

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

WELLINGTON IDALINO DA SILVA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS TERCEIRIZADAS EM *FACILITIES*
MANAGEMENT: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA EM
BIOCOMBUSTÍVEIS**

São Paulo

2024

WELLINGTON IDALINO DA SILVA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS TERCEIRIZADAS EM *FACILITIES*
MANAGEMENT: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA EM
BIOCOMBUSTÍVEIS**

***THE STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF OUTSOURCED PERSONNEL
IN FACILITIES MANAGEMENT: CASE STUDY IN A COMPANY OF TECHNOLOGY
BIOFUELS***

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Julio Araujo Carneiro da Cunha

São Paulo

2024

Silva, Wellington Idalino da.

A gestão estratégica de pessoas terceirizadas em facilities management: estudo de caso em uma empresa de tecnologia em biocombustíveis. / Wellington Idalino da Silva. 2024.

111 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof. Dr. Julio Araujo Carneiro da Cunha

1. Gestão estratégica de pessoas. 2. Comprometimento. 3. Motivação. 4. Facilities management. 5. Terceirização.

I. Cunha, Julio Araujo Carneiro da.

II. Título.

CDU 658

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS TERCEIRIZADAS EM *FACILITIES MANAGEMENT*: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA EM BIOCOMBUSTÍVEIS

Por

Wellington Idalino da Silva

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Edson Keyso de Miranda Kubo – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USC

Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Julio Araujo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 27 de junho de 2024.

DEDICATÓRIA

A Deus, por ter me agraciado com esta oportunidade de fazer um mestrado, por ter me capacitado para tal missão e por ser a principal fonte de total conhecimento. Aos meus pais, Amaro e Marilene, que não mediram esforços para que eu e meus irmãos pudéssemos nos dedicar aos estudos. À minha esposa e família que me deram suporte sempre, por todo o apoio e por todo o tempo que tiveram que renunciar à minha companhia em razão deste meu projeto pessoal. Ao meu orientador Júlio que teve papel fundamental para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, paz, saúde e pela força para que eu pudesse dar conta do grande desafio que foi cursar este mestrado e conciliar o binômio família-trabalho, com todas as tarefas e obrigações durante o curso.

À minha esposa e aos meus filhos, que durante todos os momentos difíceis me deram o suporte necessário, colaboraram e me incentivaram nestes meses de elaboração e de muito estudo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha, pelos seus direcionamentos, paciência, incentivos e acompanhamentos durante a produção deste trabalho.

Ao PPGA UNINOVE e seus componentes, pelo apoio, sugestões e contribuições a esta pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado pela ajuda, incentivo e pela maravilhosa e saudosa convivência.

À Universidade Nove de Julho – UNINOVE – pela oportunidade de estudo mediante a concessão da bolsa PROSUP/CAPES.

RESUMO

O *Facilities management* tem como papel fundamental suportar as atividades fim das corporações, sendo o principal tomador de serviços terceirizados, seja em seu pilar *Soft Services* ou *Hard Services*. No Brasil, a terceirização de mão de obra tem crescido exponencialmente desde a década de 80, e ganhou protagonismo nos últimos anos, por outro ângulo trouxe também consequências para os trabalhadores, sendo muitas delas negativas, muitas vezes essas consequências nascem de forma incorreta, seja na contratação ou gerenciamento dos terceirizados. Já a gestão estratégica de pessoas, surge como possível caminho para criação de meios de gestão de pessoas terceirizadas em *facilities*. O objetivo desta pesquisa de cunho qualitativo é identificar oportunidades de minimizar os impactos negativos na gestão de profissionais terceirizados na área de *facilities management*, mais especificamente em escritórios corporativos de uma empresa de biocombustíveis no estado de São Paulo, por meio da utilização da gestão estratégica de pessoas, tendo como foco análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Buscando como resultado, evidenciar problemas ainda desconhecidos ou negligenciados, oportunidades de ajustar a gestão de terceirizados nas áreas de *facilities* e oportunidades de inclusão dos profissionais terceirizados, também identificar meios de ampliar a motivação e comprometimento dessas pessoas, contribuindo assim, para redução da rotatividade e absenteísmo dessa mão de obra tão importante.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Comprometimento, Motivação, *Facilities Management*, Terceirização.

ABSTRACT

Facilities management has a fundamental role in supporting the core activities of corporations, being the main consumer of outsourced services, whether in its Soft Services or Hard Services pillar. In Brazil, outsourcing of labor has grown exponentially since the 1980s and has gained prominence in recent years. However, it has also brought consequences for workers, many of them negative, often due to incorrect practices in hiring or managing outsourced workers. On the other hand, strategic people management emerges as a possible path for creating means of managing outsourced personnel in facilities. The objective of this qualitative research is to identify opportunities to minimize the negative impacts on the management of outsourced professionals in the field of facilities management, specifically in corporate offices of a biofuels company in the state of São Paulo, through the use of strategic people management, focusing on content analysis of semi-structured interviews. The aim is to highlight still unknown or neglected problems, opportunities to adjust the management of outsourced personnel in the facilities areas, and opportunities to include outsourced professionals. It also seeks to identify ways to increase the motivation and commitment of these individuals, thus contributing to the reduction of turnover and absenteeism of this crucial workforce.

Keywords: Strategic People Management, Commitment, Motivation, Facilities Management, Outsourcing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de relação entre as dimensões transacionais e transformacionais	27
Figura 2: Processo de delineamento das categorias	52
Figura 3: modelo para proposição número 1	87
Figura 4: Modelo para Proposição número 2	87
Figura 5: Modelo para Proposição número 3	88
Figura 6: Modelo para Proposição número 4	88
Figura 7: Modelo para Proposição número 5	89
Figura 8: Modelo para Proposição número 6	89
Figura 9: Modelo conceitual para Motivação e Comprometimento	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação entre objetivo geral, objetivos específicos, fontes de evidências e análise de dados	21
Quadro 2: As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.	26
Quadro 3: entidades e definições de FM	31
Quadro 4: principais setores e atividades de Facilities	36
Quadro 5: Síntese do Métodos e dos Procedimentos de pesquisa	44
Quadro 6: Descrição dos Entrevistados	51
Quadro 7: Categorias e Subcategorias	53
Quadro 8: Instrumento de Coleta de Dados	115

Lista de abreviaturas

ABRAFAC - Associação Brasileira de Facilities Management, Property e Workplace

ANP - *Analytic Network Process*

BIFM - *British Institute of Facilities Management*

CEN - Comité Europeu de Normalização

CSC - Centro de Serviços Compartilhados

CFM - *Centre for Facilities Management*

EuroFM - *European Facility Management Association*

FM - *Facility Management*

GF - Gestão de Facilidades

GP – Gestão de Pessoas

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

IFMA - *International Facilities Management Association*

IoT - *Internet of Things*

ISO - *International Organization for Standardization*

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração

PROSUP/CAPES - Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

RICS - *Royal Institution of Chartered Surveyors*

SLA – *Service Level Agreement*

T.I. - Tecnologia da Informação

UNINOVE - Universidade Nove de Julho

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1.1.	Problema de pesquisa.....	18
1.1.2.	Questão de Pesquisa.....	19
1.2.	Objetivos da pesquisa	19
1.2.1.	Geral.....	19
1.2.2.	Entre seus objetivos específicos, figuram:.....	19
1.3.	Justificativa	19
1.4.	Estrutura do trabalho.....	21
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1.	Gestão estratégica de pessoas	23
2.2.	<i>Facilities management</i>	29
2.3.	Categorias dos serviços de FM	33
2.3.1.	Limpeza.....	33
2.3.2.	Paisagismo	34
2.3.3.	Gestão de contratos	34
2.3.4.	Controle de pragas	35
2.3.5.	Recepção	35
2.3.6.	Manutenção predial.....	36
2.3.7.	A atuação do FM em diferentes setores	37
2.3.7.1.	Escritórios empresariais	39
2.4.	Inovação em <i>facilities</i>	40
2.5.	Terceirização.....	42
2.5.1.	Indicadores de disponibilidade	44
2.5.1.1.	<i>Turnover</i>	44

2.5.1.2.	Absenteísmo.....	45
3.	MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA.....	45
3.1.1.	Caracterização da organização analisada.....	46
3.1.2.	Caracterização do CSC - Centro De Serviços Compartilhados	47
3.2.	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	47
3.2.1.	Entrevista semiestruturada	47
3.3.	Processo de Coleta de Dados	48
3.4.	Plano de análise dos dados.....	49
3.5.	Análise de conteúdo	49
3.6.	Análise de conteúdo e a descrição do método	50
3.7.	Construção do corpus da pesquisa	53
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1.	Análise dos Dados e Achados da Pesquisa	55
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	84
5.1.	Proposições	89
	REFERÊNCIAS.....	94
	APÊNDICE.....	112

1. INTRODUÇÃO

Facilities Management (FM) é uma abordagem integrada para operar, manter, melhorar e adaptar infraestruturas, instalações, prédios e construções civis de empresas com o objetivo de criar um ambiente que apoia a empresa na busca de seus objetivos principais realizados por seus negócios *core* (Pathirage et al., 2008). Ela é a função que monitora o ambiente construído para conservação do ambiente de trabalho físico, visando torná-lo mais produtivo, impulsionando um maior desempenho operacional (*IFMA - International Facility Management Association*, 2023).

O FM é, portanto, uma função importante para o apoio eficiente às atividades de negócio principal da organização e de seus respectivos colaboradores (Marcelino, 2007). Todavia, é um desafio de longa data para a área mostrar sua relevância para o grupo organizacional como um todo (Alexander, 1994). Isso porque, comumente, não existe uma coalização entre a área de FM com a gestão do *core business* da empresa (Jensen, 2011).

Quando se consegue tratá-lo de forma estratégica, o *Facilities Management* é visto como um dos principais motores de eficiência empresarial. Afinal, estima-se que 38% da variância da satisfação de um colaborador e seus respectivos desempenhos pessoais estão relacionados com os *facilities* de onde eles trabalham (Groen et al., 2019). Em outras palavras, quando os serviços oferecidos pelas funções do *Facilities Management* se integram a uma abordagem estratégica da empresa, servindo como atividades de suporte e integrando-se no processo de planejamento de negócios da organização, seu potencial benefício para a organização tende a se ampliar.

Esse é, portanto, um dilema a ser trabalhado pelos gestores de *Facilities Management*. Para eles, é um desafio explorar não apenas a importância dessas funções para a organização e se fazer relevante na perspectiva estratégica da corporação, mas também em convencer as pessoas desse tipo de função a acreditar no valor de suas atividades. Por isso, é fundamental que haja uma gestão estratégica de pessoas capaz de fazer com que os colaboradores dessas funções se sintam pertencentes à empresa e motivados a oferecerem resultados para a organização.

Diante do exposto, as funções de suporte, que tradicionalmente não são enfatizadas nas conversas sobre a agregação de valor à organização, acabam por ter seu potencial benefício menosprezado e subjugado pela média e alta gerência das organizações. Assim, por mais que exista uma significativa oportunidade de aprimorar os procedimentos da organização e aumentar seu valor por meio destas atividades operacionais, ainda é um desafio convencer as

pessoas internamente (colaboradores de FM) e externamente (unidades de negócios da empresa) sobre a relevância dessas atividades.

No entanto, o desafio aumenta quando o *Facilities Management* tem como responsabilidade o processo de contratação de diversos serviços terceirizados, classificados em *hard services* e *soft services*. Os *hard services* abrangem sistemas eletrificados, mecânicos, técnicos de engenharia e manutenções, enquanto os *soft services* incluem recepção, limpeza e suprimentos de escritório (Barbosa et al., 2020a). A terceirização, também conhecida como *outsourcing* ou subcontratação, pode ser considerada uma forma eficaz de trabalho contemporâneo (Coelho et al., 2020). Ela é um contrato comercial entre empresas, onde são divididos atividades, riscos, custos (Cardoso, 2023).

O problema é que não existe uma decisão de terceirização que vale universalmente para todos os FM. Por um lado, podem existir benefícios relacionados a economia de custos, aumento da qualidade na contratação de um terceiro especializado e com experiência, e aumento da equipe de trabalho nessas funções; por outro lado, podem existir riscos relacionados à perda de conhecimentos core da organização, aumento de custos, redução da motivação dos funcionários, dentre outros aspectos (Kurdi et al., 2011).

Por fim, a terceirização pode resultar em problemas relacionados à alta rotatividade (*turnover*) de profissionais (Takahashi et al., 2012). Jonos e Machado (2017) argumentam que a rotatividade de pessoal é um efeito de fenômenos internos e externos à organização que condicionam o comportamento dos colaboradores. De acordo com Lúcia (2012), a rotatividade pode trazer perda de produtividade e lucratividade, além de impactar negativamente a saúde organizacional. Chaves (2020), aponta que as equipes terceirizadas podem sofrer com a falta de pertencimento aos empregadores, gerando vínculo com os tomadores de serviço e sensação de vulnerabilidade. Baiocchi e Magalhães (2004), atribuem essa insegurança à competitividade do mercado de trabalho, que leva os profissionais a modificarem suas crenças sobre emprego e carreira. A precarização do trabalho, elemento central do desenvolvimento do capitalismo, também contribui para a insegurança e vulnerabilidade dos trabalhadores terceirizados (Druck, 2011). Franco et al. (2010), argumentam que a precarização da saúde dos trabalhadores se manifesta através da fragilização física e mental. A baixa renda desses profissionais os coloca em uma situação de vulnerabilidade, e é necessário considerar os fatores que interferem em sua qualidade de vida, como saúde, educação, acessibilidade a bens básicos, trabalho e estrutura familiar (Moser, 1998).

Nesse sentido nasce a necessidade de olhar para esses recursos de forma estratégica, alinhados ao contexto de uma economia globalizada, onde há uma expansão interconectada de

comércio, indústria e finanças globalmente. As transformações no perfil industrial afetam tanto países emergentes quanto desenvolvidos. A gestão de pessoas (GP) emergiu entre o final dos anos 1970 e início dos anos 1980, e conceitos de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) foram consolidados por acadêmicos como Dyer (1984), Fombrun et al. (1984) e Kochan et al. (1986). Ahn et al. (1995) indicaram a importância estratégica das pessoas nas organizações, enquanto Wright e Snell (1991) enfatizaram a necessidade de ampliar competências humanas visando melhorar o desempenho organizacional.

A gestão de pessoas traduz em ações cotidianas as estratégias organizacionais, sendo importantes para o sucesso das empresas (Martín-Alcázar et al., 2005). Há diversos estudos apontando práticas ideais em gestão de recursos humanos, como remuneração variável (Gerhart & Milkovich, 1990), técnicas de recrutamento (Terpstra & Rozell, 1993) e avaliação de desempenho (Borman et al., 1991), além de foco recente em comprometimento dos colaboradores e novas estratégias de compensação (Youndt et al., 1996).

O capital humano é central para a vantagem competitiva, conforme Youndt et al. (1996), sendo frequentemente ligado à estratégia organizacional e inovação (Roos et al., 1997). O capital humano engloba habilidades como inovação, trabalho em equipe e motivação.

A terceirização no Brasil cresceu nas últimas décadas, gerando desigualdades entre trabalhadores diretos e terceirizados conforme trazido por Druck (2016) e fragmentando a classe trabalhadora, para Pelatieri et al. (2018). Essa realidade dificulta a solidariedade entre trabalhadores e aumenta a exposição à violência simbólica (Irber, 2016). O trabalho é essencial para a socialização e formação de identidade (Sato et al., 2008), e espaços de diálogo são vitais (Fernandes et al., 2006). Uma gestão inadequada pode desmotivar os trabalhadores (Diniz, 2017), enquanto bem-estar está associado à realização e desenvolvimento pessoal Paschoal et al., 2010).

Em relação à legislação trabalhista, condições precárias de trabalho podem surgir mesmo em ambientes modernizados se houver fraqueza legislativa e sindical (Praun, 2014). Um estudo na Bahia mostrou resistência dos trabalhadores à terceirização, associando-a à perda de direitos e instabilidade (Antunes & Praun, 2015a). Para empregadores, habilidades interpessoais são altamente valorizadas (Robles, 2012). Dentro da gestão estratégica de pessoas voltada ao *Facilities Management*, existem estratégias de controle, estabelecidas para manter padrões organizacionais (Davila et al., 2009; Simons, 1991). Esta abordagem, originada da divisão de trabalho, baseia-se em uma estrutura hierárquica (Walton, 1985). Por outro lado, a estratégia de comprometimento é essencial para empresas buscando vantagem competitiva a longo prazo (Albuquerque & Chang Junior, 2005).

Nesse contexto, é relevante destacar que o tema ganha importância devido ao reconhecimento de que na pesquisa científica, que desempenha um papel fundamental no processo de construção do conhecimento, a ênfase recai na busca pela qualidade formal. Essa busca pela qualidade formal está relacionada aos métodos e formas empregados na produção do trabalho acadêmico. O presente estudo tem como objetivo analisar as possíveis contribuições da gestão estratégica de pessoas no *Facilities Management*, especificamente no que se refere aos profissionais terceirizados no campo do *Facilities Management*.

1.1.1. Problema de pesquisa

Partindo do entendimento quanto à importância da gestão estratégica de pessoas, enfatiza-se que sua aplicação também deve ocorrer em meio ao setor de *facilities management*. Nas corporações, estas que, muitas vezes, são divididas em diversas unidades matrizes e filiais centralizadas e com unidades distribuídas em outros territórios, a gestão estratégica de pessoas envolve diversos aspectos e atores, os quais serão estudados nesta pesquisa, entre eles, vale citar o gerenciamento eficaz dos colaboradores de cada localidade analisada e o alinhamento entre os tomadores de serviços e seu corpo de liderança.

Entretanto, é possível que a gestão estratégica de pessoas não seja realmente aplicada, sendo essa apenas uma formalidade descrita na literatura, porém desconhecida pela liderança, quando a gestão estratégica de pessoas não é efetivamente implementada, observa-se, através de evidências empíricas, que os colaboradores frequentemente se sentem insatisfeitos em seus cargos. Essa insatisfação pode levar à incapacidade de atingir seu potencial máximo, além de uma falta de reconhecimento da gestão estratégica de pessoas tanto pelos profissionais do setor quanto pelos beneficiados por seus serviços. Com base nesses aspectos, o presente estudo visa investigar a seguinte questão: qual é o impacto real da gestão estratégica de pessoas quando aplicada?

Considerando que a gestão estratégica de pessoas tem papel fundamental para a qualidade de vida e desempenho operacional. E que essa relação ainda não foi investigada no contexto de sua aplicação aos processos de gestão de profissionais terceirizados em *facilities management*, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são as possíveis contribuições da gestão estratégica de pessoas para o processo de gestão estratégica de profissionais terceirizados em *facilities management*?

1.1.2. Questão de Pesquisa

Quais são as possíveis contribuições da gestão estratégica de pessoas para processo de gestão de profissionais terceirizados em *facilities management*?

1.2. Objetivos da pesquisa

1.2.1. Geral

Analisar a configuração da gestão estratégica de pessoas em *facilities management*, além das possíveis contribuições da gestão estratégica de pessoas para o processo de gestão de profissionais terceirizados em *facilities management*, em escritórios corporativos de uma empresa do setor de tecnologia em biocombustíveis na cidade de São Paulo.

1.2.2. Entre seus objetivos específicos, figuram:

- a) Caracterizar ações de controle e comprometimento da gestão estratégica de pessoas em *Facilities Management*.
- b) Confrontar as narrativas gerenciais com as práticas operacionais, realizadas em *Facilities Management*.
- c) Estabelecer proposições sobre os efeitos da gestão estratégica de pessoas sobre questões de recursos humanos. (Controle bom para uma coisa e comprometimento bom para outra).
- d) Oferecer uma cartilha de sugestões de oportunidades de melhorias práticas para o caso analisado.

1.3. Justificativa

A eficaz implementação da gestão estratégica de pessoas possibilita que os colaboradores de uma organização atinjam seu potencial máximo em prol dos objetivos estabelecidos. Especificamente em *Facilities Management* que detém grande parte da gestão dos contratos dos profissionais terceirizados dentro das corporações, tal gestão pode impulsionar o crescimento e aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Reconhecer a presença ou ausência desta gestão em uma área de atuação é fundamental para formular

estratégias que corrijam falhas ou reforcem uma cultura existente. Na gestão estratégica voltada para pessoas, o cerne é o ser humano. Em *Facilities Management*, isso envolve tanto os colaboradores, que são mediadores dos serviços, quanto os tomadores e a comunidade atendida.

A terceirização é uma realidade na área de *facilities management*, como demonstra a pesquisa realizada pelo O CENAM - Centro Nacional De Modernização Empresarial, demonstrou que 86% das empresas estudadas já terceirizaram algum serviço. Dentre os quais estão: limpeza e conservação (71%), vigilância e segurança (63%), manutenção predial (67%), paisagismo (61%), desenvolvimento de software (19%), jurídico (29%), administração de restaurante (37%). Por outro ângulo, as atividades mais próximas do que pode ser considerado como atividade-fim nas empresas eram pouco terceirizadas como marketing (9%), projetos e inovações (2%), engenharia e montagem (18%), *e-commerce* (13%), produção (4%), comercial (4%). Na mesma pesquisa o CENAM identificou as principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização nas empresas pesquisadas: foco maior na atividade principal da empresa (91%), redução dos custos das operações (86%), revisão da estrutura organizacional e da cultura da empresa (65%), melhores resultados no conjunto das ações das empresas (52%) e aumento da qualidade dos serviços prestados (43%) (Alves et al., 2019).

Outro estudo realizado pelo DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, com empresas terceirizadas do ABC Paulista, apontou o aumento de benefícios sociais inferiores para estes profissionais, níveis salariais menores, jornadas mais extensas e condições de saúde e segurança mais precárias (Mello & Alcantara, 2019).

Além dos estudos citados, alguns estudos revelam certa vulnerabilidade de trabalhadores terceirizados, devido a condições precárias de trabalho, alto grau de risco e de acidentes. Se manifestam em setores estratégicos, que por consequência também são classificados como perigosos, Siderurgia, energia elétrica, combustíveis etc. Em 2010 o DIEESE realizou um estudo na subestação do Sindieletrô Minas Gerais, usando bases de dados da Fundação Coge, revelando 239 mortes de trabalhadores por acidente de trabalho, entre os anos de 2006 e 2008, 193 ou 80,7% eram trabalhadores terceirizados, ou seja, A taxa média de mortos para trabalhadores terceiros era de 55,53%, enquanto a média para trabalhadores próprios foi de 15,06% no mesmo período (Mello & Alcantara, 2019).

Os dados acima revelam que o menor preço ainda é o principal fator para tomada de decisão nas contratações, muitas vezes sem discussão do escopo e estudo de sinergias (Diógenes, 2017). Na mesma linha, outra pesquisa realizada pelo DIEESE através da PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego, estimou, para as principais regiões metropolitanas que em 2009, 11,6% dos empregos urbanos eram subcontratados como serviços terceirizados ou

autônomos que trabalhavam para empresas. Em complemento a esta informação vem um estudo mais recente, que registrava em 2010 que a correspondência de empregos formais no Brasil seria 25,5% em setores tipicamente terceirizados. Ainda no mesmo estudo foram reveladas desigualdades entre trabalhadores terceirizados e os demais, sendo a remuneração dos terceirizados 27,1% menos que os demais empregados, com uma jornada de 3h maior para os terceiros, outro fator evidenciado foi o tempo de permanência no emprego que era 55,5% menor que o dos demais empregados, gerando uma taxa de rotatividade 44,9%, sendo que a mesma taxa nas demais empresas era de 22% (Antunes & Praun, 2015).

Visto isso, é possível ressaltar que nenhum país se desenvolve desrespeitando os seus cidadãos: crescimento econômico não é sinônimo de desenvolvimento. Para que ocorra o crescimento efetivo é necessário crescer em qualidade e não somente em quantidade (Rosa, 2022)

Por fim, o estudo buscou uma abordagem, até então, inédita em *FM*, identificando o quanto a gestão estratégica de pessoas contribui para o processo de gestão desses profissionais, num estudo de caso aplicado em uma empresa de tecnologia em biocombustíveis nas bases de SP Capital.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado, basicamente, nas seguintes partes: Primeiro capítulo aborda a introdução do tema e a questão de pesquisa, sendo ele a gestão estratégica de pessoas em *facilities*, além de apresentar também o problema de pesquisa, objetivos e justificativa. O segundo aborda o referencial teórico, estudos bibliográficos sobre o tema, fundamentação teórica da pesquisa e a caracterização do referencial, este capítulo está dividido em: gestão estratégica de pessoas, *facilities management*, categorias de *facilities*, inovação em *facilities* e Terceirização. O terceiro aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa e estudo de caso. O quarto apresenta a análise de interpretação dos resultados, e por fim as referências utilizadas.

Quadro 1: Relação entre objetivo geral, objetivos específicos, fontes de evidências e análise de dados

Objetivo geral	Objetivos específicos	Fontes de evidência	Análise dos dados
----------------	-----------------------	---------------------	-------------------

<p>Analisar a configuração da gestão estratégica de pessoas em <i>Facilities Management</i>, além das possíveis contribuições da gestão estratégica de pessoas para o processo de gestão de profissionais terceirizados em <i>facilities management</i>, em escritórios corporativos de uma empresa do setor de tecnologia em biocombustíveis em SP.</p>	<p>Caracterizar ações de controle e comprometimento da gestão estratégica de pessoas em <i>Facilities Management</i>.</p>	<p>Entrevistas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipes de Analistas - Equipes de manutenção - Lideranças 	<p>Análise de conteúdo</p>
	<p>Confrontar as narrativas gerenciais com as práticas operacionais, realizadas em <i>Facilities Management</i>.</p>		
	<p>Estabelecer proposições sobre os efeitos da gestão estratégica de pessoas sobre questões de recursos humanos.</p>		
	<p>Oferecer uma cartilha de sugestões de oportunidades de melhorias práticas para o caso analisado.</p>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo foi concentrado, basicamente, na pesquisa bibliográfica e na apresentação dos conceitos base para o desenvolvimento desta dissertação. No início, evidencia-se os conceitos de gestão estratégica de pessoas, áreas de atuação de *facilities management*, terceirização e números do setor.

2.1. Gestão estratégica de pessoas

No atual cenário econômico globalizado, observamos a expansão interconectada do comércio, da indústria e das finanças por todo o globo. Isso promove transformações significativas no perfil industrial, abrangendo tanto países emergentes quanto desenvolvidos. Diante destas mudanças, a gestão de pessoas (GP) surgiu no final dos anos 1970 e começo dos anos 1980, assim como os conceitos básicos da gestão estratégica de pessoas (GEP) que foram estabelecidos entre os acadêmicos pioneiros que relacionaram gestão de recursos humanos (GRH) à estratégia empresarial, entre eles estavam (Dyer, 1984; Fombrun et al., 1984; Kochan & Lansbury, 1997).

