

MARIA WANDERLÉA LOBO

A comunicação como competência para visibilidade do Gerenciamento
de Facilidades

São Paulo

2019

MARIA WANDERLÉA LOBO

A comunicação como competência para visibilidade do
Gerenciamento de Facilidades

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

Área de Concentração: MBA/USP
Gerenciamento de Facilidades.

Orientadora: Profa. Dra. Clarice Reiter
Menezes Degani.

São Paulo

Agosto

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Lobo, Maria Wanderléa A comunicação como competência para visibilidade do Gerenciamento de Facilidades 108p.

Monografia (Especialização – MBA Gerenciamento de Facilidades/USP) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Moacyr Eduardo Alves da Graça por seu estímulo para que eu me tornasse uma aluna do MBA/USP Gerenciamento de Facilidades¹.

À Professora Clarice Reiter Menezes Degani por sua ajuda e direcionamento.

A todos os professores do MBA/USP Gerenciamento de Facilidades.

Ao meu sócio Luiz Nelson Ribeiro por entender minhas ausências durante o período do curso.

À minha filha, Victória Lobo Beiro, pelo contínuo incentivo.

À minha mãe, Luzia Gomes Lobo, e ao meu pai José Pereira Lobo (*in memoriam*) por terem me ensinado o valor dos estudos.

A todos os colegas do MBA que me incentivaram e apoiaram durante todo o curso.

¹ Neste trabalho, será utilizado o termo “Gerenciamento de Facilidades” para a nomenclatura *Facilities Management*.

RESUMO

O Gerenciamento de Facilidades é uma atividade que assegura condições funcionais e economicamente sustentáveis para que as diretrizes das organizações sejam realizadas com eficácia e o bem-estar dos colaboradores seja garantido. No entanto, muitas vezes, todo o esforço para que isso aconteça sequer é percebido pelos usuários dos serviços. Mas basta que haja um problema, para que os Gerentes de Facilidades sejam lembrados e para que o seu impacto seja sentido negativamente. Enquanto isso, os recursos da Comunicação, que poderiam beneficiar o gerente de facilidades, são deixados para depois, por falta de tempo, conhecimento ou consciência acerca de sua importância. A *International Facility Management Association* (IFMA) definiu onze competências para um gerente de facilidades completo, e a Comunicação está entre elas. No entanto, no geral, essa competência não é bem aproveitada pelo gerente de facilidades, que não faz a devida divulgação da importância do seu trabalho. Por esse motivo, a presente monografia tem como objetivo geral mostrar a importância da competência da Comunicação como um diferencial para os profissionais de Gerenciamento de Facilidades, analisando como essa competência pode ser uma estratégia para lidar com o cenário tão competitivo que se tem no mercado atualmente. Além de: I. abordar as diferentes aplicações práticas da comunicação identificando meios, dentro da competência da comunicação, para promover o valor da atividade de Gerenciamento de Facilidades nas organizações; II. Mostrar que a comunicação é imprescindível para o sucesso dos Gerentes de Facilidades e que uma linguagem direcionada, expressiva e diferenciada alcança melhores resultados do que uma comunicação não estruturada, evasiva ou sem padrão; e III. apresentar uma proposta de linguagem direcionada por meio de exemplos práticos, com o intuito de comprovar a importância de um plano de comunicação realizado por Gerentes de Facilidades. A ideia é que os exemplos sejam um orientador base para que outros Gerentes de Facilidades vejam valor em um plano de comunicação e observem como as informações estruturadas podem colocá-los na posição de “conselheiro” na tomada de decisões estratégicas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Facilidades, Gerente de Facilidades, Comunicação, Competências, Comunicação Organizacional, Relações Públicas, Plano de Comunicação, Linguagem do Negócio, Imagem Corporativa.

ABSTRACT

Facility Management works to ensure functional and economically sustainable conditions so that the activities of organizations are carried out effectively and ensuring the well-being of employees. However, often, any effort to make this happen is even perceived by users of the services. Nevertheless, a problem is enough for the Facility Manager to be remembered, and worse, for its impact to be negatively felt. Meanwhile, communication resources, that could benefit the professional, are usually left for later, due to lack of time, knowledge or awareness about their importance. The International Facility Management Association (IFMA) has defined eleven competencies for Facilities Managers, including the Communication, which is often not well taken advantage of by Facility Manager who do not make their work known. For this reason, the main objective of this paper is to investigate the investment in communication as a differential for the Facilities Management area, analyzing how this investment can be a strategy to deal with the current competitive scenario. In addition to: I. to approach the different practical applications of communication by identifying means, within the competence of communication, to promote the value of Facility Management activity in organizations; II. to investigate if communication is essential for the success of the facilities manager and if a directed, expressive and differentiated language achieve better results than an unstructured, evasive or non-standard communication; and III. to present a proposed language through a case study and some practical examples, in order to prove the positive return of a communication plan made by Facility Managers. The idea is that the example be a guiding principle for others Facilities Manager to look at the communication plan and perceive how structured information can put them in the position of “counselor” in strategic decision making.

Keywords: Facility Management, Communication, Facility Manager, Competencies, Organizational Communication, Public Relations, Communication Plan, Business Language, Corporate Image.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. <i>Hard Services</i>	28
Figura 2. <i>Soft Services</i>	28
Figura 3. Parte dos serviços que a área de Gerenciamento de Facilidades pode prover	33
Figura 4. Plano estratégico de comunicação	46
Figura 5. Apresentação da Certificação LEED	69
Figura 6. O que é a Certificação LEED?.....	69
Figura 7. Categorias LEED	70
Figura 8. Categorias da Certificação LEED EB O&M	70
Figura 9. Campanha de comunicação “Em que mundo você quer viver?”	71
Figura 10. Certificação LEED – Campanha de comunicação	71
Figura 11. Lançamento “Túnel das sensações”	72
Figura 12. Ciclo 1: Água	72
Figura 13. Ciclo 1: Água – peças de comunicação 1	73
Figura 14. Ciclo 1: Água – peças de comunicação 2	73
Figura 15. Ciclo 2: Qualidade interna do ambiente	74
Figura 16. Ciclo 2: Qualidade interna do ambiente – Peças de comunicação	74
Figura 17. Ciclo 3: Energia	75
Figura 18. Ciclo 3: Energia – Peças de comunicação	75
Figura 19. Ciclo 4: Mobilidade	76
Figura 20. Ciclo 4: Mobilidade – Peças de comunicação.....	76
Figura 21. Ciclo 5: Resíduo	77
Figura 22. Ciclo 5: Resíduo – Peças de comunicação	77
Figura 23. Os resultados do projeto.....	78
Figura 24. Centro Administrativo Sicredi (CAS).....	78
Figura 25. Certificação LEED – Sicredi.....	79
Figura 26. Certificação LEED – pontuação Sicredi.....	79
Figura 27. Certificação LEED – Benefícios.....	80
Figura 28. Qualidade ambiental externa – redução das ilhas de calor	81
Figura 29. Consumo consciente de água 3	82
Figura 30. Guia orientativo <i>boas práticas para entrega do empreendimento desde à concepção</i>	88
Figura 31. Carrefour Limão.....	89
Figura 32. Fachada Carrefour Vila Leopoldina	90
Figura 33. Área verde com iluminação rosada na Avenida Rubem Berta	91
Figura 34. Oliveira de aproximadamente 300 anos iluminada com rosa	91
Figura 35. Espaço EBM grafitado para o outubro Rosa.....	93
Figura 36. Totem da campanha Planet 21	94
Figura 37. Sede da OLX	96
Figura 38. Painel com mensagem educativa nos banheiros.....	96
Figura 39. Painel com mensagens educativas nas salas de reunião	96

Figura 40. Fachada do Teatro Santander	98
Figura 41. Placas que identificam as áreas técnicas e de serviços do empreendimento	99
Figura 42. Placas que identificam as áreas técnicas e de serviços do empreendimento, junto com a fachada e a equipe que lá trabalha	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAFAC	Associação Brasileira de <i>Facilities</i>
BIFM	<i>British Institute of Facilities Management</i>
CAFM	<i>Computer Aided Facility Management</i>
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CEE	Comissão de Estudo Especial (ABNT/CEE)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COO	<i>Chief Operation Officer</i>
COE	<i>Centers of Excellence</i>
CRE	<i>Corporate Real Estate</i>
GA	Grupo-alvo
GJTA	<i>IFMA's Global Job Task Analysis</i>
IFMA	<i>International Facilities Management Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IWFM	<i>Institute of Workplace and Facilities Management</i>
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>
LEED O&M	<i>Leadership in Energy and Environmental Design Existing Buildings – Operation and Maintenance</i> (Operação e Manutenção de Edifícios Existentes)
RICS	<i>Royal Institution of Chartered Surveyors</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
SBHC	<i>Sunset Bay Health Campus</i>
SBT	<i>Small Business Trends</i>
SECOVI-SP	Sindicato da Habitação do Estado de São Paulo
TFM	<i>Total Facility Management</i>
TI	Tecnologia da Informação
USGBC	<i>United States Green Building Council</i>

SUMÁRIO

1	Introdução e justificativa	16
1.1	Objetivo geral e objetivos específicos	17
1.2	Estrutura do trabalho	19
2	GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	21
2.1	Normalização de Gerenciamento de Facilidades no Brasil	23
2.2	Padrão ISO.....	25
2.3	O Gerente de Facilidades (<i>Facility Manager</i>).....	26
2.3.1	Competências do Gerente de Facilidades	30
2.3.2	O mercado e a estrutura de Gerenciamento de Facilidades.....	31
3	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	34
3.1	Definição de Comunicação.....	37
3.2	Comunicação sistêmica, o trabalho em equipe e a liderança.....	38
3.3	O valor da imagem e da reputação nos dias de hoje	40
3.4	Comunicação via redes sociais digitais.....	41
3.4.1	Definições de redes sociais digitais	42
4	COMUNICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	44
	Fonte: Autora.....	46
4.1	Organizando a comunicação em Gerenciamento de Facilidades	46
4.1.1	Falar e escrever bem	49
4.1.2	Falar a linguagem do mercado	50
4.2	Comunicação com os clientes.....	51
4.3	Ganhar atenção dos clientes.....	52
4.3.1	Colegas e gerentes de operação	53
4.4	Plano de comunicação segundo o referencial teórico	55
5	ESTUDOS DE CASO E EXEMPLOS PRÁTICOS	56
5.1	Comunicação no ambiente de trabalho	57
5.2	Vendendo a ideia de um projeto.....	64
5.3	Comunicação para um projeto de certificação: estudo de caso	66
A.	Guia orientativo de uso, operação e manutenção das edificações.....	87
B.	Fachadas lojas de supermercados.....	89
C.	Outubro Rosa e Oliveira de 300 anos	90

D.	Fachada chama atenção para outubro Rosa	92
E.	Planet 21 da AccorHotels	94
F.	Comunicação e arquitetura para sensibilizar stakeholders.....	95
G.	Fachada iluminada para comunicar arte e negócio	97
H.	Comunicação visual em detalhes.....	98
6	Considerações finais	101
7	Referências bibliográficas	105

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Ao longo dos tempos, a humanidade e as organizações passaram a perceber o valor da Comunicação e sua importância na sociedade para as relações entre as pessoas e para o acesso à informação. A comunicação é fundamental para a sobrevivência das organizações devido a vários motivos, dentre eles a um cenário inconstante, que exige dos profissionais a busca por vantagem competitiva e o seu destaque no cenário brasileiro atual.

A Comunicação é, assim, uma competência essencial também para o Gerenciamento de Facilidades. Com ela, é possível para os profissionais que atuam na área, desfazer mitos e barreiras. No entanto, muitas vezes ela é inserida em segundo plano e isso dificulta os Gerentes de Facilidades terem um bom resultado em sua atuação.

Com a Comunicação, é possível promover as funções, ações e benefícios trazidos pelo Gerenciamento de Facilidades, quando levada a sério pode ser uma grande aliada para o profissional propor e até aprovar uma série de inovações para área dentro da organização. Por exemplo, em tempo de cogitar um novo projeto para a diretoria, a Comunicação é essencial para fazer com que esse projeto tenha êxito, sobretudo quando envolve públicos e setores diversos, para se inter-relacionar com a própria área e com as demais áreas da empresa.

Por isso, um gestor que não escreve bem ou não se comunica bem, por exemplo, pode prestar um desserviço à sua área. Então, é preciso ter bem claro e definido o objetivo da comunicação, o cenário no qual ela será realizada e, principalmente, o público ao qual ela será dirigida. Para isso, é necessário adquirir conhecimentos específicos, técnica, tempo, mão de obra, que são recursos que nem sempre estão disponíveis para a atividade de Gerenciamento de Facilidades, seja em âmbito nacional ou internacional.

Ademais, ao considerar que na atualidade a reputação pessoal é primordial para a evolução na carreira, preocupar-se com a Comunicação não deve ser uma tarefa apenas da governança empresarial e sim de todas as áreas de uma empresa, independentemente do tamanho, uma vez que o sucesso do todo depende das ações tomadas pelos gestores de cada área/diretoria de uma organização empresarial.

No decorrer de sua trajetória profissional, a autora desta monografia desenvolveu trabalhos de comunicação com foco em editoria de revista técnica e na organização de eventos para o segmento de Gerenciamento de Facilidades. Por isso, optou por aprofundar-se no desafio de argumentar sobre o valor que a Comunicação trará para o crescimento profissional e perpetuação das atividades que são incorporadas pelo Gerente de Facilidades, com o intuito de fazer esses gestores entenderem esse valor, além de pensar na Comunicação como pilar da construção de uma boa reputação da área e do profissional em que nela atua.

Isso porque, em suas experiências a autora notou que, infelizmente, a atividade de Gerenciamento de Facilidades apesar de estar em plena ascensão, ainda não é devidamente reconhecida dentro das organizações. Para os Gerentes de Facilidades demonstrarem o valor da sua área é preciso apresentar os resultados do seu trabalho por meio de uma comunicação eficiente e clara, assegurando que ela busque influenciar e destacar positivamente suas ações e, tornando-as visíveis na organização.

Assim, este trabalho tem como princípio que a Comunicação eficaz deve estar em sincronia com a sociedade da informação, atualizada com questões políticas, sociais, ambientais e pessoais, além de manter coerência com as questões culturais do entorno e seja transparente para o público. Dessa forma, a relação entre a área de Gerenciamento de Facilidades, a gerência das organizações e seu público estratégico (*stakeholders*) apresente todos os benefícios para os negócios no longo prazo, bem como um posicionamento diferenciado para o profissional de Gerenciamento de Facilidades no contexto estratégico das organizações.

1.1 Objetivo geral e objetivos específicos

Esta monografia tem como **objetivo geral** elucidar que um plano de comunicação pode ser um diferencial para a área de Gerenciamento de Facilidades, analisando como esse plano se configura em uma estratégia para lidar com o cenário tão competitivo que se tem no mercado atualmente.

Por isso, como **objetivo específico 1**, buscou-se abordar as diferentes aplicações práticas da comunicação, uma vez que sua versatilidade pode trazer

vantagens aos mais variados aspectos da área de Gerenciamento de Facilidades: para apresentar um projeto, para defender uma determinada demanda, para organizar a comunicação entre a própria área, para evitar que uma crise de imagem prejudique a organização, etc. Ou seja, identificar meios, dentro da competência da comunicação, para promover o valor da atividade de Gerenciamento de Facilidades nas organizações.

Além disso, sabe-se que é preciso que se crie um discurso que transpareça a essência da área de Gerenciamento de Facilidades, o que pode representar uma dificuldade nas organizações. O modo como a linguagem é desenvolvida hoje depende de uma série de estudos sociais e comportamentais que agreguem criatividade e inovação, além dos próprios conceitos de comunicação. Assim, como **objetivo específico 2**, procurou-se demonstrar como uma comunicação com linguagem direcionada, expressiva e diferenciada é imprescindível para o sucesso dos Gerentes de Facilidades.

Como **objetivo específico 3** é apresentada a proposta de linguagem direcionada, que é ilustrada nas abordagens dos exemplos práticos apresentados, com o intuito de comprovar o retorno positivo de um plano em comunicação realizado por Gerentes de Facilidades, se utilizado como um diferencial estratégico em Gerenciamento de Facilidades.

Dessa forma, o presente trabalho aborda a importância da Comunicação dentro do escopo do Gerenciamento de Facilidades e explica como um Gerente de Facilidades deve usar a comunicação de forma estratégica para estruturar a identidade mais adequada com o intuito de mostrar o valor e impulsionar os resultados de sua área e se comunicar de forma eficiente e eficaz com seus clientes estratégicos (internos e externos).

Assim, destaca-se os benefícios do planejamento da Comunicação na área de Gerenciamento de Facilidades contrapondo a crença de que a área deve ser invisível e apontar como o Gerenciamento de Facilidades devem ser elucidado sobre o valor do processo criativo e da inovação na Comunicação a fim de que as empresas consigam entender a relevância da área de Gerenciamento de Facilidades para os negócios.

Para desenvolver a monografia, foi pesquisado a literatura de Comunicação Empresarial e de Gerenciamento de Facilidades, já relacionadas na referência bibliográfica deste trabalho. Dessa última, destaca-se os autores Adrian Brooks, Brian Atkin, David G. Cotts, Kathy O. Roper e Richard P. Payant, sendo os dois primeiros autores do livro de referência internacional em Gerenciamento de Facilidades: *Total Facilities Management* (John Wiley & Sons, 2015), já em sua quarta edição. E, tão importante quanto esses autores, as anotações em sala de aula durante o curso Gerenciamento de Facilidades MBA/USP, proferidas pelo corpo docente, a exemplo do coordenador do curso Prof. Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça. Tudo isso a fim de considerar a literatura já consolidada para o desenvolvimento de planos de comunicação eficazes e, neste trabalho, voltados aos profissionais que gerenciam uma área de Gerenciamento de Facilidades.

1.2 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em seis partes:

Este capítulo – Introdução e justificativa –, que, como visto, apresenta a contextualização da pesquisa no tempo, espaço e na perspectiva da área de Gerenciamento de Facilidades, juntamente com a exposição dos objetivos (geral e específicos) da pesquisa.

Capítulo 2 – Gerenciamento de Facilidades – traz o conceito do que é o Gerenciamento de Facilidades e a importância da área para o negócio empresarial.

Capítulo 3 – Comunicação empresarial – apresenta e contextualiza a importância da comunicação empresarial para os dias de hoje e como se constrói a identidade, a imagem e a reputação das áreas e das corporações.

Capítulo 4 – Comunicação em Gerenciamento de Facilidades – explana o que contempla um plano de comunicação, e como a comunicação pode ser um diferencial para área de Gerenciamento de Facilidades. Além de contemplar os aspectos que o Gerente de Facilidades deve estar atento para fazer a sua área ganhar valor, relevância e prosperar.

Capítulo 5 – Estudos de caso e exemplos práticos – demonstrará exemplos de como montar um plano de comunicação, alicerçado por casos reais para sensibilizar seu público sobre a importância da comunicação. Soma ainda um estudo de caso, onde um Gerente de Facilidades montou um plano de comunicação e como ela contribui para a organização conquistar uma certificação predial, entre outros rápidos cases, que demonstram exemplos de estudos de casos, que é a proposta desta monografia.

Capítulo 6 – Conclusão – demonstrará como Gerente de Facilidades deve usar a comunicação de forma estratégica para que a área de Gerenciamento de Facilidades se torne visível na organização; para que o profissional cresça; para alavancar seus projetos; para construir uma imagem adequada do seu perfil; além de proteger-se dos perigos que a falta de uma comunicação adequada pode trazer, evitando a disseminação de informações errôneas ou uma crise de imagem.

Por fim, este trabalho busca apontar um novo olhar sobre a importância da Comunicação em Gerenciamento de Facilidades atualmente, com a discussão de conceitos indispensáveis para um profissional que deve se tornar visível dentro das organizações, deve ter poder estratégico e deve estar sempre atualizado.

2 GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Neste capítulo apresenta-se alguns conceitos do Gerenciamento de Facilidades e a maneira que a atividade se apresenta dentro das organizações empresariais.

Para este trabalho, tem-se que o Gerenciamento de Facilidades constitui um campo interdisciplinar que se ocupa da coordenação de espaços, infraestruturas, pessoas e organizações, de forma sustentável e está frequentemente associado a funções relacionadas com a gestão da prestação de serviços gerais a instalações, realizados em edifícios de escritórios, indústrias, hospitais, estádios, escolas, hotéis, centros de congressos, centros comerciais etc.

Antes, é importante observar que diferentemente das outras áreas de uma empresa tradicional que possui organograma e atuação bem definidos, tais como RH, TI, *Marketing*, Finanças, Jurídico, Vendas, Pesquisa & Desenvolvimento, etc., quando falamos sobre Gerenciamento de Facilidades, o mercado brasileiro e até mesmo o internacional ainda tem alguma dificuldade de entender o que a área faz, principalmente porque o escopo da atividade é bastante extenso.

