

**Este material foi testado com as seguintes questões de acessibilidade:**

- PDF lido por meio do software *NVDA* (leitor de tela para cegos e pessoas com baixa visão);
- Guia da *British Dyslexia Association* para criar o conteúdo seguindo padrões como escolha da fonte, tamanho e entrelinha, bem como o estilo de parágrafo e cor;
- As questões cromáticas testadas no site *CONTRAST CHECKER* (<https://contrastchecker.com/>) para contraste com fontes abaixo e acima de 18pts, para luminosidade e compatibilidade de cor junto a cor de fundo e teste de legibilidade para pessoas daltônicas.

# Análise e melhoria do processo de limpeza em um centro esportivo

Analysis and improvement of the cleaning process in a sports center

Análisis y mejora del proceso de limpieza en un centro deportivo



**Gabriela Ishikawa Boniholi**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, São Paulo, Brasil

[gabrielaboniholi@estudante.ufscar.br](mailto:gabrielaboniholi@estudante.ufscar.br)



**Igor Douglas Rocha Niemeyer**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, São Paulo, Brasil

[niemeyer.igor@gmail.com](mailto:niemeyer.igor@gmail.com)



**Karina Garcia Padilha**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, São Paulo, Brasil

[padilhaka18@gmail.com](mailto:padilhaka18@gmail.com)



**Ana Rita Tiradentes Terra Argoud**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, São Paulo, Brasil

[ana.terra.argoud@gmail.com](mailto:ana.terra.argoud@gmail.com)

**Resumo:** O objetivo do trabalho foi analisar de maneira sistemática os procedimentos empregados pela equipe terceirizada de limpeza de um centro esportivo em São Carlos-SP. A intenção foi identificar as falhas recorrentes mais significativas e, com base nesse entendimento, elaborar uma solução viável. A abordagem qualitativa, utilizando estudo de caso e a metodologia de gestão de processos, revelou-se eficaz na análise e solução de desafios operacionais. A pesquisa, se caracteriza como um projeto de extensão à comunidade externa, visto que resultou na implementação de um manual que aborda a organização do espaço de trabalho, o fluxo prioritário de tarefas e canais de comunicação eficientes, contribuindo para uma gestão operacional mais eficaz do centro esportivo. O manual, além de impactar positivamente na eficiência operacional, pode servir como referência para futuras pesquisas sobre gestão de processos e integração de funcionários terceirizados. Pesquisas futuras podem explorar a eficácia a longo prazo do manual, adaptando o modelo a diversas organizações e investigando estratégias adicionais para otimizar a integração de novos funcionários terceirizados, contribuindo para o desenvolvimento contínuo de práticas gerenciais eficientes.

**Palavras-chave:** Centro esportivo. Gestão de processos. Serviços de limpeza. Terceirização.

**Abstract:** The objective of the study was to systematically analyze the procedures employed by the outsourced cleaning team of a sports center in São Carlos, SP. The aim was to identify the most significant recurrent failures and, based on this understanding, develop a viable solution. The qualitative approach, through a case study and process management methodology, proved effective in analyzing and solving operational challenges. The research is characterized as an extension project to the external

community, as it resulted in the implementation of a manual addressing workspace organization, prioritized task flow, and efficient communication channels, contributing to more effective operational management. The manual, in addition to positively impacting operational efficiency, can serve as a valuable reference for future research on process management and the integration of outsourced employees. Future research could explore the long-term effectiveness of the manual, adapting the model to various organizations and investigating additional strategies to optimize the integration of new outsourced employees, contributing to the continuous development of efficient managerial practices.

**Keywords:** Cleaning services. Outsourcing. Process management. Sports center.

**Resumen:** El objetivo del estudio fue analizar de manera sistemática los procedimientos empleados por el equipo tercerizado de limpieza de un centro deportivo en São Carlos-SP. La intención fue identificar las fallas recurrentes más significativas y, basándose en este entendimiento, desarrollar una solución viable. El enfoque cualitativo, utilizando un estudio de caso y metodología de gestión de procesos, resultó efectivo en el análisis y resolución de desafíos operativos. La investigación se caracteriza como un proyecto de extensión a la comunidad externa, ya que tuvo como resultado la implementación de un manual que aborda la organización del espacio de trabajo, el flujo prioritario de tareas y canales de comunicación eficientes, contribuyendo a una gestión operativa más efectiva. El manual, además de impactar positivamente en la eficiencia operativa, puede servir como referencia para futuras investigaciones sobre gestión de procesos e integración de empleados tercerizados. Investigaciones futuras podrían explorar la efectividad a largo plazo del manual, adaptando el modelo a diversas organizaciones e investigando

estrategias adicionales para optimizar la integración de nuevos empleados tercerizados, contribuyendo al desarrollo continuo de prácticas gerenciales eficientes.

**Palabras clave:** Centro deportivo. Gestión de procesos. Servicios de limpieza. Tercerización.

*Data de submissão: 10/04/2024*

*Data de aprovação: 17/10/2025*

## Introdução

No âmbito da gestão operacional de um centro esportivo na cidade de São Carlos-SP, um desafio substancial se apresenta em relação à eficiência e eficácia na integração dos funcionários recém-contratados da empresa terceirizada, encarregada e responsável pela limpeza do centro esportivo. A atual abordagem para o treinamento desses profissionais é caracterizada por sua informalidade, dependendo predominantemente da comunicação oral, sem a presença de um guia de treinamento específico por escrito - apesar de haver um memorial descritivo institucional elaborado e disponibilizado pelo centro esportivo à empresa terceirizada. Percebeu-se que o método não estruturado tem impactado diversas questões operacionais, incluindo inconsistências na execução das tarefas de limpeza, dificuldades na padronização das práticas e um aumento significativo no risco de erros e mal-entendidos.

