



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

ALESSANDRA CARVALHO PALOTA, Cap Int

**DESFAZIMENTO DE ITENS DE FARDAMENTO NA FORÇA AÉREA
BRASILEIRA**

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

ALESSANDRA CARVALHO PALOTA, Cap Int

**DESFAZIMENTO DE ITENS DE FARDAMENTO NA FORÇA AÉREA
BRASILEIRA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de MBA em Gestão Pública com Ênfase em Gestão de Projetos e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar
Orientador: Maj Av Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel

Rio de Janeiro

2020

ALESSANDRA CARVALHO PALOTA, Cap Int

**DESFAZIMENTO DE ITENS DE FARDAMENTO NA FORÇA AÉREA
BRASILEIRA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

ROGERIO DOS SANTOS FERREIRA Maj Int
EAOAR

THIAGO DIORGILIS RIBEIRO DANIEL Maj Av
EAOAR

DANIEL RODRIGUES FIGUEIREDO Maj Av
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho de 2020

RESUMO

A destinação de resíduos representa um fator crítico na gestão das organizações. Diante disso, considerando as implicações que a destinação dos materiais pode acarretar, este ensaio defende a tese de que a padronização dos procedimentos para descarte do fardamento é fundamental para promover uma gestão com sustentabilidade ambiental. Para isso, um argumento é que a aquisição desse tipo de material é centralizada na Subdiretoria de Abastecimento (SDAB), porém o desfazimento ocorre de maneira dissociada, a cargo de cada Gestor de Material. Levando-se em consideração o conceito de responsabilidade compartilhada previsto na Política Nacional de Resíduos Sólidos, deveria ser implantada a logística reversa, em que o fardamento fornecido pode ser reutilizado, reciclado ou descartado adequadamente. Outro argumento que será discutido é o de gerenciamento de riscos acerca da ausência de legislação que normatize o assunto no âmbito do Comando da Aeronáutica. Os gestores podem ficar expostos, comprometer um dos pilares que sustentam o *triple bottom line* da Força Aérea e, conseqüentemente, impactar na imagem que a Instituição apresenta perante a sociedade. Este conceito pressupõe que as organizações busquem o equilíbrio nas ações e decisões levando em consideração recursos ambientais, econômicos e sociais. Decorre da tese defendida a necessidade de mecanismos que viabilizem um correto descarte do fardamento. Além de resguardar os envolvidos no processo, estabelece a uniformização de entendimentos, permitindo alinhamento dos valores dos participantes aos definidos pela Força.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão de Riscos. Logística Reversa. Responsabilidade Compartilhada.

1 INTRODUÇÃO

Após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente em 1972, em Estocolmo, o termo sustentabilidade passou a ser difundido ao redor do mundo. Entretanto, apenas em 1992, com o acontecimento da Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, é que o tema ganhou relevância no âmbito nacional.

Apenas com a aprovação da Lei nº 12.305/2010 (BRASIL, 2010), que trata sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos, houve maior visibilidade do assunto e o crescente interesse da sociedade como um todo por saber qual tratamento é conferido aos materiais descartados.

Nesse contexto, para que a Força Aérea Brasileira cumpra sua missão de “Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria” estão envolvidas algumas questões logísticas, dentre elas, o fornecimento de itens de fardamento ao efetivo de militares que integram a instituição. Estes itens se tratam de um conjunto de vestimentas padronizadas distribuído aos militares conforme previsto em legislação específica.

Diante disso, considerando a criticidade que a destinação dos materiais representa, este ensaio defende que a padronização dos procedimentos para descarte do fardamento é fundamental para promover uma gestão com sustentabilidade ambiental.

A fim de sustentar esta afirmação, argumenta-se que a aquisição desse tipo de material é centralizada na Subdiretoria de Abastecimento (SDAB), porém o desfazimento ocorre de maneira dissociada, a cargo de cada Gestor de Material. A Norma que regulamenta o Sistema de Provisões da Aeronáutica (BRASIL, 2019) apenas cita que os tipos de desfazimento são a alienação através de venda ou doação e a inutilização por destruição ou incineração, sem fornecer instruções detalhadas de como proceder em cada caso.

