conforto para todos os frequentadores da hípica, bem como para os animais que habitam ou treinam no local (REZENDE, FRAZÃO, 2012).

2.6.2. Segurança

As medidas de segurança em um centro equestre, além das que são exigidas em qualquer tipo de edificação, dispõem de algumas bem peculiares por questão da especificidade da atividade exercida no local (REZENDE, FRAZÃO, 2012):

- O local deve propiciar o acesso aos espaços exteriores sem cruzamento com vias muito movimentadas;

- Placas de sinalização e vias com separação entre a circulação dos veículos, pedestres e cavalos;
- Atenção redobrada para que não haja partes perigosas e salientes que possam colidir, com os cavaleiros e/ou com os cavalos, tanto nas áreas de atividades como nas vias de circulação e nos estábulos;
- A aplicação rigorosa da legislação e das medidas de segurança contra incêndios, tais como a qualidade das instalações elétricas e a proteção destas instalações contra as ações dos cavalos (mordeduras, membros, cascos); a escolha dos materiais; a previsão de separadores rígidos e portas corta-fogo nos locais de armazenamento das forragens; a presença de extintores em número suficiente e bem localizados;
- Instalação de um sistema de para-raios conforme as orientações da norma técnica de para-raios (ABNT 5419/05).

2.6.3. Infraestrutura

A infraestrutura de um centro equestre deve seguir padrões internacionais e estão dispostos da seguinte forma:

- Vias de acesso: a via de acesso principal tem ligação com as diversas partes do centro, o que facilita a chegada de serviços de emergência com rapidez aos estábulos (transporte de um cavalo ferido, bombeiros) e às áreas de atividades (caminhões de manutenção do pavimento), aos armazéns de forragens e rações e à

estrumeira. As vias de circulação dos cavalos geralmente devem ser separadas dos trajetos do público e visitantes.

- Drenagem: a drenagem é um ponto a ser observado no ambiente em estudo, pois, é responsável pela preservação dos pavimentos entre outras funções. Os cuidados com a manutenção desse sistema é prioritário.
- Sistema de rega: assume papel prioritário nas áreas verdes, nos campos ao ar livre e picadeiros, pois, através da rega cria-se a coesão entre as partículas do pavimento e proporciona a este uma boa consistência que evita a formação de poeiras.
- Sistema de ar condicionado: presentes nas áreas administrativas do centro como escritórios e recepção e também nas instalações de apoio aos usuários (vestiários e área social). Alguns centros hípicas dispõem de equipamento de ar condicionado na sala de arreios, pois, o aquecimento moderado desumidifica o ambiente.
- Instalações elétricas: as instalações elétricas são suficientes para iluminar todos os ambientes da hípica além de suprir todos os sistemas e equipamentos que necessitam deste tipo de alimentação. Os cuidados com a manutenção preventiva, corretiva e preditiva se fazem prioritários para o bom funcionamento da mesma.
- *Public Address System* (Instalação sonora): de fundamental importância em hípicas voltadas para a competição e prática de atividades esportivas, trata-se de uma exigência regulamentar para a realização de provas oficiais, abrange as áreas de competição, de aquecimento e boxes.

O esquema a seguir ilustra a organização funcional de um centro equestre, levando em consideração os aspectos do conforto, qualidade, segurança e infraestrutura desse local:

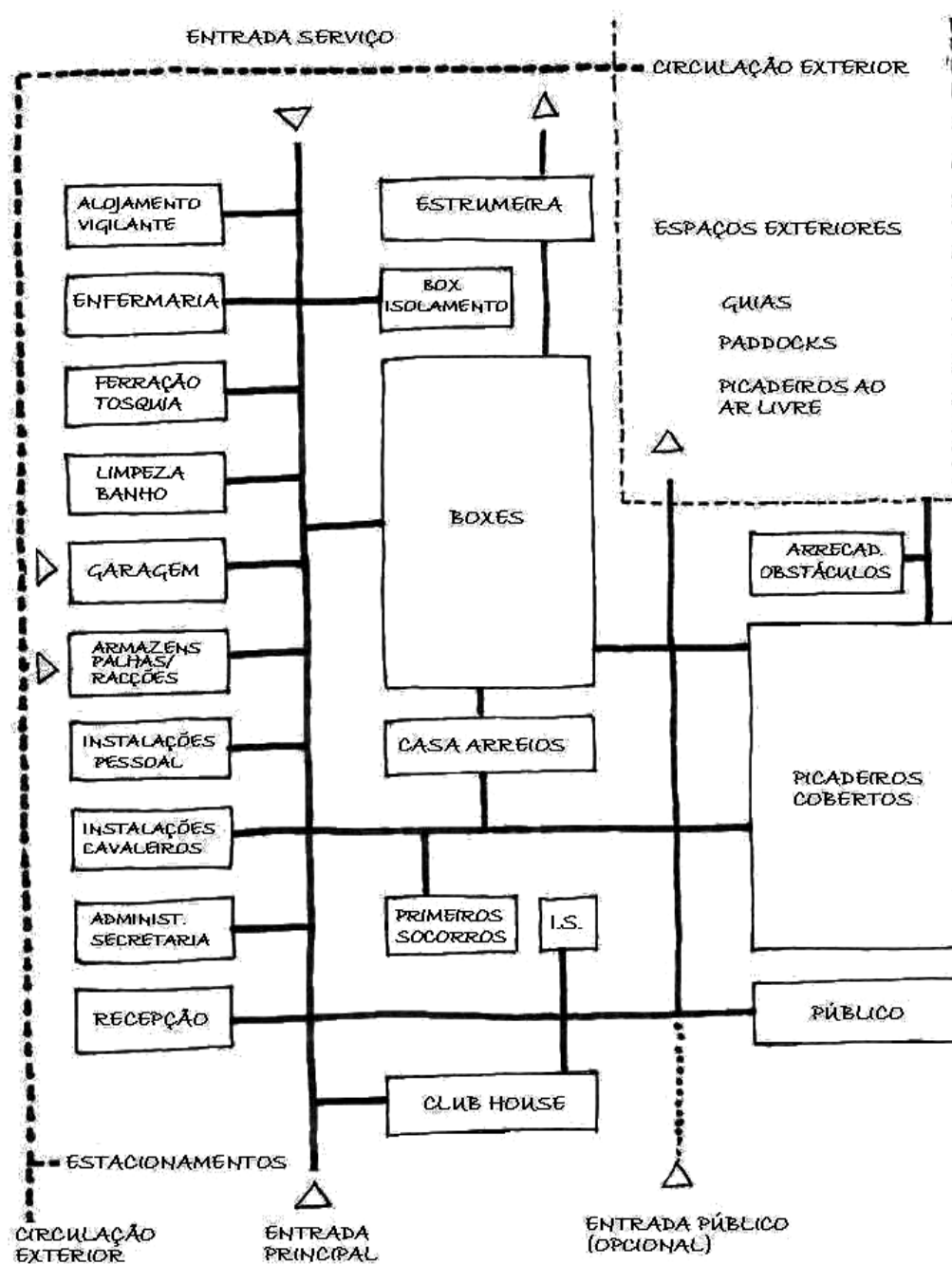


Figura 1 - Organização funcional de um centro equestre

Fonte: Cadernos Técnicos

2.7. Estrutura e Funcionalidade dos Espaços de um Centro Equestre

Nesse item serão abordadas a estrutura e a funcionalidade dos espaços de um centro equestre levando em consideração o tamanho, destino e tipos de materiais empregados para sua construção.

2.7.1. Áreas de Atividades

Essas áreas são todos os locais do centro equestre onde se realizam qualquer atividade que envolve o treinamento do animal.

2.7.1.1. Picadeiros, Pistas, Campo de Treino



Figura 2 – Picadeiro Descoberto/Picadeiro Coberto

Fonte: Cadernos Técnicos

Geralmente são áreas ao ar livre, mas pode haver áreas cobertas. Essas áreas destinam-se a várias atividades, dentre elas:

- Aulas e noções de equitação e volteio;
- Prática, treino e competição de disciplinas equestres;
- Ensino, trabalho e desbaste do cavalo.

As dimensões desses locais são variáveis segundo as disciplinas praticadas e para a sua implantação recomenda-se que o eixo longitudinal se situe, de preferência, no sentido Norte-Sul, para evitar a incidência de sombra no local, sem prejuízo de ajustamentos às características locais e aos ventos dominantes.

2.7.1.2. Piquetes



Figura 3 - Piquetes

Fonte: Cadernos Técnicos

Os piquetes são espaços ao ar livre, que possuem cercas de proteção e o dimensionamento da área pode ter como referência 1 hectare por cavalo, já

levando em consideração os criatórios com potros – juntamente com o número total de animais – e locais para pastejo (pastos com capim tifton, coast cross, mombaça, entre outros). Têm por objetivo a recreação e atividade de aquecimento dos cavalos antes da participação em treinos e competições. Alguns possuem certos equipamentos como bebedouro, manjedoura portátil e suporte para blocos de sal. Para a sua vedação são utilizadas diversas soluções:

- Cercas vivas – funcionam também como barreira de proteção contra os ventos dominantes, mas devem ser tomados os devidos cuidados para não incluir espécies tóxicas ou venenosas para os cavalos;
- Vedações em madeira – devem ser resistentes, previamente tratadas e apresentar uma continuidade rigorosa e sem saliências;
- Vedações em madeira (ou metal) e arame (exceto arame farpado) ou rede metálica – o arame ou rede deve estar bem tensionado entre os postes e o arame inferior, não deve estar a mais de 0,50 m do solo;
- Vedação elétrica – de preferência em material colorido para ser facilmente perceptível. O fio pode tornar-se mais visível mediante a colocação de fitas plásticas coloridas em intervalos regulares. Os postes de fixação devem ser resistentes, igualmente bem visíveis e não constituir um perigo para os cavalos e cavaleiros. No Brasil, os sistemas de cerca elétrica não só evoluíram nos equipamentos e acessórios como também nas técnicas e cuidados na construção da cerca aplicada à nossa realidade.

2.7.1.3. Redondeis



Figura 4 - Redondeis

Fonte: Cadernos Técnicos

O redondel é um curral circular e seu diâmetro varia de 7 a 25 metros, com piso de areia, terra, ou grama. O espaço é utilizado para vários fins como mencionados a seguir:

- Desbaste do cavalo;
- Recomendação veterinária;
- Aquecimento do cavalo antes do trabalho;
- Arrefecimento após um esforço árduo;
- Acostumá-lo à sela depois de um longo tempo em repouso;
- Alongar os membros no dia de descanso;
- Secá-lo depois do banho;
- Acalmá-lo antes de ser montado.

No redondel, podem ser trabalhadas as lateralidades, os exercícios de reunião e engajamento, os flexionamentos e encurvaturas, e também as retas. Os redondeis mecânicos são estruturas vedadas, com divisórias individuais para os cavalos, que giram à volta de um eixo. Existem de diversos tamanhos e

formas e podem ser erguidas em uma zona coberta ou ao ar livre, em terreno plano e com boa drenagem. De acordo com a dimensão da hípica e o nível de atividades pretendido poderá ser necessário reservar espaço exclusivo para um ou mais redondeis.

2.7.1.4. Campos Diversos/ Espaços Verdes no Exterior do Centro Equestre



Figura 5 - Campos Verdes

Fonte: Cadernos Técnicos

As demais áreas do centro equestre são livres para caminhadas e contemplação da natureza, bem como para a dos animais. São áreas livres para circulação e suas dimensões e projetos arquitetônicos são variáveis,

conforme disponibilidade do local. São constituídas de praças, bancos, bosques, áreas para andar a cavalo, entre outras.

2.7.1.5. Tribunas



Figura 6 - Tribuna

Fonte: Cadernos Técnicos

As tribunas reservadas ao público ficam no lado poente do campo. Elas devem obedecer as distâncias exigidas pela Federação Brasileira de Hipismo (FBH). Para as competições noturnas, o nível de iluminação artificial deve ser de 240 lux à 300 lux.

2.7.2. Áreas de Estábulo



Figura 7 - Áreas de Estábulo

Fonte: Cadernos Técnicos

Essas áreas são consideradas as instalações mais importantes de um centro equestre. São compostas por um conjunto de espaços e serviços de que depende, não só o seu bom funcionamento, mas também o equilíbrio e a saúde dos cavalos.

Todos os espaços que compõem a área dos estábulos (boxes e baias, área de ferrageamento, área de tosquia, enfermagem, área de lavagem e outros serviços) são cuidadosamente planejados para gerar economia, facilidade de manutenção, boas condições de vigilância e boa funcionalidade de forma a proporcionar ventilação adequada, tranquilidade e conforto aos cavalos. A seguinte infraestrutura deve estar presente nos estábulos:

- Sistemas de prevenção e combate a incêndios;

- Proteção de elementos salientes (torneiras, manjedouras, bebedouros, tomadas elétricas, arestas), para prevenir acidentes com os animais;
- Sistema de abastecimento de água dimensionado para garantir a lavagem eficiente das instalações;
- Instalação de ventilação adequada, que garanta a remoção da umidade e dos vapores nitrosos e evite as correntes de ar;
- Boa iluminação natural e instalação de iluminação artificial;
- Pavimento com revestimento rígido e antiderrapante, com drenagem eficaz;
- Dispositivos de proteção dos cavalos contra insetos.