Percebe-se, ainda, que a ausência de uma documentação formal torna a supervisão e avaliação do desempenho dos funcionários recém-contratados desafiadora. Isso não apenas impacta a qualidade do serviço prestado, mas também influencia diretamente na satisfação dos clientes e funcionários. Em um cenário onde a qualidade do ambiente afeta de tal forma a experiência dos usuários do centro esportivo, abordar as falhas no processo de treinamento torna-se uma necessidade premente.

De acordo com Lapa *et al.* (2013) a gestão operacional e a fiscalização dos contratos de terceirização são fundamentais para assegurar que a contratada cumpra com as obrigações estabelecidas, bem como para identificar e corrigir eventuais falhas ou inadequações nos serviços prestados. Os autores destacam a importância de acompanhar de perto a execução dos serviços terceirizados, registrando as falhas detectadas e comunicando as ocorrências que demandem medidas corretivas por parte da empresa terceirizada.

Ainda de acordo com Lapa *et al.* (2013), o sucesso do processo de terceirização é crucialmente influenciado pelo comprometimento e seriedade dos envolvidos, que devem operar de maneira consciente e sistemática. Essa abordagem é essencial para prevenir desperdícios de recursos financeiros e assegurar a prestação adequada dos serviços de limpeza e conservação.

No Brasil, a prática de terceirização tornou-se amplamente difundida nas últimas décadas, com um crescimento significativo ao longo do tempo. De acordo com dados do IBGE, em 2021, o país contava com aproximadamente 12,7 milhões de trabalhadores terceirizados, representando cerca de 26% da população ocupada.

Os setores mais proeminentes na utilização da terceirização incluem serviços, comércio e indústria, sendo o segmento de serviços o que mais emprega trabalhadores terceirizados, totalizando cerca de 4,4 milhões de pessoas.

Entre as empresas que oferecem serviços terceirizados, destacam-se aquelas voltadas para limpeza, segurança, construção e manutenção, bem como *call centers*, entre outras (IBGE, 2021).

Uma das legislações mais importantes sobre o assunto é a Lei nº 13.429/2017, conhecida como a Lei da Terceirização. Essa lei alterou dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e trouxe novas regras para a terceirização de serviços.

Antes da Lei da Terceirização, a terceirização era permitida apenas para atividades-meio das empresas, ou seja, aquelas que não estavam diretamente relacionadas ao objeto principal do negócio. No entanto, com a nova legislação, a terceirização passou a ser autorizada também para atividades-fim, ampliando significativamente o alcance dessa prática (Brasil, 2017). Além disso, essa lei estabeleceu regras específicas para as empresas terceirizadas, como a obrigação de garantir condições de trabalho adequadas aos funcionários, incluindo segurança, higiene e capacitação profissional.

Outro ponto importante da legislação é que ela impôs responsabilidades solidárias e subsidiárias às empresas contratantes em relação aos direitos trabalhistas dos funcionários terceirizados. Isso significa que, em caso de descumprimento das obrigações trabalhistas pela empresa terceirizada, a empresa contratante pode ser responsabilizada e obrigada a arcar com as consequências legais (Brasil, 2017).

Diante do panorama apresentado, no contexto da empresa terceirizada estudada nesse artigo, a problemática central da pesquisa reside na constatação de inexistência de um processo formal de treinamento documentado para os funcionários de limpeza. Essa lacuna provoca uma série de desafios operacionais que impactam diretamente a integração eficiente e eficaz de novos colaboradores contratados. Em outras palavras, a ausência de um protocolo formal implica que, sempre que ocorre a substituição de um funcionário na equipe de limpeza (algo que ocorre com uma certa frequência atualmente), é necessário realizar um novo treinamento para familiarizá-los com as tarefas específicas.

Essas questões abrangem desde inconsistências na execução das tarefas de limpeza, comprometendo a uniformidade e qualidade do serviço, até a dificuldade na padronização das práticas. A falta de um processo estruturado para treinamento gera impactos negativos não apenas na consistência das atividades desempenhadas, mas também na manutenção de padrões elevados, tornando-se um desafio significativo para a empresa terceirizada.

Portanto, observa-se a necessidade de abordar essa problemática desenvolvendo um treinamento por escrito que documente as melhores práticas, estabelecendo um processo de treinamento estruturado, como relatam os dados de Lapa *et al.* (2013). Esta abordagem visa assegurar uma transição mais suave e eficaz para os novos

funcionários de limpeza, promovendo a eficiência operacional e a satisfação geral no ambiente esportivo.

A partir disso, o objetivo geral deste artigo foi analisar de maneira sistemática os procedimentos empregados pela equipe terceirizada de limpeza de um centro esportivo em São Carlos. A intenção foi identificar as falhas recorrentes mais significativas e, com base nesse entendimento, elaborar uma solução viável, caracterizando-se como um projeto de extensão à comunidade externa.

Justifica-se essa pesquisa pela necessidade de aprimorar a eficiência e qualidade dos serviços de limpeza do centro esportivo. Como citado, a terceirização desses serviços carece de um processo estruturado de treinamento por escrito, resultando em falhas operacionais que impactam a consistência na prestação dos serviços. A melhoria na gestão operacional não apenas favorece a satisfação dos usuários, mas também contribui para a reputação positiva do centro esportivo.

