

# A FERRAMENTA DA TERCEIRIZAÇÃO COMO APORTE DE BOAS PRÁTICAS NO AMBIENTE DA MANUTENÇÃO.

Carlos de Souza Almeida <sup>1</sup>

Rosângela Borges da Silva <sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo buscará apresentar a ferramenta da terceirização como aporte de boas práticas no ambiente da manutenção, necessárias ao sucesso da função, tendo como objetivo principal, a divulgação de uma metodologia que permita ao leitor encaminhar suas ações com foco em Gestão da Atividade de Terceirização - Contratos de Manutenção, aplicáveis em organizações públicas ou privadas. Da mesma forma, destaca-se que a Mídia vem divulgando maciçamente o projeto de Lei sobre a prática da Terceirização de Serviços no Brasil, assim, como esse tema ainda não foi 100% integralizado pela esfera Governamental e suas Leis, buscaremos passar a distância dessa problemática processual e administrativa, que é extremamente conflituosa, muito polêmica e que ainda apresentará muitas surpresas, por um longo período. Assim, a idéia de apresentar esse tema de forma prática e clara, será buscar demonstrar como é possível transformar o foco do trabalho, no que se refere aos Contratos de Manutenção, pois ainda nos resta muito a aprender sobre esse tema, que passa, inicialmente, por entender os cenários atuais, sendo eles, o mercado brasileiro, a necessidade da reestruturação produtiva nas organizações e as pessoas que contribuem diretamente para o sucesso.

**Palavras chaves:** 1.Gestão; 2.Gestão da Manutenção; 3.Ferramentas de Terceirização; 4. Engenharia de Manutenção; 5.Homem de Manutenção.

---

<sup>1</sup> Engenheiro Civil, Especialista em Engenharia de Manutenção e Segurança do Trabalho ENGEMAN e GESTORE - POLI/UFRJ, Especialista em Gestão da Qualidade, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção COPPE/UFRJ, Professor e Coordenador Executivo do ENGEMAN/POLI/UFRJ — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Diretor Técnico na Gestalent Consultoria e Treinamento Ltda

<sup>2</sup> Engenheira Eletricista - Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho GESTORE/ POLI/UFRJ e Engenharia de Manutenção - MBA em ENGEMAN/POLI/UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Diretora da GESTALENT.

## **1. ASPECTOS, CRITÉRIOS E AÇÕES**

### **1.1 - Os Cenários:**

No mundo moderno, a especialização vem sendo a tônica do processo de desenvolvimento. A eficiência, a qualidade, as exigências do mercado e, especialmente, a competitividade - são fatores perseguidos em qualquer atividade.

A partir desse cenário, todos aqueles que se lançam ao mercado, seja produzindo bens, seja prestando serviços vêm percebendo que, para atingir bons resultados, têm que se concentrar no seu “negócio”.

Assim sendo, a necessidade de contratar bens e serviços que apoiem a atividade principal, seja de pessoas jurídicas, seja das pessoas físicas, se tornou evidente. Não se concebe, modernamente, que uma empresa, por exemplo, se estruture para atender todas as suas necessidades, tais como : a administração de refeitórios para seus empregados, a manutenção de um departamento jurídico capaz de atendê-la em todos os segmentos, a limpeza de suas instalações ou, até mesmo, a fabricação de alguns componentes de seu produto principal.

***Contratar é preciso ! E gerenciar tais contratos tornou-se ferramenta imprescindível ao sucesso.***

Como o perfil econômico está direta e intimamente ligado ao grau de informação das pessoas envolvidas no processo de decisão, é possível perceber que estamos diante de empresas que estreitam a cada dia, o seu fluxograma organizacional, reduzindo os cargos e aumentando as responsabilidades, ou seja, continuam na prática de que os tempos estão difíceis e que cada um precisará assumir mais uma fatia da empresa, aumentando a sua carga de trabalho, não recebendo salários de forma proporcional ao aumento da responsabilidade.

Na contra mão do que é preconizado pelos grandes mestres em Gestão de Talentos, algumas dessas empresas, ainda não conseguiram perceber que estão as portas da 4a. Revolução Industrial, em que tudo o que existe hoje, será transmutado de forma profunda, incluindo as relações, que serão outras.

Os processos de trabalho estão gradativamente sendo modificados, agora as empresas denominadas de *Start Up* estão em alta, produzem uma nova forma

de modelo de negócios, são rápidas, em termos de investimentos, empreendedorismo, informações e benefícios, 100% de *Hands-on*, networking e acesso a comunidade, facilitando os critérios de produto, equipe e mercado.

Essas novas empresas entram e mudam tudo, em particular, as que aplicam a ferramenta do "*Lean startup*", pois favorece a experimentação, ficam sendo orientadas por uma outra empresa com maior experiência no negócio, a antiga idéia das incubadoras de empresas, que acompanham e experimentam, ao invés de ir direto ao mercado e se expor de forma fatal, pois 75% dessas empresas fracassam nos primeiros dois anos de vida.

Assim, quanto maior for a circulação de informações, maior será abertura às inovações do mercado e, conseqüentemente, melhor será o índice de produtividade global.

Devemos compartilhar as informações, gerar competência técnica aos colaboradores, gerando novos conhecimentos, tendo maior rigor nos momentos das tomadas de decisões, assim como, banir o arraigado espírito corporativo, pois caso contrário, serão gerados grandes e novos obstáculos ao trânsito de novidades, comprometendo a adoção de técnicas capazes de renovar nosso panorama industrial e predial.