2.7.2.1. Baias/ Boxes



Figura 8 - Boxes/ Baias

Fonte: Imagem da Internet

A **baia** é uma instalação de dimensões restritas (largura de 1,50 m ou 1,80 m), onde o cavalo, preso a uma argola com a cabeça virada para a parede, não pode se virar.

Este tipo de instalação não é muito comum em centros equestres maiores e que possuem uma administração atuante, pois, apresenta muitos inconvenientes como riscos de acidentes tanto para o pessoal obrigado a abordá-lo por trás como para o próprio cavalo.

O **box** é a instalação mais comum atualmente, possui dimensões maiores que a de uma baia e permite que o cavalo tenha mais conforto e liberdade de movimentos. Há espaço suficiente para que o animal possa deitar.

De acordo com a FEI (Federação Equestre Internacional), as dimensões dos boxes devem ser de no mínimo 3m x 3m. As paredes que funcionam como divisórias devem ter uma altura mínima de 2,40 m para evitar o contato entre os focinhos (transmissão de doenças). A largura mínima da porta é de 1,20 m e deve abrir para o exterior do *box*.

Também de acordo com a FEI (Federação Equestre Internacional, 1921, com sede em Lausanne, Suíça), os estábulos devem seguir os seguintes parâmetros de construção:

- Paredes – lisas e reforçadas até uma altura mínima de 1,40 m com as arestas arredondadas e os componentes metálicos não oxidáveis;
- Pavimento - resistente, antiderrapante, impermeável e a cota superior às áreas envolventes para facilitar a manutenção;
- Iluminação e ventilação – abundantes, porém, sem provocar zonas de sombra nem correntes de ar. As janelas devem situar-se acima do dorso dos cavalos para garantir que a ventilação não incida diretamente sobre os mesmos.

- Instalações elétricas, tomadas e aparelhos de iluminação – situados no exterior das baias e boxes, afastados do alcance dos animais;
- Equipamento – argolas metálicas fixas para prender o cavalo, bebedouro, manjedoura e suporte para blocos de sal. A manjedoura e o bebedouro devem estar afastados para que este não se suje nem entupa com o feno.

2.7.2.2. Boxe de Isolamento



Figura 9 - Box de Isolamento

Fonte: Cadernos Técnicos

Os centros equestres melhores equipados dispõem de um ou mais boxes especiais de isolamento, medindo cerca de 4m x 5m, localizados próximos a enfermaria e sua finalidade é de acomodar os cavalos doentes ou em tratamentos especiais de saúde.

O lugar deve ser alto, se possível livre dos ventos frios, protegido por árvores. O acesso deve ser através de pequenas rampas, para se evitar a entrada das águas de chuva. O solo deve ser impermeabilizado, de preferência o silicoso, para que não haja encharcamento, em caso de chuvas.

2.7.2.3. Área de Enfermaria e Tratamento



Figura 10 - Área de Enfermaria para Animais

Fonte: Imagem da Internet

É um local que deve apresentar boa iluminação natural e artificial e materiais específicos no revestimento das paredes e pavimentos, de forma a facilitar a sua limpeza e desinfecção.

Esse espaço deve ser equipado com *tronco de madeira* destinado a imobilizar o animal para realização de procedimentos veterinários, bancada de

trabalho e pia com água quente/fria, tomadas elétricas para ligação de equipamentos (autoclave, rx , etc.) e armários para medicamentos.

A área mínima recomendada é de 35 m² e em alguns centros equestres há uma ante-sala denominada de farmácia, onde são armazenados os medicamentos.

2.7.2.4. Banho e Limpeza



Figura 11 - Área de Banho

Fonte: Cadernos Técnicos

A área reservada para banho e limpeza do animal deve ser protegida do vento e da chuva, equipada com água quente e fria. Deve ser pavimentada com piso antiderrapante para evitar acidentes com os animais e com os funcionários que estarão manipulando o animal para os fins que esse local se destina. A drenagem deve ser eficaz destinada a higiene do cavalo.

A limpeza equina consiste de: passar a rasqueadeira, uma espécie de pente de alumínio ou borracha para “raspar” o pelo do animal e retirar as sujeiras aparentes; tirar o pó corporal com uma escova e passar um pano para abrillantar o pelo; limpar o pó das narinas, evitando que ele entre nos pulmões e provoque alergia, tosse e outras doenças; limpar o casco e passar graxa para proteção dos mesmos; e, finalmente, o banho, o qual não deve ser dado todos os dias para evitar que o pelo fique maior e mais grosso.

2.7.2.5. Ferrageamento



Figura 12 - Ferrageamento

Fonte: Cadernos Técnicos

O ferrageamento ou ferragem é a aplicação metódica de uma lâmina de ferro, alumínio ou aço presa por meio de cravos, na parte inferior do casco do

cavalo, ou seja, borda palmar ou plantar, com o objetivo de proteger, curar ou corrigir o aprumo do animal.

Os cavalos são ferrageados com uma frequência muito variável, podendo ser mensal, trimestral, quadrimestral ou semestral. Nos centros equestres de pequeno porte, esse serviço pode ser terceirizado e em centros equestres maiores há uma área própria para esse fim, sendo um pavimento perfeitamente regularizado para possibilitar a avaliação do aprumo do cavalo, com piso antiderrapante e uma boa drenagem.

Os animais quando bem casqueados e aprumados tem ótimo desempenho no trabalho e dificilmente apresentam problemas como mancar, desvios de aprumos, fadiga no trabalho e outros.

2.7.2.6. Tosquia



Figura 13 - Tosquia

Fonte: Imagem da Internet

A tosquia dos cavalos costuma-se fazer no inverno, não só para que esses animais fiquem mais bonitos, mas também para evitar doenças de pele.

São feitos em locais que dispõem de boa iluminação natural e artificial com tomadas de energia para os aparelhos de tosquia. Possuem instalações elétricas seguras e drenagem adequada para lavagem do local.

2.7.2.7. Armazém para Blocos de Fenos e Rações



Figura 14 - Armazém de Feno e Rações

Fonte: Imagem da Internet

Deve ser em local de fácil acesso, bem ventilado, protegido do sol direto e da chuva e podendo ser localizado próximo aos boxes de forma a propiciar o acesso fácil aos mesmos e ao mesmo tempo com comunicação ao exterior do pavimento para permitir a circulação de veículos de carga/transportes. Por esse motivo a largura das portas deste local mede pelo menos 2,2 m.

Pode-se otimizar as instalações fazendo-se um mezanino acima das baias para se armazenar o feno. Se for um depósito ao nível do chão, deve-se armazená-lo em cima de estrados, ao menos a 20 cm do solo. O feno, bem armazenado, pode durar 06 meses, com muito pouca perda de suas qualidades nutritivas. São necessárias precauções especiais contra os riscos de incêndios, as infiltrações e a umidade e, ainda, as poeiras, os insetos, as pragas e os roedores. (REZENDE, FRAZÃO, 2012).

2.7.2.8. Armazém para Palha ou Aparas para Camas



Figura 15 - Armazém para Palhas

Fonte: Imagem da Internet

O armazém para palhas ou aparas é um local destinado a armazenagem das palhas ou das aparas para as camas dos animais. Sua localização deve

ser de forma a garantir o acesso fácil aos corredores de distribuição dos boxes e ao exterior. A largura da porta (mínimo de 2,20m) deve permitir a circulação de veículos de carga/transportes.

Recomenda-se a sua instalação ao nível do solo para facilitar o manuseamento dos fardos de palha e demais produtos. As mesmas precauções especiais já citadas no item anterior devem ser tomadas neste ambiente do centro equestre.

2.7.2.9. Casa de Arreios



Figura 16 - Casa de Arreios

Fonte: Cadernos Técnicos

Arreios são conjuntos de peças com que se aparelham os cavalos de sela ou de tiro. Os arreios compreendem a coelheira, os freios, as rédeas e as correias pelas quais os animais são presos a carroças e outros veículos. Quase

todas as peças dos arreios são feitas de couro, presas por fivelas e grampos de metal.

O local para guardar essas peças deve ser um espaço bem arejado e ventilado para propiciar uma boa conservação dos couros que podem se deteriorar com a umidade.

Há centros equestres que possuem separação entre as zonas de lavagens (zonas úmidas) e de arrecadação (zonas secas). Algumas também oferecem armários individuais ventilados.

2.7.2.10. Estrumeira



Figura 17 – Estrumeira

Fonte: Imagem da Internet

Local de armazenamento de estrume. A localização leva em consideração os ventos dominantes, a necessidade de afastamento em relação às zonas sociais do centro e propiciar uma evacuação fácil e rápida do estrume por veículos de recolhimento e transporte para depósito.

A gestão destes resíduos permite a obtenção de adubos e geração de energia através do aproveitamento dos gases produzidos pela bio digestão de resíduos orgânicos que pode até mesmo fornecer toda a energia necessária para o funcionamento do Centro Equestre, exemplo de agregação de valores que o gerenciamento de alto nível possibilita.

2.7.3. Recepção e Administração



Figura 18 - Recepção e Administração

Fonte: Imagem da Internet

Local de extrema importância que é destinado ao controle da entrada de todos os frequentadores do centro equestre. Aqui é feito o cadastro e manutenção do controle de acesso das pessoas de forma a garantir a segurança do local. Algumas hípicas possuem controle de acesso separado para sócios/convidados, prestadores de serviços e funcionários.

2.7.3.1. Sala(s) para Serviços de Secretaria e Administração

Esse local é destinado aos funcionários da área administrativa e diretores/proprietários do estabelecimento. É mobiliado de forma a atender as necessidades dos funcionários que ali trabalham, bem como para atendimento dos usuários, funcionários terceirizados, entregadores, entre outros.

2.7.3.2. Sala(s) de Monitores e Tratadores

Esse local é destinado aos funcionários ou prestadores de serviços que trabalham diretamente com os cavalos (conhecido como serviços de cocheira). Também são locais de socialização entre os funcionários e diversos prestadores de serviço que lidam diretamente com o cavalo.

2.7.3.3. Local de Primeiros Socorros



Figura 19 - Sala de Primeiros Socorros

Fonte: Imagem da Internet

É um ambiente limpo, equipado com materiais próprios (maca, armários, utensílios) que possam garantir o atendimento de urgência e primeiros socorros aos usuários e frequentadores da hípica que por ventura necessitem desse tipo de serviço.

2.7.3.4. Vestiários e Instalações Sanitárias



Figura 20 - Vestiário Funcionários

Fonte: Imagem da Internet

São instalações equipadas com armários individuais destinados a troca e guarda das roupas dos funcionários e prestadores de serviços, além dos sanitários.

2.7.3.5. Alojamento para Tratadores e Funcionários Residentes

São instalações preparadas com mobília que possam acomodar os tratadores ou funcionários que residem no centro equestre. Esses locais podem ser equipados com dormitórios dedicados ao descanso dos colaboradores que, por consequência da atividade exercida e/ou turno cumprido, tenham a necessidade de pernoitar no local de trabalho.

2.7.4. Instalações de Apoio para os Praticantes e Frequentadores

Esta área é o cartão de visita do centro equestre, pois pode demonstrar sua importância no mercado em que atua, com a exposição de suas medalhas e títulos adquiridos.

2.7.4.1. Área Social

A área social de um centro equestre deve ser arquitetada com ambientes que possam promover a socialização dos usuários, funcionários, visitantes, entre outros. Essas áreas são compostas, essencialmente por:

- Restaurantes e/ou lanchonetes;
- Lojas de *souvenirs*;
- Salas de convivência;
- Salas de jogos;
- Salas de exposições.

2.7.4.2. Vestiários e Instalações Sanitárias



Figura 21 - Vestiário Frequentadores

Fonte: Imagens da Internet

São instalações equipadas com armários individuais destinados à troca e guarda das roupas dos praticantes e dos frequentadores do centro equestre, além dos sanitários.

2.7.5. Áreas para Estacionamento



Figura 22 - Estacionamento

Fonte: Cadernos Técnicos e Imagem da Internet

Área reservada para estacionamento de veículos dos usuários, frequentadores do centro eqüestre e veículos de serviços. Estas áreas demandam inúmeros serviços tais como iluminação, segurança, drenagem, equipamentos de combate a incêndios, sinalizações e jardinagem, ou seja inúmeros serviço que devem ser providos e controlados pelo Gerenciamento de Facilidades.

2.8. Pavimentos

Num centro equestre, existem vários tipos de pavimentos apropriados a cada local do estabelecimento. Há pavimentos e revestimentos de borracha e de outros materiais indicados para cobrir corredores, caixas, portas, salas de tratamento, salas de cirurgia, andadores, piquetes e outras áreas. Neste tópico serão abordados os tipos adequados de pavimentos por ambiente.

2.8.1. Das Áreas de Atividades do Centro Equestre

A camada de fundação deve possuir um bom sistema de drenagem que proteja a camada de revestimento ao mesmo tempo em que permite a remoção das águas de rega, águas freáticas e pluviais (para instalações ao ar livre). Esta camada deve ser resistente às cargas e ações decorrentes da sua utilização, permeável e flexível. São formadas por vários tipos de materiais como:

- Grama natural (só em instalações ao ar livre);
- Areia;
- Areia com fibras sintéticas;
- Fibra de madeira dura;

- Aparas de cascas de árvores;
- Materiais sintéticos (borracha,...);
- Combinação de alguns dos materiais anteriores.

Já para as instalações das áreas cobertas são comuns os seguintes tipos de revestimento:

- Aparas de madeira;
- Areia;
- Fibra de madeira dura.

