



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

**CHARLES DA SILVA ALMEIDA**, Cap Esp Sup Tec

**Desfazimento de material aeronáutico no SISMAAB:** reformulação normativa e processual  
como caminho para a eficiência na modalidade de doação de material aeronáutico

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

**CHARLES DA SILVA ALMEIDA**, Cap Esp Sup Tec

**Desfazimento de material aeronáutico no SISMAE:** reformulação normativa e processual  
como caminho para a eficiência na modalidade de doação de material aeronáutico

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica como requisito parcial para  
aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*  
em Liderança com Ênfase em Gestão no  
COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão institucional

Orientador: Durval Aquino Mota, Cap Esp Sup  
Tec

Rio de Janeiro

2025

**CHARLES DA SILVA ALMEIDA, Cap Esp Sup Tec**

**Desfazimento de material aeronáutico no SISMA B: reformulação normativa e processual  
como caminho para a eficiência na modalidade de doação de material aeronáutico**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola  
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Presidente, Eduardo Mendes Marcondes, Maj Av - EAOAR

---

Durval Aquino Mota, Cap Esp Sup Tec - GLOG-CG

Rio de Janeiro

2025

## RESUMO

Este ensaio analisa os entraves normativos e operacionais que dificultam a eficiência da doação de material aeronáutico no Sistema de Material Aeronáutico e Bélico (SISMAB), atividade essencial para a gestão patrimonial da Força Aérea Brasileira (FAB). A promulgação da ICA 400-60/2024, ao tentar reforçar a rastreabilidade e o controle, resultou em aumento da burocracia e sobreposição normativa, comprometendo a fluidez dos trâmites. Parte-se da tese de que a ausência de critérios objetivos e fluxos bem definidos tem gerado atrasos, desperdícios e insegurança jurídica, tornando necessária uma ampla reformulação normativa e processual. O primeiro argumento apresentado defende que a revisão normativa é essencial para reduzir os formalismos, eliminar antinomias e assegurar a celeridade. O segundo argumento aponta que a reestruturação dos fluxos internos é necessária para mitigar gargalos administrativos, garantindo maior padronização, rastreabilidade e alinhamento com os princípios da Administração Pública. Como parecer, conclui-se que a adoção das propostas aqui apresentadas pode gerar impactos positivos não apenas no âmbito do SISMAB, mas também em outros sistemas logísticos da FAB, como o SISUB e o SISPROV. A replicação dessas medidas contribuirá para uma cultura institucional mais orientada por resultados, maior governança e melhor uso dos recursos públicos.

**Palavras-chave:** desfazimento; SISMAB; normatização; eficiência administrativa.

## 1 INTRODUÇÃO

O desfazimento de material aeronáutico no âmbito do Sistema de Material Aeronáutico e Bélico (SISMAB) representa uma função estratégica para a gestão patrimonial da Força Aérea Brasileira (FAB), permitindo a destinação adequada de bens inservíveis, o que contribui para a otimização dos recursos públicos. Dentre as modalidades de desfazimento previstas, a alienação sob a forma de doação destaca-se por sua relevância institucional e social, ao atender a instituições de ensino, museus, prefeituras e demais entidades interessadas. No entanto, os processos de doação têm sido marcados por uma tramitação excessivamente complexa, repleta de etapas e pareceres que comprometem a celeridade e a eficiência esperadas.

A promulgação da Instrução do Comando da Aeronáutica, ICA 400-60/2024, aprovada pela Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico (DIRMAB), promoveu alterações significativas nos trâmites normativos ao inserir novas fases processuais e ampliar a participação de diferentes instâncias decisórias. Embora orientada pelos princípios da rastreabilidade e do controle institucional, a norma acabou intensificando a burocracia e gerando sobreposições normativas, sobretudo quando confrontada com dispositivos do Manual de Suprimento, MCA 67-1/2007. Esse cenário tem provocado o aumento do tempo de tramitação dos processos, o acúmulo de materiais imobilizados e a redução da efetividade administrativa.

