

PRÊMIO MELHORES DO ANO 2018 - 13ª EDIÇÃO
ABRAFAC

ROBERTO VILARONGA

**ACULTURAMENTO EM FACILITIES – NOVAS PERSPECTIVAS E
MUDANÇA DE *MINDSET***

SÃO PAULO – SP
2018

ÍNDICE

RESUMO.....	3
ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMA DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE FACILITIES.....	5
METODOLOGIA.....	6
DIMENSÕES E ESCOPOS.....	7
METODOLOGIA E USABILIDADE.....	12
RISCOS E OBJETIVO FINAL.....	13

RESUMO / OBJETIVO

Toda grande organização hoje preza por uma área colaborativa que cuida de seus pilares operacionais e de gestão, que em muitos casos não são denominadas áreas de Facilities. Um fato que vem diminuindo ano após anos com a difusão das culturas e melhores práticas das áreas que já predominam em outras organizações.

Tais práticas apresentadas nesse projeto corroboram ao fato de apoiar e instruir os profissionais da área de Facilities para metodologias que facilitem a vida organizacional de suas empresas. Entender como é possível estruturar um projeto de maturidade, pode, por exemplo, ajudar a entender em quais áreas ele pode melhorar e direcionar sua equipe e gestão à melhores resultados.

Entender como gerir custos que por muitas vezes são “invisíveis” e que eles podem ser analisados e trabalhos de forma rentável, fazem com que as áreas de FM nas organizações ganhem papel predominante no plano estratégico.

Explorar a cultura da área de Facilities como algo intrínseco dentro das empresas com técnicas persistentes e sólidas é de total aplicabilidade para criação de novas perspectivas e mudança geral do *mindset* não só de profissionais da área, mas como integralização da cultura geral da organização fazendo com que a área ganhe aliados e notoriedade.

O projeto nasceu com objetivo claro de corporativizar a grande área de Facilities que existe na TOTVS. Entender e se fazer entender como área de Grande Porte e de importância para empresa era algo possível se considerássemos toda a movimentação multidisciplinar de recursos que tínhamos sob nossa gestão: Orçamento, Ativos, Segurança Patrimonial, Limpeza, Estoques e Materiais, Eventos e Etc.

São no total 29 unidades próprias que contam com um quadro de 53 funcionários em folha na área de Facilities e 260 terceiros em todo Brasil. Uma movimentação de quase 5 mil visitantes por mês. Tínhamos um grande desafio e para supera-lo foi pensado em algo que fizéssemos não só a equipe ser reconhecida como uma área de grande porte, mas como todas as outras áreas e os nossos clientes internos. De quebra tínhamos um grande projeto de *moving* para uma Sede Nova e esse seria o melhor momento para reforçar as marcas desse projeto.

Com ajuda desses pilares o projeto de aculturação transformou-se com o tempo em um projeto de reconhecimento interno da nossa área. Atingiu seu objetivo de descortinar uma