No que se refere às instalações ao ar livre são possíveis, entre outros, os seguintes tipos de revestimentos:

- Areia;
- Fibra de madeira dura.

E para as instalações das áreas desportivas para saltos de obstáculos, a camada de revestimento não pode ser macia, para evitar o cansaço excessivo do cavalo e o decréscimo do seu desempenho desportivo.

2.8.2. Dos Estábulos e Serviços Anexos

O piso dos pavimentos dos estábulos e das áreas de serviços anexos, devem ser dotados de um sistema de drenagem que garanta a proteção do pavimento em questão e que permita boas condições para a remoção das águas freáticas. A umidade proveniente do solo também é evitada através de vários tratamentos do solo e do revestimento aplicado.

O piso desta região também é resistente o suficiente para resistir a cargas de veículos, equipamentos e materiais usados na manutenção e funcionamento

do local. Os pisos aplicados no local são sempre antiderrapantes e de fácil higienização.

2.9. Rega e Drenagem das Pistas/Picadeiros

O sistema de rega é dimensionado para atender as necessidades da área em questão. Por razões de segurança, o sistema de rega não deverá estar integrado na camada de revestimento.

Nas instalações cobertas destinadas ao desporto e treino, a camada de fundação deve ter uma inclinação de cerca de 1% para facilitar o escoamento de águas de rega e evitar a escoamento dos materiais que constituem o pavimento a aplicar. Nas instalações ao ar livre as pendentes a adotar para a base de assentamento devem ter uma inclinação entre 3 e 5 %, para facilitar o escoamento de águas pluviais

2.10. Instalações Destinadas aos Usuários

Os centros equestres frequentemente oferecem instalações de apoio aos praticantes, à administração e aos prestadores de serviço, como segue:

- Área de convívio social;
- Salão para eventos (somente nas hípicas de grande porte);
- Restaurante/lanchonete;
- Loja;
- Área de recepção e controle de acessos;
- Salas da administração, dos tratadores e dos instrutores;

- Vestiários para os praticantes das atividades equestres e instrutores;
- Banheiros;
- Sala de primeiros socorros;
- Alojamento para tratadores e gerentes de cocheira;

2.11. Manutenção

O pavimento dos estábulos e das instalações de apoio devem ser periodicamente limpo e conservado. Porém, observou-se que não existe uma programação de manutenção preventiva. Este procedimento ocorre, na maioria das vezes de forma corretiva realizada por empresas contratadas por demanda.

Todos os espaços cobertos de permanência dos cavalos, o armazém de alimentos e equipamentos, passam pelo processo de desratização e desinsetização periódica (semestral). A exterminação de roedores garante a proteção contra leptospirose, tanto para os humanos como para os cavalos e evita a degradação prematura das edificações associada aos roedores (urina, fezes e elementos construtivos roídos).

Algumas propriedades mantém uma determinada população de gatos, como forma natural de controlar a manifestação de roedores no local.

Tanto quanto os roedores, os insetos também são transmissores de doenças e causam sério desconforto aos cavalos e ao ser humano, motivo pelo qual se torna obrigatório a presença de dispositivos para a eliminação dos mesmos em especial na área dos estábulos.

A manutenção do piso da área de atividades é fundamental para a sobrevivência do estabelecimento, porém, nem todos os locais tem um

planejamento para tal. Esta área precisa de atenção especial na rega, programação para nivelamento, remoção de dejetos sólidos, passagem de grade e de rolo ou reposição de materiais constituintes. A manutenção destes espaços garante as características específicas do local para a prática das atividades a que se propõe, oferece segurança, conforto e salubridade ao longo do tempo.

A cerca, que é feita de materiais flexíveis e resistentes, recebe manutenção periódica para se manter em perfeito estado de conservação, pois quando deteriorada pode provocar ferimentos graves no cavalo ou nos usuários.

3. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

O Gerenciamento de Facilidades (tradução literal do termo inglês "*facilities management*") constitui um campo interdisciplinar que se ocupa do gerenciamento de espaços, infraestruturas, serviços de apoio, pessoas e organizações frequentemente associado a funções relacionadas com o gerenciamento da prestação de serviços gerais às instalações, tais como edifícios de escritórios, estádios, escolas, centros de congressos, centros comerciais, hospitais, hotéis, indústrias, etc.

Internacionalmente, o Gerenciamento de Facilidades é referido pelos termos ingleses "*facility management*" (Gerenciamento de Facilidade) e "*facilities management*" (Gerenciamento de Facilidades), ambos referidos pela sigla "FM". Os dois funcionam como termos intercambiáveis, cujo uso depende principalmente da área geográfica onde são empregados. No Reino Unido e em outros países da *Commonwealth* é preferido o termo "*facilities management*", enquanto que o termo "*facility management*" é o mais utilizado internacionalmente. Nos EUA, ambos os termos são indiferentemente utilizados. (QUINELLO, NICOLETTI, 2006)

O termo "*facility*" - para além de poder ser traduzido, para a língua portuguesa, por "facilidade" no seu sentido lato e geral - é usado correntemente na língua inglesa para designar, em sentido restrito, um edifício ou outra instalação que suporte uma atividade militar, institucional ou comercial. Para o Comitê Europeu de Normatização este termo significa algo mais abrangente, sendo "*facility*" definida como qualquer "ativo tangível que suporta uma organização".

O termo facilidade vem do latim *facilitas* – *atis* e já era utilizado no século XVI para denominar o ato de auxiliar e tornar mais fácil alguma ação. Seguindo esse conceito, pode-se dizer que a Gerência de Facilidades ou, usando a sigla GF, é a otimização de esforços com o objetivo de facilitar as atividades de todas as áreas de uma organização. (QUINELLO. NICOLETTI, 2012).

Para Porter (1990), o Gerenciamento de Facilidades é um elo da dinâmica organizacional por meio do qual se busca vantagem competitiva e sua estratégia envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distingue de seus concorrentes. O Gerenciamento de Facilidades é a área responsável pelas atividades de suporte e de infraestrutura, sendo mais um entre os elos da dinâmica organizacional na busca de vantagem competitiva e sobrevivência das organizações. Moacyr E. A. da Graça (2012), coordenador do curso de GF na Poli/USP salienta que:

O Gerenciamento de Facilidades é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e a operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas, alinhada às estratégias, para a efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações. A atividade de Gerenciamento de Facilidades deve gerar experiências significativas para todos usuários (em amplo sentido), produzindo transformações e agregando valor às diversas atividades das organizações”.

Pela definição do IFMA (*International Facilities Management Association*), Gerenciamento de Facilidades é uma profissão que abarca múltiplas disciplinas, para assegurar a funcionalidade do ambiente, por meio da integração de pessoas, locais, processos e tecnologia. Essa denominação demonstra a abrangência da área dentro das organizações e a necessidade de

captação de novos conhecimentos, pois se trata de uma atividade dinâmica e agregadora, centrada em serviços.

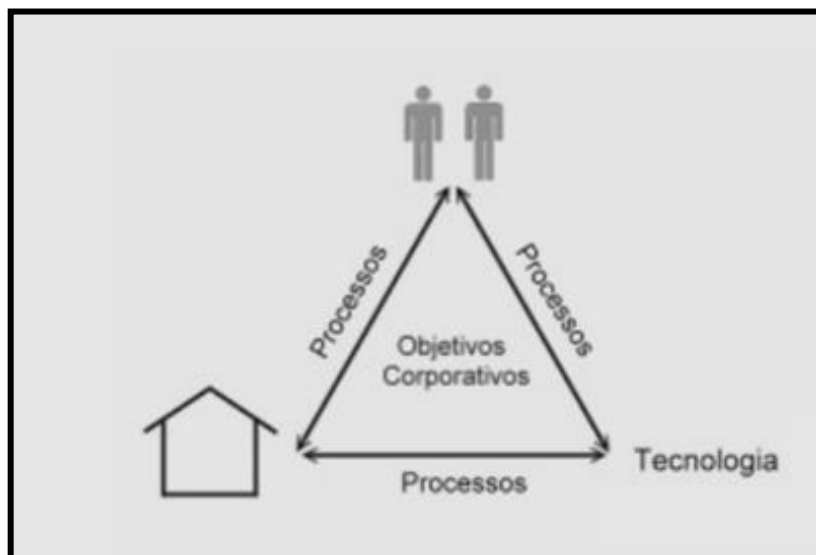


Figura 23 - Gerenciamento de Facilidades

Fonte: Antonioli, 2003

A execução do Gerenciamento de Facilidades consiste na provisão de serviços e insumos necessários ao atendimento das necessidades dos usuários de maneira que estes possam desenvolver as tarefas necessárias para atingir os objetivos e as metas organizacionais.

3.1. Histórico do Gerenciamento de Facilidades

O termo "*facilities management*" surgiu na década de 1960, nos Estados Unidos da América, para descrever o crescimento de práticas de terceirização dos serviços bancários, responsáveis pelo processamento de cartões de créditos e outras transações.

A sua definição é controversa tanto nos EUA como no Reino Unido, países pioneiros nessa prática, pois poderia envolver uma série de atividades, dependendo da complexidade do negócio envolvido. (QUINELLO, NICOLETTI, 2006)

A atividade do Gerenciamento de Facilidades começou a ser reconhecida globalmente há relativamente pouco tempo, quando passou a ter uma importância crescente em organizações líderes de mercado. Depois do seu nascimento nos EUA e da sua entrada na Europa através do Reino Unido, a atividade de Gerenciamento de Facilidades alargou-se à Europa do Norte e depois ao resto da Europa, à América Latina, à Ásia e à África. Na maioria das grandes empresas atuais, passou a estar totalmente integrada nas suas políticas e estratégias. (QUINELLO, NICOLETTI, 2006)

No entanto, é difícil datar com precisão quando a percepção ou a necessidade pela obtenção de facilidades surgiu. Se for levado em conta que a ocupação do homem foi direcionada, ao longo dos tempos, para as áreas geográficas mais nobres como aquelas providas de água, de solo fértil, de alimentos e de outras comodidades, o surgimento informal do conceito nos segue desde os primórdios.

Mesmo em tempos recentes, pode-se verificar, por exemplo, pelos dados demográficos do Brasil, que a concentração da população é mais intensa nas regiões costeiras ou nos grandes centros. Isso demonstra que o ser humano, naturalmente, busca facilidades e com ele surgem novas construções e a necessidade de administrá-las.

Atualmente, as atividades de gerenciamento de manutenção, operação e administração de serviços de empreendimentos têm sido gerenciadas por diferentes níveis de especialidade profissional e sob as mais diversas formas

de estrutura organizacional, sendo algumas vezes realizadas de modo informal e ineficiente.

Com o aumento da complexidade dos empreendimentos, outras atividades e serviços foram sendo incorporados como serviços de limpeza, segurança, paisagismo, entre outros, aumentando as responsabilidades destes indivíduos. A solução encontrada foi a terceirização de algumas destas atividades como: os serviços de limpeza, segurança, portarias, estacionamento, manutenção predial e assim por diante. Por fim, passa também a ser necessária a contratação de um profissional mais capacitado para organizar e monitorar todos estes serviços, funcionários e empresas contratados. Surge, então, esta nova função que pode ser conhecida como Gerente de Facilidades. (DEGANI, CLARICE, 2010).

3.2. Características de um Gerente de Facilidades

O GF promove a integração entre pessoas, propriedade, processo e tecnologias e ainda lida com a racionalização dos custos, a busca da qualidade e a mediação das regras de convívio interno. Essa integração se dá a partir do momento em que o GF gerencia a segurança, limpeza, tráfego, manutenção, regras de convívio e uso dos espaços de um determinado empreendimento. O Gerenciamento de Facilidades diz respeito não somente à especialização de um profissional, como também a de um novo conceito de administração. (ANTONIOLI, 2010)

Outra finalidade desse gerenciamento é também levar ao usuário todo um suporte de conforto nos respectivos ambientes em que ele se encontra. Tecnicamente, um GF tem como função a integração dos três “Ps”, ou seja,

otimizar a relação entre pessoas, propriedades e processos com a finalidade de satisfação dos objetivos estratégicos da organização para que essa seja competitiva, e satisfaça os usuários. Mas a principal característica de um GF é a inovação.

Assim sendo, o GF tem que se qualificar em várias áreas nas quais ele vai facilitar o serviço, entendendo todo o seu funcionamento, tendo como principal objetivo otimizar sua operacionalização, aumentando a qualidade dos serviços prestados. Isso se torna possível quando esse gestor passa a auditar os processos com base em indicadores, estabelecendo-se padrões que lhe permitem cobrar os fornecedores ou funcionários.

Pelo exposto fica evidenciada a necessidade do gerente de facilidades ter formação profissional que o qualifique a tratar destas questões com a qualidade e inovações necessárias, sendo raros no entanto estes cursos no Brasil.

Essa formação é necessária para que ele adquira conhecimentos para gerir melhor sua função e desenvolver-se nas áreas que ele vai gerenciar, sempre levando em conta as relações interpessoais, as tecnologias disponíveis que possam otimizar as operações necessárias, assim como o gerenciamento dos serviços prestados, tanto os serviços prestados no local do gerenciamento quanto os serviços de terceiros realizados no local.

Também é de competência do Gerenciamento de Facilidades a administração dos processos de inter-relacionamentos dos sistemas entre si e o edifício de modo que os serviços prestados culminem com a construção do local e suas finalidades.