Não obstante essas contratações, as empresas prosseguem acumulando funções e responsabilidades apesar de crescerem no mercado, o que resulta em uma estrutura cada vez menos preparada para enfrentar a agilidade de uma economia livre.

Estamos entrando em um nova fase, em que a criatividade será tratada como um componente estratégico, as empresas que não observarem esse novo paradigma, não só ficarão como estavam, como ainda, em função de concentrarem mais poder em uma estrutura antiga e ultrapassada, na desesperada tentativa de sobreviver às sucessivas crises econômicas de nosso país, infelizmente, não lograrão sucesso.

Em função do exposto acima, entende-se que algumas dessas organizações não perceberão essa mudança de cenário, com isso, cabe, primeiramente, entender que a crise não é só no Brasil, mas da estrutura global da economia mundial.

Devemos destacar que aqui no Brasil, a coisa ainda será muito mais séria, pois a Crise Política que estamos vivenciando, ainda nos reservará muitas

surpresas, talvez nossos netos poderão descrever melhor essa fase no futuro, quando estiverem assumindo os controles de suas vidas profissionais e, com toda certeza, terão grande dificuldade em entender o cenário nacional atual, pelo menos, nos últimos e próximos anos.

Diante do momento em que essas empresas estão passando, a busca pela auto-suficiência está cedendo lugar à segmentação da organização por produtos e serviços.

As grandes concentrações empresariais estão descentralizando suas atividades, estão se associando a outros empreendimentos, estão **terceirizando atividades**, tudo na direção de uma estrutura ágil, competitiva e presente em várias frentes, através de suas parcerias.

Isso está trazendo uma nova estrutura administrativa nas empresas, com a eliminação de níveis hierárquicos. A ordem não é mais a subordinação, a verticalização, mas a interdependência entre unidades do mesmo nível dentro de uma mesma organização.

Essa ação de transformação do ambiente organizacional, acabará por provocar a circularidade das relações: um movimento constante e abrangente, entre os pólos envolvidos, para a satisfação das diferentes necessidades. Essa mudança, uma consequência cultural em função do processo econômico, deverá alterar igualmente o planejamento das atividades administrativas e de manutenção.

Em suma, a flexibilidade toma o lugar da centralização na vida nas empresas. Como um organismo que não encontra mais condições de sobrevivência, as empresas têm de procurar alternativas para se adaptarem rapidamente a essas transformações. A agilidade para reagir a crises, surtos de crescimento e competitividade e situações de risco são determinantes. Nesse campo, as alternativas são inúmeras. Poderíamos citar, além da terceirização, as *joint-ventures* e os consórcios. Todas essas atitudes de mercado mostram que o grau de empreendimento deve estar assimilado perfeitamente pelas organizações, sem o que qualquer estratégia tende a naufragar na primeira onda. Assim, nos dias de hoje, a terceirização se vem tornando uma ferramenta cada vez mais útil para manutenção da eficiência e, em especial, de sobrevivência das empresas.

A inserção de novas ações e inovações de transformação operacional na

prestação de serviços deve estar intimamente ligada ao desenvolvimento intelectual de gestores e colaboradores, no entendimento dos reais impactos e expectativas dos clientes, devendo estas serem de baixo custo, tendo o colaborador o poder intelectual de pensar e processar essa nova fase.

## 1.2 - Os Contratos

Para contratar, terceirizar atividades, constituir consórcio, enfim, adaptar-se às necessidades do mundo moderno, se tornam necessários alguns conhecimentos jurídicos; e os primeiros passos nesse sentido, acreditamos, devem ser dados no intuito de conhecer “o contrato” que, provavelmente, será formalizado para alcançarmos aqueles objetivos.

Os Contratos - Ato Jurídico, é todo aquele que produz efeitos jurídicos; é, assim, fonte de direitos e obrigações. Todo contrato, para que assim se caracterize, necessita de estipulações quanto à, basicamente, três itens, quais sejam : *Objeto; Preço; Prazo*. Mas é exatamente no tópico referente **às obrigações**, que sentimos maior necessidade de explicitação, para que não fiquemos, tão somente, buscando a intenção das partes.

Daf, as obrigações estipuladas em um contrato devem ser minuciosas, mas não desarrazoadas ou não mensuradas, posto que, toda exigência desnecessária que viermos a fazer através do estabelecimento de obrigações inúteis ou desnecessárias se refletirá no preço final do contrato, algumas aumentam inclusive as taxas de overhead ou BDI. A exigência deverá ser estrita ao cumprimento das obrigações, tais como pactuadas, deve também ser uma preocupação de quem gerência um contrato.

O registro do inadimplemento das obrigações por parte da contratada não poderá também ser esquecido, sob pena de não podermos caracterizar a responsabilidade do agente na ocorrência dos inadimplementos, falhas, perdas ou danos.

Pode-se considerar os contratos sob dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto à forma de pagamento. No que tange aos **objetivos** perseguidos pela contratação, os contratos, basicamente, num enfoque eminentemente didático, se enquadra em 2 grandes categorias : Contratos de empreitada e Contratos de prestação de serviços. Quanto à **forma de pagamento**, teremos: contratação a preços unitários; contrato a preço global; contratos por administração.