Em concordância, Ahn et al. (1995) apontaram que as pessoas se tornaram um fator estratégico para as organizações. Essa abordagem foi importada à gestão estratégica de pessoas (GEP). Nessa linha, Wright e Snell (1991) salientam que o setor de recursos humanos deve amplificar as competências humanas com foco no aperfeiçoamento do desempenho organizacional.

Dada a dinâmica do ambiente organizacional contemporâneo, as entidades buscam incessantemente aprimorar a gestão do seu capital humano. Os líderes são instados a adotar uma abordagem mais refinada na interação intra e interpessoal, objetivando estabelecer um ambiente de trabalho equilibrado que potencialize a execução de tarefas e assegure a satisfação pessoal, convergindo para o êxito organizacional. Todavia, como Ulbrich (2003), destaca, estudos administrativos frequentemente enfatizam as atividades essenciais das organizações para aumentar seu valor. Essa abordagem, no entanto, pode negligenciar as atividades operacionais, como observado por (Goold et al., 2001).

De acordo com Martín-Alcázar et al. (2005), as práticas de gestão de pessoas traduzem em ações cotidianas as políticas e estratégias organizacionais. Elas são vitais para que as empresas atinjam seus objetivos, dada a dependência do sucesso organizacional no trabalho e bem-estar dos colaboradores. Diversos estudos destacam práticas exemplares na gestão de recursos humanos. Alguns tópicos, como remuneração variável (Gerhart & Milkovich, 1990), técnicas específicas de recrutamento e seleção (Terpstra & Rozell, 1993), treinamento abrangente (Russell & Thaler, 1985) e avaliação de desempenho (Borman et al., 1991), frequentemente surgem como representativos da abordagem universalista.

Recentemente, houve um foco crescente em temas como compromisso dos colaboradores, tomada de decisões consensuais, trabalho em equipe, redefinição de funções e novas estratégias de compensação, como mencionado por (Youndt et al., 1996).

O capital humano das organizações passou a ser representado pela qualidade de seus talentos (Boxall et al., 2008). Demirkan e Spohrer (2015) argumentam que os recursos e capacidades que sustentam a vantagem competitiva das empresas estão diretamente ligados às capacidades dos indivíduos talentosos que compõem o capital humano da empresa e sendo a gestão de talentos fundamental para a inovação. Na mesma linha Roos et al. (1997), afirmam que o capital humano é frequentemente vinculado à estratégia organizacional à inovação. Diferentemente do potencial e competência, que dizem respeito a um indivíduo específico, o capital humano engloba o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, presente em um conjunto de pessoas. Essa noção abrange habilidades como inovação, trabalho em equipe, flexibilidade, tolerância à ambiguidade, motivação e satisfação.

Trazendo as iniciativas mencionadas nos parágrafos anteriores para a realidade do setor de serviços terceirizados, podemos observar que nas últimas duas décadas, o Brasil experimentou uma expansão generalizada da terceirização, abrangendo áreas como indústria, serviços, agricultura e setor público. Ela se estendeu não apenas às atividades secundárias, mas também às principais. Isso resultou em uma distinção entre trabalhadores de primeira e segunda categorias, destacando uma condição de desigualdade e inferioridade entre eles. Essa diferenciação é amplificada por jornadas de trabalho mais longas, maior intensidade laboral, altos índices de rotatividade, salários menores e condições de trabalho inseguras e insalubres, entre outros fatores (Druck, 2016).

A terceirização aprofundou a divisão e a concorrência entre os trabalhadores no mesmo ambiente produtivo, levando a uma fragmentação da classe trabalhadora. Isso culmina em uma dispersão dos sindicatos, resultando em situações em que, dentro da mesma empresa, setores terceirizados distintos (como limpeza, vigilância, alimentação) possuem representações sindicais diferentes (Pelatieri et al., 2018).

Essa fragmentação limita ainda mais a capacidade de organização, solidariedade e resistência coletiva dos trabalhadores (Antunes & Praun, 2015a). Segundo Irber (2016), frequentemente esses trabalhadores enfrentam alguma forma de violência simbólica e material. Essa opressão se manifesta como uma humilhação social, evidenciando um abismo entre os indivíduos em posições superiores e os que estão em postos subalternos. Fato esse que acaba culminando para um ambiente apartado entre profissionais diretos e terceirizados e podendo gerar a falta de troca de experiências e benefícios citados pelos autores a seguir.

Para Sato et al. (2008), o trabalho é um espaço onde ocorre a socialização, formação de identidades e construção de experiências e significados através de práticas diárias e interações, em linha com o autor, Dejours (1992), afirma em seus estudos sobre a Psicodinâmica do Trabalho que, espaços dedicados à troca de experiências e discussões promovem uma visão contemporânea sobre a subjetividade no trabalho. Esta abordagem sugere uma perspectiva menos competitiva e enfatiza a importância de espaços de diálogo, permitindo que os colaboradores expressem seus sentimentos e as demandas emergentes, muitas das quais estão associadas a situações que causam sofrimento.

Para Diniz (2017), quando se lida com uma gestão inadequada, o cenário se deteriora, pois os trabalhadores rapidamente se tornam desinteressados e desanimados, realizando tarefas que parecem sem propósito e alienantes, sendo vistos apenas como corpos funcionais, gerando a falta de bem-estar. De acordo com Paschoal et al. (2010), o conceito de bem-estar é frequentemente associado à felicidade, destacando os elementos positivos vivenciados pelo trabalhador. Isso inclui sua realização, desenvolvimento pessoal e a capacidade de expressar seu potencial individual.

Segundo Praun (2014), o principal fator contributivo se dá quando a legislação trabalhista e a estrutura sindical em um local são mais fracas, as condições de trabalho tendem a ser mais precárias, mesmo que haja avanços ou modernização nas linhas de produção ou no ambiente laboral como um todo.

Um estudo realizado no ano 2000 na Bahia revela dados alarmantes, conforme a seguir, a população foi de 358 trabalhadores diretamente contratados por 52 empresas dos setores petroquímico e químico na Bahia, buscou entender a percepção destes sobre a terceirização em seu segmento industrial. Quando questionados se desejavam ser terceirizados, 93% responderam negativamente. Desse total, 47% associaram a terceirização à perda de direitos, benefícios, recompensas e salários. Outros 11% mencionaram instabilidade e insegurança, enquanto 7% apontaram a falta de condições de trabalho adequadas. Os demais citaram razões diversas, como discriminação, desvalorização e humilhação (Antunes & Praun, 2015c).

Por outro lado, quando se trata de funcionários diretos, os empregadores valorizam novas pessoas que possuam não apenas habilidades fundamentais, mas também competências sociais robustas. Um estudo sobre a perspectiva de executivos listou as dez habilidades interpessoais mais valorizadas por líderes empresariais: integridade, comunicação, cortesia, responsabilidade, habilidades sociais, atitude positiva, profissionalismo, flexibilidade, trabalho em equipe e ética profissional (Robles, 2012).

No tocante à gestão estratégica de pessoas delimitando ao *Facilities Management* é possível afirmar que os dois modelos de gestão são praticados dentro da área, sendo eles estratégia de controle e comprometimento.

Os sistemas de gestão de controle são estabelecidos para manter ou adaptar os padrões e procedimentos que uma organização necessita para gerenciar seus recursos em consonância com a estratégia que escolheu seguir (Simons, 1991). Sendo esse aplicável para os sistemas que implicam na repetição contínua de rotinas estabelecidas, permitindo poucas ou nenhuma alteração ao longo do tempo (Davila et al., 2009). Walton (1985) afirma que a abordagem tradicional ou de controle de gestão da força de trabalho surgiu no início do século devido à divisão do trabalho em pequenas tarefas. Essa gestão baseava-se em suposições básicas sobre habilidades e motivação dos trabalhadores, organizando responsabilidades numa hierarquia com autoridade de cima para baixo e símbolos de estatuto, assim o poder estava relacionado a posição hierárquica. (1) uma estrutura altamente hierárquica; (2) status associado às altas hierarquias; (3) autoridade alocada no sentido *top-down*; (4) papéis e funções altamente especializados.

Já a estratégia pelo comprometimento está diretamente relacionada à estratégia e conforme alguns autores esta é essencial, embora não única, para organizações que buscam vantagem competitiva sustentável a longo prazo através da gestão de pessoas (Albuquerque & Chang Junior, 2005).

Quadro 2: As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.

Modelo Características distintivas	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação quem pensa e quem faz.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar empowerment.
Realização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Sistema de controle	Individual	Em grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo.
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com algum grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco os incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002, p. 39).

Transacional e transformacional

Conforme ilustrado na figura a seguir, e baseando-se nas teorias de Maslow e Kolberg e Burns (1978), destaca dois modelos de liderança, presentes na política e no setor privado: transacional e transformacional. A liderança transacional foca em atender interesses individuais dos seguidores, enquanto a transformacional visa o desenvolvimento dos seguidores, incentivando o comprometimento com valores coletivos (Bailey & Axelrod, 2001).

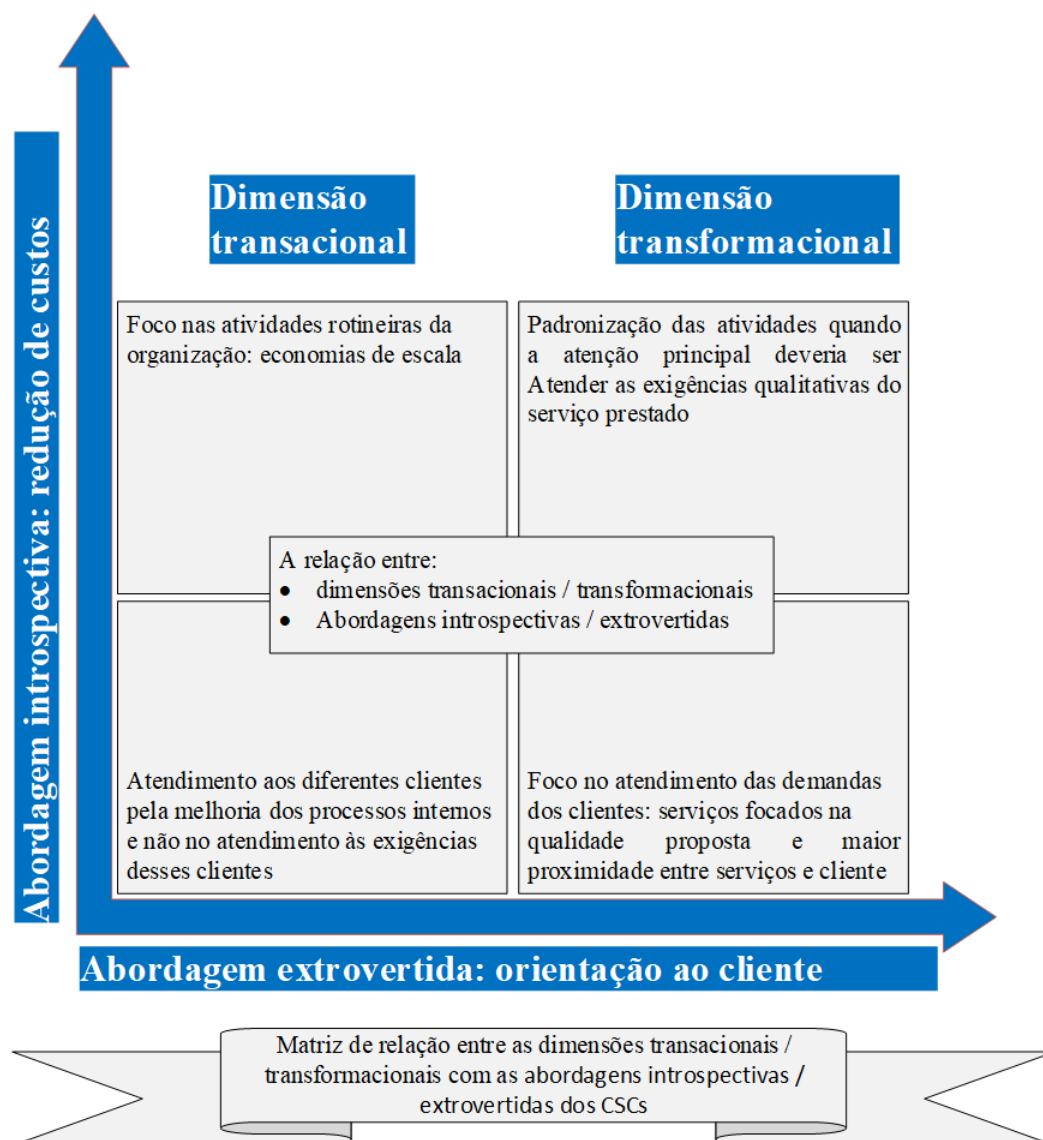


Figura 1: Matriz de relação entre as dimensões transacionais e transformacionais

Fonte: Adaptado de Cunha (2011).

2.2. *Facilities management*

A palavra *facilities management* deriva do latim *facilitas* ou *facilitás* e significa facilitar ou facilidade (Barbosa et al., 2020b). O termo é utilizado desde meados do século XVI para determinar mecanismos cujo intuito principal consistia em facilitar a execução de determinadas atividades. *Facilities Management* é um tipo de gestão amplamente reconhecido internacionalmente, identificado pelas terminologias *facilities management* (gestão de facilidades-GF) e *facility management* (gestão de facilidade), também é comumente referido pela sigla FM, conforme observado por (Barbosa et al., 2020b).

O *facility management* desempenha um papel na administração do patrimônio e dos serviços de apoio às operações de uma organização, sendo uma disciplina multidisciplinar que se destaca na gestão e manutenção de instalações prediais. Pode-se dizer, portanto, que a gestão de *facility management* possui como principal objetivo facilitar a execução de atividades em diversos setores das empresas, atuando como forte entidade de suporte e infraestrutura estratégica dentro das mesmas, contribuindo diretamente para seu desenvolvimento e manutenção em meio a um mercado competitivo (Mota, 2021).

A gestão de *facilities management* ocupa importante papel, especialmente na atualidade, dentro das empresas e organizações, relacionando diversos setores dentro das mesmas e atuando nas questões de segurança, organização dos espaços, manutenção das instalações físicas e atendimento às legislações, compondo importante instrumento estratégico (Gomes, 2014).

Sobre as atribuições da gestão de *facilities*, Quinello e Nicoletti (2006) apontam que se ocupa especialmente da gestão dos espaços, sistemas e seus equipamentos nas instalações de uma organização, integrando suas multidisciplinaridades, assim como funcionários, comunidade, tecnologia e ambiente. A ISO, em sua norma ISO 41011: 2017 – *Facilities Management* – vocabulário, define GF como função organizacional que integra pessoas, propriedade e processo dentro do ambiente construído com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal.

Com o passar das últimas duas décadas, o tema torna-se cada vez mais presente e importante dentro das empresas brasileiras, embora estas ainda demonstrem certo desconhecimento em relação à sua aplicabilidade e benefícios. A forte demanda por políticas de gestão mais sustentáveis, que busquem reduzir custos, aprimorar a produtividade das organizações e otimizar os recursos disponíveis aproxima o conceito de *facility management* das empresas (Santos, 2014).

O Centro Europeu de Normatização (CEN) oferece a seguinte definição para gestão de *facility management*: integração de processos dentro de uma organização para manter e desenvolver os serviços acordados que suportam e aprimoram a eficácia de suas atividades primárias (Tecchio et al., 2017). De acordo com, Graça (2012), o gerenciamento de facilidades é uma prática profissional que tem como objetivo planejar e operar de processos eficazes, integrando edifícios, equipamentos e serviços (meios) para apoiar as pessoas, alinhando-se com as estratégias, a fim de alcançar efetivamente os objetivos (fins) das organizações. A gestão de facilidades deve resultar em experiências significativas para os usuários e clientes promovendo melhorias positivas na atividade principal.

Compreende-se também que a gestão de *facilities management* pode ser relacionada e inserida em diversas áreas de atuação e organizações como hospitais, empresas, varejo, indústrias, gestão escolar, edifícios, condomínios, órgãos públicos, entre outras. O gerenciamento integrado inserido em seus conceitos permite uma atuação ampla, em diferentes cenários, com o objetivo de aprimorar a performance e operação das instalações organizacionais, reduzindo custos e incentivando o aumento produtivo delas (Fernandes et al., 2016).

O conceito de *facilities management* habita o mercado brasileiro há algumas décadas, embora sua importância seja mais notável na atualidade, com a criação da Associação Brasileira de *Facilities Management, Property e Workplace* (ABRAFAC) em 2004, entidade sem fins lucrativos que visa a promoção de conhecimentos na área de *facilities*, atuando com o desenvolvimento de profissionais e organizações nesta área. A ABRAFAC possui em seus valores, missão e principais objetivos, portanto:

Visão: tornar clara e estratégica a atividade de *facility management* no mercado brasileiro.

Missão: promover a capacitação e reconhecimento do profissional de *facility management* atuando como protagonista e catalisador no desenvolvimento do setor frente a mercados, governos e sociedade.

Valores: conectividade, objetividade, inovação, integridade e sustentabilidade
Posicionamento estratégico: em um ambiente em que o *facility management* carece de entendimento comum, a ABRAFAC é a associação referência para profissionais, empresas e agentes relacionados a este mercado que buscam informação, desenvolvimento e reconhecimento na atividade.

Principais Atributos: Ser reconhecida como uma entidade que possui benefícios atrativos, que é acessível, representativa, colaborativa, que preza pelo respeito e que está em constante evolução (ABRAFAC, 2022).

Uma reestruturação administrativa e operacional no setor público durante a década de 90, que gerou debates intensos entre o governo, funcionários e empresários, resultou na disseminação mais acentuada do termo nos últimos trinta anos, o que culminou em uma reavaliação da importância da gestão de *facility management* no Brasil. De acordo com Graça (2012), focar na produção de um bem ou na prestação de um serviço implica concentrar as atividades da empresa naquilo que a diferencia da concorrência, ou seja, nas áreas em que ela demonstra excelência reconhecida ou que representam sua atividade mais lucrativa.

Nesse contexto, a gestão de *Facility Management (FM)* assume um papel fundamental como um serviço de apoio à atividade central de uma instituição. Ela não deve ser vista apenas como um custo necessário, mas como um departamento que agrega valor, seja de forma direta ou indireta, à organização (Atkin & Bildsten, 2017). Essa abordagem configura o *facility management* como uma especialidade da administração que aprimora e coordena esforços para facilitar as atividades organizacionais em todas as suas áreas (Barbosa et al., 2020). A *International Facility Management Association* reforça que a gestão de facilidades é uma profissão que engloba diversas disciplinas para garantir o funcionamento do ambiente construído por meio da integração de pessoas, lugares, processos e tecnologia. Como mencionado por Roper (2017), o *facility management* alcançou a maturidade como profissão após aproximadamente três décadas e meia de expansão, o FM alcançou maturidade como profissão após aproximadamente três décadas e meia de expansão.

É importante destacar que essa forma de gestão está frequentemente ligada à administração de edifícios públicos (Barbosa et al., 2020b). Portanto, requer uma variedade de conhecimentos relacionados à essência da administração, que envolve o processo de planejamento (seleção de tarefas para atingir os objetivos da instituição), organização (disposição das tarefas de forma a otimizar o desempenho dos indivíduos), direção (orientação das atividades da instituição na direção adequada), controle (avaliação contínua de desempenho, comparando com metas preestabelecidas e buscando melhorias) e gerenciamento de recursos para alcançar os objetivos organizacionais (Certo, 2003).

O alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com a administração de edifícios é importante na gestão de *facilities*. Ela visa à satisfação dos clientes internos e externos da instituição e à geração de valor para o negócio (Ferreira, 2005).

No entanto, uma pesquisa conduzida por Quinello (2010) revelou que no Brasil, os profissionais de facilidades tendem a desempenhar um papel mais proeminente na esfera operacional do que na estratégica e ocupam relativamente poucas posições de alta autoridade.

O *facilities management*, dentro das corporações, tem como responsabilidade o processo de contratação de diversos serviços terceirizados, classificados em *hard services* e *soft services*. Os *hard services* abrangem sistemas eletrificados, mecânicos, técnicos de engenharia e manutenções, enquanto os *soft services* incluem recepção, limpeza e suprimentos de escritório (Barbosa et al., 2020a)

Quadro 3: entidades e definições de FM

Entidades	Definições
<i>International Facilities Management Association (IFMA)</i>	Profissão que abrange diversas atividades para garantir a funcionalidade do ambiente, integrando: pessoas, lugares, processos e tecnologia
<i>American Library of Congress</i>	A prática de coordenar o local de trabalho físico das pessoas e da organização.
<i>British Institute of Facilities Management (BIFM)</i>	Engloba atividades multidisciplinares dentro das organizações. A gestão eficaz de instalações, combinação de recursos e atividades é essencial para o sucesso de qualquer organização. No nível corporativo, contribui para a prestação de serviços estratégicos e objetivos operacionais. No dia a dia, gestão eficaz das instalações proporciona um ambiente de trabalho seguro e eficiente, que é essencial para o desempenho de qualquer negócio.
<i>European Facility Management Association (EuroFM)</i>	Sistema multidisciplinar que abrange uma gama de processos, serviços, atividades e instalações, bem como a integração de: pessoas, lugares, processos e tecnologia
<i>Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)</i>	Total gestão de todos os serviços que suportam os negócios de uma organização
<i>Building Services Engineers (CIBSE)</i>	A gestão e otimização de atividades e recursos definidos em apoio aos objetivos da organização

<i>Centre for Facilities Management (CFM)</i>	O processo pelo qual uma organização entrega e sustenta serviços de suporte em um ambiente de qualidade para atender as estratégias da organização.
---	---

Fonte: Adaptado de Tucker e Masuri (2016).

O *facility management* ocupa, portanto, importante posição entre os instrumentos capazes de focalizar a produção/oferta de bens e serviços de uma organização, consolidando suas diferentes áreas e necessidades, em prol de custos mais reduzidos, maior eficiência e uso estratégico de recursos humanos e materiais.

2.3. Categorias dos serviços de FM

A área de FM gerencia diversos serviços que são implantados de acordo com a natureza e tamanho da organização, estes estão divididos em duas categorias: *hard services* e *soft services*, de acordo com a Figura 1. O pilar de *soft services* consiste nos serviços considerados mais leves de conservação do espaço, utilizados diretamente pelas pessoas, são variáveis e flexíveis conforme a necessidade da empresa (Ramos, 2012). E os *hard services* são os pesados de FM, relacionados à estrutura do edifício e que não podem sofrer alterações. De forma sucinta, estes são elementos essenciais que garantem a segurança e bem estar dos funcionários (Oseni et al., 2018). Neste tópico serão apresentadas em detalhe apenas as categorias que incorporam o objeto de estudo.

2.3.1. Limpeza

Vos et al. (2018), ressalta que um dos objetivos do FM é propiciar ambientes os mais adequados possíveis aos usuários, de forma que, a área precisa ter uma estrutura capacitada, treinada, e com isso garantir que o ambiente organizacional esteja sempre limpo e disponível para o uso. O ambiente limpo e organizado, tem papel principal para manter os usuários motivados, produtivos e para valorizar a imagem da organização.

Sarpin et al. (2016), afirmam que a organização e a boa higiene da empresa têm papel fundamental na imagem diante do público interno e usuários. Convergindo com isso, os FMs precisam estar atentos a cada detalhe das instalações. Portanto, deve-se seguir normas para o serviço de limpeza e atender as legislações vigentes, garantindo um ambiente mais agradável e proporcionando bem-estar para todos.

Em linha com os demais autores, Echeverria (2017), ressalta que a qualidade da limpeza tem grande influência e está dividida em dois aspectos: o técnico, com a padronização de processos e modernização dos equipamentos de trabalho da equipe, e o humano, com treinamento do time de limpeza para melhorar o relacionamento com os demais funcionários da empresa.

2.3.2. Paisagismo

Vasconcelos (2001), afirma que o local de trabalho tem grande importância, pois gera bem estar e influência em novos negócios. O que relaciona diretamente aos serviços de jardinagem que englobam: podas, cultivo de flores, plantas, gramados, cercas vivas etc. Tudo isso está sob o guarda-chuva de FM. A segurança também está no pacote, especialmente quando há grandes vegetações (exemplo, árvores) no local, que requerem cuidados mais aprofundados, pois, podem gerar a queda de galhos e animais silvestres como cobras e capivaras.

Campello et al. (2022), enfatizam que a biofilia é uma necessidade humana, já que o paisagismo contribui para o bem-estar físico e mental dos colaboradores, trazendo harmonia, paisagem equilibrada, saudável e bela. O paisagismo cumpre seu papel ecológico, trazendo ao indivíduo vários benefícios, por meio da interação do ser humano com a natureza. O paisagismo alinha várias percepções, com ênfase em contemplação, trazendo ambientes para o lazer, procurando benefícios para as organizações, em jardins, parques, áreas verdes e áreas para descanso. Com base nas pesquisas de Carnieletto e Ferreira (2016), as plantas podem ajudar a tornar o ambiente de trabalho mais propício à concentração e à produtividade. Tendo em vista que as plantas tornam o ambiente mais fresco, agradável e convidativo, trazendo a sensação de conforto ambiental e receptivo ao encontro de pessoas.

2.3.3. Gestão de contratos

A prática de administrar contratos faz parte do cotidiano das empresas, sendo algo complexo na maioria das vezes (Melo & Costa, 1994). Há grandes chances de impactos negativos aos negócios se forem geridos de maneira ineficiente. O protagonismo na gestão de contratos se mostrou como fator determinante para o sucesso da organização. Sendo uma atividade que pode propiciar maior qualidade e otimização do tempo (Aires, 2011).

2.3.4. Controle de pragas

Como já ressaltado em outros parágrafos, o *facilities* integra pessoas e ambientes, segundo Conte (2018), o controle de pragas é responsável principal em promover a segurança das pessoas, do meio ambiente e das empresas. Tendo em vista que a atividade tem como missão combater as pragas para prevenir, corrigir problemas com animais e insetos nos locais de trabalho, fazendo isso com recursos de prevenção, combate, produtos químicos aprovados e periodicidade de inspeção.

Na mesma linha, Nadaleti et al. (2016), trazem uma visão de que a exigência de consumidores globais tem crescido no sentido de ter mais qualidade nos processos de produção, em destaque para o controle de pragas, que atua não só na integridade e garantia do produto manufaturado, mas também na saúde ocupacional do ambiente de trabalho. Em concordância, para Abdulmassih (2018), o controle de pragas tem impacto direto na produção e entrega do produto, pois, a qualidade estabelecida é diretamente afetada. As indústrias produtoras de alimentos devem ter como papel fundamental um controle e gestão de pragas bem estruturado, com métricas e contra métricas assertivas.