4. O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

A administração de serviços conquistou a atenção das empresas por se apresentar como um grande diferencial competitivo, iniciado com a evolução da sociedade pós-industrial. Vivemos num tempo de qualidade total e de eficiência operacional, onde nota-se uma semelhança substancial entre os produtos que passaram a ter certificados de qualidade padronizados.

Os serviços possuem uma interatividade maior com os clientes, enquanto os produtos localizam sua interatividade nas empresas. Por sua proximidade com os clientes, os serviços hoje são considerados os maiores responsáveis pela conquista e fidelização dos mesmos.

O GF tem a responsabilidade de gerenciar esses serviços de modo que seu papel passa a fazer parte da estratégia da empresa, na produção e controle da qualidade, na satisfação e fidelização de seus serviços, garantindo o crescimento e sustentando-o através da comercialização constante desses, bem como com a implantação de novos serviços que atendam as necessidades dos usuários e de seu melhoramento feito através do controle de qualidade e da escuta.

4.1. Inovação em Serviços

Conforme abordado anteriormente, várias atividades são administradas pelo Gerenciamento de Facilidades e esta é a área normalmente conhecida como serviços gerais, que hoje é a área de facilidades. Ela sempre existiu dentro das organizações e sempre exerceu importante papel para a vida das pessoas, pois é a área responsável por garantir qualidade de vida para todos

os envolvidos no processo de trabalho e também pela funcionalidade do ambiente da organização (GAMA, 2013). A proposta do GF é proporcionar mais qualidade através da inovação e, segundo Quinello e Nascimento (2009, p. 3),

Para que a inovação ocorra contínua e eficientemente dentro de um ambiente complexo, como o organizacional, é preciso reconhecer que o seu processo esteja institucionalizado. Uma vez institucionalizado, o processo ampliará a vantagem competitiva dos produtos ou serviços gerados, com sustentabilidade e legitimidade perante os beneficiários, diluindo mais rapidamente os altos investimentos que cercam qualquer atividade de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Nesse sentido, a convergência das teorias institucional e da inovação pode auxiliar o entendimento dos mecanismos envolvidos nessa dinâmica e apontar os meios pelos quais as ações, estruturas e ambiente auxiliam a institucionalização do processo de inovação.

Conforme assinala Klement (2007) para enfrentar o acirramento da concorrência, as empresas prestadoras de serviços investem em inovação e ela pode ser compreendida como um processo produtivo novo, ou melhor usado ou comercializado pela empresa para obter sucesso em seu negócio.

Para Zucoloto (2004) a inovação é um dos temas que têm ocupado lugar de destaque na agenda das discussões socioeconômicas neste início de século, pois, a ação da inovação tem contribuído para a ampliação do desenvolvimento socioeconômico dos países ao redor do mundo. De acordo com Klement (2007, p. 30):

A inovação deve visar o aumento da qualidade, a diminuição dos custos do ciclo de vida do produto, redução do tempo de desenvolvimento, sendo que uma de suas principais características é o foco nas necessidades do consumidor.

Em uma pesquisa acerca da inovação no ambiente organizacional, Arruda (2006), constatou que a inovação tecnológica representa um grande desafio

para as organizações, pois têm poder de influenciar mudanças internas e também pode causar impactos sobre a competitividade.

4.2. Qualidade em Serviços (QoS)

Nas últimas décadas, tem se verificado um aumento crescente da demanda por serviços, que além disso passam também a serem considerados impulsionadores da atividade econômica (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Klement (2007, p. 22) define serviço como sendo “uma organização e mobilização o mais eficiente possível de recursos para interpretar, compreender e gerar mudanças perseguidas nas condições de atividades do cliente –usuário”. A expansão deste setor gerou a diversificação das atividades e proporcionou o aumento da empregabilidade, favorecendo desta forma tanto a produção como a comercialização de bens.

Na perspectiva de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) as principais características dos serviços são a participação dos usuários e a intangibilidade. A intangibilidade se refere ao aspecto conceitual, portanto não pode ser provado materialmente. Os usuários são as pessoas que utilizam os serviços e ao fazerem isto avaliam o que está sendo oferecido de acordo com suas expectativas crenças e valores.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), como os serviços possuem a característica da intangibilidade, é o usuário quem possibilita que a empresa identifique quais mudanças são necessárias para atender as expectativas do consumidor. Portanto, a criação e inovação de um serviço dependem da presença do usuário.

Viera (2004) apud Strassburger e Holleben (2008, p.3) argumenta que “os serviços são ações cujo resultado final é sempre um sentimento de satisfação ou não. Cada pessoa, no entanto, pode ter uma reação diferente para o mesmo tipo de serviço”.

A intangibilidade está diretamente associada à percepção que o usuário tem do serviço que é utilizado, por esta razão os serviços devem ser realizados com qualidade, visando atender às expectativas dos clientes, gerando satisfação. Na visão de Viera (2004) existem três princípios da qualidade em serviços:

- a)** Orientar a empresa para satisfação do cliente;
- b)** Oferecer produtos e serviços que superem as expectativas do cliente;
- c)** Melhoria continua.

Para Magaldi e Crescitelli (2008) existem dois fatores essenciais para compreender a satisfação do usuário. Um deles é o processo de formação das expectativas e o outro é a percepção do consumidor sobre a experiência de consumo. De acordo com estes autores expectativa e percepção estão intimamente ligadas, contudo sua influência se apresenta de forma diferentes, pois,

Quando o gestor de serviços foca sua atenção no grau de satisfação do cliente, ele deve estar atento à expectativa do cliente *a priori* e à percepção do cliente *a posteriori* da experiência do serviço. Assim, a esfera da expectativa do cliente está mais centrada nos elementos de comunicação e, portanto, é muito mais uma função do *marketing*. Por sua vez, a esfera da percepção do cliente está mais centrada no uso do serviço propriamente dito e, portanto, é muito mais uma função de operações (CORREA;CAON (2002) APUD MAGALDI E CRESCITELLI (2008,p.3)

A base para uma boa reputação de uma empresa é a maneira como gerencia a qualidade de seus serviços. Isso significa não se contentar em fazer

o trabalho corretamente, mas perseguir incansavelmente a perfeição, mesmo sabendo de que isso não existe. É acreditar que é possível fazer tudo certo da primeira vez e tomar isso como um compromisso de toda a organização.

A norma ISO 8402 (ABNT, 1990) define qualidade como "A totalidade das peculiaridades e das características de um produto ou serviço, relacionadas com sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas". De acordo com Johnston e Clark (2002, p. 125), a qualidade do serviço é usada com diferentes significados:

Alguns gerentes a utilizam para identificar como o cliente é tratado. Pode também significar o resultado e a experiência do serviço recebido pelo cliente. Outras definições incluem a satisfação, uma impressão relativa da organização e de seus serviços e da qualidade entregue.

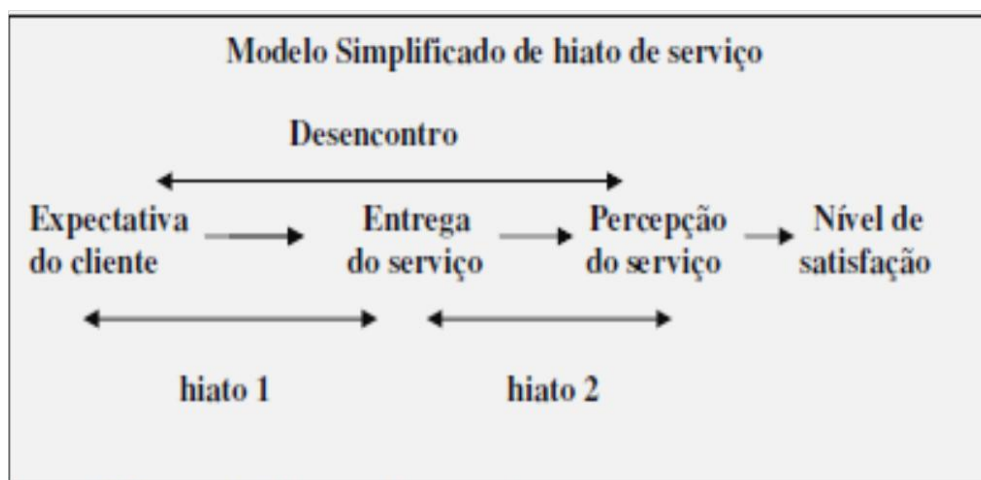


Figura 24 - Modelo simplificado de hiato de serviço

Fonte: Adaptado de Johnston; Clark (2002, p. 126).

Conforme Kotler (2002, p. 43), "Qualidade é estar em conformidade com as especificações". Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço, assim, a razão pela qual os clientes

compram o produto é a sua satisfação, já a insatisfação leva-os a reclamar ou não comprá-lo.

Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005, p. 146).

As empresas de serviços bem sucedidas são aquelas que concentram seus esforços na qualificação de seus serviços, utilizando todos os meios e recursos disponíveis para melhor prestá-los, aumentando assim, o grau de satisfação de seus clientes sem encarecer a operação. Estas empresas acreditam que quando os clientes adquirem um produto/serviço na verdade, desejam receber a melhor solução para atender a seus anseios e desejos.

Assim, as empresas buscam atender ou exceder as expectativas dos clientes, pois se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera as suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de serviço de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente.

Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005, p. 146)

Desse modo, é importante que a empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta, medindo-o por meio da percepção dos clientes. Porém, atualmente manter clientes é um desafio, mesmo que o profissional preste serviços de qualidade, conforme Kotler (2002, p. 44) "existem certas indicações de que até mesmo o cliente satisfeito pode procurar outro prestador de serviço".

Fatores de qualidade do serviço são os atributos do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas e que precisam ser atendidas. Existem cinco dimensões nas quais os clientes se utilizam para julgar a qualidade dos serviços, sendo elas: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Com base nessas dimensões, é necessário sempre ter em foco que “cliente satisfeito é cliente feliz. Manter clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor, surpreendê-los.” (SEBRAE, 1998)

Diversos fatores contribuem para definir, entregar e medir a qualidade do serviço. Fatores estes que procuram buscar a totalidade da qualidade do serviço, cobrindo os aspectos da operação de serviço, como a experiência, o resultado, os bens tangíveis usados, os funcionários e as instalações como por exemplo: acesso, estética, atenção, disponibilidade, cuidado, limpeza, conforto, comprometimento, comunicação, competência, cortesia, flexibilidade, cordialidade, funcionalidade, integridade, confiabilidade, responsabilidade e segurança. (JOHNSTON; CLARK 2002).

Pelas características típicas dos serviços, como a intangibilidade, uma empresa pode ter maior dificuldade para entender como os consumidores percebem os serviços e sua qualidade. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), complementa, dizendo que mensurar a qualidade é um grande desafio:

(...) a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser objetivamente mensuradas, a qualidade em serviços contém muitas características psicológicas. Além disso, a qualidade em serviços frequentemente estende-se além do encontro imediato, porque, como no caso de cuidados com a saúde, tem um impacto sobre a qualidade de vida futura de uma pessoa. (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005, p. 149)

Portanto, uma empresa pode possuir todos os quesitos citados acima e não atender as expectativas dos consumidores, visto que nem sempre os clientes sabem o que a organização está fornecendo, da mesma forma, as organizações nem sempre entendem como seus clientes vêem seus serviços. (JOHNSTON; CLARK 2002). Assim, quando um prestador de serviços souber como seu serviço está sendo avaliado pelo cliente, poderá sugerir como influenciar essas avaliações em uma direção desejável.

4.3. Avaliação de Melhoria e Qualidade em Serviços

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um modelo de avaliação e melhoria de qualidade em serviços chamada inicialmente de modelo de análise dos cinco *gap*'s (lacunas) da qualidade em serviços. O modelo dos cinco *gap*'s da qualidade em serviços deu origem ao instrumento SERVQUAL que é um instrumento para avaliação da percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço prestado.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.450), a qualidade de serviços, caracteriza-se como sendo a "diferença entre a expectativa que os clientes têm do serviço e a percepção do serviço recebido de fato". Assim, surgem discrepâncias entre as expectativas e as percepções dos clientes que é definida como falhas - *gap*'s. "Essas falhas podem apresentar grandes obstáculos às tentativas de prestar um serviço que os consumidores percebam como sendo de qualidade elevada". (RAE, 2006).

Dessa forma, os autores concluíram que a ferramenta SERVQUAL é o modelo mais aceito para mensurar a satisfação do cliente com base no modelo de falhas - *gap*'s na qualidade em serviços, medindo as cinco dimensões da

qualidade em serviço: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

- Confiabilidade - mensurada pelas especificações adequadas do serviço;
- Responsabilidade - observada a partir do atendimento imediato do cliente;
- Segurança - verificada pelo nível de cortesia na prestação informacional e conhecimento do membro da organização;
- Empatia - verificada pelo atendimento prestativo e personalizado;
- Aspectos Tangíveis - o ambiente e o indivíduo como representação do posicionamento da organização.

Para a formação das expectativas do cliente em relação a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar é útil que se analise como essas expectativas são formadas para que se possa avaliar o poder de atuação do fornecedor do serviço neste importante componente da avaliação feita pelo cliente e, conseqüentemente, de seu poder de competitividade.

Alguns fatores podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. (GIANESI; CORRÊA, 1994).