A mais importante entidade de Gerenciamento de Facilidades do mundo a *International Facility Management Association (IFMA)*, fundado em 1980, apóia 24 mil membros em mais de cem países². Em sua definição *Facilities Management is the profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology*³.

No Brasil, o segmento de Gerenciamento de Facilidades é representado pela Associação Brasileira de *Facilities (ABRAFAC)*, uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 2004, que tem por objetivo desenvolver o mercado, as organizações e os profissionais das Facilidades, sejam eles agentes públicos, contratantes, consultores, administradores ou empresas prestadoras de serviços⁴. A entidade compartilha da mesma definição da atividade que o IFMA.

² Informações disponíveis em: <www.ifma.org/about/about-ifma>. Acesso em: 30 jun. 2019.

³ Em tradução livre: “uma profissão que abrange múltiplas disciplinas com o objetivo de dotar o ambiente construído de funcionalidades através da integração de pessoas, propriedades, processos e tecnologias”. Disponível em: <www.ifma.org/about/what-is-facility-management>. Acesso em: 30 jun. 2019.

⁴ Informações disponíveis em: <www.abrafac.org.br/sobre/>. Acesso em: 30 jun. 2019.

No escopo do MBA/USP Gerenciamento de Facilidades, realizado desde 2002, “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 usuários e clientes produzindo transformações positivas na atividade-fim”. (GRAÇA, 2012)

Para Atkin e Brooks (2009), a definição de *Facility Management is the proper management of services and support activities that allows the organization to function at its most efficient and effective level*⁵.

Implícito nesse papel de gerenciamento estão a satisfação dos usuários e o desempenho das atividades e serviços em alto nível. No contexto deste trabalho, o Gerenciamento de Facilidades é considerado em seu sentido mais amplo, abrangendo o gerenciamento de todas as etapas do ciclo de vida dos ambientes construídos.

Assim, como observado, não há uma abordagem universal para o Gerenciamento de Facilidades nas organizações, isso porque, cada organização (ainda que no mesmo setor) possui necessidades únicas. *E understanding such needs is the key to the success of Facilities Management measured in terms of value delivery*.⁶ (ATKIN & BROOKS, 2009).

Em suma, o Gerenciamento de Facilidades integra a gestão de todas as atividades e serviços relacionados ao ambiente construído (exceção feita àqueles relacionados à atividade principal da organização). E o aumento da complexidade dos sistemas prediais e a necessidade nítida de utilizar os recursos de maneira racional requerem que os ambientes construídos e seus sistemas sejam geridos de maneira profissional para que se obtenha deles resultados expressivos para as organizações. E para tal função temos os Gerentes de Facilidades.

⁵ Em tradução livre: “o gerenciamento adequado de serviços e atividades de suporte que permite à organização funcionar em seu nível mais eficiente e eficaz”.

⁶ Em tradução livre: “compreender tais necessidades é a chave para o sucesso do Gerenciamento de Facilidades medido em termos de entrega de valor”.

2.1 Normalização de Gerenciamento de Facilidades no Brasil

Tem-se também outra definição importante de Gerenciamento de Facilidades, que é a da *International Organization for Standardization* (ISO), que em seu ISO 41011:2017, define *Facility Management* como:

Organizational function which integrates people, place and process within the built environment with the purpose of improving the quality of life of people and the productivity of the core business.⁷

Vale observar que em 30 de novembro de 2017, ocorreu a reunião inicial de instalação da Comissão de Estudos Brasileira (ISO/ABNT – CEE 267) que está trabalhando em conjunto com mais de 48 países na validação e tradução das normas de Facilities Management (Gerenciamento de Facilidades). A Comissão é um espelho do ISO TC-267, atualmente encarregado de desenvolver a série ISO 41000, no âmbito do Gerenciamento de Facilidades. Para essa normalização o:

*FM helps organizations manage, operate and maintain facilities, assets and services in order to meet ever-changing operational requirements in an efficient and effective manner. FM organizes disparate stakeholder group requirements and the interrelationships between core business activities and the support services and environments required to meet demand organization's needs.*⁸

A ISO TC-267 de Gerenciamento de Facilidades ajudará as organizações a gerenciar, a operar e a manter instalações, ativos e serviços, atendendo aos requisitos operacionais em constante mudança de maneira eficiente e eficaz. A área de Gerenciamento de Facilidades organiza os diferentes requisitos do grupo de partes interessadas e as inter-relações entre as principais atividades de negócios, os serviços e os ambientes que precisam de suporte para atender às necessidades e demandas da organização.

A normalização da atividade vem contribuir para alinhar a comunicação no Gerenciamento de Facilidades, e para padronizar minimamente uma linguagem comum para o mercado brasileiro, considerando que atualmente há muitas diferenças não só de conceitos, mas também de posicionamentos sejam em âmbitos culturais,

⁷ Em tradução livre: “Função organizacional que integra pessoas, espaços e processos dentro de um ambiente construído com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio”.

⁸ Em tradução livre: “FM ajuda as organizações a gerenciar, operar e manter instalações, ativos e serviços, a fim de atender aos requisitos operacionais em constante mudança de maneira eficiente e eficaz. O FM organiza os diferentes *stakeholders* do grupo de partes interessadas e as inter-relações entre as principais atividades de negócios e os serviços e ambientes de suporte necessários para atender às necessidades da organização de demanda.”

corporativos, legais, setoriais, técnicos, ambientais e, até mesmo, econômico e político, conforme ilustrado por Graça (2018).

Culturais

- Falta de assimilação do conceito.
- Compreensão diferenciada da terminologia.
- Falta de literatura especializada em português.
- Falta de treinamento adequado.
- Falta de pessoal especializado em Gerenciamento de Facilidades.
- Cultura do “quebra galho”.
- Procrastinação “deixe para amanhã o que não precisa ser feito hoje”.
- Grandes diferenças regionais.

Corporativas

- Assimetria de maturidade entre tomadores e prestadores de serviços.
- Dificuldade em compreender valor agregado.
- Funções desagregadas nas organizações.
- Modelos de relacionamento antiquados.
- Miopia de custos.
- Não se compreende Gerenciamento de Facilidades como alavanca de competitividade (estratégico).

Legais

- Dificuldades de terceirização.
- Legislação trabalhista.
- Sistema tributário.

Setoriais

- Associações visam defesa setorial e não o desenvolvimento.
- Falta de cooperação setorial.
- Falta de banco de dados e *benchmarking*.
- Disparidade de nível de desenvolvimento das empresas do mesmo setor.
- Visões setoriais heterogêneas sobre Gerenciamento de Facilidades.
- Falta de índices de produtividade.
- Falta de normalização.

Técnicas

- Visão de custo e não de ciclo de vida.
- *As built* e documentação precária.
- Comissionamento ineficiente ou inexistente.

- Projetos mal coordenados.
- Defasagem tecnológica, se comparada à algumas realidades internacionais.
- Planejamento inadequado.
- Manutenção corretiva versus preventiva.

Ambientais

- Sustentabilidade é vista como problema e não solução.
- Certificação como instrumento de marketing.

2.2 Padrão ISO

A Comissão Técnica ISO/TC-267 atua no desenvolvimento de ferramentas estratégicas e no conjunto de diretrizes que definirão uma estrutura, bem como os processos organizacionais, juntamente com a necessidade de um conjunto de competências essenciais sobre como o Gerenciamento de Facilidades deve funcionar.

A normalização para Gerenciamento de Facilidades será, sem nenhuma dúvida, um grande divisor de águas para esclarecer a importância da atividade no Brasil e no mundo, além de ser uma ferramenta para auxiliar o Gerente de Facilidades a organizar e defender com clareza a importância de suas atividades no âmbito da comunicação. Com a norma “abrasileirada” e publicada o Gerente de Facilidades terá maior facilidade em organizar um plano de comunicação, já que a norma por si só já é um orientador de trabalho.

2.3 O Gerente de Facilidades (*Facility Manager*)

As atividades e serviços sob gestão do Gerenciamento de Facilidades constituem fatores de produção para as organizações, já que em média uma área de Gerenciamento de Facilidades administra dezenas de atividades dentro da área. No entanto, demonstrar seu valor às demais áreas dentro de uma empresa configura um dos maiores desafios atuais da profissão.

Um Gerente de Facilidades precisa ser capaz de ilustrar e explicar com propriedade e clareza como as decisões sobre o rumo do Gerenciamento de Facilidades nas organizações afetam a sua atividade principal e como o ambiente de trabalho suporta os processos que acontecem dentro da organização.

Primeiramente, é necessário posicionar dentro da organização quais atividades compõem o escopo de um Gerenciamento de Facilidades, que pode ser um funcionário orgânico de uma organização ou contratado de uma gerenciadora terceira especializada.

O *Institute of Workplace and Facilities Management* (IWFM, antigo *British Institute of Facilities Management* – BIFM) define Gerenciamento de Facilidades como *Organisational function which integrates people, place and process within the built environment with the purpose of improving the quality of life of people and the productivity of the core business*.⁹

Então, é possível entender que à medida que uma empresa cresce, expandindo suas operações, sobretudo se ela passa a ocupar mais de um *site*, as necessidades de seus funcionários, clientes e usuários naturalmente mudarão.

As empresas e o respectivo Gerente de Facilidades começam a tratar dessa questão envolvendo-se com os fornecedores dos serviços dos quais precisam – por exemplo, uma empresa de limpeza e conservação, um provedor de manutenção ou de segurança, uma agência de recrutamento ou um provedor de gerenciamento de resíduos. À medida que a complexidade e o custo de suas necessidades aumentam para acompanhar a expansão de seus negócios, manter essas relações – para não

⁹ Em tradução livre: “Função organizacional que integra pessoas, lugar e processos dentro do ambiente construído com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do *core business*”. Disponível em: <www.iwfm.org.uk/glossary#f>. Acesso em: 1 jul. 2019.

mencionar as legislações e segurança – torna-se um dreno significativo nas equipes existentes, bem como uma fonte de custos, muitas vezes, imprevisível.

Para o IWFM, uma das soluções para esse problema é terceirizar o Gerenciamento de Facilidades (*Total Facilities Management*) para um único provedor, pois essa medida pode criar segurança de custo ao longo de vários anos, já que é possível se fazer um contrato a mais longo prazo.

Os provedores de Gerenciamento de Facilidades terceirizados trazem altos níveis de conhecimento para áreas de operações de uma empresa, que elas podem não necessariamente possuir com suas equipes internas. Um provedor especializado em energia, por exemplo, pode fornecer serviços e soluções de energia que suportam as atividades dos clientes, geram economia de custos, conformidade ambiental e eficiências operacionais de seus negócios. Assim, é fácil perceber que os provedores de Gerenciamento de Facilidades permitem que as equipes do cliente se concentrem em suas atividades de negócios e se comprometam a agregar valor e inovação às suas operações.

As maiores empresas de Gerenciamento de Facilidades no mundo gerenciam e operam as funções e categorias do *Total Facility Management* (TFM). Os variados tipos de serviço a serem implantados dependem da natureza e do tamanho do negócio e são divididos em duas categorias: *Hard Service* e *Soft Service*. Mas o que difere um do outro? Veja a definição de uma empresa do segmento de sistemas para gerenciamento de facilidades:

Hard Service: são considerados os serviços mais pesados relacionados à estrutura do edifício e que não podem ser removidos. Geralmente essas manutenções são exigidas por lei, pois garantem a segurança e o bem-estar de todos que utilizam os espaços. Um exemplo de *Hard Service* é a manutenção das instalações elétricas. Neste caso, para evitar curtos e acidentes, deve-se analisar a quantidade de carga elétrica distribuída, equipamentos que utilizam energia, cabeamentos, interruptores e plugues. Veja como é importante que esteja atuando perfeitamente bem, pois um local de trabalho sem tomadas funcionando ou um hotel sem um chuveiro quente, dentre os milhares de papéis da eletricidade, resultará em um local não recomendável por

usuários insatisfeitos. Podemos colocar entre os *Hard Services* também: climatização, iluminação, instalação hidráulica e infraestrutura. (INFRA, 2019)

Figura 1. *Hard Services*.



Fonte: Leankeep Facility Software (INFRA, 2019).

Soft Service: são os serviços considerados mais leves de conservação do espaço, utilizados diretamente pelas pessoas, que podem ser removidos e adicionados conforme as necessidades da empresa. São eles: dedetização, gestão de resíduos, recepção, refeições, gerenciamento de mensagens e limpeza no geral de todos os ambientes, e que tornam o lugar mais agradável e seguro.

Figura 2. *Soft Services*.



Fonte: Leankeep Facility Software (INFRA, 2019).

Como visto, a área de Gerenciamento de Facilidades pode gerenciar muitas áreas dentro de uma organização (exceto o *core business*). E, por isso, muitos profissionais questionam: “Qual é o formato ideal para uma estrutura de Gerenciamento de Facilidades?”

Não há uma resposta exata para esse questionamento, pois, para cada caso é necessário entender qual a estratégia de negócios da organização, incluindo sua missão, visão e valores. Para cada tipo de negócio, temos estruturas físicas e de gestão diferentes, sendo que em muitas não há nem a integração das atividades especializadas/terceirizadas de Gerenciamento de Facilidades em uma única diretoria. Além das atividades apartadas, ainda há outro desafio de a maioria das empresas não possuir um sistema/software integrado de todas as áreas para o gerenciamento. Então, o Gerenciamento de Facilidades não possui em suas mãos uma plataforma única que concentra todas as atividades de seu escopo.

Como apresentado no curso “Gestão Estratégica de *Facilities*”, do *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS), em 2015, as instalações e edifícios utilizados como sede por empresas representam um de seus principais ativos, além de serem também um dos principais custos para essas organizações. Dessa forma, devem ser gerenciados levando em consideração os objetivos da empresa, quer estejam instaladas em edifício corporativo, industrial, hoteleiro, hospitalar, shopping center, educacional, para que a estratégia de provisão dos serviços de Gerenciamento de Facilidades esteja de acordo com o plano estratégico de cada tipo e segmento de uma organização.

Uma das características do Gerenciamento de Facilidades facilmente percebida pelos profissionais que atuam na área é o paradoxo de que quanto melhor o seu desempenho, menos visibilidade o departamento costuma ter. Por isso, é importante que se possa demonstrar, com solidez, o seu valor e as suas contribuições para o alcance dos objetivos da organização de forma a justificar a própria existência dentro da organização. E essa demonstração de contribuição deve ser um dos focos do Gerenciamento de Facilidades, que poderá fazer com que a área atinja a visibilidade a partir de um plano de comunicação bem estruturado, permitindo que o Gerente de Facilidades navegue em seus clientes estratégicos, por meio de diversos

meios de comunicação, da divulgação por intranets, periódicos, impressos internos, eventos, reuniões, apresentações de arquivos tipo *PowerPoint* etc.

2.3.1 Competências do Gerente de Facilidades

Normalmente, um Gerenciamento de Facilidades terceirizado ou não, é ponto em comum com diversas atividades relacionadas: Sustentabilidade, Operação & Manutenção, Finanças e Negócios, Recursos Humanos, Real Estate, Property Management, Liderança e Estratégia, Comunicação, Qualidade, Project Management, Tecnologia, Emergências e Riscos, além de Workplace e soluções diversas para o dia a dia das empresas.

Sob o viés acadêmico, observa-se que as disciplinas do MBA/USP – Gerenciamento de Facilidades são:

- Conceitos e práticas em Gerenciamento de Facilidades.
- Planejamento e estratégia em Gerenciamento Facilidades.
- Análise econômica e financeira no ciclo de vida das edificações.
- Tecnologias e patologias das edificações.
- Conceitos e estratégias nas operações de serviços.
- Inovação tecnológica em sistemas prediais.
- Qualidade dos ambientes corporativos.
- Sustentabilidade em Gerenciamento de Facilidades.
- Gerenciamento de Facilidades auxiliado por computador.
- Gerenciamento de projetos e operações.
- Gerenciamento de riscos e crises.
- Gerenciamento da manutenção do ambiente construído.
- Gerenciamento de Facilidades: estudos de casos.
- Gerenciamento da logística empresarial.
- Gerenciamento do desempenho de facilidades.
- Gerenciamento de ativos imobiliários.

O IFMA também está comprometido em conduzir análises globais periódicas de tarefas de trabalho para garantir que o corpo de conhecimento do Gerenciamento

de Facilidades englobe atualidades, as melhores práticas e as tendências da atividade.

Um exemplo desse propósito pode ser observado em uma análise global de tarefas de trabalho – *IFMA's Global Job Task Analysis (GJTA)* – que a entidade realizou em 2009 para definir as 11 competências essenciais do Gerente de Facilidades. O GJTA analisou respostas de profissionais em 62 países. É a primeira pesquisa e análise global realizada até hoje. As principais competências que foram definidas são:

1. Comunicação.
2. Preparação para emergências e continuidade de negócios.
3. Gestão ambiental e sustentabilidade.
4. Finanças e negócios.
5. Fatores humanos.
6. Liderança e estratégia.
7. Operações e manutenção.
8. Gerenciamento de Projetos.
9. Qualidade.
10. Gestão imobiliária patrimonial.
11. Tecnologia.

Como pode-se observar, a Comunicação é a primeira competência que um Gerente de Facilidades deve ter para ser completo em competências.

2.3.2 O mercado e a estrutura de Gerenciamento de Facilidades

Embora algumas empresas brasileiras ainda não reconheçam o valor do Gerenciamento de Facilidades é importante ressaltar que nos últimos 20 anos no Brasil, algumas organizações vêm fazendo um grande esforço para mostrar a importância dessa atividade na estratégia dos negócios. Esse é o caso da revista *Infra*, pioneira na disseminação do Gerenciamento de Facilidades no Brasil. Hoje, a publicação especializada é a mais reconhecida do País no tema, com circulação ininterrupta nessas duas décadas.

A revista *Infra* se tornou a maior referência em desenvolvimento, educação e *networking* do universo do gerenciamento de facilidades, por meio das versões impressa e on-line, portal de notícias e seus eventos anuais, realizados desde 1999. Todo o trabalho da revista *Infra*, somado ao trabalho institucional da ABRAFAC, vêm tornando o Brasil um conhecedor da atividade de Gerenciamento de Facilidades.

Durante o World Workplace Conference & Expo 2016, Tony Keane, presidente e *Chief Executive Officer* (CEO) do IFMA, apontou que nos últimos 36 anos, a comunidade de Gerenciamento de Facilidades tem estado ativamente envolvida na construção do seu próprio futuro e sendo reconhecida por suas contribuições para a estratégia e a rentabilidade nos negócios, para a saúde e segurança dos ocupantes do edifício, por suas inovações que impulsionam o desempenho dos ambientes e por apoiar a produtividade do trabalho.

O relatório de março 2016, do *Centers of Excellence (COE) for Labor Market Research*, aponta que o mercado global de *Facility Management* é estimado em US\$ 1.12 trilhões/ano. Tony Keane apontou no estudo que eles têm aprendido que a concepção e a construção de um edifício inteligente é apenas o começo do trabalho do Gerenciamento de Facilidades. Na verdade, o verdadeiro trabalho dos profissionais da área está em oferecer valor significativo para as empresas que querem maximizar o seu Retorno Sobre o Investimento (do inglês, *Return On Investment* – ROI). Hoje, essa maximização está na casa dos bilhões de dólares investidos em tecnologias na economia mundial.

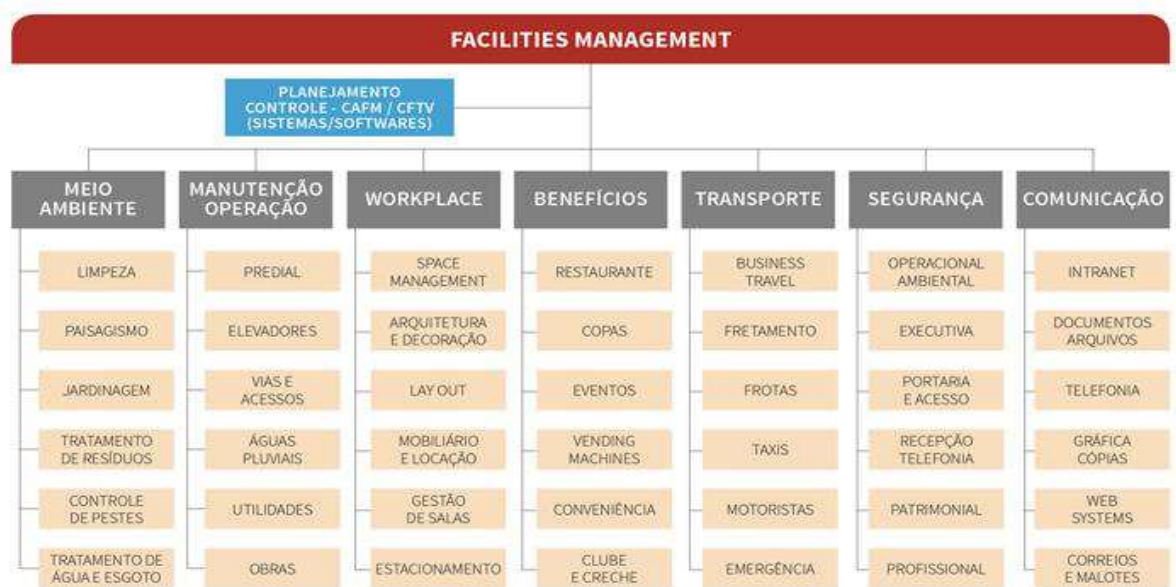
No mesmo evento, Sean Tompkins, CEO do RICS, enfatizou que os edifícios inteligentes geram quantidades incríveis de dados complexos que não podem ser otimizados, devido à falta de padrões consistentes e melhores práticas para implementação. Os relatórios mostram que há uma alta discrepância de 24% nas medições de construção entre os mercados mundiais, causadas por inconsistências.