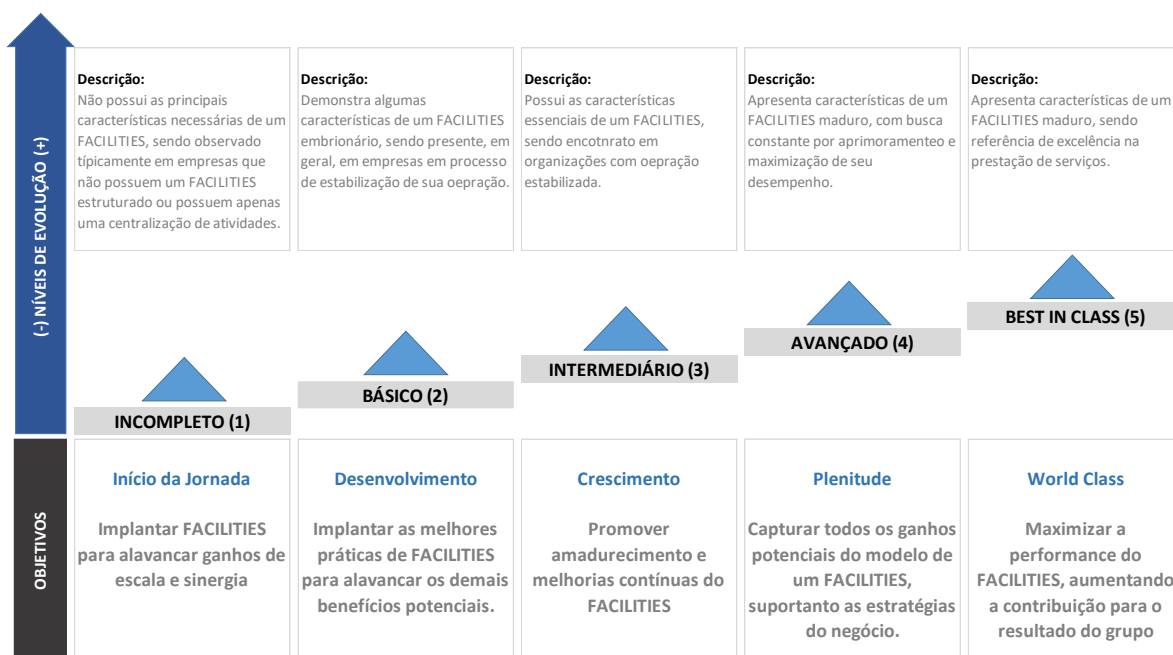
área de tamanha importância na empresa e fazer com que todos os funcionários soubessem o que é de fato a área de Facilities. Uma área da TOTVS que engloba atividades multidisciplinares com o objetivo de assegurar o ambiente físico corporativo, através de integração de áreas, pessoas, propriedades, processos e tecnologias, garantindo a perfeita usabilidade do ambiente por todos os funcionários da TOTVS.

ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMA DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE FACILITIES

Para iniciar o projeto de aculturação e mudança de *mindset*, foi desenvolvido o Modelo de Maturidade que possui 9 dimensões estratificadas em 21 componentes. O modelo permitiu a avaliação e análise da evolução dos diferentes componentes da área de Facilities. Esse modelo permitiu a avaliação de direcionadores para investimentos, gestão e planejamento de evolução da área. O resultado foi interessante e nos deu perspectivas incríveis de melhorias de acompanhamento contínuo com as equipes corporativas.

É compreensível que FACILITIES é uma estrutura evolutiva que vem apresentando diferentes graus de maturidade visto o crescimento de suas funções e aplicabilidades nas organizações.

Sendo assim, o **Modelo de Maturidade utilizado nos CSCs**, que com pequenas adequações pertinentes a estrutura de FACILITIES, nos possibilitou a mensuração do nível de evolução da área nos seguintes níveis de evolução:



METODOLOGIA

O desafio de se implantar/criar/desenvolver ou mesmo reorganizar uma área de Facilities é manter o padrão e entregar uma escala de informações e processos organizados afim de atuar com custos competitivos, indicadores de padrão operacional, acompanhamento de atendimento ao cliente interno e visibilidade à níveis gerenciais com foco em geração de resultados relevantes para a organização.

O modelo permite a avaliação e análise da evolução dos diferentes componentes da área de FACILITIES. Pode ser utilizado na definição de direcionadores para investimentos, e **planejamento de evolução do FACILITIES.**

Dessa forma, o **Modelo de Maturidade** possui **7 dimensões estratificadas em 15 componentes.**

A medição ocorre entre os clientes chaves da área de Facilites e funcionários da própria área: gerentes, coordenadores, líderes e analistas sênior. Áreas que possuem grande grau de relacionamento, tais como: Suprimentos, Contratos, RH, Administração de Gente, Viagens, Marketing e Presidência. Para cada componente abaixo é medido o grau de como o Facilites é enxergado por essas áreas: De Incompleto à Best In Class.

Sendo assim as estruturas são definidas e detalhadas por dimensões e escopos.

DIMENSÕES E ESCOPOS

DIMENSÃO – 1/7 - ESCOPO

1 – UNIDADE DE NEGÓCIOS E REGIÕES

Esse componente tem o objetivo de análise e estruturação das unidades na corporação atendidas pela área de Facilities. Pode ser uma unidade própria, uma franquia, uma filial.

- Facilities consegue atuar em todas as unidades gerando visibilidade para sua área?

2 – MACROPROCESSOS

Componente destinado à análise, levantamento e estruturação dos processos executados em Facilities;

- Facilites mantém claros os macro processos à serem desenvolvidos constantemente?

