



# O Caso da Transferência de Sede de uma Organização Militar da Aeronáutica

\*Tenente Coronel Aviador Paulo Henrique Mendonça Rodrigues<sup>1,2</sup>

1 Chefe da Sub-Divisão de Ensino da UNIFA – RJ

2 Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá

## RESUMO

O presente artigo insere-se no desafio acadêmico de produzir casos de ensino com características de aplicação direta no processo ensino-aprendizagem, buscando também descrever um modelo para a construção de outros tantos. Neste relatório, revelam-se os resultados do esforço de pesquisa e de entrevistas implementadas junto à disciplina de Laboratório de Estudos de Casos Reais, durante a realização do *Master in Business Administration (MBA)* em Logística, realizado pelo convênio entre a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade da Força Aérea (UNIFA), no ano de 2007. Teve como principais referenciais os manuais de *Harvard Business*, *Richard Ivey School of Business*, *European Case Clearing House* e bibliografia de Leenders & Erskine (1989). A metodologia do caso de ensino foi desenvolvida por meio do caso real da transferência da sede do 1º/11º Grupo de Aviação, da Base Aérea de Santos para a Base Aérea de Natal, permitindo a compreensão e a análise de fatores relacionados com questões de logística, gestão de processos, gerenciamento de projetos e, de forma transversal, da tomada de decisões por um gestor de organização formalmente hierarquizada relativa à gestão de seus recursos humanos. Ao final, concluiu-se o presente caso com as possibilidades de aplicação nos cursos de graduação e de pós-graduação, apresentando as notas de ensino para uso do corpo docente, bem como identifica a contribuição como referência para o aprendizado organizacional em casos semelhantes.

**Palavras-chave:** Logística operacional. Casos de ensino. Organizações militares. Casos reais.

**Recebido:** 31/03/2009

**Revisado:** 21/05/2009

**Aceito:** 26/06/2009

\*Autor: Tenente Coronel Aviador Paulo Henrique Mendonça Rodrigues possui graduação em Licenciatura Em Matemática pela Universidade Castelo Branco (2001), graduação em Curso de Formação de Oficiais Aviadores pela Academia da Força Aérea (1988), especialização em Curso de Especialização Em Psicopedagogia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2001) e mestrado-profissionalizante em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá (2005). É Chefe da Sub-Divisão de Ensino da UNIFA – RJ. Contato: paulohenrique@enriqueser.com.br.

## ABSTRACT

*This article is part of the academic challenge of producing cases of education whose characteristics have practical application in the teaching-learning process. It is also an attempt to describe a model for the development of future ones. This report shows the results from the considerable effort devoted to the research and interviews implemented during the Laboratory Studies on real cases, a subject of the Master in Business Administration (MBA) in Logistics. Such MBA was conducted due to a partnership between the Federal Fluminense University (UFF) and the University of the Air Force (UNIFA), in the year 2007. It had as main reference the manuals from Harvard Business, Richard Ivey School of Business, European Case Clearing House, and bibliography of Leenders & Erskine (1989). The methodology of the case of education was developed considering the real case of the change of the 1st / 11th Aviation Group headquarters address, from Santos Air Base to Natal Air Base, what enabled the understanding and analysis of factors related to issues of logistics, process management, project management and, indirectly, the decisions made by a manager in relation to the management of its human resources in a formally hierarchical organization. In the end, the present case reveals the possible applications in undergraduate courses and postgraduate studies through the notes of instruction for use of the faculty members, and also identifies the contribution as a reference for organizational learning in similar cases.*

**Keywords:** Operacional logistics. Cases of education. Military organizations. Real cases.

## INTRODUÇÃO

A diversidade da natureza de fatores que influenciam na decisão a ser tomada por um gestor é cada vez maior diante da dinâmica e imprevisível realidade em que se dão os negócios. Os contextos públicos, cujas práticas administrativas encontram-se num crescente acompanhamento do desenvolvimento do setor privado, não se excluem desta análise. As parcerias público-privadas podem servir como um significativo exemplo desta declaração.

As organizações militares, por outro lado, poderiam estar alheias a estes fatos, caso não se constituíssem em atividades econômicas com semelhanças, embora nem sempre reconhecidas. O transporte aéreo, durante cerca de cinquenta anos regulado pelo então Ministério da Aeronáutica, hoje Comando da Aeronáutica (COMAER), é um exemplo desta comparação, pois identifica a atuação militar em uma das principais atividades dos canais de distribuição física, entendido como movimento de bens para os usuários finais (CHURCHILL & PETER, 2000, *apud* MOREIRA, 2006).