2.3.5. Recepção

Ferreira (2020), afirmam que a recepção é responsável direta pelo primeiro contato com o cliente, e esta deve projetar uma imagem favorável da empresa. As principais atribuições das recepções são: registro, atendimento e controle dos clientes, caixa da recepção, controle de chaves, recebimentos, entregas de correspondência, recebimento, entrega de recados e principalmente a manutenção do bom relacionamento de trabalho entre os diversos setores da organização. Assim a recepcionista assume papel de protagonista devendo proporcionar um serviço de qualidade, satisfazendo a necessidade dos clientes, funcionários, além de promover o trabalho em equipe, tendo sabedoria suficiente para lidar com os problemas, se comunicando com os outros funcionários, demais partes interessadas e alta gestão, complementando com a capacidade de realizar outras tarefas que sejam necessárias à qualidade do serviço.

Nobre et al. (2004), colocam a qualidade do atendimento em evidência, pois, o atendimento não é mais uma estratégia de diferenciação, mas sim, uma necessidade de sobrevivência. Tendo impacto direto em negócios que a organização pode ou não realizar. A recepção é a porta de entrada para qualquer cliente que chegue na organização. Tem extrema

importância, pois, o universo empresarial cria estratégias que venham garantir a qualidade do atendimento da recepção. É comum que muitas empresas se preocupem apenas em realizar a venda, e não em construir uma experiência favorável aos usuários, principalmente os de clientes no primeiro contato. A falta de um bom atendimento, de forma adequada, traz as empresas insucesso, sendo que algumas chegam à falência.

2.3.6. Manutenção predial

Um dos itens de grande relevância dentro de FM, por muitas vezes é negligenciado, a manutenção predial engloba uma ampla gama de tarefas que precisam, passar por um planejamento, alimentando o sistema de manutenção, dessa forma sendo eficiente na coordenação de todas as atividades da organização (Villanueva, 2015). Segundo (Ramos, 2012), tendo como missão assegurar o funcionamento das edificações, evitando sua deterioração, prevenindo ou corrigindo, atendendo a maioria das necessidades e segurança dos seus usuários, a manutenção tem como objetivo obter da instalação o máximo da capacidade produtiva. A gestão da manutenção é o conjunto de atividades que é responsável pela gerência dos recursos, com objetivo de garantir e melhorar o desempenho de equipamentos e instalações do sistema predial, aumentando o rendimento e a vida útil (Monte, 2017).

Para Bottega et al. (2022), existe um movimento de ascensão da manutenção predial, esta vem crescendo de maneira bem significativa nos últimos anos. Se tornando um serviço sofisticado das edificações, haja vista a complexidade dos sistemas prediais e a tecnologia empregada, aliado com as necessidades dos usuários no ambiente, fazendo com que a manutenção predial ganhe força nas organizações. Edifícios são vistos como grandes patrimônios, com alto valor de uso, de troca e de garantia. Quanto maior for a durabilidade de uma edificação (sabendo que isso depende da qualidade dos materiais, serviços, componentes empregados em sua construção e principalmente ao uso adequado dos sistemas prediais), executar as ações de manutenção preventiva de maneira planejada e tomar ações de manutenção corretiva é de extrema importância, sempre que necessário.

Cavalcante e Almeida (2005) afirmam que realizar manutenções, sejam elas corretivas, preventivas ou preditivas, garante funcionamento pleno dos escritórios, sendo elas conservação dos materiais, uma pane elétrica ou um equipamento que para de funcionar, e estes podem causar muito desconforto e até mesmo prejuízos. É sabido que qualquer tipo de reparo emergencial é oneroso para uma instituição. Por isso, um importante planejamento de manutenção, por meio do qual uma equipe está sempre pronta para atender às necessidades de

manutenção corretiva, preventiva e preditiva, garantindo que toda a infraestrutura da organização esteja sempre disponível para a utilização (Oliveira, 2016).

2.3.7. A atuação do FM em diferentes setores

Devido a pluralidade de possibilidade da atuação de *facilities management* após a busca na literatura, foi possível identificar práticas de FM e assim identificar as oportunidades de implementação em qualquer setor aplicável (Gomes, 2014). Devido ao fato de FM abranger inúmeras áreas de atuação, para este estudo abordaremos profundamente apenas ambientes que fazem parte da pesquisa, os demais estão descritos na tabela 3.

Quadro 4: principais setores e atividades de Facilities

Setores	Principais Atividades de FM
Aeroportos	Adequação das instalações (grandes espaços para circulação e facilidade de acesso), Serviço de qualidade, Limpeza, Segurança, Funcionalidade, Conforto, Agradabilidade, Sinalização, Sanitários.
Condomínios Residenciais	Manutenção, Espaços Verdes, Estacionamento, Elevadores, Piscina, Academia, Portaria, Segurança, Instalações Esportivas, Gerenciamento de Resíduos, Área infantil, Documentação, Luz, Água, Esgoto, Planos de contingência, Decoração.
Shopping Center	Serviços Mecânicos, Manutenção, Limpeza, Energia, Gestão Ambiental, Gestão da Saúde, Segurança, Serviços de T.I, Gestão de resíduo, Estacionamento, Serviço ao Cliente, Segurança, Paisagismo, Eventos, Eficiência de comunicação, controle de pragas, sanitários
Gestão Hospitalar	Limpeza, Serviços domésticos, Alimentação, Conforto dos pacientes, Segurança, Estacionamentos, Portaria, Sistema de comunicação, Gestão sustentável e ambiental.
Universidades e Centros de Ensino	Sistema de automação, Gerenciamento predial, Gestão ambiental, Manutenção, Gestão de resíduos, Alocação de assentos, Iluminação, Decoração, Suporte Técnico
Setor Hoteleiro	Tempo de espera pelos serviços, Arquitetura, Conservação dos interiores, Alcance da expectativa fornecida ao cliente, Recepção aos clientes, Equipamentos, Segurança.
Escritórios Empresariais	Espaços dinâmicos e flexíveis, Organização de eventos, Cursos, mobiliário, Internet de alta velocidade, Limpeza, Copas, Cozinha, Área de Descanso, Armários privativos, Materiais de escritório, Espaços de convivência, Café, Bicicletário, Estacionamento,

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.7.1. Escritórios empresariais

O ambiente empresarial mudou, assim como escritórios corporativos, passaram a adotar espaços abertos, as mesas individuais e espaços departamentais fechados perderam seu glamour, pois, cada vez mais foi necessário espaços para que criassem conexões entre as pessoas, proporcionando colaboração, sinergia e interatividade entre os funcionários e departamentos. Os espaços estão mais flexíveis e dinâmicos, proporcionando melhores resultados e aumento da produtividade individual e da equipe, estes são dimensionados com foco nas pessoas. A obsolescência do conhecimento está cada vez mais rápida, por isso a disseminação do conhecimento, a necessidade da proatividade está fazendo com que as empresas invistam em estudos para compreender os antecedentes, bem como os resultados, deixando de lado a explicação do como e porquê (Cavalcante et al., [s.d.]).

Para Campos et al. (2015), mesmo o capital humano sendo um fator importante, os olhos das corporações também estão voltados para a gestão do conhecimento e a inovação, além do fator de produção e de trabalho. Como meios de disseminar o conhecimento, os escritórios empresariais estão se diversificando e propondo características distintas, seja no tipo do espaço físico, nas atividades de FM, na organização de eventos, cursos e atividades vinculadas à disseminação do conhecimento. O Modelo de negócio vem sendo modificado pelas organizações, no intuito de potencializar o conhecimento dos funcionários, suas estratégias e sua cultura. O Fluxo de produção é direcionado pelas ideias, sendo que as pessoas geram receitas e é sabido que o poder está no nível de conhecimento. A inovação deixou de ser uma palavra intangível e passou a fazer parte da cultura das organizações, dedicando-se a pensar em como gerir o conhecimento por meio da tecnologia da informação, organização do trabalho, gestão da inovação, gestão de recursos, possibilitando ambientes que estimulam a criatividade e viabilize os talentos (Graça, 2012).

Pensando nisso, a mudança passa a ser estrutural nas organizações, com o intuito de desenvolver e adaptar a capacidade dos funcionários, muitas corporações se reinventaram e atualizaram seu ambiente físico de trabalho com novos layouts. Espaços com cadeiras/poltronas baixas, com características para interações informais, sendo espaços mais reflexivos. Espaços com mesas mais altas para trabalho em pé ou com banquetas, com ferramentas e materiais, visando o desenvolvimento de protótipos e exercício da criatividade. Espaços com características mais flexíveis, informais, confortáveis, geralmente constituídos de sofás e poltronas, sendo ideais para encontros antes e depois de reuniões, aulas e eventos.

Espaços com mesas altas, permitindo a participação de várias pessoas, possibilitando uma maior visualização das atividades realizadas pelo grupo, possuindo uma perspectiva de colaboração e criatividade. Espaços mais privados, caracterizados para ambientes individuais ou pequenos grupos para o desenvolvimento de atividades que requerem menos colaboração e uma maior atenção. Espaço amplo e aberto para desenvolvimento de eventos e celebrações (Santos, 2016).

Os novos modelos de escritórios podem ser definidos como ambientes que aprimoram o desenvolvimento do negócio, tendo como base os valores do compartilhamento, da flexibilidade, abertura de novas oportunidades, de uma estrutura propícia para a criatividade, alterando os arranjos físicos, sendo muito mais que espaços físicos gerador de facilidades estruturais para o desenvolvimento do negócio. Campos et al. (2015), afirma que antigamente a produção tinha um foco mais individual, hoje é muito mais colaborativo, baseado no conhecimento, interatividade e em redes de relacionamentos processuais e virtuais. A interatividade que acontece nos ambientes de trabalho extrapola os limites dos escritórios, facilitando a troca de informações e a busca por soluções colaborativas entre pessoas de diferentes locais e organizações. Com as novas tecnologias, as empresas têm a oportunidade de diminuir os custos e aumentar a produtividade com novos espaços e processos (Melo & Andrade, 2023).

2.4. Inovação em *facilities*

Facilities referem-se a um conjunto de serviços prestados organicamente ou por terceiros. Após uma análise literária, Cardellino e Finch (2006) observaram que grande parte da pesquisa se concentrou na inovação técnica, já que, historicamente, a indústria manufatureira é vista com mais importância que a de serviços. Outros autores identificaram que, enquanto a indústria manufatureira produz bens tangíveis, a indústria de serviços entrega bens intangíveis, mais difíceis de serem percebidos (Dosi, 1982; Rothwell, 1992; Utterback & Abernathy, 1975). Para Vos et al. (2018), o isocronismo, incorporismo e dessemelhança podem impedir a inovação em serviços, tornando-a menos expressiva em comparação à manufatura. No entanto, a despeito da predominância da inovação industrial no século XX, Miles (2000) destaca que a inovação em serviços ganhou relevância, passando de um status marginalizado para merecer estudos mais detalhados, devido à crescente valorização dos serviços. Finalmente, Tether (2005) ressalta que as empresas têm abordagens distintas à inovação. Algumas empresas de serviços se limitam a replicar ideias de concorrentes, demandando baixa criatividade e risco,

enquanto outras investem genuinamente em inovação, dedicando recursos em áreas como P&D.

Mohd.Nur & Musa (2017) afirmam que a multigestão de contratos é o maior desafio para o FM inovar, pois pode representar riscos de insatisfação de clientes internos ou externos caso haja falha na tentativa. Usher e McClelland (2004) enfatizam que não há um modelo de contrato padrão para todos os serviços, sendo necessário uma adequação de escopo conforme cada particularidade de ambiente e serviço a ser prestado. Pitt et al. (2016), também salientam a existência de riscos de se adicionar inovação em contratos de serviços, mesmo ilustrando que diferentes partes devem trabalhar juntas, o escopo deve ter isso muito claro e permitir desenvolvimento, inovação e investimento.

Mesmo sabendo que as dificuldades entre fornecedor e cliente só aumentam com o envolvimento de outras partes na equação. Cardellino e Finch (2006) afirmam que é primordial um bom relacionamento entre cliente e fornecedor, assim como este deve ser estendido a todos os fornecedores da multigestão, sendo essencial para empreender uma cultura de melhoria inovadora em serviços. Devendo incluir boa comunicação, com o envolvimento de funcionários, usuários finais e o marketing de novos serviços ou procedimentos, (Macdonald et al., 2017). As empresas estão examinando constantemente sinais relevantes, sejam eles internos ou externos, para ameaças ou oportunidades de mudanças. Isso leva à crescente competitividade no setor de serviços, a necessidade de gerar oportunidade, Cardellino e Finch, (2006) ressaltam que este fato motiva as empresas a inovar e diferenciar seus serviços dos concorrentes atendendo as necessidades específicas de seus clientes.

Tidd (2001), corroborando, afirma que diversos modelos tentaram definir e entender a inovação como um processo e as possíveis formas pelas quais ela pode ser gerenciada. Já Tether (2005), com base em duas escolas de pensamento, afirma que os impulsos de inovação são divididos em dois. O primeiro é a visão de mercado, onde as condições de mercado fornecem o contexto que facilita ou restringe o potencial de inovação de uma empresa, sendo a questão-chave a capacidade de uma empresa de examinar seu ambiente e procurar oportunidades no mercado. A segunda é quando a empresa propõe que são os recursos próprios que determinam a capacidade de inovar e moldar mercados, é chamada de visão de recursos.

Goyal et al. (2016) chamam a atenção para os acordos de nível de serviço (SLAs) entrando como facilitador para a abordagem objetiva das percepções e expectativas de fornecedores e clientes. O volume de contratações de terceiros tem aumentado cada vez mais no FM fazendo com que os SLAs seja o instrumento de grande importância para essa gestão e aumento de performance. Também ressalta que um SLA bem elaborado e combinado, evita

disputas entre fornecedores e clientes e vice versa. Em complemento, Andersen (1988) afirma que se as qualidades de gerenciamento, estratégias e definição do *core business* estiverem claras, os SLA atuarão como valiosas e eficientes ferramentas de negócio.

O FM tem duas perspectivas importantes para a inovação, de forma que as equipes internas são motivadas a usar abordagens inovadoras procurando a melhor interação entre usuários do edifício em ambientes construídos e seus ocupantes, ao mesmo tempo em que se busca eficiência operacional. Já a motivação das terceirizadas se dá em criar uma relação transparente com o cliente, trazendo assim satisfação e demonstração do valor agregado dos serviços que oferecem (Cardellino & Finch, 2006).

Desta forma, as atividades transacionais realizadas pelo pessoal de *facilities management* geralmente são previstas em contrato para ser realizadas de forma repetitiva, a partir de um trabalho especializado, o que desincentiva a geração de inovações. É a proatividade do indivíduo que vai fazê-lo buscar incrementar o desempenho de uma atividade a partir de uma ação inovadora (Jalali et al., 2024). Isso é algo que tende a ficar a critério da autoeficácia do próprio colaborador em buscar alternativas melhores na execução de suas atividades e na solução de seus problemas rotineiros.

O paradoxo se agrava quando é possível perceber que os colaboradores de FM não costumam ter suas atenções voltadas para as atividades relacionadas aos conhecimentos tácitos (Pathirage et al., 2008), mas sim aos formais e explícitos. Isso implica que o foco desse trabalhador está em cumprir sua função dentro do melhor desempenho possível, considerando a sua produtividade como resultado prioritário. Desta maneira, esse colaborador tende a ser gerido por uma estratégia de pessoas voltada ao controle e não ao comprometimento, tal como defende Albuquerque e Chang Jr. (2005).

2.5. Terceirização

Sendo a terceirização um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros (Rosa, 2022). Adicionalmente, alguns autores afirmam que, a redução de custos é um dos principais argumentos – frequentemente o mais citado – para defender a transferência de atividades a terceiros (Garcia, 2007; Kakabadse & Kakabadse, 2000; Paula et al., 2018).

O impacto social dessa alegada redução de custos, entretanto, têm promovido muita controvérsia. Menores salários, impulsionamento, aproveitamento e precarização do trabalho

são elementos recorrentes na literatura para explicar de onde vêm os ganhos econômicos da terceirização (Garcia, 2007; Kremer & de Faria, 2005).

A terceirização de serviços é uma prática antiga na Europa e nos Estados Unidos que chegou ao Brasil no final dos anos 80 como uma forma de produzir mais com qualidade e menor custo (Hinz, 2005). Atualmente, a terceirização de serviços é responsável por quase dois terços dos empregos nas grandes cidades brasileiras, correspondendo a cerca de 11 milhões de trabalhadores e representando 25,5% da força de trabalho brasileira (Mendes, 2019). No entanto, a terceirização de serviços tem sido alvo de críticas devido às desigualdades entre trabalhadores terceirizados e os demais, tais como baixa remuneração, jornadas de trabalho mais longas e maior rotatividade no emprego (Antunes & Praun, 2015; Campos, 2018).

Além do mais, a terceirização de serviços tem sido associada a condições precárias de trabalho, especialmente em setores estratégicos como siderurgia, energia elétrica e combustíveis, onde os trabalhadores terceirizados correm maiores riscos de acidentes e mortes. As condições de saúde e segurança no Brasil têm se deteriorado de forma significativa devido às condições de trabalho (Antunes & Praun, 2015; Campos, 2018).

Um estudo realizado pelo DIEESE com empresas terceirizadas do ABC Paulista mostrou que esses profissionais recebem níveis salariais menores, benefícios sociais inferiores, jornadas mais extensas e condições de saúde e segurança mais precárias (Campos, 2018). A terceirização é mais comum em atividades de limpeza e conservação, vigilância e segurança, manutenção predial e paisagismo, enquanto atividades mais próximas da atividade-fim das empresas, como marketing, projetos e inovações, engenharia e montagem, e-commerce e produção são pouco terceirizadas (CENAM, 2017).

Embora as empresas tenham apontado a terceirização como um meio para reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, a pesquisa realizada pelo CENAM mostrou que o menor preço ainda é o principal fator para tomada de decisão nas contratações, muitas vezes sem discussão do escopo e estudo de sinergias (Kern, 2015; Pinho, 2023). No entanto, o desenvolvimento econômico não deve ser alcançado à custa da violação dos direitos dos trabalhadores, como salientado por Oliveira e Bennachio (2020). A proteção constitucional do salário mínimo, que busca valorizar o aspecto social do trabalho e garantir a dignidade humana, é uma medida prática para erradicar a pobreza e a marginalização (Coutinho, 2018). A terceirização de serviços é uma prática que tem sido amplamente utilizada no Brasil, mas que apresenta desafios em relação às desigualdades entre trabalhadores terceirizados e os demais, além das condições precárias de trabalho e segurança. É importante que as empresas considerem não apenas o menor preço na hora de decidir pela terceirização

2.5.1. Indicadores de disponibilidade

2.5.1.1. Turnover

A rotatividade de pessoal, ou turnover, refere-se ao fenômeno de saída de colaboradores de uma organização, motivada por uma variedade de razões. Conforme explicado por Oliveira e Rocha (2017), esses motivos podem incluir insatisfação com políticas internas da empresa, falta de motivação ou o desejo dos funcionários de encontrar melhores oportunidades de carreira em outro lugar. A empresa também pode tomar a iniciativa de desligar empregados em busca de aprimoramento de seu corpo funcional, contratando profissionais mais qualificados ou com o objetivo de promover inovações em seus sistemas.

Alguns autores seminais, destacam seis aspectos essenciais para a satisfação laboral, incluindo a variedade de habilidades e autonomia no trabalho, bem como a relevância, identidade e feedback da tarefa. Tais elementos influenciam diretamente estados psicológicos críticos do empregado, como sentir o valor do próprio trabalho, assumir responsabilidade pelos resultados e conhecer os impactos de suas atividades. Essa dinâmica contribui significativamente para a motivação, satisfação geral no trabalho e, conseqüentemente, resulta em menor absenteísmo e rotatividade de pessoal, indicando uma força de trabalho mais comprometida e estável (Hackman & Oldham, 1975).

A terceirização pode ser vista como uma das estratégias para aumentar a extração de mais-valia, expandir os lucros empresariais, reduzir os custos de produção relacionados à mão de obra e fragmentar os riscos. Isso acontece ao contratar empresas terceirizadas para realizar as atividades-meio da corporação, permitindo que esta se concentre em sua atividade-fim, ou seja, na razão principal de sua existência (Lobo, 2012). Entretanto, em países de economia central, o uso da terceirização foi justificado pela melhoria da qualidade da atividade-fim da empresa, que se concentrava em sua especialidade, ao mesmo tempo em que contratava empresas terceirizadas para executar as atividades-meio, contribuindo assim para qualificar todo o processo produtivo (Oliveira & Druck, 2021). No entanto, no Brasil, a terceirização é frequentemente utilizada com o objetivo principal de reduzir os custos relacionados à mão de obra, sem necessariamente considerar a melhoria do processo produtivo. Em outras palavras, a terceirização no Brasil é amplamente usada como uma maneira de reduzir os custos trabalhistas, o que se traduz em baixos salários, níveis elevados de problemas de saúde no

trabalho, aumento das horas trabalhadas e maior rotatividade em comparação com os trabalhadores não terceirizados (Druck, 2007).

2.5.1.2. Absenteísmo

O absenteísmo no ambiente organizacional é o termo utilizado para caracterizar as faltas ao trabalho, atrasos e saídas antecipadas, podendo ser justificadas ou não (Fuzinato et al., 2017). Os afastamentos podem ser provocados por inúmeros fatores, dentre eles, problemas de saúde, emocionais, motivacionais e qualquer outro que provoque a falta do trabalhador ao serviço. O ambiente de trabalho envolve aspectos físicos, psicossociais e organizacionais que agem sobre a saúde do trabalhador. Portanto, um ambiente seguro e saudável previne doenças e amplia a sua capacidade para o trabalho e produtividade (Corrêa & Oliveira, 2020).

Os índices de absenteísmo nas empresas são crescentes, tornando-se um desafio para a gestão das organizações, uma vez que impactam diretamente na gestão de pessoas e afetam os resultados da organização, o índice elevado de ausências nas empresas prejudica a produtividade, além de aumentar os custos com pagamentos de horas extras, sem contar a desestruturação do departamento de produção e a queda da eficiência produtiva da empresa (Pinho, 2014).

3. MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

A pesquisa deste estudo tem por características ser qualitativa e aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para proposições teóricas e aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Trata-se de um estudo de caso único, tendo como objeto estudado um escritório corporativo de uma empresa de tecnologia em biocombustíveis, localizado na cidade de São Paulo. A investigação de uma organização específica busca conhecê-la em profundidade, procurando verificar o que há de essencial e característico, sem intervir sobre o objeto em estudo, porém, evidenciá-lo. Segue-se a perspectiva, portanto, de um estudo de caso único no qual a empresa tem suas especificidades e por ser um caso particular, demerita um estudo de caso exclusivo e único (Mariotto et al., 2014).

Para a análise e interpretação dos resultados, esta pesquisa é orientada em cinco etapas, conforme apresentada na Figura 2, sendo: Etapa I – Definição da amostra da pesquisa; Etapa II – Coleta de dados; Etapa III – Tratamento dos dados da pesquisa; Etapa IV – Coleta de dados

para identificação das oportunidades; e, Etapa 5 – Estabelecimento de oportunidades e apresentação dos resultados.

Quadro 5: Síntese do Métodos e dos Procedimentos de pesquisa

Síntese do Métodos e dos Procedimentos de pesquisa	
Tema da Pesquisa	A Gestão Estratégica De Pessoas Terceirizadas Em <i>Facilities Management: Estudo De Caso Em Uma Empresa De Tecnologia em Biocombustíveis</i>
Fundamentação teórica	Pesquisa bibliográfica e empírica
Natureza da pesquisa	Qualitativa
Abordagem metodológica	Descritiva
Paradigma	Interpretativista
Unidade de análise	Uma empresa do setor de biocombustíveis
Procedimento de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas
Instrumento de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas gravadas.
Análise dos dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.1. Caracterização da organização analisada

A organização analisada é tomadora dos serviços, sendo a maior empresa no segmento sucroenergético, faz todas as etapas de produção, desde o cultivo da cana, à produção de açúcar e etanol, sua comercialização, logística interna, exportação, distribuição e varejo.

Tem também papel fundamental na fabricação de etanol de cana-de-açúcar do Brasil, sendo a maior exportadora de açúcar no mercado internacional. A produção anual da companhia chega a 30 mil metros cúbicos de etanol, é pioneira e única empresa do mundo a comercializar o etanol de segunda geração em escala global. Sua maior planta de E2G, no ano safra 2022-2023, produziu e comercializou 30 mil m³ do produto.

- A história da companhia teve início em 2011, por meio da Joint Venture entre as duas empresas líderes no setor de combustíveis.
- O ano de 2013 foi marcado pela inauguração do 1º etanolduto para o transporte exclusivo de etanol. Também, foi feita a primeira emissão de debêntures.

- Já em 2014 ocorreu a inauguração do terminal Porto Nacional e em 2015 a empresa bateu o recorde de exportação de açúcar.
- Em 2015 também houve a inauguração da planta de etanol de 2ª geração e a inauguração do terminal de Rondonópolis – MT.
- Posteriormente, em 2017, foi feita a inauguração do terminal de Marabá e ocorreu a primeira emissão de bonds no mercado internacional.
- O ano de 2018 foi marcado pela compra dos ativos da de uma grande empresa de combustíveis e, em 2019, a empresa inaugurou a primeira planta de energia solar, em Piracicaba.
- Por fim, em 2021 a empresa realizou a sua abertura de capital na bolsa de valores. Sendo que o IPO da empresa foi o maior do ano, pois movimentou quase 7 bilhões de reais.

3.1.2. Caracterização do CSC - Centro De Serviços Compartilhados

A terceirização de serviços para os escritórios corporativos se dá por meio da gestão do CSC que atende quase todas as áreas de negócios da corporação. O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do grupo está ligado à vice-presidência de *SN&TECH*, e funciona dentro da organização como se fosse outra empresa e concentra atividades de diferentes setores em apenas um lugar. No CSC estão centralizadas as funções de apoio para que as unidades possam focar exclusivamente no *core business*. Conforme demonstra a tabela abaixo a estrutura de CSC é composta pelas seguintes áreas: Processos de RH e Governança, Tecnologia da Informação, Transações Financeiras e *Facilities*.

Facilities hierarquicamente dentro do CSC responde para Diretoria de Soluções ao Colaborador, por meio da gerência executiva e esta possui 01 coordenação de nível sênior (capital e interior), além das coordenações de viagens e cartões.