Segundo (Tompkins, 2016), a importância dos profissionais de Gerenciamento de Facilidades, que representam diversas carreiras e níveis, são responsáveis por tudo que vem depois que o edifício é construído, sendo responsáveis por até 85% do custo de vida útil de uma edificação. O profissional é responsável por certificar-se desses dados complexos, que são utilizados e otimizados. Sem soluções de Gerenciamento de Facilidades estrategicamente no lugar, gestores de edifícios

arriscam desperdício significativo e, muitas vezes, enfrentam custos operacionais inesperados e crescentes.

A **Figura 3** mostra uma parte do que uma área de Gerenciamento de Facilidades pode prover de serviços:

Figura 3. Parte dos serviços que a área de Gerenciamento de Facilidades pode prover¹⁰



Fonte: Revista *INFRA*.

Dessa forma, as diretorias de empresas que ainda não veem valor em Gerenciamento de Facilidades podem começar por observar sua organização de forma sistêmica e compreender o tamanho do escopo de serviços que estão dentro de uma área como o Gerenciamento de Facilidades.

A partir da interação entre a operação e a estratégia organizacional, um Gerente de Facilidades tem de estar constantemente atento às mudanças de paradigmas relacionadas ao edifício, ao trabalho, aos negócios, aos avanços tecnológicos, à legislação, entre outros. Como o mercado e suas variáveis mudam rapidamente, é preciso uma postura proativa do profissional para ajustar os subsistemas da área para obter uma visão sistêmica da atividade dentro da empresa.

¹⁰ Em tradução livre: Gerenciamento de Facilidades: Gerenciamento de utilidades; remodelação verde & planejamento de espaço; trabalhos mecânico/elétrico & encanamento; reparos & manutenção de ar condicionado; manutenção do sistema de combate a incêndios; trabalhos de carpintaria/alvenaria/pintura; limpeza exterior de fachada; paisagismo; limpeza de escritório; limpeza/arrumação; segurança; controle de pestes.

3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

O princípio básico da Comunicação é transmitir informação para trocar conhecimento por meio de interação, ela é tão importante para a sociedade porque está presente no dia a dia de todo ser humano e representa como os indivíduos se relacionam, no meio político ou pessoal, para que haja compreensão entre eles no mundo em que vivem.

Os vários conceitos que caracterizam a Comunicação, por sua vez, vêm de muitas teorias, algumas delas desenvolvidas há milhares de anos. Tal disciplina era reconhecida na Grécia Antiga como “retórica”, ou seja, a capacidade de argumentar, persuadir e convencer, uma comunicação pragmática efetivada para influenciar em um determinado tema a fim de orientar o pensamento do próximo, guiando suas ações ou emoções.

No âmbito acadêmico, a Comunicação é o campo que estuda os processos da comunicação humana (teoria da comunicação, linguística, antropologia, psicologia, sociologia, administração). Na prática, o papel da Comunicação é transformar informações e dados complexos e/ou desconexos em algo simples e de fácil compreensão. Sendo tarefa principal do comunicador traduzir e conectar ideias para que elas sejam facilmente captadas pelos seus receptores independentemente do modo escolhido para isso (por escrito, visual, verbal) e seus múltiplos canais.

Já o conceito mais específico de Comunicação Organizacional, ou Comunicação Empresarial, surgiu há mais de 40 anos no Brasil como consequência da expansão das empresas e da necessidade de impulsionarem seus resultados, tendo-a como um diferencial estratégico em um mercado tão exigente, onde a competitividade e a cobrança da sociedade e dos consumidores passaram a ser cada vez maior. Assim, a comunicação entre os colaboradores (público estratégico) de uma organização se tornou imprescindível para o sucesso dos negócios, sejam elas privadas, governamentais, sistema político ou entidades do terceiro setor.

Segundo Duarte & Monteiro (2009), são inúmeros os desafios e as oportunidades gerados pela Comunicação, uma vez que ela está em cada um dos processos dentro das corporações e envolve todos os seus departamentos, onde os

colaboradores devem participar de forma integrada, a partir de interações de todos os níveis da empresa.

A comunicação envolve todos os departamentos de uma corporação, entende-se que cada área também deveria estabelecer um plano de comunicação individual, e não seria diferente para o Gerenciamento de Facilidades.

É importante ressaltar que atualmente, a Comunicação Organizacional vem conquistando seu espaço e, aos poucos, tem sua estrutura sendo consolidada e tomando posição de destaque no organograma de algumas empresas. A comunicação com foco nos negócios, atua na melhora e na qualificação dos aspectos institucionais e mercadológicos da companhia e pode, assim, ser uma ferramenta capaz de defender as corporações das inconstâncias do ambiente em que estão inseridas.

Nas empresas os relacionamentos são cada vez mais complexos, as exigências são muitas e envolvem [...] pessoas no ambiente interno, na sociedade e no mercado. Por isto, a comunicação transformou-se em um diferencial gerencial e de gestão da imagem perante a concorrência, vital para o sucesso e a sobrevivência do negócio. (NASSAR, 2006, p.27)

É fundamental analisar o contexto da comunicação, a cultura local, a cultura de massas e a cultura da própria organização. Esses fatores influenciam diretamente no comportamento dos colaboradores dentro da organização, na sociedade, na economia e no crescimento da empresa.

Todo tipo mensagem é uma forma de comunicação. Para que não seja transmitida erroneamente é necessário entender o contexto e levar a mensagem de maneira clara, simples e objetiva.

Assim, utiliza-se neste trabalho as definições de Soto (2002) para alguns conceitos básicos que para o desenvolvimento desta pesquisa é necessário explicar, sobretudo, no contexto corporativo:

- **Comunicação e informação** são as mensagens transmitidos pela organização. É importante diferenciar as mensagens pelos tipos de canais e tipos de receptores e, também, ter claramente definidos os

conceitos de missão, visão e valores da companhia. Uma vez que cada pessoa possui sua própria maneira de entender essas mensagens, deve ser uma preocupação da organização levar a informação da maneira mais clara e objetiva quanto possível, fazendo com que os colaboradores entendam em uma única linguagem os conteúdos apresentados.

- **Interação e trabalho em equipe** são essenciais, principalmente porque as atividades, na maioria dos casos, são dependentes umas das outras. “Trabalho em equipe” resume-se em desenvolver as pessoas para que busquem um objetivo comum. Geralmente, o objetivo está presente na estratégia e plano de negócios da organização.
- **Delegar** é necessário para que as funções sejam bem definidas e para que as atividades sejam desempenhadas corretamente. Delegar responsabilidades mantém as pessoas sem sobrecarga de serviço; sendo possível a proposição de mudanças e novos métodos de trabalho.
- **Motivação e reconhecimento** são necessários. É importante que a organização saiba reconhecer e valorizar seus colaboradores. O sucesso da empresa está nas mãos das pessoas que executam esses trabalhos. Humanizar e se importar com o outro devem ser requisitos valorizados pela gestão e pela organização.
- **Criatividade e inovação** para estimular os colaboradores a se envolver com suas atividades, trazendo novas maneiras e métodos para desenvolvê-las, é imprescindível que a organização esteja aberta a aceitar melhorias e, na medida do possível, a colocar em prática, seja operacional ou tecnologicamente, para não desestimular os colaboradores.
- **Capacitação e desenvolvimento humano** também são importantes. Os treinamentos devem fazer parte do cotidiano da empresa, sendo assim, uma maneira de estar próximo aos colaboradores e às atividades desempenhadas no dia a dia, além de fazer com que estes profissionais cumpram seus papéis dentro da empresa.
- **Tomada de decisão** não cabe apenas aos líderes. O entrosamento da equipe é fundamental para tomar atitudes corretas, que não

sobrecarreguem outros setores ou que prejudiquem os negócios da organização. É fundamental que seja dada autonomia aos que desenvolvem seu trabalho com responsabilidade.

- **Liderança** é um relacionamento. O papel da liderança é um dos mais importantes dentro da organização. São os líderes que direcionam – líderes nem sempre são chefes -, que tomam decisões importantes e refletem sobre seus colaboradores toda a conduta ética e moral sendo espelhos da organização. Além disto, o líder deve estar sempre à frente, para procurar e projetar novas maneiras de facilitar os trabalhos

Algumas vezes o relacionamento é de um para muitos, outras, de um para um. Independente do relacionamento ser com um ou com mil, a liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que optam por seguir. (GOLDSMITH, 2003, p.130)

A partir desses pontos, aprofundaremos a conceituação de comunicação que representa o termo mais importante para este trabalho.

3.1 Definição de Comunicação

Não é possível afirmar exatamente quando a comunicação surgiu, sabe-se que na pré-história os homens emitiam grunhidos e faziam desenhos nas paredes para comunicar diversos tipos de situações. Com o passar dos anos e com o desenvolvimento de notas técnicas, estes grunhidos ganharam uma linguagem de sinal, oral e escrita e com o surgimento de jornais, rádio, TV e por fim, a internet, faz com que a informação se propague em segundos.

A comunicação é uma ciência que pode abranger diversas áreas de estudo, com diferentes métodos de pesquisa, relacionados a diversos veículos de informação, mas todos os tipos de transmissão de dados geram nos receptores destas mensagens maneiras diferentes de entender o contexto analisado, pois cada pessoa tem seu próprio entendimento, paradigma e referencial teórico, sendo assim, toda ação gera uma reação.

Cabe ao profissional da área, neste caso o Gerente de Facilidades, analisar o objeto a ser comunicado, para que a mensagem seja entendida de maneira clara. As mensagens devem ser similares ao repertório dos colaboradores da empresa. Nada pode ser descartado em um ambiente onde cada gesto ou imagem pode ser representativo. Além de entender o conceito de “comunicação”, é necessário saber a maneira como está inserida na organização, na mídia e na sociedade.

3.2 Comunicação sistêmica, o trabalho em equipe e a liderança

Segundo Torquato (1986), o importante é procurar considerar a comunicação como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções. Felizmente, já se constata no Brasil a existência de profissionais e dirigentes que pensam em comunicação, de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar a administração na conquista de melhores resultados.

A comunicação é uma área multidisciplinar que abrange ética, política, jornalismo, identidade visual e todos os outros campos que de alguma maneira estudam a transmissão de mensagens. Com base nesta abrangência, as empresas adotaram a necessidade de entender quais os símbolos que remetem a seus produtos, marcas e identidade a fim de agregar valor ao colaborador e à sociedade, utilizando a comunicação como uma ferramenta de melhoria da qualidade de vida no trabalho. A comunicação empresarial tem a finalidade de solidificar a cultura (crença e valores), a filosofia e diretrizes do negócio, sendo uma grande aliada na construção da imagem da empresa.

Para que a comunicação empresarial seja definida como estratégia essa condição deverá estar favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza. A intenção ou o desejo apenas não produzem a realidade. (BUENO, 2009)

Assim, temos que a organização tem influência direta na qualidade de vida, no comportamento e nas atitudes de seus colaboradores. Para tanto, é necessário estudar e definir estratégias que garantam o desenvolvimento e a eficácia das tarefas a fim de tornar a comunicação eficiente e tangível.

O crescimento da Comunicação dentro da organização cria a necessidade de consolidar imagem, informação, tecnologia, estratégia e política com a meta de confluir todas as áreas e interesses que possam existir dentro dela. Tudo isso com o intuito de padronizar a mensagem, para que haja um único entendimento entre o que deve ser transmitido e o que deve ser entendido. Para gerar maior credibilidade da mensagem, a liderança deve ter participação ativa, pois é necessário que gerenciem o desempenho da comunicação com a qualidade e a produtividade de seus colaboradores e processos.

A Comunicação interna garante que o discurso da empresa não será diferente de suas ações. Gera a credibilidade e confiança mostrando claramente o foco de seus negócios.

É fundamental que a alta direção das empresas seja a grande avalista de uma cultura de comunicação, que deve permear toda a empresa. E principalmente dar o exemplo, já que transparência não é mais uma virtude empresarial, mas sim um dado de cenário. Em pouco tempo, os clientes pensarão das empresas o mesmo que os seus empregados. (NASSAR, 2005)

Toda mobilização da comunicação interna é feita para garantir a eficácia da transmissão de suas mensagens para seus funcionários, criando além da credibilidade, confiança e espírito de pertencimento dos colaboradores aos ideais da empresa. A área de comunicação interna deve conscientizar cada colaborador sobre seu papel como cliente da organização, uma vez que o colaborador deve garantir que o cliente externo esteja satisfeito com os serviços que estão sendo prestados.

É necessário promover a interação com e entre os colaboradores, principalmente porque suas atividades, na maioria dos casos, dependem umas das outras para se desenvolverem. Trabalhar em equipe resume-se em desenvolver as pessoas para que busquem um objetivo comum. É importante também que a organização saiba reconhecer e valorizar seus colaboradores. O sucesso da empresa está nas mãos das pessoas que executam estes trabalhos.

O papel da liderança é um dos mais importantes dentro da organização. São eles que direcionam, tomam as principais decisões e refletem sobre seus colaboradores toda a conduta ética e moral sendo

espelhos da organização. O trabalho que eles devem prestar para a organização deve condizer com os valores estipulados, pois será pelas suas ações que os colaboradores serão influenciados. (GOLDSMITH, LYONS & FREAS, 2003, p.129)

3.3 O valor da imagem e da reputação nos dias de hoje

A imagem e a reputação das corporações se tornam cruciais para um melhor posicionamento de mercado. Por isso, as estratégias desenvolvidas pela Comunicação Organizacional devem ser elaboradas minuciosamente, com grande participação e dedicação dos envolvidos no processo.

Além disso, a imagem de uma organização é a percepção individual e subjetiva (interpretação) criada pelos diferentes públicos a partir das diversas mensagens emitidas por ela. Tal percepção pode ser elaborada antes mesmo de o público interagir com a empresa, pois em alguns casos são baseadas em algo que foi lido ou que se ouviu falar por meio de outras pessoas, ou ainda a partir de logomarcas, símbolos ou fotos que representem a empresa. Portanto, cada detalhe influencia na imagem de uma organização.

Em artigo veiculado no *site Tempos de Gestão*, da autora Farah Serra, ela inicia perguntando: “Qual é a imagem da sua empresa? E o valor da reputação organizacional dela, você conhece?” E assim ela define imagem e reputação são fatores que se destacam “nos processos de decisão de compra pelos clientes é a imagem que se tem sobre a empresa”.

A capacidade que uma organização tem em obter a aprovação dos clientes em relação à imagem de seus produtos, de sua marca e, de maneira geral, de suas ações no mercado torna-se uma vantagem competitiva importante, podendo se refletir no comportamento de compra do consumidor. Antes de continuar, vale salientar que imagem e reputação têm conceitos parecidos, mas diversos. Ambas consistem na maneira pela qual uma organização é percebida por seus diferentes clientes, porém existe uma importante diferença de graduação que deve ser considerada. A imagem, normalmente, tem uma percepção mais fluida, menos intensa e pode ser construída com relativa facilidade, considerando os inúmeros apoios disponibilizados pelos meios de comunicação. Enquanto a reputação depende de uma transição mais complexa e demorada da imagem. Ou seja, a reputação tem mais consistência, é construída com

maior intensidade e muitas vezes requer conhecimento mais aprofundado das ações, posturas, produtos e serviços da organização ou mesmo experiências concretas de relacionamento com ela.

A imagem da empresa resulta de um aglomerado de impressões, convicções, rastros de memória, sentimentos de amor e ódio em diferentes intensidades. Por isso é importante alertar que a forma como as pessoas interpretam as mensagens pode não ser a esperada, pois o mercado pode interpretá-la de forma diferente. A imagem que a empresa terá não é, necessariamente, a imagem que ela aspira ter, dirá ter ou tentará projetar, mas sim, é a imagem que os consumidores formarão em suas mentes. (SERRA, 2014)

3.4 Comunicação via redes sociais digitais

Os textos anteriores nos ajudaram a entender o contexto em que a comunicação empresarial surgiu no país, bem como seus potenciais. Agora, daremos mais ênfase às redes sociais digitais, a fim de entender o que elas representam para a sociedade em que vivemos, da mesma forma que buscaremos entender se os novos canais de comunicação, criados a partir da popularização dos *sites* de redes sociais digitais, podem ser considerados espaços para a geração de diálogo entre líderes e liderados de uma organização.

A popularização dos *sites* de redes sociais digitais provocou mudanças na forma como as empresas e os profissionais se comunicam e se relacionam com seus diferentes públicos, possibilitando que pessoas, até então percebidas apenas como receptores de informação, começassem a produzir conteúdo, tornando-se também emissores de informação.

Atentas ao avanço tecnológico dos últimos anos, muitas empresas marcam presença nesses *sites* por meio de páginas oficiais e anúncios, em um esforço para atrair e fidelizar consumidores, utilizando ferramentas como Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Telegram, WhatsApp, LinkedIn. O objetivo é solucionar problemas e reunir informações que ajudem a aprimorar serviços e produtos ou mesmo criar.

Por desconhecerem seus potenciais, ou simplesmente por não estarem preparadas para esse tipo de relação, poucas são as empresas, no entanto, que se utilizam desses *sites* também para se relacionar com seus funcionários, seja para apenas responder suas dúvidas e ponderações ou realmente dialogar.

A compilação e a análise de dados coletados nos *sites* de redes sociais digitais, por exemplo, já auxiliam os profissionais de comunicação – responsáveis por pesquisas de mercado e pela criação de campanhas de *marketing* etc. – a entender melhor o perfil e as expectativas dos consumidores finais, mas o mesmo não se pode dizer sobre os demais departamentos de uma companhia.

Apesar dos perfis pessoais e profissionais existentes nesses *sites* exibirem textos e comentários sobre fatos ocorridos no ambiente de trabalho, há poucas informações sobre os potenciais de se utilizar dessas postagens para aprimorar a comunicação entre profissionais de todos os níveis. Ainda, há poucas referências sobre a forma como esses profissionais encaram a exibição desse tipo de informação em suas páginas pessoais.

3.4.1 Definições de redes sociais digitais

Embora o termo “rede social digital” só tenha sido incorporado ao vocabulário dos brasileiros há pouco mais de uma década, com a popularização do Orkut, a rede social digital não é uma invenção moderna. As conexões em uma rede social digital são constituídas dos laços sociais, que, por sua vez, são formados através da interação social entre os atores. Uma rede social seria sempre um conjunto de atores e suas relações.

Para Recuero (2009), espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet. Embora eles atuem como suporte para as interações que constituirão as redes sociais, eles não são, por si, redes sociais. Eles podem apresentá-las, auxiliar a percebê-las, mas é importante salientar que são, em si, apenas sistemas. São os atores sociais, que utilizam essas redes, que constituem essas redes.

“Rede social digital” é gente, é interação, é troca social. É um grupo de pessoas, compreendido através de uma metáfora de estrutura, a estrutura de rede. As redes

sociais digitais são, sem dúvida nenhuma, um canal para se comunicar. No entanto, da mesma forma que as pessoas têm dificuldades de se comunicarem de forma clara e objetiva pelos meios tradicionais, ele se repete nas redes sociais digitais. Assim, elas são apenas mais um meio de se comunicar, com o diferencial de que pode ser muito mais abrangente e democrática. E essa característica atua como vantagem e desvantagem, dependendo da forma e do conteúdo que se quer comunicar naquela divulgação.

O lado bom é a possibilidade de conteúdos serem compartilhados e ganharem audiência positiva, melhorando o posicionamento e a visibilidade do Gerenciamento de Facilidades, por exemplo, além de melhorar a imagem da instituição que este representa. Do outro lado, é um canal onde clientes e seguidores também opinam sobre este conteúdo, que num entendimento equivocado pode ser negativo e, dessa forma, trazer prejuízos a imagem da marca e/ou do profissional.

