

# Auditorias à Função Manutenção: ponto de partida para uma gestão apropriada

Hugo Cardoso

ManWinWin Software (Navaltik Management, Lda)

*support@manwinwin.com*

## 1. INTRODUÇÃO

A função manutenção tem vindo a dispor de uma importância crescente nas organizações devido às constantes evoluções tecnológicas, bem como às diversas legislações a nível ambiental, de segurança e saúde. Além disso, salienta-se ainda a elevada competitividade dos mercados e da sociedade em geral, tendo as organizações sentido a necessidade de se diferenciarem em relação aos seus competidores, procurando assim aumentar a qualidade dos seus produtos mantendo os custos de produção a baixos níveis.

A partir do momento em que a manutenção é considerada uma função fundamental para o sucesso da organização, é aconselhável a realização de uma avaliação ao desempenho do seu sistema de gestão, com o objetivo de identificar o estado da manutenção na organização, e, posteriormente, efetuar uma análise da avaliação e definir um plano de ação realista.

O presente caso pretende demonstrar, com base num conjunto de auditorias à função manutenção realizadas a um universo de cerca de 30 organizações dos mais variados setores de atividade, os parâmetros avaliados nas auditorias à função manutenção elaboradas pela Navaltik Management e, simultaneamente, efetuar uma análise dos resultados obtidos.

## 2. AUDITORIAS À FUNÇÃO MANUTENÇÃO

Com a realização de uma auditoria, isenta, imparcial e construtiva, pretendem-se identificar os pontos fortes e fracos existentes nos processos de manutenção das organizações, a fim de se estabelecer uma série de recomendações com o objetivo de melhorar o sistema de gestão da manutenção. A realização de uma auditoria à função manutenção pressupõe sempre uma visita às instalações do cliente, de forma a se avaliar *in loco* certos critérios de avaliação, tais como a organização do armazém e respetiva identificação dos artigos, a identificação dos equipamentos de gestão, a organização da oficina de manutenção, entre outros.

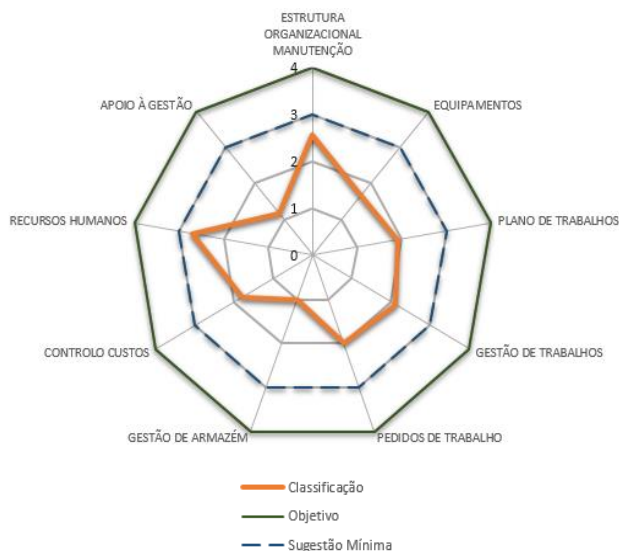
As auditorias que constituem a base deste estudo consistem numa avaliação de mais de **100** critérios divididos por um total de **nove** parâmetros de avaliação, ilustrados abaixo:

- Estrutura Organizacional Manutenção;
- Equipamentos;
- Plano de Trabalhos;
- Gestão de Trabalhos;
- Pedidos de Trabalho;
- Gestão Armazém;
- Controlo Custos;
- Recursos Humanos;
- Apoio à Gestão.

De acordo com a sua importância para uma apropriada gestão da manutenção, os parâmetros avaliados têm diferentes ponderações no cálculo do resultado final, sendo os parâmetros com

maior peso na avaliação a Estrutura Organizacional Manutenção, Equipamentos, Plano de Trabalhos e Gestão de Trabalhos.