Nos próximos tópicos, exploramos a terceirização de atividades em empresas, com foco na gestão de processos de limpeza em centros esportivos. Em seguida, abordamos os procedimentos metodológicos utilizados, como pesquisa bibliográfica, estudo de caso, entrevistas e mapeamento do processo de limpeza. Os resultados e discussão destacaram os desafios operacionais enfrentados, identificados através de entrevistas com gestores e análise do processo com a ferramenta 5W1H. Por fim, nas

considerações finais, resumimos os principais resultados e contribuições da pesquisa, reconhecendo suas limitações e sugerindo possíveis direções para futuras investigações.

## Referencial teórico

A terceirização de atividades em empresas e companhias privadas surge com o objetivo de redirecionar os esforços das atividades secundárias das empresas para que estas pudessem, cada vez mais, concentrar seus esforços em suas atividades primárias. Em outras palavras, a terceirização surge para que seja feita a realocação das atividades meio, e não às atividades fim. Como, por exemplo, no caso de uma academia de ginástica: a atividade principal é o atendimento ao aluno que busca aprimorar seu condicionamento físico e melhorar sua saúde. Isso acontece prioritariamente, mediante um bom atendimento por parte dos professores. Portanto, atividades secundárias como a limpeza dos espaços pode retirar o foco do que é, de fato, importante para a organização (Lapa *et al.*, 2013).

Vale ressaltar que a terceirização não reduz a importância das atividades classificadas como “meio” ou “secundárias”. A intenção, no caso, é o aspecto de priorização das atividades “fim” e “primárias”, haja vista a perspectiva de se contratar uma empresa especializada em limpeza para essa finalidade. Ou seja, entende-se que será contratada uma empresa a qual sua atividade primária seja

limpeza, cujos colaboradores sejam bem treinados, saibam usar as máquinas e equipamentos, entre outros aspectos.

Apesar da terceirização ser uma prática comum em empresas ao redor do mundo, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, no Brasil, difundiu-se com a chegada de empresas multinacionais nesse mesmo período; o primeiro Decreto-Lei a tratar do tema é datado de 1967 (Amoras, 2023). Entretanto, entende-se que a terceirização das atividades-meio ganharam mais força apenas na década de 1990, com a popularização dos conceitos neoliberais pós-Constituição de 1988, haja vista se tratar de um tema associado a “modernização” da Administração Pública (Albarello, 2016).

Considerando o tamanho do Estado brasileiro, essa “modernização” acabou refletindo também nas empresas privadas - difundindo o conceito de terceirização ainda mais - e, com o passar dos anos e consolidação do conceito de terceirização das atividades meio, nota-se a necessidade de entender essas atividades e serviços como processos (Amoras, 2023).

A terceirização de atividades, como a limpeza, visa priorizar as atividades principais das empresas, surgindo como estratégia, como supracitado, após a Segunda Guerra Mundial e se consolidando nos anos 90. Essa prática reflete a modernização da administração e destaca a importância de entender as atividades terceirizadas como parte dos processos organizacionais.

Segundo a *International Organization for Standardization* (ISO, 2015, p. 1 *apud* ENAP, 2016, p. 14), “processo é um conjunto de atividades interrelacionadas ou interagindo que usam entradas para entregar um resultado pretendido”.

Assim como apontado pela ENAP (2016), as entradas – referidas como insumos – e as saídas podem assumir formas tangíveis, tais como materiais, pessoas, equipamentos ou componentes, assim como formas intangíveis, como dados, conhecimento ou informações. O desfecho desejado é denominado saída, produto ou serviço, variando conforme o contexto específico de referência.

Uma outra definição de processos é apontada pela Associação Profissional dedicada ao campo de *Business Process Management* (BPM). De acordo com a associação, processos são conjuntos definidos de atividades e comportamentos realizados por humanos ou máquinas, com o propósito de alcançar uma ou mais metas (ABPMP, 2013).

Essas atividades são caracterizadas por um esforço contínuo e resultados previsíveis. Ao executar as atividades estabelecidas, a instituição adiciona valor aos insumos, transformando-os em produtos e serviços que atendem às necessidades do cliente. Exemplificando, processos podem envolver a fabricação de pães em uma padaria, a produção de refeições em um restaurante, a homologação da folha de pagamento, a condução de processos licitatórios em entidades públicas, o atendimento

ao público e a limpeza de um edifício; e são implementados para efetivamente criar esses produtos, serviços ou melhorias (ENAP, 2016).

Ribeiro e Rodrigues (2018) realizaram um estudo com o objetivo de mapear, modelar e melhorar os principais processos de gestão de uma academia, bem como criar novos processos essenciais para o bom funcionamento desta empresa. Dentre esses processos, cita-se os serviços prestados na área da limpeza. O estudo menciona que a limpeza é um dos grandes problemas enfrentados pelo centro esportivo em questão. O subprocesso de realizar limpeza não está descrito na cartilha da academia e não há treinamento específico para isso. Além disso, os donos do negócio apontaram a limpeza em geral, principalmente do banheiro, como uma reclamação frequente dos alunos e afirmaram que os problemas de limpeza e organização são causados pelos funcionários. A estratégia adotada pelos autores para melhorar o processo de limpeza envolveu a elaboração de um fluxograma e a criação de um *checklist* de atividades diárias para os funcionários, com o documento disponível na recepção da academia. Essa abordagem demonstrou ser eficaz para a promoção de um serviço de qualidade, direcionando as ações dos funcionários e melhorando a gestão dos processos relacionados à limpeza (Ribeiro; Rodrigues, 2018).