Por fim, define-se a comunicação empresarial como uma estratégia, atividade ou ferramenta utilizada por empresas de todos os tamanhos para melhorar a imagem da companhia e garantir que seus trabalhadores atuem em unidade. Na prática, a comunicação empresarial é a maneira como a empresa, na figura dos gestores e diretores, se comunica com o público interno (funcionários) e com o público externo (clientes, fornecedores, parceiros etc.). Nesse esforço, uma equipe é envolvida, cujo tamanho pode variar de acordo com o porte da empresa. Profissionais de marketing, publicidade, jornalismo e relações públicas têm a expertise para conduzir esses processos.

No Capítulo seguinte, apresenta-se como o Gerenciamento de Facilidades pode construir um plano de comunicação para que a sua área seja entendida como uma área de valor para a organização empresarial.

4 COMUNICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Quando o tema é comunicação em Gerenciamento de Facilidades, ainda há pouca bibliografia, sobretudo sobre o papel dos Gerentes de Facilidades e sobre a importância da Comunicação para a área. Entretanto, é importante deixar evidente que a comunicação é uma das competências essenciais de um Gerente de Facilidades. Isso porque, essa competência pode agregar um nível diferenciado ao profissional que pode participar como “conselheiro estratégico” nas tomadas de decisão sobre o presente e o futuro das organizações.

Para corroborar com a ideia de que os Gerentes de Facilidades podem ser tidos como conselheiros estratégicos das organizações, traz-se aqui a visão do IFMA sobre como a comunicação é essencial para:

- gerenciar e supervisionar o desenvolvimento e uso do plano de comunicações da instalação;
- desenvolver e implementar um plano de comunicação de gerenciamento de instalações (mensagens, lembretes, missão e visão);
- selecionar meios e técnicas apropriados para situações de comunicação com as partes interessadas;
- preparar e entregar mensagens que atinjam os resultados pretendidos;
- promover informações e recomendações de Gerenciamento de Facilidades para partes interessadas internas e externas (funcionários da instalação, público, gerência sênior, clientes e conselhos de administração);
- preparar relatórios para as partes interessadas (equipe da instalação, público, gerência sênior, clientes, diretorias e assim por diante);
- gerenciar percepções e expectativas dos *stakeholders*.

No livro *The Facility Management handbook* os autores Cotts, Roper e Payant (2009) defendem que em Comunicação, o Gerente de Facilidades deve ser o Relações Pública dele próprio e deve:

- deter constantemente a atenção da alta gerência;
- reforçar que o Gerente de Facilidades é o oficial de relações públicas de sua organização;
- usar a linguagem dos negócios;

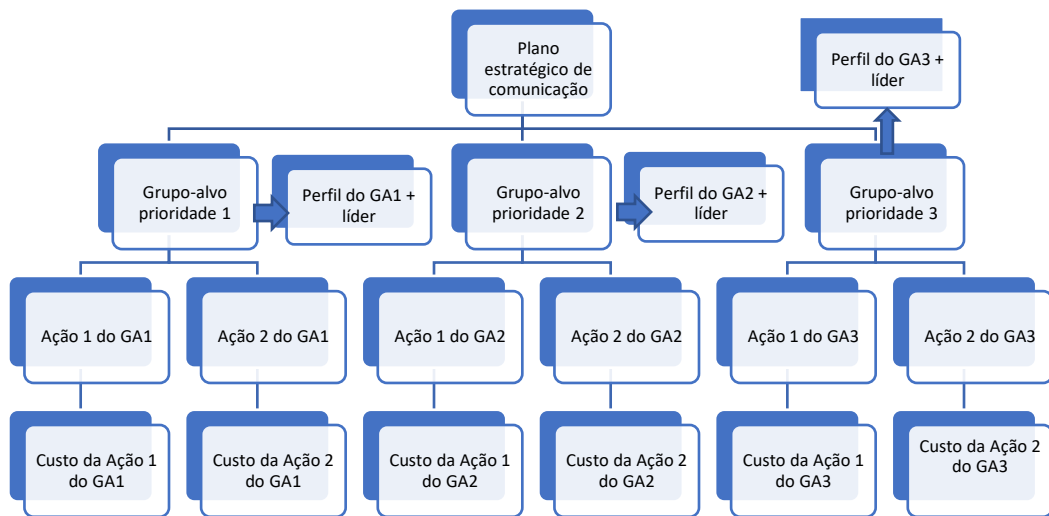
- preparar e enviar um relatório anual;
- estar em sinergia com os funcionários da organização, com sua equipe e com os contratados;
- estar apto a ajudar colegas e gerentes operacionais;
- propor uma reunião anual para toda a organização, enfatizando o quanto importante sua área foi.

Essas ações seriam essenciais, segundo Cotts, Roper e Payant (2009) para traçar o plano de relações públicas com estratégias de desenvolvimento de ações. Esse plano deve ser simples e seguir os seguintes passos:

- Definir grupos-alvo (GA) com prioridades (exemplo, diretoria, visitantes, departamentos específicos de funcionários – é importante ver a sua prioridade).
- Definir ações simples a serem implementadas para atingir os objetivos de *marketing* (exemplo, melhorar a imagem do departamento com os visitantes com o treinamento para a equipe de segurança).
- Desenvolver um perfil de cliente para cada GA e seu líder. Essa informação deve ser reunida durante um período (e certamente vai mudar). Esse perfil deve ser revisitado a cada reunião com o cliente, que pode indicar a necessidade de fornecer serviços diferentes a cada cliente.

Abaixo, um esquema para ilustrar:

Figura 4. Plano estratégico de comunicação.



Fonte: Autora.

4.1 Organizando a comunicação em Gerenciamento de Facilidades

Para um Gerente de Facilidades começar a estruturar um plano de comunicação, primeiro é imprescindível que formate o organograma de sua área, com todas as atividades pelos quais é responsável para assim organizar seus líderes por atividades ou projetos dentro do contexto da área. Feito isso, começa-se a orientar qual é o formato de comunicação mais adequado para atividade e o valor dela para a organização. Na prática, o papel dessa Comunicação é transformar informações e dados complexos e/ou desconexos em algo simples e de fácil compreensão.

Um bom começo para estruturar a área, e por consequência o seu plano de comunicação, e fazer um paralelo das nomenclaturas utilizadas pela área com a ISO 41000, pois a norma para Gerenciamento de Facilidades é uma grande ferramenta para auxiliar o Gerente de Facilidades a organizar e defender com clareza a importância de das atividades que gerenciam no âmbito da comunicação.

Ter uma boa comunicação, uma escrita clara, certamente pode ampliar oportunidades para destacar o trabalho de Gerenciamento de Facilidades. O que observa-se é que muitas vezes o Gerente de Facilidades concentra esforços em somente entender o que os interlocutores esperam, como eles devem se posicionar,

o que falar, como se comportar nas reuniões, porém se esquecem de que dominar o português, por exemplo, tanto na oralidade quanto na escrita, demonstra que ele tem um nível básico de educação e que está preparado para se comunicar em situações diversas, sejam elas com seus colegas de trabalho, clientes, fornecedores. Claro que existe a informalidade da língua, mas devemos contextualizar a necessidade do meio em que estamos com a melhor forma de nos pronunciarmos. Então, para um diálogo coerente é necessário falar com clareza, eliminando as gírias do seu vocabulário, traduzindo siglas e termos técnicos de forma entendível e falando as palavras corretamente.

A comunicação visual, por exemplo, como o próprio nome já sugere, é a transmissão de uma mensagem através de elementos visuais. Para o Gerenciamento de Facilidades, um dos mais importantes caminhos para levar o negócio ao sucesso é exatamente o de comunicá-lo da maneira correta. Para isso, transmitir uma informação textual acompanhada de elementos visuais torna-se mais atrativo e tem um maior poder de informar e persuadir as pessoas, sendo mais eficaz do que apenas o uso da escrita, uma vez que as informações visuais atingem o receptor instantaneamente, diferente das informações textuais que precisam ser lidas e interpretadas.

Dependendo da situação, é possível até dispensar o uso de um texto descritivo ou de uma legenda, como é o caso das sinalizações de rota de fuga, banheiros, áreas de acesso, faixas pintadas no estacionamento, além de placas com setas ou pictogramas.

Uma apresentação visualmente rica tem o poder de comunicar melhor, aumentar o engajamento, hierarquizar as informações, conectar ideias e conceitos, proporcionar associação de conhecimentos e aumentar em até seis vezes o entendimento e a assimilação. Hoje em dia, uma das principais barreiras é tempo disponível, e a linguagem visual faz a diferença em conseguir explicar as informações de forma rápida e fácil de ser assimilada.

O processo de visualização da informação é uma ferramenta poderosa nos dias de hoje. Pesquisas científicas, como Chandler and Sweller (1992), Voguel (1986), e Oppenheim et al. (1981) apontam para a seguinte conclusão: as pessoas acham

mais fácil e efetivo a comunicação que combina imagens e textos. Quando aplicada à linguagem visual em uma apresentação empresarial é possível obter:

- Poder de convencimento 43% maior.
- Respostas corretas aumentadas em 42%.
- Respostas mais rápidas em 13%.
- Consenso entre grupos 36% maior.
- Reuniões 28% mais rápidas.

A comunicação visual de uma edificação ou de um espaço de trabalho é bem ampla, visto que pode envolver praticamente tudo o que entra em contato visual com os clientes, e não apenas uma apresentação, como: itens de sinalização interna e externa (mapas, letras-caixa, placas, totens, etc.); itens de papelaria (cartão de visitas, papel timbrado, envelopes, pastas, etc.); uniformes de funcionários e veículos plotados; materiais de divulgação impressa (flyers, folders, catálogos, etc.); impressão digital em banners e faixas; mobiliário urbano, outdoors, painéis, etc.; adesivos decorativos e promocionais para paredes ou vitrines; embalagens, rótulos e etiquetas de produtos; sites institucionais, hotspots, blogs, lojas virtuais, landing pages; e-mails marketing e assinaturas de e-mails; postagens e imagens de capa e perfil para redes sociais; materiais digitais (infográficos, e-books, etc.); livros, revistas, jornais, manuais, relatórios, etc.

Então, como o Gerenciamento de Facilidades deve transformar a comunicação em ferramenta estratégica? Em artigo publicado na edição n. 213/2019 da revista *Infra*, a jornalista Paula Caires, complementa que para o Gerente de Facilidades, que é uma área que vem, aos poucos, conquistando seu merecido espaço e relevância dentre os departamentos das organizações, a comunicação como aliada pode contribuir bastante, já que tem uma jornada de reconhecimento e empoderamento para cumprir, seja dentro das empresas, perante seu cliente imediato – os colaboradores e os tomadores de decisão –, seja perante o público externo, como os clientes finais, parceiros e fornecedores.

O relacionamento do gerente de facilidades abarca muitos e diferentes públicos, cada qual com suas peculiaridades, interesses e impacto sobre o negócio do profissional. É difícil saber quando e como moldar o discurso, a linguagem, como

filtrar as informações, selecionar os canais e estabelecer o *timing* de cada mensagem. Por isso um plano de comunicação é importante: estabelecer formalmente os diferentes públicos com os quais você se relaciona ou deve se relacionar traz consciência aos processos de comunicação, permitindo que esses processos sejam utilizados de forma mais proativa, estratégica e assertiva.

Para uma função tão ampla, múltipla, interdisciplinar e transversal, e que ainda tem o desafio de se consolidar no Brasil, a comunicação dentro da empresa tem a mesma importância da comunicação da própria empresa como um todo. O departamento de Gerenciamento de Facilidades precisa tomar consciência de sua magnitude e se ver como um ativo que precisa se relacionar, se posicionar, se comunicar de forma estruturada, profissional e estratégica. Em prol de seus resultados, em prol de seu desempenho, em prol de seus funcionários, em prol de seu futuro.

4.1.1 *Falar e escrever bem*

Falar e escrever bem são inteiramente importantes, afinal do que adianta ser um Gerente de Facilidades com grande experiência e boa formação, se o mesmo não tiver uma comunicação clara, que transmita todo o seu conhecimento? Acredite: um português bem falado e escrito faz a diferença.

Os Gerentes de Facilidades que não podem falar e escrever bem fazem um grande desserviço ao seu departamento. A maior parte da educação e treinamento em Gerenciamento de Facilidades não enfatiza a comunicação eficaz e isso pode inclusive fazer um profissional perder o seu cargo, mesmo que ele seja tecnicamente competente.

Um gerente de facilidades que fala bem terá a confiança de ser o tipo de líder que o departamento merece. Deve ser uma meta de cada profissional fazer uma apresentação de uma prática recomendada em uma reunião. Ter boas habilidades de comunicação continua sendo uma das maiores fraquezas dos Gerentes de Facilidades e que não melhorou muito ao longo do tempo. (COTTS, ROPER & PAYANT, 2009, p.509)

Cuidar do planejamento da comunicação em Gerenciamento de Facilidades trará, sem dúvida nenhuma, benefícios para a área, contrapondo a crença – que muitos profissionais possuem – de que a área precisa ser invisível. Além disso, o plano de comunicação pode dar direcionamento sobre como o Gerente de Facilidades deve elucidar seu valor no processo criativo e na inovação, a fim de que as empresas consigam entender a relevância da área para os negócios.

No setor de Gerenciamento de Facilidades usa-se muito o inglês, considerando que a maior parte da literatura é estrangeira e que muitas empresas têm suas sedes em outros países. Então, uma coisa é certa: comunicar o que a área faz a patamares internacionais implica, imediatamente, no contato direto com um idioma que não será o português. Em uma reflexão rápida, talvez estejam elencados nessas línguas: o inglês, o espanhol e, diante da ascensão comercial chinesa nos últimos tempos, o mandarim.

Assim fica complicado internacionalizar a linguagem se não se tem o menor conhecimento, por exemplo, da língua inglesa. O idioma inglês (muitas vezes chamado de “universal” no mundo dos negócios) passa a ser o código-chave dos processos.

E quando se fala sobre o idioma, não está apenas se referindo à linguagem falada, mas também à escrita, amplamente presente em documentos, formulários, guias e normas internacionais.

4.1.2 Falar a linguagem do mercado

Expressar-se de forma articulada e escrever em um português claro e coerente é fator determinante para muitas negociações. Mas existe um idioma comum no mundo corporativo que auxilia a entender melhor a dinâmica do negócio da empresa e, ao mesmo tempo, facilita sua integração ao time: o jargão corporativo. Não conhecer os termos corriqueiros no cotidiano da empresa é como viajar para um país cujo idioma não se fala. E isso pode causar muitos contratemplos e desentendimentos que acabam atrapalhando uma viagem, no sentido de perder tempo com traduções ou dificultar a socialização. O mesmo acontece se não se fala a língua da empresa.

4.2 Comunicação com os clientes

De certa forma, o ambiente nas organizações nunca foi ameno para o gerente de facilidades se comunicar de forma eficaz com a diretoria. Aumento dos custos de energia e aumento dos custos de construção precisam ser quantificados e seu impacto projetado para a alta direção. Eles provavelmente têm algum conhecimento dos problemas, mas não entendem como essas questões afetam sua organização. A redução do espaço de escritórios e o fechamento de fábricas são fortes indicadores de que a diretoria percebe, de fato, o impacto das instalações no resultado.

Ainda dentro da contextualização dos autores do livro *Total Facility Management* (BROOKS & ATKIN, 2009), outro fator de comunicação que precisa ser enfatizado é que toda a comunicação externa precisa ser orientada para o cliente: “Isso significa que você precisa dedicar um pouco do seu tempo à procura de colegas da organização, perguntando a eles como você pode ajudá-los a atingir suas metas de negócios”. Significa, em particular, que sua equipe, seja treinada para tratar cada colega de trabalho como um cliente importante e ser capaz de lidar com todas as situações difíceis por conta própria, da maneira exata que o gestor faria se estivesse presente. Isso significa que os colaboradores da equipe de Gerenciamento de Facilidades precisam convencer os funcionários da organização de que farão todo o possível para resolver os problemas do dia a dia. A equipe precisa ser treinada para medir a satisfação do cliente, corrigir os “zumbidos” de atendimento e recompensar o bom atendimento ao cliente.

Dentro desse contexto ainda é importante observar que quanto maior o departamento de Gerenciamento de Facilidades, mais burocrático ele se torna e, portanto, a orientação de atendimento ao cliente se perde. Um Gerente de Facilidades não pode descansar quanto a medição do atendimento ao cliente, pois o resultado é que o atendimento ao cliente precisa permear cada atitude e ação de uma organização de Gerenciamento de Facilidades bem-sucedida.

4.3 Ganhar atenção dos clientes

Quando os Gerentes de Facilidades são perguntados o motivo pelo qual eles não recebem o apoio que eles acham que deveriam, a resposta é muitas vezes que a diretoria não está preocupada com as instalações. Então, de alguma forma, o Gerente de Facilidades precisa ganhar a atenção de seus clientes, internos e externos, e a comunicação pode em muito ajudar o profissional a ganhar êxito em sua necessidade de valorização da área.

Brooks e Atkin (2009), relatam que há quase uma combinação interminável de mensagens, veículos e alvos para se traçar um padrão de comunicação de Gerenciamento de Facilidades. Dizem sobre uma conversa curta, já que muitos profissionais não têm boas habilidades de comunicação escrita e oral. Se não se pode escrever e falar de forma articulada, persuasiva e correta, nenhum equipamento de TI ou apresentação em arquivo tipo *PowerPoint* irá salvar o gestor. Os gerentes devem poder se comunicar de forma eficaz. Como recomendação geral, recomenda-se que os Gerentes de Facilidades participem de grupos externos das suas áreas de atuação e façam um curso de inglês escrito e falado.

Seja escrevendo um artigo, fazendo uma apresentação ou discutindo casualmente um problema de Gerenciamento de Facilidades com a diretoria, o Gerente de Facilidades deve abandonar o “falar técnico” e falar a linguagem dos negócios de acordo com seu público-alvo: em uma conversa casual, deve-se simplesmente declarar a linha de fundo e prometer seguir com a justificativa: diga o problema em uma linguagem e explique a solução recomendada. Se tiver tempo, apresente as vantagens da sua solução, resolvendo dúvidas e preocupações. Verifique a compreensão da mensagem ou peça a seu público que diga, com suas próprias palavras, o que entendeu.

Sobre a linguagem ser de acordo com seu público-alvo, é interessante pensar com cuidado em cada comunicação. Não se apresenta as mesmas informações da mesma forma para uma equipe de gerenciamento sênior e para todos os outros funcionários. Personalize cada comunicação para atender à necessidade do público alvo. Quando o Gerente de Facilidades tiver uma mensagem para comunicar, primeiro ele precisa se colocar no lugar do seu público e deve considerar o que ele gostaria de saber, o que ele já sabe ou acha que sabe e o que ele quer saber sobre o assunto.

No mais, os autores sugerem que um Gerente de Facilidades seja sempre sincero e que tenha cuidado para não prometer demais, cedo demais.

Enfim, um Gerente de Facilidades nunca pode perder a chance de promover a área, atuando também como um relações públicas da área, que deve certificar-se de que a diretoria esteja ciente dos resultados que ele, a organização ou os indivíduos alcançaram que foram possibilitadas pela área de Gerenciamento de Facilidades. É imprescindível também, que no final do ano fiscal, se prepare um sucinto relatório anual e submeta-o à diretoria, destacando os destaques do ano e os planos da área para o próximo período.

4.3.1 Colegas e gerentes de operação

Há outro grupo com quem os Gerentes de Facilidades precisam se comunicar, que são os colegas e os gerentes operacionais que são profissionais também chaves para o sucesso da organização. A proposta é que cada área defenda em reuniões trimestrais, semestrais ou anuais com cada gerente em seu nível, além dos principais gerentes operacionais, sobre como a área de Gerenciamento de Facilidades pode ajudar a área do outro colega da empresa.

A pergunta é fácil: “Como o nosso departamento de Gerenciamento de Facilidades pode ajudá-lo?” Normalmente, os gestores de outras áreas são muito bem informados quanto as restrições de orçamento, leis e normativas etc. sendo, portanto, peças chaves para fornecerem informações que vão apoiar o Gerente de Facilidades a fazer a coisa certa. E que estas informações somadas ao conhecimento da área o apoiem na iniciativa de fazer o apelo à diretoria, com informações relevantes para a aprovação de um projeto, por exemplo. Essa é uma técnica poderosa, que contribui para o departamento Gerenciamento de Facilidades comunicar melhor e de maneira mais fundamentada.

A comunicação eficaz com a alta gerência e outro gerente operacional sênior é a chave final para o sucesso do Gerenciamento de Facilidades. Primeiro, lembre-se de que essas pessoas são ocupadas, lidam com um mundo de questões diferente do seu (assim, têm uma zona de conforto diferente) e esperam que o profissional seja o especialista em Gerenciamento de Facilidades. Para se comunicar efetivamente com

eles, o gestor precisa de confiança, conhecimento e capacidade de falar em termos que eles, os interlocutores, entendam algumas habilidades de apresentação.

