



Projeto Mário Travassos

Artigo de Opinião

**A gestão da cultura organizacional de
manutenção como ferramenta para elevar os
índices de disponibilidade de viaturas ASTROS.**

**André Luiz de Souza Domingues – Cap
(Opinião de inteira responsabilidade do autor)**

2022

O Exército Brasileiro desenvolve em parceria com a empresa AVIBRAS o Projeto Estratégico ASTROS, que segundo a portaria N° 41-EME, de 17 de abril de 2012, visa dotar o Exército Brasileiro de novas capacidades de apoio de fogo. Dentre as diversas entregas desse projeto tem-se as viaturas que compõem o sistema de Artilharia de Mísseis e Foguetes. Tais viaturas são dotadas de sistemas computadorizados, sistema de comunicação e possuem uma complexa manutenção mecânica.



Figura 1: viaturas do Sistema de Artilharia de Mísseis e Foguetes (Sistema ASTROS).

A aquisição desse sistema de viaturas foi uma grande conquista para a Força Terrestre Brasileira, principalmente quando se leva em conta o valor de compra de cada uma delas, que é sempre na ordem de milhões de reais. Contudo, conforme Cortês (2020) o valor de aquisição de um material de emprego militar representa apenas 30% do valor de seu ciclo de vida, enquanto o valor de operação e suporte desse material equivale a 70%.

Entende-se como operação do Sistema de Material de Emprego Militar (SMEM) em questão (ASTROS) o seu uso operacional em adestramentos, seu uso administrativo de rotina e os deslocamentos realizados por suas viaturas.

Já as atividades ligadas ao suporte prestado a esse SMEM estão os processos de aquisições, o gerenciamento de estoque de suprimentos, a capacitação de pessoal especializado, a construção de espaços físicos e a realização de manutenções preventivas e corretivas.

Em relação a manutenção realizada em prol das viaturas do Sistema ASTROS, há de se notar a extensa quantidade de documentação técnica sobre elas, o ferramental e as oficinas com estruturas adequadas para tal atividade, a existência de pessoal capacitado para realiza essa

tarefa e a existência de uma base industrial nacional para fornecer suporte técnico e peças de reposição. A simples existência desses fatores demonstra o quão bem desenvolvido está o Suporte Logístico Integrado (SLI) prestado ao Sistema ASTROS. Todavia, tudo isso se torna inócuo se não houver entre os operadores e usuários do sistema uma cultura organizacional voltada para a manutenção desse.

Conforme Viana e Ribeiro (2017), uma cultura organizacional voltada para a manutenção é um fator de sucesso para empresas e organizações. Segundo os autores, isso implica em um cenário onde “todos estão engajados sistematicamente na elevação da confiabilidade dos ativos e na sua melhor utilização para o atendimento dos objetivos das organizações produtivas.” (VIANA E RIBEIRO, 2017, p. 15). Ou seja, para criar uma cultura organizacional forte voltada para a manutenção **é necessário conscientizar todos os operadores e usuários do sistema ASTROS da importância dessa atividade, bem como criar neles um sentimento de pertencimento ao processo e aos resultados.**

Para que isso seja alcançado, deve-se entender o que é cultura organizacional. Pode-se afirmar que “A cultura (organizacional), assim, aproxima - se de modelos mentais compartilhados que levam as pessoas, numa organização, a adotar determinado comportamento” (JOHANN *et al*, posição 146, 2015) ou seja “Cultura organizacional é a maneira coletiva como as pessoas pensam e agem.” (JOHANN *et al*, posição 146, 2015 *apud* Connors e Smith, 2011: 7).

Para o Exército Brasileiro, cultura organizacional é:

[...] o padrão de premissas básicas - inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo, à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - que vem funcionando suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (EXÉRCITO BRASILEIRO, p. 10-4, 2017)

Ainda de acordo com o Exército Brasileiro (2017, p. 10-4), pode-se listar algumas dimensões básicas da cultura organizacional, como por exemplo, as regularidades comportamentais observadas, os valores dominantes adotados, as filosofias que orientam as políticas e práticas e o sentimento ou clima transmitido pelo ambiente físico e pelas interações pessoais. Quando se busca verificar esses conceitos nas Organizações Militares dotadas de viaturas ASTROS e em seus operadores observa-se o seguinte:

Em relação às regularidades comportamentais e aos valores dominantes adotados pelos operadores do sistema ASTROS pode-se citar como aspecto positivo a atitude de reservar um tempo do expediente voltado exclusivamente para a execução da rotina de manutenção

preventiva das viaturas que compõem o sistema. Essa atitude não somente destina tempo para a atividade como cria entre os integrantes do sistema a ideia de que há uma preocupação dos dirigentes da organização (Cmt Forte Santa Bárbara, Cmt OM e Cmt Bia) em relação ao assunto, uma vez que esses abrem mão de realizarem outras atividades para que seus subordinados possam dedicar-se exclusivamente à manutenção.

Quanto às filosofias que orientam as políticas e práticas, destaca-se o trabalho desempenhado pelo Centro de Instrução de Mísseis e Foguetes na formação de novos operadores do sistema. A carga horária das instruções voltadas para a manutenção do sistema vem aumentando nos últimos cursos como um esforço para conscientizar os novos operadores da importância dessa atividade, além de aumentar a expertise deles no assunto, evitando assim falhas causadas por imperícia do operador na execução da manutenção preventiva.

O sentimento ou clima transmitido pelo ambiente físico das instalações de manutenção voltadas para as viaturas do sistema é outro aspecto positivo na busca pela criação de uma cultura organizacional focada nessa atividade. Todas as instalações de manutenção são equipadas com ferramental adequado para a atividade, além de contarem com amplo espaço físico, bem arejado e com boa luminosidade, o que proporciona um ambiente salubre para a execução dos trabalhos. Vale ressaltar também que o aspecto de novo que as instalações possuem age de modo sublimar no consciente de mecânicos e operadores e faz com que esses se sintam motivados a trabalhar e melhorar seu ambiente de trabalho, melhorando também as relações interpessoais entre eles.

Por fim, é possível perceber que no Forte Santa Bárbara, que é formado por Organizações Militares voltadas para o emprego do sistema ASTROS, ocorre um bom trabalho para o desenvolvimento e gestão da cultura organizacional de manutenção, o que ajuda a manter os níveis de disponibilidade elevados.

Todavia, deve-se atentar para o fato de que toda moldagem de cultura organizacional é um projeto de longo prazo e envolve quebra ou construção de paradigmas, o que por consequência gera uma certa resistência por parte dos integrantes da organização, e sendo assim, cabe aos líderes dessa, em todos os níveis, o trabalho de manter e melhorar de forma contínua essa cultura.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Exército. **EB60-ME-22.401: GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO**. 1ª Ed. Brasília, DF, 2017.

CÔRTEZ, Alessandro Marcello de Almeida. **SUPORTE LOGÍSTICO INTEGRADO (SLI): MELHORES PRÁTICAS NA GESTÃO DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS E SISTEMAS DE DEFESA**. Rio de Janeiro, 2020. Policy Paper (Pós-Graduação Lato Senso) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

JOHANN, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara Cesário Pereira; MOREIRA, Vera Susana Lassance. **GESTÃO DA MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL (FGV MANAGEMENT)**. FGV Editora. Edição do Kindle.

VIANA, Herbert Ricardo Garcia; RIBEIRO, José Luís Duarte. Fatores de sucesso na gestão da manutenção em empresas mineradoras. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 1-20, jun./ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi>. Acesso em: 15 maio 2022.