DIMENSÃO – 2/7 - GOVERNANÇA

3 – LIDERANÇA

Escopo com o objetivo claro de entender em qual posição hierárquica e grau de influência do líder ou lideranças de Facilities na corporação;

- Liderança de Facilites é facilmente localizada?

- Liderança de Facilities mantém boa relação e grau de comunicação com a empresa e com sua área?

4 – PLANEJAMENTO E OBJETIVO

Componente destinado a medir o nível de planejamento da área e seu relacionamento/engajamento com o planejamento da corporação;

- Área de Facilites mantém o planejamento anual atualizado junto à sua área? É de fácil visualização esse item?

5 – COMUNICAÇÃO

Estrutura e efetividade da comunicação da área com toda a empresa. Como a área de Facilities reverbera suas comunicações com todos os seus clientes?

- A área de Facilities consegue se comunicar bem com a empresa?

Identificamos o quanto era importante o apoio de outras áreas para conseguirmos lograr êxito no projeto. Foi necessário um trabalho forte de parceria com a área de RH e Marketing. Muito do que foi desenvolvido teve vertentes fortes e apoio dessas áreas. Com o RH estudamos o que os funcionários tinham de queixas e dores nas melhorias que poderíamos fazer. Dentro desse contexto lançamos o programa DISSEMINADORES, que consistia em movimento de comunicação paralela com influenciadores para melhor disseminar as práticas de Mudança do Novo Prédio e gerar fluidez na comunicação. Outra ação encaminhada com apoio foi o lançamento do PROGRAMA OLHO NO FUTURO – O 5S da TOTVS, que teve seu início pelo S de Organização no pré-mudança.

DIMENSÃO – 3/7 – GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

6 – ALOCAÇÃO DE CUSTOS

Componente destinado à criar métodos para gerenciamento das despesas do pacote orçamentário da área de Facilities;

- Visão orçamentária da área é controlada?

Atacamos também nas pontas ligadas à questão orçamentária. Essa linha não foi pautada somente em “reduzir custos”, mas em “gerar receita” e “ganhar rentabilidade”. Com isso, criamos parcerias, dentre elas com uma grande empresa de Cafés que nos cede gratuitamente todo o maquinário novo e fornece desconto em cápsulas aos funcionários. Dessa forma diminuimos o custo de energia com máquinas não homologadas e com o consumo do café financiado pela empresa, gerando redução de custo e satisfação do nosso cliente interno, gerando valor agregado à nossa área, reforçando mais ainda nosso objetivo central. Outros pontos foram criados, como a revitalização de maquinário de máquinas de serviços como água, *snacks*, *dispensers* etc. Tudo sem aumento ou adição de custos para a empresa.

7 – COMPETITIVIDADE

Análise do grau de competitividade que a área de Facilities cria com seus fornecedores e prestadores de serviços;

- Fornecedores são testados anualmente e as RFQs são abertas à outros fornecedores?

DIMENSÃO – 4/7 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES INTERNOS

8 – MODELO DE ATENDIMENTO

Segregação da estrutura de atendimento para processos do dia a dia. Medição da forma que esse atendimento é realizado, se ele é bem realizado e se não é, quais medidas devem ser criadas para a criação desse modelo;

- A área de Facilities mantém um canal claro de avaliação e medição de seus atendimentos?

Um dos pilares de cultura da TOTVS é “O sucesso do cliente é nosso sucesso”. Trazendo essa fala para nossa realidade, realizamos uma pesquisa interna para entender qual era o perfil de nossos clientes internos, quais eram suas principais dores e o que ele esperava da nossa área. Nessa pesquisa buscamos entender também qual era a visão que nosso cliente tinha hoje da nossa área.

9 – MONITORAMENTO DE SATISFAÇÃO

Metodologias, ferramentas, e efetividade do sistema utilização para monitoramento de satisfação e uso das ferramentas;

- É visível para sua área que a área de Facilities mede o atendimento de seus clientes?

DIMENSÃO – 5/7 – GESTÃO DOS SERVIÇOS

10 – PROCESSOS

Grau de padronização e eficiência dos processos utilizados em todas as áreas em que Facilites atua na corporação. Considera o nível de gerenciamento de informação acerca dos serviços prestados pela área.