Também é flagrante o envolvimento da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro nos modais aquaviário e rodoviário, fato que se justifica pela necessidade de sua preparação para a mobilidade dentro de suas respectivas destinações constitucionais, dentro do Ministério da Defesa.

Outra questão normalmente levantada, envolvendo as organizações militares, por serem

instituições públicas, e baseada na hierarquia formal, refere-se à flexibilidade dos processos, ou a falta dela, denotando alguma possível perda na velocidade em que as ações devem ser implementadas. Pesquisas com esse viés já se encontram publicadas por autores com formação militar e estudiosos do tema, conforme pode ser citado:

[...] a estrutura hierárquica é ferramenta básica, mas apenas enquanto organizadora de processos, não podendo comprometer a criação de competências essenciais da organização. Essa criação de competências essenciais não parece estar comprometida, visto que se dá até mesmo pela necessidade e pelo compromisso que seus membros têm com a missão da organização. (RODRIGUES, 2006, p. 15).

Ficam destacados os possíveis entendimentos que norteiam o compromisso dos gestores no cumprimento das ordens no âmbito das instituições públicas militares, visto que a hierarquia, segundo o autor, não impede a criação das competências consideradas essenciais à organização.

Esta contextualização destaca razões para que não se despreze a semelhança de experiências vivenciadas pelas empresas e pelas organizações militares, ficando ainda mais evidente quando se retoma a questão da extensão territorial e da diversidade natural do País. Portanto, Governo e setor privado necessitam de um entendimento cada vez mais aproximado acerca destes aspectos, impondo aos estudos acadêmicos um desafio de desvendar as semelhanças nas experiências que acumulam em suas atividades econômicas.



Desta forma, e considerando-se o caso de ensino como uma metodologia que descreve situações reais enquanto problemas difíceis de serem definidos e solucionados, entende-se adequado que os alunos de graduação e de pós-graduação, especialmente em cursos na área de Administração ou similares, sejam desafiados a vivenciar estas experiências por meio da análise de casos reais.

Por outro lado, os professores têm a oportunidade de observar e aprender com as soluções e sugestões que surgirão da dinâmica de discussão a ser implantada na execução do trabalho, composta de: preparação individual, discussão em pequenos grupos, discussão em grandes grupos, ponto de vista do professor e consenso final. (MAUFFETTE-LEENDERS; ERSKINE; LEENDERS, 1998; FARIAS FILHO, 2004).

No entanto, é importante considerar as dificuldades e a necessária percepção da qualidade inerentes a este processo pedagógico, claramente reveladas pelo professor Derek Abell na oportunidade em que proferiu seu discurso na *Annual CEEMAN Case Award Ceremonies*, realizada em Praga, em outubro de 1996:

*Case writing is both art and science. There are few, if any, specific prescriptions or recipes, but there are key ingredients that appear to distinguish excellent cases from the run-of-the-mill, i.e. those of which, after the class, the participants will say, "I really learned from that discussion", and, equally important, from which the professor learns too!* (ABELL, 1997 apud FARIAS FILHO, 2004).

Arte e ciência, como características afetas à competência de se escrever um caso, revelam os desafios a um corpo docente interessado pelo tema. Quanto à percepção da qualidade, ou da distinção entre excelentes casos dos demais, a citação indica a análise do sentimento de aprendizagem dos alunos e, não menos importante, dos professores.

Com o propósito de promover uma contribuição teórica à metodologia de elaboração e implementação de um caso de ensino, o presente estudo relata o caso da transferência do Primeiro Esquadrão do Décimo Primeiro Grupo de Aviação (1º/11ºGAv) de Helicópteros, da Base Aérea de Santos (BAST) para a Base Aérea de Natal (BANT), constituindo-se em uma narrativa que

permitirá ao leitor (aluno): identificar os fatores intervenientes ao processo de transferência do 1º/11ºGAv, nas condições em que se apresentava, e propor estratégias de ação e de correção, provenientes da análise do caso finalizado.

