

# APLICABILIDADE DOS CONTRATOS DE EXECUÇÃO NA MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA

LEMOS, Rhandder de Oliveira<sup>1</sup>

KRÜGER, Suellyn<sup>2</sup>

## RESUMO

Os contratos de execução na manutenção terceirizada apresentam-se como um importante recurso nas empresas, considerando a possibilidade de que estas passem a se ocupar exclusivamente de sua atividade-fim. Nesse sentido, importa compreender quais as vantagens passíveis de obtenção a partir da terceirização da manutenção pautada pelos contratos de desempenho. O objetivo geral do trabalho foi indicar de que modo a terceirização da manutenção, com o emprego dos contratos de desempenho, pode contribuir para o aprimoramento da disponibilidade dos equipamentos e instalações. Diante da importância representada pela manutenção, mormente observando a confiabilidade dos equipamentos como fator preponderante à produtividade e à competitividade das empresas, verifica-se a necessidade de que a manutenção seja considerada como parte da estratégia organizacional. A pesquisa contou com o levantamento realizado por meio de questionário respondido por 29 empresas, de diferentes segmentos, entre as quais 62,07% possuem atividades de manutenção terceirizadas em algum nível. Os principais resultados encontrados apontam para a exigência, por parte da maioria das empresas, de que os contratos apresentem cláusula de remuneração por desempenho e de que a disponibilidade dos equipamentos sejam requisitos expresso nesse instrumento contratual. Outros aspectos destacados referem-se à necessidade de que as prestadoras possuam comprovação de sua capacitação, de que estejam atentas à legislação trabalhista e à segurança do trabalho. Além disso, os riscos compartilhados entre fornecedora de serviços e a tomadora, a atitude positiva diante de críticas e reclamações também foram considerados como requisitos importantes. Todavia, maioria dos entrevistados não se opõe à subcontratação por parte da prestadora, exige referências de serviços prestados ou certificações de qualidade. De modo geral, constata-se que a maioria dos entrevistados considera compensadora a terceirização das atividades de manutenção, estando satisfeitos ou muito satisfeitos, com pouca ou nenhuma possibilidade de assumirem as atividades com mão de obra própria.

Palavras-chave: Manutenção. Terceirização. Contratos. Execução.

## 1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da globalização, de cenários de negócios cada vez mais complexos, onde a competitividade aumenta cada vez mais, em meio ao avanço acelerado da tecnologia, as grandes empresas estão adotando a terceirização como formas de ganhar agilidade e flexibilidade para aumento das vantagens competitivas.

A terceirização dos serviços de manutenção no Brasil, mais do que uma tendência é uma realidade em grandes empresas. Inicialmente encarada como fator

---

<sup>1</sup> Pós-Graduado em Engenharia de Gerenciamento de Manutenção e Instrutor na FINDES

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela PUCPR e Professora Orientadora no Centro Universitário Internacional UNINTER

de redução de custos, tem hoje também nos fatores de qualidade e confiabilidade princípios fundamentais.

A terceirização, bem compreendida e bem praticada, pode trazer excelentes resultados para todas as partes envolvidas, mas o mau uso, quando somente tem o foco na redução de custo, terá como resultado uma falsa verdade, amplamente superada, no médio e longo prazo pela perda de produtividade com baixos índices de confiabilidade e disponibilidade. Com isso, diante das diversas formas de contratação da terceirização, importa destacar a contratação por desempenho, sendo os contratos monitorados por indicadores de desempenho. Esta política de contrato, na qual a remuneração é variável e as cláusulas são de riscos, e relativamente nova no mercado de manutenção industrial, não tendo muitos padrões de referências.

As medidas de desempenho devem proporcionar informações no que diz respeito ao encontro das expectativas dos clientes e objetivos estratégicos, abordados por Fledner (1998). A importância do emprego de medidas de atuação é de maneira "objetiva", integradas às medidas de atuação "abstratas", que avalia as características essenciais à prestação de serviços.

A utilização da terceirização como estratégia busca maximizar a disponibilidade dos equipamentos produtivos (AMBRÓSIO; LEITE, 2008), com isso, a evolução da contratação de serviços em manutenção tem apontado para o modelo baseado na avaliação de desempenho junto a empresas parceiras (SILVA, 2006).

O processo de terceirização tem crescido muito positivamente, na procura dos melhores resultados estratégicos que passam pela credibilidade, disponibilidade, redução de custo, segurança e saúde do trabalhador. Por isso, é de enorme discussão este tema, pois auxilia os gestores de manutenção na tomada de decisão e no acompanhamento das atividades terceirizadas. Diante destas considerações, tem-se a justificativa para a realização do presente trabalho.