O esquema a seguir tem por finalidade ilustrar esses fatores, conceituando a qualidade de serviços:

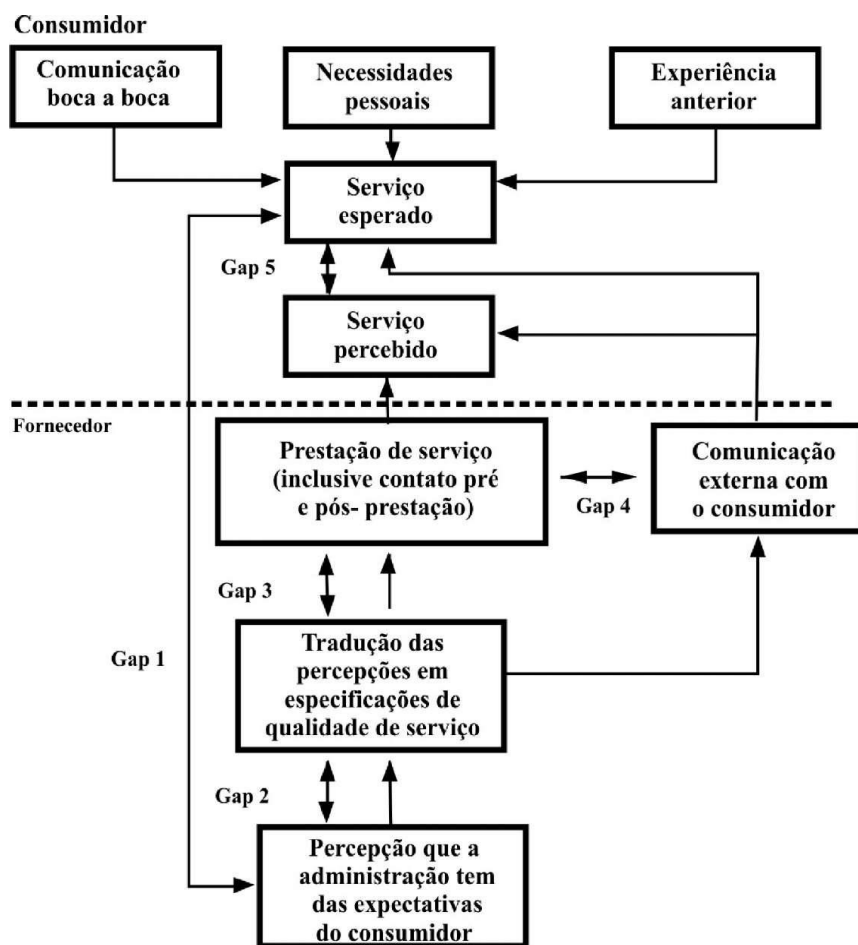


Figura 25 - Análise dos 5 Gap's.

Fonte: Reproduzida de Zeithaml, V.A., Berry, L.L & Parasuraman, A., (1998)

O 1º *gap* ocorre entre a expectativa que o cliente tem em relação a um serviço e a percepção que o gerente da empresa tem com relação a essas expectativas. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 147), esta falha surge de uma falta de percepção dos administradores e pode ser minimizada:

A falha 1 origina-se de uma compreensão plena por parte da administração sobre como os clientes formulam sua expectativas, com base em varias Fonte: Cadernos Técnicos: anúncios, experiências anteriores com a empresa e seus competidores, necessidades pessoais e comunicação com amigos. Estratégias para minimizar essas falhas incluem a melhoria na pesquisa de mercado, a

adoção de uma melhor comunicação entre a administração e seus empregados de linha de frente e a redução do número de níveis gerenciais que tornam o cliente distante.

O 2º *gap* é relativo às diferenças entre percepções da administração sobre as expectativas do cliente e as especificações de qualidade dos serviços. De acordo com o mesmo autor (2005, p.149), ele resulta: "de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender as expectativas do cliente, no entanto, o estabelecimento de metas e a padronização da prestação de serviço podem eliminar essa falha".

O 3º *gap* é em função das diferenças entre as especificações da qualidade do serviço e o fornecimento do mesmo. De acordo com RAE (2006):

Os executivos reconhecem que os empregados de uma empresa de serviços exercem forte influência sobre a qualidade de serviço tal como percebida pelos consumidores e que o desempenho dos empregados nem sempre pode ser padronizado. A lacuna entre as especificações de qualidade de serviço e a prestação efetiva do serviço afetará a qualidade do serviço do ponto de vista do consumidor.

O 4º *gap* ocorre quando a comunicação, ou seja, a propaganda do serviço, não corresponde ao serviço oferecido, bem como pela comunicação exagerada, intensa e inadequada com os colaboradores e fornecedores. De acordo com RAE (2006), a empresa não pode prometer mais em suas comunicações do que for capaz de fornecer na realidade.

A publicidade e as demais comunicações de uma empresa podem afetar as expectativas do consumidor. Se as expectativas representam um papel importante na percepção que o consumidor tem da qualidade do serviço, como sustenta a literatura sobre serviços, a empresa precisa cuidar para não prometer mais em suas comunicações do que for capaz de fornecer na realidade. Prometer mais do que se pode cumprir elevará as expectativas iniciais, mas

reduzirá as percepções de qualidade quando essas promessas deixarem de ser honradas.

Por fim o 5º *gap* reflete as diferenças entre as expectativas do cliente em relação ao serviço que ele está adquirindo e a sua percepção em relação ao desempenho do mesmo (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005, p. 147).

Assim, conclui-se que a definição de *gap* é a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado, chamada de medida da superioridade do serviço (MSS). Essa diferença pode ser positiva ou negativa. Quanto maior for o índice positivo, pode-se afirmar que maior é a superioridade do serviço. Por sua vez, a medida de adequação do serviço - MAS - é a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço adequado. Da mesma forma, a MAS pode ser positiva ou negativa. Se negativa, significa que o serviço apresenta uma qualidade de serviço inadequada para os clientes. Se positiva, melhor será a MAS, pois estará aproximando-se da MSS. (PARASURAMAN, 1985)

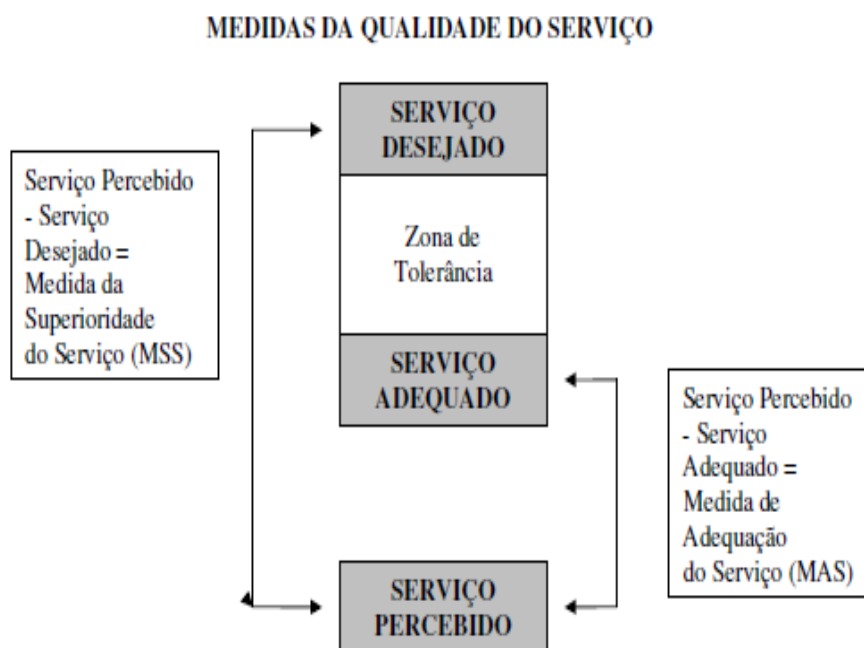


Figura 26 - Medidas da qualidade do serviço.

Fonte: Parasuraman, 1997, p.42.

Dessa forma, as empresas de serviços, que conseguirem manter-se na zona de tolerância, alcançaram vantagem competitiva. Os autores sugerem muitas aplicações para a ferramenta SERVQUAL, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 147) definem que a função mais importante é "identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes".

Essas discrepâncias que surgem entre as expectativas e as percepções dos clientes que é definida como falhas - *gap's* podem ser identificadas em uma grande maioria de empresas, as quais acreditam estar oferecendo aquilo que os clientes querem.

4.4. O Gerenciamento de Facilidades e os Recursos Humanos

O GF tem por finalidade facilitar a realização das atividades do pessoal interno, garantir a execução de suas atividades principais e garantir o seu bem estar no espaço de trabalho.

Este profissional geralmente trabalha com equipe própria, terceirizada ou mista, ou seja, uma parte da equipe é própria e outra parte da equipe é terceirizada. Entre as principais atividades de um GF relacionadas aos Recursos Humanos estão:

- Medidas tomadas para garantir o retorno das informações aos ocupantes como enquetes e caixas d sugestões
- Considerações das reclamações das partes interessadas e retorno de informações aos ocupantes;
- Consideração das reclamações das partes interessadas e retorno das informações;

- Informação e sensibilização dos usuários e partes interessadas a respeito das boas práticas gerenciais adotadas;
- Sensibilização dos ocupantes para as medidas tomadas para minimizar impactos ambientais das atividades realizadas no empreendimento;
- Medidas contratuais e seleção de fornecedores e prestadores de serviço que se comprometam a utilizar produtos de baixo impacto ambiental, minimizar geração de resíduos, minimizar o consumo de água e energia.

4.5. O Gerenciamento de Facilidades na Propriedade

A equipe de Gerenciamento de Facilidades de uma organização tem a responsabilidade de assegurar a operação diária da propriedade, quer através do emprego de pessoal próprio contratado, quer através de serviços terceirizados. Devido à urgência das respostas solicitadas em muitas das atividades sob sua responsabilidade, o gerente de facilidades tem que ter um controle rígido sobre as mesmas e frequentemente solicitar relatórios diários, estabelecendo procedimentos prioritários e atendimento das questões não resolvidas.

Os exemplos de atividades diárias que podem ser citadas e serem desempenhadas pelos gerentes de facilidades são: o controle da qualidade da limpeza da propriedade, a supervisão das equipes de manutenção, o levantamento de problemas de conservação, a análise dos relatórios de segurança, a aprovação de faturas de prestadores de serviços e a redação de relatórios operacionais.

Pensando num sistema predial, Antonioli ² enfatiza que:

... o edifício precisa ser entendido como um sistema, onde cada parte tem sua importância específica e contribui de alguma forma para o resultado final. Somente através do entendimento correto dessas inter-relações e do conhecimento das inúmeras influências internas e externas, atuantes sobre o edifício e seus sistemas, pode-se planejar corretamente a operação e manutenção dos mesmos, de maneira a atender os desafios que se apresentam para o gerenciamento.

O departamento de Gerenciamento de Facilidades deve incluir, frequentemente, um balcão de assistência (*help desk*), encarregado do gerenciamento de grande parte dos pedidos e problemas reportados pelos funcionários da organização. Normalmente, o balcão de assistência pode ser contatado pelos funcionários através de correio eletrônico, telefone ou sistema informatizado dedicado, recebendo os seus pedidos e encaminhando-os para os responsáveis adequados.

Os problemas reportados pelos funcionários podem ir de situações complexas, que põem em risco a operação da organização, à questões muito simples como luzes que não acendem, fotocopiadoras encravadas ou derramamento de café no chão. O balcão de assistência pode ser usado também para a marcação de salas de reuniões, lugares de estacionamento para automóvel e diversos outros serviços, mas isto depende de como está organizado o departamento de facilidades.

Ocasionalmente, podem existir dois balcões de assistência distintos, um lidando com os serviços leves (*soft services*) - tais como a recepção, correio e

² ANTONIOLI, Paulo Eduardo. **Estudo crítico sobre conceituais para subsídios suporte do planejamento de sistemas de Gerenciamento de Facilidades em edificações produtivas**. Dissertação apresentada à Escola Politécnica de São Paulo, 2003.

limpeza - e o outro lidando com os serviços pesados (*hard services*) - incluindo os serviços elétricos e mecânicos.

A equipe de Gerenciamento de Facilidades deve, periodicamente, renegociar os contratos com os seus prestadores de serviços terceirizados ou consultar o mercado em busca de novos, de modo a garantir que o que será pago seja o valor adequado pelos serviços a serem prestados. Para tal, será necessária a existência da listagem de equipamentos e ativos à manter ou a descrição exata dos serviços à realizar, para serem enviados a prestadores de serviços e receberem, destes, propostas baseadas nos pressupostos corretos. A listagem de ativos é também uma ferramenta importante para o cálculo dos custos de ciclo de vida e para a previsão dos investimentos a serem realizados em capital.

4.6. O Gerenciamento de Facilidades e o Meio Ambiente

Nunca na história da humanidade o meio ambiente e sua preservação recebeu tantas atenções. O homem sempre precisou de abrigos para se proteger, seja das intempéries climáticas, seja dos animais selvagens ou até mesmo do outro ser humano. Essa necessidade causou um crescimento ininterrupto predial, levando a alterações no meio ambiente, tanto para o próprio homem como para a natureza como um todo.

Vários fatores influenciam em demasia a vida do homem, mas nenhum é tão crucial quanto o espaço a ser construído. Desta maneira, considerar o espaço predial, a natureza e a necessidade de abrigo do homem, torna-se necessário um estudo dessa inter-relação para se entender a interação mútua

de cada um deles. Antonioli, conforme descreve na dissertação já citada, aponta que:

Se por um lado o meio ambiente gera um perfil específico de solicitações do usuário, por outro, o modo como este se relaciona com o meio ambiente e com o edifício e a maneira pela qual o edifício atende as solicitações que lhes são impostas, mudam progressivamente o próprio ambiente gerando novas necessidades, num ciclo interminável e evolutivo de interações.