O Gerente de Facilidades está em uma posição única para ver, conversar e trabalhar com todos os níveis e funções dentro de uma organização. Se o gestor se comunicar com seus clientes estratégicos e fazendo bem o seu trabalho, podem conhecer melhor os negócios especializados das áreas de seus colegas e do ponto de vista de cada unidade de negócios dentro da organização.

Deve-se facilmente diferenciar as necessidades do departamento de vendas das de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. É preciso saber não apenas o tipo de espaço e equipamento de que cada departamento precisa, mas também os impulsionadores de negócios que eles experimentam. Somente quando tiver essa compreensão completa da organização, pode ser considerado como conselheiro ‘dignos de conselho’ para a organização empresarial, e não simplesmente um prestador de serviços. O departamento de Gerenciamento de Facilidades tem o potencial de ajudar a orientar os negócios com a especialização em necessidades imobiliárias, operacionais e de manutenção e problemas de ocupação. Se não fornecer este nível de aconselhamento, esses executivos procurarão em outro lugar que possa criar uma situação muito difícil.

Depois da folha de pagamento, as instalações representam os maiores “custos” na maioria das organizações. A área de Gerenciamento de Facilidades apoia a organização e possibilita que cada funcionário tenha o espaço de trabalho apropriado para obter máxima produtividade. Quando essa área consegue comunicar suas ações com clareza, especificidade e na linguagem de negócios utilizada pela diretoria, aumentam as chances de uma apreciação favorável da organização de Gerenciamento de Facilidades. Portanto, boas habilidades de comunicação – ouvir, esclarecer, sondar, falar e a capacidade de articulação sucinta na mídia apropriada – são tão importantes para o sucesso do Gerenciamento de Facilidades.

4.4 Plano de comunicação segundo o referencial teórico

Apresentar uma modesta lista de verificação que serve como um plano de comunicação resumido para um Gerente de Facilidades, segundo o referencial teórico apresentado:

- No início do ano, fazer um plano anual estratégico de comunicação como o descrito neste capítulo.
- Durante esse plano de ação, manter constantemente a atenção da diretoria.
- Estar em sinergia com os funcionários da organização, com sua equipe e com os contratados, além disso, sempre tente ajudá-los e diga como eles podem te ajudar.
- Reforçar periodicamente que o Gerente de Facilidades é o oficial de relações públicas de sua área.
- Usar a linguagem dos negócios, ou seja, utilize uma linguagem que seja compatível com a cultura da sua empresa.
- Ao final do ano, preparar e enviar para o maior grupo de interessados possível um relatório anual descrevendo como atingir metas e quais foram os impactos desse alcance, utilizando o plano anual estratégico de comunicação.
- Propor uma reunião anual para os interessados para demonstrar esse relatório anual.

Assim, seguindo esses passos com cuidado o Gerente de Facilidades poderá considerar, de fato, a comunicação como sua aliada. Definitivamente a linguagem tem um papel crucial. O fato é que, em um mercado cada vez mais concorrido, comunicar-se é estabelecer relações de qualidade. Podendo ser o ponto principal de diferenciação da área de Gerenciamento de Facilidades.

5 ESTUDOS DE CASO E EXEMPLOS PRÁTICOS

Quem faz acontecer as coisas são as pessoas – não planos – e apenas planejar não basta, pois é necessário fazer com que as pessoas executem sua parte no planejamento. (CAHEN, 1990)

É na cultura organizacional que os colaboradores edificam seus métodos de trabalho e atitudes profissionais. É imprescindível que a organização entenda que toda a sua força de expressão está além dos seus símbolos e mensagens, mas deve se fazer presente na liderança que servirá de reflexo para os colaboradores, portanto há a necessidade de ter no quadro de líderes bem treinados, para que possam desempenhar a função de transmitir a mensagem da organização, agir de maneira coerente com seus ideais, e também que possam executar e gerenciar o trabalho, atingindo resultados satisfatórios de produtividade.

A ideia aqui é apontar que toda forma de mensagem é uma comunicação. Para que não seja transmitida erroneamente é necessário entender o contexto e levar a mensagem de maneira clara, objetiva e assertiva.

A comunicação é uma ciência que pode abranger diversas áreas de estudo, com diferentes métodos de pesquisa, relacionados a diversos veículos de informação, mas todos os tipos de transmissão de dados geram nos receptores destas mensagens maneiras diferentes de entender o contexto analisado, pois cada pessoa tem seu próprio entendimento.

Dessa forma, cabe ao profissional de Gerente de Facilidades analisar o objeto de estudo, assim como destacado nos exemplos que seguirão, para que a mensagem seja entendida de maneira clara. As mensagens devem ser similares ao repertório dos colaboradores da empresa.

Nada pode ser descartado em um ambiente onde cada gesto ou imagem pode ser representativo. Além de entender o conceito de “comunicação”, é necessário saber a maneira como ela está inserida na organização, na mídia e na sociedade, pois, a mensagem embora tenha entendimento singular se propaga e se divide formando opiniões nos diferentes colaboradores e clientes.

Assim, para a área de Gerenciamento de Facilidades coordenar uma nova obra ou mesmo um retrofit em suas instalações, por exemplo, é necessário que se tenha

um bom plano de comunicação para o projeto. A clareza quanto aos pontos que devem ser definidos, e quem deve defini-los, nesta fase inicial é fundamental, para que o empreendimento disponibilize um passo a passo das ações para comunicar todos os profissionais envolvidos no processo, e a gestão da comunicação do projeto deve ter domínio total destas questões. O desenvolvimento de um fluxo de informações de comunicação sobre o andamento do projeto, que indique a necessidade e a etapa de cada informação no processo de projeto ajuda a esclarecer o papel de cada agente no processo e constitui uma ferramenta extremamente útil para a gestão.

5.1 Comunicação no ambiente de trabalho

Antes de tratar de cases, procura-se neste tópico, comparar os planos de comunicação de duas empresas distintas:

1. **Sunset Bay Health Campus (SBHC):** empresa que oferece assistência médica para a comunidade local de Sunset Bay e seus arredores.
2. **Small Business Trends (SBT):** um centro com mais de dois milhões de empreendedores, empresários, influenciadores e especialistas, que produz conteúdos sobre produtos de tecnologia de pequenas empresas.

Essa comparação apresenta sugestões de parâmetros para se criar um Plano de Comunicação independente e específico para qualquer organização, lembrando que cada local de trabalho é diferente e que cada um tem regras, requisitos e expectativas diferentes no SBHC e no SBT.

Parâmetros para criação de um plano de comunicação do SBHC:

- A interação de clientes e funcionários afeta o bom desempenho da organização, por isso, todos os colaboradores desenvolvem boas habilidades interpessoais, que somados ao conhecimento dos procedimentos de rotina, que possuem regras específicas, deixam a vida mais prática. Saber usar os diferentes tipos de comunicação e seguir os procedimentos corretos no SBHC ajuda a garantir que as informações vão para o local e pessoa corretos.

- A comunicação pode ser interna, externa ou ambas, sendo a interna entre os funcionários da SBHC; a externa entre a equipe da SBHC e os clientes ou

outros membros da comunidade, incluindo a mídia. E essa comunicação pode ser oral ou escrita.

- O tipo de comunicação oral e escrita usada no SBHC dependerá da área em que a pessoa trabalha e das suas funções. Na SBHC, a primeira linha de comunicação está no trato com o superior imediato ou supervisor de linha. O organograma da empresa mostra quem é o supervisor de linha, que estará sempre aberto a discutir quaisquer questões ou preocupações e este supervisor pode, então, levar a preocupação para o próximo nível hierárquico ou pode aconselhar o colaborador a fazê-lo.

Comunicação escrita:

- tipos: e-mail e cartas (internos e externos); formulários, relatórios e memorandos (internos e externos); atas e agendas de reuniões (internas); manuais técnicos e processuais (internos); sinalizações locais de trabalho (interno); quadros brancos e quadros de *pin-ups* (internos).

- recomendações: deve ser simples e fácil de entender; deve-se evitar a repetição desnecessária, muitos termos técnicos, gírias, linguagem ofensiva e discriminatória, racista ou sexista; linguagem educada e correta. Recomendações específicas para e-mails e cartas: começar com uma saudação, por exemplo, "Prezado João", até que você conheça bem a pessoa para poder começar com "Como vai, João?"; explicar-se claramente; não utilizar abreviações; terminar identificando-se; ser polido no tom de voz. Recomendações específicas para preenchimento de formulários: certificar-se de estar utilizando o template de formulário correto; ler atentamente o formulário; preencher todos os detalhes necessários; incluir apenas informações necessárias; escrever de forma clara e simples; verificar se concluiu corretamente; e enviar para a pessoa apropriada, ou arquivar no local apropriado. Recomendações específicas para quadros brancos: utilizar para alocar tarefas diárias, visitas ou trabalhos para membros da equipe. Caso um quadro branco for utilizado em sua área, verificar se você sabe: que horas as entradas são colocadas no quadro; como você será notificado se houver alguma alteração; e quais informações você precisa colocar no quadro branco quando tiver concluído uma tarefa. Recomendações

específicas para os quadros pin ups: meio de postar quaisquer avisos sobre cursos, eventos organizacionais ou eventos sociais.

Comunicação oral:

- tipos: troca de turnos (interno), telefone (interno e externo), reuniões (internas);
- recomendações: deve ser clara, concisa, simpática e profissional; feedbacks apropriados devem ser dados; a escuta ativa deve ser utilizada; os colaboradores devem considerar as reações de comunicação verbal e não verbal, e as diferenças culturais. Recomendações específicas para a troca de turno: passagem verbal de informações relevantes, descrevendo eventos do turno anterior, de uma ou mais pessoas para o turno seguinte de trabalhador ou trabalhadores, que são gravadas em áudio para reprodução. Ao fazer trocas de turno: certificar-se de que todas as informações relevantes são passadas; verificar se a próxima pessoa entendeu tudo, perguntando e respondendo a perguntas; para a gravação, falar claramente. Recomendações específicas para o uso do telefone: os chamados devem ser respondidos dentro de quatro toques com o nome da organização seguido do nome do colaborador e cargo, por exemplo: “Bom dia, Sunset Bay Health Campus, lojas em geral. Aqui é Maria Lobo”. Isso ajuda as pessoas a saberem que discaram para organização correta, com quem estão falando e qual o seu papel na organização; falar claramente e a uma velocidade que permita que as pessoas entendam você; escrever as informações passadas pela ligação; encerrar o telefonema com algum tipo de resolução para a pessoa que ligou, seja falar com outra pessoa para resolução, enviar uma mensagem para a pessoa, ligar de volta mais tarde ou resolver o problema sozinho. No caso de receber uma mensagem para alguém, certificar-se de entender a mensagem corretamente; repetir as informações para o remetente para garantir que as informações que você entendeu estejam corretas; marcar o tempo da interação, a mensagem, os detalhes do remetente (nome, número de telefone, e-mail

ou endereço, se necessário), para que o destinatário possa contatá-los; passar a mensagem para frente assim que possível, pois pode ser algo que requer atenção urgente; certificar-se de que a pessoa recebeu a mensagem. Os colaboradores passam por induções e treinamentos contínuos nas áreas de comunicação, com suporte para métodos alternativos de comunicação que são mantidos e desenvolvidos quando apropriado (por exemplo: tradutores, software de reconhecimento de voz, leitores de navegador). Permitindo-se, assim, o desenvolvimento profissional do colaborador nesta área.

Todos os métodos de transferência de informação estão de acordo com a legislação federal e estadual, bem como atendem à Política de Confidencialidade do Campus de Saúde da empresa.

A comunicação interpessoal é a maneira como a SBHC se comunica com os outros. Nesse tipo de comunicação é levado em consideração:

- primeiramente, respeito e educação com todos, sem alterações de tom de voz, xingamentos ou menosprezo. Isso garante um ambiente de trabalho seguro e culturalmente consciente;
- com quem se fala;
- o tipo de informação a ser comunicada (por exemplo: confidencial, boas ou más notícias, informações técnicas, instruções, informações gerais);
- qual o tipo de comunicação mais apropriado para usar (por exemplo: verbal, e-mail, memorando, troca de turnos);
- reconhece que as pessoas possuem diversas origens e culturas e trazem valores, atitudes e crenças distintas, por isso, a tolerância é um item importante deste plano, pois promove o respeito às diferenças e a garantia de que as culturas distintas sejam respeitadas na comunicação verbal e não verbal.
- Há um contrato de confidencialidade assinado pelos funcionários no ingresso na empresa para proteger a privacidade de seus clientes, garantindo que toda a equipe não repasse informações de natureza pessoal, sensível ou confidencial a qualquer fonte externa.

A equipe possui número de identificação que dá determinado nível de acesso a rede da empresa com o intuito de preservar privacidade. Dentre as regras para se obter esse o acesso estão:

- não permite o acesso de visitantes para visualizar informações relacionadas a clientes;
- arquiva informações impressas em local apropriado, de acordo com os protocolos dos departamentos; e
- destrói documentos impressos antes de serem descartados.

Parâmetros para criação de um plano de comunicação do SBT:

Possui uma lista de 20 maneiras de se comunicar eficazmente com a equipe. Isso porque, para eles, comunicação eficaz no local de trabalho é imperativa em um papel de uma boa liderança, e um dos fatores mais importantes para uma liderança excepcional. Quando há boa comunicação, elimina-se mal-entendidos e gera condições para um ambiente de trabalho saudável, pacífico, onde é possível resolver problemas de maneira rápida e profissional, além de ganhar audiência para a sua área e alcançar metas de maneira mais fácil. A seguir, a lista:

1. Reunião aberta: é mais fácil comunicar por meio de reuniões abertas. Nesse tipo de fórum, a equipe não apenas ouve o que está sendo falado, mas também vê e sente a liderança.
2. E-mails, comunicações digitais: é potente, pois permite comunicar as pessoas sem retirá-las de suas estações de trabalho.
3. Um a um: algumas pessoas entendem melhor quando você conversa com elas individualmente. Certifique-se de manter contato visual para permitir que a mensagem seja absorvida.
4. Crie uma atmosfera receptiva: evite um ambiente tenso, porque em tensão a mensagem pode não ser bem entendida ou mantida.

5. Treinamento: reuniões de treinamento são interessantes porque a maioria dos funcionários leva o treinamento mais a sério do que outros tipos de comunicação, especialmente quando faz parte de sua avaliação.

6. Exibir confiança e seriedade: quando as informações são passadas com incerteza e falta de seriedade, as pessoas tendem a tratar as informações com desprezo ou desrespeito.

7. Use palavras simples: com palavras que são facilmente compreendidas, não se perde tempo precioso explicando.

8. Use bases visuais: coloque bases visuais em posições estratégicas em torno das estações de trabalho de sua equipe. Eles não devem apenas ouvir a mensagem, eles também devem vê-la, o que garante espaço para uma melhor compreensão.

9. Ouça: a comunicação é uma via de mão dupla. Incentive as pessoas a se abrirem.

10. Use linguagem corporal: com essa linguagem a mensagem será passada mais rapidamente e melhor. Fique em pé, ereto, use sorrisos, apertos de mão e contato visual.

11. Haja sua mensagem: mostre com ações o que você fala.

12. Use tom de voz apropriado: essa observação é importante para não ser mal interpretado, para não desestimular ou desmotivar as pessoas.

13. Evite repetição desnecessária: não soe como um disco quebrado e “não bata em um cavalo morto”. Diga às pessoas o que você quer que eles saibam ou façam, e pergunte se a mensagem está clara. Só caso não esteja, você repete.

14. Use apresentações: algumas pessoas são mais visuais, por isso, entendem mais facilmente as mensagens quando possuem imagens. Além disso, o uso de apresentações como o Microsoft PowerPoint fica para consultas posteriores.

15. Seja bem-humorado: utilize piadas amigáveis ao se comunicar, pois ajuda a transmitir a mensagem de maneira mais descontraída. Além de diminuir a

tensão, quando a atmosfera está hostil e intensa, mas não exagere. Lembre-se, você não é um comediante.

16. Seja articulado: isso porque, facilita a compreensão da mensagem.

17. Evite resmungar: fale com clareza e não murmure palavras, pois o murmuro pode demonstrar uma falta de confiança da sua parte.

18. Incentive o feedback: para que você possa medir a eficácia do seu estilo de comunicação. Ele também lhe dará o privilégio de saber se sua mensagem foi bem compreendida.

19. Gesticule: use suas mãos para demonstrar sua mensagem. Faça movimentos e sinais manuais para estabelecer a seriedade do assunto ao se comunicar. Isso mostra que você entende o que está tentando transmitir a eles. Apenas não deixe o movimento do seu corpo se tornar muito exagerado e intenso.

20. Seja agradecido: depois de cada sessão de comunicação, por qualquer meio que você tenha decidido, lembre-se sempre de agradecer aos ouvintes pelo tempo que dedicaram.

Lembre-se de que o objetivo de trabalhar em equipe é compartilhar ideias e aumentar a produtividade. Quando a comunicação eficaz no local de trabalho é dificultada, pode desviar todo o esforço. É preciso trabalhar nessas táticas de comunicação e criar regras básicas para manter todos atualizados, o que ajuda a evitar confusões e garantir a conclusão do projeto com facilidade, além, é claro de trazer alta visibilidade para sua área e equipe.

5.2 Vendendo a ideia de um projeto

Para um Gerente de Facilidades, aprovar um projeto é sempre um desafio. A primeira consideração a ser feita é se você está em posição de vender suas ideias para a empresa e seu chefe, com um projeto que traga uma comunicação certa. Se a proposta for relevante, se for atacar uma dor latente que a empresa tenha é importante desenvolver um projeto e apresentá-lo, nunca esquecendo como é culturalmente a sua empresa. Dedique-se e faça sua pesquisa, construa o projeto e prove valor tangível com fontes confiáveis. Desenhar um projeto demonstra responsabilidade e comprometimento.

Dependendo do perfil do seu decisor, levante mais ou menos números. E, se for possível, tente estruturar o seu projeto em etapas que diminuam o risco de execução. Para desenhar o projeto, responda pelo menos as perguntas abaixo:

- Qual o problema vai ser atacado? (um problema apenas)
- Quem vai se beneficiar com essa solução? Como?
- Quem consegue nos ajudar?
- Qual o custo de implementação?
- Qual o cronograma de execução?
- Quem vai gerenciar?
- Quais são as principais tarefas e marcos do projeto?
- Qual o benefício financeiro do projeto para a empresa?

Na maioria das vezes, não é necessário montar um projeto muito detalhado, mas tente prever perguntas difíceis que podem ocorrer na apresentação. E, sempre que possível, tente colocar estudos de caso semelhantes do seu mercado ou indústria, ou mesmo de empresas com operação/gestão análogas a sua.

Outro ponto importante antes de apresentar um projeto: estude o seu chefe/decisor para entender qual é o perfil dele. Como ele gosta de receber ideias e conversar: por *e-mail*, em reunião presencial, por Skype, ou em um almoço? Como ele gosta de ver informações: apresentações visuais, planilhas, com mais ou menos números? E mais importante, faça a apresentação na linguagem da empresa.

Um exemplo: Num projeto para redução de consumo de energia, não adianta falar em quilowatts, explique que o projeto terá redução de x dinheiro, que representa

uma economia de x dinheiro por mês/ano. Apresente seu projeto da forma que seu chefe entenda seus números e problemas que afetarão a companhia caso o projeto não seja colocado em prática.

Um erro comum é montar o projeto da forma que o Gerente de Facilidades acredita ser a melhor. Lembre-se: Pessoas são diferentes, e gostam de receber informações de formas diferentes. Na hora, faça uma apresentação pelo ponto de vista do seu chefe. O que ele ganha em aprovar o projeto? O que o projeto tem de sinergia com a visão dele? Como o projeto pode gerar resultados positivos para ele e para a empresa? Aqui não estamos falando em bajular o chefe, mas sim de vender a ideia de forma clara e assertiva. Mais do que a aprovação, é imprescindível que seu chefe queira o sucesso do seu projeto. Outra dica importante, que funciona estrategicamente em Gerenciamento de Facilidades é chamar um parceiro ou fornecedor para lhe ajudar na apresentação do seu projeto, pois muitas vezes este tem informações técnicas ou argumentos que contribuem para elucidar eventuais dúvidas sobre o real valor do projeto. Resumindo:

- Verifique se está em posição de vender ideias na sua empresa.
- Gere um histórico de credibilidade.
- Veja a possibilidade de incluir o decisor na fase inicial do projeto, ou seja, aquela que ainda estão tendo as ideias.
- Pense no que sua empresa quer conquistar e como seu projeto pode ajudar.
- Faça pesquisa, levante informações relevantes e prove valor tangível.
- Tente diminuir o risco do projeto dividindo-o em etapas menores.
- Desenhar seu projeto.
- Busque estudos de casos semelhantes.
- Apresente seu projeto da maneira de que seu chefe gosta de receber ideias, procure conhecer essa maneira buscando o demonstrar através do ponto de vista e não do seu.
- Chame um parceiro para te ajudar com os pontos técnicos do projeto.
- Seja objetivo: apresente a visão macro do projeto em apenas uma página.