A manutenção industrial há nem tanto tempo atrás, basicamente era enxergada mais como uma central de despesas do que um setor propriamente dito, ou que de fato agregasse algo benéfico para as empresas, só era percebida a sua utilidade quando ocorria a quebra de alguma máquina, por exemplo, ou quando algum equipamento ocasionasse um atraso e conseqüentemente, perda no rendimento da produção da indústria.

Justamente quando ocorrem tais adversidades, o tempo que a empresa perde de produção, ou seja, o tempo de inatividade impacta diretamente nos lucros,

tornando assim indispensável contar com um pessoal interno que esteja disponível para lidar com tais problemas, para que assim seja possível reverter a situação, desde que a equipe tenha condições de desempenhar uma solução para tal problema. Diante destas considerações, pergunta-se: quais as vantagens passíveis de obtenção a partir da terceirização da manutenção pautada pelos contratos de desempenho?

Estrategicamente, o objetivo geral do presente trabalho é indicar de que modo a terceirização da manutenção, com o emprego dos contratos de desempenho, pode contribuir para o aprimoramento da disponibilidade dos equipamentos e instalações. Os objetivos específicos são: (i) caracterizar a terceirização da manutenção; (ii) contextualizar a importância da manutenção industrial; e (iii) indicar os critérios necessários à adequada contratação dos serviços.

A abordagem proposta tem como justificativa o fato de que a tendência à maior utilização da terceirização nas diversas atividades produtivas vem gradativamente se consolidando. Especificamente considerando o trabalho relacionado à manutenção, as exigências pelo contínuo aprimoramento em busca da produtividade e competitividade são fundamentos para que sejam buscadas estratégias.

Nesse sentido, a possibilidade de que os contratos de execução sejam aplicados à manutenção industrial passa a ser abordada, diante da necessidade do aporte de efetividade e qualidade às atividades, em conformidade com as demandas contemporâneas. Tem-se, a partir destas considerações, os argumentos à abordagem da presente pesquisa.

## **2 A TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO: ASPECTOS GERAIS**

A manutenção, do mesmo modo que os demais componentes da produção, passou por diversas mudanças, com significativas evoluções, de modo que o homem atual possui como diferencial a inteligência e habilidades para evitar e solucionar problemas, diferentemente do homem do passado, que utilizava apenas a força física para executar a manutenção necessária (CARVALHO, 2009).

A manutenção não tem sua atuação restrita às máquinas e equipamentos em operação. Estas atividades se relacionam também na concepção de um projeto, considerando a disposição de peças, a acessibilidade dos conjuntos pelo mecânico e, inclusive, considerando que o dimensionamento das peças e dos componentes devem

obedecer a critérios para facilitar as operações de manutenção a serem realizadas posteriormente (ALMEIDA, 2014).

Um conceito importante no campo da gestão da manutenção são os indicadores de desempenho, que podem ser divididos em seis grupos, que são segurança e meio ambiente, flexibilidade, inovação, desempenho, qualidade e dependabilidade (VILAROUCA 2008). A utilização desses indicadores pode fornecer subsídios importantes para o planejamento da manutenção e para a busca da qualidade dos processos. Nesse contexto, um apoio ora empregado pelas organizações, como exemplo das indústrias, é a busca pela terceirização dos serviços de manutenção.

A terceirização pode ser observada como uma representação da flexibilização das relações de trabalho. Conforme Resende (2021), a terceirização tem raízes históricas no rearranjo da estrutura empresarial imposto pelo declínio do modelo taylorista/fordista de organização do trabalho, baseado na produção em massa, e no conseqüente surgimento do intitulado modelo toyotista, centrado na ideia de produção vinculada à demanda. A figura surgiu, assim, como forma de aprimoramento dos resultados da empresa central, que, transferindo a empresas especializadas atividades periféricas, poderia se concentrar na consecução de sua atividade principal.

O conceito de terceirização envolve, de modo geral, a visão eminentemente capitalista, fundamentada num conceito que surge no segmento da Administração de Empresas e não tem como objeto, em nenhum aspecto, o atendimento ao ideário de equilíbrio entre as partes na relação de trabalho ou qualquer outro que possa remeter aos objetivos preconizados pelo Direito. Essa afirmação pode ser confirmada a partir da definição de terceirização, à luz da Administração, que defende que esta prática:

[...] é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade (CARELLI, 2004, p. 44).

Conforme Delgado (2016), a relação clássica de emprego é composta por duas partes, que são o empregado e empregador. Os requisitos necessários são a não-eventualidade, a pessoalidade e a onerosidade. Nesse contexto, discute-se que a ideia de terceirização possui particularidades nesse aspecto, conferindo uma ruptura

para com essa modalidade tradicionalmente composta por duas partes e impondo a criação de um terceiro, que se responsabiliza pela execução do trabalho e se configura como empresa terceirizada. Esta realiza a cessão do profissional à outra parte, que é chamada tomadora de serviços.