A disposição de um caso no chamado "cubo de dificuldade" (MAUFFETTE- LEENDERS, ERSKINE e LEENDERS, 1998, p. 12-18), pode ser diversificada de acordo com a omissão de análises já realizadas pelos atores envolvidos no caso. Os autores citados ensinam que existem três possíveis dimensões que integram o cubo de dificuldades:

Dimensão analítica – grau de dificuldade em termos de análise de todos os fatos envolvidos e a proposição de soluções possíveis;

Dimensão Conceitual – grau de envolvimento do leitor com um único ou múltiplos conceitos teóricos pertinentes à situação problema proposta;

Dimensão de Apresentação – grau de oferta, clareza e sequenciamento de informação e de dados para que o leitor possa utilizar na solução do caso.

O cubo de dificuldade prevê os níveis 1 a 3, em grau ascendente de dificuldade para cada uma das dimensões, cabendo ao propositor do caso a definição dos níveis, o que se dá pela redação do caso de ensino, omitindo-se ou apresentando-se dados e informações e adequando o que se solicita dos alunos ao conhecimento que já possuem sobre o tema.

Também é relevante citar que a narrativa de um caso requer a definição de objetivos pedagógicos a serem alcançados pelos alunos. Estes objetivos envolvem o conteúdo a ser desenvolvido na solução do caso e são apresentados no enredo do caso. Além disso, o desenvolvimento de um caso necessita das notas de ensino, que constituem-se em conexões entre a prática e a literatura, bem como de abordagens teóricas no campo de conhecimento de forma explícita para que o professor possa aplicá-lo de forma organizada e focada. As notas devem nortear questões para a discussão e, naturalmente, são alinhadas com os objetivos declarados no enredo e adequadas ao nível da audiência (alunos). (IKEDA, VELUDO-DE-OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2005; ROESCH, 2006)



Pelas disposições acerca do enquadramento no cubo de dificuldades, o caso apresentado a partir da próxima seção pode ser aplicado tanto no nível da graduação, quanto nos cursos de pós-graduação, nas instituições de ensino superior, públicas ou privadas, civis ou militares.

Encontra-se com a seguinte disposição no cubo de dificuldades: 1-3-2 (analítico- conceitual-apresentação), a fim de ser aplicado aos alunos de pós-graduação. Isto significa que analisarão um caso cujas decisões já foram tomadas (analítico=1), requer uma alta diversidade de conceitos sobre os temas em pauta (conceitual=3) e deixarão de contar com algumas informações necessárias à análise (apresentação=2). O organograma das instituições envolvidas (relação de subordinação), descrição das competências dos atores envolvidos e também do material transportado são algumas informações relevantes à consideração do caso não disponíveis nesta apresentação.

Aos alunos só caberá ler o texto relativo à seção 1 “O Caso” deste artigo, excluindo-se as observações e ficando o texto da seção 2 “Notas de Ensino” como sugestão de propostas de trabalho para o professor e conseqüente arquivo do caso junto às instituições de ensino. Ainda na seção 2 encontram-se sugestões de leituras complementares e as questões norteadoras que poderão ser apresentadas aos alunos conforme mudança no enquadramento do caso no cubo de dificuldades.

## 1 O CASO

### 1.1 ENREDO DO CASO

A descrição do caso aqui proposto baseou-se na coleta de dados por documentos relativos à transferência do 1º/11ºGA, entrevista com o então Comandante da BAST (principal ator do caso) e também com os oficiais que trabalharam diretamente no processo de implementação da transferência, hoje servindo na BANT, e outros que permaneceram na BAST.

Abaixo seguem-se os objetivos pedagógicos que podem dar sentido ao caso proposto a partir da próxima seção, devendo ser adequados (suprimidos ou aprimorados) a fim de ser aplicado às disciplinas

na área da Administração, mas em especial na construção do conhecimento no campo da Logística:

a) Identificar as etapas (fatos e atos) do caso conforme se define o **processo administrativo** (PODC) e os respectivos setores (atores) envolvidos na implementação da transferência da UAe;

b) Descrever as ações apresentadas, no que se refere ao atendimento ou não do que se compreende por **planejamento integrado de recursos humanos, adequada à gestão estratégica de recursos humanos**;

c) Descrever os **macro-processos** que fizeram parte do caso, avaliando em que nível foram percebidos claramente e gerenciados pelos atores envolvidos no caso;

d) Analisar se a aplicação da **metodologia de projetos** foi implementada na operacionalização da transferência da UAe, julgando em que medida poderia ter facilitado a consecução do empreendimento.