O **CONTRATO** é um documento legal utilizado nas contratações de obras e serviços, formalizando contratações de maior valor, devendo dispor de : Objeto; Obrigações Mútuas; Preço e Valor; Forma de Pagamento; Reajustamento de Preços; Prazos; Multas; Fiscalização; Aceitação; Rescisão; Cessão; Incidências Fiscais; Foro; Fecho, lugar e data do Contrato e assinatura das partes contratantes. O **ADITIVO** é o instrumento utilizado para a concretização de alterações nos ajustes já celebrados.

Os principais aspectos das licitações seriam os princípios básicos – Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Igualdade; Publicidade; Probidade Administrativa; Vinculação ao instrumento convocatório; Julgamento Objetivo.

As modalidades aplicáveis em licitações seriam: Concorrência; Tomada de Preços; Convite; Concurso; Leilão; Pregão.

Entendemos que um dos principais pontos no momento da avaliação da documentação em uma licitação, sendo os documentos de habilitação (qualificação técnica + qualificação econômica e financeira) e as propostas de preços, buscar sempre que lhes for possível, pela escopo que contemple **Técnica e Preço**, devendo sempre que for possível, ser aplicada uma matriz de múltiplos critérios para que a avaliação seja realizada dentro de critérios técnicos previamente conhecidos pelos participantes.

### **1.3 - Aplicando Regras e Critérios para a Terceirização.**

Terceirização, “é a delegação organizada e intensiva a parceiros especializados e idôneos, de fornecimento de bens ou serviços, no objetivo de deixar a empresa tomadora cada vez mais competitiva”.

Alguns cuidados gerenciais devem ser observados nessa relação, citaremos, a seguir, algumas diretrizes, que bem poderão exemplificar tal comportamento:

- i. Não contratar, em princípio, os serviços que envolvam apenas mão de obra, quando se enquadrarem nas rotinas normais e permanentes das atividades fins da organização, **contratar resultados sempre.**
- ii. Serão de responsabilidade integral da CONTRATADA com referência à sua mão de obra: - a quantificação, a seleção e a qualificação profissional compatíveis com os serviços contratados. **A Contratante poderá inserir no edital o perfil profissional e de formação do terceirizado, assim como, a experiência e exigir uma prova para comprovar a competência técnica, tudo deverá constar no Edital de Licitação tal critério.**

- iii. Não permitir a utilização conjunta de pessoal da CONTRATADA e da Companhia na execução da mesma tarefa, **somente se esse critério estiver muito bem apresentado no escopo da atividade de trabalho, ressaltando todos os critérios do novo projeto de Lei.**
- iv. Adotar, preferentemente, forma de pagamento que englobe o total da obra ou serviço, ou retribuição parcial, de fácil aferição, evitando-se o critério de pagamento homem-hora.
- v. Impedir o uso, pelo pessoal da CONTRATADA, de formulários ou outros papéis de uso exclusivo da CONTRATANTE, **exceto se esse critério estiver muito bem apresentado no escopo da atividade de trabalho, ressaltando todos os critérios do novo projeto de Lei.**
- vi. Proibir que trabalhadores das empreiteiras sejam utilizados na consecução de serviços, que não os constantes do objeto do Contrato
- vii. Não permitir que a CONTRATADA que suceda a outra, aproveite, sistematicamente, a mão de obra da anterior, a fim de evitar a mera intermediação e permanência do mesmo trabalhador, desenvolvendo o mesmo serviço, por longo prazo na CONTRATANTE e com carteira assinada por diversos empregadores.
- viii. Evitar que a Fiscalização da CONTRATANTE interfira ou dê ordens aos que executam o serviço. Havendo necessidade, os responsáveis deverão dirigir-se ao preposto da CONTRATADA, **exceto no caso dos critérios que poderão ser aprovados a partir no novo projeto de Lei.**
- ix. Não admitir que o controle de frequência do pessoal da CONTRATADA seja feito através dos meios ou instrumentos usados pela CONTRATANTE.

#### 1.3.1 - O Perfil do Gestor de Contratos

Quanto ao gestor dos contratos que objetivem terceirização, elemento ao qual caberá manter a relação contratual nos limites legais, cumpre preliminarmente salientar que tal profissional deverá deter noções de direito civil, comercial e trabalhista, os quais, certamente, lhe trarão segurança nessa tarefa. Além disso, será conveniente que tenha liderança, percepção da empresa, conhecimento de mercado, habilidade na negociação, conhecimento de custo e, acima de tudo, **ética, caráter e moral.**

O conhecimento das contratações da empresa de um modo geral, bem como o planejamento dessas contratações são fatores importantíssimos para seu desempenho. Enfim, o preparo do gestor de contratos e sua atuação serão a

garantia do sucesso no processo de terceirização.

### 1.3.2 - Os Contratos, O Projeto de Lei e as Novas Propostas

O Brasil começou a falar e discutir muito o Tema da Terceirização e as Leis do Trabalho, como acontece na maioria das vezes, atualmente, se transformou em uma caixa de surpresas, um grande problema para os trabalhadores e para algumas empresas, que aguardam pela aprovação ou não do projeto de Lei, estamos nos referenciando ao ano de 2017, mais precisamente, ao mês de Julho, pois este ano já tivemos idas e vindas desse projeto, hora aprovando, hora engavetando, hora deixando o povo sem trabalho, sem crescimento do PIB, entre outros pontos relevantes.