Nesse contexto, as mudanças no campo da legislação trabalhista no Brasil contam como uma gradativa inserção da terceirização no cotidiano das relações de trabalho, como a publicação da Lei nº 13.429, que incluiu diversos dispositivos na Lei nº 6.019/1974, a qual, até então, regulava tão somente o trabalho temporário, dispondo inclusive sobre a terceirização de serviços.

Posteriormente, a Lei nº 13.467/2017, da Reforma Trabalhista, alterou diversos dispositivos incluídos na Lei nº 6.019 pela Lei nº 13.429/2017 e incluiu outros tantos, estabelecendo o que temos, hoje, como estatuto jurídico da terceirização no Brasil. Por fim, ao julgar a ADPF nº 324 e o RE 958.252, com repercussão geral reconhecida, o STF decidiu, em 2018, por maioria a licitude da terceirização ou qualquer outra forma de divisão do trabalho entre pessoas jurídicas distintas, independentemente do objeto social das empresas envolvidas, mantida a responsabilidade subsidiária da empresa contratante (RESENDE, 2021). Nesse contexto, discute-se a viabilidade da utilização de contratos de manutenção voltados à terceirização desses serviços.

De acordo com Kardec e Nascif (2001), a terceirização possui várias vantagens, dentre as quais os autores citam as principais como o aumento da qualidade, a transferências de processos suplementares, a redução de custos, o aumento da especialização, flexibilidade organizacional, diminuição do desperdício e melhor administração do tempo para gestão do negócio.

Ambrósio e Leite (2008) destacam o baixo índice de utilização do contrato de desempenho, quando relacionado à dificuldade da definição dos indicadores do mesmo, mas também, abordam a variação de custos como um estimulador para a terceirização por contrato de desempenho.

Peres e Lima (2008) apresentaram uma proposta de gestão para a engenharia de manutenção, por meio da estruturação de uma modalidade de medição representada por um conjunto de indicadores de desempenho. Os autores constataram que a maior parte das organizações não despertou para a importância da Engenharia de manutenção, com a função sendo, normalmente, conduzida a um plano secundário, tanto por falta de abordagem estratégica, quanto por falta de controles e indicadores apropriados.

Paiva e Souza (2012) desenvolveram um modelo de medidas de desempenho das atividades, tendo como variável fundamental a disponibilidade como elemento direcionado à qualidade da manutenção. Os autores empregaram um índice de qualidade da manutenção relacionado com a produção de peças fora do padrão e a medida da capacidade de produção do sistema de produção. Observou-se que o modelo proporciona uma cooperação entre agente e principal na obtenção de resultados positivos. Apresenta também como vantagem a generalização, possibilitando a aplicação das diversas funções de custo em conformidade com a tecnologia do sistema.

A avaliação da qualidade do serviço de terceirização de manutenção foi realizada por Pinto, Gouvêa e Oliveira (2014), utilizando como elementos relacionados à avaliação da qualidade dos serviços a qualidade da interação, qualidade do resultado e qualidade do serviço.

Linhares e Garcia (2004) buscaram realizar a avaliação das formas de contratação de manutenção industrial utilizadas no Brasil, bem como promover a identificação dos elementos passíveis de consideração para a elaboração de um contrato baseado em desempenho, caracterizado pela remuneração variável e cláusulas de risco, com a observação sob a percepção das indústrias e dos provedores de serviço.

Compreende-se que a atenção aos fatores críticos de sucesso pode promover a minimização dos problemas operacionais e comerciais que se apresentam como óbices ao êxito da terceirização da manutenção. Entre as conclusões, do estudo, situa-se a constatação de que os gestores do segmento industrial reconhecem que é necessário o estabelecimento de alianças estratégicas de longo prazo, com cláusulas de remuneração por desempenho, resultando na constituição desses fornecedores como aliados de longo prazo na cadeia de valor (LINHARES; GARCIA, 2004).

Mamede e Resende (2021) realizaram uma análise a respeito da terceirização das atividades de manutenção com a finalidade de avaliar os impactos econômicos e custos. Foi constatado que o aspecto de essencial consideração passível de justificar a dificuldade quanto à tomada de decisão acerca da terceirização ou não de uma atividade de manutenção se relaciona ao fato de ser uma atividade-meio. Desse modo, toda variação de custo ou de qualidade no serviço de manutenção apresenta influência direta na atividade fim da empresa. Faz-se necessária, portanto, a avaliação exata a respeito da possibilidade de que a escolha ou não da terceirização do trabalho

de manutenção possa se constituir uma iniciativa relevante. Esta, inclusive, de utilizada de modo correto, pode aprimorar de modo consistente os resultados da empresa.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada com finalidade exploratória, quanto aos métodos de bibliografia com classificação efetuada por meio de revisão de literatura técnica comparada. O autor tende a se aprofundar em suas pesquisas para que traga informações verídicas e relevantes, para que possam trazer confiabilidade em suas abordagens, adotando assim um método que consiste na ideia de pesquisa de campo para que possa em seu processo de estudo dar consistência a mesma.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