Assim sendo, é necessário que haja uma harmonia nessa inter-relação, podendo ser definida como uma harmonia funcional que deve existir entre o homem, o ambiente construído e a natureza proporcionando e procurando garantir a existência da humanidade. A natureza vive sem o homem, mas esse não sobrevive sem ela, tendo que buscar e encontrar meios harmoniosos para sua própria sobrevivência sem colocar em risco o que a própria natureza proporciona para a sobrevivência humana, animal e vegetal.

O Gerenciamento de Facilidades deve ter esse olhar ao gerenciar seu local de trabalho, sempre atento a essa inter-relação para que tudo possa funcionar da melhor maneira possível e atender a todas as necessidades desse ambiente. Conhecer as leis, as pessoas, o local, as instalações e o ambiente a sua volta contribuem para um gerenciamento adequado no que tange o bom funcionamento de tudo e a preservação do meio ambiente, tão essencial nos dias de hoje. Nesse aspecto, o GF deve pensar em termos de sustentabilidade.

4.7. Gerenciamento de Facilidades e a Sustentabilidade

Pensar em sustentabilidade significa comprometer-se com o gerenciamento ambiental de modo que possa haver um balanço otimizado

entre custos e benefícios, tanto sociais quanto humanos, para que se possa atingir e satisfazer as necessidades funcionais do local de trabalho.

Entre os objetivos principais da sustentabilidade, o GF deve estar sempre atento e evitar gastos desnecessários com energia, com água e com matérias primas além de se preocupar com o gerenciamento no controle dos impactos ambientais causados pelo local de trabalho ao longo de sua utilização, criando um ambiente confortável, habitável, seguro e produtivo. Esses objetivos e cuidados influenciam com grande impacto o uso sustentável dos ambientes do local de trabalho.

5. O GERENCIAMENTO DE FACILIDADES EM CENTROS EQUESTRES

No capítulo anterior foi abordada a questão do GF e suas atribuições dentro da área de trabalho. Nesse capítulo, essa questão será abordada com relação à aplicação de seus conhecimentos especificamente voltados ao gerenciamento de um centro equestre, considerando que, como o GF é um profissional relativamente novo no Brasil, ele ainda não está inserido nesse nicho. Pretende-se aqui, frisar sua importância no desenvolvimento do seu trabalho dentro dessa modalidade de propriedade.

Partindo do princípio de que um centro equestre deve ser um local atraente e confortável para usuários e cavalos, torna-se fundamental a presença de um GF habilitado para a continuidade do negócio, uma vez que esse profissional será o responsável por manter o bom funcionamento do mesmo em todos os seus aspectos.

5.1. Hípica e o Conceito de Gerenciamento Familiar

A pesquisa em campo, realizada em 5 centros eqüestres do interior do estado de São Paulo, revelou que o gerenciamento destas propriedades geralmente está centrado em seu proprietário, não tendo muitas delimitações de funções. O que se presencia é que há mão de obra especializada para cuidar dos cavalos em todas as suas necessidades e há um gerente de manutenção predial, mas todo o restante, para o funcionamento do centro, fica por conta do proprietário, na maioria dos empreendimentos.

Nos centros equestres 1, 3 e 4³ verificou-se que o gerenciamento é realizado pelos proprietários da hípica, cabendo aos funcionários contratados apenas as funções que não demandam poder de decisão.

No centro equestre 5, o gerenciamento operacional fica a cargo do proprietário e o gerenciamento administrativo financeiro fica a cargo de sua esposa. A manutenção predial e o cuidado com os cavalos ficam a cargo de um funcionário que também responde pela propriedade na ausência de seus proprietários.

No centro equestre 2, a posição de presidência e diretoria são ocupadas por sócio-fundadores do estabelecimento. Cargos de alta e média gerência são ocupados por funcionários que possuem experiência prévia na função em que exercem e formação em cursos específicos em equinocultura.

Tendo em vista esse quadro, nota-se que a mudança não é apenas a introdução de nova tecnologia na estrutura ou desenvolvimento de novas estratégias empresariais. Mas também envolve a quebra de tradições, hábitos e costumes, as rotinas incorporadas, a maneira de olhar e operar a realidade em cada organização. Processos de mudança envolvem interesses pessoais e de grupo, risco, superação de medos e resistências.

Mudanças estão relacionadas com aperfeiçoamento e, nesse sentido, para Barrett (2003 apud Antonioli 2010) “um sistema existente deve ser constantemente aperfeiçoado, através de melhorias contínuas, de maneira a atender as necessidades dos usuários.”

³ Os endereços das hípicas estão relacionados no Anexo 2.

É por isso que a mudança não é apenas organizacional, tecnológica ou de gerenciamento, mas também, e principalmente, culturais e comportamentais. Para falar de mudança organizacional, é adequado retomar algumas definições de cultura organizacional e essa mudança torna-se parte integrante da mesma.

Compreender o que é cultura é ponto de partida para compreender a mudança organizacional, pois no mundo dos negócios é preciso ter clara visão de que a cultura desempenha função relevante na vida dos membros das organizações. Bastos (2001, p. 3) expressa que:

Compreender a cultura organizacional pressupõe buscar alcançar a profundidade dos significados organizacionais. Significa realizar uma etnografia pautada no diálogo, na compreensão do outro, na sua visão de mundo, na sua cultura, em uma relação de intersubjetividade. A cultura deve ser compreendida na sua dimensão de historicidade. Isso implica que, a busca da compreensão dos universos simbólicos compartilhados entre os membros de uma organização remete ao resgate da trajetória histórica de sua construção.

Já na concepção de Chiavenato (1996, p. 45), a cultura organizacional pode ser definida como: “padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.” Conforme afirma este autor, a cultura organizacional pode ser dividida em padrões e estilos de comportamentos dos colaboradores, sendo este o nível visível. O outro é o nível invisível no qual se manifestam valores e crenças, os quais são compartilhados.

A cultura, como a vida da organização, é retratada na sua missão e em seus objetivos, nas suas estratégias, nos estilos de gerenciamento, no processo de comunicação, na tomada de decisão e delegação de poderes, na sua história. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um

cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam a mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações (SROUR,1998).

O conceito de cultura é imprescindível, pois atende às necessidades e interesses da sociedade. A cultura implica na estabilidade e enfatiza demonstrações conceituais, servindo como fator aglutinador para conduzir os membros do grupo a um consenso, implicando em uma dinâmica e em uma padronização (PIRES; MACÊDO, 2006). De acordo com Pires e Macêdo (2006 p. 3-4):

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

A cultura emerge da necessidade de realizar a adequação do comportamento organizacional ao ambiente externo e buscar soluções para problemas internos, visando assim o alcance das metas e objetivos para obter o sucesso empresarial (SILVA, 2008).

A cultura como a vida da organização é retratada na sua missão e em seus objetivos, nas suas estratégias, nos estilos de gerenciamento, no processo de comunicação, na tomada de decisão e delegação de poderes, na sua história.

Segundo Robbins (2002, p. 498) a “Cultura Organizacional refere-se a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra”. Para esse autor, definir a Cultura Organizacional

como sistema de valores, significa dizer que por um lado ela representa uma percepção comum mantida pelos membros de uma organização e por outro, ela influencia os comportamentos dos funcionários. Nesta abordagem, a cultura desempenha diversas funções dentro da organização.

Ao longo do funcionamento da organização, sua dinâmica interna e externa incumbe-se de combinar, alterar, mudar e substituir tais elementos mediante processos formais e informais, conscientes ou inconscientes, num amálgama próprio configurador da cultura daquela organização em particular.

Nas organizações, a cultura organizacional está presente nas práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes.

Considerando essa análise se verifica que cultura e comportamento organizacional estão intimamente relacionados e no mundo contemporâneo a compreensão do comportamento organizacional é de fundamental importância para a atuação dos administradores nas organizações. De acordo com Robbins (2002, p. 6):

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Este novo paradigma surge como uma das respostas à globalização, pois as mudanças que ocorrem na sociedade afetam as habilidades humanas e tornam-se um grande desafio para as organizações. Cada vez mais é imprescindível que as organizações consigam atender à diversidade humana dentro do ambiente de trabalho para que possa sobreviver, aumentando a sua qualidade de produtividade.

Robbins (2002, p. 14) afirma que a diversidade quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, bem como melhorar as decisões tomadas, por trazer novas perspectivas em relação aos problemas.

O gerenciamento da mudança envolve a transformação de sujeitos da organização, portanto, está diretamente relacionado ao comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional diz respeito também ao nível de identificação que o trabalhador tem em relação à organização na qual trabalha. Nos dias atuais para que a organização obtenha vantagem competitiva e atinja seus objetivos e suas metas, é preciso que os trabalhadores estejam comprometidos e que ocorra um processo de identificação com a empresa (MULLER et al, 2005).

Para Regos et al (2007, p. 1): “o comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar”. Para Souza et al (2006, p. 2) o comprometimento organizacional é:

A força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica, expressa em três dimensões: fortes crenças e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer esforço em favor desta organização; e forte desejo de manter-se como um membro da organização.

Brejmar (2008) explica que os componentes para incentivar a mudança no ambiente organizacional são:

- a) Comunicação;
- b) Análise de impactos;
- c) Contenção emocional;

d) Capacitação e treinamento.

Um dos desafios do líder para promover a mudança organizacional é a resistência. Robbins (2002, p.531) salienta que:

Já é fato que a mudança é consequência natural da evolução, e esta ainda causa temor nas organizações, dado aos impactos causados e à resistência gerada. Entretanto uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança.

Conforme o autor acima cita, em decorrência da mudança, do trânsito rápido de informação em todo o mundo, e também da expansão tecnológica, as empresas precisam modernizar seus recursos produtivos, métodos, processos, e sua forma de pensar, sentir e agir. Só podemos fazer isso se dispuserem de pessoas que acompanham a evolução.

A resistência pode ser minimizada por meio de comunicação com os funcionários, direcionando o lado bom da mudança, com um bom acompanhamento de profissionais qualificados, como os gestores da organização para ajudá-los a compreender a lógica da mudança. Por algumas resistências algumas empresas têm a preferência por pessoas sem vícios (nunca trabalharam com o processo de segmento da organização). Sendo assim ficam mais fáceis de serem treinadas e habituadas ao segmento da empresa, conhecendo os valores e princípios a serem seguidos.

Neste sentido Flores (2007) explica que existem diversos fatores que influenciam o processo de mudança organizacional, a saber:

- a) mutações ambientais;
- b) necessidades mercadológicas;
- c) história e experiências de mudanças passadas;

- d) estratégia, objetivos, desafios e políticas;
- d) comportamental.

Todos esses fatores, se bem trabalhados e direcionados, propiciam as mudanças a serem tomadas e assimiladas por todos. Entender e aceitar os desafios que as mudanças proporcionam, podem favorecer o novo perfil organizacional que o empreendimento requer, gerando resultados positivos, alavancando o produto e diferenciando-o no mercado.

5.2. Funções de um Gerente de Facilidades em Centros Equestres

No primeiro capítulo foi abordada a questão dos espaços e dos serviços oferecidos em centros eqüestres. Nesse capítulo será abordada a importância do GF no gerenciamento desses espaços e desses serviços tendo em vista a diversidade de ambos nos centros. O GF deve se inteirar de tudo para que seu trabalho de facilidades possa ter o efeito e o resultado que se espera. Para tanto, ele deve considerar a questão dos “3 Ps” levantados por Antonioli (2010) que é otimizar a relação entre **pessoas**, **propriedades** e **processos**, sendo que:

- A. Pessoas: diz respeito aos usuários, os funcionários (diretos e indiretos) da hípica, e os prestadores de serviços;
- B. Propriedade: diz respeito às instalações da hípica (espaços existentes);
- C. Processo: inter-relação entre pessoas, propriedade e serviços oferecidos. No caso de uma hípica, diz respeito ao cavalo e tudo o que se relaciona a ele (pessoas, instalações e cuidados específicos).

A otimização desses “3 Ps” é que garantirá ao GF o funcionamento pleno e adequado da hípica, promovendo o objetivo do GF, ou seja, qualidade em todos os aspectos de funcionalidade da hípica e satisfação plena do usuário com os serviços oferecidos e prestados nela.

Segundo Antonioli (2010) um GF gerencia o provimento de serviços e não necessita de conhecimentos específicos. Porém, no caso de uma hípica, para garantir a otimização dos serviços prestados e segundo colocação dos proprietários de hípicas que foram entrevistados, constatou-se que o GF de uma hípica precisará adquirir conhecimentos específicos voltados para o funcionamento, serviços oferecidos e manutenção dela. Importante ressaltar aqui os cursos existentes no mercado que dão suporte quanto ao cuidado com cavalos, a propriedade e os profissionais que lidam com esse tipo de animal e de empreendimento. Trata-se, por exemplo, da Universidade do Cavalo⁴, localizado em Sorocaba/SP, sendo o primeiro e único centro especializado da América Latina na formação e no desenvolvimento de profissionais para o mercado de cavalos.

De acordo com o questionário aplicado fica claro que os centros equestres ainda tem muitas oportunidades de melhoria, sendo estas tanto na área de serviços prestados como na área de manutenção.