3.2. PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

3.2.1. Entrevista semiestruturada

Para a coleta de dados deste estudo, foram conduzidas entrevistas qualitativas e semiestruturadas. De acordo com Cresweell (2010), entrevistas qualitativas envolvem questões

abertas e não estruturadas, com o objetivo de captar concepções e opiniões dos participantes. Flick (2004) complementa que entrevistas semiestruturadas aumentam a chance de os entrevistados expressarem suas opiniões, pois permitem certa flexibilidade no roteiro, permitindo ao entrevistador ajustar as perguntas conforme a interação. Para Bauer e Gaskell (2002) afirmam que entrevistas semiestruturadas aprimoram a descrição e interpretação dos dados, contribuindo para uma compreensão mais profunda e fornecendo informações valiosas para a explicação dos resultados científicos.

3.3. Processo de Coleta de Dados

Para a coleta de dados deste estudo, inicialmente foram contatados, através de conversas informais, os profissionais de duas empresas. Posteriormente, o pesquisador reservou ambientes tranquilos e sem interrupções para realizar as entrevistas. Nesses locais, foi reforçada a importância da pesquisa, esclarecendo sua finalidade e confirmando a participação dos profissionais. Do total inicial de 36 colaboradores, dez demonstraram disponibilidade para participar do estudo. Após diversos reagendamentos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 participantes.

As entrevistas ocorreram entre novembro de 2023 e março de 2024, período marcado por mudanças nos contratos, nas equipes e na dinâmica de trabalho. Todas as entrevistas foram conduzidas nos locais de prestação de serviço, permitindo contato direto com o ambiente interno de cada área, refletindo diretamente a atuação dos colaboradores. Os participantes mostraram-se receptivos e disponíveis para as entrevistas, além de se sentirem agradecidos por contribuírem com o estudo sobre gestão estratégica de profissionais terceirizados.

No que tange ao procedimento da pesquisa, ao adentrar as salas de reunião, o pesquisador apresentou-se e explicou que os participantes seriam identificados apenas por características e não teriam seus nomes divulgados, assegurando que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Também foram explicados os objetivos do estudo e sua importância, especialmente para o setor de terceirizados em *Facilities Management*. Em seguida, foi solicitada a permissão para gravação das entrevistas, prontamente concedida pelos entrevistados. As entrevistas, que se desenvolveram de maneira tranquila e descontraída, tiveram, em média, uma duração de 40 minutos cada.

O tempo médio das entrevistas foi necessário para que todos os participantes pudessem expressar suas opiniões sobre as questões abordadas na pesquisa, permitindo uma coleta de dados abrangente e detalhada.

3.4. Plano de análise dos dados

Após a coleta dos dados, eles foram analisados utilizando métodos alinhados com os pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa. Creswell (2010) sugere que a análise de dados qualitativos envolve múltiplas apreciações desses dados, permitindo ao pesquisador extrair significado. Esse processo se dá por meio de diferentes análises aprofundadas na compreensão e representação dos dados, resultando em uma interpretação mais ampla de seu significado. Creswell (2010) destaca que este é um processo analítico contínuo de reflexão, que deve ocorrer simultaneamente com a coleta, a interpretação e a redação dos relatórios.

Desta forma, além do conteúdo capturado em entrevistas, memorandos foram realizados pelo pesquisador. Ao final deste processo, os dados foram transcritos para que pudessem ser posteriormente analisados. Afinal, a análise de conteúdo qualitativa “é uma dentre várias outras metodologias usadas para analisar dados de textos” (Rossi et al., 2014, p. 46). Considerando esses aspectos, os dados que compuseram o corpus deste estudo foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme detalhado nas seções seguintes.

3.5. Análise de conteúdo

Para a análise de dados, adotou-se a técnica proposta por Bardin (1977) de análise de conteúdo. Ela é estruturada em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Durante a pré-análise, é importante organizar as ideias baseadas no quadro teórico e estabelecer indicadores para interpretação dos dados. Nesta fase, realiza-se a Leitura flutuante para familiarização com os dados, seguida da escolha dos documentos, formulação de hipóteses e elaboração de indicadores. Bardin (1977) destaca a importância de regras como exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência na seleção de documentos. A segunda fase envolve codificação e segmentação dos textos. As informações são agrupadas em categorias iniciais, intermediárias e finais, facilitando as inferências. Este processo busca entender o significado das falas e encontrar outras mensagens ocultas, conforme apontado por Silva e Fossá (2013).

Dessa forma a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas amplamente utilizado para a análise de dados qualitativos (Silva & Fossá, 2015). Este conjunto de técnicas visa investigar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador, permitindo descrever

sistematicamente as mensagens e as atitudes associadas ao contexto da enunciação, bem como inferir sobre os dados coletados (Bardin, 1977; Cavalcante et al., 2014). A análise de conteúdo originou-se de metodologias quantitativas, que interpretam de forma codificada o material qualitativo, buscando objetividade por meio de números e medidas. No entanto, sua evolução histórica mostrou seu desenvolvimento como uma ferramenta para a análise de comunicações, destacando-se pelos processos técnicos de validação que a diferenciam de técnicas anteriores (Cappelle et al., 2003; Minayo, 2000).

Bauer e Gaskell (2002) afirmam que a análise de conteúdo é um método de análise de textos nas ciências sociais empíricas. Embora sua versão clássica seja direcionada à descrição numérica das características do texto, é importante prestar atenção aos tipos, distinções e qualidades no texto, antes de qualquer quantificação. Essa técnica híbrida combina o formalismo estatístico com a análise qualitativa nas ciências sociais, ajudando a ultrapassar as incertezas decorrentes das hipóteses e pressupostos, enriquecendo a leitura por meio da compreensão das significações e revelando relações que vão além das falas dos entrevistados (Cavalcante et al., 2014).

Creswell e Clark (2015), afirmam que a análise de conteúdo está situada entre duas fronteiras: a linguística tradicional e o território do sentido das palavras, ou hermenêutica. Na primeira, a análise contempla métodos lógicos e estéticos em busca dos aspectos formais característicos do autor do texto. Na segunda, os métodos são puramente semânticos e estruturais. O objetivo da análise de conteúdo não é apenas examinar os dados quantitativamente, mas alcançar uma profunda compreensão dos textos por meio da interpretação de mensagens obscuras, subliminares ou ambíguas, o que só é possível após uma observação cuidadosa (Rocha & Deusdará, 2005).

Bardin (1977) argumenta que a análise de conteúdo, ao mesmo tempo uma análise de significados e significantes, opera a partir de procedimentos sistemáticos. O analista de conteúdo busca descrever as mensagens e compreender o sentido da comunicação, mantendo um olhar atento para significações adicionais que possam estar presentes em mensagens subjacentes ou paralelas.

3.6. Análise de conteúdo e a descrição do método

O método de análise dos dados seguiu as diretrizes propostas por Bardin (1977), complementadas pelo processo descrito por Silva e Fossá (2015). Ainda Bardin (1977),

classifica a análise de conteúdo em três fases cronológicas distintas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Fase 1: Pré-análise

A pré-análise é a etapa de preparação, organização e sistematização das ideias iniciais apresentadas no referencial teórico. Nesse momento, são estabelecidos os indicadores para a interpretação das informações coletadas e realizada a leitura geral do material selecionado ou das entrevistas transcritas. Esta fase é subdividida em quatro etapas:

a) Leitura flutuante: Primeira leitura do texto para familiarização, obtendo impressões e orientações iniciais.

b) Escolha dos documentos: Definição do corpus do estudo, obedecendo aos critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

c) Construção de objetivos e hipóteses: Desenvolvimento de objetivos e hipóteses a partir da leitura inicial dos dados constitutivos do corpus.

d) Elaboração de indicadores: Interpretação do material coletado com base nos indicadores estabelecidos.

Fase 2: Exploração do Material

A exploração do material é a fase em que são administradas as decisões tomadas na pré-análise. Esta etapa é extensa e inclui a construção do processo de codificação, levando em consideração os recortes feitos no texto em unidades de registro, as regras para a contagem e a classificação e agrupamento das informações em categorias temáticas (Silva & Fossá, 2015). (Bardin, 1977) destaca a codificação como uma transformação dos dados brutos do texto, que por meio do recorte, agregação e enumeração permite esclarecer as características do texto para o analista.

Fase 3: Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação

A terceira fase envolve o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos conteúdos expressos e latentes no material coletado. Nesta etapa, o analista possui resultados significativos e pode propor inferências e interpretações em relação aos objetivos previstos ou sobre outras descobertas não esperadas.

Este processo estruturado e sistemático, conforme descrito por (Bardin, 1977; Silva & Fossá, 2015), proporciona uma análise detalhada e rigorosa dos dados qualitativos, contribuindo para uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado.

Com base no exposto, as análises foram realizadas seguindo as fases propostas. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e arquivadas em arquivos Word (fase 1), totalizando 89 páginas de material transcrito. Na fase 2, os dados foram organizados em

planilhas de Excel, onde ocorreram as codificações, seguindo uma sequência ordenada de acordo com a ordem das entrevistas, identificadas como E1 para a primeira entrevista, E2 para a segunda, e assim por diante até E10. Posteriormente, os dados foram segmentados conforme a convergência com o conteúdo semântico e registrados separadamente.

A etapa de estabelecimento das categorias analíticas seguiu os princípios estabelecidos por Bardin (1977), que incluem a exclusão mútua entre as categorias, a homogeneidade, a pertinência (evitando a distorção da mensagem), a objetividade/fidelidade na compreensão e clareza, e a produtividade.

Inicialmente, foram formuladas as categorias iniciais, que, segundo Silva e Fossá (2015), são baseadas nas primeiras impressões do pesquisador sobre a realidade investigada, sendo constituídas e nomeadas a partir dos dados. Em seguida, surgiram as categorias intermediárias, que emergem das categorias iniciais aglutinadas e são fundamentadas no referencial teórico, nas narrativas das entrevistas e na análise. Por fim, as categorias finais foram constituídas pela síntese dos significados revelados pelas entrevistas, identificados durante a análise do estudo.

3.7. Construção do corpus da pesquisa

Nesta seção são apresentados os perfis dos entrevistados. A ideia foi convidar para a pesquisa todos aqueles que tivessem uma vivência mínima no FM para que fosse possível estabelecer algumas impressões sobre a realidade dessa área.

Quadro 6: Descrição dos Entrevistados

Código	Função	Escolaridade	Tempo de empresa	Duração da entrevista
E1	Especialista	Superior	5 anos	00:49:46
E2	Analista sênior	Superior	1 ano	00:20:37
E3	Analista sênior	Superior	3 anos	00:32:04
E4	Assistente administrativo	Médio	3 anos	00:20:14
E5	Eletricista	Médio	4 anos	00:20:44
E6	Analista júnior	Superior	6 anos	00:27:28
E7	Planejadora	Superior	2 anos	00:35:43
E8	Líder	Médio	3 anos	00:23:52
E9	Coordenador	Superior	1 ano	00:30:41
E10	Planejador	Médio	1 ano	00:27:02
E11	Analista	Superior	15 anos	00:35:39
E12	Supervisor	Superior	5 anos	00:17:17
E13	Coordenador	Superior	3 anos	00:24:49
E14	Artífice	Fundamental	3 anos	00:31:03

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

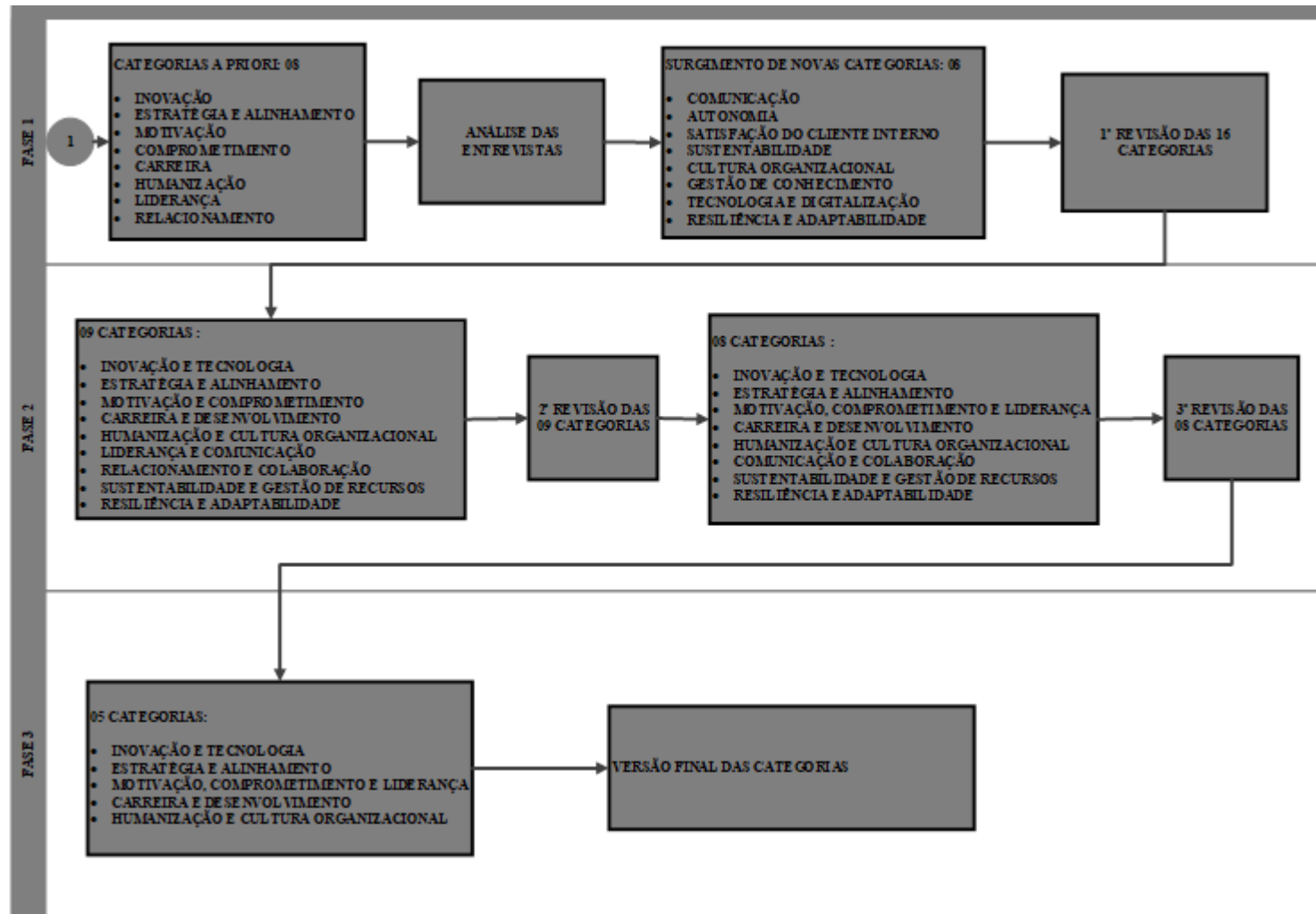


Figura 2: Processo de delineamento das categorias

4.1. Análise dos dados e achados da pesquisa

No presente capítulo, serão apresentados os dados e as considerações analíticas referentes ao conteúdo coletado e analisado neste estudo, originado das entrevistas semiestruturadas sobre a gestão estratégica de pessoas terceirizadas em *facilities management*. Os resultados descritos são fruto de uma análise de conteúdo conforme Bardin (1977), demonstrando o entendimento dos entrevistados e identificando as categorias analíticas emergentes.

Quadro 7: Categorias e subcategorias

Categorias	Subcategorias
Inovação e Tecnologia	Tecnologia e Ferramentas
	Digitalização e Melhoria de Processos
	Barreiras, Cultura e exemplos de Inovação
	Adoção de Novas Tecnologias
	Impacto nos Resultados e investimento em Inovação
Estratégia e Alinhamento	Alinhamento, Objetivos Estratégicos e Comunicação
	Planejamento, Execução e Adaptação Estratégica
	Gestão de Desempenho e Feedback
Motivação, Comprometimento e Liderança	Reconhecimento, Recompensa e Ligação com a Empresa
	Ambiente de Trabalho, Desafios e Dinamismo
	Liderança: Influência, apoio e estilos
	Engajamento, Bem-Estar e Qualidade de Vida
Carreira e Desenvolvimento	Apoio ao Desenvolvimento, Planos de Carreira e Oportunidades de Crescimento
	Desenvolvimento, Coaching e Capacitação
Humanização e Cultura Organizacional	Valores, Princípios, Apoio e Acolhimento
	Ambiente de Trabalho Humanizado, Respeito e Ética
	Integração e Socialização
	Equidade e Justiça Organizacional
	Bem-Estar Emocional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inovação e tecnologia em *facilities management*

A inovação e a tecnologia são pilares essenciais para o desenvolvimento sustentável e eficiente em *facilities management* (INFRAFM, 2017). Com a implementação de novas tecnologias, as empresas podem criar soluções inovadoras e originais que atendem a necessidades específicas, promovendo a sustentabilidade e a eficiência operacional (Indústria 4.0, 2024). Visto isso, uma gestão que busca a eficiência organizacional precisa adotar um olhar diferenciado não apenas para a criatividade e inovação, mas também para gestão do conhecimento e da aprendizagem gerada dentro das organizações (Cardoso & Machado, 2008). Esses fatores são o ponto chave para alcançar um diferencial competitivo.

Conforme análise dos dados das entrevistas e relatos dos entrevistados, a adoção de tecnologias avançadas tem mostrado uma melhora significativa na eficiência operacional e na satisfação dos colaboradores. Outro ponto importante é que, a tecnologia é o fator individual de mudança mais significativo na transformação das empresas e estas transformações não se limitam ao modo de produzir bens e serviços, mas também induzem novos processos e instrumentos que impactam profundamente a estrutura e o comportamento das organizações, repercutindo diretamente em sua gestão. Um bom exemplo disso foi a implementação de sistemas de reservas digitais, que aumentou a eficiência e a conveniência no ambiente de trabalho, conforme destacado nas entrevistas com profissionais de *facilities management*.

Visto isso, e trazendo para a realidade dos profissionais de *Facilities Management* que efetivamente trabalham com a missão de sempre fazer mais com menos, sempre que há melhorias de processos e inclusões tecnológicas, estas podem levar a economias de custo significativas e ao aumento da sustentabilidade organizacional. Porter e Heppelmann (2014) afirmam que a tecnologia da informação está transformando os produtos em sistemas complexos que combinam hardware, software, sensores, microprocessadores, armazenamento de dados e conectividade. Essa combinação obriga as empresas a repensarem suas operações internas para enfrentar novas ameaças e aproveitar oportunidades emergentes. No entanto, as áreas não *core* das organizações ainda enfrentam barreiras financeiras e de autonomia, podendo dificultar a inovação.

Promover uma cultura de inovação é fundamental para aumentar o engajamento dos colaboradores e incentivar a criatividade dentro das organizações. A ausência de inovação está muitas vezes ligada à cultura das corporações. Alguns autores como Cohn et al. (2009), acreditam que o medo de punição é o fator principal para a ausência de significado para a inovação; à percepção de não ser visto como alguém que faz diferença; à falta de confiança nas

próprias ideias; à falta de motivação para fazer algo a mais; à incapacidade de tomar decisões para implementar iniciativas; à ocupação do tempo com atividades desnecessárias; à falta de abertura para explorar novas possibilidades; ao reforço contínuo para seguir as regras vigentes; à mentalidade do jogo ganha-perde; e ao ressentimento e frustração. Essas barreiras podem dificultar a construção de um ambiente que suporte a criatividade e a inovação.

A seguir são apresentados trechos coletados das entrevistas que estão relacionados às subcategorias de inovação e tecnologia.

Adoção de tecnologia e ferramentas

O uso das tecnologias pode ser compreendido como uma importante ferramenta que possibilita e amplia as condições de interação e cooperação entre os colaboradores, favorecendo os processos e dando agilidade, conforme mencionado pelo entrevistado E3 a implementação de inteligência artificial (IA) serviu para facilitar a comunicação e resolver problemas recorrentes.

A adoção de novas tecnologias, como sistemas de reserva de espaço e monitoramento, pode melhorar significativamente a eficiência e a gestão dos recursos. A tecnologia da informação vem se desenvolvendo rapidamente nas últimas décadas, tornando-se um instrumento indispensável para melhorar o desempenho das organizações e gerar informações que auxiliam de forma integrada na tomada de decisão, fato esse que se manifesta no relato do entrevistado seis.

A implementação de uma inteligência artificial chamada Bia ajudou muito a esclarecer muitas dúvidas que acabavam chegando via telefone ou até por chamados aqui pra área de facilities. (E3)

A gente vai começar a fazer um estudo para implantar... É um sistema muito simples, que acontece em hospital e a gente vai ver viabilidade de começar a utilizar no ambiente corporativo, no hospital, tem uma tecnologia que é nos banheiros, hospital de alguns hospitais. (E3)

E principalmente em tecnologia, um exemplo vivo aí é reserva de estação de trabalho, de sala de reunião, né, que a gente consegue ali tudo na palma da mão, e é uma coisa que a gente não tinha. E a gente quebrava muito a cabeça, né? É... "como que a gente

consegue identificar as posições que estão utilizadas?", e hoje a gente tem isso na palma da mão (E6).

Na época, então estilo teams, então o visitante chegava e ele conseguia buscar pelo nome da pessoa e fazer essa chamada pelo totem para avisar que ele já estava na recepção. Enfim, acho que era a tecnologia trazendo aí algumas oportunidades pra gente (E1).

Um outro exemplo que não foi para frente era a utilização de drone para filmar a parte aérea do condomínio para verificar as calhas, verificar durante o expediente como estava, mas aí devido ao custo não, não avançamos legal (E13).

Na empresa que eu trabalhei antes daqui a gente fez um trabalho, ainda era bem embrionário sobre recepção até foi esse o ponto que a gente tinha 10 recepcionistas, uma em cada andar, e a gente colocou totens em que havia recepção atendendo, mas de forma remota. Então, a gente tinha 10 e a gente passou a ter 3 que se revezavam. Elas atendiam remotamente pelo menos 3 andares, e isso foi, na época, um sucesso. A gente teve um custo, né, dessa implantação, era totalmente interligado ao sistema (E3).

Na era digital, as inovações e mudanças são inevitáveis para as empresas e áreas de *facilities*. Para Wang et al. (2022), as tecnologias inteligentes não apenas ajudam a trabalhar de forma mais eficiente e rápida, mas também melhoram a qualidade dos serviços e trazem maior satisfação dos clientes. A análise das tecnologias inteligentes aplicadas em *facilities* mostra que elas podem facilitar o trabalho dos membros das equipes, permitindo que forneçam serviços de maior qualidade. Para manter a gestão de *facilities* de alta qualidade, pode-se usar diversas ferramentas, tais como: software especializado, IoT, drones e ferramentas de escaneamento a laser. Essas tecnologias tornam-se poderosas para as equipes de FM. Mas, a aplicação dessas tecnologias também pode implicar custos adicionais de implementação.

Digitalização e melhoria de processos

A inovação tecnológica pode transformar processos complexos em operações simplificadas e eficientes, inclusive em operações que estão inseridas em Centro de Serviços Compartilhados (CSC), uma vez que esses buscam consolidar atividades transacionais das unidades de negócio em uma estrutura central, visando, principalmente, reduções de custo por

meio da eliminação de duplicidade de funções, padronizando processos e ganhos de escala. Dessa forma a adoção de sistemas automatizados é um exemplo dessa melhoria que foi percebido e relatado pelo entrevistado cinco. Também a digitalização de processos é uma estratégia eficaz para aumentar a transparência e a eficiência, reduzindo a necessidade de intervenções manuais e minimizando erros. A digitalização de processos pode ter um impacto significativo na agilidade de atendimento, trazendo redução de custos e aumento da eficiência, o que pode ser notado com o relato do entrevistado um.

No departamento, sim, mas voltando (no que foi dito antes) na empresa muito grande, eu acho que os processos são muito burocráticos, né? Então para você ser reconhecida profissionalmente, passa por muita gente e você tem que... Eu acredito que seja assim tá? Que tem que convencer e tem que levar não sei o quê, e aí, às vezes a gente vê que em outras situações, em outras gerências, em outras lideranças, a gente vê que o caminho parece ser mais fácil (E6).

Não é só ficar contratando por contratar, eu quero que a gente tenha processos mais eficientes, né? Então, acho que por um longo tempo a gente falou muito de estratégia, mas de verdade a gente não colocou no *onboard* na sala mesmo, tá? (E11).

Que eu fiz assim que achei que se tornou legal foi o fluxo de comunicação, né, que não existia. Então, tinham os serviços que a gente pedia para ser realizado, a gente percebia que seria (precisaria ser) realizado, e a gente não sabia se o serviço foi feito ou não foi feito, né? Hoje a gente consegue entender isso e visualizar isso que a comunicação começou a melhorar, que nem falei, vai melhorando gradualmente. Hoje, a comunicação é via WhatsApp, né? E agora está começando a implantar um sistema de preventivas, o sistema do Checklist, então a gente consegue perceber que tem uma certa mudança aí (E5).

Os achados da pesquisa de Ferreira e Janssen (2023), demonstram o quanto é iminente a necessidade de se adotar novas tecnologias em centros de serviços compartilhados, uma vez que até 2030, 78% dos entrevistados esperam que a IA/ML tenha o maior impacto nos Centros de Serviços Compartilhados (CSCs), revolucionando com suporte à decisão e análise de dados. Automação baseada em IOT terá um impacto significativo, segundo 62%, com expansão para BPMS/RPA. BPMS/RPA, e também foi citado por 62% como tecnologias de alto impacto, permitindo automação inteligente de processos. Esses pontos convergem com os achados dessa pesquisa, uma vez que todos os entrevistados sentiram o quanto processos ineficientes impactam suas rotinas diárias.

Barreiras, cultura e exemplos de inovação

Embora a inovação tecnológica ofereça muitos benefícios, existem barreiras significativas, como custos elevados e resistência à mudança. Trazendo essa realidade para o *facilities* que ainda é visto como despesa, acaba enfrentando obstáculos financeiros, sendo incentivada quando tem custo zero e máximo retorno, conforme relato do entrevistado 1. Essas barreiras podem dificultar a implementação de novas tecnologias, um dos entrevistados trouxe o exemplo da programação do ar-condicionado para ligar e desligar sozinho: “A inovação de implantar o horário de ligar e desligar o ar-condicionado diminuiu o fluxo de ter que ir uma pessoa lá todo dia para ver se ligou ou não (E5)”.

Promover uma cultura de inovação dentro da organização é importante para incentivar a criatividade e a busca por soluções inovadoras, além de ser considerado uma forma de inovação organizacional pois altera processos administrativos, rotinas e práticas de gestão. Isso inclui incentivar os colaboradores a pensarem de maneira inovadora e a propor melhorias, tal cultura é percebida pelos colaboradores de *facilities* e foi relatada nas entrevistas 5 e 6.