5.3 Comunicação para um projeto de certificação: estudo de caso

Com este estudo de caso ilustrativo, observa-se o cuidado de um Gerente de Facilidades elaborar todos um plano de comunicação para orientar seus clientes (internos e externos) sobre o passo a passo necessário para que a empresa conseguisse a *Certificação Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) Platinum, do *United States Green Building Council* (USGBC), para o Edifício Sicredi. Para isso, procurou-se estruturar sua descrição nos seguintes tópicos:

- **Fonte de informação proveniente do estudo de caso:** case do Edifício Sicredi, apresentado no 14º Congresso Infra, em maio de 2017.
- **Características da organização:** o case se passa na matriz do Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), que opera com cooperativas de crédito. O Sicredi é um Banco Cooperativo que controla empresas específicas atuantes na distribuição de seguros, e na administração de cartões e de consórcios.
- **Contextualização e objetivo da comunicação:** observa-se que a caracterização das atividades normalmente realizadas pelos Gerentes de Facilidades dos edifícios já tem demonstrado sua importância em termos de redução de custos operacionais e valorização imobiliária. Isso porque, as atividades de operação¹¹ e manutenção¹² possuem atualmente uma natureza mais técnica. Além da técnica, os Gerentes de Facilidades devem se preocupar com uma maneira sustentável de realizar tanto a operação das atividades quanto a manutenção dos sistemas. Sobre isso, Degani (2010) explana:

A sustentabilidade das facilidades construídas apresenta-se como um grande desafio aos proprietários dos edifícios e aos seus usuários, envolvendo questões como viabilidade econômica, atendimento de demandas, responsabilidade social, minimização de impactos ambientais e, até mesmo, o fortalecimento do valor de mercado do imóvel em função de características como durabilidade, flexibilidade e

¹¹ Por “operação” entende-se “controlar o funcionamento de instalações e equipamentos, com a finalidade de criar condições adequadas para o uso da edificação” (ABNT, 1998).

¹² Por “manutenção” entende-se “conservar ou recuperar a capacidade funcional da edificação e de suas partes constituintes para atender as necessidades e segurança de seus usuários” (ABNT, 1998).

adequação ao uso. Frente a todos estes desafios, surge a necessidade de formalizar e estruturar a atuação deste “novo” agente – o gerente de facilidades, para que ele possa assumir o compromisso de manter e aperfeiçoar o desempenho dos edifícios, nas suas diversas tipologias, mais ou menos complexas, mas agora incorporando os critérios de sustentabilidade. Gerenciar sustentabilidade, sem sombra de dúvida, é uma questão fundamental para a sobrevivência das organizações no mundo todo.

Para a formalização e estruturação mencionada por Degani (2010), tem-se que a Comunicação é um fator essencial. Como trata Nassar (2005), a Comunicação interna garante que o discurso da empresa não será diferente de suas ações. Gera a credibilidade e confiança mostrando claramente o foco de seus negócios. É fundamental que a alta direção das empresas seja a grande avalista de uma cultura de comunicação, que deve permear toda a empresa. E principalmente dar o exemplo, já que transparência não é mais uma virtude empresarial, mas sim um dado de cenário. Em pouco tempo, os clientes pensarão das empresas o mesmo que os seus empregados.

Toda a mobilização da comunicação interna é para garantir a eficácia da transmissão de suas mensagens para seus funcionários, criando credibilidade, confiança e espírito de pertencimento dos colaboradores aos ideais da empresa. A área de comunicação interna deve conscientizar cada colaborador sobre seu papel como cliente da organização, uma vez que é o colaborador que vai garantir que o cliente externo fique satisfeito com os serviços que estão sendo prestados.

Assim, a comunicação teve como objetivo promover a transformação necessária para a mudança de paradigma representada pelo tema da sustentabilidade, reforçando a comunicação interna promovida pela área de Gerenciamento de Facilidades.

- **Meios de comunicação:** “Túnel das sensações”: um túnel dividido entre um espaço caótico e um espaço sustentável que visa à experimentação de sensações por seu público; *e-mail marketing* para colaboradores; panfletos; murais; *banners*; adesivos nas pias, nas descargas, nos espelhos do banheiro, nos chuveiros, nos botões dos elevadores, nos espelhos dos elevadores, nos degraus das escadas e nos coletores;

placas; panfletos; faixas de estacionamento; camisetas; placas de vagas; *display* de bebedouros; cintas para térmicas; cartas aos gestores; selo para caronistas; palestras sobre pedal urbano e *folders*.

- **Descritivo da ação:** Para que a matriz do Sicredi fosse a primeira edificação brasileira a receber a certificação LEED EB O&M Platinum (*Existing Buildings – Operation and Maintenance*, em português “Operação e Manutenção de Edifícios Existentes”), foi necessário o engajamento da diretoria, de uma equipe dedicada, de uma consultoria e do envolvimento dos colaboradores. O processo foi iniciado com o “Túnel de sensações” que, por meio de uma experiência sensorial, trazia a questão: “Em que mundo você quer viver?”, para os colaboradores responderem, marcando o início do projeto.

Para começar o forte trabalho de comunicação da área de Gerenciamento de Facilidades, foram promovidos cinco ciclos de atuação do projeto: 1) ciclo da água; 2) ciclo da qualidade interna do ambiente; 3) ciclo da energia; 4) ciclo da mobilidade; e 5) ciclo do tratamento de resíduos; sempre com todas as atividades e metas claras e objetivas.

Entre as ações estavam o incentivo ao uso de bicicletas, incluindo um bicicletário com energia solar, às caronas, à utilização dos 3 R’s (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), à conservação de áreas verdes, ao consumo eficiente de água e energia, entre outros. Itens elencados em detalhes por Dino Soccol Filho, administrador de bens e Luiz Vieira, supervisor de condomínio, ambos da Sicredi, que também apresentaram os resultados em números.

- **Resultados alcançados:** as **Figuras 2 a 5** mostra a apresentação da Certificação LEED exposta aos colaboradores. As **Figuras 6 a 19** mostra as ações da Campanha de comunicação “Em que mundo você quer viver?” realizada no Edifício Sicredi em suas cinco etapas. As **Figuras 20 a 44** mostra os resultados práticos da comunicação e das medidas juntamente com a obtenção da Certificação LEED EB O&M Platinum.

Figura 5. Apresentação da Certificação LEED



Fonte: Sicredi.

Figura 6. O que é a Certificação LEED?

O que é a Certificação LEED?

-  É um sistema que certifica e/ou ratifica a sustentabilidade e a redução do impacto ambiental das construções que adotam práticas que levam o meio ambiente em consideração.
-  O sistema foi criado pelo USGBC para definir padrões de sustentabilidade em construções e planejamento urbano.
-  O objetivo da certificação é incentivar projetos que diminuem a poluição, economizam energia, racionalizam o uso da água e utilizam materiais reciclados e não agressivos.



Fonte: Sicredi.

Figura 7. Categorias LEED

O que é a Certificação LEED?




LEADERSHIP in ENERGY and ENVIRONMENTAL DESIGN
Sistema desenvolvido para orientação e certificação de construções sustentáveis. É a ferramenta mais reconhecida e a que mais cresce no mundo.

CATEGORIAS LEED

- LEED NC – Novas construções e grandes projetos de renovação
- LEED CS – Projetos da envoltória e parte central do edifício
- LEED CI – Projetos de interiores e edifícios comerciais
- LEED Schools – Escolas
- LEED ND – Desenvolvimento de bairros (localidades) – Piloto
- LEED Healthcare – Para unidades de Saúde
- LEED Retail NC e CI – Para Lojas e Varejo
- LEED for Homes – Para residências
- LEED EB O&M – Operação e Manutenção de Edifícios existentes**

NÍVEIS DE CERTIFICAÇÃO



3

Fonte: Sicredi.

Figura 8. Categorias da Certificação LEED EB O&M

Certificação LEED - Categorias



CATEGORIAS DA CERTIFICAÇÃO LEED EB O&M – OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EDIFÍCIOS EXISTENTES
- Os **pré-requisitos** são itens de atendimento obrigatório para a certificação

SÍTIOS SUSTENTÁVEIS



INOVAÇÕES NAS OPERAÇÕES & PRIORIDADES REGIONAIS

Pré-requisito QUALIDADE DE AR NO INTERIOR DO EDIFÍCIO

Pré-requisito MATERIAIS E RECURSOS

Pré-requisito ENERGIA E ATMOSFERA

Pré-requisito CONSUMO EFICIENTE DE ÁGUA

5

Fonte: Sicredi.

Figura 9. Campanha de comunicação “Em que mundo você quer viver?”



Fonte: Sicredi.

Figura 10. Certificação LEED – Campanha de comunicação

Certificação LEED – Campanha de Comunicação

- Para engajar os colaboradores, visitantes e locatários no processo de Certificação LEED foi criado um plano de comunicação. A campanha foi desenvolvida sob o conceito de ciclos:

Lançamento – Túnel das Sensações

- Água
- Qualidade Interna do Ambiente
- Energia
- Mobilidade
- Recursos e Materiais
- Qualidade Externa do Ambiente

- Há cada período, um ciclo de eficiência do CAS era apresentado aos públicos, transmitindo uma ideia de evolução e de interdependência. O objeto foi mostrar que o CAS é um sistema vivo e que só funciona com eficiência se todos os ciclos são cumpridos corretamente.

- As ações foram desenvolvidas com foco na mudança de consciência dos públicos impactados, seja com a adoção de um novo hábito (ir trabalhar de bike) ou com a eliminação de comportamentos indesejados (desperdício de luz ou água).



35

Fonte: Sicredi.

Figura 11. Lançamento “Túnel das sensações”

Certificação LEED – Campanha de Comunicação



LANÇAMENTO TÚNEL DAS SENSações

- De 5 a 7 de agosto de 2015, colaboradores, visitantes e condôminos passaram por túneis, Espaços Caótico e Sustentável, instalados no pátio do CAS. O público experimentou sensações e compartilhou sua experiência. Com a ação, mostramos que atitudes individuais impactam no todo e tem forte influência sobre as mudanças. O público saiu do túnel com a percepção de que a mudança era possível e que essas iniciativas já existiam no Sicredi.

E-MAIL MARKETING COLABORADORES



E-MAIL MARKETING COLABORADORES





Fonte: Sicredi.

Figura 12. Ciclo 1: Água

Certificação LEED – Campanha de Comunicação



CICLO 1: ÁGUA – Outubro de 2015

Objetivos:

- Conscientizar o público sobre como o seu comportamento individual influencia no desperdício de água
- Educar o público para utilização correta das torneiras, descargas e chuveiros
- Reduzir em 30% o consumo de água potável até o final do ano, comparado com o ano de 2014

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

ENTREGA DE PANFLETOS



E-MAIL MARKETING



MURAL DAS COPAS



Fonte: Sicredi.

Figura 13. Ciclo 1: Água – peças de comunicação 1



38

Fonte: Sicredi.

Figura 14. Ciclo 1: Água – peças de comunicação 2



39

Fonte: Sicredi.

Figura 15. Ciclo 2: Qualidade interna do ambiente

Certificação LEED – Campanha de Comunicação 

CICLO 2: QUALIDADE INTERNA DO AMBIENTE – Novembro de 2015

Objetivos:

- Demonstrar que todas as melhorias implantadas visam o bem-estar do colaborador
- Divulgar a Política para Fumantes
- Tirar a informação da invisibilidade
- Conscientizar o público de que são pessoas que estão por trás da limpeza, incentivando-os a manterem a limpeza e conservação dos ambientes internos

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

ENTREGA DE PANFLETOS 

E-MAIL MARKETING 

CARTAZ LOCAIS PARA FUMANTES 

MURAL DAS COPAS 

A qualidade do ambiente interno é um dos nossos compromissos para garantir mais qualidade de vida para os colaboradores!

A qualidade do ar que respiramos depende de todos nós.

40

Fonte: Sicredi.

Figura 16. Ciclo 2: Qualidade interna do ambiente – Peças de comunicação

Certificação LEED – Campanha de Comunicação 

CICLO 2: QUALIDADE INTERNA DO AMBIENTE – Novembro de 2015

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

CARTA AO GESTOR 

FOLDER 

MURAL DAS COPAS 

Você trabalha em uma empresa que promove a qualidade interna do ambiente

Ótimo para o meio ambiente e melhor ainda para você

Você já pensou nos benefícios de trabalhar em um ambiente limpo, seguro, confortável, bem arejado, iluminado e agradável?

41

Fonte: Sicredi.

Figura 17. Ciclo 3: Energia

Certificação LEED – Campanha de Comunicação

Sicredi

CICLO 3: ENERGIA – Dezembro de 2015

Objetivos:

- Demonstrar que todas as melhorias implantadas visam a economia de energia
- Conscientizar o público sobre a responsabilidade individual para a redução do consumo de energia
- Informar sobre a ligação do consumo de energia com as Emissões de Gases de Efeito Estufa
- Incentivar o uso dos elevadores entre os andares
- Divulgar a meta de redução do consumo de energia
- Usar uma linguagem comum a todos e amigável para transmitir o impacto destas ações

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

ENTREGA DE PANFLETOS



E-MAIL MARKETING



MURAL DAS COPAS



42

Fonte: Sicredi.

Figura 18. Ciclo 3: Energia – Peças de comunicação

Certificação LEED – Campanha de Comunicação

Sicredi

CICLO 3: ENERGIA – Dezembro de 2015

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

ADESIVO BOTÃO DO ELEVADOR



ADESIVO ESPELHO DO ELEVADOR



PLACA DEGRAUS DE ESCADA



PLACAS PAREDE DA ESCADA



DISPLAY DE AUDITÓRIO



43

Fonte: Sicredi.

Figura 19. Ciclo 4: Mobilidade

Certificação LEED – Campanha de Comunicação

Sicredi

CICLO 4: MOBILIDADE – Janeiro de 2015

Objetivos:

- Conscientizar o público sobre os efeitos negativos do uso individualizado dos veículos particulares
- Apresentar alternativas como a carona e a bicicleta
- Reduzir o número de funcionários que estacionam seus veículos na rua, diminuindo os riscos
- Meta: ampliar o uso de transporte alternativo pelos Colaboradores do CAS

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

PANFLETO

FAIXA DE ESTACIONAMENTO

MURAL DAS COPAS

Fonte: Sicredi.

Figura 20. Ciclo 4: Mobilidade – Peças de comunicação

Certificação LEED – Campanha de Comunicação

Sicredi

CICLO 4: MOBILIDADE – Janeiro de 2015

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

CAMISETAS

PLACAS VAGAS

SELO PARA CARONISTAS

ADERIVO BICICLETÁRIO

PALESTRAS SOBRE PEDAL URBANO

FOLDERS

ACÇÃO CARONAS

Fonte: Sicredi.

Figura 21. Ciclo 5: Resíduo

Certificação LEED – Campanha de Comunicação

CICLO 5: RESÍDUO – Fevereiro/Março de 2015

Objetivos:

- Ampliar o envio de resíduos orgânicos para a compostagem
- Evitar a contaminação dos Resíduos Recicláveis
- Divulgar o Plano de Gestão de Resíduos
- Meta: desviar do aterro sanitário 50% do resíduo gerado

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

ENTREGA DE PANFLETOS

E-MAIL MARKETING

MURAL DAS COPAS

Fonte: Sicredi.

Figura 22. Ciclo 5: Resíduo – Peças de comunicação

Certificação LEED – Campanha de Comunicação

CICLO 5: RESÍDUO – Fevereiro/Março de 2015

PEÇAS DE COMUNICAÇÃO:

ADESIVOS COLETORES

CARTA AO GESTOR

ADESIVO VASO SANITÁRIO

Fonte: Sicredi.

Figura 23. Os resultados do projeto

Certificação LEED – Sicredi



- Em 2014, o Centro Administrativo Sicredi (CAS) foi registrado no projeto de Certificação LEED.

- Entre março de 2015 e fevereiro de 2016, o CAS foi avaliado dentro da metodologia da Certificação, que prevê a análise dos seguintes itens:

- **PRÉ-REQUISITOS:** são requisitos mínimos a serem atendidos pelo projeto, para que tenha direito a acumulação de pontos para certificação, caso não sejam atendidos o projeto não poderá ser certificado.

CRÉDITOS (RECOMENDAÇÕES): valem pontos que variam de acordo com a categoria a ser atendida, a partir de um número mínimo de pontos a construção poderá ser certificada em 4 níveis: Certificada, Prata, Ouro ou Platina.



Fonte: Sicredi.

Figura 24. Centro Administrativo Sicredi (CAS)

Centro Administrativo Sicredi (CAS)

aproximadamente
1.700
colaboradores

aproximadamente
2.000
pessoas circulando
diariamente

- 28.000 m² de terreno
- 33.000 m² de área construída
- A função do CAS é prover serviços em escala para todo Sistema e promover o desenvolvimento de novos produtos, serviços e negócios para as Cooperativas e Centrais Sicredi



Fonte: Sicredi.

Figura 25. Certificação LEED – Sicredi

Certificação LEED – Sicredi

- Após o processo de avaliação de pré-requisitos* e créditos**, o CAS é o

PRIMEIRO EDIFÍCIO CERTIFICADO LEED PRÉDIOS EXISTENTES: OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO, NÍVEL PLATINUM NO BRASIL.

Maior pontuação alcançada na América Latina:

88 PONTOS

PRÉ-REQUISITOS*
São requisitos mínimos a serem atendidos pelo projeto, para que tenha direito a acumulação de pontos para certificação, caso não sejam atendidos o projeto não poderá ser certificado.

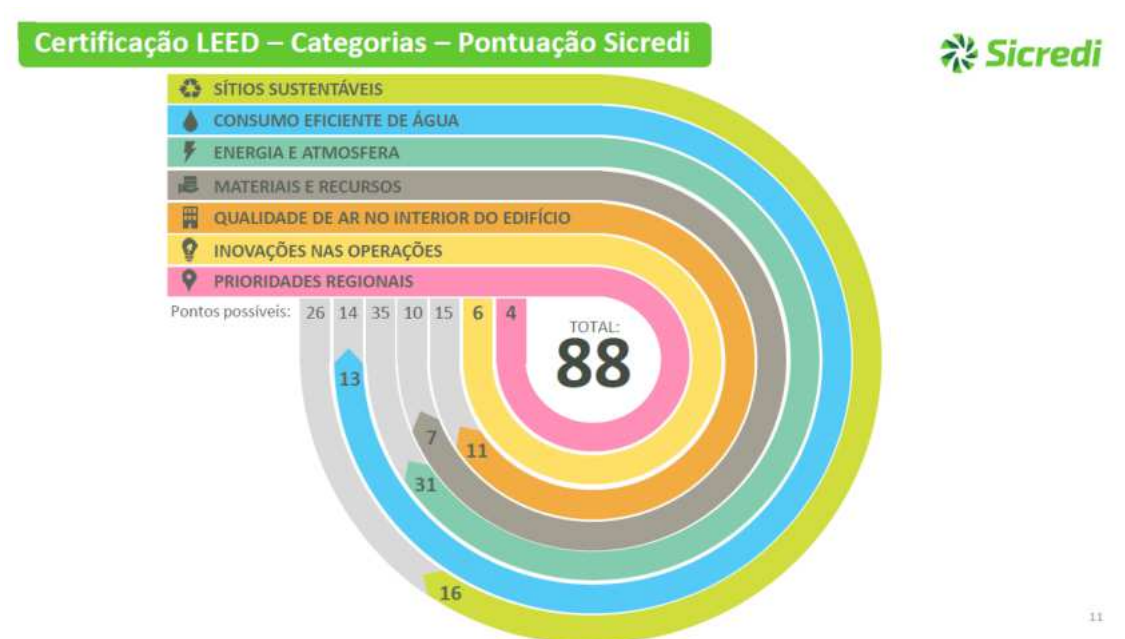


CRÉDITOS (RECOMENDAÇÕES)**
Os créditos valem pontos que variam de acordo com a categoria a ser atendida, a partir de um número mínimo de pontos a construção poderá ser certificada em 4 níveis: Certificada, Prata, Ouro ou Platina.

10

Fonte: Sicredi.

Figura 26. Certificação LEED – pontuação Sicredi




Fonte: Sicredi.