Através de um questionário, com perguntas direcionadas, foi estruturada em partes. Aborda-se a análise das modalidades de contratação ora praticadas no âmbito da terceirização da manutenção industrial, bem como realizar a categorização do público pesquisado, além da discussão das variáveis críticas de sucesso inerentes ao contrato de manutenção. Os argumentos a serem empregados são repartidos em sete grupos:

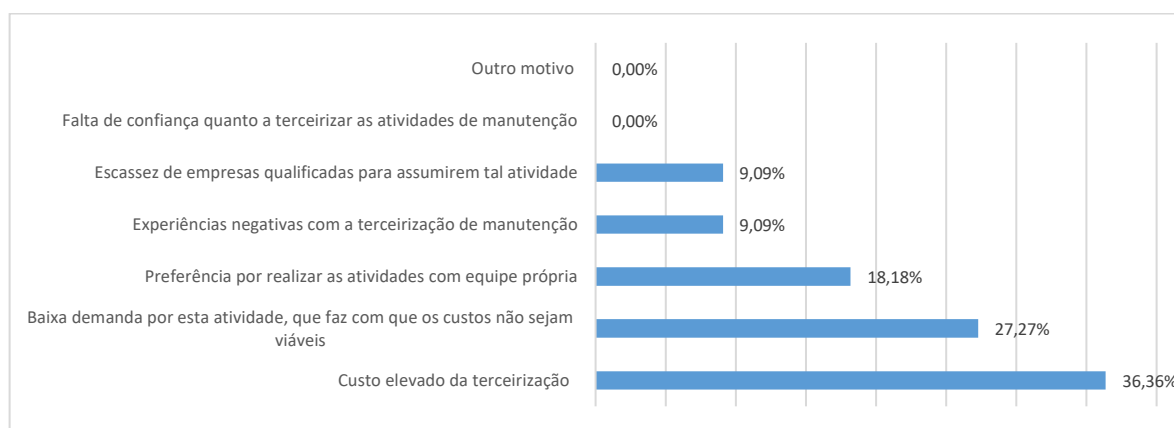
- Desempenho Histórico.
- Procedimento atualizado para seleção de fornecedor.
- Um perfeito contrato de manutenção.
- Ocorrência de sucesso e fracasso contrato de manutenção.
- Classificação dos participantes.
- Percepção do amadurecimento, avanço de melhoria e organização.
- Fatores terminantes do sucesso no padrão de desempenho de risco

A partir da realização dos levantamentos por meio do questionário, será realizada a apuração dos resultados, em conformidade com a pesquisa bibliográfica, com a posterior organização do trabalho escrito.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os questionários foram apresentados a 44 empresas, de diferentes portes e segmentos, em Governador Valadares e região. Destas, 29 enviaram o questionário respondido, sendo que entre as que responderam, 18 realizam a manutenção por meio de terceirização. Entre as empresas que não terceirizam as atividades (n=11), as motivações para essa opção encontram-se distribuídas na Figura 1.

Figura 1 – Motivações para terceirizações de atividades



Fonte: Autoria própria

Ressalta-se que a terceirização da manutenção representa uma decisão caracterizada pela complexidade quanto à viabilidade dos custos, conforme considerado por Mamede e Resende (2021), pois trata-se de uma atividade-meio, diante da qual toda variação de custo ou de qualidade no serviço de manutenção apresenta influência direta na atividade fim da empresa.