Cada critério é avaliado numa escala de **1 – Nada Satisfatório** a **4 - Bom**, sendo o valor de **4** o objetivo a atingir nos diferentes critérios. Esta avaliação é sempre efetuada nas instalações do cliente. A classificação obtida nos diferentes parâmetros de avaliação é representada através de um gráfico de radar, permitindo uma rápida confrontação dos resultados obtidos com os objetivos ou valores desejáveis em cada parâmetro.



### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após análise das classificações obtidas pelo universo em análise, elenca-se de seguida a média dos resultados para cada um dos parâmetros de avaliação:

- Estrutura Organizacional Manutenção: 80%
- Equipamentos: 62,5%
- Plano de Trabalhos: 65%
- Gestão de Trabalhos: 62,5%
- Pedidos de Trabalho: 65%
- Gestão de Armazém: 55%
- Controlo Custos: 65%
- Recursos Humanos: 75%
- Apoio à Gestão: 50%

Tendo em conta que a classificação de **3** é a sugestão mínima para cada um dos parâmetros de avaliação, verifica-se que apenas dois parâmetros atingem essa classificação: a Estrutura Organizacional Manutenção e os Recursos Humanos. Em termos de Estrutura Organizacional Manutenção, cerca de 86% das organizações apresentam as tarefas e responsabilidades dos funcionários bem definidas, enquanto que 93% denotam uma política de controlo de atividades. Estes dois critérios contribuem de forma determinante para uma classificação superior à sugestão mínima no parâmetro referente. Em relação aos Recursos Humanos, verifica-se uma preocupação em assegurar que os seus técnicos de manutenção tenham formação adequada ao exercício das suas funções (89% do universo analisado), conhecendo e respeitando os procedimentos de segurança existentes em 86% das organizações.

Em sentido oposto, o parâmetro que necessita de mais alterações de forma a se atingir a classificação mínima é o Apoio à Gestão. A classificação obtida neste parâmetro pode ser explicada pela inexistência de uma política de benchmarking, ou seja, os seus resultados não são comparados com os resultados obtidos por uma empresa que seja considerada um exemplo

das melhores práticas (externo) ou por uma outra função dentro da mesma organização (interno), sendo que 75% do universo analisado não apresenta uma política de benchmarking ativa. Tal facto poderá dever-se a dois pontos fundamentais: a inexistência efetiva de uma política de benchmarking (calculam os seus indicadores de manutenção, mas não efetuam uma comparação dos mesmos) ou a ausência de um controlo efetivo dos indicadores de manutenção. Só através do cálculo dos indicadores de manutenção é possível obter valores que permitam avaliar o desempenho do departamento de manutenção e, posteriormente, comparar os resultados obtidos de forma a melhorar o desempenho do seu departamento de manutenção.

Com efeito, devido à crescente importância que a função manutenção tem vindo a dispor devido aos motivos supramencionados, é expectável que as organizações se aproximem cada vez mais do valor definido como objetivo a atingir (4), a partir do momento que definam a função manutenção como uma função fundamental para o sucesso da organização, por forma a se atingirem os seguintes desígnios:

- Melhoria da operacionalidade e do rendimento dos equipamentos;
- Economia nos custos de exploração;
- Economia nos custos de manutenção;
- Qualificar os procedimentos exigidos pelas normas da Qualidade, Segurança e Proteção do Ambiente;

É importante garantir que todas as recomendações fornecidas pela entidade auditora sejam analisadas e implementadas, procurando assim atingir o objetivo definido pela organização – assegurar uma melhoria do sistema de gestão da manutenção.

Por forma a que a auditoria corresponda totalmente à realidade existente na organização, é imprescindível que a informação transmitida à entidade auditora seja verídica e fidedigna. Só assim é possível, de forma concreta, passar de uma manutenção mal gerida para uma manutenção que contribua fielmente para os objetivos estratégicos da organização.

A realização de uma análise diagnóstica à função manutenção de uma organização deve ser encarada como um ponto de partida para alterar processos e procedimentos em prática no sistema de gestão da manutenção, mesmo que essa alteração implique um investimento financeiro no departamento de manutenção. Só com processos e procedimentos adequados é que se pode caminhar para um estado em que a manutenção cumpra totalmente os objetivos a que se propõe – contribuir de forma determinante e positiva para os resultados da empresa.