Outro argumento que será discutido é o de gerenciamento de riscos acerca da ausência de legislação que normatize o assunto no âmbito do Comando da Aeronáutica. Os gestores podem ficar expostos e, com isso, comprometer um dos pilares que sustentam o *triple bottom line* da Força Aérea. Este conceito pressupõe que as organizações busquem o equilíbrio nas ações e decisões levando em consideração recursos ambientais, econômicos e sociais .

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Aquisição centralizada do fardamento e descarte descentralizado

A Subdiretoria de Abastecimento (SDAB) é a Organização do Comando da Aeronáutica responsável por prestar o apoio logístico do Material de Intendência nas áreas de Subsistência, Padronização, Fardamento Reembolsável e Provisões. Especificamente nestas duas últimas áreas, a SDAB é responsável pela aquisição de todo o fardamento que será utilizado pelos militares da ativa, bem como pelo controle dos níveis de estoque e fornecimento a nível nacional :

3.2.7 Planejar e adquirir fardamentos e peças complementares, estabelecidos no RUMAER, roupas brancas e de cama, não podendo outro Órgão adquiri-los, diretamente, sem a autorização prévia da SDAB, exceto quanto aos itens enumerados das Tabelas de Distribuição da TCA 168-1. (BRASIL, 2019, p.17)

3.2.29 Distribuir os materiais destinados às OM, em atendimento às Ordens de Fornecimento, segundo o método PEPS. (BRASIL, 2019, p.19)

3.2.32 Coordenar e fiscalizar o transporte do material até o seu recebimento no local de destino. (BRASIL, 2019, p.19)

Seguindo as orientações emanadas da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), combinadas com o que prevê o Guia Nacional de Contratações Sustentáveis (BRASIL, 2020), tem-se a previsão de medidas a serem adotadas em virtude da aquisição centralizada dos itens de fardamento. No entanto, no que diz respeito ao descarte destes itens, cada Organização e cada militar procede de maneiras distintas.

A Norma que regulamenta o Sistema de Provisões da Aeronáutica (BRASIL, 2019) apenas cita que os tipos de desfazimento são a alienação através de venda ou doação e a inutilização por destruição ou incineração:

6.1 Quanto ao desfazimento de material inservível, quando a destinação for a inutilização, a OM Apoiadora deverá realizar a contratação de empresa especializada para este fim. (BRASIL, 2019, p.33)

6.3 Para os itens em que a destinação for alienação, caso a OM Apoiadora verifique que é economicamente inviável ou que os itens não estão em condições de serem alienados, poderá optar pela inutilização, procedendo conforme item 6.1. (BRASIL, 2019, p.33)

Não há orientação sobre as providências em cada uma das linhas de ação, assim como não há definição de critérios para a escolha de cada procedimento. Existem boas práticas adotadas por gestores de maneira isolada enquanto outros buscam orientações e acumulam material ocioso.

Há Organizações com parceria com cooperativas para recolhimento do montante em tecido, incineração em máquinas específicas e restituição do material

sob nova apresentação, totalmente descaracterizado. Porém, há outras que não obtiveram sucesso nesse tipo de procedimento.

Com isso, há itens sem aproveitamento nas Seções de Fardamento das Unidades, aguardando procedimentos licitatórios. Neste aspecto, o uniforme a ser inutilizado contribui, inclusive, para a vulnerabilidade orgânica, uma vez que pode ocorrer desvio do material e utilização por pessoas não autorizadas em tentativas de acesso a instalações.

Levando-se em consideração, ainda, que sustentabilidade “é um princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” (ELKINGTON, 2012 p.52), há a necessidade de planejar e coordenar as ações para uma correta destinação do material sem serventia.

Tem-se, também, que a Lei nº 12.305/2010 (BRASIL, 2010), estabelece o conceito de responsabilidade compartilhada, em que todos os envolvidos são responsáveis pela destinação final do material :

XVII - responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos: conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta Lei; (BRASIL, 2010, p.3)

Pereira (2013) afirma que a lei supracitada determina que sejam estabelecidas medidas, dinâmicas e procedimentos de gerenciamento eficazes para ações públicas e privadas com relação às questões ambientais. Desta forma, em relação aos problemas que podem ser causados pela geração de resíduos e a correspondente destinação inadequada, tem a responsabilidade da Força Aérea em seu fluxo de distribuição de fardamento. Nesse aspecto, tem-se a necessidade de implantação da logística reversa: a Força deve aproveitar o material descartado reutilizando-o, encaminhar para reciclagem ou efetuar o descarte correto. Tais ações visam a garantir o fluxo do consumo até o ponto de origem e, portanto, aplicar corretamente os recursos e gerenciar a destinação, tão importantes na administração pública.