Esse projeto de lei, esta atrelado como tudo nos dias de hoje, ao projeto de aposentadoria, ao projeto da terceirização, ao projeto da CLT, entre outros pontos de grande impacto na economia e crescimento da economia.

Acreditamos que precisamos reverter esse quadro que está mudando de forma rápida as relações do trabalho, deixando claras as responsabilidades, esclarecendo a classe trabalhadora, que precisamos de mobilização, de austeridade nas contas públicas, de ética na condução de processos e projetos que mudarão definitivamente a vida dos brasileiros.

Isso posto, precisamos evitar que essa nova era, vire apenas um modismo e um remédio a ser aplicado para resolver todos os problemas das Organizações, do Povo e do Governo. A questão é delicada e envolve aspectos legais, de qualidade, segurança, produtividade e custos, sem falar na vida da classe produtiva.

A parceria entre empresas, demonstra o sucesso da idéia, sempre que o projeto aplicado é o modelo “**ganha-ganha**” adotado (ou de bilateralidade de ganhos) que indica uma excelente caminhada nos contratos.

A tarefa de administrar, sempre repleta de conteúdo humano e social, exige que se flexibilizem conceitos, procedimentos e comportamentos. No âmbito das relações empresariais, o costume de contratar serviços de terceiros é antigo.

A proposta de terceirização, que está repleta de novidades, com muita transformação do seu conteúdo de Lei, assim como, a intensidade com que esse fenômeno vem se ampliando e tomando conta das Mídias e das discussões profissionais e acadêmicas. Aliás, o próprio contrato de emprego,



núcleo fundamental do Direito do Trabalho, nasceu do antigo contrato de locação de serviços, previsto no Código Civil.

Essas são exigências que nos estão sendo impostas, em função das transformações perenes da vida social e das relações jurídicas, onde os fenômenos interagem, evoluem e se modificam. Não com a rapidez que ocorre na técnica e na tecnologia, pois, nas áreas social e jurídica, as mudanças não dão saltos. Acontecem de um modo gradual, mas incessante também.

O objetivo principal é proporcionar adequado conhecimento da prestação de serviços entre empresas. Nesse sentido, optar pela terceirização leva o empresário a reconsiderar, obrigatoriamente, velhos conceitos. Exige do empresário, ao mesmo tempo, boa dose de ousadia diante dos riscos das soluções novas. No entanto, a ousadia pode conviver com atitudes coerentes e programadas, à medida em que métodos ou procedimentos empíricos sejam substituídos por outros ditados pela razão e pelo conhecimento.

Minimizar perdas e otimizar ganhos sempre foi o binômio do empresário, em todas as épocas e em todas as latitudes. Daí a frase do pensador alemão Heinrich Heine: Terceirizar **não** deveria ser, simplesmente, contratar atividades menos importantes e que possam trazer alguma economia operacional para a empresa. **Não** deveria ser, também, contratar mão de obra mais barata e sem maiores vínculos empregatícios, quer para atividades temporárias, quer para permanentes. **Não** se trata, como alguns têm apregoado, de simplesmente desativar os Departamentos de Manutenção e entregar a atividade a um determinado prestador de serviço.

Terceirizar passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma concepção de atuação semelhante com a empresa, e, sobretudo, que seja uma relação de satisfação para as partes envolvidas, e que traga uma vantagem competitiva para a empresa terceirizadora, através de uma economia de escala ou com uma maior especialização do “terceiro”.

Uma empresa de fora pode, sim, ser eficiente. Mas, antes de sair à busca de uma para servir de terceirizada, certos procedimentos devem ser seguidos:

- i. Definição dos problemas que necessitam da implantação de terceirização dos serviços e possíveis diagnósticos;
- ii. Escolha dos **parâmetros** que irão **regurar** a concorrência para preenchimento destas terceirizações;

- iii. **Pesquisa** das possíveis empresas que podem **prestar** os serviços de terceirização;
- iv. **Avaliação** da **cautela legal** e dos **compromissos** a serem assumidos por ambas empresas;
- v. **Acompanhamento** da implantação da terceirização;
- vi. **Custos e preços.**

É necessário termos especial atenção para: A **implantação** de terceirizações deverá vir acompanhada de uma **Análise de Implantação**. Sem ela a atuação da empresa terceirizada será totalmente tolhida.

Geralmente a missão de uma empresa terceirizada é assumir serviços crivados de problemas, enfrentar o descrédito dos parceiros internos e levar a empresa a fazer as pazes com o sucesso destes serviços.

Nesta empreitada, estas empresas devem derrubar velhos paradigmas da contratante, ferir suscetibilidades - tudo em nome do sucesso dos serviços. Tais empresas terceirizadas, como técnicos de times em apuros, não têm uma segunda chance. É ganhar, ganhar ou ainda ganhar.

Assim, existe a necessidade de se ter uma Política de Implantação que rege o início dos serviços de terceirização. Permitindo, assim, uma carência justa para ambas partes de forma que os serviços possam ser um início positivo.

Cautelas que uma Análise de Implantação pode impor a um contrato de terceirização:

***Os bons contratos devem assumir, em seu escopo, somente o que pode ser cumprido e bons parceiros devem cumprir o que estes bons contratos exigem.***

Muitas empresas atualmente possuem condições de provar de forma automática as possibilidades concretas do cumprimento dos requisitos técnicos de um contrato, através de certificados da qualidade e outros documentos que atestem a qualidade de suas ações. Ressaltamos aqui, que estes certificados não garantem a saúde financeira dos contratos e das empresas envolvidas. Para tanto, necessita-se de métodos que meçam continuamente a vitalidade financeira da empresa terceirizada.

