

Breve abordagem à importância estratégica da função manutenção

Hugo Madeira Cardoso¹ e João Nunes Marques²

Porque genericamente partilhado pelos diversos agentes do setor, será consensual o entendimento que a função manutenção, por meio de ações ligadas quer à gestão, quer à vertente técnica, atua de modo decisivo no desempenho das organizações. Quase *ad nauseam*, é, aliás, veiculada repetidas vezes a mensagem da justificada importância desta área para as empresas, contudo, até há relativamente pouco tempo, sem uma transversal aderência à realidade.

De facto, por não ser encarada com a necessária prioridade pelas organizações, esta visão não ganhava corpo, antes era assumida como um desiderato simpático, que se defendia, de que se gostava, mas para o qual pouco ou nada se fazia. Entretanto, quebrando um modelo bastante enraizado, desde há algum tempo que este desanimador cenário começou a mostrar sinais de transformação, assistindo-se, hoje, a um diferente posicionamento por parte de várias empresas. Espera-se que, de algum modo, produza um efeito sistémico.

É neste quadro que, de forma breve, se procura sistematizar e destacar nas linhas seguintes algumas das razões pelas quais a função manutenção deverá ser entendida como estratégica pelas organizações.

Porventura ao arrepio do pensamento generalizado, o papel da função manutenção não visa apenas a reposição dos equipamentos no seu estado inicial ou, por outras palavras, torná-los capazes de cumprir a sua função requerida. Efetivamente, apesar de ainda presentes no vocabulário comum da manutenção, termos como “reparar” e “corrigir” deixaram de ter o destaque que outrora

se lhes atribuía.

Segundo Kardec e Nascif [1], a função manutenção deve, cada vez mais, ser encarada como parte integrante da estratégia de qualquer organização. Para tal, será fundamental a etapa no decurso da qual se definirão as metas que se pretendem ver atingidas na decorrência de uma adequada estratégia de manutenção.

Como resultado do simples exercício de se identificarem alguns dos mais claros objetivos da função manutenção de uma organização, facilmente se conclui que um dos principais é garantir a disponibilidade dos equipamentos para o cumprimento da sua função requerida. Está, portanto, fácil de ver que estes objetivos se confundem, naturalmente, com vários dos potenciais benefícios. Destacam-se quatro:

- **Melhoria da produção:** a implementação da manutenção preventiva ou, em certos casos, preditiva, permite reduzir a indisponibilidade originada por eventos não planeados. Em caso de falha, a aplicação de metodologias de análise de falhas permite apoiar a sua resolução, garantindo o menor tempo possível de paragem do equipamento e contribuindo para se alcançarem os objetivos de produção fixados;
- **Segurança de pessoas e instalações:** trata-se de um objetivo primeiro de uma adequada estratégia de manutenção. Não raras vezes, os acidentes resultam de falhas em equipamentos, pelo que, como referido, a probabilidade da sua ocorrência poderá ser reduzida por meio de ações de manutenção preventiva. A realização destas atividades é de extrema importância, sobretudo em equipamentos (ou componentes) dos quais possam resultar falhas com graves consequências. A definição destes equipamentos, habitualmente designados por “críticos”, pode

¹ Hugo Madeira Cardoso, Navaltik Management, Lda.
(email: hcardoso@manwinwin.com)

² João Nunes Marques, Navaltik Management, Lda.
(email: jmarques@manwinwin.com)

ser efetuada com recurso a ferramentas de análise de risco;

- **Redução de custos:** equipamentos bem mantidos falharão com menor probabilidade, com reflexo direto na diminuição dos custos relacionados com intervenções de carácter corretivo – designadamente, relacionados com recursos de mão-de-obra, materiais e/ou serviços –, mas também naqueles indiretamente ligados a este tipo de manutenções, com particular relevo para os custos decorrentes de paragens de produção. A literatura sobre manutenção estabelece que os trabalhos não planeados representam um custo três a quatro vezes superior, quando comparados com os planeados [2];
- **Gestão e controlo de indicadores de manutenção:** por forma a que a manutenção possa ser reconhecida como uma função estratégica, é imprescindível a definição e controlo de indicadores de manutenção, os quais deverão fornecer, de forma inequívoca, dados representativos do seu desempenho. Com o propósito de elevar os níveis da função manutenção, dever-se-á tomar como premissa o conhecido adágio: só se pode gerir aquilo que pode ser medido. A escolha dos indicadores-chave de desempenho reveste-se, assim, de especial significado – deverão traduzir, de forma indiscutível, aquilo que se pretende analisar. A definição de indicadores encerra, em si mesma, um importante primeiro passo para o processo de melhoria do estado da função manutenção de qualquer organização. Cumprida que seja esta etapa, dever-se-ão introduzir políticas de *benchmarking* (procura de pontos de referência para medição e controlo de um determinado indicador) com vista ao estabelecimento de metas tangíveis.

A confiança que se pode ter na capacidade de um determinado equipamento funcionar do modo desejado, leia-se, sem problemas – propriedade que na terminologia estabelecida em norma corresponde ao conceito de fiabilidade –, apresenta-se

como um bom exemplo de uma circunstância fortemente ligada ao estado da função manutenção de qualquer organização, sendo tanto maior quanto melhor for a sua condição. Juntamente com outros fatores, uma função manutenção saudável representa, para qualquer empresa, uma considerável vantagem sobre os mais diretos concorrentes.

Com base em alguns dos potenciais benefícios, apontaram-se algumas das razões pelas quais a função manutenção deve ser olhada como estratégica pelas organizações. Decerto, outras haverá. Conjunta e articuladamente, contribuem de forma decisiva para o sucesso de qualquer organização, considerando-se que estas correspondem a algumas das mais importantes nesse domínio.

Não será por certo um abuso de linguagem afirmar que a importância da função manutenção não se esgota na realidade das organizações, pois tudo, absolutamente tudo, requer manutenção. Diante disso, sobrarão dizer: assim é também nas nossas vidas, no nosso quotidiano. Na realidade, a elementar tarefa de gerir a ida de um animal de estimação ao veterinário para a toma da vacinação, não deixa de ser – ainda que, evidentemente, num patamar diferente – um exemplo de manutenção sistemática. Julga-se que a relevância do tema o fará merecedor de aprofundamento em artigo próprio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Pinto, A. K.; Xavier, J. N. (1998). *Manutenção: função estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- [2] Cabral, J. P. S. (coord.) (2021). *Gestão da Manutenção de Equipamentos, Instalações e Edifícios*. Lisboa: Lidel.