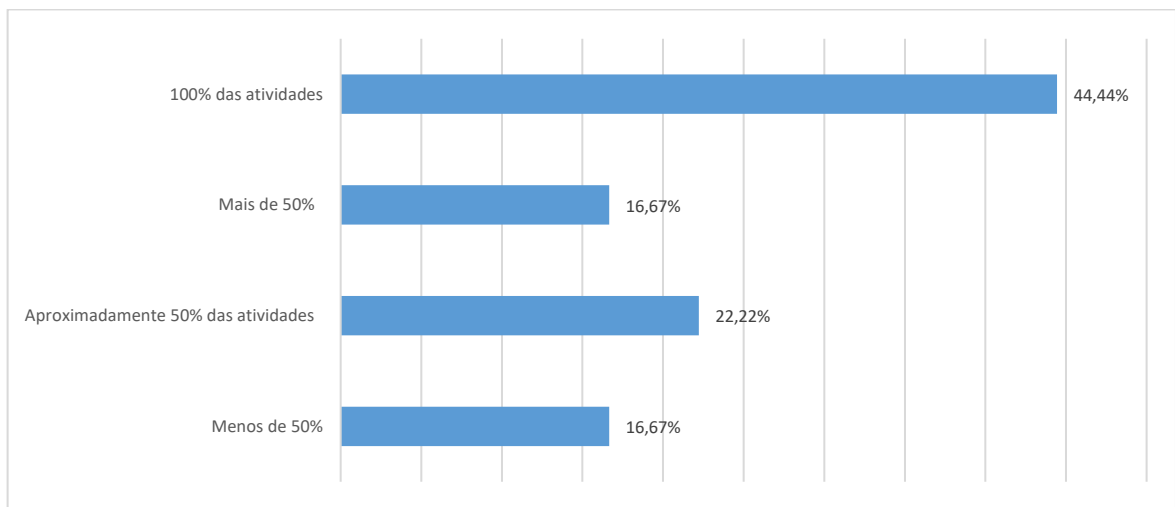
A utilização de contratos de desempenho, com cláusulas bem definidas, pode contribuir para a percepção positiva por parte dos gestores das organizações, pois favorecem a melhoria do custo-benefício da terceirização na manutenção. A realidade apontada por Ambrósio e Leite (2008) a respeito do baixo índice de utilização do contrato de desempenho e a dificuldade da definição dos indicadores pode ser



modificada a partir da adequada definição dos critérios para a realização de tais parcerias.

A primeira pergunta respondida pelos representantes das empresas que optam pela terceirização (n=18) referiu-se ao percentual aproximado de terceirização das atividades de manutenção em sua empresa. As respostas apresentaram os percentuais demonstrados na Figura 2.

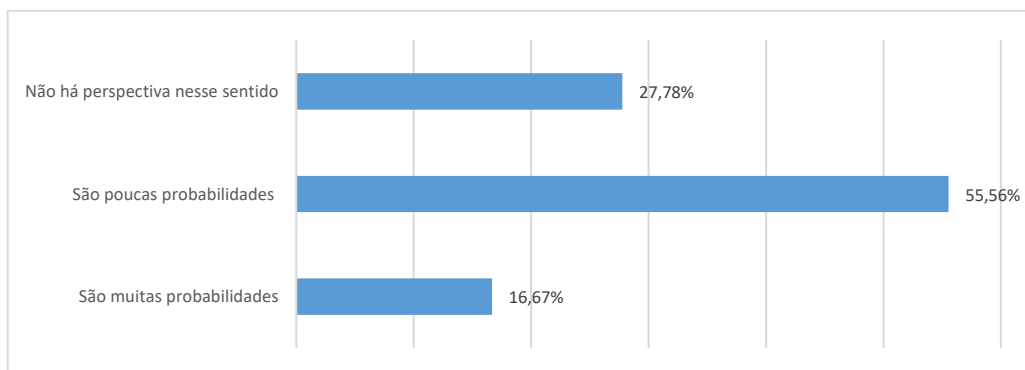
Figura 2 – Percentual aproximado de terceirização das atividades de manutenção



Fonte: Autoria própria

A terceira questão diz respeito às probabilidades de se reverter a terceirização da manutenção, voltando a utilizar equipe própria para a realização da totalidade das atividades nesse contexto, sendo que as respostas se encontram distribuídas nos percentuais demonstrados na Figura 3.

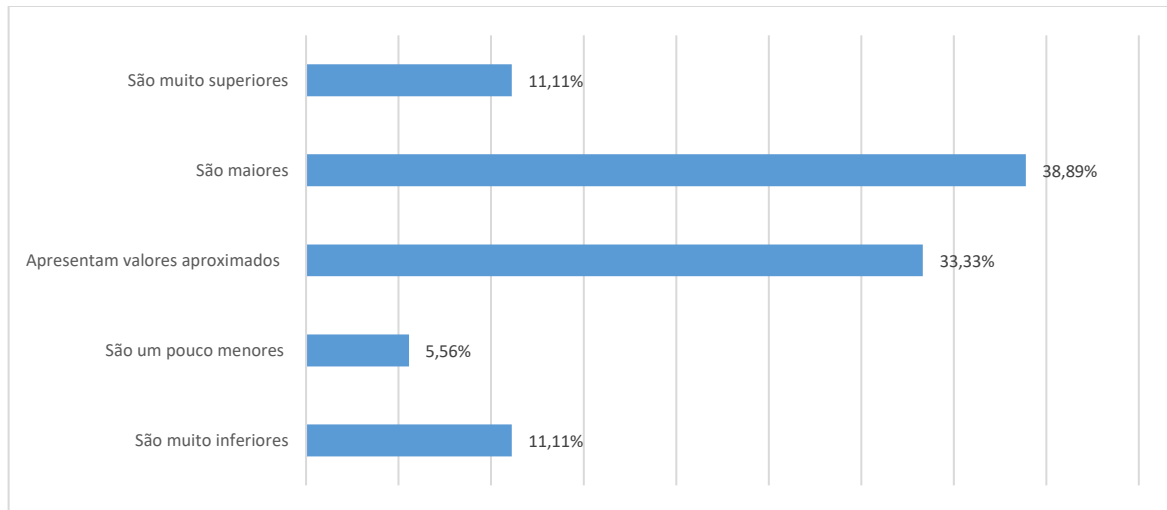
Figura 1 – Probabilidades de se reverter a terceirização da manutenção