Acho que o incentivo, pensando quanto empresa só vem se o custo é zero. Eu acho que a gente ainda é muito limitado nisso, pensando quanto a empresa hoje é, então assim, é muito difícil. A gente faz estudos, a gente traz opções, mas a gente ainda fica muito bloqueado na questão custo (E1)

Sim, sim, eles cobram isso da gente, né? É exatamente pelo que eu falei: o mundo está inovando, não é, está girando e vindo coisas novas, e isso é uma cobrança, né, da nossa liderança também. Eles querem soluções rápidas, né, estratégicas, e isso a inovação nos ajuda com isso, né? (E6)

Aghileh (2022), em seu estudo de desenvolvimento da cultura de inovação, identificou que a inovação é necessária para a sobrevivência da organização. Também que o desenvolvimento de uma cultura favorável à inovação é acompanhado pela criação de estruturas abertas e de novas ferramentas de gestão da inovação. Dessa forma as entrevistas abordam a importância da inovação nas empresas e os desafios que elas enfrentam na implementação de novas ideias. Um entrevistado destaca a dificuldade de promover a inovação devido às restrições de custos (E1). Outro entrevistado menciona a pressão dos gestores por soluções rápidas, inovadoras e estratégicas (E6). Um exemplo prático de inovação é a automatização dos programas de climatização, reduzindo a necessidade de intervenção humana

(E5). Isso só reforça os achados da autora supracitada, que a inovação é essencial para a sobrevivência da organização e depende de uma cultura de apoio, estruturas abertas e gestão eficaz, enfatizando a importância do envolvimento executivo no processo.

Impacto nos resultados e investimento em inovação

A inovação não apenas melhora os processos internos, mas também tem um impacto significativo nos resultados gerais da organização, como a economia de custos e a melhoria na satisfação dos clientes internos, um dos relatos das entrevistas demonstra a manifestação do impacto de uma simples inovação na diminuição de compra de água, também mencionam um projeto de R\$ 300.000,00 que trouxe um grande impacto positivo.

Instalamos um purificador com água com gás e sem gás gelada e sem gelo nesse andar. A gente diminuiu a compra de água de garrafa, foi uma diminuição muito grande(E3). Foi um projeto de quase 300.000 reais de implantação, mas foi o carro chefe de várias iniciativas quanto à tecnologia na época (E1).

Com certeza, porque abre um espaço para os meninos que de vez em quando precisam, né? Porque senão, eles têm que procurar algum lugar específico que possa fazer, por exemplo, uma solda. Então, se tem já um lugar específico para isso, fica muito mais simples, não é? É só chegar lá e fazer. Hoje eles têm que procurar um local que seja adequado para fazer algo do tipo, então sim, realmente (E7).

Conforme o estudo feito por Farias et al. (2020), demonstrou que o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) é uma estratégia eficaz para obter vantagem competitiva por meio da inovação. Também que esse tipo de investimento pode impactar significativamente o desempenho empresarial, especialmente na criação de valor para a empresa. Em linha com isso, pode-se reafirmar que a inovação não apenas melhora os processos internos, mas também tem um impacto significativo nos resultados gerais da organização, como a economia de custos e a melhoria na satisfação dos clientes internos. Dessa forma, as organizações que buscam melhorar seu desempenho e desenvolver competitividade devem focar em práticas estratégicas que promovam o desenvolvimento de carreira e a empregabilidade futura dos funcionários. Isso inclui treinar funcionários para aceitar desafios, desenvolver valores compartilhados, e garantir a participação do pessoal na formulação da visão e missão da empresa.

Estratégia e alinhamento em facilities management

A comunicação clara dos objetivos estratégicos é um fator muito importante para o alinhamento das atividades dos colaboradores com as metas da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1998), a clareza na comunicação dos objetivos estratégicos permite que os colaboradores entendam a direção da empresa e alinhem suas atividades diárias para contribuir com esses objetivos. Um planejamento cuidadoso e uma execução eficaz são fatores essenciais para atingir os objetivos estratégicos da empresa, como enfatizado por Mintzberg (1994), que destaca a importância de um planejamento estratégico bem estruturado para o sucesso organizacional.

A definição clara e a comunicação dos objetivos estratégicos permitem que os colaboradores alinhem suas atividades com as metas da empresa. Neste sentido, a cultura, assim como modelo de gestão, deve privilegiar valores e crenças que fomentem a formação de uma identidade de grupo com alto grau de coesão interna (Crozatti, 1998). A satisfação dos clientes internos é um indicador chave do sucesso das estratégias implementadas, pois reflete a eficácia das ações estratégicas em atender às necessidades e expectativas dos clientes internos.

A coleta de feedback contínuo e a implementação de melhorias baseadas nesse feedback são essenciais para o alinhamento estratégico. A melhoria contínua e a avaliação de desempenho são componentes essenciais para a eficácia organizacional. O monitoramento contínuo e a avaliação dos resultados garantem que as estratégias estejam sendo implementadas corretamente e que os ajustes necessários sejam feitos conforme necessário. A capacidade de adaptar e ajustar estratégias conforme necessário é um ponto de destaque para operação de apoio das organizações, para enfrentar mudanças no ambiente de negócios e nas necessidades dos clientes internos (Pinho, 2023).

A clareza nos objetivos estratégicos e o alinhamento das atividades com as metas corporativas são essenciais para o sucesso de *facilities management* (Rabelo et al., 2018). Os trechos das entrevistas que ilustram como os entrevistados percebem e implementam a estratégia e o alinhamento em suas práticas diárias estão conforme abaixo.

Alinhamento dos objetivos estratégicos e comunicação

A definição clara e a comunicação dos objetivos estratégicos permitem que os colaboradores alinhem suas atividades diárias com as metas da empresa, dessa forma aumentam a aderência e direcionamento para aquilo que é mais importante na operação. Do

mesmo modo, uma comunicação estratégica eficaz é vital para garantir que todos os colaboradores entendam e estejam alinhados com os objetivos da empresa, tenham pleno conhecimento destes e desempenhem suas atividades de forma a convergir, uma vez que a falta de clareza pode resultar em desalinhamento e ineficiências. Muitas vezes as metas em *facilities* são confundidas com desafios financeiros, como pode ser visto nas entrevistas.

Primeiro a gente precisa ter objetivos estratégicos. Quando a gente fala em empresa, a gente até sabe os objetivos, mas acho que hoje ainda não está claro os objetivos da área do CSC quanto *facilities* (E1).

Não, não tenho. Sendo bem sincero, a gente não tem, porque o coordenador da empresa simplesmente nos deixou aqui, então ele não alinhou nada com a gente. Então, meu dia a dia aqui é mais voltado à empresa pelo escopo que foi passado pela de pelos gestores da empresa tomadora do que da empresa prestadora, porque de verdade, com empresa prestadora eu não tive nenhuma estrutura de organização ou de qualquer tipo de ajuda nesse sentido (E4).

Com os objetivos estratégicos da empresa? Bom, acho que a gente tem todo o direcionamento, né? Todo ano a gente tem o direcionamento da nossa liderança, a gente tem os nossos desafios financeiros, as nossas metas, né? A gente tem as nossas metas também e a gente tenta correr atrás. Isso aí, tudo é feito um alinhamento, né? Com as metas que a gente tem para serem alcançadas, e assim que é feito um nosso alinhamento do nosso dia a dia, né? A gente tem que correr atrás de alcançar as metas, que são propostas para a gente durante o ano. (E3)

Os objetivos da Aliança podem muitas vezes ser uma fonte de frustração e fracasso. Podem impedir a coordenação e o alinhamento entre parceiros, levando a renegociações contratuais, alterações na distribuição de quotas (sem entrada ou saída de parceiros), mudanças organizacionais inesperadas e alterações nos comitês diretores ou no processo de tomada de decisão (Kulkarni et al., 2020). Cada parte envolvida tem o seu próprio processo de informação, a sua própria compreensão do que contribui para a aliança e quais os benefícios que espera obter.

Planejamento, execução e adaptação estratégica

Um planejamento cuidadoso e uma execução eficaz são essenciais para atingir os objetivos estratégicos, em áreas transacionais é comum esperar por um planejamento a prova

de falhas, uma vez que grande parte das atividades são previsíveis. Nas entrevistas podemos ver que os participantes possuem essa noção de necessidade de planejamento, conforme destacado pelos entrevistados. Áreas tidas como apoio nas corporações, acabam não sendo prioridade e muitas vezes precisam se transformar, inovar custo zero para estarem aderentes às metas organizacionais. O grande diferencial de FM está em sua capacidade de adaptar e ajustar estratégias conforme necessário, enfrentar mudanças no ambiente de negócios e nas necessidades dos clientes internos.

Sim, foi uma. Uma luminária que a gente estava batendo a cabeça para encontrar e a gente conseguiu dar uma solução básica e simples, que não precisou ficar correndo atrás de material nem nada. Como a gente tinha um material possível para trabalhar com elas, a gente fez uma troca de uma luminária e deu resultado, deu certo, gostaram e a gente conseguiu mostrar isso daí (E8).

Lógico, a gente tem ali um mínimo de planejamento, até porque a gente tem ali um time que depende de que você faça o mínimo de planejamento, mas ainda é muito complicado... Não só apagando fogo, que eu acho que não é o caso, mas assim dessa re-priorização de demandas que é da alta liderança, que muitas vezes não entende a área (E1).

É tudo via aplicativo, né? O aplicativo lá, Checklist Fácil, é para facilitar essa comunicação e alinhamento minha com a empresa na verdade, né? (E5)

De acordo com AlHamouri et al. (2021), é comum encontrar uma falta de comprometimento com o plano, também as estratégias de execução atualmente em uso apresentam diversas falhas intrínsecas. Por outro lado, não é raro ver projetos facilities management bem planejados apresentando resultados aquém do esperado, o que muitas vezes leva a excedentes no orçamento e atrasos no cronograma, há uma “piada” interna em facilities que diz: “Uma obra nunca termina, abandona-se!”.

Gestão de desempenho, *feedback*, melhoria contínua e avaliação de resultados

A coleta de *feedback* contínuo e a implementação de melhorias baseadas nesse *feedback* são importantes para o alinhamento estratégico, devido à dinâmica dos trabalhos em *facilities* essa gestão de desempenho e direcionamentos acaba por se perder, conforme relatos dos entrevistados. É sabido que a gestão eficaz do desempenho, também envolve o monitoramento regular das atividades e a avaliação dos resultados em relação aos objetivos estratégicos.

Se não há o monitoramento contínuo e a avaliação dos resultados, fica difícil garantir que as estratégias estejam sendo implementadas corretamente e ter tempo hábil para ajustar conforme necessário, essa carência se manifesta nos comentários abaixo:

De direção mesmo, está mais presente, está mais próximo de nós. Vendo as necessidades as vezes que cada um tem dentro do seu trabalho, né? Não, não, não sente isso da empresa, Questão de oportunidade um crescimento até o momento (E10).

Olha, eu acredito que por ser uma empresa muito grande, isso aí fica um pouco perdido, não é? É porque depende muito da cultura das pessoas mesmo, não é? Então, como é uma cadeia muito extensa, pode ser sim, que lá em cima (alta liderança) eles tenham um pensamento, mas daí depois vai descendo e vai mudando, e isso fica um pouco perdido (E6).

A questão do ar-condicionado, automação, não vai para frente por conta de custos e de não ter um retorno imediato. Se a liderança não tem autonomia para seguir com alguns processos, fica restrito na questão de vamos inovar, vamos pensar no novo. A empresa faz encontros de liderança estratégicos, mas a minha sensação é que o assunto morre. Não é uma estratégia que a gente leva e pontua mês a mês (E1).

Para alguns autores a gestão de desempenho contribui para o desenvolvimento de habilidades, mensuração de metas individuais alinhadas aos objetivos empresariais, identificação de demandas por capacitação e reconhecimento do desempenho (Traynor et al., 2021). Dessa forma o processo de avaliação de desempenho é empregado para avaliar a efetividade do colaborador na consecução de metas e competências, servindo como meio de identificar oportunidades de desenvolvimento para o próximo ano. Após avaliação e discussão do desempenho, os resultados podem ser usados em atividades de calibração, planejamento sucessório e remuneração, porém partindo na contramão da literatura, os relatos dos entrevistados acabam evidenciando uma lacuna nesse sentido.

Motivação, comprometimento e liderança em *facilities management*

O reconhecimento adequado e a recompensa pelos esforços e conquistas dos colaboradores são essenciais para manter a motivação e o comprometimento. Segundo Herzberg (1976), o reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais que influenciam a satisfação no trabalho. Um ambiente de trabalho positivo e estimulante também contribui significativamente para a motivação dos colaboradores, como destacado por Maslow (1943),

em sua hierarquia de necessidades, onde um ambiente seguro e acolhedor é fundamental para o bem-estar e a motivação dos indivíduos.

A presença de desafios e um ambiente dinâmico são fatores importantes que mantêm os colaboradores engajados e motivados. Hackman e Oldham (1976) enfatizam que a variedade de habilidades e a identidade da tarefa são fundamentais para o engajamento dos colaboradores. Em função disso, o sentido de pertença e a ligação emocional com a empresa influenciam diretamente o nível de comprometimento dos colaboradores, conforme demonstrado por Meyer e Allen (1991), em sua teoria do comprometimento organizacional.

A liderança tem um impacto significativo na motivação e no comprometimento dos colaboradores. Longshore e Bass (1987) propõem que a liderança transformacional, que envolve o apoio e a orientação contínuos, pode aumentar significativamente a motivação dos colaboradores. O estilo de liderança adotado pode influenciar fortemente a motivação dos colaboradores, sendo que lideranças presentes e que incentivam a participação ativa tendem a ser mais eficazes. O apoio e a orientação fornecidos pela liderança são importantes para o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores, garantindo que eles se sintam valorizados e capazes de alcançar seus objetivos profissionais.

A motivação dos colaboradores, o comprometimento com a empresa e a qualidade da liderança são fundamentais para a eficiência e eficácia das operações de *facilities management* (Galvão & Paula, 2023). A seguir, apresento trechos das entrevistas que ilustram como os entrevistados percebem e vivenciam esses aspectos em suas práticas diárias.

Reconhecimento, recompensa e ligação com a empresa

O reconhecimento adequado e a recompensa pelos esforços e conquistas dos colaboradores desempenham papel fundamental em manter a motivação e o comprometimento, inclusive no mundo dinâmico de *Facilities Management*, onde a cada dia há um fato novo, uma demanda nova ou até mesmo um novo empreendimento.

O sentido de pertencimento e a ligação emocional com a empresa influenciam diretamente o nível de comprometimento dos colaboradores, quando há trabalhadores envolvidos nas tomadas de decisão, todos sabendo o porquê estão fazendo o que fazem, se sentem parte do processo e tendem a se comprometerem cada vez mais, como pode ser visto nos relatos das entrevistas.

Ah, o que leva eu a me comprometer com minha empresa é ser sincero com eles, tá? Espera um pouquinho de sinceridade da parte deles, e a motivação é que eu tenho um time pela frente, tem uma equipe boa, tem pai de família que precisa estar ali pagando suas contas. Aí que me leva mais com eles, porque daqui eu faço a minha segunda casa, né. Sempre estar com eles no dia a dia, ajudando, apoiando. Eu não penso só em si, mas na equipe que eu tenho pra tá dando essa confiança para eles. (E8)

Primeiro, né, ninguém quer ser desempregado, é uma das maiores motivações. Mas ao mesmo tempo, vejo que aqui tem muita oportunidade de aprender. Isso me motiva a estar aqui também, não só o fato de ah preciso de emprego, preciso trabalhar, então vou lá fazer o que eu preciso, mas de ter pessoas assim, trabalhando junto, ter uma equipe colaborativa. Todo mundo se ajuda, isso eu acho bem bacana, é uma das coisas que motivam. (E7)

Uma pesquisa realizada por Sartish et al. (2023) revelou que a importância de adotar estratégias eficazes para engajar os funcionários, aumentando sua satisfação no trabalho e bem-estar global. Os resultados revelaram que existe relação entre recompensas e reconhecimento na motivação dos colaboradores de uma empresa do ramo da construção, dessa forma, colaboradores que se sentem valorizados e recompensados pelo seu trabalho demonstram maior engajamento e motivação, o que se traduz em maior produtividade e melhores resultados para a empresa. Também, a pesquisa aponta que a implementação de práticas de reconhecimento significativas, como valorização entre colegas e retenção de talentos, pode ter um impacto positivo no engajamento dos funcionários e no desempenho da organização, além disso converge com os dados coletados nas entrevistas.

Ambiente de trabalho, desafios e dinamismo

Um ambiente de trabalho positivo e estimulante contribui significativamente para a motivação dos colaboradores, por outro lado a falta desses pontos pode causar impactos significativos no ambiente de trabalho e na sinergia entre equipes operacionais. Visto isso, a presença de desafios e um ambiente dinâmico são fatores importantes que mantêm os colaboradores engajados e motivados, conforme vemos nos relatos abaixo:

Tem os desafios, né, de ler essa estratégia é um desafio, mas hoje para mim, no momento atual, você está perguntando isso para mim hoje, agora é muito claro o desafio como empresa, pra onde que a companhia, o grupo tá caminhando... Um

desafio como a área e um desafio como pessoa, né? Então, para mim, isso está muito claro. (E9)

Acho que hoje são as pessoas, são os desafios. Acho que a área de facilities, ela é desafiadora, ela é dinâmica e isso hoje é o que mais me motiva. E saber que, de certa forma, somos a inspiração para o time operacional, acho que isso me motiva bastante. Acho que a gente pode ensinar algo, contribuir e trocar experiências independente de nível hierárquico, então eu acho que isso é um dos fatores que me motivam (E1).

As entrevistas indicam que existe uma relação positiva entre ambiente de trabalho e satisfação no trabalho. Os entrevistados concordaram que o ambiente de trabalho é importante para alcançar a satisfação. À medida que a concorrência aumenta e o ambiente de negócios se torna dinâmico e desafiante, diferentes organizações, para maximizar o seu potencial, devem garantir que os seus colaboradores trabalhem num ambiente propício e amigável. Convergindo com isso, devem também, valorizar o elemento humano da operação, os funcionários estão cada vez mais preocupados com o ambiente de trabalho, incluindo horário de trabalho, segurança no trabalho, relacionamento com colegas de trabalho, necessidades de estima e gestão em todas as camadas.

Isso está em linha com os achados da pesquisa realizada por Raziq e Maulabakhsh (2015), que argumentam que o ambiente de trabalho está negativamente relacionado com a satisfação no trabalho dos funcionários, e as recompensas extrínsecas são a melhor motivação para causar satisfação no trabalho.

Liderança: Influencia, apoio e estilos

A liderança tem um impacto significativo na motivação e no comprometimento dos colaboradores, esse ator tem o poder nas mãos de motivar ou desmotivar times inteiros, portanto tem papel fundamental e para desempenhá-lo precisa ter e dar autonomia. A falta de autonomia e apoio por parte da liderança pode se transformar num obstáculo, uma vez que o apoio e a orientação fornecidos pela liderança são necessários para o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores.

Os meios para se chegar no objetivo são pontos relevantes para o sucesso nessa empreitada, começando pelo estilo de liderança adotado, este pode influenciar fortemente a motivação dos colaboradores, em segundo lugar vem a presença que incentiva ativamente a

participação, por último e não menos importante vem a comunicação eficaz entre a liderança e a equipe. Num ambiente dinâmico de muitas cobranças e baixa disponibilidade de mão de obra, é essencial ter esse alinhamento de expectativas e a manutenção da motivação. Nos trechos destacados abaixo podemos notar o quanto os entrevistados entendem que esses são temas importantes:

Se a liderança quer alguma informação de prontidão ali, às vezes a gente tem que ficar caçando coisa de um lado, coisa do outro. E montar isso daí, né? Então a gente quer que tenha um painel com todas essas informações e quando eles precisarem, a gente fala ó, está aqui ou até eles terem esse acesso e eles nem precisam mais conversar com a gente. Ele (Liderança) vai lá e já consegue ver. (E6)

Aí eu volto no ponto que eu comentei até anteriormente, eu acho que não é empresa, é o líder. Isso fica muito sobrecarregado no líder. Acho que é como o líder te oferece esse espaço humanizado ou não. A empresa tem regras, acho que tem boas práticas, né, acho que a empresa tem algumas boas práticas, mas se a liderança não exerce essas boas práticas, você não tem um ambiente humanizado (E1).

A falta de autonomia acaba travando essa inovação. Acho que a liderança ainda não olha em facilities que o retorno da satisfação às vezes é muito mais importante do que o retorno financeiro. (E1)

Hoje, acho que a liderança direta tá muito. Nem ela sabe o que ela quer ou 'ela tenta convencer a alta liderança do que ele quer para área', então, acho que é presente, está junto, mas acredito que a falta de delegação que hoje a gente percebe na área, não deixa a gente estar mais próximo, enfim, conduzir de uma melhor maneira, né? (E1)

Se a gente está falando de direcionamento, a gente falou lá atrás de direcionamento da empresa e tudo. Eu acho que é muito bom. A minha liderança, está sempre me direcionando, então eu acho que é bom, acho muito bom (E3)

Os resultados das entrevistas convergem com os achados de Ochieng e Koshal (2023), onde descobriram que o apoio organizacional percebido teve influência positiva no desempenho dos funcionários. Também que a liderança de apoio aumentou a inovação e houve uma forte relação entre inovação e empreendedorismo.

Dessa forma, é evidente que a preocupação dos líderes com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores faz com que os colaboradores se sintam valorizados, influenciando o seu entusiasmo pelo trabalho, resultando em elevados níveis de desempenho.

Engajamento, bem-estar e qualidade de vida

O engajamento é um indicativo de quão investidos os colaboradores estão no sucesso da organização, alguns autores afirmam que trabalhadores engajados apresentam níveis maiores de comportamento extra função, pois, realizam atividades que extrapolam suas responsabilidades, diante disso pode se afirmar que o entendimento do valor do trabalho e o reconhecimento são essenciais (Demerouti & Sanz Vergel, 2014). Dentro de *facilities management* há uma pluralidade gigantesca de profissionais e pessoas, portanto, não há uma receita pronta para garantir o sucesso no que se refere a engajamento, os fatores que motivam os colaboradores podem variar, mas incluem tanto aspectos pessoais quanto profissionais, como desafios, desenvolvimento e reconhecimento, o que pode ser percebido nos recortes das entrevistas.

A qualidade de vida no trabalho, incluindo aspectos como bem-estar emocional e físico, é importante para manter a motivação dos colaboradores, além do fato de estar diretamente relacionada à satisfação dos colaboradores com seu trabalho e o ambiente de trabalho influencia diretamente seu comprometimento e produtividade.

Acho que somos mais escutados. Acho que de certa forma entender o valor que tem cada pecinha aqui dentro, enfim, o nosso trabalho, acho que isso é o que mais me pega hoje em dia, de realmente confiar, ter a confiança e a delegação para seguir ali com o nosso escopo, com o nosso cargo, acho que isso é o que mais pega pra mim (E1).

Meu trabalho é que, tipo, o que me motiva é conhecimento, conhecimento diário que a gente adquire os desafios que fazem com que a gente cresça através deles. E lidar com as pessoas. Eu adoro lidar com pessoas, é, seja numa intriga, seja numa comemoração, mas eu gosto de estar presente com as pessoas do dia a dia, poder ajudar de alguma maneira nas dificuldades dela, no que eu puder ajudar o que eu não puder correr atrás para entender, poder contribuir legal ensinando-as (E13).

Porque eu sou uma mãe de família, né? Então eu preciso dar qualidade de vida para eles, e para isso, eu tenho que me esforçar, ser reconhecida profissionalmente, né, ir subindo aí a os degraus para promover essa qualidade de vida para eles (E6).

Então, a missão da minha empresa para mim, no meu ponto de vista, é ver números, porque para eles a gente não vê resultado. Satisfação como ah, pô, vocês tão fazendo um trabalho bonito na empresa, vocês estão dando um resultado que a gente está querendo (E8).

É, mas assim, aqui até o momento, como eu comentei, a gestão quase não fala com a gente. Então assim é bem, às vezes uma coisa ou outra do coordenador e do supervisor, mas eles não são muito assim. Entender que estamos atendendo bem durante o ano e a satisfação do cliente é o que mais me motiva (E10).

Práticas de engajamento, como comunicação transparente, equilíbrio entre trabalho e vida, e um ambiente de empoderamento, são essenciais para fomentar um senso de compromisso e satisfação no trabalho. Em tempos de vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, essas estratégias inter-relacionadas são cruciais para o sucesso organizacional.

Em complemento a isso, um estudo realizado por Mori et al. (2020) revela que o engajamento afeta a satisfação profissional dos colaboradores, onde o engajamento afeta diretamente as variáveis e dimensões da saúde física e mental dos colaboradores, e tem um impacto direto no desenvolvimento da organização, tornando a organização mais competitiva e ajudando a promover a cooperação. Da mesma forma a satisfação profissional é alcançada através da motivação, formação, desenvolvimento pessoal e profissional, melhorando assim a qualidade da força de trabalho e tendo um impacto positivo na organização, merecendo por isso especial atenção nas políticas internas. Soma-se a isso o comprometimento e a gestão que mantém os colaboradores satisfeitos, indicando a necessidade de análises para produzir melhorias no futuro, pois colaboradores comprometidos podem desempenhar um papel maior na organização desde que se sintam motivados.

Carreira e desenvolvimento em facilities management

Oferecer oportunidades claras de crescimento dentro da empresa é essencial para manter os colaboradores motivados e comprometidos. Segundo Herzberg (1976), oportunidades de crescimento e avanço na carreira são fatores motivacionais chave que influenciam diretamente a satisfação no trabalho. O suporte da empresa no desenvolvimento profissional dos colaboradores é um fator chave para seu crescimento e satisfação, conforme destacado por Ryan e Deci (2000), em sua teoria da autodeterminação, que enfatiza a importância do suporte organizacional para o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.

A transferência e a gestão eficaz do conhecimento dentro da organização são fundamentais para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Nonaka e Takeuchi (1995) argumentam que o conhecimento é um recurso crítico para a inovação e o desenvolvimento organizacional, e sua gestão eficaz pode promover o aprendizado contínuo. Programas de capacitação e treinamento contínuo são essenciais para o desenvolvimento das competências

dos colaboradores. Segundo Garvin (1993), a aprendizagem contínua é importante para a adaptação e o crescimento organizacional, e programas de treinamento bem estruturados podem aumentar significativamente a eficácia dos colaboradores.