Seguem alguns pontos de destaque observados nos centros equestres visitados e que devem ser trabalhados pelo GF:

- Treinamento dos funcionários administrativos que exercem funções de contato direto com o público do centro. Estes funcionários devem ter pleno domínio das atividades disponíveis no local,

⁴ <http://www.universidadedocavalo.com.br>

domínio dos sistemas de controle e agendamento de destas atividades;

- Todos os funcionários devem estar preparados para ter contato com o público em geral, através de informação, boa educação e cursos específicos de qualidade em atendimento de forma a atender às exigências de um público cada vez mais exigente;
- A presença de funcionários que possuam domínio do idioma inglês na recepção bem como na administração e operação das atividades se faz necessária, pois, devido à competições internacionais, feiras entre outras atividades é muito comum a presença de estrangeiros no empreendimento;
- No que tange à manutenção das instalações dos centros equestres, esse profissional deve cuidar com primazia do asseio e da limpeza de todas as instalações, evitando a lama e o pó nas zonas de atividades e de circulação de cavalos mediante a escolha criteriosa do tipo de pavimentos, dos sistemas de drenagem e regas associados e da sua manutenção regular.
- A área de manutenção deve contar com um funcionário tecnicamente preparado para trabalhar em um ambiente diferenciado pela presença das peculiaridades da propriedade. Um conhecimento específico de cada área existente nos centros equestres se faz necessário para manter as características do local, sua preservação e redução de custos.
- A logística adotada no processo de programação da manutenção e dos serviços realizados no local, como limpeza, jardinagem, entre outros é um ponto de fundamental importância nestes empreendimentos por se tratar de grandes distâncias entre os pontos de atuação dos funcionários. Uma programação bem realizada significa economia de tempo e recursos financeiros.

- O GF também deve se inteirar da questão da acessibilidade para pessoas com necessidades especiais nos centros equestres. Cabe a ele prover o uso igualitário para todas as pessoas e usuários do local, adequando a acessibilidade conforme se encontra na Lei Federal nº 10.098⁵, em vigor no país.

Além das funções anteriormente listadas, compete ainda ao gerente de facilidades a promoção da qualidade, a implementação de inovações e mudanças necessárias em todos os aspectos, inclusive na cultura organizacional.

5.3. Dados Tabulados nos Centros Equestres

As visitas aos centros equestres foram de grande importância para a fundamentação desse trabalho. Nessas visitas surgiram alguns questionamentos pertinentes ao assunto e que deram origem ao questionário⁶ que foi aplicado aos responsáveis desses centros.

Os centros equestres foram enumerados para uma melhor identificação dos mesmos e seus dados se encontram no anexo 2 desse trabalho. As respostas foram tabuladas conforme a tabela a seguir.

⁵ **Lei nº 10.098 de 19 de Dezembro de 2000** – Art. 11, parágrafo único - Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.

⁶ Anexo 1

TABELA	Tipo de Gerenciamento	Nº de Funcionários	Como funciona gerenciamento de serviços	Como funciona manutenção das instalações	Programa de Qualidade	Formação técnica para funcionários?	Contrataria um GF?
Centro Equestre 1	Familiar	10 funcionários + 15 terceirizados	Há um gerente geral que acumula função administrativa e manutenção		Sim	Sim	Sim
Centro Equestre 2	Profissional	50 funcionários + 30 terceirizados	Há um gerente administrativo para a função	Há um gerente de manutenção para a função	Sim	Sim	Sim
Centro Equestre 3	Familiar	6 funcionários + 10 terceirizados	Proprietário assume a função	Proprietário assume a função	Não	Não	Não
Centro Equestre 4	Familiar	30 funcionários + 20 terceirizados	Há um gerente administrativo para a função	Há um gerente de manutenção para a função	Sim	Sim	Sim
Centro Equestre 5	Familiar	12 funcionários + 20 terceirizados	Proprietário assume a função	Proprietário assume a função	Não	Sim	Sim

Tabela 3 – Gerenciamento dos Centros Equestres Visitados

Fonte: Autoria Própria

5.4. O GF e os Recursos Humanos em Centros Equestres

Considerando a especificidade desse local e a que ele se destina, os recursos humanos devem ser específicos, técnicos e graduados. Nesse contexto, ressalta-se a necessidade de que o GF deva se inteirar de todos os

recursos humanos para o bom funcionamento do centro bem como para lidar com o cavalo, com os usuários e com os demais prestadores de serviços. Dentre esses recursos humanos, de um centro equestre, estão:

- Funcionários de cocheiras (ligados diretamente aos cavalos – tratadores, ferrador, veterinário e treinadores);
- Funcionários de campo (jardinagem e limpeza);
- Funcionários de manutenção predial (elétrica, hidráulica e civil)
- Funcionários administrativos;
- Funcionários das áreas sociais (garçons, cozinheiros, recepcionistas, etc)
- Terceirizados (caminhoneiros, entregadores, médicos, etc).

O GF precisa ter sempre a mão informações confiáveis sobre seus recursos humanos para o bom desenvolvimento dos trabalhos realizados por eles. Conhecer e entender o trabalho de cada um faz com que o GF possa administrar as facilidades e desenvolver um trabalho coerente com o que o empreendimento.

A confiança do animal com os tratadores, por exemplo, faz com que ele desempenhe melhor suas atividades e treinos. Um animal bem cuidado e bem assistido transparecerá para seu dono confiabilidade nos serviços prestados na hípica e funcionários que ali trabalham.

Dar condições dignas de trabalho para os funcionários do centro equestre faz parte das facilidades proporcionadas pelo GF. Zelar por acomodações, refeitórios, sanitários, entre outros, conduz a maior satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, no trabalho realizado, além de atender a legislação específica relativa a este tipo de estabelecimento.

5.5. O GF e os Usuários dos Centros Equestres

Entende-se por usuários, conforme abordado no capítulo 2 desse trabalho, os ocupantes do local, sendo eles permanentes ou visitantes, os não ocupantes, que são os construtores, investidores e vizinhos e a sociedade.

Prever a avaliação constante do atendimento das necessidades do usuário faz parte da estratégia de trabalho de um GF e, no centro equestre, assim como em outro empreendimento, essa estratégia deve abranger, segundo Antonioli (2010) quatro áreas importantes, que são:

- Influências externas (transportes, viagens, alimentação, vacinas, remédios, e outros);
- Estilos de trabalho (treinadores, tratadores, veterinários, médicos);
- Ambiente físico (instalações específicas da hípica, tais como picadeiros, baias, cocheiras, redondéis, piquetes, segurança, entre outros);
- Questões organizacionais (documentação dos animais, registros, inscrições em campeonatos, feiras, exposições, viagens nacionais e internacionais).

Essas avaliações constantes, também segundo Antonioli (2010), fornecem informações importantes sobre as necessidades, uso e satisfação dos usuários conforme o tempo estabelecido no que se refere a metas em curto, médio e longo prazo.

5.6. O GF e o Centro Equestre como Propriedade

O centro equestre pode se situar em uma propriedade cuja área geográfica é variável com relação ao tamanho, a sua ocupação e suas instalações. O GF deve se inteirar dessa área e das instalações para que possa identificar como gerenciar e facilitar seu funcionamento, bem como seus serviços e para quem ela se destina, no caso, público alvo e cavalos. Cada instalação de um centro equestre tem sua finalidade específica, tem seu tamanho, o tipo de material a ser usado para sua composição e o tipo de pavimentação a ser utilizado. Inteirar-se desses tópicos propiciará ao GF condições de manter adequadamente esses locais bem como sua correta utilização e manutenção.

No centro equestre a questão da segurança também é um ponto importante, considerando que, além dos animais ali presentes, estão os usuários, funcionários (diretos e indiretos), prestadores de serviços, entre outros que transitam pelo local. Nesse aspecto, conforme a norma ISO 6241-84 da *International Organization for Standardization*, entidade certificadora com sede em Genebra na Suíça, o GF deve empenhar-se em possibilitar a segurança estrutural do empreendimento, a segurança contra incêndios e a segurança no que se refere a utilização dos espaços do centro.

5.7. O GF e o Meio Ambiente no Centro Equestre

Dentre as funções de um GF está a preocupação com o meio ambiente e sua preservação⁷. Ter um gerenciamento ambiental visa o uso de práticas e

⁷ http://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/gestao_ambiental.htm - acesso em 26/12/2013

métodos administrativos que reduzam ao máximo o impacto ambiental das atividades econômicas nos recursos da natureza. O GF deve ter a preocupação de associar o nome da propriedade com a preservação ambiental, para tanto deve adotar medidas de redução de seus custos, evitar o desperdício e reutilizar materiais que antes eram descartados.

O GF deve ter conhecimento do ISO 14000, que é um conjunto de normas técnicas e administrativas que estabelece parâmetros e diretrizes para o gerenciamento ambiental para as empresas dos setores privado e público. Nesse aspecto, são considerados os seguintes métodos e objetivos de um GF na questão ambiental:

- Uso de recursos naturais de forma racional;
- Aplicação de métodos que visem a manutenção da biodiversidade;
- Adoção de sistemas de reciclagem de resíduos sólidos;
- Utilização sustentável de recursos naturais;
- Tratamento e reutilização da água e outros recursos naturais dentro do processo produtivo;
- Uso de sistemas que garantam a não poluição ambiental. Exemplo: sistema carbono zero;
- Treinamento de funcionários para que conheçam o sistema de sustentabilidade da empresa, sua importância e formas de colaboração;
- Criação de programas de pós-consumo para retirar do meio ambiente os produtos, ou partes deles, que possam contaminar o solo, rios, etc.

O GF de um centro equestre, no que diz respeito ao meio ambiente, deve se inteirar de conhecimentos associados à técnicas para a recuperação de áreas degradadas, técnicas de reflorestamento, métodos para a exploração sustentável de recursos naturais, e o estudo de riscos e impactos ambientais

para a avaliação de novos empreendimentos ou ampliação de atividades produtivas. Nesse aspecto, devem ser considerados os piquetes onde ficarão os cavalos, o tipo de capim para o consumo do animal que ali pastará e os rodízios de plantio do capim para que não haja saturação da terra.

5.8. O GF e a Sustentabilidade no Centro Equestre

Um GF deve ter o entendimento do que é sustentabilidade e que esse está relacionado com as decisões tomadas para definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. Seguindo estes parâmetros, o GF do centro equestre pode garantir o desenvolvimento sustentável desse local, preservando a natureza e o meio ambiente.

Ter o conhecimento da área do centro, suas riquezas naturais (mananciais, vegetação, minérios) faz com que o GF possa desenvolver estratégias de gerenciamento da hípica sem agredir o meio ambiente e ser sustentável. Desta forma, as providências listadas abaixo⁸, demandam de um GF preocupado com a questão da sustentabilidade:

- Exploração dos recursos vegetais de florestas e matas de forma controlada, garantindo o replantio sempre que necessário;

⁸ <http://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/sustentabilidade.htm> - acesso em 26/12/2013

- Preservação total de áreas verdes não destinadas a exploração econômica;
- Ações que visem o incentivo, a produção e consumo de alimentos orgânicos, pois estes não agredem a natureza além de serem benéficos à saúde dos seres humanos;
- Uso de fontes de energia limpas e renováveis (eólica, geotérmica e hidráulica) para diminuir o consumo de combustíveis fósseis. Esta ação, além de preservar as reservas de recursos minerais, visa diminuir a poluição do ar;
- Criação de atitudes pessoais e empresarias voltadas para a reciclagem de resíduos sólidos. Esta ação além de gerar renda e diminuir a quantidade de lixo no solo, possibilita a diminuição da retirada de recursos minerais do solo;
- Desenvolvimento do gerenciamento sustentável na hípica para diminuir o desperdício de matéria-prima e desenvolvimento de produtos com baixo consumo de energia;
- Atitudes voltadas para o consumo controlado de água, evitando ao máximo o desperdício. Adoção de medidas que visem a não poluição dos recursos hídricos, assim como a despoluição daqueles que se encontram poluídos ou contaminados.

O GF de um centro equestre deve ter em mente que está gerindo uma empresa e, desta forma, para que ela seja considerada sustentável ambientalmente e socialmente, deve adotar atitudes éticas, práticas que visem seu crescimento econômico (sem isso ela não sobrevive) sem agredir o meio ambiente e também colaborar para o desenvolvimento da sociedade. Tendo atitudes sustentáveis, o GF no centro equestre :

- Melhora a imagem da empresa junto aos consumidores e comunidade em geral;

- Gera economia, com redução dos custos de produção através da reciclagem, da reutilização da água, do reaproveitamento de sobras de matéria-prima e de medidas de economia de energia elétrica em ambientes fechados mas com luz natural;
- Melhora as condições ambientais do planeta;
- Promove a satisfação dos funcionários e colaboradores. Em função da consciência ambiental, muitas pessoas tem satisfação em trabalhar em empresas sustentáveis.

Considerando todos esses aspectos, as práticas adotadas por um GF no centro equestre, visando a sustentabilidade e preservação do meio ambiente, devem apresentar resultados práticos e significativos através de sua gerência.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a abordagem de assuntos relacionados com o objetivo da monografia e das discussões apresentadas no decorrer desse trabalho, são apresentadas as conclusões finais sobre o tema abordado. As conclusões vão de encontro com o que se tinha alinhavado na parte inicial desta monografia e que a passa s ser abordado.