Essa eficácia na implementação de melhorias nos processos de limpeza na academia destaca a importância da qualidade na prestação de serviços, sendo este um conceito

em constante evolução ao longo do tempo. A transição pelas quatro eras da qualidade, assim como evidenciado por Martins e Neto (1998), desde a inspeção até a gestão da qualidade total, evidencia a busca contínua por padrões elevados de desempenho e satisfação do cliente. Assim, a pesquisa e a prática na gestão de processos, como evidenciado pelo estudo de Ribeiro e Rodrigues (2018), são fundamentais para garantir a qualidade dos serviços em ambientes como centros esportivos, onde a experiência do cliente desempenha um papel crucial.

Em relação às eras da qualidade, na primeira era, denominada como inspeção, a qualidade tinha ênfase em deixar o produto uniforme, com instrumentos de medição e havia um departamento de inspeção que inspecionava a qualidade (Martins; Neto, 1998).

A segunda era, o controle estatístico da qualidade, ocorria com ênfase à uniformidade do produto com instrumentos e técnicas estatísticas, ou seja, diminuiu a inspeção igual a primeira fase, e quem realizava o controle era o departamento de produção e engenharia (Martins; Neto, 1998).

A terceira era, a garantia da qualidade, tinha ênfase em toda cadeia produtiva, abarcando todos os processos e os responsáveis por eles, com contribuição de todos os funcionários. A qualidade ocorria por meio de programas e sistemas, e todos os departamentos passaram a ser responsáveis, pois eles estavam tão envolvidos que sua participação passou a construir a qualidade (Martins;

Neto, 1998).

Por fim, a quarta era, segundo Martins e Neto (1998), a gestão da qualidade total, se ampliou na ênfase do mercado e do consumidor, por meio de planejamento estratégico, objetivos e mobilização da organização. Todos da empresa tornam-se responsáveis; anteriormente, a gerência se envolvia apenas superficialmente, e agora ela tem uma forte liderança que impulsiona os demais pelo exemplo.

Portanto, vê-se que qualidade não é mais um termo conhecido e utilizado apenas pelo chão de fábrica, mas também pelos gerentes de alto nível (Martins; Neto, 1998). Por sua vez, a qualidade abriu portas para o surgimento de ferramentas tradicionais e ferramentas organizacionais que têm como finalidade melhorar a eficácia e eficiência das organizações como um todo.

Ao encontro do objetivo do presente trabalho, foi escolhida a ferramenta 5W1H para elaborar um *checklist* e entender com mais clareza as operações realizadas na parte de limpeza do centro esportivo, a fim de eliminar os possíveis problemas. A ferramenta, por sua vez, é utilizada para planejar ações e corrigir disfunções, surgindo para auxiliar estratégias de qualidade total, analisando os problemas de maneira sistemática e objetiva (Peinado; Graeml, 2007).

Um dos meios de corrigir essas disfunções é responder questões cruciais que auxiliam a chegar no grande gargalo do problema para, assim, traçar planos de

ação que o tornam preciso e eficiente (Borba, 2013). Parafraseando Reyes e Vicino (s/a), a 5W1H é utilizada com o seguinte direcionamento de perguntas: *what* (o que), *when* (quando), *where* (onde), *why* (por que), *who* (quem) e *how* (como).

Essa ferramenta proporcionará um mapeamento minucioso das atividades relacionadas à limpeza, delineando um documento orientador para a equipe responsável. Por meio do detalhamento proporcionado pelas respostas fornecidas pelo 5W1H, almeja-se promover uma compreensão abrangente da problemática, preparando o terreno para a implementação de estratégias eficazes de melhoria da qualidade.

No próximo tópico, abordam-se os procedimentos metodológicos adotados para realização de coleta de dados inerentes ao contexto do centro esportivo.

## Procedimentos metodológicos

O objetivo do presente trabalho foi analisar o funcionamento do serviço terceirizado de limpeza em um centro esportivo em São Carlos-SP, adotando uma abordagem qualitativa sob a perspectiva da gestão de processos. A escolha pela abordagem qualitativa decorreu da relevância para a análise da perspectiva e opinião dos gestores do contrato de limpeza do centro esportivo (Martins, 2018).

Os métodos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. No intuito de enriquecer a discussão sobre processos no contexto de um centro esportivo, foco central deste artigo, a pesquisa bibliográfica foi realizada utilizando as palavras-chave "processos *and* limpeza" e "processos *and* limpeza *and* centro esportivo". Ao explorar as bases de dados da SCiElo e do Portal de Periódico da CAPES, nenhum artigo relacionado ao tema foi identificado, destacando a escassez de material acadêmico específico sobre os processos de limpeza em centros esportivos nessas fontes. Também foi utilizado o Google Acadêmico como uma ferramenta de busca, que, por sua vez, apresentou como resultado um trabalho de conclusão de curso (Ribeiro; Rodrigues, 2018) relevante para a temática investigada.

Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor administrativo e com o gestor operacional do centro esportivo por meio de um roteiro com 17 questões. Também se utilizou da coleta documental para análise do contrato com a empresa terceirizada e observação direta (Gil, 2017). O estudo de caso foi considerado um método eficiente para o entendimento situacional investigado (Miguel; Souza, 2012).

