

# O papel do consultor de Gestão da Manutenção. Uma abordagem sobre a sua importância para a função manutenção

João Nunes Marques<sup>1</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Se é verdade que a retração económica registada nos últimos anos conduziu a uma maior contenção na contratação de serviços externos por parte das empresas, não é menos verdade que se verifica uma tendência crescente no recurso a profissionais especializados no apoio às atividades de um departamento específico.

Como explicar este aparente paradoxo? Tal resultará, tão-somente, do reconhecimento alcançado pela função de consultor, uma vez que desempenha um importante papel na identificação de disfunções e na apresentação das respetivas soluções, muitas vezes já testadas noutras organizações – dando-se como exemplo a implementação de boas práticas no processo de gestão –, donde se percebe que a sua experiência e *know-how*, adquiridos preferencialmente em diferentes cenários, são tão importantes.

Tomando como exemplo o binómio manutenção/operação, o consultor externo pode assumir um papel bastante relevante no domínio da manutenção, por via, designadamente, do desenvolvimento de um plano para a melhoria do desempenho da organização, ao nível, por exemplo, do parque produtivo – aumento da disponibilidade dos equipamentos – e da consequente rentabilidade económica. Em razão do potencial da função manutenção para o aumento da competitividade de uma organização – colocando-se como uma das que apresenta maior capacidade para esse propósito –, é precisamente isso que se espera de um consultor de Gestão da Manutenção.

Dado o enquadramento exposto, este artigo procura refletir sobre o papel do consultor de Gestão da Manutenção, apresentando as principais áreas de atuação e constituindo-se como um modelo para as competências dominantes, oferecendo uma visão geral do perfil de um consultor especializado nesta área.

Adicionalmente, pretende-se contribuir para o reconhecimento da importância do consultor externo no seio das organizações.

## 2. GESTÃO DA MANUTENÇÃO

Longe vai o tempo em que as empresas praticavam unicamente intervenções de manutenção corretiva, atuando quando um equipamento chegava ao seu limite, quando avariava ou se verificava uma perda de função. É, pois, apropriado afirmar-se que o paradigma se alterou e, portanto, que este cenário já não é representativo da realidade atual. De resto, esta ideia está sustentada no reconhecimento da importância da manutenção na atividade industrial por parte das organizações.

Segundo Cabral [1], “o conjunto das ações destinadas a encontrar e a situar o nível de manutenção no ponto de equilíbrio entre benefício e custo que maximize o contributo positivo da manutenção para a rentabilidade geral da empresa constitui a Gestão da Manutenção”. Devem, por isso, os desempenhos financeiros, a par de outros, ser “consequências e ferramentas para avaliação e apoio à tomada de decisões, e não objetivos em si mesmos” [2].

Sem embargo do referido, atingido que seja o patamar de um sistema de gestão bem organizado, através, nomeadamente, do gradual aumento da manutenção planeada na razão inversa da consequente diminuição da reativa, obter-se-á inevitavelmente uma maior economia, dado que o trabalho reativo tem um custo três a quatro vezes superior ao planeado [2].

A este respeito, é oportuno citar Peter Drucker: “o que não pode ser medido, não pode ser gerido”. A melhoria do desempenho, enquanto sinónimo de Gestão da Manutenção, deve, por isso, ser o propósito dominante de qualquer organização. Para a materialização desse desígnio, o qual pode atingir um nível de complexidade assinalável, um CMMS (*Computerized Maintenance Management System*) pode ter uma importante contribuição.

---

<sup>1</sup> João Nunes Marques, Navaltik Management, Lda.  
(email: jmarques@manwinwin.com)

O consultor de Gestão da Manutenção exerce neste contexto um relevante papel, identificando falhas e encontrando as respetivas soluções, com especial ênfase na fase de implementação do sistema. Ora, é justamente sobre o papel deste profissional que o presente artigo versa e sobre o qual o próximo capítulo trata em pormenor.

### 3. PAPEL DO CONSULTOR DE GESTÃO DA MANUTENÇÃO

O consultor de Gestão da Manutenção tem como missão avaliar o desempenho da manutenção na organização – técnico e/ou organizacional –, estudando requisitos e necessidades, com o objetivo de medir e garantir a qualidade e a eficácia deste domínio. Atua em diversas áreas, desde a realização de auditorias à função manutenção, passando pela implementação de um sistema de Gestão da Manutenção, até à transmissão de conhecimento (ações de formação).

Assim, a um consultor de engenharia especializado nesta área, pede-se um conjunto amplo de competências – gestão de projetos, auditorias e técnicas de diagnóstico, gestão, *benchmarking*, gestão de informação, entre outras – devendo ter capacidade de observação e análise crítica suficientes para enfrentar as questões de forma eficaz.

Uma vez que coordena a maioria do trabalho de consultoria, tem de ser capaz de esclarecer temas complexos de uma forma simples, refletindo sobre problemas concretos em conjunto com os técnicos da organização, tendo ainda presente que as suas decisões serão tomadas considerando sempre o que é melhor para o cliente.

A flexibilidade é fundamental, já que o consultor deve moldar o seu comportamento em função do interlocutor. Deverá, de igual modo, ser prático, adotando atitudes que facilitem o diálogo. Por essa razão, é importante que possua excelentes competências de comunicação e relacionais.

Apresentando soluções de rigor, deve existir um forte compromisso e dedicação na ajuda às organizações para a obtenção de resultados. O consultor deve, também por isso, estar permanentemente atualizado em relação a novos processos, ferramentas e técnicas de Gestão da Manutenção, bem como sobre alterações das normas vigentes.