### 1.3.3 - Relatórios

Os relatórios, tipicamente conhecidos dos Programas de Preventiva, começam quando as atividades já estão cadastradas, tagueadas e “automatizadas”. Os principais objetivos são:

- i. Identificar os usuários responsáveis e desenvolver os serviços que irão ser terceirizados;
- ii. Identificar as atuais deficiências que dificultariam a implantação de um processo de terceirização;
- iii. Estabelecer metas e objetivos para esta implantação de TSM;
- iv. Determinar se é realmente possível “automatizar” os serviços e, se assim o for, sugerir alguns esquemas aceitáveis; e
- v. Preparar uma previsão de atividades, tempos e recursos que será usada para conduzir a implantação da Terceirização.

### 1.3.4 - Desenvolvimento Gerencial

O Gestor deverá agir diretamente na implantação do novo sistema, assim, deverá identificar as áreas passíveis de terceirização; formular critérios a serem exigidos de terceiros;

Da mesma forma, deverá focar na eficiência, realizado o acompanhamento da execução do contrato e a verificação do cumprimento dos padrões de qualidade exigidos, observados os aspectos: jurídicos, sociais, trabalhistas, previdenciários, contábeis, de segurança no trabalho.

A maior parte das contratações no Brasil segue os preceitos da Empreiteirização e não os da Terceirização. Ainda existem entraves legais que dificultam a prática da parceria nas empresas, já que esta parceria envolve contrato de longa duração.

A terceirização precisa seguir os preceitos básicos descritos, sob pena de haver retrocessos decorrentes de maus resultados empresariais. Deste modo, se bem administrada, a contratação de terceiros só traz vantagens.

### 1.3.5 - Etapa de Estratégias de Implantação

Para elaboração de um projeto do sistema Terceirização que atenda todas as necessidades de transformação dos modelos conceituais em aplicação física, a etapa de Estratégias de Implantação leva em consideração a adequação de

serviços /equipamentos/ ferramentas/ treinamento, o planejamento do desenvolvimento e operação da aplicação e a estrutura operacional do usuário.

Na adequação dos serviços – equipamentos –ferramentas - treinamento, são validas as definições iniciais do projeto do sistema, considerando-se os aspectos técnicos da implantação.

Neste ponto, são feitas avaliações e considerações quanto ao tipo de serviço/ treinamento e ferramentas/equipamentos necessários à integração e operação do sistema Terceirização. Com isso podem ser elaboradas alternativas e soluções para implantação do sistema.

A partir da definição dos serviços a serem terceirizados é feito o **Planejamento das próximas etapas de desenvolvimento e operação dos serviços**. Os orçamentos de desenvolvimento e operação devem ser usados pelo usuário na avaliação e exame dos custos de desenvolvimento e operação dos sistemas propostos. Pessoal e equipamentos necessários ao desenvolvimento e operação do sistema permitem verificar a viabilidade técnica da aplicação, assim como, prever a alocação de recursos (pessoal, equipamentos, financeiro etc.).

Quanto à **estrutura operacional do usuário (O&M)**, é importante observar que a implantação de um novo sistema implica em novas funções que deverão ser integradas aos fluxos normais de outros sistemas, já em operação.

Desta forma, deverão ser discutidas as necessidades de alterações nestes fluxos (novas rotinas, novos meios de interação), assim como, a repercussão dos novos serviços disponíveis agora ao usuário (produção).

Existem excelentes ferramentas técnicas para essa fase do sistema, elas estão apresentadas de forma detalhada, em nosso livro **Estratégias de Manutenção**, em particular, no capítulo 3, ferramentas para tornar os processos claros e precisos, dentre elas destaca-se: *Planilha SIRPOC, MAMP, BPM, Fluxogramas - Vertical e Espaguete, Matriz de Criticidade e Matriz GUT*, entre outras.

- **Principais serviços para início da etapa**

Como entradas básicas para início da Etapa de Implantação, são utilizados o Modelo do Sistema de Preventiva, elaborado em etapa anterior.

Os arquivos de cadastros de equipamentos e serviços (rotinas e ordens de serviço), usados extensivamente por toda a equipe de preventiva, podem ser utilizados para fornecer relatórios sobre a evolução da implantação da Terceirização.

Além dessas entradas relacionadas anteriormente, é necessária uma definição detalhada sobre os serviços a serem desenvolvidos, preferencialmente, acompanhada dos seguintes itens:

*Modelo dos serviços*, obtido na etapa de Análise dos serviços, que define a abrangência da área a ser atacada; *Objetivos da implantação*, que definem, claramente, o resultado esperado pela produção com a implantação da Terceirização, fornecendo indicações sobre:

- i. Que equipamentos ou departamentos ou linhas serão atingidos pela Terceira;
- ii. Para cada equipamento ou departamento ou linha, o que esperar da Terceira;
- iii. Que relatórios os encarregados dos equipamentos ou departamentos ou linhas devem produzir;

Indicações sobre possíveis **necessidades de integrações** com a base do sistema de preventiva, já existente ou em desenvolvimento, devendo haver um cuidado especial para detectar possibilidades de integração / utilização de bases de outras áreas. Necessidade de distribuição/ descentralização mais intensa dos serviços entre firmas terceiras.