Para melhor evidenciar a questão de pesquisa, utilizou-se a ferramenta 5W1H (Gil, 2009; Miguel; Sousa, 2012) para entendimento do processo de limpeza e dos principais problemas existentes e o mapeamento do

processo por meio da observação direta dos gestores. O mapeamento foi realizado utilizando-se o software BIZAGI®(2023) com a notação de modelagem BPMN (*Business Processes Modeling Notation*).

A aplicação da ferramenta 5W1H seguiu uma abordagem direta na resolução de problemas para alcance dos objetivos. Definiu-se claramente o problema, formulou e respondeu-se às perguntas fundamentais, organizando as respostas de forma estruturada. A eficácia dessa metodologia reside na clareza e especificidade das respostas, proporcionando uma orientação prática e detalhada para a resolução efetiva do problema identificado.

## Resultados e discussões

A gestão de processos organizacionais abrange todas as atividades inter-relacionadas que visam entregar um resultado desejado, conforme definido pela ISO (2015). Nesse contexto, os processos de limpeza são essenciais, como destacado por Ribeiro e Rodrigues (2018), que também ressaltam a importância de entender esses processos como parte integrante dos processos organizacionais mais amplos. No caso do centro esportivo, o mapeamento detalhado dos processos de limpeza permite uma compreensão abrangente da gestão da limpeza e sua integração nos processos organizacionais.

A partir das entrevistas realizadas com o gestor administrativo e com o gestor operacional, observou-se que a empresa terceirizada foi escolhida mediante licitação. A empresa que atualmente presta serviços no centro esportivo está há um ano contratada.

O escopo do contrato refere-se ao fornecimento de mão de obra de limpeza e jardinagem, e há o memorial descritivo da licitação oferece um detalhamento de quais atividades devem ser feitas em determinados prazos. A existência de um memorial de atividades já se difere do estudo supracitado de Ribeiro Rodrigues (2018), que aponta o fato de o subprocesso de limpeza não estar descrito na cartilha da academia e não haver treinamento específico para isso. Em contrapartida, ambas possuem problemas na equipe pessoal e falta de fluxograma acessível ao colaborador que executa o trabalho final.

Entre as atividades cobertas pelo contrato, neste trabalho optou-se por focar nos processos envolvendo a academia e banheiros, visto que são processos críticos para a limpeza no centro esportivo. As atividades de serviço de limpeza nesses espaços devem ser realizadas duas vezes ao dia, e ao longo do dia deve haver verificação e checagem se tudo está certo, pois a frequência depende da demanda. Atualmente, há oito pessoas designadas para a limpeza do centro esportivo.

Destacando a pergunta de como é feita a seleção e treinamento dos profissionais, o gestor administrativo responde:

“A seleção é feita através de entrevistas pela própria empresa terceirizada, nós, empresa contratante, não podemos cometer ingerência na escolha do pessoal. Atualmente o treinamento é feito no ‘boca a boca’ da líder/encarregada de limpeza, com os novos funcionários. Na verdade, acredito que isso nem caracterizaria como um treinamento, apenas divisão das tarefas.”

Portanto, o principal desafio é manter os espaços limpos em horários de pico e que a limpeza mantenha um padrão de alta qualidade. Observou-se que a comunicação entre a contratante e contratada é centralizada na líder/encarregada da limpeza e com o gerente da unidade, ocorrendo por meio de conversas presenciais ou pelo aplicativo de conversas WhatsApp.

Atualmente, não há nenhum indicador de desempenho quanto aos serviços prestados, mas existe um formulário/pesquisa de satisfação que é realizado a cada 6 meses pelo centro esportivo e há uma caixa de *feedback* na recepção. Entre os principais entraves supracitados, o gestor administrativo destaca a

“[...] falta de comprometimento do pessoal, talvez por falta de treinamento, talvez pelo baixo salário, e a taxa de rotatividade muito alta também.”

Por fim, como melhoria, foi mencionada a ampliação de treinamento, planejamento e

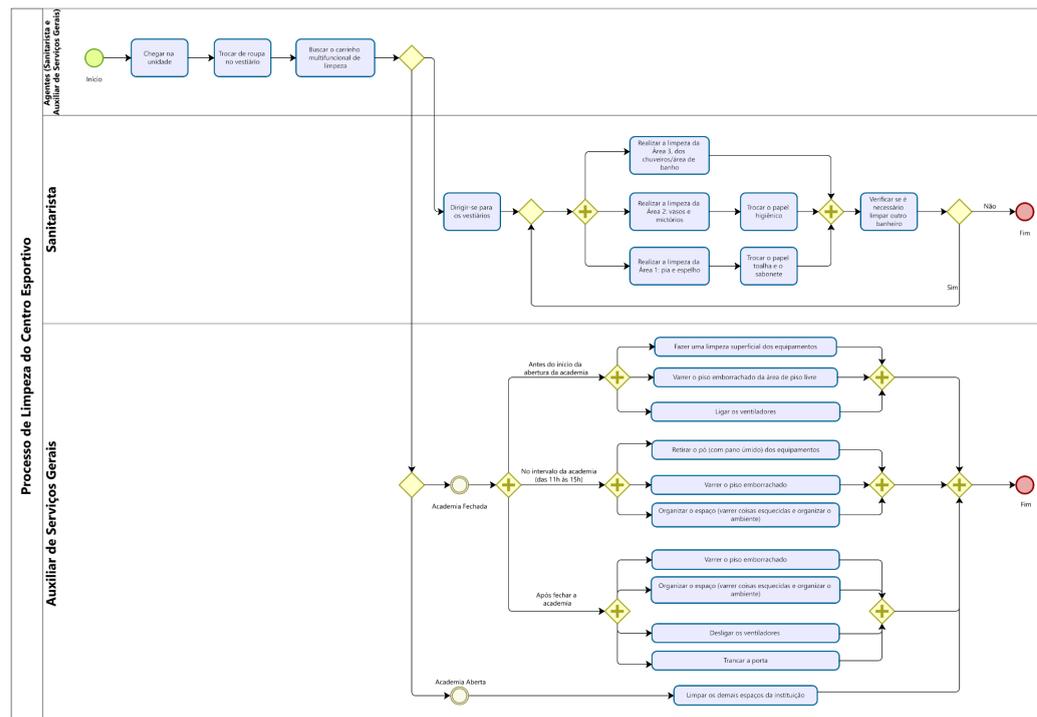
acompanhamento de limpeza, não esquecendo do aumento de salário e benefícios dos profissionais.