Ter um plano de carreira bem definido e comunicado aos colaboradores ajuda a manter a motivação e a visão de longo prazo. A gestão por objetivos, conforme descrita por Drucker (1997), destaca a importância de planos de carreira claros para alinhar as metas individuais com as organizacionais. Investir no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores é importante para seu crescimento profissional. Programas de mentoria e coaching podem proporcionar orientação e apoio contínuos aos colaboradores, ajudando-os a alcançar seus objetivos de carreira, como sugerido por Kram e Isabella (1985). Um sistema eficaz de avaliação de desempenho e feedback contínuo é fundamental para identificar áreas de melhoria e reconhecer os sucessos dos colaboradores, promovendo a mobilidade interna e oferecendo novas oportunidades de crescimento. Oferecer programas de formação contínua ajuda a manter os colaboradores atualizados com as últimas tendências e tecnologias, promovendo um desenvolvimento profissional constante e alinhado com as necessidades do mercado. Os trechos das entrevistas a seguir exemplificam a percepção dos entrevistados quanto à categoria carreira e desenvolvimento, assim como suas subcategorias.

Apoio ao desenvolvimento, planos de carreira e oportunidades de crescimento

É comum dentro do mundo de *Facilities* ouvir relatos da falta de oportunidades e crescimento profissional, uma vez que a atuação acaba sendo nas áreas não core das corporações, ainda mais estando inseridas num centro de serviços compartilhados, porém é sabido que em muitos casos há oportunidades fora da área e geralmente acabam não sendo atrativas para os profissionais de *facilities* ou estes desconhecem quais são os possíveis caminhos a serem seguidos. Contudo, falta a oferta de oportunidades claras de crescimento dentro e fora da área, fato que contribui para essa percepção e acaba por desmotivar e baixar o nível de comprometimento dos colaboradores, um dos entrevistados alegou que esse assunto até então não havia entrado em pauta: “Na verdade, esse assunto nunca foi nem colocado em pauta, então não sei se tem plano de carreira, não sei (E2)”.

Se faz necessário dentro de áreas de apoio, o suporte da empresa no desenvolvimento profissional dos colaboradores, trabalhar na gestão estratégica desses profissionais, dedicar horas de recursos humanos, uma vez que os relatos das entrevistas evidenciam a falta destes pontos supracitados.

Não percebi até o momento, não senti isso da empresa. Questão de oportunidade de um crescimento até o momento, eu posso estar enganado, 3 meses nessa empresa, mas tem à medida que pôde, outras que eu já trabalhei, vi muito mais essa oportunidade bem clara de crescimento dentro de empresa (E10).

Acho que assim é algo que tem que ir crescendo, né? Vai passando os dias, que vai passando os meses, que vai passando os anos, e cada vez mais, você vê que o seu planejamento de vida está ligado ao lugar que você está, as pessoas que você está também, elas se conectam de alguma forma com o seu planejamento. Isso te impulsiona, te motiva, te leva a continuar... estar e avançar, né? E tudo bem se em algum momento você identificar "isso não tá legal", aí é uma responsabilidade minha, como indivíduo, mudar a rota. Mas quando isso, sabe, se encontram, aí você quer avançar cada vez mais para ser cada vez mais (E9).

Eu acho que para apoiar é um pouquinho difícil. E como você falou pra mim, correr atrás, eu preciso mostrar quem eu sou. Pra eu ter conhecimento, assim, porque pela empresa não tenho conhecimento. eu sou mais um número para eles, né? (E8).

É, eu acho que volta de novo naquilo que eu disse, né, de pessoas, de cabeça de pessoas. Eu acho que, vendo a realidade que a gente vive, se a gente tiver próximo de uma liderança, é mais fácil dela ver o seu trabalho, mas se a gente não trabalha direto, e não tem muita interface, muita gente acima de nós, distante da liderança vamos dizer assim, eu acho que é um pouco mais difícil (E6).

Pode-se perceber, portanto, que não existe uma preocupação com o desenvolvimento de carreira dentro do CSC a ponto de se alocar um responsável para isso. Esse achado corrobora estudos prévios, como o de Almeida e Domingues (2020), de que uma vez funcionando em plena capacidade, uma unidade de serviços compartilhados não prioriza o desenvolvimento de carreira das funções não *core*, *diferentemente* do que acontece em unidades *core*.

Coaching e capacitação

As equipes de *facilities* têm um alto índice de rotatividade, fato esse que dificulta bastante a transferência e a gestão eficaz do conhecimento, e estes são fundamentais para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores em *facilities management*, pois colaboram para inovação e eficiência. Com base nos relatos se faz necessário a implementação de programas de capacitação e treinamento contínuo, para dessa forma tentar garantir que os colaboradores

adquiram novas habilidades técnicas e comportamentais, essenciais para seu crescimento profissional e adaptação às mudanças, muitas vezes as lideranças estão sobrecarregadas pelo alto volume de demandas e por estarem empenhados em atividades operacionais. É necessário a criação de programas de mentoria e coaching, para fornecer orientação e apoio contínuos, facilitando a integração e o desenvolvimento de futuros líderes, hoje há uma carência muito grande de líderes e mão de obra operacional em FM, também trabalhar na criação de um sistema eficaz de avaliação de desempenho e feedback contínuo para identificar áreas de melhoria e reconhecer sucessos.

Finalmente, perder o medo de desenvolver os profissionais e oferecer formação contínua mantendo os colaboradores atualizados com as últimas tendências e tecnologias, assegurando a competitividade e a eficiência operacional da organização.

Aplicar a gestão estratégica de pessoas em sua essência, focando na capacitação contínua, mentoria eficaz e desenvolvimento de competências para construir uma equipe qualificada e motivada, pronta para enfrentar os desafios do setor.

Acho que isso sempre vem de cima para baixo, né, Idalino. Então sempre, quando tem algum tipo de inovação, nossa liderança acaba fazendo uma reunião com todos os integrantes da equipe, né, Passa as novas diretrizes, como que vai funcionar o novo processo e orienta toda equipe, pra gente poder também repassar para as outras pessoas, né? Então, eu acho que isso vem sempre por meio de reuniões e alinhamentos com a equipe (E3).

Então, como eu acabei de falar, coordenador que era pra nos dar apoio e liderança, simplesmente não me deu nenhuma, nem quando eu fui realocado aqui dentro da tomadora, nem para manutenção. Ele simplesmente não me deu nenhuma palavra, nem de boas-vindas. Eu tive isso da parte da tomadora, da prestadora não (E4).

Na verdade, eu não consigo perceber isso, né? Porque o feedback meu, eu fico sabendo mais em relação ao meu gestor do que a empresa realmente, o que acontece? O que aconteceu comigo? Não tenho respaldo da empresa. (E5)

Um dos principais objetivos de qualquer treinamento é maximizar o envolvimento com o conhecimento necessário. Com esta motivação, as equipes interagem com os tutores/ líderes, trocam experiências e acumulam conhecimentos para resolver tarefas de trabalho. Ação que colabora para a integração da equipe e sinergia também. Além disso, a área é dinâmica e as tecnologias evoluem constantemente, tornando necessário, cada vez mais, desenvolver as equipes.

Para alguns autores, é necessário ter atenção quando os colaboradores já não possuem conhecimentos e competências suficientes para trabalhar com sucesso na empresa, as atividades de formação devem ser realizadas rapidamente para aplicar rapidamente os conhecimentos aprendidos durante o trabalho e melhorar a rentabilidade da empresa (Mialyan, 2022).

Humanização e cultura organizacional em facilities management

A liderança e o apoio e aceitação organizacional são fundamentais para criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e respeitados. De acordo com Eisenberger et al. (1986), o apoio organizacional percebido afeta significativamente o comprometimento dos funcionários e a satisfação no trabalho. Valorizar os colaboradores é passa a ser fundamental para garantir que eles se sintam importantes e reconhecidos dentro da organização. Isto é corroborado pela pesquisa de Herzberg (1968), que destacou a importância do reconhecimento como um fator motivador chave.

Para garantir um ambiente de trabalho consistente e motivador, os valores e princípios de uma empresa devem estar alinhados com os de seus colaboradores. Segundo Schwartz (1992), a congruência de valores entre indivíduos e organizações promove maior satisfação e comprometimento. A introdução de práticas inclusivas ajuda a construir um local de trabalho diversificado e igualitário. Cox e Blake (1991) argumentam que a diversidade organizacional leva a um melhor desempenho organizacional e à criatividade. Tal como Kahn (1990) descreveu na sua teoria do envolvimento no trabalho, os ambientes de trabalho humanos são caracterizados pelo respeito, apoio emocional e material e boas práticas de liderança.

A integração e a socialização entre os funcionários promovem um ambiente de trabalho colaborativo consistente. Hackman (1987) enfatizou que a coesão da equipe é importante para o desempenho da equipe. Como Adams (1965) sugere na sua teoria da justiça, um sentido de equidade e justiça dentro de uma organização é essencial para manter a satisfação e o compromisso dos funcionários. A saúde mental dos funcionários é fundamental para garantir a satisfação e a produtividade dos funcionários. Diener et al. (1999) apontaram que o bem-estar subjetivo está intimamente relacionado ao desempenho no trabalho. Tal como sublinhado por Cooper e Cartwright (1994) no seu estudo sobre o stress no local de trabalho, a consideração da saúde mental dos trabalhadores é fundamental para um ambiente de trabalho saudável. A seguir, apresento trechos das entrevistas que ilustram como os entrevistados percebem e vivenciam esses aspectos em suas práticas diárias.

Valores, Princípios, Apoio e Acolhimento

O apoio e a adesão do líder são fatores importantes para criar um bom ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e respeitados. Valorizar as equipes para que elas se sintam importantes e reconhecidas dentro de sua organização é de extrema importância em *facilities* uma vez que estas pessoas estão se relacionando com outras o tempo todo. Isto reflete-se nas declarações dos entrevistados que destacam a importância da conformidade e da orientação contínua dos gestores. Os gestores de FM necessitam ter um relacionamento próximo e colaborativo com as equipes, também garantir que seus supervisores diretos tenham capacitação para motivar e o engajar. Visto isso, pode-se afirmar que a liderança eficaz não requer apenas resultados, mas também motiva os funcionários, proporcionando um caminho a seguir, o que é um componente-chave do crescimento dos funcionários e da satisfação no trabalho.

Convergindo com as afirmações anteriores vale ressaltar que, para garantir um ambiente de trabalho consistente e motivador, os valores e princípios da empresa devem estar alinhados com os valores e princípios dos seus colaboradores. Quando os valores e objetivos de uma empresa não se alinham com os de seus funcionários, isso pode levar à baixa moral e à desconexão emocional. Portanto, é importante que as áreas e empresas fomentem uma cultura de valores compartilhados e que a liderança assuma um papel ativo no reconhecimento e no cuidado com seus colaboradores. Espera-se que esses fatores colaborem para criar um ambiente de trabalho positivo que promova a retenção de talentos e contribui para o sucesso da empresa.

Pela como disse antes pela equipe, sim, pelo meu supervisor, pelo meu coordenador, sim e pela minha equipe. Agora passou desse nível hierárquico de coordenador, para falar a verdade pra você, eu não tenho nem muita opinião a falar, porque eu não tive nem proximidade e nenhuma troca de palavras com essas pessoas. (E10)

Eu acho que sendo a empresa que eu estou hoje, ou sendo uma empresa que estarei amanhã, eu sou comprometida com o trabalho, então acho que, se daqui um tempo a empresa realmente não estiver batendo com os meus valores, meus propósitos, eu vou ser comprometida com outra empresa, mas não vou deixar de ser comprometida. (E1)

Então na minha liderança, ela valoriza, ela não simplesmente ela não só cobra. Ela mostra o caminho que a gente deve seguir, né? Vamos lá, vai por aqui que aqui é o melhor caminho, não vai por ali que ali é o pior caminho, entendeu? E acaba motivando

você nas melhorias em relação a sua tarefa, seu emprego, seu cotidiano, né... Dia-a-dia. (E5)

Um estudo realizado por Dąbrowski (2019), demonstrou que as avaliações de retenção de funcionários em centros de serviços compartilhados adotam uma abordagem binária. A primeira questão investigou os determinantes que poderiam vincular um funcionário à organização por mais de duas rodadas anuais. E eis que a promessa de permanecer dentro da organização é impulsionada principalmente por três aspectos fundamentais:

- Um ambiente de trabalho repleto de simpatia,
- Recompensa monetária que supera o valor de referência médio
- Horizontes de desenvolvimento transparentes esboçados vividamente.

Os relatos coletados nas entrevistas vão na direção contrária aos resultados do estudo supracitado, indicando que há uma lacuna nesse sentido dentro de áreas de apoio.

Ambiente de trabalho humanizado, respeito e ética

Um ambiente de trabalho humanizado é caracterizado por compaixão, apoio emocional e físico e práticas de liderança eficazes. Também, a integridade e o comportamento ético são elementos essenciais para garantir a satisfação dos colaboradores. As entrevistas fornecem informações sobre como esses princípios são refletidos na prática. Por exemplo, (E3) destaca que discutir livremente temas sensíveis com os gestores têm um efeito positivo num ambiente de trabalho mais humano. Esse tipo de interação, onde a liderança adota uma abordagem humanizadora e incentiva a abertura ao diálogo, cria um ambiente onde os colaboradores se sentem apoiados e reconhecidos, fomentando assim uma cultura de trabalho positiva e colaborativa.

Outra entrevista (E1) também expressou atitudes positivas em relação ao respeito no ambiente de trabalho e enfatizou que era esperado maior reconhecimento. Sentir-se respeitado é fundamental para a felicidade no trabalho, mas muitas vezes os funcionários buscam um reconhecimento especial. Este depoimento destaca a importância de não apenas valorizar, mas valorizar continuamente as contribuições de nossos colaboradores. A ética e o respeito são os pilares de um ambiente de trabalho saudável, mas é importante que a liderança vá além disso e procure formas de valorizar e reconhecer os esforços dos colaboradores para garantir um ambiente verdadeiramente humano. Portanto, é importante aliar respeito, ética e liderança humanística para promover a satisfação e a felicidade dos colaboradores.

Então eu percebo, pelo relacionamento que eu tenho com a minha liderança, né? Quando a gente fala de relacionamento humanizado, eu tenho liberdade, a minha liderança me dá essa liberdade para que eu possa tratar assuntos mais delicados e assuntos importantes com eles, entendeu? Então, eu acho que quando a gente tem essa liberdade e a gente tem, por parte da liderança, essa visão humanizada que você quis dizer da liderança, acaba com que a gente tenha um ambiente humanizado para trabalhar. (E3)

Sim, acho que eu sou respeitada. Talvez a gente sempre espera ser valorizado mais do que a gente é. Não é que a gente tem aí as questões, mas acredito que sim. Então, eu acredito que é muito focado em poxa, dependendo da liderança que a gente tem, a gente vai ter realmente um ambiente que as pessoas vão ser respeitadas, vão ser ouvidas quando tiverem um problema, vão ser entendidas naquele momento que estão passando... É, enfim, então acho que são ambientes que a gente cria quanto líder e que a gente tem uma liderança que promove esse ambiente e não só a empresa. Porque a empresa sim, pode falar que não tem? Tem boas práticas, mas vai depender muito das pessoas. (E1)

De acordo com os entrevistados em facilities management, ambos têm uma percepção positiva sobre humanização em suas respectivas corporações, fato que vai em desencontro com Cunha (2011), em seus achados olhando para o CSC como um todo. Em seu estudo foi identificado que existia um grande apelo dos analistas quanto ao ambiente de trabalho e à humanização das relações sociais no CSC, sendo a característica mais marcante do CSC.

Integração e socialização

A interação e a convivência entre os membros da equipe contribuem para um ambiente de trabalho unificado e colaborativo. O tratamento diferenciado percebido entre trabalhadores terceirizados e empregados contratados diretamente pode ter um impacto negativo no clima organizacional. As entrevistas demonstram claramente a percepção de tratamento desigual dos empregados terceirizados em relação aos empregados diretos. (E1) refere-se ao preconceito persistente contra os trabalhadores terceirizados e faz uma comparação com uma situação anterior onde essa discriminação também era evidente. Tal discriminação pode criar um ambiente de trabalho isolado e afetar a coesão e a cooperação entre os membros da equipe.

As evidências apresentadas por (E5) e (E7) apontam para circunstâncias discriminatórias específicas, incluindo: Acesso restrito a determinadas áreas, como refeitórios,

e falta de conscientização e voz dos terceirizados. (E7) destaca a importância dos profissionais de limpeza, que são muitas vezes subestimados, apesar do seu papel crítico na manutenção dos locais de trabalho. A visão de (E3) de que algumas diferenças de tratamento são inevitáveis destaca a complexidade da questão: o respeito deveria ser universal, mas as diferenças nas responsabilidades de cada grupo tornam inevitável alguma discordância. Contudo, é importante garantir que tais diferenças não prejudiquem o respeito e a inclusão da mão de obra terceirizada. Promover a inclusão e a socialização e construir uma cultura onde todos os colaboradores se sintam valorizados e incluídos, independentemente do seu contrato de trabalho, cria um ambiente de trabalho verdadeiramente unificado e colaborativo.

O relacionamento entre os funcionários é fator chave para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. As entrevistas revelaram muitas nuances sobre como os locais de trabalho veem essas relações. (E9) afirmou que embora não classificasse seus colegas de trabalho como amigos íntimos, tinha sentimentos especiais por muitos deles e enfatizou a importância do compartilhamento de tempo e presença na construção desses vínculos. Este sentimento também é corroborado por (E8), que valoriza muito a consideração, a compreensão e a confiança dos colegas, fatores que contribuem significativamente para o conforto e a motivação no seu trabalho diário.

Em contrapartida, (E5) e (E6) têm uma visão mais reservada, referindo-se aos seus colegas de trabalho apenas como colegas de trabalho, sem se envolverem emocionalmente, inclusive E5 foi enfático: “Não, na verdade, não. Tenho colegas de trabalho”. Essa diferença de percepção pode impactar a dinâmica e a eficiência dos ambientes profissionais, pois a falta de conexão emocional pode reduzir a consistência e o ambiente colaborativo. Mas como aponta (E1), construir vínculos emocionais é fundamental para a satisfação dos colaboradores e o sentimento de pertencimento. A fala de (E1) mostra que os vínculos pessoais formados no ambiente de trabalho são uma das principais motivações, e que o sentimento de saudade ao sair de uma empresa tem mais a ver com as pessoas do que com a organização em si. Portanto, fomentar um ambiente que valorize e favoreça as relações interpessoais pode ter um impacto significativo no bem-estar e na produtividade da equipe.

Ah, não posso dizer 'amigos', eu posso dizer 'pessoas muito queridas', né? Acho que amigos, para mim, é algo muito pessoal, muito íntimo, né? Talvez pelo tempo de companhia, eu acho que para mim uma amizade demora para ser estabelecida, mas pessoas, caraca assim, com carinho muito grande, pessoas especiais, pessoas muito importantes. (E9)

Eu acho que causaria(tristeza) o cotidiano que eu já tenho com as pessoas. Voltar numa coisa, começar tipo do zero em outra empresa. É que eu tenho um afeto, um afeto, uma compreensão de cada um, né. O respeito e a confiança que eles me dão para estar aqui, isso que me causa, sei lá, um conforto. Mais a vontade de estar aqui, o dia a dia. (E8)

A gente fica afetivo com as pessoas, não é? Acho que não é o ambiente, não é. Bem ou mal a gente constrói... O vínculo que a gente constrói com as pessoas é o que me faz sentir falta. Não é só pela empresa, mas acho que o vínculo com as pessoas sempre faz a gente sentir falta, né? Realmente ter aquele gostinho tipo, valeu a pena? Fico triste pelas pessoas, né? Quando hoje você sai, você fica triste pelas pessoas e não pela empresa em si que você está deixando. Sim, e aí eu posso comparar com o que eu já vi em outra empresa que eu trabalhei com o que eu vejo agora, então, hoje, tem ainda um preconceito em relação a trabalho, terceiro (E1).

Diferentes ambientes, né? Eu posso almoçar aqui, eles não podem almoçar aqui, por exemplo, né? E também vamos dizer assim: você é terceiro e você, às vezes, não tem opiniões (E5).

Sinto, mas não sei se já aconteceu diretamente comigo, mas dá para ver a diferenciação dos terceiros, para quem não é. Eu vejo mais no sentido de diferença de tratamento e às vezes de informação também, né? Por exemplo, com o pessoal da limpeza é sempre mais puxado pro lado deles, né? Às vezes as pessoas não enxergam as pessoas da limpeza como alguém tão importante, sendo que elas são literalmente, quem mantém o prédio limpo, né? (E7)

Acho que é impossível não ter alguma diferença... Quando você fala a respeito, é uma coisa, né? Isso tem que ser para todo mundo, para toda a esfera. Agora, o tratamento acaba tendo que ser um pouco diferenciado, né? A gente tem uma série de cuidados que tem que ter para não ter uma questão de ingerência. (E3)

Uma das áreas da corporação que mais se relaciona com pessoas, é o facilities, que de certa forma assume o papel de resolvidor de problemas nas instalações e isso vai de encontro ao conforto dos usuários, pelo fato desse relacionamento ser constante, faz com que a troca também seja, além dos conhecimentos adquiridos e transferidos. Porém o estudo demonstrou que essas pessoas ainda são tratadas de forma diferente dos funcionários diretos, fator que pode atrapalhar o desenvolvimento e desempenho das equipes, indo na contramão dos achados em pesquisas recentes.

O estudo elaborado por Rafael e Silva (2022) demonstrou que, independentemente da interação estrutural entre departamentos, a transformação do conhecimento é indispensável, a

revelação de uma necessidade tão gritante de socialização não tinha até então sido mencionada na literatura, na verdade, este fato desperta a curiosidade sobre o papel que a socialização pode desempenhar. Particularmente nos domínios da gestão e do desenvolvimento, no sentido de provocar a transformação do conhecimento tácito.

Equidade e justiça organizacional

A importância da equidade e da justiça no local de trabalho não pode ser subestimada, pois é fundamental para manter as equipes motivadas e engajadas. Durante as entrevistas, ficou claro que havia uma desconexão entre as expectativas dos funcionários e as práticas de gestão. (E6) descobriu que a tomada de decisões de nível superior muitas vezes ignora as necessidades e realidades dos funcionários. Esse distanciamento pode criar uma sensação de injustiça, pois as ações passam a ser mais focadas em metas e cortes do que na saúde da equipe. Os gestores intermédios tentam intervir neste cenário, mas nem sempre têm sucesso, reforçando o sentimento de desvalorização e desmotivação entre os colaboradores.

Em complemento, (E7) ressalta que embora haja respeito dentro da empresa, a valorização dos colaboradores é uma área que precisa de maior desenvolvimento. A falta de reconhecimento direto da coordenação, que se limita a cobrar resultados sem elogiar e reconhecer o trabalho ou o bom desempenho, contribui para o sentimento de iniquidade. A falta de feedback positivo e de reconhecimento pessoal pode fazer com que os funcionários se sintam desvalorizados no ambiente de trabalho, o que pode impactar negativamente a satisfação e o engajamento. Portanto, é importante que as empresas invistam em práticas de gestão que valorizem e valorizem as contribuições dos colaboradores, criem um ambiente de trabalho mais justo e motivador e promovam um sentimento de igualdade e justiça.

A empresa, como recurso. Empresa como um todo. Depende do cenário né. Se a empresa quer um cenário, é, sei lá. Se lá em cima, querem um cenário e a realidade é outra, então eles não vão ficar pensando em pessoas, ah esse daqui tem isso ou aquilo, não. Eles vão ir cortando e, enfim, é assim. É claro que quem está lá no final, por exemplo, a nossa liderança, vai tentar intermediar e às vezes não vai conseguir, né (E6).

Sim, respeitado assim. Valorizada, não sei tanto, mas sim, no geral, sim. É valorizado, eu acho um pouco demais... Respeitada, com certeza valorizada. Eu já não, não vejo tanto assim. Eu acho mais por conta dessa falta de coordenação mesmo. Você não consegue ter um contato direto, porque a pessoa aparece só pra te cobrar coisas, mas

não tipo ah, olha você fez tal coisa bacana, olha que legal isso aqui, olha, a operação roda bonitinho. Então, na valorização da uma falhada (E7).

Concluindo, é evidente que a equidade e a justiça no local de trabalho são primordiais para a motivação e o engajamento dos colaboradores. Os dados das entrevistas revelaram uma desconexão significativa entre as expectativas dos funcionários e as práticas de gestão, o que corrobora com um dos objetivos específicos deste trabalho, com decisões da alta administração frequentemente ignorando as necessidades dos colaboradores, criando uma sensação de injustiça. Outro ponto que chama a atenção, é que a valorização dos colaboradores foi apontada como insuficiente, com a coordenação limitando-se a cobrar resultados sem oferecer reconhecimento adequado, o que impacta negativamente a satisfação e o engajamento. Portanto, é fundamental que as empresas adotem práticas de gestão que valorizem as contribuições dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho justo e motivador, que é importante para o sucesso organizacional.

Bem-estar emocional

É sabido que a saúde mental dos funcionários é fundamental para garantir a satisfação e a produtividade nas corporações. As entrevistas destacaram o quão importante é a influência da liderança na promoção de um ambiente de trabalho digno. (E1) acredita que mesmo que uma empresa estabeleça boas práticas e regras, a aplicação dessas práticas é altamente dependente da atuação dos gestores. Quando os líderes não proporcionam um espaço humano e acolhedor, a boa vontade de uma empresa pode diminuir, resultando num ambiente onde a saúde mental dos funcionários não é valorizada. Os líderes possuem uma missão fundamental e devem não só compreender estas práticas, mas também implementá-las de forma eficaz para criar um ambiente de trabalho positivo e emocionalmente saudável.

Outro entrevistado afirma (E8), a falta de reconhecimento pessoal dos colaboradores por parte da liderança evidencia o distanciamento significativo entre os gestores e suas equipes. Quando os líderes não compreendem ou não valorizam as perspectivas dos colaboradores como indivíduos únicos, o seu sentimento de pertença e motivação pode ser prejudicado. Esta contradição reflete uma visão superficial dos trabalhadores como meras engrenagens de uma máquina, sem considerar as suas necessidades e circunstâncias individuais. Para promover a verdadeira saúde mental, os líderes desenvolvem relações mais próximas e empáticas com as suas equipes, reconhecendo e valorizando cada colaborador não apenas pelo seu trabalho, mas que cada colaborador tem uma história e é necessário um desafio.

Cuidar da saúde mental de seus funcionários é fundamental para um ambiente de trabalho saudável. Porém, a investigação mostra que existe uma desconexão entre as percepções dos funcionários sobre esta questão e as ações reais da gestão. Por exemplo, um entrevistado (E13) disse que a equipe responsável pela campanha apenas olhava para resultados e números e não considerava a importância do apoio emocional contínuo. A falta de atenção à saúde mental pode criar um ambiente de trabalho estressante, diminuir o moral e impactar negativamente o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Outro ponto alarmante que se manifestou na entrevista (E1) revelou uma colaboração inconsistente entre a liderança e o pessoal, dificultando o desenvolvimento de estratégias eficazes de saúde mental. A má comunicação e a falta de monitorização estreita foram citadas como barreiras à revisão e melhoria das práticas existentes. A declaração (E10) destaca a falta de motivação devido à falta de perspectivas claras de crescimento ou de melhorias salariais, e estes fatores também têm um impacto direto na saúde mental dos trabalhadores. É, portanto, importante que as empresas invistam em políticas de saúde mental claras e consistentes que incluam comunicação eficaz, apoio contínuo e oportunidades de desenvolvimento para os seus funcionários.