2.2 Gerenciamento de riscos e *triple bottom line*

Conforme a NBR 31000 (ABNT, 2009), entende-se por risco a possibilidade de ocorrer determinado evento e, caso ocorra, o resultado deste evento. Segundo Macêdo et al (2015), o risco é a probabilidade de acontecimento ou não de determinado episódio no desenrolar do objetivo traçado pela Organização, podendo afetar negativamente as pessoas, o patrimônio ou o ambiente em que estão inseridos.

Sendo assim, deve ser implantada a gestão de riscos. A princípio, para Macêdo et al (2015), o conceito estava ligado apenas a fatos decorrentes de catástrofes ambientais e atividades relacionadas à rotina da instituição, porém, ganhou notoriedade, passando a ser aplicado no exame de aspectos como imagem e reputação. No que tange ao descarte do fardamento, será considerado o risco da ausência de normativo que regulamente o procedimento.

De acordo com Macêdo et al (2015), a IBGC (2007) prevê quatro maneiras de tratar o risco: evitar (não seguir com a atividade), aceitar (utilizar medidas para reduzir a probabilidade de danos), prevenir (existência de plano de controle e remediação) e capacitar a organização para mitigar. Com isso, nota-se a importância de avaliar o cenário, preparar os gestores e planejar as ações para o correto desfazimento, o que contribui, inclusive, para evitar danos à reputação, imagem e credibilidade da Força.

Nesse contexto, tem-se a importância dos valores na tomada de decisão. Chauí (1994, p.339) pontua o seguinte: “ A simples existência da moral não significa a presença explícita de uma ética, entendida como filosofia moral, isto é, uma reflexão que discuta, problematize e interprete o significado dos valores morais“ . Segundo Macêdo et al (2015), a ética é entendida como um estudo da moral, cujo objetivo é traçar princípios, critérios e valores que norteiem a conduta das pessoas num ambiente diversificado.

Espera-se que o gestor atue de maneira ética, não apenas por prestar contas de suas ações dentro do ambiente organizacional, mas também por que suas decisões precisam ser justificadas à sociedade. As ações e decisões devem estar pautadas em uma análise de princípios que as fundamentem e o agente deve se responsabilizar por esses atos.

Entretanto, a instituição não pode ficar à mercê da atitude crítica do gestor. Muitos apenas reproduzem comportamentos consolidados, o que evidencia a problemática do processo de tomada de decisão, uma vez que, caso os agentes se tornem incapazes de refletir criticamente a respeito de suas atitudes, haverá a

tendência de apenas repetir o que a maioria faz. Com isso, a ausência de normativos, além de apresentar um desafio aos gestores, conforme afirmação de Silveira (2017), também expõe os gestores e a Força Aérea.

Nesse aspecto, Macêdo et al (2015) afirma que deve ser dada especial atenção à reputação da Organização, pois se trata de um valor construído arduamente e que pode sofrer abalos caso ocorra falta de credibilidade gerada por algum tipo de irresponsabilidade social. Seguindo a definição de desenvolvimento sustentável do relatório Brundtland de 1987, Elkington (2012) afirma que as empresas devem basear ações e decisões nas dimensões econômica, social e ambiental, caracterizando, com isso, o *triple bottom line*.

Segundo Elkington (2012), o pilar econômico está associado, dentre outros, à práticas de aquisições sustentáveis e investimentos socioambientais; representa, ainda, o desafio de revisar procedimentos incessantemente, buscando maior eficiência. Aos ativos e passivos da Organização são acrescentados o capital social e natural, sendo agregados bens intangíveis como reputação e valor da marca.