Figura 27. Certificação LEED – Benefícios

Certificação LEED - Benefícios

- Melhoria na qualidade do ambiente interno
- Maior produtividade e benefícios a saúde dos colaboradores
- Redução na geração de resíduos e destinação de grande parte dos resíduos gerados para reciclagem
- Redução nas emissões de gases do efeito estufa
- Preservação do habitat e das espécies com plantas nativas/adaptadas

INICIATIVA/REDUÇÃO DE CUSTO	R\$/ANO
Consumo eficiente de água - ÁGUA	109.303
Energia e Atmosfera – ENERGIA ELÉTRICA	383.956
Total/ano	493.259




Fonte: Sicredi.

Figura 28. Qualidade ambiental externa – paisagismo e transporte alternativo

Certificação LEED - Categorias

QUALIDADE AMBIENTAL EXTERNA – Sítios Sustentáveis



Paisagismo – Plantas nativas ou adaptadas



Transporte Alternativo



14

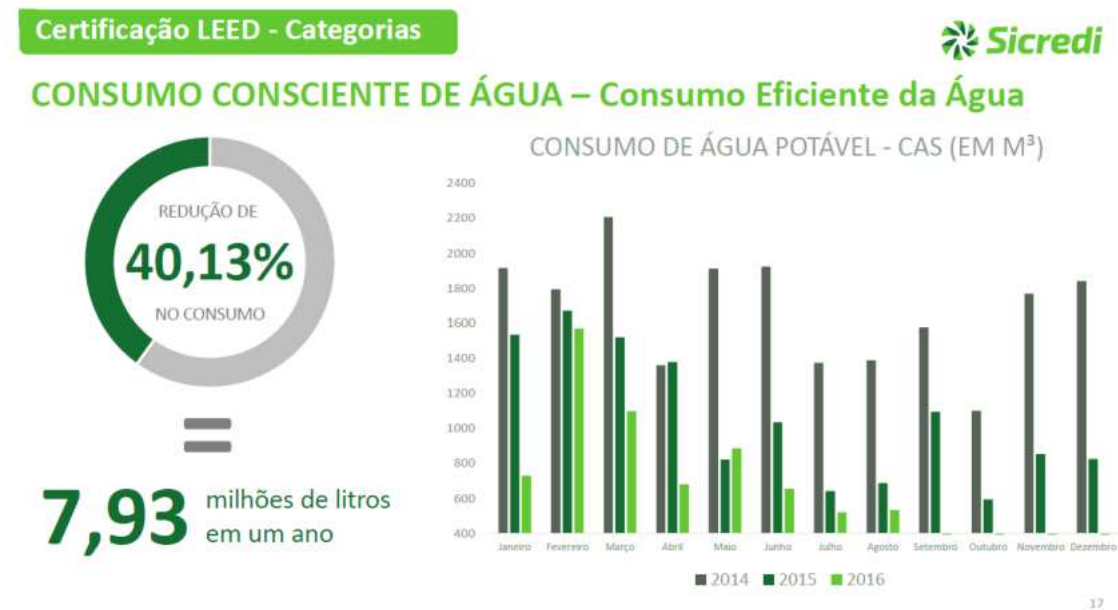
Fonte: Sicredi.

Figura 28. Qualidade ambiental externa – redução das ilhas de calor



Fonte: Sicredi.

Figura 30. Consumo consciente de água 2



Fonte: Sicredi.

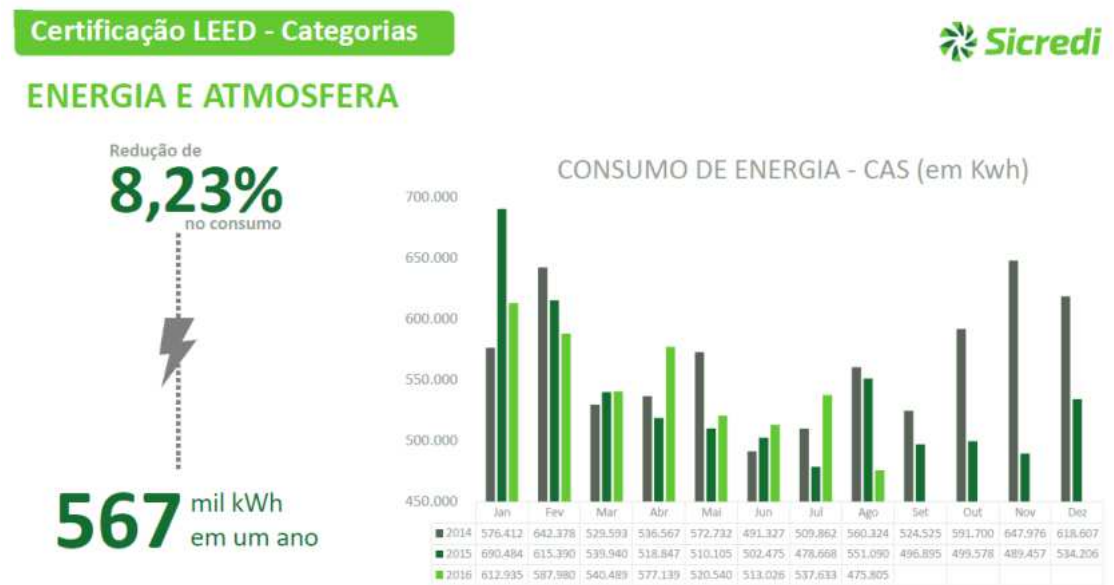
Figura 291. Consumo consciente de água 3



18

Fonte: Sicredi.

Figura 32. Energia e atmosfera 2



20

Fonte: Sicredi.

Figura 33. Energia e atmosfera 3



21

Fonte: Sicredi.

Figura 34. Energia e atmosfera 4



22

Fonte: Sicredi.

Figura 35. Compras e gestão de resíduos 2



24

Figura 36. Qualidade interna 2



27

Fonte: Sicredi.

Figura 37. Qualidade interna 3

Certificação LEED - Categorias



QUALIDADE INTERNA – Qualidade Ambiental no Interior do Edifício



Fonte: Sicredi.

Figura 38. Qualidade interna 4

Certificação LEED - Categorias



QUALIDADE INTERNA – Qualidade Ambiental no Interior do Edifício

- Ações implementadas:
- Pesquisa com os usuários – Torres C e D
 - Comissionamento do sistema de ar condicionado
 - Balanceamento da ventilação de ar externo nos pavimentos
 - Adequação da exaustão na Torre D
 - Limpeza nas grelhas de retorno
 - Implementação da Política de Controle de fumo nas edificações
 - Auditoria de Limpeza: avaliado de acordo com a metodologia APPA

Mapa de Fumantes:



Fonte: Sicredi.

Figura 39. Investimentos

Certificação LEED - Investimentos



INICIATIVA	INVESTIMENTO (R\$)
Sítios Sustentáveis	137.029
Consumo eficiente de água	831.605
Energia e Atmosfera	661.663
Materiais e Recursos	69.404
Qualidade Ambiental Interna	160.241
Inovação nas Operações	110.478
Consultoria + Certificação	474.461
Total	2.444.880

32

Com toda um trabalho de comunicação, o Gerente de Facilidades do Sicredi (aqui representado por Dino Soccol Filho, Administrador de Bens do Sicredi e Luiz Santos Vieira, Supervisor do Condomínio Sicredi), criou-se um repertório de comunicação com começo, meio e fim.

Através desse estudo de caso, foi possível envolver os clientes internos e externos que puderam acompanhar o passo a passo do processo e os resultados advindos da primeira certificação LEED EB O&M Platinum do Brasil, que conquistaram para sua matriz em 2016 obtendo 88 pontos, sendo a maior pontuação alcançada na América Latina. Um dos êxitos do projeto foi obtido com uma inteligente campanha de comunicação, com ações desenvolvidas focadas na mudança de consciência dos públicos impactados, seja na adoção de um novo hábito, como ir trabalhar de bicicleta, ou com a eliminação de comportamentos indesejados (desperdício de luz ou água). Os proveitos da certificação que trouxe: melhoria na qualidade do ambiente interno, maior produtividade, benefícios à saúde dos colaboradores, redução de resíduos e emissões de gases, preservação do habitat e as economias financeiras geradas com as ações.

A partir das próximas páginas, acompanhe outros pequenos exemplos práticos de comunicar através da identificação visual.

A. Guia orientativo de uso, operação e manutenção das edificações

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** Manual da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) e do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (Secovi-SP): *Boas práticas para entrega do empreendimento desde a sua concepção*. Brasília/São Paulo: CBIC/Secovi-SP, 2016.
- **Características das organizações:** a Câmara Brasileira da Indústria da Construção tem o objetivo de tratar das questões ligadas à indústria da construção e ao mercado imobiliário e de ser a representante institucional do setor no Brasil e no exterior. E o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo tem como objetivo fortalecer o setor imobiliário para fortalecer o Brasil.
- **Objetivo da comunicação:** de alcance nacional, o guia *Boas práticas para entrega do empreendimento desde a concepção* (CBIC & Secovi-SP, 2016) (**Figura 45**) tem o papel de comunicar, instruir e subsidiar a elaboração dos manuais do proprietário e das áreas comuns, propondo, inclusive, maior uniformização desses instrumentos. Além de orientar os clientes e/ou proprietários de novos espaços.
- **“Meios de comunicação”:** livro.
- **Descritivo da ação:** a CBIC e o Secovi-SP, e suas entidades associadas, com a clara percepção de que o sucesso de um empreendimento está diretamente ligado à relação entre as empresas e seus clientes, vêm desenvolvendo ações de capacitação voltadas a incorporadoras e construtoras para melhoria dessa relação. Essas ações nitidamente já mostram resultados de melhorias nos processos internos das empresas voltados ao atendimento e à assistência técnica; ao relacionamento com os clientes; ao desenvolvimento de fornecedores; ao engajamento com as entidades da cadeia produtiva e agentes financiadores, e à melhora da imagem do setor junto ao Poder Judiciário e à sociedade.
- **Resultados alcançados:** Paulo Safady Simão, presidente da CBIC, informa que a elaboração do guia em 2016 teve como justificativa a revisão das normas ABNT NBR 5674 e ABNT NBR 14037, que

apresentam diretrizes para elaboração dos manuais e do sistema de gestão de manutenção da edificação, e da norma ABNT NBR 15575, que estabelece níveis de desempenho, sugestões de prazos de garantias, e que destaca a importância do correto uso e manutenção do imóvel. Somadas a elas, precisava de revisão também a recém-publicada norma ABNT NBR 16280, que estabelece os requisitos para os sistemas de gestão de controle de processos, projetos, execução e segurança a serem adotados na execução de reformas em edificações vem completar o conceito do correto uso do imóvel.

Essas normas, em suas versões mais atualizadas, bem como as legislações vigentes, devem ser seguidas na elaboração dos manuais.

A entrega dos manuais de uso e operação das edificações – Proprietário e Áreas Comuns – tem como função ressaltar que a durabilidade de uma edificação está ligada não só aos fatores relacionados ao projeto e execução da obra, mas, também, ao correto uso e manutenção, principalmente a manutenção preventiva. Portanto, é importante realizar esforços conjuntos no sentido de mudar a cultura da falta de cuidados e atenção rotineiros com a edificação. (SIMÃO, 2014)

Figura 30. Guia orientativo boas práticas para entrega do empreendimento desde à concepção



Fonte: CBIC e Secovi-SP.

B. Fachadas lojas de supermercados

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** da assessoria de imprensa do Grupo Carrefour Brasil, em julho de 2017 de uma Comunicação Externa. Contato: leandro_buarque@carrefour.com. Endereço: Rua George Eastman, 213, Morumbi – São Paulo/SP – 05690-000.
- **Características da organização:** o Carrefour foi o primeiro hipermercado do Brasil. A rede de lojas está espalhada por todo o país com as bandeiras Carrefour Hipermercado, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Carrefour Drogaria, Carrefour Posto, Atacadão e Supeco.
- **Objetivo da comunicação:** o objetivo da comunicação foi o de identificar as imagens das fachadas dos supermercados com os lugares que eles estão localizados. Isso também é observado na fachada do Carrefour Limão:

Figura 31. Carrefour Limão



Fonte: Assessoria de imprensa do Grupo Carrefour Brasil.

- **“Meios de comunicação”:** fachada de lojas.
- **Descritivo da ação:** em 2017, a área de Comunicação Externa do Grupo Carrefour Brasil adotou um projeto que tem como elemento principal o pontilhismo, que se utiliza de chapas de aço perfuradas e iluminadas com LED para destacar o elemento gráfico de cada hipermercado, além do jardim verde vertical, como é observado na **Figura 46** do Carrefour Vila Leopoldina, que fica em frente ao Parque Estadual Villa-Lobos:

Figura 32. Fachada Carrefour Vila Leopoldina



Fonte: Assessoria de imprensa do Grupo Carrefour Brasil.

- **Resultados alcançados:** a comunicação pretende sensibilizar o consumidor das lojas, sobre a estratégia do Carrefour em valorizar o entorno com a nova identificação e em trazer proximidade com a comunidade dos dois bairros para com as lojas.

C. Outubro Rosa e Oliveira de 300 anos

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** da assessoria de imprensa do Hospital Moriah: Rojas Comunicação, em 20 de outubro de 2016 – Hospital Moriah Celebra outubro Rosa.

- **Características da organização:**

Hospital Moriah surgiu com uma proposta de resgate aos valores de acolhimento e humanização, sedimentados nas boas práticas de hospitalidade e individualização do cuidar oferecidas aos nossos pacientes, médicos e familiares. O nome Moriah é uma referência ao Monte Moriah, local sagrado e de muita inspiração, localizado em Jerusalém, Israel. (Hospital Moriah, 2018)

- **Objetivo da comunicação:** alinhar a comunicação junto a campanha de conscientização do câncer de mama junto aos seus clientes, funcionários, visitantes e passantes.
- **“Meios de comunicação”:** área verde de destaque no projeto arquitetônico da instituição.
- **Descritivo da ação:** em outubro de 2016, na entrada principal do Hospital Moriah, localizado em Moema, bairro da Zona Sul da capital paulista, uma grande área verde de destaque no projeto arquitetônico da instituição ganhou

uma iluminação rosada por conta da campanha de conscientização do câncer de mama junto aos seus clientes, funcionários, visitantes e passantes.

- **Resultados alcançados:** a **Figura 48** mostra foto da área verde na transitada Avenida Rubem Berta, próximo ao Aeroporto de Congonhas:

Figura 33. Área verde com iluminação rosada na Avenida Rubem Berta



Fonte: Rojas Comunicação.

Entre as mais de dez espécies no jardim, uma em especial chama a atenção de quem estava no hospital e em seu entorno. A oliveira de aproximadamente 300 anos fica ainda mais chamativa com as cores do outubro Rosa. A árvore foi trazida de Israel com a copa podada e foi plantada especialmente no jardim do Hospital Moriah com a ajuda de um guindaste ainda durante a construção em 2013. Veja na **Figura 49**:

Figura 34. Oliveira de aproximadamente 300 anos iluminada com rosa



Fonte: Rojas Comunicação.

Trata-se de uma das árvores frutíferas mais antigas que se tem conhecimento e carrega uma grande importância histórica e simbólica. Seu cultivo remonta mais de seis mil anos e o seu fruto, a oliva, é citado em diversas passagens da Bíblia, porque o azeite – óleo com propriedade medicinal – era muito utilizado na antiguidade. No contexto espiritual, o azeite simboliza a presença e a proteção do Espírito Santo. O Hospital Moriah conta também com outras espécies como mirra arábica, apaga-fogo, violeta, cipreste do mediterrâneo, lantana, tamareira silvestre, murta-de-cheiro e azaleia.

D. Fachada chama atenção para outubro Rosa

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** a EBM Desenvolvimento Imobiliário chama atenção para campanha Outubro Rosa. Empresa convidou artista plástico para fazer intervenção em seu estande de vendas e vai desenvolver uma série de ações durante este mês para orientar sobre a prevenção do câncer de mama, em outubro de 2016.

- **Características da organização:**

EBM Desenvolvimento Imobiliário é uma empresa do setor da indústria da construção. Atua desde concepção e desenvolvimento até a comercialização e gestão de negócios imobiliários nas suas mais diversas modalidades, e configura-se como uma empresa de Real State.

A EBM possui três unidades de negócios, incorporação, propriedades e urbanismo e três plataformas de serviços, construção, imobiliária e Gestão com atividades bem definidas e especializadas, que se completam. (EBM, 2018)

- **Objetivo da comunicação:** a empresa quer ser instrumento de lembrança e conscientização para as mulheres sobre a importância do autoexame de prevenção, a fim de que, ao obter um diagnóstico em tempo hábil, a doença não avance e possa ser curada.
- **“Meios de comunicação”:** estande de vendas e logomarcas nas redes sociais digitais.

- **Descritivo da ação:** no mês de conscientização sobre a prevenção do câncer de mama, a EBM Desenvolvimento Imobiliário se une à campanha mundial outubro Rosa. Em outubro de 2017, com o lema “Assuma um compromisso com sua saúde: declare amor próprio”. Para o coordenador de comunicação da EBM, Ademar Moura, a empresa não poderia ficar de fora de um movimento tão relevante como o Outubro Rosa, uma vez que a responsabilidade social está no DNA da companhia: “O Outubro Rosa é uma campanha que salva vidas e a EBM, com toda a força de sua marca e a tradição de 35 anos de mercado, está usando esse apelo junto ao público em prol de uma causa de saúde pública” (MOURA, 2016).
- **Resultados alcançados:** entre as ações relacionadas para o outubro Rosa, a incorporadora convidou o artista plástico Eduardo Luz para fazer uma intervenção artística no Espaço EBM. O estande de vendas da empresa localizado na Alameda Ricardo Paranhos, em Goiânia-GO, ganhou um grafite na fachada evocando elementos femininos e ligados à campanha, como observado na Figura 50:

Figura 35. Espaço EBM grafitado para o outubro Rosa



Fonte: EBM Desenvolvimento Imobiliário.

As redes sociais digitais e o *site* da EBM também foram reformulados com foco na ação e a logomarca da empresa nos perfis do Facebook e Instagram ganharam a cor rosa, símbolo da campanha.

E. Planet 21 da AccorHotels

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** de visita *in loco* no hotel, em 23 de março 2017, mais informações do *site*: <www.accorhotels.com/pt-br/sustainable-development/index.shtml>.
- **Características da organização:** a AccorHotels é uma multinacional presente nos ramos de hotelaria, agências de viagens, spa's e restauração, e gestão de cassinos, que tem sede na França.
- **Objetivo da comunicação:** com o Planet 21, a AccorHotels age para uma hospitalidade positiva, procurando sensibilizar seus hóspedes quanto as questões sustentáveis. A empresa é engajada há muitos anos neste movimento e não cansa de fazer suas práticas evoluírem. Com o programa Planet 21, o Grupo demonstra objetivos ambiciosos para 2020, articulados em quatro eixos estratégicos: agir com seus colaboradores, envolver seus clientes, inovar em conjunto com seus parceiros e agir com as comunidades locais.
- **“Meios de comunicação”:** totens espalhados nos hotéis da rede.
- **Descritivo da ação:** a ação é realizada internamente pelos funcionários da companhia e amplamente mobilizadas pelo mundo inteiro.
- **Resultados alcançados:** veja um totem da campanha na **Figura 51** que fica em cada um dos hotéis mostrando os compromissos da rede hoteleira com a causa:

Figura 36. Totem da campanha Planet 21



F. Comunicação e arquitetura para sensibilizar stakeholders

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** matéria da revista *Infra*: “Desapegar deste escritório não será tão fácil”. Disponível em: <www.revistainfra.com.br/Textos/17462/Desapegar-deste-escrit%C3%B3rio-n%C3%A3o-ser%C3%A1-t%C3%A3o-f%C3%A1cil>.
- **Características da organização:** a OLX é uma empresa de tecnologia presente em mais de 60 países, e que cresce no Brasil ao estimular uma nova cultura de consumo com o reaproveitamento de coisas, conectando pessoas para que elas possam comprar e vender de forma fácil e rápida.
- **Contextualização e objetivo da comunicação:** como é sabido, os ambientes de trabalho interferem no conforto e bem-estar das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados dos negócios. O *International Well Building Institute* (IWBI) – instituto certificador focado na saúde e bem-estar das pessoas – acredita que os edifícios não devem ser melhores apenas para o planeta, mas também para as pessoas que o habitam, viabilizando o ambiente construído como uma ferramenta de melhoria da saúde humana, bem-estar e conforto, a fim de elevar os padrões de qualidade de vida e, conseqüentemente, o desempenho dos ocupantes.
- **“Meios de comunicação”:** espaços corporativos (sede da OLX).
- **Descritivo da ação:** além do desejo de investir em um novo ambiente de trabalho na capital fluminense, surgiu a necessidade de comunicar aos *stakeholders* o crescimento da OLX, atendendo às necessidades de seus colaboradores e dispendo de um espaço capaz de refletir o seu *core business*, que tem tudo a ver com conexão.
- **Resultados alcançados:** Com a estratégia, conseguiu-se alcançar uma arquitetura moderna que traduziu o momento da companhia (**Figura 52**) e ao mesmo tempo incorporou mensagens educativas para os usuários com o objetivo de manter a nova sede sempre em perfeita condição de uso por todos que lá habitam (**Figuras 53 e 54**).