Fonte: Autoria própria

Na quarta alternativa, perguntou-se a respeito dos custos globais de manutenção terceirizada, comparando-os com a manutenção realizada pela própria empresa (Figura 4).

Figura 4 - custos globais de manutenção terceirizada

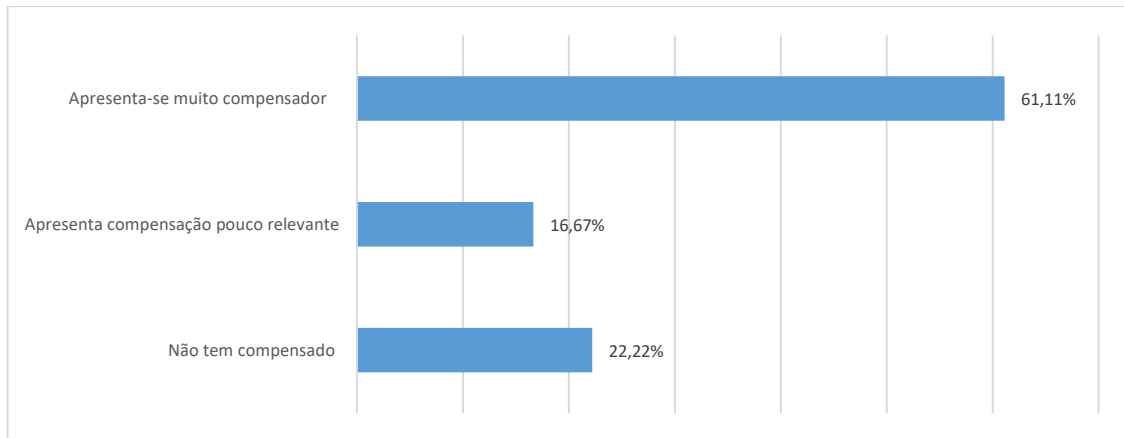


Fonte: Autoria própria

Pode-se considerar que mesmo diante do fato citado por Peres e Lima (2008), de que maioria das organizações não despertou para a importância da Engenharia de manutenção, diante da falta de controles e indicadores apropriados, conduzindo tais atividades a uma importância inferior, maioria dos entrevistados afirma que os valores da manutenção terceirizada são aproximados, maiores ou muito superiores à manutenção própria, quanto aos custos globais. No entanto, consideram viável a utilização dessa alternativa.

Nesse sentido, verifica-se a importância na análise a respeito das vantagens proporcionadas, para que esse investimento possa ser compensador. Em seguida, foi perguntado quanto ao custo-benefício relacionado à manutenção terceirizada, sendo que a distribuição das respostas pode ser observada na Figura 5.