O princípio a ser observado é, pois, o da confiança, competindo ao consultor apresentar análises fiáveis que sejam o suporte de cada abordagem.

Apresentado o referencial de competências mobilizáveis, importa agora elencar as principais atividades. Tipicamente, abrangem os seguintes pontos:

- Recolher informações relativas ao desempenho da função manutenção na organização;
- Elaborar o plano de atividades do processo de consultoria/auditoria da manutenção a desenvolver;
- Propor um plano de melhorias para o desempenho da função manutenção;
- Coordenar e avaliar a implementação do processo de consultoria/auditoria, de acordo com o plano definido;
- Gerir a informação referente ao processo de consultoria/auditoria;
- Coordenar e/ou conduzir as ações de formação;
- Quando aplicável, propor investimentos de natureza variada para o domínio da manutenção;
- No final do projeto, acompanhar e avaliar, elaborando um relatório final relativo ao processo de consultoria/auditoria executado.

Sintetizando: **levantamento das necessidades, diagnóstico e identificação das disfunções; apresentação de soluções; implementação e viabilização do projeto de acordo com as necessidades identificadas; coordenação/condução das ações de formação; acompanhamento e avaliação.**

Não esgotando o universo das atividades desenvolvidas, são representativas e assinalam o elevado grau de intervenção do consultor. Com efeito, tomando como exemplo o apoio dado na estruturação de um Plano de Manutenção Preventiva, o papel assumido na ajuda prestada durante o seu desenvolvimento, delineando-o de acordo com a realidade da empresa, é muito significativo.

A experiência alcançada em diferentes projetos é valorizada. De facto, será tanto mais rica quanto maior for o contacto com diversas empresas, de dimensões e setores distintos, dado que, deste modo, o consultor consegue reunir diferentes

visões da manutenção. Adquirirá o *know-how* para enfrentar as adversidades, contribuindo sempre com as melhores soluções práticas, adaptadas às necessidades da organização.

Por ter um peso bastante assinalável no âmbito da consultoria de Gestão da Manutenção, ainda que de forma breve, julgou-se pertinente dedicar as próximas linhas à temática da consultoria de implementação, a que já se fez menção. Se considerarmos as razões que podem concorrer para o fracasso da implementação de um CMMS, então o papel do consultor pode assumir uma relevância ainda maior. Em [3], os autores apontam seis fatores como determinantes para o fracasso da implementação de um CMMS numa organização. Destacam-se três:

1. Implementação de um CMMS numa organização que não está pronta;
2. Acreditar no CMMS enquanto estratégia em vez de ferramenta;
3. Falta de compreensão da necessidade de um processo bem-projetado de "gestão de mudanças".

Para cada ponto, descreve-se a intervenção que o consultor deverá assumir:

- i. Para implementar um CMMS, terá de existir, pelo menos, uma cultura organizacional preparada para receber uma manutenção pró-ativa. **O consultor pode desempenhar neste domínio um papel importante, designadamente na avaliação do estado da organização.** Geralmente, os consultores externos podem agir com maior imparcialidade, pois possuem uma visão diferente, forçosamente mais isenta dos problemas praticados. A sua influência junto da gestão de topo pode ser maior, em particular quando chega o momento de fazer a promoção interna do projeto, tantas vezes necessária;
- ii. Não é incomum pensar-se que o CMMS é a estratégia e não a ferramenta que suporta a estratégia. **Deve ser desenvolvido um trabalho de consultoria no sentido de fazer perceber que o software é uma ferramenta importante para a melhoria da Gestão da Manutenção, mas não a estratégia em si mesma.** Atingido que seja um estágio em que, quer os operacionais, quer os gestores aceitam o *software* como o instrumento que permitirá atingir o nível

desejado da Gestão da Manutenção, está-se numa posição privilegiada para alcançar os benefícios que um CMMS pode trazer;

- iii. Não raras vezes, as organizações debatem-se mais com problemas de cariz humano do que técnico. **É, portanto, necessário haver uma mudança de mentalidades, por forma a que a resistência à mudança, ainda que latente, mas tantas vezes verificada nas empresas, seja vencida.** Para o conseguir, torna-se necessário que a consultoria envolva, desde o início, todas as pessoas.

Dada a importância da informação nos processos de gestão e decisão (Dados → Informação → Conhecimento → Apoio à decisão), o consultor deverá ter neste domínio uma visão do projeto a longo prazo, pelo que as decisões e configurações tomadas na fase de arranque devem ser materializadas em função disso.

Perante as dificuldades, desempenha um papel de maior relevo, na medida em que a sua experiência lhe permite tomar as melhores decisões, escolhendo o melhor caminho a seguir.

Como aludido, e contrariamente ao que a sua injusta condição de ónus, de mero centro de custo, faria supor, a função manutenção tem um potencial muito importante para a rentabilidade e desempenho geral de uma organização. O consultor tem, por essa razão, uma responsabilidade acrescida.

Crê-se, em suma, que em razão da experiência diversificada, o contributo do consultor de Gestão da Manutenção para a melhoria do desempenho da função manutenção é muito importante, assumindo, por certo, um papel cada vez mais destacado, consubstanciado na crescente valorização deste especialista por parte das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Cabral, J. P. S. (2006). *Organização e Gestão da Manutenção, dos conceitos à prática...* Lisboa: Lidel
- [2] Cabral, J. P. S. (2013). *Gestão da Manutenção de Equipamentos, Instalações e Edifícios.* Lisboa: Lidel
- [3] Wienker, M., Henderson, K.; Volkerts, J. (2016). *The Computerized Maintenance Management System. An essential Tool for World Class Maintenance.* Procedia Engineering 138 413-420