A partir da entrevista com os gestores, foi possível mapear o processo, sendo este detalhado na Figura 1, com o intuito de compreender a rotina e visualizar o cenário atual da prestação de serviços da empresa terceirizada.

O mapeamento do processo foi realizado com o uso do *software* BIZAGI® (2023). Os atores envolvidos no processo são: “agentes (sanitaristas e auxiliar de serviços gerais)”, “sanitarista” e “auxiliar de serviços gerais”, identificados em cada raia da Figura 1. É importante ressaltar que o mapeamento foi elaborado a partir da realização da entrevista semiestruturada com os dois gestores do contrato - o gestor administrativo e o gestor operacional.

Na primeira raia, o processo detalhado, sob o título agentes (sanitaristas e auxiliar de serviços gerais), contém as primeiras atividades dos funcionários quando eles chegam no ambiente de trabalho. Após isso, duas decisões surgem abrangendo a tarefa contemplada nas duas próximas raias, denominadas sanitaria e auxiliar de serviços gerais.

**Figura 1:** Mapeamento do processo de trabalho diário do centro esportivo.



Fonte: Elaboração própria utilizando o software BIZAGI® (2024).

As sanitaristas desempenham a higienização dos vestiários/banheiros, seguindo um protocolo composto por três etapas, representadas no fluxo. Na sequência, uma decisão é tomada, questionando a necessidade de limpar outros vestiários/banheiros localizados no centro esportivo.

Já os auxiliares de serviços gerais iniciam suas tarefas a partir de uma decisão que se desdobra em duas etapas: "Academia Aberta" ou "Academia Fechada". Quando a academia está aberta, os funcionários realizam a limpeza de outros espaços na instituição, não detalhados nesta pesquisa, pois não são o foco e tampouco impactam diretamente o escopo estudado. Quando a academia está fechada, as atividades ocorrem em três fases distintas do dia: antes da abertura, durante o intervalo entre o almoço e

à tarde, e após o fechamento. O processo de limpeza é detalhadamente apresentado na figura 1.

Como forma de entender as possibilidades de melhoria dentro do centro esportivo, foi realizada a aplicação do 5W1H utilizando as informações coletadas. A aplicação de ferramentas de melhoria de processos é fundamental para identificar problemas e traçar planos de ação eficazes. Como discutido por Peinado e Graeml (2007) e Reyes e Vicino (s/a), o uso da ferramenta 5W1H permite uma análise sistemática e objetiva dos problemas, facilitando a implementação de estratégias de melhoria. No caso do centro esportivo, a aplicação da ferramenta 5W1H para entender as operações de limpeza demonstra um compromisso com a qualidade e eficiência na gestão dos processos.

O problema identificado foram os desafios operacionais gerados pela falta de um processo formal de treinamento documentado. A análise ocorreu após as entrevistas e o mapeamento do processo, utilizando do contexto do centro esportivo em São Carlos-SP, focando nas áreas de limpeza e integração de novos colaboradores da empresa terceirizada. A análise foi realizada pelos autores do presente artigo, com o apoio do gestor administrativo e do gestor operacional desse centro esportivo.

A partir disso, foi definido o desenvolvimento de um manual de treinamento por escrito para os funcionários de limpeza da empresa terceirizada, a partir dos procedimentos empregados pela equipe para identificar

falhas recorrentes. O manual deveria detalhar os aspectos importantes para um primeiro contato com o serviço e estabelecer padrões para orientar os funcionários de limpeza na prestação de serviços nos vestiários e academia, com mais qualidade e assertividade na execução. Esse manual está disponível no Apêndice 1 deste artigo.

Portanto, o objetivo foi melhorar a eficiência, eficácia e consistência na integração de novos funcionários de limpeza, impactando positivamente na qualidade dos serviços prestados pela empresa terceirizada.