### 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Brasil, a partir da década de 1990, passou por profundas transformações econômico- financeiras que acarretaram constantes cortes no orçamento público, gerando dificuldades para manutenção da máquina estatal em todos os ministérios, exigindo cortes orçamentários que impactaram diretamente as atividades fins.

Tal situação não foi diferente para o então Ministério da Aeronáutica, resultando em significativa diminuição de horas de vôo para o adestramento dos pilotos militares normalmente realizados pelas Unidades Aéreas (UAe) da Força Aérea Brasileira, situadas em diversas Bases Aéreas. A Base Aérea é uma estrutura organizacional com a missão de dar o apoio às UAe nelas sediadas, provendo serviços de saúde, administração de pessoal, alimentação, registro patrimonial e de manutenção das aeronaves.

Visando a economia de meios em face à situação de contingenciamento de orçamento, bem como a unificação do local de sede das unidades de treinamento subordinadas a um mesmo comando operacional, o Comando da



Aeronáutica realizou estudos que culminaram na determinação da transferência do 1º/11ºGAv para a Base Aérea de Natal (BANT). E, considerando-se o fato que o 1º/11ºGAv era a única UAe apoiada pela Base Aérea de Santos (BAST), as condições de existência desta Base também fazem parte deste caso, tendo sido seu Comandante o gestor que recebeu oficialmente a ordem de transferência.

Esta determinação se deu em fevereiro de 2006, com prazo inicial para ser efetivada até abril do mesmo ano, o que gerou diversos óbices de ordem operacional (logística de material e pessoal), financeira e patrimonial para as decisões que foram tomadas pelo Comandante da BAST. Por esse motivo, embora o caso se refira a uma decisão tomada pela alta administração do Comando da Aeronáutica (COMAER), as seções que tratam do ambiente, situação problema e perfil da organização estão focadas no binômio UAe-BAST, dado que todas as decisões operacionais e ações relativas à transferência foram tomadas pelo Comandante da BAST em conjunto com o Comandante do 1º/11ºGAv.

### 1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA

A situação problema a ser solucionada é a análise do processo de transferência da UAe da Base Aérea de Santos para a Base Aérea de Natal, partindo-se do pressuposto que as providências administrativas devidas à BAST se confundem com o próprio processo de transferência do 1º/11º Grupo de Aviação, por ser este a única UAe sediada naquela Base.

Portanto, este estudo de caso está delimitado aos seguintes aspectos:

a) Transferência do pessoal lotado na UAe: plano de movimentação com os respectivos critérios operacionais, administrativos e das condições de apoio ao homem; b) Transferência de material, suprimento e equipamentos: meios de transporte (plano de mobilidade), prazos, adequação de embalagens e prioridades (anterioridade de envio) em função das melhores condições de recebimento no destino;

c) Custos envolvidos: relativos à logística do transporte, pagamento de diárias de pessoal em serviço e às movimentações do efetivo da UAe;

d) Redefinição da estrutura organizacional da BAST, com sua nova missão, ou mesmo seu plano de desativação;

e) Finalização dos relacionamentos existentes entre a BAST e sua vizinhança, haja vista a interdependência e caracterização perante a opinião pública local. Sua história e significado junto à baixada santista, em especial pela existência da prontidão de helicópteros para a realização de salvamentos e apoio junto a calamidades são fatos que merecem considerações distintivas na forma como as decisões foram tomadas;

f) O patrimônio público de toda a BAST sob responsabilidade do COMAER deveria ser preservado, não podendo ser desprezados procedimentos de segurança e suas devidas escriturações. Nesse contexto, aparece o Quarto Comando Aéreo Regional (COMAR IV), órgão imediatamente superior à BAST, também pertencente à linha decisória do caso.

### 1.4 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Primeiro Esquadrão do Décimo Primeiro Grupo de Aviação é uma Unidade Aérea (UAe) do COMAER que cumpre a missão de instrução, busca e resgate, empregando aeronaves de asas rotativas.

A Unidade Aérea do Comando da Aeronáutica tem como responsabilidade a operacionalização dos recursos para cumprimento da missão que lhe é atribuída, cabendo-lhe a formação e o treinamento das equipagens (pessoal habilitado) e a manutenção das aeronaves de sua dotação em nível orgânico.

No entanto, o presente caso se insere nos desafios em logística relativos ao Comando-Geral de Operações Aéreas (COMGAR), um órgão de direção setorial do COMAER que tem por responsabilidade a preparação e o emprego eficiente das Unidades Aéreas, na realização de operações militares reais ou simuladas da Força Aérea Brasileira, como instrumento militar do Poder Aeroespacial.