- A área mantém atualizado e disponível para visualização seus processos?

11 – INDICADORES DE PROCESSOS

Detalhamento, análise e mensuração dos indicadores que área precisa para monitora-los;

- São claros os indicadores de processos que área utiliza?

12 – SISTEMA DE COLETA/REPORT DE INDICADORES

Controla o nível de automação, monitoramento e consolidação dos indicadores. Metodologias usadas para criar rotatividade e ação nesse sistema;

- O sistema de coleta de indicadores da área é utilizado de forma correta?

13 – PRODUTIVIDADE

Gestão da produtividade desses indicadores apresentados. Gestão por comparação entre unidades e com o mercado;

- Há uma visualização sobre como os indicadores da área são trabalhados?

DIMENSÃO – 6/7 – DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS

14 – PADRONIZAÇÃO E MELHORES PRÁTICAS – MELHORIA CONTÍNUA

Componente que compreende na padronização das melhores práticas e processos, gerando melhoria contínua nas metodologias aplicadas, criando uma dedicação maior ao tema. Muitas vezes é necessário usar a técnica de *brainstorming* e *benchmarking* para abrir mais ainda o horizonte de ideias;

- Melhores práticas da área são claras para você como cliente interno?

- É notório que área busca inovação com tecnologias / técnicas diferenciadas?

Mantemos uma atuação ativa e permanente junto aos funcionários. Além do canal exclusivo de atendimento unificado em todo Brasil, onde o funcionário da TOTVS manda um e-mail e recebe um retorno com um número de ticket, atuamos também na integração do novo funcionário. A última hora de toda integração é orquestrada pela área de Facilities onde o novo funcionário recebe um briefing sobre nossa área, nossos contatos, um guia de bolso e fazemos um tour mostrando a nova sede. Com isso a gente reforça a imagem para quem está chegando na empresa.

DIMENSÃO – 7/7 – GESTÃO DE PESSOAS

15 – PLANO DE CARREIRA, FEEDBACK E REMUNERAÇÃO

Tópico importante onde avaliamos a existência de plano de carreira dentro da área, que por muitas vezes é vista como ponto de início para outras carreiras dentro da corporação ou se o funcionário consegue vislumbrar novos horizontes. Nesse componente ainda é entendido como são realizados o feedback e o plano de remuneração.

- É claro para você como cliente interno que há um plano de carreira na área de Facilities?

16 – APERFEIÇOAMENTO DO PROFISSIONAL

Grau de medição para entender como podemos multiplicar o conhecimento entre os funcionários, gerando formas de treinamentos e ferramentas para desenvolver a gestão do conhecimento de cada um.

- É claro para você como cliente interno que os funcionários da área de Facilities realizam treinamentos e se desenvolvem?

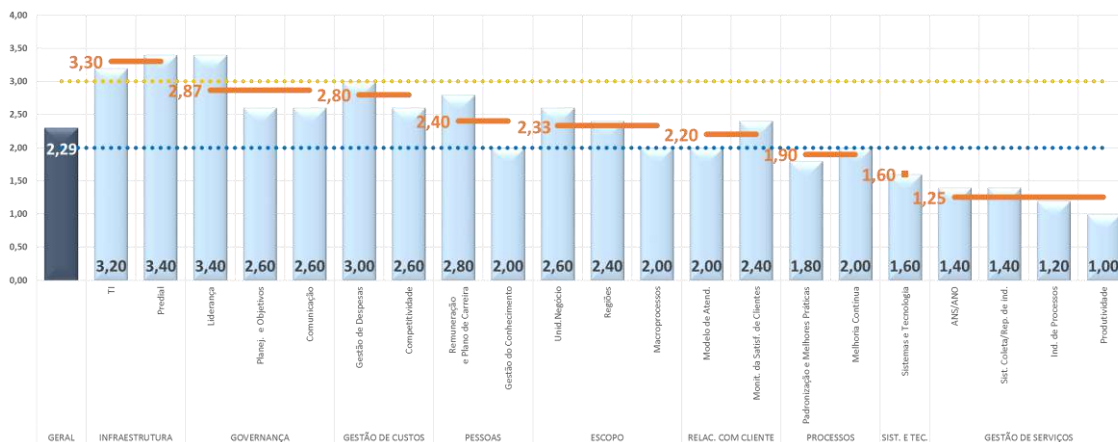
METODOLOGIA E USABILIDADE

Estruturação montada, áreas questionadas e respostas obtidas após apuração das informações coletadas pelo cliente interno e pela própria área, é hora de estudarmos um plano de ação.