Aí eu volto no ponto que eu comentei até anteriormente, eu acho que não é empresa, é o líder. Isso fica muito sobrecarregado no líder. Acho que é como o líder te oferece esse espaço humanizado ou não. A empresa tem regras, acho que tem boas práticas, né, acho que a empresa tem algumas boas práticas, mas se a liderança não exerce essas boas práticas, você não tem um ambiente humanizado. (E1)

Então como eu falei, né, relatando, eu acho que eles não veem. Eu acho que se perguntar pra eles quantos funcionários têm aqui ou Quem é Quem, eu acho que eles não vão saber responder, né?

Porque pra eles eu acho que ah está vestindo o uniforme da empresa, faz parte do meu time, mas não sabe quem é quem, não sabe o caráter de cada um, não sabe o que a pessoa está passando, né? Eles não dão valor para isso, mas só vê como é: Meu funcionário trabalha na empresa. (E8)

Não, não, vejo nada disso, não. eu vejo já um cenário diferente, né. Para eles, já está. A gente tem uma equipe lá e eles toca, né? Eles que faz o tem que fazer importante da gente, como eu falei, venha resultados, né? Números. (E13)

Não, não acho que falta, acho que é olhando aqui a nossa realidade, a gente teve, teve um alinhamento entre liderança e realmente passou, não é? Acho que não tem, acho que há dúvidas, não há uma consistência nessa comunicação para que a gente revisita esses pontos que sempre tão falta. Acho que não é clara e falta uma comunicação, um acompanhamento mais de perto dessa construção. Enfim, dessa estratégia. (E1)

Até o momento não motivacional ou não de você. Às vezes, sei lá, está vendo para frente e falar, eu vou ter uma oportunidade de um cargo melhor ou sei lá. E de um aumento salarial. (E10)

A saúde mental dos funcionários é de extrema importância para garantir a satisfação e a produtividade nas corporações, sua ausência pode acarretar em eventos de difícil controle. A liderança acaba sendo um dos principais atores da corporação, as entrevistas destacaram a importância da liderança na promoção de um ambiente de trabalho digno, com (E1) enfatizando que a aplicação eficaz de boas práticas e regras empresariais depende diretamente dos gestores. Quando os líderes falham em criar um espaço humano e acolhedor, a saúde mental dos funcionários é comprometida. Outro entrevistado, (E8), ressalta que a falta de reconhecimento pessoal e o distanciamento entre gestores e equipes refletem uma visão superficial dos trabalhadores, prejudicando seu sentimento de pertença e motivação. Para promover a verdadeira saúde mental, os líderes devem desenvolver relações mais próximas e empáticas com suas equipes, valorizando cada colaborador como indivíduo único.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A primeira categoria deste trabalho retrata a inovação e tecnologia, que acaba tendo papel fundamental na saúde das operações, uma vez que pode trazer benefícios para ambos os atores envolvidos, empregador e empregado. Porém muitas vezes o capital humano acaba por passar despercebido, já que a parte econômica se sobressai.

É sabido que a análise econômica sempre buscou avaliar e demonstrar a importância do capital humano para o crescimento, o bem-estar e a produtividade de um país, seguindo o renomado estudo de Becker (1993). O capital humano, que engloba características específicas como perseverança e competências profissionais e pessoais gerais, possibilita o aumento do investimento nele e, ao mesmo tempo, melhora a qualidade de vida no ambiente de trabalho e na economia como um todo (OCDE, 2001). De fato, alguns pesquisadores de gestão têm explorado o papel do elemento humano na inovação como gerador de valor, em vez de vê-lo

como um mero centro de despesas, mas os centros de serviços compartilhados ainda estão em fase de amadurecimento nesse sentido.

O processo de inovação permite a criação de coisas novas ou inéditas, levando ideias a características projetadas de espaço e elementos de serviço. Muitas técnicas usam clientes e pessoal para aprimorar suas habilidades, mas também usam fornecedores de FM terceirizados em uma abordagem de cocriação, porém no campo facilities há um contraste, muitas das inovações que ocorrem acabam sendo inovações por improviso e para reagir aos problemas existentes.

Três perspectivas convergentes, mas divergentes, são acabam servindo para examinar a inovação em *facilities management*. Primeiro, os que efetivamente fazem acontecer, ou seja, fornecedores terceirizados e funções internas de FM, enfrentam impulsionadores e obstáculos para a inovação. Lembrando que avaliar o sucesso de uma inovação pode ser fácil depois. É difícil imaginar como as coisas podem ser melhoradas e encontrar acomodações para mudanças se não houver nada. Segundo os fatores que impulsionam e impedem a inovação na organização do cliente também são analisados. Terceiro, temos interesses comuns em cocriação, a partir do momento em que se terceiriza um serviço ou atividade, espera-se uma mão de obra mais especialista.

Em outras palavras, onde e como os usuários, clientes e fornecedores podem colaborar para melhorar os resultados?

O resultado da inovação pode ser definido como um ato que tem um impacto positivo no ambiente, ou pode ser uma reação para problemas cotidianos em FM. Isso pode incluir a utilização de materiais inovadores, novas abordagens organizacionais ou novos itens de serviço e espaço. Visto isso, um aumento na inovação da organização do cliente também é um resultado esperado da inovação FM. Essas inovações podem ser alcançadas por meio de melhorias e inovações FM. O resultado deve principalmente demonstrar como a inovação melhora as operações de uma organização, incluindo competitividade, qualidade de vida, sustentabilidade e eficiência. Por exemplo, o trabalho operacional pode ser mais eficiente e eficaz se a estrutura de tarefas for alinhada com o layout de uma sala técnica, data center ou ambientes de missão crítica.

Uma intervenção eficaz para reduzir o absenteísmo pode ser uma melhor adaptação entre um novo design de edifício para se adequar à cultura de trabalho existente, fato que está diretamente ligado às atribuições de *facilities*. Até salas mais limpas e processos de trabalho mais eficientes podem ser alcançados quando o pessoal de limpeza e os usuários finais trabalham juntos. A automação predial, os designs de interiores e os jardins terapêuticos

combinados podem melhorar a qualidade de vida dos ocupantes, o *facilities* das organizações é a área responsável pela biofilia. Uma combinação de ações, como alimentos de *catering* saudáveis podem incentivar hábitos mais saudáveis, não apenas a oferta de máquinas de comida pronta sem foco na saúde dos usuários. Programas de conscientização sobre custos e oportunidades de marketing para edifícios com energia zero promovem a sustentabilidade ambiental. A ideia básica é que as combinações certas podem melhorar o desempenho de uma organização, aumentando sua competitividade no mercado ou agregando valor à sociedade. Mas, para que se haja uma cultura de inovação, o fator humano tem que ser levado em consideração, pois este acaba sendo o principal ator do processo.

A segunda categoria trouxe questões sobre estratégia, alinhamento e demonstrou, segundo relatos de alguns entrevistados, que há falta de clareza sobre temas relevantes, além do quanto a falta de um sistema de gestão eficaz pode levar à ineficiência e à má gestão das operações e objetivos da empresa. Por exemplo, E1 indica que os objetivos na área de CSC não são claros e E4 indica que a organização carece de gestão. Os entrevistados também identificaram problemas importantes com o planejamento e a implementação. E1 mencionou a dificuldade de atualização de prioridades devido à falta de conhecimento dos principais líderes do departamento, e E5 salientou a utilização de softwares como o *checklist* fácil para facilitar a comunicação e a troca de conversas.

Outros pontos importantes a serem ressaltados são a gestão de desempenho, a coleta contínua de feedback e o controle baseado em dados de relatórios na gestão operacional. Uma vez que a eficácia da gestão depende do acompanhamento contínuo das atividades e da avaliação dos resultados e objetivos. Alguns entrevistados manifestaram suas opiniões durante as entrevistas, os comentários deles indicam que falta esse papel na gestão. E10 mencionou a importância de manter contato próximo com a organização na identificação de necessidades, enquanto E1 apontou a falta de autoridade da área para acompanhar novas medidas.

Tendo em vista a dinâmica da área de FM, a flexibilidade e a simplicidade do sistema são aspectos primordiais para o sucesso operacional. Muitas vezes, as áreas de apoio não são valorizadas nas organizações, acabam por receber recursos limitados para atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma acabam adquirindo a capacidade de adaptar processos conforme possível para atender às mudanças de negócios e às necessidades dos clientes internos, seguindo a linha de se fazer mais com menos. E8 dá um exemplo prático de mudança, utilizando os recursos disponíveis para resolver um problema de iluminação, trabalhando a cultura cenográfica, ou seja, o primeiro atendimento é realizado e somente depois é resolvido definitivamente, mas o cliente interno não percebe. Os relatos indicam que na gestão de

facilities é muito importante a capacidade de comunicar claramente os objetivos certos, o planejamento e ações cuidadosas, também a gestão contínua das atividades. A remoção de barreiras à comunicação, coordenação e autonomia são fundamentais para garantir que os processos sejam utilizados de forma eficaz e que os serviços apoiem eficazmente os objetivos empresariais quando estes são claramente divulgados. Incentivar uma cultura de transparência, responsabilidade e mudança organizacional não só melhora o desempenho, mas também melhora a satisfação dos funcionários e a colaboração interna, o que mostra os seus resultados positivos em todas as operações. Mesmo com recursos limitados, a implementação de novas abordagens pode trazer benefícios significativos e ajudar a gestão da construção a tornar-se um parceiro valioso na organização demonstrando seu valor.

A liderança tem papel fundamental na motivação e comprometimento. Alguns relatos dos entrevistados corroboram com essa visão, pois os colaboradores que sentem que seus esforços são reconhecidos e recompensados demonstram maior comprometimento com a empresa. E1 tem uma percepção de que seu compromisso independe da empresa, já E8 coloca a questão da sinceridade como fator importante, além do apoio mútuo na equipe. Já o E7 valoriza a colaboração e aprendizado contínuo como seus motivadores.

Para que a liderança exerça seu papel para motivar e engajar, é necessário ter autonomia para usar os estilos que forem necessários, na percepção de E1 o tema autonomia ainda é um desafio relevante, também E6 alega a necessidade de ferramentas de comunicação para facilitar o acesso às informações. Todavia, o engajamento é um indicador importante dentro das operações já que acaba sendo um dos fatores para o sucesso da organização. Dessa forma se torna importante o reconhecimento, a recompensa e a liderança eficaz para a motivação e o comprometimento dos colaboradores em *facilities management*. Um ambiente de trabalho positivo e desafiador, que oferece oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, é essencial para manter os colaboradores engajados e produtivos. Promover uma cultura de reconhecimento e recompensa, além de desenvolver estilos de liderança que incentivem a participação ativa e forneçam apoio contínuo, podem ser estratégias interessantes para melhorar a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Assim como a implementação de práticas que atendam às necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores não apenas para aumentar a eficiência operacional, mas também contribuir para a retenção de talentos e para o sucesso organizacional a longo prazo.

Outros pontos que se manifestaram nas entrevistas e corroborando com a visão de Herzberg (1976), foram as oportunidades de crescimento e avanço na carreira como fatores motivacionais para a satisfação no trabalho. Em contrapartida sua ausência pode gerar

desmotivação e perda de talentos, principalmente na área de *facilities management* que detém muita mão de obra com conhecimento tácito, acabam sendo de difícil reposição e há escassez no mercado. Neste estudo de caso ficou evidente que os entrevistados não conheciam ou a informação não foi claramente transmitida, conforme relatado pelo E2, ele alega que o tema nunca foi discutido, já E4 converge, dizendo que nunca foi contatado para discutir sobre o tema. Isso evidencia que é latente a necessidade de se investir em políticas claras de desenvolvimento de carreira, dedicando mais recursos humanos e tempo para gestão estratégica de pessoas em *facilities management*.

Como mencionado no parágrafo anterior, grande parte da mão de obra de *facilities* possui conhecimento tácito, são profissionais que aprenderam na prática ao longo da vida, visto que há uma procura muito grande por estes profissionais, e isso acarreta numa rotatividade grande na área, há necessidade de capacitação e programas de desenvolvimento de colaboradores, para dessa forma ter meios de repor a mão de obra e dar condições de crescimento para os demais. Nas entrevistas foi possível compreender a percepção das pessoas nesse sentido, E1, por exemplo, ressaltou que por mais que a empresa ofereça algumas ferramentas, as demandas diárias dificultam o foco exclusivo na liderança e desenvolvimento.

Contudo ficou evidente o quanto é urgente a questão de melhorar as oportunidades de carreira e desenvolvimento em *facilities management*. Também implementar planos de carreira bem definidos e comunicados, investir em programas de capacitação e treinamento contínuo, e desenvolver sistemas eficazes de mentoria e avaliação de desempenho. Além desses pontos é latente a necessidade de promover uma cultura de aprendizado contínuo e suporte ao desenvolvimento profissional não apenas para aumentar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, mas também contribuir para trazer eficiência operacional e a inovação dentro da área de FM. Com isso aumentar as chances de reter talentos, melhorar a moral da equipe e alcançar melhores resultados organizacionais.

Por fim, no que tange às sugestões para futuras pesquisas, entende-se que seria de grande importância a realização de estudos que abordem outros segmentos, como instituições financeiras, indústrias, *shoppings* e hospitais. Tais estudos poderiam contribuir significativamente para aumentar a capilaridade e a chancela do conhecimento sobre a gestão estratégica de pessoas em *facilities management*. Além disso, é importante entender como a gestão estratégica de pessoas pode influenciar a produtividade, a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Outra questão relevante seria ampliar o escopo deste estudo para analisar a perspectiva dos outros membros da empresa, especialmente as equipes

diretas dos tomadores de serviços, proporcionando uma visão mais abrangente sobre o impacto da gestão estratégica de pessoas.

5.1. Proposições

Proposição 1: A liderança que apoia e incentiva a inovação tecnológica aumenta a motivação e o comprometimento dos colaboradores (Ryan & Deci, 2000)



Figura 3: modelo para proposição número 1

Proposição 2: A clareza nos objetivos estratégicos e a comunicação eficaz sobre esses objetivos são fundamentais para o desenvolvimento de carreira e a motivação dos colaboradores (Bichett & Vargas, 2021; T. Santos et al., 2024)



Figura 4: Modelo para Proposição número 2

Proposição 3: Um ambiente de trabalho humanizado e a valorização do indivíduo são críticos para aumentar o comprometimento e a motivação dos colaboradores (Júnior & Severino, 2021)



Figura 5: Modelo para Proposição número 3

Proposição 4: A falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da empresa desmotiva os colaboradores e reduz o seu comprometimento (Mialyan, 2022)

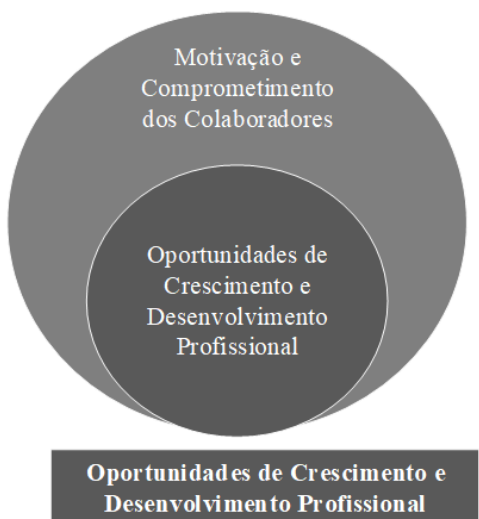


Figura 6: Modelo para Proposição número 4

Proposição 5: A inovação tecnológica facilita o alinhamento estratégico e melhora a eficiência dos processos, contribuindo para o sucesso organizacional (Phuc Nguyen, 2021).



Figura 7: Modelo para Proposição número 5

Proposição 6: A cultura organizacional de suporte e inclusão aumenta a resiliência e adaptabilidade dos colaboradores em tempos de mudança (Aghileh, 2022).



Figura 8: Modelo para Proposição número 6

Modelo conceitual para Motivação e Comprometimento

A relação entre as proposições de uma boa liderança, clareza nos objetivos estratégicos e comunicação, inovação e tecnologia, ambiente de trabalho humanizado e valorização do indivíduo, e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional com a motivação e comprometimento dos colaboradores em facilities management é intrínseca e multifacetada. Uma liderança eficaz que estabelece objetivos estratégicos claros e promove uma comunicação transparente cria um ambiente de confiança e alinhamento, onde os colaboradores compreendem suas responsabilidades e se sentem parte integrante da organização. Também, a inovação e a tecnologia proporcionam ferramentas e recursos que facilitam o trabalho, melhoram a eficiência operacional e promovem um ambiente de trabalho dinâmico, desafiador e estimulante.

O ambiente de trabalho humanizado e a valorização do indivíduo são fundamentais para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, promovendo um senso de pertencimento e respeito mútuo. A oferta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, por sua vez, estimula a ambição e o engajamento dos funcionários, pois eles enxergam possibilidades concretas de evolução e reconhecimento dentro da empresa. Esses fatores combinados resultam em colaboradores mais motivados e comprometidos, que se dedicam a alcançar os objetivos organizacionais e contribuem de forma significativa para a excelência em facilities management. Em suma, a integração dessas proposições cria uma cultura organizacional positiva e produtiva, essencial para o sucesso sustentável da empresa.

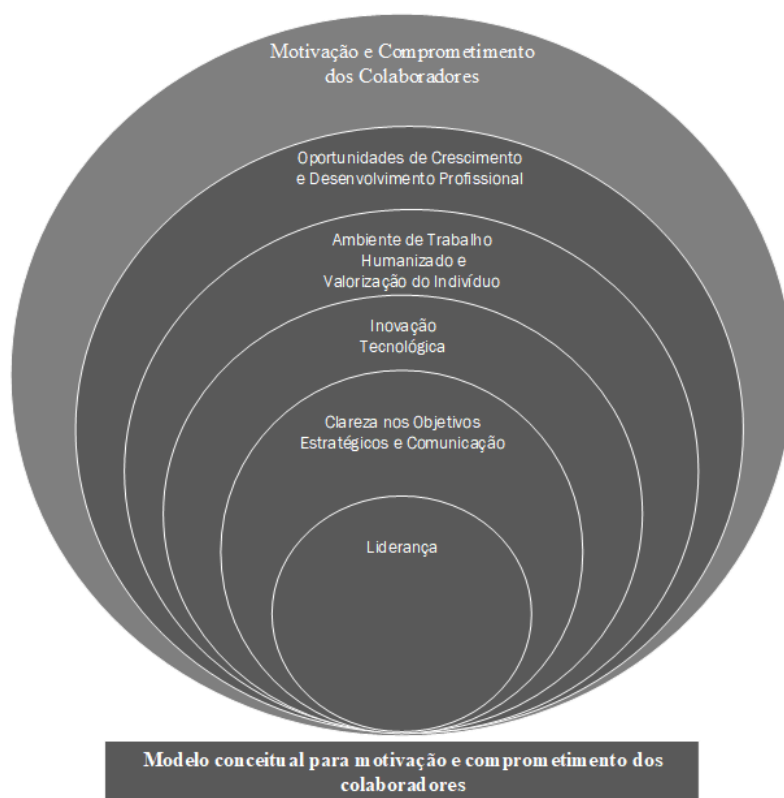


Figura 9: Modelo conceitual para Motivação e Comprometimento

Conforme modelo acima e com base na análise dos achados desta pesquisa, é possível afirmar que em ambientes onde há uma liderança presente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização, que comunica de forma clara para todos, utiliza a inovação tecnológica a favor da equipe, proporciona um ambiente acolhedor e humanizado, e gera oportunidades de desenvolvimento para os indivíduos, a recompensa será o comprometimento e a motivação. Dessa forma, a contribuição para o sucesso da organização tende a ser mais efetiva.

REFERÊNCIAS

- Abdulmassih, R. F. (2018). *Gestão e controle estatístico de pragas na indústria alimentícia*. Universidade Federal de Uberlândia. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/21371>
- Acquah, A., Nsiah, T., Antie, E., & Otoo, B. (2021). LITERATURE REVIEW ON THEORIES MOTIVATION. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 25–29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aghileh, M. (2022). Approaches to development of innovation culture as a tool for gaining competitive advantage. *Future of Business Administration*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.33422/fba.v1i1.234>
- Ahn, S. J., Legge, G. E., & Luebker, A. (1995). Printed cards for measuring low-vision reading speed. *Vision Research*, 35(13), 1939–1944. [https://doi.org/10.1016/0042-6989\(94\)00294-V](https://doi.org/10.1016/0042-6989(94)00294-V)
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional* (p. 1–70). Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2028>
- Al, R. S., et al. (2023). A study on employee engagement reward and recognition in L&T construction. *Russian Law Journal*, 11(11s), Article 11s. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i11s.1867>
- Albuquerque, L. G. de, & Chang Junior, J. (2005). Comprometimento organizacional como estratégia para aumentar o desempenho. *Anais*. <https://repositorio.usp.br/item/001465192>
- Alexander, K. (1994). A strategy for facilities management. *Facilities*, 12, 6–10. <https://doi.org/10.1108/02632779410070200>
- AlHamouri, K., Caldas, C. H., Hwang, B.-G., Krishnankutty, P., & de Oliveira, D. P. (2021). Utilization of workforce planning for the execution of maintenance activities, shutdowns and turnarounds in petrochemical facilities – A case study. *International Journal of Construction Management*, 21(11), 1115–1129. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1602807>
- Almeida, M. P., & Domingues, C. R. (2020). Service centers: Analysis of challenges at different developmental stages. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 15(4), Article 4. <https://doi.org/10.15675/gepros.v15i4.2686>

- Alves, C. R. A., Correia, A. M. M., & Silva, A. M. da. (2019). Qualidade de vida no trabalho (QVT): Um estudo em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 12(1), 205–227. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p205>
- Andersen, R. W. (1988). Models, processes, principles, and strategies: Second language acquisition in and out of the classroom. In *Issues and Developments in English and Applied Linguistics (IDEAL)* (Vol. 3, pp. 111–138).
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Antunes, R., & Praun, L. (2015a). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, 407–427. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>
- Antunes, R., & Praun, L. (2015c). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, 407–427.
- Atkin, B., & Bildsten, L. (2017). A future for facility management. *Construction Innovation*, 17(2), 116–124. <https://doi.org/10.1108/CI-11-2016-0059>
- Bailey, J., & Axelrod, R. H. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 113–121. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00066-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00066-2)
- Baiocchi, A. C., & Magalhães, M. (2004). Relações entre processos de comprometimento, entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1), 63–69.
- Barbosa, A., Jerônimo, T., Ramos, P., & Santos, J. (2020). A gestão de facilities na manutenção de uma instituição pública. *Revista Gestão Industrial*, 16. <https://doi.org/10.3895/gi.v16n3.8968>
- Barbosa, A. M. da S., Jerônimo, T. de Barros, Ramos, P. T. F., & Santos, J. K. R. de S. (2020a). A gestão de facilities na manutenção de uma instituição pública. *Revista Gestão Industrial*, 16(3), Article 3. <https://doi.org/10.3895/gi.v16n3.8968>
- Barbosa, A. M. da S., Jerônimo, T. de Barros, Ramos, P. T. F., & Santos, J. K. R. de S. (2020b). A gestão de facilities na manutenção de uma instituição pública. *Revista Gestão Industrial*, 16(3), Article 3. <https://doi.org/10.3895/gi.v16n3.8968>
- Barbosa, A. R. (2020). *O impacto da motivação intrínseca e extrínseca na intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins*. <http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/1845>

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Vozes.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Bichett, M., & Vargas, S. M. L. (2021). Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. *Desafio Online*, 9(1), Article 1.
<https://doi.org/10.55028/don.v9i1.10195>
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 863–872.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.863>
- Bottega, G. S. de S., Roscoff, N., Pilz, S. E., Dalcanton, F., & Costella, M. F. (2022). Manutenção predial com ênfase em sistemas hidrossanitários: Revisão sistemática da literatura. *Engenharia Sanitária e Ambiental*, 27, 435–443.
<https://doi.org/10.1590/S1413-415220190332>
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2008). Human resource management: Scope, analysis, and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1–16). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- Bragança, C. (2022). Autoestima de trabalhadores terceirizados do setor de conservação de higiene e limpeza de hospitais privados [Master's thesis, Universidade de São Paulo].
<https://doi.org/10.11606/D.22.2022.tde-10112022-160707>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/299967151>
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Campello, L. G. B., Lima, R. de D., & Fernandes, T. F. N. U. (2022). Tutela do meio ambiente e emergência de novos princípios no Antropoceno. *Revista Catalana de Dret Ambiental*, 13(1), Artigo 1. <https://raco.cat/index.php/rcda/article/view/404068>
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611–614.
<https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>

- Campos, J. G., Teixeira, C., & Schmitz, A. (2015). Coworking spaces: Concepts, types and features. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4611.5604>
- Campos, A. G. (2018). Impactos Da Terceirização Sobre A Remuneração Dos Trabalhadores Assalariados Formais No Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, 50, Artigo 50. [/www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/771](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/771)
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2015). Pesquisa de Métodos Mistos - 2.ed.: *Série Métodos de Pesquisa*. Penso Editora.
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. de O. L., & Gonçalves, C. A. (2003). Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 5(1), Article 1. <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251>
- Cardellino, P., & Finch, E. (2006). Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management. *Journal of Facilities Management*, 4(3), 150–166. <https://doi.org/10.1108/14725960610673742>
- Cardoso, L. (2023). Relações interorganizacionais na cadeia produtiva do vestuário: Análise dos fatores que sustentam o vínculo entre empresas. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/10025>
- Cardoso, O. N. P., & Machado, R. T. M. (2008). Gestão do conhecimento usando data mining: Estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. *Revista de Administração Pública*, 42, 495–528. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000300004>
- Carnieletto, E., & Ferreira, A. S. (2016). Arquitetura sustentável empregado em edifício comercial: Building sheet tree. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Xanxerê*, 1, e12492–e12492.
- Cavalcante, C. A. V., & Almeida, A. T. de. (2005). Modelo multicritério de apoio a decisão para o planejamento de manutenção preventiva utilizando PROMETHEE II em situações de incerteza. *Pesquisa Operacional*, 25, 279–296. <https://doi.org/10.1590/S0101-74382005000200007>
- Cavalcante, P. L. C., & Camões, M. R. de S. (2017). Inovação pública no Brasil: Uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. <http://www.ipea.gov.br>. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8794>
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade*, 24(1), Article 1. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/10000>
- Certo, S. C. (2003). *Administração moderna* (9ª edição). Pearson.

