



FACULDADE DE NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GERÊNCIA DE PROJETOS

**ELTON NOVAIS DE SOUZA**

**TERCEIRIZAÇÃO NA GESTÃO DE ENGENHARIA  
DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTÁCIO**

ARACAJU – SERGIPE  
2016

**ELTON NOVAIS DE SOUZA**

**TERCEIRIZAÇÃO NA GESTÃO DE ENGENHARIA  
DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTÁCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Negócios de Sergipe - Fanese – Curso de Pós Graduação em Gerência de Projetos, como requisito para obtenção do grau de Especialista em Gerencia de Projetos.

ARACAJU – SERGIPE  
2016

# TERCEIRIZAÇÃO NA GESTÃO DE ENGENHARIA DA FACULDADE ESTÁCIO NE

Elton Novais de Souza<sup>1</sup>

## RESUMO

A prática em Gestão de Projetos é importantíssima para a construção civil, sobretudo ao abordarmos o planejamento de escopo, custos, qualidade dos serviços manutenção e cronogramas a serem cumpridos. Observaremos neste trabalho como foi implantado e de que forma atuou a empresa terceirizada Vale Verde Engenharia na condução desta nova modalidade de gestão de obras terceirizada, que foi implantado nas unidades de Ensino Superior do Grupo Estácio na regional nordeste desde o ano de 2014, no que diz respeito também ao planejamento, contratação de mão de obra e seus resultados, obtidos ao final do período referenciado. O objetivo maior desta proposta é proporcionar melhorias em infraestrutura predial e garantir um ganho significativo na performance das obras de manutenção do grupo Estácio no nordeste. Neste trabalho fica evidenciado uma grande oportunidade para profissionais engenheiros e arquitetos, para desempenhar uma atividade de gestão terceirizada em grandes empresas, sem que para isto haja a vinculação a um contrato trabalhista, mas sim um contrato de prestador terceirizado PJ. Esta é uma tendência de terceirização da gestão de projetos que vem ganhando espaço, no momento em que as empresas relutam em minimizar os custos com contratação de equipe própria de gestão e ao mesmo tempo manter um excelente padrão de qualidade em seus diversos projetos de engenharia e manutenção predial.

Palavras-chave: terceirização, gestão, gerenciamento, controle, custos, infraestrutura, manutenção.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Pós Graduação em Gerência de Projetos pela Faculdade de Negócios de Sergipe - FANESE

## ABSTRACT

The practice in Project Management is important for the construction industry, especially in addressing the planning scope, costs, quality of service and maintenance schedules to be met. We will look at this work as it was deployed and how he served the outsourced company Vale Verde Engineering in conducting this new form of outsourced construction management, which was implemented in the higher education units Estacio Group in the regional northeast since the year 2014, with regard also to the planning, hiring of work and the results obtained at the end of the referenced period. The main objective of this proposal is to provide improvements in building infrastructure and ensuring a significant gain in performance of the group Estacio maintenance works in the northeast. This study evidenced a great opportunity for engineers and architects professionals to play an outsourced management activities in large companies, for without this there is a link to a labor contract, but a third-party provider contract PJ. This is a trend of outsourcing management projects has been gaining ground at the time that companies are reluctant to minimize costs with its own team of procurement management while maintaining an excellent standard of quality in its various engineering projects and building maintenance.

Keywords: outsourcing, management, management, control, cost, infrastructure maintenance.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que por traz do sucesso de uma obra de engenharia estão as boas práticas em Gestão de Projetos, e esta cada vez mais relacionada com o sucesso das atividades econômicas (ARBEX, 2014). No caso da construção civil que é um segmento que retrata baixo nível de produtividade e elevados níveis de desperdícios, seja com mão de obra e/ou materiais, é imprescindível a implantação de uma equipe de gerenciamento e controle na busca por melhores indicadores na gestão dos custos de manutenção e controle de execução. E foi este cenário que permitiu a terceirização da gestão de engenharia e infraestrutura nas unidades de Ensino Superior do Grupo Estácio, esta que é uma das maiores instituições privadas de ensino superior da América Latina, que conta hoje com mais de 90 cursos de graduação e 120 cursos de pós-graduação, mestrado e doutorados; e que são gerenciados e coordenados por mais de 11.000 colaboradores. Nesta visão de crescimento e desenvolvimento, foi imprescindível a adesão por uma cultura de gestão mais atuante. O crescimento das instituições da Estácio deu-se de uma forma tão repentina nos últimos anos, que os seus gestores não mais conseguiam conduzir e gerenciar os processos de obras e serviços de engenharia. Neste instante surge à empresa Vale Verde Engenharia, e em seu perfil de fiscalização, consultoria e projetos, fez garantir a melhoria dos indicadores de manutenção e em obras de reforma e ampliação da engenharia da regional da Estácio NE. No princípio muitas dúvidas e desconfiança sobre o real resultado desta operação, que com o passar dos meses percebeu-se que as atividades de manutenção obtiveram resultados satisfatórios e grande sucesso em suas realizações, e assim as obras de engenharia previstas para os períodos nas unidades NE começaram a serem realizadas, dentro de um escopo bem definido, um cronograma e custo exequíveis e principalmente com a qualidade requerida pelos nossos alunos e colaboradores. De contra partida as equipes de gestores das faculdades da regional passaram a obter uma condição de consultoria expressa e em tempo hábil para garantir a operacionalização das unidades, onde cada núcleo teve a oportunidade de identificar para nova gestão todos os acontecimentos e problemas de ordem elétrica, estrutural, manutenção, entre outros, com um único foco: planejar para atuar.