Figura 5 - Custo-benefício relacionado à manutenção terceirizada

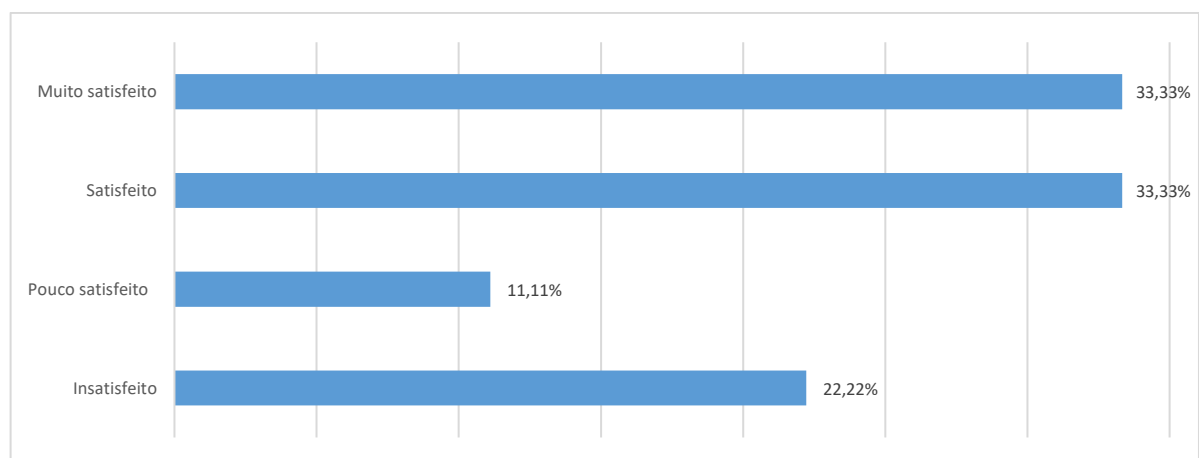


Fonte: Autoria própria

A análise a respeito da relação custo-benefício e dos custos globais da terceirização não se limita aos aspectos que se relacionam aos valores efetivamente pagos, mas envolve as alianças estratégicas citadas por Linhares e Garcia (2004), que envolvem as cláusulas de remuneração por desempenho e fazem como que os prestadores se constituam como aliados de longo prazo na cadeia de valor.

A pergunta seguinte referiu-se ao nível de satisfação com relação ao atual contrato de manutenção. A frequência das respostas pode ser observada na Figura 6.

Figura 6 - Nível de satisfação com relação ao atual contrato de manutenção



Fonte: Autoria própria

Por derradeiro, buscou-se compreender, entre diversos critérios para a seleção e avaliação a respeito da qualidade de empresas de prestação de serviços de manutenção, a percepção do gestor quanto à importância das variáveis apresentadas, atribuindo valores entre 1 e 3, considerando 1 como muito pouca ou nenhuma importância e 3 como critério de imprescindível consideração, sendo que a distribuição destas respostas se encontra no anexo do presente trabalho.

Todavia, alguns dos elementos que se destacam com relação às respostas refere-se à importância inerentes à cláusula de remuneração por desempenho e garantia de disponibilidade dos equipamentos como requisito previsto em contrato, entre outros aspectos relevantes. Nesse aspecto, Ambrósio e Leite (2008) consideram do mesmo, que a variação de custos favorece a terceirização por contrato de desempenho.

Tais considerações são convergentes ao que é citado por Vilarouca (2008), que afirma que a segurança e meio ambiente, flexibilidade, inovação, desempenho, qualidade e dependabilidade são componentes representam variáveis relacionados aos indicadores de desempenho na manutenção.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O texto discute a aplicabilidade dos contratos de execução na manutenção terceirizada. A terceirização da manutenção tem sido adotada por muitas empresas como uma forma de se concentrar em sua atividade principal e ganhar agilidade e flexibilidade. Os resultados da pesquisa indicaram que a maioria das empresas entrevistadas exigem cláusulas de remuneração por desempenho nos contratos e consideram a disponibilidade dos equipamentos como requisito essencial nesses contratos. Além disso, as empresas também valorizam a comprovação da capacitação das prestadoras de serviços, o cumprimento da legislação trabalhista e a segurança do trabalho.

Outros aspectos importantes mencionados são o compartilhamento de riscos entre fornecedores de serviços e tomadores, bem como uma atitude positiva em relação a críticas e reclamações. No entanto, a maioria dos entrevistados não se opõe à subcontratação por parte das prestadoras de serviços e não exige referências de serviços anteriores ou certificações de qualidade.

De modo geral, os entrevistados consideram a terceirização das atividades de manutenção compensadora e estão satisfeitos com os resultados. A pesquisa destaca a importância da terceirização da manutenção como parte da estratégia organizacional, visando aprimorar a disponibilidade dos equipamentos e instalações.

De modo geral, o estudo indica que os contratos de execução na manutenção terceirizada podem trazer vantagens, desde que sejam estabelecidos critérios adequados de contratação, como cláusulas de remuneração por desempenho e requisitos de disponibilidade dos equipamentos. A pesquisa também ressalta a importância de considerar a capacitação das prestadoras de serviços, a conformidade com a legislação e a segurança do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. S. **Manutenção mecânica industrial**: conceitos básicos e tecnologia aplicada. São Paulo: Érica, 2014.

AMBRÓSIO, C. W.; LEITE, M. S. A. **Contratação por Desempenho em Serviços de Manutenção: O caso da CST Arcelor Brasil**. Disponível em [http://www.guiadotrc.com.br/Gestao\\_Frotas/artigos/terceirizacao\\_manutencao.pdf](http://www.guiadotrc.com.br/Gestao_Frotas/artigos/terceirizacao_manutencao.pdf). Acessado em 09 dez. 2010.

BARBOSA PINTO, L. A.; KOVALACHE, J. L.; MARÇAL, R. F. M. **Manutenção Terceirizada por Contratação de Resultados: Uma Realidade Brasileira?** Disponível em <http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/130>. Acessado em 09 dez. 2010.