Nomeado como “Manual de Boas-Vindas” e dividido em três partes, o manual tem como objetivo orientar novos colaboradores, proporcionando uma introdução eficiente à rotina de trabalho. A seguir, estão detalhados os principais pontos abordados no manual:

a) **Organização:** para assegurar um trabalho bem executado, destaca-se a importância da organização nos espaços de trabalho, incluindo a manutenção em ordem de itens como baldes de limpeza, rodos, vassouras e panos. A ênfase recai sobre o impacto positivo dessa organização na impressão deixada junto aos clientes;

b) **Fluxo do Trabalho:** enfatiza-se a prioridade no atendimento ao cliente, ressaltando a obrigatoriedade do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Além disso, orienta-se, a seguir, a rotina determinada pela líder, destacando a importância do trabalho em equipe e incentivando a resolução de dúvidas. Horários específicos,

como início, término e intervalo, serão preenchidos individualmente pela líder-encarregada;

c) **Comunicação:** fornece orientações claras sobre a quem recorrer em diferentes situações, como questões administrativas, itens quebrados e atrasos, faltas, atestados, que também devem ser preenchidos individualmente para cada funcionário que receberá o manual.

Para finalizar, há um tópico de telefones úteis, como o da portaria e da líder do contrato. O manual busca assegurar uma integração suave dos novos membros à equipe, oferecendo diretrizes claras para uma jornada de trabalho produtiva e positiva. Vale ressaltar que o manual passou pela revisão da atual líder da equipe da limpeza e foi adaptado com as sugestões pertinentes levantadas pela mesma, com o intuito de tornar o manual efetivo para a realidade da equipe.

A qualidade na prestação de serviços é crucial, especialmente em ambientes como centros esportivos, onde a experiência do cliente desempenha um papel fundamental. Isso é evidenciado pela evolução da gestão da qualidade ao longo do tempo, como destacado por Martins e Neto (1998), desde a inspeção até a gestão da qualidade total. No caso do centro esportivo, os esforços para melhorar os processos de limpeza e integração de novos colaboradores visam garantir a qualidade dos serviços prestados pela empresa terceirizada, alinhando-se com a

busca por padrões elevados de desempenho e satisfação do cliente.

## Considerações finais

O objetivo geral deste artigo foi analisar de maneira sistemática os procedimentos empregados pela equipe terceirizada de limpeza de um centro esportivo em São Carlos-SP. A intenção foi identificar as falhas recorrentes mais significativas e, com base nesse entendimento, elaborar uma solução viável; A pesquisa justificou-se pela necessidade de melhorar a gestão operacional, visando não apenas a satisfação dos funcionários, mas também a reputação positiva do centro esportivo para seus usuários.

No contexto acadêmico, este estudo oferece uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso com a abordagem de gestão de processos, por meio do mapeamento do processo de limpeza no centro esportivo e análise do mesmo com a ferramenta 5W1H. Destaca-se a aplicação eficaz dessas ferramentas para compreender, analisar e solucionar desafios operacionais

As principais contribuições para a prática gerencial incluem a implementação de um manual de boas-vindas, detalhando a organização dos espaços de trabalho, o fluxo de tarefas prioritárias e canais claros de comunicação. Essas diretrizes não só impactam a eficiência operacional, como também proporcionam uma orientação

prática e detalhada para a resolução efetiva de problemas identificados. Além disso, a proposta de um manual de boas-vindas pode servir como referência para futuras pesquisas sobre integração de funcionários terceirizados e gestão eficiente de processos.

Entretanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo, como a aplicação específica ao contexto de um único centro esportivo. Pesquisas futuras podem expandir essa abordagem para diferentes setores e contextos, aprimorando ainda mais as práticas de gestão de processos.

Sugere-se a investigação aprofundada sobre a eficácia a longo prazo do manual de boas-vindas implementado, bem como a análise da adaptabilidade deste modelo a outras organizações. Explorar estratégias adicionais para otimizar a integração de novos funcionários terceirizados também pode contribuir para o desenvolvimento contínuo de práticas gerenciais eficientes e inovadoras.

## Referências

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. BPM CBOK: **GUIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO CORPO COMUM DE CONHECIMENTO**. BRASIL: ABPMP BRASIL, 2013.

DISPONÍVEL EM: [HTTPS://CDN.YMAAWS.COM/](https://cdn.ymaaws.com/)

[WWW.ABPMP.ORG/RESOURCE/RESMGR/DOCS/ABPMP\\_CBOK\\_GUIDE\\_PORTUGUESE.PDF](http://WWW.ABPMP.ORG/RESOURCE/RESMGR/DOCS/ABPMP_CBOK_GUIDE_PORTUGUESE.PDF) .

ACESSO EM: NOV. 2023.

AMORAS, A. P. P. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: UMA ANÁLISE NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ (IFAP) POR MEIO DA GESTÃO POR PROCESSOS. **DISSERTAÇÃO (MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA)** - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, BELÉM, 2023. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://REPOSITORIO.UFPA.BR/JSPUI/HANDLE/2011/15606](https://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/15606) ACESSO EM: DEZ. 2023.

BRASIL. LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017. ALTERA DISPOSITIVOS DA LEI Nº 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974, QUE DISPÕE SOBRE O TRABALHO TEMPORÁRIO NAS EMPRESAS URBANAS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS; E DISPÕE SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS A TERCEIROS. BRASÍLIA - DF, 2017. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL\\_03/\\_ATO2015-2018/2017/LEI/L13429.HTM](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm).

ACESSO EM: FEV. 2024.

BIZAGI®. **BIZAGI MODELER**. V. 4.0.0.014. 2023. DISPONÍVEL: EM

[HTTPS://WWW.BIZAGI.COM/PT/PLATAFORMA/TRY-MODELER](https://www.bizagi.com/pt/plataforma/try-modeler) . ACESSO EM: 24 NOV. 2023.