*Dados disponíveis* em meio digital, com indicações sobre onde estão armazenadas todas as informações técnicas da produção (desenhos, especificações, etc.).

Previsão de ambiente operacional, se houver alguma pré-seleção de onde será operacionalizada a aplicação da Terceirização. É importante possuir indicações sobre o ambiente e o motivo da pré-seleção, tais como:

- Necessidade de integração com bases da equipe de preventiva;
- Equipe montada para um determinado ambiente;
- Características operacionais de aplicação;
- Rapidez no desenvolvimento dos serviços;

Requisitos de ética e segurança, com informações sobre dados e funções críticas detectadas na fase de Planejamento, que deverão merecer tratamento especial na solução a ser proposta.

Equipe da produção , indicando aplicabilidade e, Responsáveis junto aos serviços; Participantes em tempo integral; Participantes em tempo parcial; Grau de integração da equipe da produção encarregada e a seção.

Quaisquer outras observações gerais ou informações adicionais que possam repercutir no andamento dos serviços ou no aceite da solução proposta, tais como: expectativas quanto aos custos da Terceirização; posição da produção quanto aos serviços Terceirizados; necessidade de “venda” da idéia da Terceirização para produção; necessidade da produção promover uma reorganização interna das áreas atingidas pela Terceirização.

A etapa de Estratégias de Implantação é desenvolvida com o propósito de resolver todos os problemas referentes à transformação das necessidades da produção em um modelo de aplicação da Terceirização.

A condução desta etapa cabe ao gerente responsável pelo projeto da aplicação. Também participa como elemento de apoio e supervisão do trabalho de implantação da Terceirização a Produção.

## **2. PREPARAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO**

Antes de iniciar formalmente a etapa de Implantação da Terceirização, é necessário que o gerente verifique as definições do Planejamento para evolução dos serviços. É importante examinar, se estas definições estão sendo seguidas, se os módulos previstos estão sendo implantados ou se existe a necessidade de refazer o planejamento.

Neste momento, se existir mais de uma equipe participando da elaboração dos módulos do sistema, é imprescindível que o gerente responsável pela implantação do sistema faça o acompanhamento da situação atual da aplicação.

É comum que existam interdependências entre os diversos módulos, e se o planejamento não estiver sendo seguido, problemas poderão surgir no momento da implantação. É necessário que para cada módulo do sistema essas informações sejam reavaliadas e, em alguns casos, replanejadas em função das alterações decorrentes entre o previsto e o realizado, ou novos

requisitos para a aplicação.

Nesta atividade, o gerente responsável pelo projeto deve verificar se: ocorreram alterações em relação às definições iniciais sobre os módulos a serem desenvolvidos; existem projetos em paralelo e; existem novas definições a serem consideradas para implantação do sistema.

## 2.1 - Resultados da Análise de Dados

**ANÁLISE DE AMBIENTE:** A criação de uma base de dados corporativa tem por finalidade tornar a informação facilmente compreensível por todos os usuários, que permita a utilização correta da tecnologia adotada no programa.

**ANÁLISE DOS CENÁRIOS DO AMBIENTE:** Neste item o gerente preocupa-se em fazer um levantamento do ambiente da empresa, no qual será aplicada a terceirização. Desta forma, as informações sobre profissionais, locais, infraestrutura disponível, situação atual referente a suportes e intercomunicação, potencialidades e expansões, telefones, transportes, malotes etc., são necessárias para permitir a validação, assim como, alternativas para operacionalização da aplicação da Terceirização a ser desenvolvida.

Este é o trabalho do gerente, ir do simples detalhamento dos locais e serviços até uma reformulação dos locais de trabalho, atividades, disposição física e racionalização de tarefas etc. Para isto, é imprescindível que o gerente conheça e visite os locais onde as coisas acontecem, converse com os operadores que executam as tarefas e discuta com os “clientes” finais dos serviços.

É muito importante que não só o gerente, mais também, as empresas envolvidas tenham compreensão dos reflexos da futura implantação da Terceirização na execução das tarefas.

## 2.2 - Plano de Desenvolvimento e Operação

Temos agora uma visão global do projeto de implantação da Terceirização, restando então definir as necessidades de recursos, prazos e orçamentos para o desenvolvimento e operação do sistema. A obtenção desse plano permitirá ao gerente a avaliação do custo de desenvolvimento e operação do sistema proposto. A partir deste ponto, deverá ser verificada a disponibilidade e alocação de recursos de pessoal e equipamentos, para dar início ao desenvolvimento do projeto.

É necessário definir, as atividades e sequências de passos a serem seguidos no desenvolvimento da Terceirização; Os recursos necessários em termos de pessoal e ferramentas; Os tempos previstos para cada atividade.

**PLANO DE IMPLANTAÇÃO:** Espera-se que o sistema, quando colocado em operação definitiva, seja de alta qualidade. Entretanto, mesmo com todo cuidado que o gerente experiente possa ter, erros ocorrem com facilidade, exigindo que a Terceira seja sempre testada e depurada.

**O PLANO DE TESTES** - Os testes devem ser conduzidos segundo um Plano de Testes, onde os resultados obtidos são, então, “comparados” com os resultados esperados. Se erros ou problemas graves requererem modificações no projeto, deve-se resolvê-los e uma das duas conclusões pode ser tirada: A qualidade e confiabilidade das empresas Terceira podem ser consideradas aceitáveis; Os testes foram inadequados para descobrir erros e problemas.