### 1.5 DESDOBRAMENTO DA AÇÃO

O desdobramento da ação está aqui descrita sob a perspectiva de dois ambientes: a BAST e os demais



atores envolvidos, como o COMGAR, o Sexto Comando Aéreo Regional (COMAR IV0, a Segunda Força Aérea (FAe II) e o próprio 1º/11º GAv e a BANT. É importante registrar que os dados coletados são oriundos da leitura de documentos e entrevistas com gestores diretamente envolvidos no caso, dos diversos níveis da cadeia hierárquica do COMAER.

Ao final das entrevistas, ficou claro que o ator que detinha o maior número de informações era o Comandante da BAST, principal articulador de todas as tarefas que deram conta da transferência da UAe. Em suas declarações, foi possível compreender que obteve imprescindíveis apoios nas pessoas que representavam setores-chaves da Administração, tanto do próprio COMAER, quanto das autoridades locais (Santos) e outras Forças (Exército, Marinha e Auxiliares). Por outro lado, alguns óbices também puderam ser atribuídos à falta de envolvimento de outros representantes.

#### 1.5.1 A BAST E OS DEMAIS ATORES ENVOLVIDOS

O Comandante da BAST recebeu em fevereiro de 2006 a determinação do Estado-Maior do Aeronáutica de transferir o 1º/11º GAv para a BANT, com prazo definido para abril do mesmo ano. Até este evento, nenhuma ação havia ainda sido operacionalizada, bem como não se apresentou àquele Comandante qualquer tipo de plano de mobilização, com definições de recursos ou critérios a serem considerados, senão que: todo o efetivo de pessoal e todo o patrimônio deveria ser deslocado.

O Comandante da BAST, juntamente com sua assessoria direta (comandantes dos esquadrões de Comando, Pessoal, Intendência e Saúde, Batalhão de Infantaria e Prefeitura de Aeronáutica de Santos), reuniu-se com o Comandante do 1º/11º GAv para estabelecer um plano de comunicação do fato ao efetivo e de operacionalização da ordem recebida.

Inicialmente, fez um levantamento das questões envolvidas, tendo adotado um princípio norteador de suas ações: declarou que as decisões deveriam preservar o bem-estar dos militares envolvidos e de seus familiares, garantindo o

melhor para quem fosse transferido e para quem ficasse. Entendeu que a data preconizada interferiria nos assuntos particulares, como ano letivo, emprego de familiares etc. Além disso, previu questões ligadas ao interesse do COMAER em relação à segurança, como:

a- diminuição do empenho e atenção ao serviço, por parte dos soldados, devido à insatisfação e desestímulo uma vez que era compreendido que a BAST seria desativada com a saída do 1º/11º GAv (única UAe apoiada pela Base);

b- tentativas de invasão do patrimônio da BAST, por proximidade de áreas dominadas pelo crime organizado;

c- diminuição do efetivo, uma vez que a Base seria transformada em um Destacamento.

Como consequência destas constatações, grupos de trabalho foram criados e assim distribuídos:

a- Equipes da BAST:

Recursos Humanos: tratar de assuntos do Plano de Movimentação do ano corrente, o específico da UAe e projeção do efetivo (diagonal de efetivo do NuBAST para desmobilização)

Comissão de acompanhamento dos bens patrimoniais: composta por militares da Base e da UAe, com o objetivo de transferir os bens móveis e imóveis para as diversas OM de destino;

Orçamentária-Financeira: com a finalidade de prover as contratações e aquisições necessárias, bem como manutenção da vida vegetativa da OM até sua transformação em UGR (unidade gestora responsável).

b- Equipes do 1º/11º GAv

Organizadas e distribuídas conforme os seguintes objetivos:

- Planejamento da instrução para o ano de 2007 em Natal, pois o começo da instrução seria em 05 de janeiro de 2007;

- Formar recursos humanos para 2007, com ênfase aos mecânicos, tripulantes operacionais e instrutores de vôo; e

- Planejar o deslocamento do material.



Vale ressaltar, ainda, que o Comandante da BAST buscou ativar atividades (operações) militares com o Exército Brasileiro e com a própria FAB, que acabaram por gerar entrevistas na mídia local para esclarecimentos à população, dando sentido de existência à BAST e buscando conquistar o apoio da população em favor das ações administrativas em vias de implementação.

