



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA 2/2023

**LAURA BERARDO MEUCCI**, Cap Int

**Transparência e Reconhecimento: Estratégias para Aprimorar a Gestão de Recursos Públicos no Comando da Aeronáutica**

Rio de Janeiro  
2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA 2/2023

**LAURA BERARDO MEUCCI**, Cap Int

**Transparência e Reconhecimento: Estratégias para Aprimorar a Gestão de Recursos Públicos no Comando da Aeronáutica**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso 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

Orientadora: Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int

Rio de Janeiro  
2023

**LAURA BERARDO MEUCCI, Cap Int**

**Transparência e Reconhecimento: Estratégias para Aprimorar a Gestão de Recursos Públicos no Comando da Aeronáutica**

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

Aprovado por:

---

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Ten Cel Av  
EAOAR

---

**Mellina** dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int  
EAOAR

Rio de Janeiro  
2023

## RESUMO

No atual panorama de desafios econômicos e sociais, a mídia e o Tribunal de Contas da União têm se concentrado nos gastos públicos, enfatizando a transparência e a eficiência no uso dos recursos. Nesse contexto, este ensaio ressalta a necessidade de aperfeiçoar as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil do Comando da Aeronáutica (COMAER), e aponta deficiências na metodologia do Prêmio Destaque, estabelecido pela Diretoria de Economia e Finanças da Aeronáutica para destacar a Unidade Executora (UG Exec) com melhor desempenho nessas atividades. Assim, a tese é de que a remodelação do Prêmio irá aprimorar a execução orçamentária, financeira e contábil do COMAER. O primeiro argumento enfatiza a importância da transparência nos critérios de avaliação e categorização das Unidades participantes. Tornar claras as informações do prêmio facilita o entendimento das UG e evita subjetividades, garantindo confiança no processo. A categorização das unidades baseada na complexidade do trabalho, com critérios bem definidos, permite uma avaliação mais equilibrada. O segundo argumento propõe que um militar da UG vencedora do prêmio seja indicado para realizar um curso de pós-graduação no exterior. Essa recompensa contingente serviria como motivação e valorização do desempenho excepcional, beneficiando tanto o efetivo quanto a Força Aérea. Assim, a remodelação da metodologia utilizada no Prêmio Destaque não somente irá aprimorar a execução orçamentária, financeira e contábil do COMAER, mas também servir de exemplo aos demais órgãos da Administração Pública Federal, assegurando o uso adequado dos recursos públicos em benefício da sociedade e aumentando a confiança dos cidadãos na Instituição.

**Palavras-chave:** Recursos públicos. Aprimoramento. Prêmio Destaque. Transparência. Recompensa Contingente.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, em meio aos desafios econômicos e sociais do país, a mídia tem direcionado cada vez mais sua atenção aos gastos públicos. A transparência e a eficiência no uso dos recursos custeados pela população têm ganhado destaque nos noticiários, especialmente quando envolvem altos valores.

A gestão desses recursos pelas instituições públicas envolve atividades de execução orçamentária, financeira e contábil. No que tange ao Comando da Aeronáutica (COMAER), é responsabilidade da Diretoria de Economia e Finanças da Aeronáutica (DIREF) prover apoio e diretrizes econômico-financeiras para suas Unidades Gestoras Executoras (UG Exec). Contudo, apesar de diversos manuais e legislações publicados com o tema, tais atividades ainda carecem de aprimoramento, culminando em restrições contábeis aplicadas pela DIREF às UG Exec.

Com o objetivo de promover a excelência nesse processo, a DIREF criou o Prêmio Destaque na Execução Orçamentária, Financeira e Contábil do COMAER, o qual destaca a Unidade com maior Grau de Performance no período de um exercício financeiro. Todavia, de acordo com a metodologia utilizada na apuração dos graus aferidos, observou-se que, ao longo do tempo, a premiação perdeu relevância, tornando necessária a sua remodelação.