BORBA, V. R. UTILIZAÇÃO DO CICLO PDCA NA ORGANIZAÇÃO DO ARRANJO FÍSICO DO LABORATÓRIO DE AJUSTAGEM DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. IN: **SIMPÓSIO DE INTEGRAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DO SUL CATARINENSE**, 2. 2013. CHAPECÓ.

ANAIS CHAPECÓ: UFSC, 2013.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **INTRODUÇÃO A GESTÃO DE PROCESSOS. GESTÃO DE PROCESSOS.** BRASÍLIA: FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, 2016.

DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://REPOSITORIO.ENAP.GOV.BR/BITSTREAM/1/2897/1/MÓDULO 1 - INTRODUÇÃO E CONCEITOS BÁSICOS1.PDF](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2897/1/Módulo_1_-_Introdução_e_Conceitos_Básicos1.pdf) . ACESSO EM: NOV. 2023.

ALBARELLO, S. ANÁLISE DA GESTÃO DO CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO DE LIMPEZA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **DISSERTAÇÃO (MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS)** - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, SANTA MARIA, 2016. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://REPOSITORIO.UFSM.BR/HANDLE/1/4786](https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4786) . ACESSO EM: DEZ. 2023.

GIL, A. C. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA.** 6º ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2017.

GIL, A. C. UTILIZAÇÃO DE DOCUMENTOS. *IN: MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL.* 6º ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. TRABALHO E RENDIMENTO: PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS, 2021. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://CES.IBGE.GOV.BR/BASE-DE-DADOS/METADADOS/IBGE/PESQUISA-NACIONAL-POR-AMOSTRA-DE-DOMICILIOS](https://ces.ibge.gov.br/base-de-dados/metadados/ibge/pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios). ACESSO EM: MAR. 2024.

LAPA, J. R. C. S.; MOREIRA, K. D.; GUEDES, C. M.; ROZAR, A. **A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC):** ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DESSES SERVIÇOS NO CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO (CCE). XIII COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICAS, INPEAU, 2013. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://REPOSITORIO.UFSC.BR/HANDLE/123456789/114895](https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114895). ACESSO EM: DEZ. 2023.

MIGUEL, P. A. C.; SOUSA, R. O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. *IN: CAUCHICK MIGUEL, P. A. ET AL. METODOLOGIA DE PESQUISA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO DE OPERAÇÕES.* 2º ED. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2012.

MARTINS, R. A. **ABORDAGENS QUANTITATIVA E QUALITATIVA**. IN: CAUCHICK MIGUEL, P. A. ET AL. METODOLOGIA DE PESQUISA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO DE OPERAÇÕES. 3º ED. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2018.

MARTINS, R. A.; NETO, P. L. DE O. C. INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.5, n.3, p. 298-311, DEZ. 1998. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://WWW.SCIOLO.BR/J/GP/A/8YKQWHKnMDMIgTD5BKbwi8L/?format=pdf](https://www.scielo.br/j/gp/a/8YKQWHKnMDMIgTD5BKbwi8L/?format=pdf) .

ACESSO EM: DEZ. 2023.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO** (OPERAÇÕES INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS). CURITIBA: UNICENP, 2007.

REYES, A. E. L.; VICINO, S. R. 5W1H. QUALIDADE TOTAL. **DME-ESALQ/USP**. S/A. DISPONÍVEL EM: 5W1H (USP.BR). ACESSO EM: JAN. 2024.

RIBEIRO, E. S. DA S.; RODRIGUES, S. MODELAGEM E MELHORIA DOS PROCESSOS DE UM CENTRO ESPORTIVO DE FITNESS E BELEZA. 2018. **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** (GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO) - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA, CURITIBA, 2018.

## Apêndice

# Manual de boas-vindas

Seja bem-vinda(o)! É um prazer receber um(a) novo(a) colega!  
Para que sua jornada de trabalho inicie bem, preparamos esse guia com algumas informações importantes.

## Organização

Para um trabalho bem executado, é preciso levar em consideração a organização dos espaços que você está trabalhando, lembrando que cada um deve ser responsável pelo seu próprio equipamento. Mantenha sempre organizado:

- Baldes de limpeza
- Rodos, vassouras e panos
- Produtos e materiais

Um espaço de trabalho organizado faz bem para você e traz uma boa impressão para o cliente!



## Fluxo do trabalho

A prioridade do nosso trabalho é o bom atendimento ao cliente. Tenha em mente que:

- O uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) é obrigatório.
- Você deve seguir a rotina de tarefas determinada pela(o) Líder
- O trabalho em equipe é essencial
- Tire suas dúvidas quando necessário

Sua jornada de trabalho inicia às \_\_:\_\_ e você tem uma hora de almoço.

Sua jornada de trabalho se encerra às \_\_:\_\_

## Comunicação

Aconteceu um problema? E agora?! Se acalme, para cada situação, você tem uma pessoa para procurar:

- Questões administrativas, como recebimento de salário e benefícios: \_\_\_\_\_
- Itens quebrados, que pararam de funcionar: \_\_\_\_\_
- Atrasos, faltas, atestados: \_\_\_\_\_



O jeito que você faz uma coisa, você faz todas as outras coisas. O sucesso mora nos detalhes.

Tadashi Kadomoto



Caso tenha dúvidas sobre a atuação de outro colega, fale diretamente com a(o) líder/encarregada(o).

Telefones úteis:

☎ Líder: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Portaria: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_