Paralelamente, documentos estratégicos como o Plano Setorial do COMGAP, PCA 11-1/2024, evidenciam a necessidade de aprimorar os processos de desfazimento, priorizando a transparência, a rastreabilidade e a redução dos prazos processuais. Para tanto, torna-se essencial que as normas reguladoras estejam alinhadas com as diretrizes institucionais superiores, assegurando coerência entre o planejamento estratégico e a execução administrativa.

Diante desse cenário, este ensaio defende a tese de que a ausência de critérios objetivos e fluxos bem definidos para a doação de material aeronáutico no SISMAB tem causado atrasos, desperdícios e insegurança jurídica. Para enfrentar esse problema, é essencial implementar uma reformulação normativa e processual, promovendo a padronização dos fluxos internos, a redução da burocracia e o aumento da eficiência na destinação dos bens públicos. Para sustentação dessa tese, serão apresentados dois argumentos. O primeiro é o de que a reformulação normativa é necessária para reduzir a burocracia e tornar o processo mais ágil. O segundo é que a reestruturação dos fluxos internos contribui para reduzir gargalos administrativos e melhorar a eficiência da gestão patrimonial.

## **2 REVISÃO NORMATIVA E REESTRUTURAÇÃO PROCESSUAL – CAMINHOS PARA A EFICIÊNCIA NA DOAÇÃO DE MATERIAL AERONÁUTICO**

O desfazimento de material aeronáutico por meio da doação, ainda que consolidado como prática institucional no âmbito da Força Aérea Brasileira, tem enfrentado desafios crescentes em razão da complexidade normativa e da rigidez processual. A promulgação da ICA 400-60/2024, ao estabelecer novas etapas e condicionar decisões a múltiplos pareceres e instâncias superiores, representou um avanço em termos de controle, mas também contribuiu para o aumento da burocracia e para a morosidade na tramitação. Nesse sentido, tornam-se evidentes os pontos que demandam aperfeiçoamento tanto no plano normativo, quanto na organização dos fluxos administrativos, com foco na eficiência, clareza normativa e fortalecimento da governança na gestão dos bens públicos.

### **2.1 REDUZIR A BUROCRACIA E TORNAR O PROCESSO MAIS ÁGIL**

A complexidade atual dos processos de doação no Sistema de Material Aeronáutico e Bélico (SISMAB) evidencia a necessidade de rever dispositivos normativos que impactam diretamente a celeridade e a efetividade administrativa. A emissão da ICA 400-60/2024, embora concebida com a intenção de garantir maior controle, inseriu etapas adicionais, como por exemplo a análise da Consultoria Jurídica Adjunta do Comando da Aeronáutica (COJAER) para assessorar o Comandante da Aeronáutica acerca da autorização para a doação de material aeronáutico e antinomia de legislações que, na prática, ampliaram a burocracia e criaram sobreposição de competências normativas, como a exigência de aprovação do Comandante da Aeronáutica para a doação de materiais aeronáuticos, medida que contrasta com o disposto no MCA 67-1/2007 que delega essa atribuição ao Diretor de Material Aeronáutico e Bélico.

Di Pietro (2014) afirma que uma das premissas fundamentais da boa administração pública é a simplicidade procedimental, a qual visa reduzir formalismos excessivos e tornar a gestão mais eficaz. Aplicando essa lógica à realidade do SISMAB, torna-se evidente que a revisão da ICA 400-60/2024 deve buscar a redefinição de competências e a harmonização com normas anteriores, de forma a compatibilizar controle e eficiência.

Essa revisão normativa deve considerar, ainda, os princípios de eficiência e razoabilidade, conforme defendido por Bresser-Pereira (1996), ao enfatizar a necessidade de uma administração pública gerencial baseada em resultados e orientada para o cidadão. A simplificação normativa contribui diretamente para a transparência e previsibilidade das ações

administrativas, aspectos essenciais para o bom funcionamento da gestão pública (Meirelles, 2015). Ademais, conforme Ballou (2006), a eficiência logística está diretamente relacionada ao planejamento estratégico de suprimentos, sendo crucial evitar sobreposições de competências que retardam decisões e prejudicam a fluidez dos processos.