Em relação à gestão, o pilar ambiental prevê que haja uma avaliação dos insumos e recursos naturais na tomada de decisão. Devem ser identificados mecanismos de avaliação quanto ao esgotamento e recuperação das matérias-primas utilizadas. Quanto a isso, se faz necessário o exame dos recursos empregados – material têxtil do fardamento, por exemplo -, desde o ponto de partida até utilização final, corroborando o conceito de responsabilidade compartilhada.

O pilar social corresponde a questões culturais, sociais e éticas. Elkington (2012) afirma que não basta considerar saúde, habilidades técnicas e educação do capital humano; é necessário estabelecer prosperidade e relações de confiança. Nesse aspecto, devem ser empregados elementos que assegurem um ambiente de trabalho saudável, pois impactam positivamente no cumprimento da missão.

Com isso percebe-se a importância de uma uniformidade de ações e orientação aos integrantes da Instituição. Para que se obtenha um modelo de gestão sustentável, os três pilares que compõem o modelo do *triple bottom line* devem estar alinhados e equilibrados. Através de padrões pré-determinados de procedimentos é possível que os Chefes das Seções de Fardamento atuem de maneira alinhada aos valores pregados pela Força Aérea, contribuindo para a manutenção da imagem da Organização junto à sociedade.

3 Considerações Finais

O termo sustentabilidade ganhou notoriedade global após a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente em Estocolmo em 1972. No Brasil, no entanto, passou a ser difundido após a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, em 1992, conquistando relevância apenas em 2010 com a aprovação da Lei que trata sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Nesse contexto, para que a Força Aérea Brasileira cumpra sua missão, estão relacionados processos logísticos, dentre os quais, o fornecimento de itens de fardamento ao efetivo de militares que integram a instituição.

Este ensaio destacou que a aquisição desse tipo de material é centralizada na Subdiretoria de Abastecimento, porém o desfazimento ocorre de maneira dissociada, a cargo de cada Gestor de Material. A Norma que regulamenta o Sistema de Provisões da Aeronáutica apenas cita que os tipos de desfazimento são a alienação através de venda ou doação e a inutilização por destruição ou incineração, sem fornecer instruções detalhadas de como proceder em cada caso.

Foi discutido, ainda, sobre o gerenciamento de riscos acerca da ausência de legislação que normatize o assunto no âmbito do Comando da Aeronáutica. Os gestores podem ficar expostos e, com isso, comprometer um dos pilares que sustentam o *triple bottom line* da Força Aérea. Este conceito pressupõe que as organizações busquem o equilíbrio nas ações e decisões levando em consideração recursos ambientais, econômicos e sociais .

Portanto, é importante a atuação da Força no sentido de implementar medidas voltadas à melhoria dos processos de desfazimento, as quais irão representar uma preocupação com o meio ambiente e as gerações futuras. Sendo assim, foi fundamentada a tese de que a padronização dos procedimentos para descarte do fardamento é fundamental para promover uma gestão com sustentabilidade ambiental.

Conforme exposto, o processo que envolve o desfazimento de itens de fardamentos na Força Aérea necessita de melhorias para se atingir uma gestão com sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável apresenta uma tendência de crescimento e a implantação de mecanismos neste sentido pode trazer vantagens à instituição. Desta forma, decorre da tese defendida a necessidade de mecanismos que viabilizem um correto descarte do fardamento. Além de resguardar os envolvidos no processo, estabelece a uniformização de entendimentos, permitindo alinhamento dos valores dos participantes aos definidos pela Força.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 31000: Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.
- BRASIL. Advocacia-Geral da União. Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. Brasília: AGU, 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Portaria nº 17/AJUR, de 23 de outubro de 2019. Aprova a reedição da Norma de Sistema que dispõe sobre o Sistema de Provisões da Aeronáutica: NSCA 168-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 200, 04 nov. 2019.
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 12 out. 2019.
- BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui A Política Nacional de Resíduos Sólidos; Altera A Lei no 9.605, de 12 de Fevereiro de 1998; e Dá Outras Providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 ago. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 12 out. 2019.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1994.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, 2007.
- MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; CHEVITARESE, L. P.; FEICHAS, S. A. Q. **Ética e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- SILVEIRA, J. H. P. **Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Belo Horizonte: Poisson, 2017.
- PEREIRA, R. C. C. **Logística Reversa e a Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC): s.n., 2013.