Levando-se em conta os objetivos assinalados, buscou-se identificar um plano de ação voltado para reformulação do setor de engenharia da regional onde

“A falta de engenheiros e arquitetos qualificados para a função trouxe para o mercado da construção civil a tendência de terceirização da gestão de projetos”. (MARQUES, 2015). A prospecção de novos fornecedores e uma modalidade de gestão diferenciada garantiram logo no primeiro semestre bons resultados para os indicadores de qualidade da manutenção predial das faculdades.

Dentre as atividades atribuídas a Vale Verde Engenharia, destacamos também a redução nos custos de manutenção, cumprimento do cronograma das obras contratadas, geração de escopos de serviços bem definidos, incremento no número de obras de engenharia na regional, monitoramento da infraestrutura predial das unidades e a consultoria técnica para os gestores das faculdades do grupo. Estas premissas proporcionaram o surgimento de um modelo de gestão atuante e planejado, dentro do setor de engenharia da regional, onde a contratação e a execução dos serviços estavam expondo a capacidade de operação das unidades educacionais.

A terceirização surgiu como alternativa a um processo de administração que não mais funcionava e estava ineficiente para as pretensões de crescimento do grupo, onde cada gestor de unidade não mais conseguia proporcionar uma solução para ações que envolvia a manutenção de engenharia e contratação de novos serviços para suas instalações, ao tempo que o surgimento de novos cursos proporcionava a necessidade de ampliar e fazer melhorias nas instalações prediais.

Contudo, esta nova modalidade deu tão certo, que após o primeiro ano de implantado, serviu de visibilidade para que outras unidades da Estácio fora da regional nordeste pudessem interagir e compartilhar as práticas de gestão da terceirização. Por fim o projeto então permitiu que o escritório central do departamento de engenharia da Estácio vislumbresse uma maior eficiência na execução, na qualidade e no controle das obras destinado às unidades do NE.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A estruturação do tema nos mostra como as diversas técnicas em gestão de projetos consegue atuar de forma harmoniosa na solução de inúmeros problemas que surgem em um setor de engenharia. É primordial conhecermos o histórico de cada unidade de ensino e termos acesso às mais diversas informações, de forma a

planejar a estratégia de atuação e intervenção no setor de engenharia. Neste momento os conhecimentos adotados em conjunto com as técnicas e ferramentas da gestão faz o papel de apoiador e gerenciador de mudanças. O PMBOK nos prestigiou com algumas destas técnicas, que foram essenciais para o sucesso da terceirização implantada, assim como permitiu que os resultados das aplicações viessem à tona e proporcionasse as alterações no comportamento que o setor necessitava. Ficou bem claro para as pretensões das equipes de gestão de Estácio e terceirização da Vale Verde Engenharia que aquele não era o momento para se pensar pequeno, nos tínhamos pela frente muita carência em infraestrutura e um mercado em plena ascensão.

As técnicas em destaque nos permitiu analisar cuidadosamente as realidades de cada empreendimento educacional e determinar a montagem do plano de ação a ser adotado:

1. “Definição, elaboração e gerenciamento de escopo” (PMBOK, 5ª ED.) – proporcionou direcionar a real necessidade de infraestrutura, de um forma mais clara e necessária ao atendimento das necessidades dos alunos e colaboradores;
2. “Gerenciamento dos custos dos projetos” (PMBOK, 5ª ED.) – fez surgir o planejamento para monitoramentos dos custos com mão-de-obra, materiais e equipamentos, e conseqüentemente interagir com melhor formatação dos custos, prazos, riscos e qualidade;
3. “Elaboração dos orçamentos” (PMBOK, 5ª ED.) – permitiu maior planejamento com a fabricação de projetos, elaboração de planilhas e envolvimento da equipe de suprimentos na determinação do valor real dos investimentos;
4. “Elaboração de planos de ação” (PMBOK, 5ª ED.) – garantiu o envolvimento das equipes acadêmicas, direção e engenharia na definição dos trabalhos futuros com melhoria nos números dos investimentos programados para a regional da Estácio nordeste;
5. “Monitoramento da qualidade dos projetos e identificação dos riscos” (PMBOK, 5ª ED.) – a permissão de uma equipe terceirizada fiscalizando as

frentes de serviço proporcionou maior segurança operacional, qualidade e eficiência ao sistema;