Sabendo de que havia sido formado um Grupo de Trabalho na BANT para viabilizar a chegada do 1º/11º Gav, o Comandante da BAST solicitou uma visita deste grupo a Santos no sentido de que pudessem compreender *in loco*, as condições e necessidades envolvidas na transferência.

Juntamente com o Comandante do 1º/11º GAv seus assessores foram, a uma reunião em Brasília, da qual participaram todos os órgãos de direção geral (alta administração da Aeronáutica), as respectivas diretorias, como a de Administração de Pessoal e de Material, e comandos operacionais. Naquela oportunidade, foram levantados os fatores críticos para o desenvolvimento das tarefas, tendo sido tratados os seguintes aspectos: a- logística do transporte do material carga da UAe: seria transportado por caminhão;

b- o material bélico seria transferido para a Base Aérea de São Paulo;

c- transferência do pessoal: um plano de movimentação específico, permitindo uma flexibilidade de escolha para os militares;

d- condições de manutenção dos helicópteros (H-50): a BANT deveria se preparar para assumir a manutenção de nível base;

e- a Prefeitura de Aeronáutica de Natal deveria disponibilizar o quantitativo de imóveis suficientes para absorver o efetivo transferido;

f- o voo de instrução deveria começar já em 5 de janeiro de 2007, e portanto o Grupo de Trabalho já teria providenciado as condições operacionais relativas à pista de grama, quadrados e instalações para a chegada da UAe, infra-estrutura necessária para o voo de instrução de helicópteros.

Durante o desenvolvimento das ações, o Comandante da BAST esteve em reuniões com representantes dos comandos operacionais superiores e de administração de pessoal, no sentido

de que fosse priorizado um plano de movimentação definido por sua equipe, bem como do prazo inicial para a transferência.

#### 1.5.2 A BANT

Na BANT, o cenário que se apresentou para a chegada do 1º/11º GAv foi o seguinte:

a- Pelo tipo de voo e dado o volume do tráfego aéreo de Natal, os helicópteros não puderam operar nas proximidades da pista, passando a operar em uma área que não conta com o controle da TWR sobre seus pousos e decolagens;

b- Não foram preparados os quadrados de instrução e a pista de grama.

c- O cenário apresentava-se da seguinte forma:

Fatores contingenciais: a instrução aérea do ano corrente (2006) não poderia sofrer interrupções; recebimento das primeiras mulheres pilotos formadas em 2006 para a instrução de voo em 2007; e mudança de subordinação operacional da Segunda Força Aérea (II FAe) para a Primeira Força Aérea (I FAe).

Deficiências de apoio na BANT: inexistência de elementos essenciais à instrução com helicópteros (pista de grama e quadrados para treinamento de manobras e pouso para o helicóptero, condições naturais da vegetação para que houvesse o treinamento de área restrita (somente disponível a cerca de 20 min. de voo da BANT), inexistência de instalações para receber a UAe, insuficiência de Próprios Nacionais Residenciais (PNR) para todo o efetivo transferido, entre outras.

#### 1.6 FECHAMENTO DO CASO

De todas as ações implementadas no âmbito da BAST, foram obtidos os seguintes resultados:

a- a quase totalidade de todo pessoal efetivo do 1º/11º GAv concordou com a transferência para Natal. Embora a diretriz fosse a de fazer cumprir os critérios normais do plano de movimentação, estes resultados obtidos deveram-se ao empenho de esclarecimentos realizados pela equipe da BAST;

b- Permaneceram na BAST, em 2007, 520 militares (efetivo reduzido em 30%), sendo 35 oficiais. A Base passou a sediar manobras e



continuou operando com a aeronave T-25 Universal para as missões administrativas;

c- A equipe da UAe dimensionou as cubagens do material para o transporte, utilizando-se do espaço do hangar para posicionamento do material distribuído no chão em lotes, por prioridade de despacho, de tal forma que em 28 de agosto de 2006 a BANT recebia a primeira aeronave H-50 Esquilo para dar início às operações da UAe; foram realizadas 5 viagens utilizando-se 3 caminhões cada; 9 helicópteros foram trasladados voando e 1 por C-130.

d- A portaria nº 1.152/GC-3, de 6 de dezembro de 2006, que alterou a qualificação da BAST para Unidade Gestora Responsável, (UGR) determinou que: os bens, direitos e obrigações da BAST fossem transferidos para o COMAR IV; atribuiu ao COMAR IV a responsabilidade pelo apoio à BAST, no tocante às execuções orçamentárias, financeiras e patrimoniais; e determinou à Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA) que tomasse providências necessárias à execução desta portaria.