Conforme Vieira (2011), a clareza nos papéis e responsabilidades ao longo de projetos administrativos contribui diretamente para a eliminação de retrabalhos e conflitos de competência, sendo essencial à fluidez de processos como o de doação de material aeronáutico no SISMAB. De acordo com Sordi (2011), a gestão por processos eficaz exige a eliminação de atividades redundantes, promovendo fluidez e foco no resultado. Esse princípio é diretamente aplicável à revisão dos procedimentos de doação no SISMAB.

Dessa forma, o estabelecimento de normas claras e sem sobreposições não apenas atendem às metas estabelecidas nos níveis estratégicos superiores, como também respondem a uma demanda operacional concreta da FAB.

## 2.2 REDUZIR GARGALOS ADMINISTRATIVOS E MELHORAR A EFICIÊNCIA

Embora os processos de desfazimento estejam inseridos em sistemas eletrônicos, como o SIGADAER (Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da Aeronáutica), o fluxo permanece lento devido ao excesso de etapas e à exigência de pareceres múltiplos. Campos (2016) destaca que a eficiência administrativa depende não apenas de meios tecnológicos, mas da racionalização dos fluxos internos e da clareza normativa.

Nesse sentido, é necessário que a reestruturação do processo contemple a padronização de procedimentos, a definição de prazos objetivos para cada fase e a criação de filtros que possibilitem a priorização de demandas. Tais medidas reduziriam o retrabalho e contribuiriam para maior previsibilidade e rastreabilidade, conforme estabelecido como meta no Plano Setorial do COMGAP.

Para exemplificar uma reestruturação de fluxo processual na ICA em questão, sugere-se não restringir ao EMAER a emissão das Declaração de Interesse Social e Declaração de Oportunidade e Conveniência Socioeconômica, nas quais será apontada a existência justificada de interesse público e a devida avaliação de oportunidade e conveniência socioeconômica em relação à escolha de outra forma de alienação. O fluxo deve possibilitar ao COMGAP ou COMAR da jurisdição ou a OM receptora da solicitação a emissão das declarações. Essa simples alteração tornaria o processo mais eficiente e menos engessado.

De acordo com Oliveira (2013), a melhoria da performance institucional passa pela

adoção de mecanismos de controle que sejam proporcionais e adequados à realidade operacional dos órgãos públicos, evitando o engessamento das rotinas e estimulando práticas baseadas em resultados. Essa perspectiva é reforçada por Ballou (2006), ao destacar que a eficiência nos sistemas logísticos está ligada à fluidez nos fluxos de informação e à minimização de atrasos operacionais, aspectos diretamente afetados por gargalos administrativos. Gasnier (2022) salienta que a lentidão nos fluxos de movimentação de estoques compromete a eficiência logística e gera custos ocultos. No SISMAB, a reestruturação dos fluxos de doação é essencial para evitar o acúmulo de materiais inservíveis. Como argumenta Rigby *et al.* (2020), a adoção de práticas organizacionais ágeis, baseadas em ciclos curtos, aprendizado contínuo e equipes multidisciplinares, pode reduzir a rigidez excessiva e tornar o processo decisório mais eficiente. Slack (2019) destaca que a eficiência nas operações depende da padronização de processos, definição de tempos e clareza nas responsabilidades, elementos fundamentais para a superação dos gargalos administrativos verificados no SISMAB. Assim, a reestruturação do fluxo processual de doação deve considerar tanto os aspectos legais quanto as necessidades práticas dos gestores, promovendo um modelo de gestão compatível com os objetivos estratégicos da Aeronáutica.

Portanto, reestruturar os fluxos de doação são medidas complementares e urgentes para garantir a adequada destinação de bens públicos de maneira eficiente, transparente e alinhada aos princípios da Administração Pública.

