

A importância de um Manual de Procedimentos na Gestão da Manutenção

Alexandre Veríssimo Carvalho¹

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo abordar o tema “Manual de Procedimentos na Gestão da Manutenção” de forma prática, direta e concisa por forma a incentivar e encorajar o leitor a conceber, ou atualizar o seu próprio manual.

2. O QUE É UM MANUAL DE PROCEDIMENTOS NA GESTÃO DA MANUTENÇÃO (MPGM)

É uma super-ferramenta de comunicação que visa sistematizar e normalizar conceitos, procedimentos, instruções de trabalho e fornecer orientações na atividade de manutenção, bem como promover a adoção de boas práticas de gestão no desenvolvimento da atividade da mesma.

Deve simultaneamente reunir um conjunto de informações sobre normativos e regulamentos em vigor onde a atividade da empresa se insere.

Qualquer manual deve ser concebido para o fim específico, e em estreita colaboração entre departamentos internos na empresa e empresas de consultoria que poderão apoiar e guiar em direção ao resultado final.

O MPGM deve ser a Bíblia do departamento, ainda que em sentido metafórico. Não deverá ser visto como o “milagreiro” do departamento, nem terá a solução para todos os desafios, porém será um bom ponto de partida para ultrapassá-los.

Em primeira instância tem que ser institucionalizado, ou seja, tem que ser um documento oficial da empresa. A partir deste momento em que o manual é “o” documento, deve estar acessível a todas as pessoas na empresa.

3. PARA QUE SERVE E PORQUE É QUE É PRECISO?

São inúmeras as vantagens que se podem destacar acerca da existência ou necessidade de existir um MPGM em qualquer organização. Apostando na visão prática, destacam-se como principais objetivos a alcançar com o MPGM:

- Normalizar a forma de funcionar do departamento técnico;
- Uniformizar processos e conceitos;
- Identificar responsabilidades em cada fase do processo;
- Implementar boas práticas;
- Possuir instruções claras e objetivas sobre o funcionamento e orgânica da empresa no que respeita à função manutenção.

Por forma a:

- Permitir apresentar a empresa com informação útil e atualizada;
- Possibilitar uma melhor visão do papel de cada colaborador na empresa;
- Manter as “rodas no carril”. cumprindo com o que está estabelecido;
- Garantir o cumprimento da legislação em vigor.

As certificações ISO têm tido um enorme contributo para um melhor arranjar de casa das organizações. “Obrigam-nos” a ter descrito e a evidenciar o cumprimento de um conjunto de ações que aferem a existência, respeito e cumprimento de regras, normas, procedimentos e regulamentos.

Não deveria haver um *click* para qualquer organização ter o “seu” manual de procedimentos, e não me refiro apenas ao âmbito da função manutenção, ou área técnica. Refiro-me ao todo. Deveria ser uma regra das várias organizações terem o seu manual de procedimentos oficial para cada departamento.

¹ Alexandre Veríssimo Carvalho, Navaltik Management, Lda.
(email: averissimo@navaltik.com)

De qualquer das formas, se se identifica com um dos tópicos abaixo, talvez seja boa ideia ponderar criar o seu manual:

- Resistência à mudança, ou à implementação de novos processos;
- Existência de acidentes pelo não cumprimento de normas;
- Insubordinação, ou não reconhecimento das hierarquias;
- Existência de recorrentes não conformidades pelo não cumprimento de normas;
- Sub-dimensão da equipa de manutenção;
- Elevada rotatividade de pessoal no departamento de manutenção;
- Instalação de “vícios” no departamento;
- Delimitar fronteiras e responsabilidades.

4. ESTRUTURA E CONTEÚDO DE UM MANUAL DE PROCEDIMENTOS

Ainda que não exista uma norma específica e fechada que determine qual deverá ser a estrutura do manual, da minha experiência, pelo menos, e com mais ou menos detalhe, os tópicos abaixo devem ser parte integrante do seu manual:

- Estrutura organizacional e funcional: *o que é que a empresa “faz”; o que faz; como está organizada; como flui a comunicação; ...;*
- Estratégia de manutenção na empresa: *navegação à vista; planos de manutenção de acordo com o fabricante; apenas manutenção reativa; ...;*
- Quais as áreas de intervenção da manutenção na empresa: *máquinas e equipamentos; substituição de lâmpadas nos WCs; pintura da fachada do edifício; ...;*
- Responsabilidades e competências: *quem faz o quê, quais os requisitos; ...;*
- Conceitos de manutenção em vigor na empresa: *o que é manutenção; ...;*
- Procedimentos administrativos: *fluxo da informação; ...;*
- Organização e Gestão da Informação da Manutenção: *em papel, em suporte informático; ...;*
- Gestão do parque de ativos: *que ativos se registam; tipos de códigos; qual a informação relevante; ...;*
- Planos de Manutenção: *quem os define; com que regularidade são revistos; ...;*

