

A GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE MANUTENÇÃO COMO FERRAMENTA PARA ELEVAR OS ÍNDICES DE DISPONIBILIDADE DE VIATURAS ASTROS

Cap André Lutz de Souza Domingues



O Exército Brasileiro desenvolve, em parceria com a empresa AVIBRAS, o Programa 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. Nesse contexto, Cortês (2020) define que os valores de aquisição de qualquer material de emprego militar são menores que os valores gastos com operação e suporte ao longo do ciclo de vida desse material.

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, em tese 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 à 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 realizar 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 sua manutenção.

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. (BRASIL, p. 10-4, 2017)

Ainda de acordo com BRASIL, 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.

Conforme Viana e Ribeiro (2017), uma cultura

Quanto às filosofias que orientam as políticas e práticas, destaca-se o trabalho desempenhado pelo Centro de Instrução de Artilharia 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 subliminar 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 Comando de Artilharia do Exército, 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 Sensu) –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>.