- Chaves, S. C. de S. (2020, March 11). Eu terceirizada: O caso da identidade perdida [Master's thesis, Universidade Federal da Paraíba]. <https://repositorio.ufpb.br>
- Coelho, G., Arruda, A., Carneiro, A., Lima, E., & Barros, J. (2020). O despertencimento social de trabalhadores terceirizados em uma universidade pública: Relato de experiência. *PSI UNISC*, 4(1), 83–92. <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v4i1.14270>
- Cohn, J. M., Katzenbach, J. R., & Vlak, G. (2009). Como encontrar y prepara a los innovadores revolucionarios. *Harvard Business Review*, 87(9), 71–79.
- CONTE, O. (2018). *Resultados do manejo integrado de pragas da soja na safra 2017/18 no Paraná*.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Corrêa, P., & Oliveira, P. A. B. (2020). O absenteísmo dos servidores públicos estaduais de Santa Catarina. *Revista Prâxis*, 1, 57–76. <https://doi.org/10.25112/rpr.v1i0.2079>
- Coutinho, P. de A. L. (2018). Terceirização: Especificidades da administração pública. Universidade Federal de São João del-Rei. <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/220>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56.
- Criação de conhecimento na empresa. (2004). Elsevier Brasil.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: Conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, 1–20. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Cunha, J. A. C. da. (2011). A gestão de pessoas em centros de serviços compartilhados no Brasil: Um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais. Tese (doutorado em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. <http://bibliotecadigital.fgv.br:80/dspace/handle/10438/8534>
- Dąbrowski, J. (2019). Zarządzanie talentami w procesie utrzymania pracowników w centrum usług wspólnych [Doctoral dissertation, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu]. <https://doi.org/10.15611/mf.2019.1.01>
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3), 322–347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>

- Demerouti, E., & Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Demirkan, H., & Spohrer, J. (2015). T-shaped innovators: Identifying the right talent to support service innovation. *Research-Technology Management*, 58(5), 12–15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5805007>
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diniz, L. F. (2017). O trabalho contemporâneo e a subjetividade do trabalhador. *Revista UFG*, 17(21), Article 21. <https://doi.org/10.5216/revufg.v17i21.51672>
- Diógenes, S. H. do A. B. (2017). Fatores determinantes de motivação de funcionários terceirizados no serviço público: O caso de uma instituição federal de ensino superior. *Rea - Revista Eletrônica de Administração*, 15(2), 303–322.
- Do controle ao comprometimento no local de trabalho. (1985, March 1). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147–162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- Druck, G. (2011). Trabalho, precarização e resistências: Novos e velhos desafios? *Caderno CRH*, 24, 37–57. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400004>
- Druck, G. (2016). A terceirização na saúde pública: Formas diversas de precarização do trabalho. *Trabalho, Educação e Saúde*, 14, 15–43. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00023>
- Drucker, P. F. (1997). *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. <https://bds.unb.br/handle/123456789/797>
- Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(2), 156–169. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1984.tb00894.x>
- Echeverria, M. (2017, October 2). Qualidade da limpeza empresarial—Como aumentar? *IPC Brasil*. <https://ipcbrasil.com.br/o-que-fazer-para-aumentar-a-qualidade-da-limpeza-empresarial/>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Evolução do facilities management e seus impactos na pandemia. (2022, October 17). ABRAFAC. <https://abrafac.org.br/artigos-publicados/evolucao-do-facilities-management-e-seus-impactos-na-pandemia/>
- Fernandes, M. C., Silva, F. M. P. da, Costa, S. P. da, & Andrade, M. E. de. (2016). Facilidades e dificuldades das enfermeiras gerentes na implementação da gerência do cuidado no ambiente hospitalar. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 8(4), Article 4. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2016.v8i4.5039-5044>
- Fernandes, J. D., Melo, C. M. M., Gusmão, M. C. C. M., Fernandes, J., & Guimarães, A. (2006). Salud mental y trabajo: Significados y límites de modelos teóricos. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14, 803–811. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000500024>
- Ferreira, C., & Janssen, M. (2023). Shaping the future of shared services centers: Insights from a Delphi study about SSC transformation towards 2030. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 4828–4847. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01072-0>
- Ferreira, F. P. (2005). Gestão de facilities: Estudo exploratório da prática em empresas instaladas na região metropolitana de Porto Alegre [Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/6527>
- Ferreira, J. da S. (2020). Relações públicas comunitárias na gestão da imagem organizacional: Um estudo de caso sobre o 59º Batalhão de Infantaria Motorizado [Master's thesis, Universidade Federal de Alagoas]. <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/8648>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (J. E. B. Menezes, Trans.). Artmed. (Original work published 2002)
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Franco, T., Druck, G., & Seligmann-Silva, E. (2010). As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(122), 229–248. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200006>
- Fuzinato, A. R. H., Nascimento, S., & Dalbosco, I. B. (2017). Impacto do absenteísmo em uma agroindústria catarinense. *Revista Reuna*, 22(4), Article 4.

- Galvão, M., & Paula, A. (2023). A eficácia da formação na motivação dos colaboradores e no sucesso das organizações: Estudo de caso na empresa Delta Serviços [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/50718>
- Garcia, R. B. (2007). Terceirização: Impacto sobre os custos de mão-de-obra. *Caminhos de Geografia*, 8(21), Article 21. <https://doi.org/10.14393/RCG82115578>
- Garvin, D. A. (2012). Building a learning organization. *Harvard Business Review*.
- Gaspar, E. A. D. (2019). Universidade Federal Fluminense Instituto de Saúde Coletiva Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691. <https://doi.org/10.2307/256286>
- Gomes, G. B. (2014). Criatividade e inovação em facilities management: Serviços e ambientes construídos gerando criatividade e inovação [Master's thesis, Universidade Fernando Pessoa]. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5984>
- Goold, M., Pettifer, D., & Young, D. (2001). Redesigning the corporate centre. *European Management Journal*, 19(1), 83–91. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00073-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00073-6)
- Goyal, S., Bawa, S., & Singh, B. (2016). Green service level agreement (GSLA) framework for cloud computing. *Computing*, 98(9), 949–963. <https://doi.org/10.1007/s00607-015-0481-6>
- Graça, M. E. A. da. (2012). Inovação em gerenciamento de facilidades: Uma plataforma para o desenvolvimento do setor. *Infra Facility Property*, 13(138), 42.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career Management for Life* (5^o ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315205991>
- Groen, B., van der Voordt, T., Hoekstra, B., & van Sprang, H. (2019). Impact of employee satisfaction with facilities on self-assessed productivity support. *Journal of Facilities Management*, 17(5), 442-462.
- Gunz, H., Peiperl, M., Lawrence, B., & Tolbert, P. (2007). *Organizational Demography and Individual Careers: Structure, Norms, and Outcomes*. 399–421. <https://doi.org/10.4135/9781412976107.n20>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Prentice Hall.

- Hall, B. H. (2004). *Innovation and Diffusion* (Working Paper 10212). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w10212>
- Herzberg, F. (1976). One more time: How do you motivate employees? In M. M. Gruneberg (Ed.), *Job satisfaction—A reader* (pp. 17–32). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
- Hinz, H. M. (2005). A terceirização trabalhista e as responsabilidades do fornecedor e do tomador dos serviços: Um enfoque multidisciplinar. Universidade de Caxias do Sul. <https://hdl.handle.net/20.500.12178/3762>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- IFMA - International Facility Management Association. (2024). Retrieved June 6, 2023, from <https://www.ifma.org/>
- Indústria 4.0: O que é, conceitos, fundamentos e seus impactos. (2024). Portal da Indústria. Retrieved May 31, 2024, from <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>
- INFRAFM - Conectando o Facility Management em todos os lugares, o tempo todo. (2017). INFRAFM. <https://infrafm.com.br/Textos/1/18315/Facilities-Management-X-Inovacao-O-futuro-e-agora>
- Irber, B. G. de C. S. (2016). Trabalhadoras terceirizadas de limpeza e conservação da UnB: Relatos de violências, invisibilidade e precarização [Master's thesis, Universidade de Brasília]. <https://bdm.unb.br/handle/10483/13985>
- Jalali, A., Abhari, S., & Jaafar, M. (2024). Indirect effect of extra-industry network and innovativeness on performance through proactiveness. *Journal of Facilities Management*, 22(3), 382-401.
- Jensen, P. A. (2011). Organisation of facilities management in relation to core business. *Journal of Facilities Management*, 9(2), 78-95.
- Jonos, D. C., & Machado, O. A. (2017). Rotatividade De Pessoal: Estudo Em Uma Empresa De Terceirização De Serviços. *HÓRUS*, 10(1), Artigo 1.
- Júnior, F., & Severino, L. (2021, May 5). As características da liderança servidora pela perspectiva dos liderados [Bachelor's thesis, Universidade Federal de Pernambuco]. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/42909>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review—Outsourcing: A paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19, 670–728. <https://doi.org/10.1108/02621710010377508>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the balanced scorecard to work. In *The economic impact of knowledge* (pp. 315–324). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9>
- Karl, K. A. (2001). Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 146–147. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229708>
- Kern, C. da R. F. (2015). Um estudo sobre as armadilhas do processo decisório em fusões e aquisições [Master's thesis, Fundação Getúlio Vargas]. <http://bibliotecadigital.fgv.br:80/dspace/handle/10438/14958>
- Kochan, T. A., & Lansbury, R. D. (1997). Changing employment relations and governance in the international auto industry. *Journal of Management & Governance*, 1(1), 85–102. <https://doi.org/10.1023/A:1009983216078>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. <https://doi.org/10.5465/256064>
- Kremer, A., & de Faria, J. H. (2005). Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: O mundo do trabalho em transformação. *Revista de Administração-RAUSP*, 40(3), 266–279.
- Kulkarni, P., Mutkekar, R., & Ingalagi, S. (2020). Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 79–95. <https://doi.org/10.1108/XJM-07-2020-0036>
- Kurdia, M. K., Abdul-Tharim, A. H., Jaffar, N., Azli, M. S., Shuib, M. N., & Ab-Wahid, A. M. (2011). Outsourcing in facilities management - A literature review. *Procedia Engineering*, 20, 445–457.
- Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. de. (2018). A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. *Gestão & Planejamento - G&P*, 10, Article 10. <https://doi.org/10.53760/g&p>
- Lobo, V. (2012). Marcio Pochmann. Nova classe média? O trabalho na base da pirâmide social brasileira. *Boitempo*. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revsocio/article/view/235250>
- Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and performance beyond expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4), 756. <https://doi.org/10.2307/258081>

- Lúcia, V. (2012, October 5). Desenvolvimento organizacional e pessoal: A importância da gestão do turnover. *Desenvolvimento Organizacional e Pessoal*. <http://desenvolvimentoorganizacionalepessoal.blogspot.com/2012/10/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>
- Macdonald, E. A., Hinks, A., Weiss, D. J., Dickman, A., Burnham, D., Sandom, C. J., Malhi, Y., & Macdonald, D. W. (2017). Identifying ambassador species for conservation marketing. *Global Ecology and Conservation*, 12, 204–214. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2017.11.006>
- Marcelino, P. R. (2007). Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. *PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.33026/peg.v8i2.1640>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203487273>
- McCleskey, J. A., & Ruddell, L. (2020). Taking a step back—Maslow’s theory of motivation: A Christian critical perspective. *Journal of Biblical Integration in Business*, 23(1). <https://cbfa-cbar.org/index.php/jbib/article/view/548>
- Mello, C. M. C. de, & Alcantara, A. C. (2019). Hipóteses de flexibilização e precarização do trabalho terceirizado. *IUS GENTIUM*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.21880/ius>
- Melo, A. C., & Andrade, J. do N. T. (2023). Recrutamento e seleção: Do analógico ao digital. *ID on line. Revista de psicologia*, 17(66), Article 66. <https://doi.org/10.14295/idonline.v17i66.3767>
- Melo, M. A. B. C. de, & Costa, N. do R. (1994). Desenvolvimento sustentável, ajuste estrutural e política social: As estratégias da OMS/OPS e do Banco Mundial para a atenção à saúde. *Planejamento e Políticas Públicas*, 49–108.
- Mendes, D. L. (2019). *Ação sindical no contexto de avanço e consolidação da terceirização: Um estudo sobre o SINDEEPRES* [Mestrado em Sociologia, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.8.2019.tde-22032019-112544>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mialyan, A. (2022). Training and coaching as ways to stimulate professional development, career and personal growth. *Globus: Human Sciences*, 8, 30–32. <https://doi.org/10.52013/2658-5197-69-4-6>
- Miles, I. (2000). Services innovation: Coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 371–389. <https://doi.org/10.1142/S1363919600000202>
- Minayo, M. C. S. (1994). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (2^a ed.). Hucitec.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36(1), 11–26.
- Mohd. Nur, N., & Musa, Z. N. (2017). Defining the current practice of facilities management service delivery in Klang Valley (KV) shopping centres. *Journal of Surveying, Construction and Property*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.22452/jscp.vol8no1.4>
- Monte, F. de C. (2017). Proposta de um plano de manutenção predial para edifícios hospitalares: Uma aplicação no município de Belém do Piauí/PI [Master's thesis, Universidade Federal de Campina Grande]. <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/4781>
- Montenegro, A., Pinho, A. P., & Tupinambá, A. (2022). People management practices, managerial innovation, and organizational commitment profiles. *Review of Business Management*, 24(4), 455–470. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>
- Mori, F. S., Bardales, J. M. D., & Pinto, C. A. S. (2020). Gestión engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1484>
- Moser, G. (1998). Psicologia ambiental. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 3(1), 121–130. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X1998000100008>
- Mota, M. (2021, November 10). Mantendo a casa em pé: Uma eficiente gestão de facilities em aeroportos. *AirConnected*. <https://portal.airconnected.com.br/2021/11/10/mantendo-a-casa-em-pe-uma-eficiente-gestao-de-facilities-em-aeroportos/>
- Nadaleti, W. C., Nege, K., Bortolotti, S., Silva, R. F. da, Favaretto, A. P., & Manzini, V. (2016). Incidência de cânceres e o uso de agrotóxicos na região oeste do Paraná. *Revista*

- Brasileira de Engenharia e Sustentabilidade*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.15210/rbes.v2i2.8144>
- Nelson-Brantley, H. V., & Ford, D. J. (2017). Leading change: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 73(4), 834–846. <https://doi.org/10.1111/jan.13223>
- Nobre, M. R. C., Bernardo, W. M., & Jatene, F. B. (2004). A prática clínica baseada em evidências: Parte III - avaliação crítica das informações de pesquisas clínicas. *Revista Brasileira de Reumatologia*, 44, 410–418.
- OECD. (2001). The well-being of nations: The role of human and social capital. <https://doi.org/10.1787/9789264289512-en>
- Ochieng, L. A., & Koshal, J. (2023). Influence of supportive leadership style on performance of manufacturing small and medium enterprises (SMEs) in Nairobi, Kenya. *The University Journal*, 5(2), 82–98. <https://doi.org/10.59952/tuj.v5i2.192>
- Oliveira, D. E. C. (2016). Fundamentos para informatização da gestão da manutenção de equipamentos eletrônicos na Universidade de Brasília [Master's thesis, Universidade de Brasília].
- Oliveira, I. F. de, & Druck, G. (2021). O debate conceitual sobre terceirização: Uma abordagem interdisciplinar. *Caderno CRH*, 34, e021029–e021029. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.45309>
- Oliveira, L. B. de, & Rocha, J. da C. (2017). Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Oliveira, J. S., & Bennachio, M. (2020). Direitos humanos e desenvolvimento econômico: A busca do equilíbrio entre a dignidade humana e o capitalismo moderno. *Scientia Iuris*, 24(2), Article 2. <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2020v24n2p10>
- Oliveira, T. C. de, Carneiro-da-Cunha, J. A., Colagrai, A. C., Ferreira, M. P., & Mazieri, M. R. (2023). Organizational policies as a means of sharing sports values among athletes: the role of social capital. *Journal of Strategy and Management*, no prelo.
- Oseni, O. M., Pande, V., & Nailwal, T. K. (2018). A review on plant tissue culture, a technique for propagation and conservation of endangered plant species. *International Journal of Current Microbiology and Applied Sciences*, 7(7), 3778–3786. <https://doi.org/10.20546/ijcmas.2018.707.438>
- Parolin, S. R. H., & Albuquerque, L. G. D. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: O caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração da UFSM*, 4(1), 105–124. <https://doi.org/10.5902/198346592468>

- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pathirage, C., Haigh, R., Amaratunga, D., & Baldry, D. (2008). Knowledge management practices in facilities organisations: A case study. *Journal of Facilities Management*, 6(1), 5-22.
- Paula, C. H. D., Silva, W. C., Emmendoerfer, M. L., & Abrantes, L. A. (2018). Dilema orçamentário: A busca pela estabilidade no contexto de retração. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 940–965. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160371>
- Pelatieri, P., Marcolino, A., Horie, L., Costa, L. A. R. da, & Camargos, R. C. (2018). As desigualdades entre trabalhadores terceirizados e diretamente contratados: Análise a partir dos resultados de negociações coletivas de categorias selecionadas. <http://www.ipea.gov.br>. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8702>
- Pereira, A. G. da S. (2020, novembro 26). A importância da motivação dos colaboradores em hotelaria. O caso do Hotel D. Luís. *A importância da motivação dos colaboradores em hotelaria. O caso do Hotel D. Luís*. A importância da motivação dos colaboradores em hotelaria. O caso do Hotel D. Luís. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/93737>
- Pinho, L. F. S. V. (2014). Cultura E Clima Organizacional: As Causas Do Absenteísmo Visto Como Efeito E Não Como Causa Do Comportamento Organizacional. *REA - Revista Eletrônica de Administração*, 13(2), Artigo 2.
- Phuc Nguyen, N. (2021). Employee' innovativeness: A conceptual framework. *Journal of Science and Technology*, 19, 48–53. <https://doi.org/10.31130/jst-ud2021-445>
- Pinho, E. F. C. (2023). Avaliação de desempenho em fazer (primarizar) ou comprar (terceirizar) combinando o balanced scorecard (BSC) com analytic network process (ANP) [Master's thesis, Universidade Federal Fluminense]. <http://app.uff.br/riuff/handle/1/27593>
- Pitt, M., Chotipanich, S., Issarasak, S., Mulholland, K., & Panupattanapong, P. (2016). An examination of facility management, customer satisfaction and service relationship in the Bangkok healthcare system. *Indoor and Built Environment*, 25(3), 442–458. <https://doi.org/10.1177/1420326X14555420>
- Praun, L. (2014). Não sois máquina! Reestruturação produtiva e adoecimento na General Motors do Brasil [Doctoral dissertation, Universidade Estadual de Campinas]. <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/928124>

- Purwanto, A. (2021). *Leadership in the Innovation Era: Transactional or Transformational Style?* (SSRN Scholarly Paper 3987550). <https://papers.ssrn.com/abstract=3987550>
- Quinello, R. (2010). Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional [Master's thesis, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.12.2010.tde-30112010-162845>
- Quinello, R., & Nicoletti, J. R. (2006). *Gestão de facilidades: Aprenda como a integração das atividades de infraestrutura operacional de sua empresa pode criar vantagem competitiva*. Novatec Editora.
- Rabelo, A. C. S., Silveira, F. P. D., & Rici, R. E. G. (2018). Gestão de facilities e sua importância na pesquisa: Análise preliminar da experiência da FMVZ-USP. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 8(1), 112–133. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-1095.v8p112-133>
- Rafael, L. M., & Silva, S. L. da. (2022). The mediating role of socialization in the relationship between interdepartmental integration and product portfolio performance. *Production*, 32, e20220010. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220010>
- Ramos, J. N. M. (2012). Gestão de instalações [Master's thesis, Instituto Politécnico de Lisboa]. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/2128?locale=en>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rocha, D., & Deusdará, B. (2005). Análise de conteúdo e análise do discurso: Aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. *Alea: Estudos Neolatinos*, 7(2), 305–322. <https://doi.org/10.1590/S1517-106X2005000200010>
- Rolo, D., & Dejours, C. (2015). Travail et usage de substances psychoactives: Évolution de la clinique. *Psychologie Clinique et Projective*, 21(1), 243–256. <https://doi.org/10.3917/pcp.021.0243>
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. Macmillan Press Ltd.
- Roper, K. O. (2017). Facility management maturity and research. *Journal of Facilities Management*, 15(3), 235–243. <https://doi.org/10.1108/JFM-04-2016-0011>

- Rosa, L. (2022). Terceirização como visão estratégica: Estudo de caso da gestão de terceirização para solução de gargalos internos. *Journal of Innovation and Science: Research and Application*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.56509/joins.2022.v2.155>
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221–240. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x>
- Russell, T., & Thaler, R. (1985). The relevance of quasi rationality in competitive markets. *American Economic Review*, 75(5), 1071–1082.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Santos, F. B. (2014). Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: Benchmarking em universidades federais [Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2014.tde-11122014-175209>
- Santos, J. F. R. (2016). Universidade Estadual de Feira de Santana – Uefs Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental – Ppgecea [Doctoral dissertation].
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), Article 69. <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>
- Sarpin, N., Yang, J., & Xia, B. (2016). Developing a people capability framework to promote sustainability in facility management practices. *Facilities*, 34(7/8), 450–467.
- Sato, L., Bernardo, M., & Oliveira, F. (2008). Psicologia social do trabalho e cotidiano: A vivência de trabalhadores em diferentes contextos micropolíticos. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 13(1), 71–78.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *Revista Reuna*, 18(4), Artigo 4.
- Silva, D. M. P. P. da, & Marziale, M. H. P. (2000). Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8(5), 44–51. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692000000500007>

- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Stecca, J. P., Albuquerque, L. G. de, & Ende, M. V. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 721–737.
- Takahashi, M. A. B. C., Silva, R. C. da, Lacorte, L. E. C., Ceverny, G. C. de O., & Vilela, R. A. G. (2012). Precarização do trabalho e risco de acidentes na construção civil: Um estudo com base na análise coletiva do trabalho (ACT). *Saúde e Sociedade*, 21(4), 976–988. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902012000400015>
- Tecchio, P., McAlister, C., Mathieux, F., & Ardente, F. (2017). In search of standards to support circularity in product policies: A systematic approach. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1533–1546. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.198>
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27–48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x>
- Tether, B. S. (2005). Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer survey. *Industry and Innovation*, 12(2), 153–184. <https://doi.org/10.1080/13662710500087891>
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>
- Traynor, S., Wellens, M. A., & Krishnamoorthy, V. (2021). Continuous performance management. In S. Traynor, M. A. Wellens, & V. Krishnamoorthy (Eds.), *SAP SuccessFactors Talent: Volume 1: A complete guide to configuration, administration, and best practices: Performance and goals* (pp. 613–643). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6600-7_13
- Ulbrich, F. (2003, agosto). Introducing a research project on shared services in governmental agencies. *17th Nordic Academy of Management Conference*, Reykjavik, Iceland. <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/9054/>
- Usher, M., & McClelland, J. L. (2004). Loss aversion and inhibition in dynamical models of multialternative choice. *Psychological Review*, 111(3), 757–769. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.111.3.757>
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639–656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)

- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. *São Paulo*, 8(1), 23–45.
- Villanueva, M. M. (2015). A importância da manutenção preventiva para o bom desempenho da edificação. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 8(1), 112–133. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-1095.v8p112-133>
- Vos, M., Galetzka, M., Mobach, M., Hagen, M., & Pruyn, A. (2018). Cleanliness unravelled: A review and integration of literature. *Journal of Facilities Management*, 16(1), 34–48. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2017-0025>
- Walton, R. E. (1985, March 1). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
- Wang, Z., Long, X., Peng, X., & Li, C. (2022). Research on the impact of human capital and R&D investment on manufacturing technology innovation. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*, 2(11), Article 11. <https://doi.org/10.54691/fhss.v2i11.2926>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5)
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866. <https://doi.org/10.2307/256714>

APÊNDICE

Quadro 8: Instrumento de Coleta de Dados

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS		
Categoria	Pergunta	Referencial teórico
Inovação	1. Como você percebe a inovação no seu trabalho diário em facilities management?	Montenegro et al., 2022 Hall, 2004 Nelson-Brantley e Ford 2017
	2. De que maneira a inovação é encorajada e apoiada pela liderança da sua empresa?	
	3. Ou você tem alguma ideia de melhoria que possa ser implementada?	
	4. Cite exemplos (ou bom exemplo) de melhorias que você fez no seu dia a dia que geraram algum resultado?	
Estratégia/ Alinhamento	1. Como você alinha suas atividades diárias com os objetivos estratégicos da sua empresa ou cliente?	Cunha, 2011 Oliveira et al. (2023)
	2. Existe comunicação clara sobre as estratégias da sua empresa e cliente e seu papel nelas? (você sabe quais são as estratégias da sua empresa ou do cliente? Qual é a missão da sua empresa?)	
Motivação	1. Quais fatores que mais motivam você no seu trabalho?	Cunha, 2011 Maslow, 1943 McCleskey e Ruddell, 2020 Barbosa, 2020 Acquah et al. (2021) Pereira (2020)
	2. Você percebe apoio motivacional ou acolhimento por parte da sua empresa?	
Comprometimento	1. O que leva você a se comprometer com a empresa?	Parolin e Albuquerque, 2011
	2. Você sente que tem ligação afetiva com seu trabalho? (se você fosse desligado, o que causaria tristeza em você?)	
	3. Você é recompensado para fazer o que te mandam ou para resolver problemas?	
	4. O que poderia aumentar seu nível de comprometimento?	
Carreira	1. Como sua empresa apoia seu desenvolvimento e progressão de carreira?	Cunha, 2011 Greenhaus et al., 2018 Gunz et al. 2007 Angle e Perry, 1981
	2. Você sente que tem oportunidades de crescimento e aprendizado aqui?	
Humanização	1. Você sente que a empresa trata você como uma pessoa ou um recurso?	Cunha, 2011 Kahn, 1990 Mayo, 2003
	2. Você se sente respeitado e valorizado como indivíduo? (Cuidado 1)	
	3. Valorização, percepção fora nova classe, aparece para cobrar e não para valorizar?	
	4. Liderança iniciativa da liderança direta ou cultura da empresa	
	5. Como a empresa promove um ambiente de trabalho humanizado?	
Liderança	1. Como você avalia a presença e direcionamento de sua liderança? (orientação e cobrança)	Lírio et al. 2018
	2. Você percebe isso em outras áreas?	
Relacionamento	1. Você tem amigos pessoais aqui?	Bragança, 2022 Karl, 2001 Gittell, 2003
	2. Você acha que as pessoas se ajudam? Empresa e área	
	3. Você depende de outras pessoas para realizar suas atividades?	
	4. Diferenças de tratamento entre terceirizados e profissionais diretos? Empresa e área	
	5. Como você acha que é a percepção do terceiro com relação aos diretos (clientes)?	