Diante dessa determinação, a SEFA emitiu o FAX nº 043/SUCONT-2, de 22 de dezembro de 2006, com as orientações necessárias para que as equipes responsáveis pelas áreas de bens patrimoniais e orçamentária-financeira da BAST pudessem ter as mínimas condições para executarem as atividades, evitando problemas futuros. Essas orientações também foram transmitidas para a Sub-diretoria de Pagamento de Pessoal (SDPP) e ao COMAR IV, de forma que as atividades fossem devidamente coordenadas e controladas.

## 2 NOTAS DE ENSINO

### 2.1 SINOPSE

O 1º/11º Grupo de Aviação localizava-se na Base Aérea de Santos contando com o efetivo de 35 oficiais e 72 graduados, realizando a missão de instrução e busca e resgate. Teve sua transferência definida para a Base Aérea de Natal em fevereiro de 2006 por decisão do Alto-Comando da Aeronáutica. À época, a OM tinha uma dotação 8 helicópteros modelo H-1H (Esquilo) e contava com um

Esquadrão de Suprimento e Manutenção (ESM) na BAST provendo o apoio necessário à manutenção das aeronaves. A Base passou à condição de Núcleo de Base, contando com um plano de redução de efetivo no decorrer dos anos seguintes.

O caso encontra-se com a definição 1-3-2 no cubo de dificuldade, sendo aplicável aos alunos do CCEM com o objetivo de aprendizagem voltado à análise das decisões e ações por parte do Comandante da BAST. Não deixa de envolver outros níveis hierárquicos, como o IV COMAR, o COMGAR, o COMGAP e as I e II FAe, no sentido de serem órgãos superiores que devem definir diretrizes e critérios a serem respeitados, bem como o apoio aos trabalhos implementados. Este envolvimento macro acaba por definir um contorno organizacional (escopo) que vai além dos limites da competência do principal ator do caso em estudo: o Comandante da BAST.

### 2.2 LEITURAS COMPLEMENTARES

Além das referências recomendadas para a disciplina na qual se aplica o caso, deverão ser consultados também alguns documentos relativos à organização dos processos no COMAER, a serem pesquisados pelos alunos, como:

a- Instruções do Comando da Aeronáutica (ICA): 19-2 – Processo de Planejamento Organizacional, 30-4 – Movimentação do Pessoal Militar e 87-4 – Guarda, Manutenção e Proteção Contra Invasão e Depredação dos Imóveis Sob a Responsabilidade do COMAER;

b- Mensagens fac-símile número 43 a 45/SUCONT-2, de 22/12/06; e

c- Portaria Nº 1.151/GC-3, de 6/12/06.

Tais documentos apoiarão os alunos a responderem às questões norteadoras de discussões sobre o caso.

### 2.3 QUESTÕES NORTEADORAS PARA APLICAÇÃO DO CASO

1- Quais os principais atores envolvidos, e suas responsabilidades, na questão da transferência da UAe ?

Os alunos deverão identificar toda a cadeia hierárquica, nos segmentos administrativo e operacional, desde a alta administração, passando



pelos órgãos de direção setorial e suas OM subordinadas até o nível da UAe; (os organogramas disponíveis e as referências complementares servem de base para esta discussão). Deverão, ainda, descrever as responsabilidades a eles atribuídas quanto aos aspectos da execução orçamentária, financeira e patrimonial em decorrência da mudança de qualificação da BAST.

2- Quais as áreas envolvidas no escopo do caso e em que medida os respectivos órgãos competentes atuaram de forma a contribuir para o sucesso da missão ?

As áreas mínimas envolvidas são as da gestão dos recursos materiais e humanos, dentro da logística aplicada ao caso, porém os alunos podem identificar outras questões como a própria comunicação social corporativa, uma vez que a saída da UAe e a redução do efetivo da BAST impactaria na vida da sociedade local. Esta temática pode ser percebida na revisão da história de criação da BAST e do 1º/11º Grupo de Aviação. Os alunos devem apresentar uma crítica sobre a forma como os órgãos competentes se envolveram, ou deixaram de fazê-lo, apresentando sugestões de quais seriam suas possibilidades de ação em contribuição à concretização da transferência. As declarações do Comandante da BAST sobre a informalidade na obtenção de apoio devem servir como indicadores da linha de informalidade existente também na organização formalmente hierarquizada e o quanto isto se relaciona com o que se entende por flexibilidade das estruturas.