Na TOTVS, onde esse projeto foi desenvolvido em maior amplitude e escala, após essa medição chegamos ao resultado abaixo:



Com resultado em mãos, foi fácil definir metas e traçar uma proposta de reestruturação onde pudéssemos atacar em pontos que nos ajudariam a melhorar a pontuação e migrar para outra escala de maturidade. Abaixo o demonstrativo de números por escopo total.



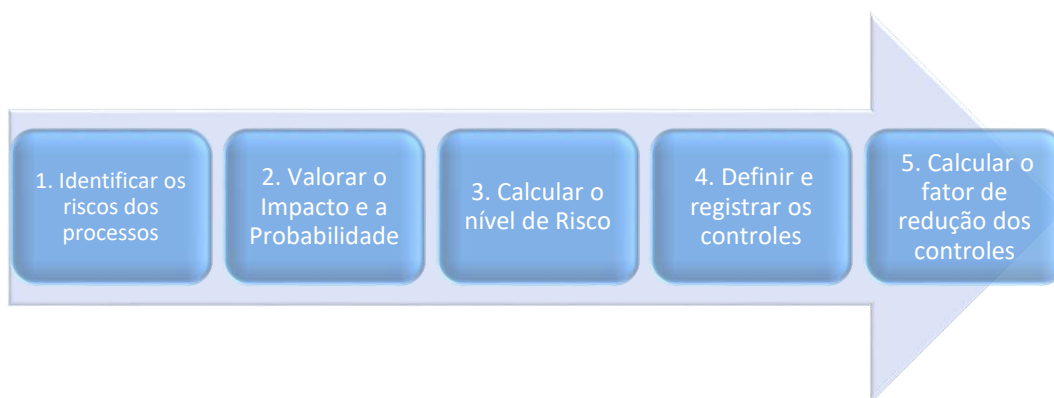
RISCOS E OBJETIVO FINAL

Visando maximizar a eficácia e a eficiência do projeto, seguem as orientações que devem nortear a análise dos resultados obtidos. Deve-se identificar, medir, monitorar e controlar os riscos do projeto, de forma a mitigar em um nível tolerável e auxiliar a Direção com informações confiáveis e necessárias à tomada de decisão, a fim de assegurar conformidade com a norma vigente e acima do interesse individual.

A mitigação de riscos depende de implementação de controles, sistemas e mecanismos de proteção que não possuem forma ou modelo único, e sempre deve ser priorizado aquele que mais adapte-se ao processo, estrutura e recursos disponíveis no momento.

A identificação, avaliação e tratamento dos riscos e oportunidades dos processos, de acordo com o escopo definido, deve ser realizado considerando a missão do processo, levando em consideração a satisfação do cliente.

A metodologia para avaliação de riscos e oportunidades foi estabelecida, por meio do roteiro abaixo, que determina as fases necessárias para a condução do processo de avaliação de riscos.



A identificação dos riscos do projeto é realizada pelo gestor de cada processo envolvido, onde são levantadas as seguintes informações:

- O que poderia ocorrer no processo que afetaria a conformidade do produto ou serviço?

- O que o processo tem implementado para evitar que isso ocorra?

Nesta fase, juntamente com os gestores dos processos, são identificados os controles já implementados, entendendo como controle, qualquer ação para reduzir um risco potencial, a fim de evitar que os riscos identificados se materializem.

Com ajuda desses pilares o projeto de aculturação transformou-se com o tempo em um projeto de reconhecimento interno da nossa área. Atingiu seu objetivo de descortinar uma área de tamanha importância na empresa e fazer com que todos os funcionários soubessem o que é de fato a área de Facilities. Uma área da TOTVS que engloba atividades multidisciplinares com o objetivo de assegurar o ambiente físico corporativo, através de integração de áreas, pessoas, propriedades, processos e tecnologias, garantindo a perfeita usabilidade do ambiente por todos os funcionários da TOTVS.