**CRONOGRAMAS** - Muitas empresas têm procurado medir com maior exatidão os recursos consumidos nos projetos de Terceirização. O mais importante é procurar estabelecer uma base comum de medidas e manter informações sobre os recursos gastos. Desta forma, através de comparações entre as características do sistema novo com posições anteriores à implantação é possível tentar aproximar cada vez mais a previsão.

Quanto mais completas e detalhadas as informações, melhores serão as condições para acertos das previsões. É importante ainda manter uma certa padronização na medição de recursos necessários ao atendimento dos prazos para obtenção do sistema.

A implantação gradativa é uma necessidade organizacional e deve ser gerenciada por etapas com grande flexibilidade. Com base nos planos de implantação, são elaborados os cronogramas para cada uma destas atividades. O cronograma de desenvolvimento é utilizado internamente para controle das atividades e alocação de recursos. O cronograma do sistema envolve negociação entre as empresas terceirizadas e a empresa contratante em relação às atividades, prazos, responsabilidades e recursos necessários.

### **3.Sugestões para Implantar o Conteúdo:**

Com o objetivo de facilitar a aplicação da metodologia apresentada, estaremos descrevendo alguns pontos relevantes desse processo.

- O gestor precisará buscar inserir foco em suas atividades desde a



concepção do processo de terceirização, tendo a equipe um papel de grande relevância para o sucesso das ações futuras;

- Uma forma de atingir esse objetivo seria a criação de um workshop, que teria o objetivo principal de discutir a ferramenta e o escopo futuro da atividade, assim, os fantasmas e perigos poderiam ser afastados da área de trabalho;
- Ao mesmo tempo, o Workshop facilitaria o entendimento de todos os agentes, em termos de funções e expectativas esperadas de cada um deles, diante no novo negócio da empresa, ajustando todas as atividades que serão necessárias ao desenvolvimento;
- Um dos grandes ganhos é a integração do sistema de gestão, o qual deverá promover a sinergia entre as áreas;
- Esse deverá ser um projeto comercial e incremental, pois deverá ser 100% construído, buscando passar pela discussão profunda de todas as fases do projeto, elegendo os critérios, entendendo os impactos e a relevância do processo de terceirização
- A fase inicial apontada acima, encaminhará para o melhor contrato, entendendo o tipo e a sua forma de abrangência;
- O Gestor deverá aproveitar a experiência adquirida na trajetória profissional de cada colaborador, para melhor compor os critérios e oportunidades do novo contrato;
- Tais contratos precisam objetivar a facilitação da vida corporativa dos clientes internos e externos, proporcionando os melhores resultados a comunidade e a sociedade como um todo;
- No Workshop a discussão deverá seguir um caminho de tentar clarificar as oportunidades futuras, gerando o entendimento necessário, por exemplo: Como é feito o trabalho hoje na área? Como são os contratos na empresa? Se existem falhas provocadas por terceiros na condução dos serviços contratados e Quais? Como a empresa buscará corrigir essas não conformidades? Como é realizado o registro e a avaliação do terceiro? Essas perguntas poderão conduzir a uma mudança no escopo de um futuro contrato, pois o que está errado, poderá ser até recorrente, ou seja, nunca ter sido tratado;

- O passo seguinte será a criação de grupos de trabalho para que seja possível elaborar os procedimentos, as instruções de trabalho, os manuais, a revisão nos documentos de trabalho, entre outros, isso por sua vez, gerará na equipe o sentimento de pertencimento, de responsabilidade, de compromisso, de consciência com a coisa comum e dará oportunidade de emergirem novos líderes;
- Essas ações de planejamento das atividades contribuiriam para a melhoria da qualificação da equipe com treinamentos; exigindo melhor qualificação das equipes de terceiros, por fim a melhoria dos contratos, distribuição de equipes por serviços, foco nos indicadores impactantes na organização e sua atividade fim;
- Os processos deverão ser totalmente transparentes e baseados em rastreabilidade dos serviços, no monitoramento de indicadores e na inovação tecnológica, demonstrando nas atividades a qualidade necessária e o atendimento e credibilidade exigidos pelas áreas;
- O Gestor deverá alinhar as metas da organização com as atividades de manutenção e administração, observando o que está sendo preconizado nos documentos de Gestão de Ativos;
- Com essas informações tratadas a equipe terá condição de buscar novas bases contratuais para negociar com os terceiros em novos contratos;
- Os resultados que serão gerados com certeza terão impactos diretos na redução do desperdício; no aumento do conhecimento sobre as atividades, reduzindo o TMPR e aumentando o TMEF, melhor conhecimento sobre os processos, facilitação de atendimento das metas, facilitação para saber o que mudar;
- Ressaltamos que esse é um processo contínuo que reunirá dados do desempenho operacional do sistema e o utilizará para melhorar o projeto e as futuras ações;
- Esta estratégia, ao invés de ser aplicada independentemente, deverá ser 100% integrada, de modo a otimizar a instalação, a operacionalidade e a eficiência dos equipamentos e, ao mesmo tempo, minimizar o custo do ciclo de vida dos equipamentos;
- Este ciclo possui início na análise e organização dos históricos (inventário,

cadastro, tagueamento), na elaboração do mapeamento dos processos (SIRPOC, MAMP, BPM), na busca por fornecedores qualificados e aptos a atenderem a nova demanda (Logística - suprimentos e serviços), na realização de um projeto de licitação (caderno de encargos, minuta de contrato, avaliação multicritério, visita técnica, aplicação de notas e escolha do terceiro), na avaliação e enquadramento das propostas de técnica e preços, avaliação do cumprimento de todos os itens constantes no escopo, caderno de encargos, contratos e rotinas;