3- Quais estratégias operacionais e quais ações efetivamente deram conta da transferência do material e do pessoal da UAe e das novas condições em que a BAST passaria a funcionar?

Os grupos de trabalho implementados pelo Comandante da BAST se estabeleceram os fóruns de decisão e implementação de ações (grupos de trabalho) para o cumprimento da missão. Entretanto, não se estabeleceram com uma clara metodologia. O caso deixou de ser percebido por seus atores como um projeto, cuja metodologia tê-lo-ia apoiado fortemente. Espera-se que os alunos identifiquem

os processos que compuseram todo o esforço de trabalho sob a possibilidade de um trabalho por projetos. Também se espera que consigam analisar se a atenção dispensada e as decisões tomadas a respeito das pessoas (trabalhadores) estiveram ou não em consonância com o que se intitula de gestão estratégica de recursos humanos. Deverão ser também percebidas as novas necessidades e condições que definiram a nova estrutura organizacional da BAST, exercitando os conhecimentos sobre a etapa

Organização do PODC.

4- Como a BANT se encontrava ao receber a nova UAe, comprometida em reiniciar o cumprimento de sua missão na nova sede já no início de 2007 ?

É desejável que os alunos identifiquem as condições indesejáveis relacionadas com o cumprimento da missão da UAe, tanto na dimensão operacional (instrução e prontidão para atendimento de busca e resgate) quanto na dimensão do apoio material e psicossocial para os trabalhadores e seus familiares. O julgamento da questão psicossocial deve ser percebida diante dos requisitos mínimos ligados ao segmento da gestão dos recursos humanos enquanto fatores determinantes do sucesso da missão. Deverão reforçar este tema com base no tipo de atividade realizada pela UAe, com alto índice de risco e portanto requerente dos mais elevados componentes motivacionais.

## CONCLUSÃO

As contribuições da presente pesquisa se confirmam pela narrativa da seção 1, onde o caso real é apresentado na forma em que os alunos devem tomar o contato e iniciar seus trabalhos de coleta de dados, análise dos fatos reais em comparação com a teoria estudada em suas disciplinas, finalizando com a apresentação das respostas às questões norteadoras, propostas na seção 2.

É essencial reforçar que, embora alicerçado no caso real, as seções 1 e 2 apresentam um modelo resumido de escrituração de caso de ensino. Outras aplicações se revelam possíveis diante da diversidade de aspectos a serem explorados no mesmo caso, conforme compreensão da situação e do contexto



de ensino ou organizacional em que se pretende utilizá-lo.

Conclui-se por tratar de uma metodologia de ensino com claras possibilidades de contribuição para a gestão do conhecimento organizacional, considerando-se sua potencialidade de garantir a troca de experiências entre alunos e professores,

estagiários e profissionais, e também para integrar um profissional já experiente em um novo segmento ocupacional. Ou seja, os casos de ensino não se encontram restritos ao meio acadêmico, extrapolando estes muros para uma aplicação no contexto do trabalho.

## REFERÊNCIAS

FARIAS FILHO, J. R. de. **Laboratório de estudos de casos reais**. Niterói: UFF/TEP, 2004. 198p.

IKEDA, A.A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA; T., CAMPOMAR, M.C. A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. **Organização e Sociedade**, Salvador, v.12, n.34, p.141-159, jul./set., 2005.

LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. **Case research**: the case writin process. The University of Western Ontario. Ontario: Research and Publications Division, 1989. p. 74-80.

MAUFFETTE-LEENDERS: L. A., ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R. **Learning with cases**. Richard Ivey

School of Business. The University of Western Ontario. Ontario: Ivey Publishing, 1998.

MOREIRA, Otacílio. **Cadeia de suprimentos**: um novo modelo de gestão empresarial. São Paulo: Scortecci, 2006.

RODRIGUES, P. H. M. A flexibilidade organizacional na percepção de servidores civis e militares do setor Aeroespacial Brasileiro. In: SEMEAD (Seminários de Administração da FEA-USP), 10. **Anais...** São Paulo, 2006.

ROESCH, Sylvia M. A. Notas Sobre a Construção de Casos para Ensino. In: EnANPAD, 30., Salvador-BA, set./2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