Conforme questionário⁹ aplicado nos centros equestres visitados, a maioria deles ainda é administrado por uma concepção familiar e, de acordo com as respostas obtidas dos proprietários/sócios fundadores das propriedades, os mesmos identificaram a necessidade de submeter seus empreendimentos por transformações e mudanças em todos os sentidos de sua organização, sejam elas administrativas, funcionais e operacionais.

Estas considerações foram reafirmadas após estudo exploratório realizado nos 5 centros equestres visitados, onde foi observada que a inadequação da estrutura organizacional se reflete na informalidade e na falta de rotinas e de registros de informações que são importantes para o bom desempenho dos centros em termos de manutenção do empreendimento e satisfação dos usuários quanto às instalações e qualidade dos serviços oferecidos. Desta forma, inibe o aproveitamento de potencialidades existentes nas instalações e dificulta as tomadas de decisão em termos de melhorias e possíveis propostas de modernização.

Tendo em vista as grandes transformações administrativas pelas quais as grandes empresas e empreendimentos têm passado para a adequação de seus serviços e um melhor atendimento do público a que eles se destinam,

⁹ Anexo 1

torna-se cada vez mais evidente que o Gerente de Facilidades se faz necessário para o bom desempenho deles no mercado.

As mudanças se fazem necessárias para que haja um crescimento sustentável e favorável em todos os segmentos de mercado. A preocupação com a preservação do meio ambiente, com a qualidade dos serviços e a qualificação de mão de obra são aspectos fundamentais para o bom desempenho de qualquer empreendimento e o Gerente de Facilidades é um profissional habilitado para gerenciar todos esses aspectos.

Ir além da simples realização das rotinas de operação e manutenção e dos serviços, implementando um sistema de gerenciamento voltado à melhoria contínua, possibilita uma melhor visão das falhas e das insatisfações dos usuários e, conseqüentemente, auxilia o Gerente de Facilidades, o proprietário e o usuário do centro a tomarem decisões importantes em termos de valorização de seu empreendimento.

A capacidade de gerenciamento de facilidades garantir a durabilidade e o aperfeiçoamento das instalações e serviços dos centros equestres fica evidente no final deste trabalho. Os estudos apontam o gerenciamento formal como fundamental para a sobrevivência do negócio.

A presença de um Gerente de Facilidades com curso de formação em equinocultura, conforme enfatizado pelo proprietário da hípica 2, dará condições para que este profissional atue com inovação e com qualidade, sendo essa a principal característica do Gerenciamento de Facilidades. Ele proporcionará a implantação de novas tecnologias em todos os setores do centro equestre, aprimorará o atendimento do usuário bem como dos serviços ali prestados e garantirá as mudanças que se fazem necessárias no empreendimento, aumentando o lucro e diminuindo gastos, otimizando os espaços e serviços ali existentes.

Manter um contato direto com todos os usuários, ouvir suas opiniões, críticas e sugestões e fazer com que elas cheguem ao proprietário do centro, por exemplo, são funções de um Gerente de Facilidades e torna-se um canal para tomadas de decisões em busca da qualidade dos serviços prestados. Essa postura faz com que o cliente/usuário seja surpreendido e o Gerente de Facilidades é a pessoa mais qualificada para intermediar estes processos.

Assim, conforme a complexidade e a finalidade do centro equestre, estas atribuições podem ser desempenhadas tanto por um funcionário quanto por uma empresa especializada contratada. O importante é haver um profissional responsável pelas diretrizes destas atividades e pela supervisão das mesmas, para que a estrutura organizacional formada para o gerenciamento de facilidades não se torne distante das reais necessidades dos centros equestres e nem desnecessariamente complexa em termos de serviços e contratos, consumindo inutilmente uma parte considerável dos recursos para o empreendimento.

Considerando as novas tecnologias, a necessidade de mão de obra qualificada para um melhor desempenho das funções, a implantação de novos recursos que viabilizem os serviços oferecidos com maior qualidade, rapidez e segurança, a presença de um Gerenciamento de Facilidades se faz necessária, pois ele tem por finalidade a otimização da relação entre pessoas, propriedade e processos.

Desta forma a autora espera ter demonstrado o enorme potencial que o emprego de um gerente de facilidades, profissionalmente capacitado, pode oferecer à operação de um centro equestre no que diz respeito principalmente ao atendimento das complexas e mutantes necessidades de todos os seus usuários, humanos e não humanos.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas - <http://www.abnt.org.br/> - acesso em 02/04/2013.

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. **A História da Qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Ed. Inmetro. 2000. São Paulo/SP

ANTONIOLI, Paulo Eduardo. **Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de Gerenciamento de Facilidades em edificações produtivas**. Dissertação apresentada á escola Politécnica de São Paulo., 2003.

BLEJMAR, B. **Gestión de cambio organizacional**, 2008. Disponível em :< <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>> Acesso em: 28 de julho de 2013.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, 2003.

CARNEIRO, José Henrique Domingues. **Roteiro de informações gerenciais para administração condominial baseado no perfil dos síndicos e administradores**. Universidade Federal De Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas . Disponível em< <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4533.pdf>. > Acesso em 15 de julho de 2013.

CHIAVENATO, I. **A administração nos novos tempos** 2ª ed., Rio de Janeiro:Campos, 2003.

DEGANI, Clarice Menezes. **Modelo de Gerenciamento da sustentabilidade das facilidades contruídas**. Tese apresentada á escola Politécnica de São Paulo., 2010.

FEI, **Federação Equestre Internacional** - <http://www.fei.org/> - Acesso em 22/12/2013.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de informação** . 4ª. edição. Porto Alegre, URL WWW.mackenzie.br

FLORES, F.C.S. **Mudança organizacional: processo de introdução de um software de Gerenciamento em instituição de ensino superior**, 2007. Disponível em :<<http://rapes.unsl.edu.ar> - Acesso em: 28 de julho de 2013.

GAMA, Guilherme de Oliveira. **Facilities management: a importância da administração de facilidades nas organizações**. Congresso Nacional de Excelência em Gerenciamento. 2013. Disponível em :<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals> > Acesso em 23 de agosto de 2013.

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H.L., **Administração estratégica de serviços**, São Paulo, Atlas, 1994

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo : Atlas,. 2007.

GOUVEIA, Eliezer. **O que é a Administração**, 2008. Disponível em :< <http://www.administradores.com.br/> > Acesso em 2 de julho de 2013.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**, São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

IFMA (*International Facilities Management Association*), - disponível em www.ifma.org – acesso em 12/12/2013

JOHNSTON Robert, CLARK Graham **Administração de Operações de Serviço**. 1ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002

KATZ, Robert. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, set.1974.

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. **Inovação em serviços : estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOVELOCK, Christopher H, WRIGHT Lauren . **Principles of service marketing and management**. Prentice Hall, 2002

MAGALDI, Sandro; CRESCITELLI, Edson. A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: uma análise do nível de satisfação do cliente. **REGE Rev. Gest.**, São Paulo, v. 15, n. 3, set. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996

MATTAR, F.N. **O Setor de Pesquisa de Marketing**, Opinião e Mídia no Brasil, Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia – PMKT, v.1, n.1, out. 2008.

MELO Luiz Carlos. **Um enfoque na Gerenciamento por competências**, 2009. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/articles/28093/1/qualidades-do-administrador-no-modelo-atual-de-gesto-de-pessoas/pagina1.html>>. Acesso em 25 de julho de 2013.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, New York: American Marketing Association, Fall 1985.

_____. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Peceptions of Service Quality. Journal of Retailing, New York: New York University, Spring 1988.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em 23/12/2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Estratégia de Manutenção da Infra-Estrutura Industrial: aplicação do monitoramento da Confiabilidade Operacional de Facilities.** Universidade de São Paulo,- Ensino a Distância, 2012.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Gestão de Facilidades.** Editora Novatec, 2006

QUINELLO, Robson ; NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na Gerenciamento de Facilidades de uma montadora do estado de São Paulo. **Revista de Administração e Inovação**, v.6, n.1, 2009.Disponível em :< <http://www.revistarai.org/rai/article/view/219>>.Acesso em 3 de setembro de 2013.

QUINTELLA,H.M.; MESCHESI,A.; OLIVEIRA, J.T. **Gerenciamento Estratégica e Liderança.** Disponível em: <http://www.producao.uff.br> - Acesso em 6 de julho de 2013.

REIS, M. J. L. ISO 14000 **Gerenciamento ambiental: um novo desafio para a sua competitividade.**

RENESTTO, Camilo de Lélis. **Qualidade em Serviços.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação. IPCG, 2013.Disponível em :< <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-14.pdf> >Acesso em 23 de agosto de 2013.

REZENDE, Regina; FRAZÃO, Alexandra. **Cadernos Técnicos – Instalações Desportivas.** 2012

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

RUSO, Carlos Cezar. **Administração, ciência ?** Disponível em :<
http://www.administradores.com.br/artigos/administracao_ciencia_i/25674/
>Acesso em 2 de julho de 2013.

SANTOVITO, Rogério. Contribuições do Gerenciamento de Facilidades para a preservação dos ativos imobiliários. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. **Revista Construção e Mercado**. Pini, abril, 2009.

SEBRAE. **Satisfação dos Clientes: Régua e Compasso**. Programa SEBRAE da QUALIDADE TOTAL para as micro e pequenas empresas. Lavras: Unimed Lavras, Biblioteca da Qualidade Total, vol3, 1998. 30p.

SHIGUNOV NETO Alexandre ; TEIXEIRA Alexandre Andrade. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a Gerenciamento do conhecimento e suas implicações organizacionais. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 220 -232, mai./ago. 2006.

SILVA, Marco Antonio costa da et al. **As competências do Administrador e a Aderência às Demandas do Mercado de Trabalho**: uma análise a partir da percepção de egressos de um curso de administração, 2007. Disponível em :<<http://www.ead.fea.usp.br> - Acesso em 2 de julho de 2013.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

STEFANO, Silvio Roberto et al. **Satisfação do cliente nos serviços prestados pela Sercomtel celular** , 2006. EAD –Faculdade de São Paulo.

Disponível em :< <http://www.ead.fea.usp.br> - Acesso em 3 de novembro de 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WICK, C. W., León, L. S. O desafio do Aprendizado. Como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado. São Paulo: Nobel, 1999

ZUCOLOTO, Grazielle Ferrero. **Inovação tecnológica na indústria brasileira: uma análise setorial**. Dissertação de Mestrado, 2004. Disponível em :< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-30082004-161640/>> Acesso em 12 de março de 2012.

Sites pesquisados:

¹ http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_pt.html - acesso em 20/12/2013

http://www.revistahigiplus.com.br/artigo_05.html - acesso em 20/12/2013

<http://www.martinsFonte:CadernosTécnicospaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/227383.pdf> - acesso em 20/12/2013

<http://www.idesporto.pt/>..**CADERNOS TÉCNICOS - INSTALAÇÕES DESPORTIVAS**. – acesso em 15/12/2013

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO PESQUISA

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
CURSO DE MBA EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Pesquisa realizada pela aluna do curso de Gerenciamento de Facilidades com o objetivo de conhecer aspectos relevantes de um Centro Equestre relacionados ao Gerenciamento de Facilidades em toda sua complexidade.

Questionário:

- 1. Quanto tempo de funcionamento tem o Centro Equestre?**
- 2. Qual o tamanho do Centro Equestre?**
- 3. Quais são as atividades/serviços oferecidas aos usuários/clientes e seus respectivos valores ?**
- 4. Como funciona o gerenciamento do Centro Equestre?**
- 5. Quantos funcionários existem e qual a função de cada de cada um deles?**
- 6. Como funciona o gerenciamento dos serviços oferecidos pelo Centro Equestre?**
- 7. Como funciona a manutenção das instalações do Centro Equestre?**
- 8. Existe algum programa de qualidade de manutenção e serviços oferecidos pelo Centro Equestre?**
- 9. Existe uma formação técnica para os funcionários do Centro Equestre exercerem suas atividades?**
- 10. Você considera importante a contratação de um Gerente de Facilidades para o seu empreendimento?**

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que estou informado de que este questionário se refere à pesquisa elaborada pela aluna Andréa de Menezes Caldas Ribeiro, para preparo do sua Monografia, para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades – MBA/USP junto à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pelo que estou datando e assinando este Termo de autorização, inclusive para a publicação dos resultados deste seu trabalho.

Data / /

.....

Assinatura

ANEXO 2

RELAÇÃO DE CENTROS EQUESTRES PESQUISADOS

HÍPICA 1 - CENTRO EQUESTRE GRANJA VIANA

Rua Ouro Preto, 30 - Granja Viana - Carapicuíba – SP - CEP 06364-290

e-mail : cegv@uol.com.br

Localizado em zona urbana.

HÍPICA 2 - O CENTRO HÍPICO HARAS JAHÚ

km 46,5 da Rodovia Bunjiro Nakao - Vargem Grande Paulista - SP

Email: harasjahu@harasjahu.com.br

Localizado em zona urbana.

HÍPICA 3 - CENTRO HÍPICO LOS ALAMOS

Estrada Caucaia do Alto, km 9 – Vargem Grande Paulista - SP

Localizado em zona rural.

HÍPICA 4 - HARAS MEDALHA DE OURO

Rod. Raposo Tavares, km 47 - São Roque - SP

Cx Posta 266 – CEP 18130-000

Localizado em zona rural.

HÍPICA 5 - CENTRO HÍPICO SÃO JOSE

Rodovia Raposo Tavares, km 46,5 - São Roque – SP

Localizado em zona rural.