- Complementando a informação acima, a equipe de PCGM deverá ainda, determinar o melhor período para a realização da manutenção, programar as atividades, visando a redução das corretivas não programadas, avarias abruptas, conduzir a atividade para que exista melhorias no LCC, com o plano em ação, avaliar os custos, a qualidade dos serviços e o tempo todo, buscar melhorar a precisão da equipe de manutenção em suas atividades;
- Com base nos históricos, estabelecer as bases para novos SLA's, isso atuará de forma excelente na melhoria do desempenho das equipes, quando das auditorias de qualidade, através de questionários de avaliação dos clientes, na análise das tendências, em ações corretivas com a respectiva análise da causa raiz, buscando sempre atingir o alvo, podendo inclusive trabalhar com o planejamento estratégico e a matriz SWOT.

#### **4. Conclusão**

Dizer que sistemas de Terceirização devem ser baseados nos “dados” e Folhas de pagamento e devem ser orientados para “processos” está correto apenas para o ponto de vista da aplicação. Qual a abordagem correta para o Sistema de uma empresa que não possui uma única resposta? - pois os critérios devem ser macroempresariais. **Vistos “por cima”**.

Para não estender muito esse assunto, e também não querer mostrar quem está certo ou errado, consideramos que a aplicação da Terceirização possui em si características que permitem sua aplicação independente das definições macro da empresa - apesar de o ser.

Nosso objetivo, neste artigo foi o de apresentar a implantação da Terceirização, sem considerar o porque da mesma. Proporcionando um ponto de avaliação da aplicação que possibilite uma passagem coerente e completa. Neste aspecto, poderá ser considerada um anteprojeto cuja preocupação é desenvolver uma

estratégia lógica que possibilite a transformação do ambiente conceitual do sistema para um projeto físico real de aplicação.

Resumindo, preocupa-se em integrar O QUE e COMO (dados e procedimentos) com ONDE (ambiente) será feito os serviços terceirizados. Isto é, com a adequação da aplicação à infra-estrutura de ferramentas e empresas. E neste ponto, propiciando uma efetiva avaliação da tecnologia disponível, estabelece condições seguras para uso em qualquer tipo de Terceirização.

Diversas análises e pontos a serem considerados para criação de um sistema de terceirização foram apresentados. Dependendo do caso, grande parte poderá ser útil, para outros pouco será necessário. O importante é o enfoque de integração e compatibilização dos diversos serviços.

### **Referências Bibliográficas do Capítulo 1:**

- ALMEIDA, Carlos de Souza - (1996) – “Manutenção Estratégica de Um Hospital Público Rumo ao Século XXI” - *Curso de Manutenção Hospitalar* – Apostila 2 - UFRJ - HUCFF - Divisão de Engenharia – Rio de Janeiro – Brasil – 30 pg.
- FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto - Administração - O LADO (des)HUMANO DA TERCEIRIZAÇÃO - o impacto da terceirização nas empresas nas pessoas e como administrá-lo - Ed. Casa da Qualidade - 1994.
- GUTIÉRREZ, Carlos Alberto Barros (2000) – Elegibilidade, Ponto de Partida para uma Boa Manutenção – Congresso Brasileiro de Manutenção – ABRAMAN – 2001.
- LEIRIA, Jerônimo Souto - Terceirização - Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial - 6a Edição - Ed. SAGRA\_DC LUZZATTO - 1993.
- MEERBAUM, Henry - Curso de Especialização em Engenharia de Manutenção - MBA - Pós Graduação Lato Sensu - Módulo 4 – Terceirização na Manutenção - Ed. UFRJ/ EE - Dez/95.
- PEREIRA, Reynaldo do Nascimento (1997); Faria, Augusto Calero – “Terceirizando Com Qualidade” In: 12o Congresso Brasileiro de Manutenção - ABRAMAN .
- KARDEC, A., NASCIF, Júlio (1998) – *Manutenção Função Estratégica* – Rio de Janeiro – Qualitymark Ed. 1998 – pp 304.
- ROCHA, Regina M. C. da – Apostila Gerenciamento de Contratos nos Anos 90 – Curso de Gerenciamento da Manutenção Predial – NTT – Março/98 – Rio de Janeiro.
- TAVARES, Lourival Augusto - (1987) *Controle da Manutenção Por Computador* - ed. JR Editora Técnica Ltda, 1a Edição – pp. 214.
- \_\_\_\_\_, (1996) *Excelência na Manutenção: estratégias, otimização e gerenciamento* - Ed. Casa da Qualidade – pp. 149.
- \_\_\_\_\_, (1999) – *Administração Moderna da Manutenção* – Ed. Novo Pólo Publicações – Rio de Janeiro – 1a. Edição – pp.210.
- VIANNA, Manoel C. de Segadas – Planejamento, Programação e Controle da Manutenção – 40. Curso de Gerência da Manutenção – Apostila II - Rio de Janeiro – ABRAMAN - 1995