6. “Elaboração e controle de cronograma” (PMBOK, 5ª ED.) – garantiu aos investidores o cumprimento dos prazos e custos de uma forma bem clara com apresentação de relatórios físicos semanalmente e mensalmente.

É relevante destacar que os procedimentos selecionados para elaboração dos escopos dos projetos, teve um enfoque qualitativo, o que determinou a seleção e o formato das contratações dos serviços, onde a busca pela qualidade dos trabalhos foi um dos principais pilares durante as intervenções, o que incrementou o clima organizacional de forma positiva nas diversas unidades educacionais da regional nordeste. Como forma de responder à direção da Estácio Nordeste, buscou-se identificar e apresentar semanalmente os relatórios fotográficos e preenchimento RDS (registro diários dos serviços) de todas as ações desenvolvidas nas obras, uma vez que todas as unidades do núcleo eram gerenciadas e monitoradas diariamente.

Quando a coordenação de manutenção foi repassada para a gestão terceirizada, obteve-se uma interação mais detalhada do funcionamento da manutenção e sobre as necessidades e intervenção e geração de novos serviços a serem executados no âmbito das unidades do NE. Esta ação permitiu maior agilidade aos processos de gestão de infraestrutura, e através desta análise foi possível checar, analisar e planejar as atividades que iriam ser executadas tanto pelas equipes de manutenção, quanto pela engenharia, em cada núcleo educacional. E no intuito de obter maiores informações das unidades, foi repassado a todos os gestores de faculdades um formulário, a fim de que cada um pudesse expor a real situação de criticidade estrutural e necessidades de manutenção das diversas edificações, para então elaborarmos um plano de ação voltado para contratação de obras de engenharia. Neste momento cada integrante da equipe de gestão pode vivenciar uma nova realidade a respeito da proposta de trabalho de uma equipe de projetos terceirizado, onde profissionais qualificados puderam interagir junto a diretoria administrativa de cada unidade da regional e avaliar tecnicamente quais as prioridades de intervenção e manutenção para uma melhor operacionalização das faculdades dos núcleos educacionais da Estácio NE.

NÚCLEO	UNIDADE	FLUXO DE PROBLEMAS APRESENTADOS PELOS NÚCLEOS DO NORDESTE						
		Estrutural	Pinturas Predial	Novo prédio (ampliação)	Elétrica (alta)	Elétrica (média-baixa)	Manutenção e Reparos Cíviz	Manutenção Elétrica
Sergipe	FASE	X	X	X				
	Clínica Fisioterapia						X	
Alagoas	Jaraguá			X		X		
	Clínica Fisioterapia					X	X	
Pernambuco	Abdias	X	X			X		X
	Dom Bosco	X	X		X	X		
	Boa Viagem		X				X	
	Clínica Psicologia		X				X	
Paraíba	UNIUDL	X					X	
	UNIDEZ						X	X
Rio Grande do Norte	Alexandrino	X	X					
	Ponta Negra						X	X
	Zona Norte						X	
Ceará	Clínica Fisioterapia	X		X			X	X
	Via Corpus			X	X		X	X
	Centro	X	X				X	X
	Parangaba						X	X
	Moreira Campos	X					X	X
	Clínica Fisioterapia						X	
	FMJ			X		X	X	X
Piauí	CEUT	X	X	X		X	X	X
Maranhão	São Luís	X	X	X	X	X	X	X
	Gilberto Gil	X					X	X
Bahia	Fratelli Vitta						X	X
	Costa Azul						X	X
Espirito Santo	Vitoria						X	X

FORNTE: Questionário Vale Verde Engenharia - GO Estácio Nordeste

No decorrer de um ano foi vivenciado um crescimento das ações voltadas para melhorias da infraestrutura predial das unidades educacionais, então permitido um gerenciamento dos projetos de infraestrutura em suas respectivas gestões, e como resultado obtivemos uma percentual de satisfação de 100% e com ganhos de realizações em torno de 92%. Hoje os setores de suprimentos e engenharia enxergam esta realidade e já permite a implantação desta modalidade em outras regionais onde operam o grupo Estácio. Nesta modalidade pode-se adotar às práticas de gestão de projetos, como meio para solucionar os diversos problemas apresentados pelas unidades de ensino. Afinal esta formatação exige um conhecimento técnico de todas as etapas do projeto. Desde então foi possível enxergar a gestão de obras de uma forma alinhada aos padrões de engenharia do grupo e com premissas e diretrizes muito bem definidas para planejamentos futuros.