CARELLI, R. L. **Formas atípicas de trabalho**. São Paulo: LTr, 2004.

CARVALHO, A. M. de. **Implantação de sistema informatizado para planejamento e controle da manutenção** – Empresa Vileflex. Governador Valadares: Universidade Vale do Rio Doce. Monografia. 2009.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 15. ed. São Paulo: LTr, 2016.

KARDEC, A.; NASCIF, J. **Manutenção Função Estratégica**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LINHARES, A.; GARCIA, P. C. Contratos de terceirização de manutenção industrial modalidade risco: análise das expectativas do setor industrial e dos provedores de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 5, n. 2, p. 79-98, 2004.

MAMEDE, A. L. F.; RESENDE, A. A. Análise da terceirização da manutenção sob a ótica dos custos e impactos econômicos: revisão bibliográfica. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 7, n. 2, p. 155-168, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M. E. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311p. Disponível em [https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india). Acessado em março de 2022.

PERES, C. R. C.; LIMA, G. B. A. Proposta de modelo para controle de custos de manutenção com enfoque na aplicação de indicadores balanceados. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, abr. 2008.

PINTO, R. L.; GOUVÊA, M. A.; OLIVEIRA, B. Avaliação da qualidade de serviço terceirizado de manutenção em edifício comercial: o caso de uma organização pública. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, jun. 2014.

RESENDE, R. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2021.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILAROUCA, M. G. **Implementação de indicadores de desempenho na gestão da manutenção**: uma aplicação no setor plástico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, RJ.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APRESENTADO

O presente questionário tem como finalidade identificar aspectos que se referem à terceirização das atividades de manutenção da empresa. Desse modo, solicitamos que, caso tais atividades não sejam terceirizadas, apenas nos responda, entre os motivos entre os citados a seguir, qual a razão para a não terceirização (Pode ser marcada mais de uma opção):

- Custo elevado da terceirização
- Baixa demanda por esta atividade, que faz com que os custos não sejam viáveis
- Preferência por realizar as atividades com equipe própria
- Experiências negativas com a terceirização de manutenção
- Escassez de empresas qualificadas para assumirem tal atividade
- Falta de confiança quanto a terceirizar atividades de manutenção
- Outro motivo \_\_\_\_\_

1. Qual o percentual aproximado de terceirização das atividades de manutenção em sua empresa?

- Menos de 50%     Aproximadamente 50% das atividades     Mais de 50%     100% das atividades

2. Qual a sua avaliação a respeito do desempenho das atividades de manutenção realizadas pela empresa?

Ruim       Regular    Boa    Muito boa

3. As probabilidades de se reverter a terceirização da manutenção, voltando a utilizar equipe própria para a realização da totalidade das atividades nesse contexto:

São muitas probabilidades    São poucas probabilidades    Não há perspectiva nesse sentido

4. Os custos globais de manutenção terceirizada, se comparados com a manutenção realizada pela própria empresa:

São muito inferiores    São um pouco menores    Apresentam valores aproximados    São maiores    São muito superiores

5. Quanto ao custo-benefício da manutenção terceirizada, você considera que tal modalidade:

Não tem compensado    Apresenta compensação pouco relevante    Apresenta-se muito compensador

6. Acerca do atual contrato de manutenção e sua execução, você se considera:

Insatisfeito    Pouco satisfeito    Satisfeito    Muito satisfeito

7. Entre os critérios para a seleção e apreciação a respeito da qualidade das empresas de prestação de serviços de manutenção, classifique entre 1 e 3 a importância de cada avaliação, considerando 1 como muito pouca ou nenhuma importância e 3 como critério de imprescindível consideração:

- Capacitação comprovada para a atividade a ser desempenhada.
- Vedação à subcontratação de prestadores de serviços por parte da contratada
- Contrato com cláusula de remuneração por desempenho
- Garantia de disponibilidade dos equipamentos como requisito previsto em contrato
- Atenção à legislação trabalhista, considerando a responsabilidade subsidiária da organização
- Atenção aos aspectos inerentes à segurança do trabalho
- Regularidade fiscal
- Certificações de qualidade
- Fornecimento de referências de outras organizações para as quais tenha prestado serviços
- Custo mensal final inferior ao valor suportado com a manutenção realizada pela própria organização
- Flexibilidade para mudanças
- Segurança quanto ao gerenciamento de problemas
- Atitude positiva diante de críticas e reclamações
- Protocolos bem definidos
- Lead time do atendimento às demandas
- Riscos compartilhados entre fornecedora de serviços e a tomadora

## APÊNDICE – RESPOSTAS DA QUESTÃO 7