Desse modo, alinhado com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), sendo um de seus objetivos aperfeiçoar a habilidade de identificar irregularidades nos atos e fatos administrativos durante a gestão orçamentária das UG (BRASIL, 2018), este ensaio defende que a remodelação da metodologia utilizada no Prêmio Destaque irá aprimorar a execução orçamentária, financeira e contábil do COMAER, uma vez que as Unidades participantes trabalharão para atingir os parâmetros estabelecidos.

O primeiro argumento é a divulgação com transparência dos roteiros de acompanhamento realizados pela DIREF, tornando mais fácil para as UG Exec entenderem qual o padrão esperado pelo COMAER, além de serem criadas categorias entre as Unidades participantes, de acordo com suas complexidades de execução.

O segundo argumento é a indicação, pelo Agente Diretor da UG Exec vencedora, de militar que tenha apresentado resultados excepcionais no período de apuração do Prêmio, para realizar curso de pós-graduação no exterior, como forma de incentivo ao aprimoramento da execução.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Com normatizações da Secretaria do Tesouro Nacional, as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil envolvem a implementação do orçamento aprovado, o gerenciamento dos recursos financeiros e o registro dessas transações, respectivamente, sendo crucial a transparência e eficiência em tais ações.

Uma gestão falha dessas atividades pode atrair a atenção da imprensa e do Tribunal de Contas da União (TCU), cuja auditoria realizada no COMAER em 2022 apontou deficiências e recomendações de aprimoramento de processos.

Com o propósito de alcançar padrões elevados de desempenho e valorizar o trabalho dedicado das UG Exec, foi estabelecido o Prêmio Destaque na Execução Orçamentária, Financeira e Contábil do Comando da Aeronáutica. Porém, foi observada a necessidade de sua remodelação, devido a algumas deficiências em sua metodologia, conforme será apresentado nas próximas sessões.

### **2.1 Transparência dos roteiros de acompanhamento e categorização de UG**

Para a composição do Grau de Performance Orçamentária, Financeira e Contábil do Prêmio Destaque, a DIREF possui roteiros de acompanhamento, nos quais constam questões avaliativas elaboradas por suas três Subdiretorias subordinadas. Entretanto, as questões avaliativas da Subdiretoria de Contabilidade não são apresentadas de forma detalhada no Manual Eletrônico de Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial, publicado pela DIREF. O respectivo Manual, anexo G do Regulamento de Administração da Aeronáutica em forma eletrônica (RADA-e), está dividido em vinte e quatro Módulos de procedimentos técnicos, abordando em seu Módulo nº 13 os critérios para a premiação de maneira subjetiva,

de modo a constar apenas os principais assuntos elencados nas questões avaliativas, sem tratar de pontuações ou método de cálculo (BRASIL, 2021).

Foi percebido que tal fator compromete o desempenho dos participantes na premiação, uma vez que não são detalhados seus itens de verificação, tornando difícil o entendimento pela UG, além de afetar a confiança e justiça no processo. Além disso, conforme sugerem Van Rinsum e Verbeeten (2012), a utilização da subjetividade nas práticas de avaliação de desempenho tem um efeito negativo, pois reduz a percepção de clareza da missão.

Nesse sentido, em consonância com a Lei da Transparência nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a qual estabelece procedimentos para garantir aos cidadãos o acesso a informações públicas de órgãos e entidades governamentais (BRASIL, 2011), o Ministério da Defesa (MD) criou o Núcleo de Assessoria de Integridade (NAI), responsável por aprimorar ações relacionadas à governança, à gestão de riscos, ao controle interno, à integridade e à ética no âmbito do MD (BRASIL, 2020), podendo ser observada a atual preocupação com o tema, cada vez mais em voga nos dias de hoje. Então, por que não trazer essa mentalidade de transparência também para os processos internos da Força Aérea Brasileira (FAB), assim como o Prêmio Destaque?

Dando continuidade, ao final de cada mês, as notas das três Subdiretorias são somadas para cada UG, realizando-se uma média aritmética entre elas para obter a nota final mensal. Ao término do período de apuração, as notas finais mensais são somadas e divididas por doze, obtendo-se a média geral de cada Unidade. Em tal cálculo, verifica-se que não é levada em consideração a complexidade de trabalho de cada UG Exec, como por exemplo o número de UG apoiadas, efetivo apoiado, força de trabalho disponível ou número de documentos emitidos ao longo do período.