Figura 37. Sede da OLX



Fonte: revista Infra.

Figura 38. Painel com mensagem educativa nos banheiros



Figura 39. Painel com mensagens educativas nas salas de reunião



Fonte: revista Infra.

G. Fachada iluminada para comunicar arte e negócio

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** da assessoria de imprensa do Banco Santander, em 16 de março de 2016, “Moderno, sofisticado e inovador: Teatro Santander abre suas portas”.
- **Características da organização:** modernidade, sofisticação e inovação. Estas são as principais características do Teatro Santander, com capacidade total para até 2.085 espectadores, que foi concebido para ser um espaço cultural multiuso que abrigará desde grandes musicais, concertos, desfiles de moda, shows e dramaturgia, até eventos corporativos, entre outros – graças a seu inédito sistema de recolhimento automático das poltronas e de varas cênicas automatizadas, que permitem a mudança de configuração do espaço em questão de minutos.
- **Objetivo da comunicação:** a fachada tem o objetivo de comunicar a união entre arte oferecida pelo teatro e o negócio do banco Santander.
- **“Meios de comunicação”:** fachada de teatro.
- **Descritivo da ação:**

Investir em um espaço inédito como o Teatro Santander é uma forma de incentivar a produção artística e de participar diretamente do desenvolvimento cultural dos brasileiros. Isso faz parte do compromisso do Santander com o País. Estar neste empreendimento é tratar a plateia como protagonista, porque ela será a grande beneficiada. Quando o público está satisfeito, é a arte que sai mais fortalecida. (MADUREIRA, 2016)

- **Resultados alcançados:** veja a fachada do Teatro Santander na **Figura 55:**

Figura 40. Fachada do Teatro Santander



Fonte: Assessoria de imprensa do Banco Santander

H. Comunicação visual em detalhes

- **Fonte de informação através da qual o estudo de caso foi extraído:** visita técnica ao Edifício Portinari Centro Corporativo por ocasião da Retrospectiva 7º Infra Centro-Oeste. Disponível em: <www.revistainfra.com.br/Textos/18319/Retrospectiva-7%C2%BA-INFRA-Centro-Oeste>.
- **Características da organização:** Edifício Portinari Centro Corporativo, localizado na região central de Brasília, é um empreendimento sustentável com arquitetura projetada para Certificação LEED Gold. Com área total construída 17.000 m², o Portinari é destinado ao uso corporativo e conta com pavimentos dotados de vãos livres com máxima flexibilidade, quatro subsolos de garagem para 295 veículos, rede de cabeamento estruturado, forro modular e sistema de ar condicionado do tipo VRF built-in. Para maior conforto térmico e acústico a fachada do prédio é revestida com vidro duplo insulado e brise de vidro serigrafado. Dois grupos geradores de 750 Kva garantirão o funcionamento integral dos sistemas do edifício em uma eventual falha no fornecimento da energia elétrica da concessionária.
- **Objetivo da comunicação:** obtenção da Certificação LEED Gold.
- **Meios de comunicação:** cartazes espalhados pelo empreendimento.

- Descritivo da ação:** o Edifício Portinari foi projetado com vistas à obtenção do selo de sustentabilidade LEED Gold, certificação internacional concedida pela *U.S. Green Building Council* que, pelos diversos requisitos cumpridos para certificação, lhe garante um enorme diferencial em termos de economia energética na operação, respeito ao meio ambiente e bem-estar dos usuários. Dentre os diversos itens que proporcionarão maior economia na operação do edifício, destacam-se o sistema de automação predial, a instalação de luminárias em LED em 100% do empreendimento, a implantação de placas fotovoltaicas para geração de energia elétrica, uma central de captação de água para reúso e o sistema de descarga a vácuo. A título comparativo, em relação a um edifício não certificado a previsão de economia de energia elétrica é de 36% e a previsão de economia no consumo de água é de aproximadamente 48%.

Nota-se na edificação uma grande preocupação em orientar e comunicar seus usuários, através de placas, que identificam todas as áreas técnicas e de serviços do empreendimento. Veja nas **Figuras 56 e 57**:

Figura 41. Placas que identificam as áreas técnicas e de serviços do empreendimento



Fonte: revista Infra.

Figura 42. Placas que identificam as áreas técnicas e de serviços do empreendimento, junto com a fachada e a equipe que lá trabalha



Fonte: revista Infra.

- **Resultados alcançados:** migração da pré-certificação LEED Gold para a certificação definitiva LEED Platinum, tornando-se o 11º edifício com essa certificação no Brasil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma sociedade em que as informações se propagam tão rapidamente, o profissional que atua em Gerenciamento de Facilidades precisa se preparar para os desafios que esse contexto apresenta e utilizar a Comunicação a seu favor. Para além dos diferenciais internos, as empresas devem usar a Comunicação como um diferencial estratégico, pois no contexto empresarial, a comunicação é um conjunto de ações comunicativas interligadas que visa à construção da identidade, imagem e reputação corporativa e oferece apoio às organizações para enfrentar ou evitar impactos sociais, econômicos, conflitos, mudanças e crises. Uma ferramenta que deixa de ser um instrumento complementar para tornar-se estratégica e fundamental para o êxito corporativo, além de evidenciar e dar audiência e visibilidade à organização e a seus profissionais.

Dessa forma, é essencial pensar na comunicação como uma boa estratégia para lidar com o cenário competitivo que se tem atualmente no mercado, como previmos no objetivo geral. Isso porque, a comunicação utilizada de maneira eficaz é uma das chaves para o sucesso do Gerenciamento de Facilidades. Primeiro, porque os *boards* das companhias lidam com um mundo de questões diferentes em seu dia a dia e esperam que o Gerente de Facilidades seja o especialista no Gerenciamento de Facilidades. Segundo, porque para se comunicar efetivamente com a alta direção, o Gerente de Facilidades precisa de confiança, conhecimento e capacidade de falar em termos que inteligíveis. Sua linguagem precisa ter sinergia com o mundo dos negócios. Visto que, o Líder de Gerenciamento de Facilidades está em uma posição privilegiada para ver, conversar e trabalhar com todos os níveis e funções na organização, conhecendo os negócios especializados e o ponto de vista de cada unidade de negócio dentro da organização.

É condição do Gerente de Facilidades conhecer não apenas o tipo de espaço e equipamento de que cada departamento precisa, mas também os impulsionadores de negócios que eles experimentam. Além do conhecimento das atividades inerentes ao Gerenciamento de Facilidades, a competência em se comunicar e entender cada *stakeholder* (clientes estratégicos) beneficiará os gerentes a serem os Relações Públicas deles mesmos, como previu Cotts, Roper e Payant (2009), podendo assim serem considerados como conselheiros, capazes de contribuir com o futuro das

organizações, e não simplesmente serem considerados como um simples “prestador de serviços”, como acontece hoje em dia, na maioria das organizações. Isso corrobora com nosso objetivo geral, que era o de elucidar que um plano de comunicação pode ser um diferencial para a área de Gerenciamento de Facilidades, para isso, trazemos aqui algumas premissas para uma comunicação eficaz, elaborado com ajuda do estudo do referencial teórico e dos casos apresentados:

- Dominar os sistemas e dispositivos utilizados na comunicação dentro da empresa e como as pessoas se relacionam e interagem no ambiente de trabalho, respeitando as regras da empresa e as legislações locais, inclusive com informações confidenciais.
- Desenvolver habilidades interpessoais para dominar os diversos tipos de comunicação possíveis, tanto oral quanto escrita, internas ou externas (por exemplo, reuniões, e-mails, cartas, formulários, relatórios, memorandos, atas, agendas de reuniões, manuais técnicos e processuais, sinalizações locais de trabalho, quadros brancos, quadros de pin ups, telefone, WhatsApp, Telegram, conversas individuais, treinamentos, apresentações etc.).
- Desenvolver, implementar, gerenciar e supervisionar o desenvolvimento e uso do plano de comunicação estratégico, definindo ações simples a serem implementadas para atingir os objetivos de marketing.
- Criar uma atmosfera receptiva e bem-humorada, evitando um ambiente tenso.
- Selecionar meios e técnicas apropriados para situações de comunicação com as partes interessadas.
- Desenvolver e ter atenção à linguagem corporal.
- Refletir sobre seu tom de voz nas comunicações orais e escritas, pensando sempre em ser articulado.
- Preparar e entregar mensagens que atinjam os resultados pretendidos com a linguagem dos negócios, que deve ser educada, respeitosa, tolerante, correta, simples, confiante, séria e fácil de entender, evitando-se repetição desnecessária, linguagem ofensiva ou discriminatória, racista ou sexista.
- Promover informações e recomendações de Gerenciamento de Facilidades para partes interessadas internas e externas (funcionários da infraestrutura e serviços, público, gerência sênior, clientes e conselhos de administração).

- Preparar relatórios para as partes interessadas (equipe da instalação, público, gerência sênior, clientes, diretorias etc.), inclusive um relatório anual para ser enviado e comunicado a toda organização, enfatizando como sua área foi importante.
- Definir os grupos-alvo de atendimento e gerenciar suas percepções, expectativas e como ajudá-los, estando em sinergia com eles e respeitando suas diferenças culturais.
- Revisitar processos e perfis dos *stakeholders*, para constante melhoria.
- Deter constantemente a atenção da diretoria.
- Saber quando pedir ajuda para se comunicar, a fim de passar a mensagem real.
- Dar *feedbacks* apropriados, utilizando a escuta ativa.

Assim, para que a Comunicação seja eficiente, é imprescindível que a organização tenha um conteúdo relevante para comunicar, que seja estratégico e exclusivo, a exemplo do estudo de caso do Sicredi, apresentado nesta monografia. Esse conteúdo precisa estar em sintonia com as necessidades, expectativas e linguagens de todos os agentes envolvidos no uso, operação e manutenção das edificações. E é interessante que o Gerente de Facilidades identifique os conteúdos relevantes a seu público e estabeleça um plano de comunicação para manter a comunicação ativa. Como demonstrado no caso do Sicredi, a área de Gerenciamento de Facilidades elaborou um plano de comunicação internamente, com o apoio da assessoria de imprensa da empresa e do público interno. Esse plano foi feito para comunicar ações importantes de sustentabilidade realizadas na empresa e ajudou com as medidas realizadas a melhorar diversos indicadores, como consumo de água, coleta seletiva de materiais recicláveis, certificações de sustentabilidade etc. Isso prova que a Comunicação, se adaptada ao perfil da área de Gerenciamento de Facilidades, ou seja, com uma linguagem direcionada, expressiva e diferenciada, pode e deve ser realizada como um diferencial estratégico, proporcionando competitividade e sucesso para o gestor, corroborando com o objetivo específico 2.

Além disso, para o sucesso dessa comunicação foram utilizados diversos meios de comunicação, como o “Túnel das sensações”: que passava por um espaço

caótico e um espaço sustentável que visa à experimentação de sensações por seu público; *e-mail marketing* para colaboradores; panfletos; murais; *banners*; adesivos nas pias, nas descargas, nos espelhos do banheiro, nos chuveiros, nos botões dos elevadores, nos espelhos dos elevadores, nos degraus das escadas e nos coletores; placas; panfletos; faixas de estacionamento; camisetas; placas de vagas; *display* de bebedouros; cintas para térmicas; cartas aos gestores; selo para caronistas; palestras sobre pedal urbano e *folders*. Isso demonstrou que diversos meios podem ser identificados para comunicar o valor da atividade de Gerenciamento de Facilidades nas organizações, como previu-se no objetivo específico 1.

E como visto no estudo de caso e nos outros exemplos práticos apresentados, todos os potenciais corporativos devem estar interligados e em sincronia para a prosperidade do negócio. É preciso ter criatividade para inovar e comunicar de maneira eficaz.

Assim, é possível concluir que a Comunicação, enquanto uma competência do Gerente de Facilidades, ajuda a promover seus produtos, serviços e sua imagem perante seus públicos. Portanto, um plano de comunicação eficiente dará visibilidade sobre a importância da área de Gerenciamento de Facilidades para o mundo dos negócios, corroborando com o objetivo específico 3.

Enfim, para um Gerente de Facilidades demonstrar o valor da sua área e de suas competências é preciso apresentar os resultados do seu trabalho por meio de uma comunicação eficiente e clara. Isso porque, como já foi dito, a comunicação é uma via de mão dupla, pois sempre terá o emissor e o receptor da mensagem. No caso do Gerente de Facilidades como emissor, é por meio da comunicação que entenderá seu receptor – representado pelo seu público-alvo –, e que vai identificar e priorizar suas necessidades. É pela comunicação também que o Gerente de Facilidades vai informar seus resultados e assegurar sua influência positiva no destaque de sua área, tornando o Gerente de Facilidades visível na organização.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORHOTELS. **Com o Planet 21, a AccorHotels age para uma hospitalidade positiva.** [S.l.]: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.accorhotels.com/pt-br/sustainable-development/index.shtml>>. Acesso em: 5 set. 2018.

ADZUNA. Dicionário corporativo: aprenda a falar a língua da sua empresa. **Comunique-se Portal**, 5 jul. 2018. Disponível em: <<https://portal.comunique-se.com.br/dicionario-corporativo-aprenda-a-falar-a-lingua-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

ALVES, E. P. **Valor agregado em organizações de gerenciamento de facilidades.** Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 15. 2018.

ANTONIOLI, P. E. **Material de sala de aula.** [S.l.]: [s.n.], 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITIES (ABRAFAC). Sobre a ABRAFAC. **http: //www.abrafac.org.br/sobre/**, 2018-2019. Disponível em: <<http://www.abrafac.org.br/sobre/>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 14037. Manual de operação, uso e manutenção das edificações – Conteúdo e recomendações para elaboração e apresentação.** Rio de Janeiro. 1998.

ATKIN, B.; BROOKS, A. **Total Facility Management.** 3a. ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2009.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Brasília: INL, 1975.

BUENO, W. D. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CAHEN, R. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Best Seller, 1990.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO; SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Boas práticas para entrega do empreendimento desde à concepção.** São Paulo: CBIC e Secovi-SP, 2016.

CENTERS OF EXCELLENCE (COE) FOR LABOR MARKET RESEARCH. **Facilities managers employer needs assessment: employer needs assessment.** Los Angeles, Orange, Riverside e Condado de San Bernardino. 2016.

COTTS, D. G.; ROPER, K. O.; PAYANT, R. P. Capítulo 31. In: COTTS, D. G.; ROPER, K. O.; PAYANT, R. P. **The Facility Management handbook**. Nova York: Amacom, 2009.

DEGANI, C. M. **Modelo de gerenciamento da sustentabilidade de facilidades construídas**. São Paulo: USP, v. Tese, 2010.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: (ORG.), M. M. K. K. **Comunicação organizacional - linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009.

EBM. A EBM. **EBM**, 2018. Disponível em: <<http://www.ebm.com.br/empresa>>.

GOIÁS EMPRESAS. **EBM chama atenção para campanha Outubro Rosa**. Goiânia: [s.n.], 2016. Disponível em: <<http://goiasempresas.com.br/ebm-chama-atencao-para-campanha-outubro-rosa/>>. Acesso em: 5 set. 2018.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro. 2003.

GRAÇA, M. E. A. Gerenciamento de facilidades, 2012. Disponível em: <www.poliintegra.poli.usp.br/cursos/gerenciamento-de-facilidades>. Acesso em: 2015 ago. 1.

GRAÇA, M. E. A. **A normalização de Facility Management no Brasil**. Palestra Hospitalar Facilities. São Paulo: Talen. 2018.

GREGORUTTI, L. Por dentro da normalização de gerenciamento de facilidades. **Infra**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.revistainfra.com.br/Textos/18383/Por-dentro-da-normaliza%C3%A7%C3%A3o-de-gerenciamento-de-facilidades>>. Acesso em: 5 set. 2018.

HOLANDA, A. B. D. **Dicionário Aurélio**. São Paulo: Positivo, 2010.

HOSPITAL MORIAH. Origem. **Hospital Moriah**, 2018. Disponível em: <<http://www.hospitalmoriah.com.br/o-hospital/origem/>>.

INFRA. A carreira internacional de Marcos Funchal. **Infra**, São Paulo, 17 ago. 2015. Disponível em: <<http://www.revistainfra.com.br/Textos/15675/A-carreira-internacional-de-Marcos-Funchal>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

INSTITUTE OF WORKPLACE AND FACILITIES MANAGEMENT. iwfm.org, 2018. Disponível em: <<https://www.iwfm.org.uk/glossary#f>>. Acesso em: 1 jul. 2019.

INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION (IFMA). About us. **ifma.org**, 1998-2019. Disponível em: <<https://www.ifma.org/about/about-ifma>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION (IFMA). What is facility management? **IFMA.org**, 2018. Disponível em: <<http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management/what-is-fm-students>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **How ISO 55001 – Asset management and ISO 41001 – Facility Management work together to improve organizational performance and quality of life**. Facility Management. [S.l.]. 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 41011 – Facility Management – Vocabulary**. [S.l.]. 2017.

KEANE, T. **World Workplace**. San Diego: [s.n.], 2016.

LOBO, L. Retrospectiva 7º INFRA Centro-Oeste. **Infra**, São Paulo, jul. 2017. Disponível em: <<http://www.revistainfra.com.br/Textos/18319/Retrospectiva-7%C2%BA-INFRA-Centro-Oeste>>. Acesso em: 5 set. 2018.

LOBO, L. Desapegar deste escritório não será tão fácil. **Infra**, São Paulo. Disponível em: <<http://www.revistainfra.com.br/Textos/17446/Desapegar-deste-escrit%C3%B3rio-n%C3%A3o-ser%C3%A1-t%C3%A3o-f%C3%A1cil>>. Acesso em: 5 set. 2018.

MANTOVANI, C. **Área de comunicação interna**. São Paulo: Talen, 2018.

MARRA COMUNICAÇÃO. Moderno, sofisticado e inovador: Teatro Santander abre sua portas, São Paulo, 16 mar. 2016. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/document/wps/16.03.16-Moderno-sofisticado-e-inovador-Teatro-Santander-abre-suas-portas.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2018.

MCLUHAN, M. **O meio é a mensagem**. São Paulo: Cultrix, 2011. 21 p.

MOURA, A. **EBM chama atenção para campanha Outubro Rosa**. Goiás: [s.n.], 2016. Disponível em: <<http://goiasempresas.com.br/ebm-chama-atencao-para-campanha-outubro-rosa/>>. Acesso em: 5 set. 2016.

NASSAR, P. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERGE, 2005. 47 p.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Laluzi, 2006. 27 p.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. 102 p.

RODRIGUES, R. Faça sempre bem feito, porque sempre terá alguém olhando! **Infra**, São Paulo, jun. 2016. Disponível em: <<http://www.revistainfra.com.br/Textos/17897/Fa%C3%A7a-sempre-bem-feito,-porque-sempre-ter%C3%A1-algu%C3%A9m-olhando!>>. Acesso em: 5 set. 2018.

ROJAS COMUNICAÇÃO. **Hospital Moriah celebra Outubro Rosa**. São Paulo: [s.n.], 2016. Disponível em: <<http://www.revistahosp.com.br/dados/materia/Hospital-Moriah-celebra-Outubro-Rosa/4986>>. Acesso em: 5 set. 2018.

SERRA, F. Imagem e reputação organizacional, 9 set. 2014. Disponível em: <<https://www.temposdegestao.com/gestatildeo/imagem-e-reputacao-organizacional>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SICREDI. **Case do Edifício Sicredi**. São Paulo: Talen, 2017.

SIMÃO, P. S. Apresentação. In: CONSTRUÇÃO, C. B. D. I. D. **Guia nacional para elaboração do manual de uso, operação e manutenção das edificações**. Brasília: CBIC, 2014. p. 7-9.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2002. 233 p.

TEATRO Santander abre suas portas em São Paulo. [S.l.]: [s.n.], 2016.

TOLEDO SANTOS, E. **Introdução ao CAFM, Gerenciamento de Facilidades 309 – Gerenciamento de Facilidades Auxiliado por Computador**. [S.l.]: [s.n.]. 2016.

TOMPKINS, S. **World Workplace**. IFMA. San Diego. 2016.

TORQUATO, F. G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. 10 p.

WOTTON, S. What is CAFM. **FSI**. Disponível em: <<https://www.fsi.co.uk/what-is-cafm-bid323.html>>. Acesso em: 3 set. 2018.