- Gestão dos trabalhos de manutenção: *com que profundidade se registam as intervenções; que detalhes interessam; que trabalhos se gerem e registam; ...;*
- Relatórios das Intervenções: *quem, como e quando regista; o que se regista; ...;*
- Indicadores de Performance de Gestão da Manutenção: *quais os relevantes para a organização; quem os define; como se recolhe a informação; com que regularidade; ...;*
- Gestão de Stocks: *existe a figura de fiel de armazém; como é feita a gestão; com que antecedência se encomendam os sobressalentes; ...;*
- Legislação e Normas aplicáveis à atividade da empresa: *qual a legislação em vigor; quem é o responsável por manter atualizado este tópico; ...;*
- E outros temas que se verifiquem necessários...

5. QUEM PRODUZ E ATUALIZA

Como referido, o manual de procedimentos deve ser produzido com o contributo interno dos vários departamentos da empresa que interajam diretamente com a manutenção e, quando possível, por uma entidade externa que possua conhecimentos mais alargados e diversificados sobre este tema.

Os procedimentos serão revistos sempre que se justifique. Seja por novos procedimentos, ou ajustes aos existentes. É recomendável que pelo menos uma vez por ano seja revisto. É normal existirem alterações ao longo de um ano, ainda que mínimas, e que não as espelhemos de imediato no manual. Ao relê-lo temos a oportunidade de o atualizar. Assim se garante a coerência entre o que está definido (manual) e o que se faz na prática.

As versões do manual deverão ter codificação própria e identificação do que foi alterado.

6. MPGM NA PRÁTICA

Entrando na componente prática, relato a nossa experiência no apoio à produção do MPGM. Existem 3 momentos incontornáveis no processo:

Momento 1 – Identificar as pessoas envolvidas

Imaginando que irá recorrer a uma entidade externa para o apoiar na conceção do MPGM é crucial identificar a empresa. Posteriormente, identificar intraempresa quem serão as pessoas que serão entrevistadas. Se técnicos de manutenção, se técnicos de produção, se diretores, quem for.

Momento 2 – Duração do processo

Uma das expectativas recorrentes é sobre o “quando” estará o MPGM concluído. Da nossa experiência 3 (três) meses são o tempo mínimo expeável para a conclusão do processo. Não tenha pressa em conceber a Bíblia (metáfora). Abaixo descrevo o processo que melhor ajudará na interiorização do tempo para ter o MPGM pronto.

Momento 3 – O processo

Entendamos o processo como uma “viagem” guiada, onde temos um ponto de partida - o estado atual - e onde queremos chegar - o estado desejado.

- Recolha da informação: Entrevistas aos vários intervenientes do processo, identificados no Momento 1, onde se apura o Estado Atual e se começa a desenhar o Estado Desejado. Esta entrevista é de extrema importância pois é aqui que o Líder da Manutenção começa a desenhar na mente o que efetivamente quer *normalizar* na empresa.
- Pré-Relatório: Documento provisório que detalha a situação atual e a situação desejada, captadas no ponto acima.
- Aprovação: Após análise do pré-relatório e efetuados os ajustes necessários por parte

do Líder de Manutenção, este aprova o relatório dando lugar ao Relatório Final.

- Formação Interna: Processo final onde os vários intervenientes do processo têm acesso ao novo documento, e onde serão apresentadas as novidades – Processos, Responsabilidades, Tarefas, Conceitos, entre outros.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se observa, é simples conceber um MPGM, porém trabalhoso. Há vários passos, tempo investido. Se se encarar o tempo como um investimento terá seguramente um ganho muito superior ao trabalho tido. O MPGM é algo que fica na empresa, é a sua Bíblia (metáfora).

Com o MPGM minimiza-se o erro e promove-se a uniformização, dá-se a conhecer a atividade da empresa e o espetro de atuação do departamento da manutenção, definem-se responsabilidades evitando o “não fui eu”, como são feitos os registos de manutenção, por quem e com que regularidade.

Independentemente do seu estágio face ao MPGM considere (re)começar o seu desenvolvimento tendo em consideração o exposto acima.