Foi observado, ainda, que essa ausência de comparabilidade entre UG faz com que aquelas com menor carga de trabalho permaneçam em vantagem em relação às demais. Tal observação pode ser exemplificada a partir da premiação dos últimos dois anos, 2021 e 2022, quando a Base Aérea de Fortaleza (BAFZ) garantiu consecutivamente o primeiro lugar. Para tal feito, a BAFZ demonstrou excelente desempenho em sua execução. Não obstante, sua complexidade em termos de número de Unidades apoiadas, efetivo atendido e número de documentos emitidos é

consideravelmente menor em relação a outras UG Exec, sendo menos propensa ao erro. Tais dados podem ser retirados de sistemas informatizados internos da FAB, como o Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal e sistemas da Administração Pública Federal, como o Tesouro Gerencial. Assim, foi notado que aquelas UG com elevada complexidade e carga de trabalho sentiram-se injustiçadas.

Para resolver esse problema, propõe-se a divisão das UG participantes do Prêmio em categorias, de acordo com suas complexidades. Essa categorização pode ser observada em estudo realizado por Yang (2010), no qual utiliza uma técnica chamada de clusterização, através do agrupamento de agências bancárias com características similares, para uma avaliação de desempenho mais equitativa. Yang (2010) reforça que algumas agências podem ter um ambiente mais vantajoso que outras, a depender do nível de renda dos clientes, economia, cultura, dentre outros aspectos. Assim, a clusterização prévia às demais técnicas de avaliação de performance mostra-se vantajosa para uma comparação mais equilibrada.

Fazendo um paralelo do estudo de Yang (2010) com o Prêmio Destaque, a clusterização, ou categorização de UG, teria como base critérios como o número de UG apoiadas, efetivo apoiado, força de trabalho disponível na Unidade e número de documentos emitidos ao longo do período de apuração.

Desse modo, a remodelação do Prêmio Destaque, com a divulgação dos roteiros de acompanhamento e categorização das UG Exec, é essencial para garantir que seja concedido de forma justa e objetiva, e irá aprimorar a execução orçamentária, financeira e contábil do COMAER.

## **2.2 Indicação de gestor para vaga em UG no Exterior**

Quanto à realidade organizacional do COMAER, existem diferentes ferramentas para promover um ambiente motivacional com resultados fundamentados na eficiência e eficácia. Uma delas é a recompensa contingente, ferramenta da liderança transacional explicada por Carter, Mossholder e Harris (2018) como um acordo entre o líder e membros da equipe, no qual o líder esclarece as exigências de trabalho e fornece reconhecimento e recompensas, a depender do seu cumprimento.

No meio militar, as ferramentas de recompensa contingente normalmente empregadas como estratégia de motivação ao efetivo são dispensas do expediente administrativo, premiações intituladas como “militar padrão” ou *feedbacks* positivos. Contudo, foi observado ao longo do tempo que um estímulo maior para o desempenho elevado é a oportunidade de designação de um militar para realizar missão no exterior. Isso porque enriquece a experiência cultural e pessoal, sendo desenvolvidas habilidades de adaptação, independência e ampliação da perspectiva global, além de aprimorar o uso do idioma estrangeiro tanto para o militar quanto para sua família.

Assim, num contexto com reincidentes restrições contábeis aplicadas pela DIREF, propõe-se como incentivo à busca de melhores resultados a indicação, pelo Agente Diretor da UG Exec vencedora do Prêmio, de um militar de seu efetivo, oficial ou graduado, que tenha apresentado performance excepcional no período de apuração da premiação, para realizar curso de pós-graduação no exterior, voltado aos interesses do COMAER, como recompensa pelo excelente trabalho desenvolvido.

Tal argumento fundamenta-se em estudos os quais demonstram a recompensa contingente como forma de impactar positivamente o desempenho, pois são esclarecidas as expectativas e valorizadas as conquistas, resultando em um aumento de esforço em níveis superiores (BASS *et al.*, 2003). Ou seja, quando o líder promete recompensar os indivíduos por um trabalho excepcional, é esperado que os membros da equipe alcancem níveis de performance mais elevados (RAZIQ *et al.*, 2018).