### **3 CONCLUSÃO**

O primeiro argumento apresentado demonstrou que a ausência de critérios objetivos e a complexidade normativa, intensificada pela promulgação da ICA 400-60/2024, têm causado sobreposição de competências, antinomias e aumento da burocracia nos processos de doação no âmbito do SISMAB. A revisão normativa proposta, além de necessária para a redução dos formalismos excessivos, visa harmonizar dispositivos conflitantes e restabelecer a clareza normativa, promovendo maior celeridade, previsibilidade e alinhamento com os princípios da Administração Pública, como a eficiência e a simplicidade procedimental.

O segundo argumento evidenciou que os fluxos processuais internos também carecem de padronização e objetividade, sendo marcados por múltiplas etapas, exigência de pareceres repetitivos e centralização de decisões. Tais características criam gargalos administrativos, comprometem a fluidez processual e favorecem o acúmulo de materiais imobilizados. A reestruturação desses fluxos, com definição clara de prazos, competências descentralizadas e

filtros para priorização de demandas, aparece como uma medida urgente para garantir a efetividade da gestão patrimonial e a adequada destinação dos bens públicos.

Retomando a tese, conclui-se que a ausência de critérios objetivos e fluxos bem definidos no processo de doação de material aeronáutico no SISMAB tem gerado atrasos, desperdícios e insegurança jurídica. Como demonstrado ao longo deste trabalho, a reformulação normativa e processual representa o caminho mais eficaz para superar tais entraves, promovendo uma gestão mais ágil, transparente e alinhada aos princípios constitucionais da Administração Pública.

Como parecer, destaca-se que as propostas aqui apresentadas têm implicações relevantes para outras áreas da Força Aérea Brasileira. Sistemas correlatos de gestão, como o Sistema de Subsistência (SISUB) e o Sistema de Provisões da Aeronáutica (SISPROV), podem igualmente se beneficiar das diretrizes de racionalização, simplificação e padronização procedimental. A uniformização dos fluxos e a revisão normativa contribuem para a consolidação de uma cultura administrativa orientada por resultados, reforçam a governança e ampliam a capacidade institucional de responder com eficiência às demandas da sociedade. Portanto, o modelo sugerido neste ensaio possui potencial de replicação e impacto positivo em toda a estrutura logística e administrativa da FAB.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRMAB n. 32, de 9 de março de 2007. Aprova a edição do MCA 67-1 “Manual de Suprimento”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 95, p. 39-516, 18 maio 2007. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2007/bca\\_95\\_18-05-2007.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2007/bca_95_18-05-2007.pdf). Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRMAB n. 341/PLON-1, de 19 de dezembro de 2024. Aprova a edição da ICA 400-60 “Desfazimento de Material Aeronáutico e Bélico no COMAER”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 228, p. 768-808, 20 dez. 2024. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2024/bca\\_228\\_20-12-2024.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2024/bca_228_20-12-2024.pdf). Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGAP n. 872/ADLN, de 29 de outubro de 2024. Aprova o PCA 11-1 “Plano Setorial do Comando Geral de Apoio”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 198, p. 63-165, 31 out. 2024. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2024/bca\\_198\\_31-10-2024.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2024/bca_198_31-10-2024.pdf).

Acesso em: 15 abr. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília: ENAP, 1996.

CAMPOS, V. P. **Gestão pública eficiente.** São Paulo: Atlas, 2016.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GASNIER, D. G. **Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de suprimentos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

OLIVEIRA, J. M. P. **Manual de gestão pública contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2013.

RIGBY, D. *et al.* **Ágil do jeito certo: transformação sem caos.** São Paulo: Alta Books, 2020.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A. **Gerenciamento de operações e processos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: fundamentos e aplicações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

VIEIRA, D. R. **Gestão de projetos do produto: estratégias para aumentar a competitividade industrial.** São Paulo: Atlas, 2011.