O gestor terceirizado tem um papel fundamental neste nesta nova gestão de obras quando traz para si a responsabilidade de gerir e iniciar todos os processos de intervenção de obras de engenharia, apresentando a cada gestor de faculdade um planejamento que atenda tanto às necessidades da terceirizada gestora de engenharia e da operação da unidade educacional, uma vez que muitas destas

obras de intervenção deverão ser executadas durante o período letivo, trata-se de um atendimento personalizado para cada cliente.

### 3 RESULTADO

No princípio houve alguma preocupação quanto ao resultado da implantação desta nova modalidade de gerenciamento compartilhado, mas com o passar do tempo o sucesso na execução das novas obras, com escopo e custo bem definidos e controlados, esclareceu qualquer tipo de dúvida a respeito da viabilidade e resultado que o projeto trouxe.

NÚCLEO	UNIDADE	Grau de satisfação com os serviços prestados pela Vale Verde Engenharia em suas respectivas unidades de ensino Estácio				Realização de obras e/ou serviços atendidos na gestão da Vale Verde Engenharia			
		Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Sergipe	FASE	X					X		
	Clínica	X					X		
	Fisioterapia	X					X		
Alagoas	Jaraguá	X					X		
	Jatúca	X					X		
	Clínica Fisioterapia	X					X		
Pernambuco	Abdias	X				X			
	Dom Bosco	X				X			
	Boa Viagem	X				X			
	Clínica Psicologia	X				X			
Paraíba	UNIUL	X						X	
	UNIDEZ	X						X	
Rio Grande do Norte	Alexandrino	X				X			
	Ponte Negra	X				X			
	Zona Norte	X				X			
	Clínica Fisioterapia	X				X			
Ceará	Via Corpus	X				X			
	Centro	X				X			
	Parangaba	X				X			
	Morciró Campos	X				X			
	Clínica Fisioterapia	X				X			
	FMJ	X				X			
Piauí	CEUT	X					X		
Maranhão	São Luís	X				X			
Bahia	Gilberto Gil	X					X		
	Fratelli Vitta	X					X		
	Costa Azul	X					X		
Espirito Santo	Vitoria	X					X		

FOMPE: Questionário Vale Verde Engenharia - GO Estácio Nordeste

Finalmente lembrando a todos que a gestão de terceirização somente é possível a partir do momento em que há um trabalho de parceria, responsabilidade e confiança, pois no decorrer do processo pode vir a surgir qualquer dificuldade, e todos da gestão terceirizada e da contratante devem se unir para buscar soluções imediatas para controle das ações.

Estava aberta uma nova formatação de gerência de projetos, processos de manutenção e contratação de novos serviços de engenharia, fazendo com que tanto o setor de infraestrutura, quanto de suprimentos da Estácio tivesse ganhado durante contratações dos serviços e obras de engenharia da regional nordeste.

#### 4 CONCLUSÃO

O presente documento busca conscientizar sobre as ações a partir da implantação de um modelo de gerenciamento de projetos em uma unidade educacional de nível superior. Por meio da análise de um ciclo de vida da atual operação de infraestrutura, buscou-se expor o cenário de tal forma a permitir uma reflexão sobre as experiências vivenciadas por um grupo de usuários na busca pela melhoria nos controles e nos processos. O presente documento contribuiu sob dois pontos de vista: entender que a geração de escopos criteriosos e um monitoramento próximo trabalham em parceria para melhor resultado financeiro na gestão de manutenção, e ao mesmo tempo agrega à empresa de gerenciamento um novo mercado de atuação dentro de unidades educacionais /ou equivalentes.

#### 5 REFERÊNCIAS

ARBEX, Marcos Aurélio; LIEBANTI, Alúcio Komarchesqui. RETEC - Revista de Tecnologias. FATEC Ourinhos. Avaliação da maturidade em gestão de projetos no setor da construção civil em Londrina\_PR, v.7, n.2, Londrina, PR, 2014.

MARQUES, Renata. [http://www.aecweb.com.br/cont/m/cm/gestao-terceirizada-uma-tendencia\\_5336](http://www.aecweb.com.br/cont/m/cm/gestao-terceirizada-uma-tendencia_5336).

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Guia PMBOK®*). - Quinta edição.