Ademais, considerando a importância de aprimoramento constante no ambiente profissional, tal oportunidade enriquecerá, além do militar designado, a própria Força, já que contará com um indivíduo especializado, provido de conhecimentos atualizados adquiridos em instituições de ensino de excelência, de forma a acompanhar as mudanças que ocorrem não apenas no Brasil, mas no mundo. Sendo assim, quando do retorno da missão, sugere-se que o militar deverá contribuir com seus estudos em serviço das UG subordinadas à Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica, Órgão de Direção Setorial responsável pelo apoio administrativo, financeiro, contábil e patrimonial do COMAER, ao qual a DIREF está vinculada.

Diante do exposto, apesar de existirem muitas formas de incentivar o efetivo a trabalhar por um objetivo comum, a recompensa contingente de indicação para curso no exterior mostra-se eficiente e necessária à remodelação da metodologia utilizada no Prêmio Destaque, e irá aprimorar a execução orçamentária, financeira e contábil do COMAER.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este ensaio abordou a necessidade de aprimoramento na execução orçamentária, financeira e contábil do COMAER, frente às recentes restrições contábeis aplicadas, além da crescente atenção da imprensa e TCU, utilizando a remodelação do Prêmio Destaque estabelecido pela DIREF como ferramenta para elevar a performance das UG Exec. Para isso, são apresentados dois argumentos principais.

O primeiro destaca a importância da transparência dos roteiros de acompanhamento e a categorização das Unidades participantes. A clareza nas informações do prêmio e nas questões avaliativas facilita o entendimento das UG e evita a subjetividade, garantindo confiança no processo. A categorização por complexidade de trabalho, com base em critérios de execução, permite uma avaliação mais equilibrada.

O segundo argumento aborda a indicação de um militar da UG vencedora do prêmio para realizar um curso de pós-graduação no exterior. Essa recompensa contingente seria uma forma de motivar e valorizar o desempenho excepcional, aumentando os esforços em níveis superiores. Além disso, enriquece a experiência pessoal e profissional do militar, beneficiando tanto ele quanto a FAB.

Portanto, a remodelação da metodologia utilizada no Prêmio Destaque não somente irá aprimorar a execução orçamentária, financeira e contábil do COMAER, mas também servir de exemplo aos demais órgãos da Administração Pública Federal, assegurando o uso adequado dos recursos públicos em benefício da sociedade e aumentando a confiança dos cidadãos na Instituição.

## REFERÊNCIAS

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 2, p. 207, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>. Acesso em: 14 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso à informação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 25/GC3, de 21 de janeiro de 2021. Aprova a edição do Regulamento de Administração da Aeronáutica, na forma eletrônica (RCA 12-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 17, f. 1084, 26 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, f. 14766, 20 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Gabinete do Ministro. Portaria nº 2/GM-MD, de 7 de janeiro de 2020. Institui o Núcleo da Assessoria de Integridade, no âmbito da Administração Central do Ministério da Defesa. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-n-2/gm-md-de-7-de-janeiro-de-2020-237440439>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CARTER, M. Z.; MOSSHOLDER, K. W.; HARRIS, J. N. Congruence effects of contingent reward leadership intended and experienced on team effectiveness: The mediating role of distributive justice climate. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 91, n. 3, p. 465-485, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joop.12210>. Acesso em: 16 jun. 2023.

RAZIQ, M. M.; BORINI, F. M.; MALIK, O. F.; AHMAD, M.; SHABAZ, M. Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n. 2, p. 309-323, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2017-0212>. Acesso em: 14 jun. 2023.

VAN RINSUM, M.; VERBEETEN, F. H. M. The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. **Accounting and business research**, v. 42, n. 4, p. 377-396, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00014788.2012.653747>. Acesso em: 16 jun. 2023.

YANG, Z. Cross system bank branch evaluation using clustering and data envelopment analysis. **Advanced Intelligent Computing Theories and**

**Applications**, p. 238-245, 2010. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-14922-1\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-642-14922-1_30). Acesso em: 18 jun. 2023