



MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

EMA-020

OSTENSIVO

**NORMAS DE GOVERNANÇA DA MARINHA**  
**1<sup>a</sup> EDIÇÃO**

**2025**

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

**OSTENSIVO**

**EMA-020**

# **NORMAS DE GOVERNANÇA DA MARINHA**

**MARINHA DO BRASIL**

**ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

**2025**

**TIPO: NORMA**

**FINALIDADE: NORMATIVA**

**1<sup>a</sup> EDIÇÃO**

**OSTENSIVO**

**ORIGINAL**

<b>AUTENTICADO PELO ORC</b>	
Em _____ / _____ / _____	
<b>RUBRICA CARIMBO DO ORC</b>	<b>SINETE DA OM</b>

**ÍNDICE**

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>IV</b>

**1<sup>a</sup> PARTE – CONSIDERAÇÕES INICIAIS E PRINCIPAIS CONCEITOS****CAPÍTULO 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

<b>1.1. ANTECEDENTES E ASPECTOS PRELIMINARES DA GOVERNANÇA NA MB.....</b>	<b>1-1</b>
<b>1.2. HISTÓRICO DA GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>1-2</b>

**CAPÍTULO 2. GOVERNANÇA PÚBLICA – PRINCIPAIS CONCEITOS**

<b>2.1. GOVERNANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>2-1</b>
<b>2.2. MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>2-3</b>
<b>2.3. ATIVIDADES DE GOVERNANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>2-6</b>
<b>2.4. GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>2-7</b>
<b>2.5. RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO .....</b>	<b>2-10</b>
<b>2.6. VISÃO SISTÊMICA DA GOVERNANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>2-13</b>
<b>2.7. MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>2-17</b>

**2<sup>a</sup> PARTE – MODELO DE GOVERNANÇA DA MB****CAPÍTULO 3. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA DA MB**

<b>3.1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3-1</b>
<b>3.2. PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA DA MB .....</b>	<b>3-2</b>
<b>3.3. DIRETRIZES DE GOVERNANÇA DA MB.....</b>	<b>3-4</b>

<b>3.4. BENEFÍCIOS DECORRENTES DA ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS E DIRETRIZES.....</b>	<b>3-6</b>
<b>3.5. ASPECTOS CRÍTICOS PARA A PRÁTICA DOS PRINCÍPIOS E DIRETRIZES .....</b>	<b>3-7</b>

**CAPÍTULO 4. SISTEMA DE GOVERNANÇA DA MB**

<b>4.1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4-1</b>
<b>4.2. ESTRUTURA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DA MB.....</b>	<b>4-2</b>
<b>4.3. FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DA MB .....</b>	<b>4-6</b>

**ANEXOS**

<b>ANEXO A - RELAÇÃO ENTRE AS DIRETRIZES E OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA NA MB.</b>	<b>A-1</b>
<b>ANEXO B - MECANISMOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DA MB - DIRETRIZES E AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO.....</b>	<b>B-1</b>
<b>ANEXO C - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>C-1</b>

## **INTRODUÇÃO**

### **1. PROPÓSITO**

Esta publicação tem o propósito de apresentar os principais conceitos relacionados à governança e estabelecer o Modelo de Governança da Marinha do Brasil (MB), que contém os princípios, diretrizes e orientações gerais para aprimorar e integrar as estruturas e os mecanismos de governança da Instituição.

### **2. APRESENTAÇÃO**

Estas normas apresentam de maneira simplificada e objetiva a regulamentação do processo e os instrumentos necessários à aplicação, no âmbito da MB, de um conjunto de práticas que possibilita o efetivo direcionamento para uma gestão eficiente e eficaz nas Organizações Militares (OM).

Com vistas a assegurar os esforços sinérgicos da Força para o exercício da governança, dentro dos preceitos legais, é necessário estabelecer o modelo que permita avaliar, direcionar e monitorar a gestão institucional. Para isso, deverá:

- a) estruturar o Sistema de Governança da MB;
- b) orientar o funcionamento do Sistema, definindo responsabilidades, competências e relações;
- c) estabelecer os princípios e valores norteadores da condução do processo; e
- d) definir as diretrizes para a implementação das práticas e atividades necessárias ao processo de governança no âmbito da MB.

Esta publicação é composta por esta introdução e quatro capítulos, estruturados em duas partes. A primeira parte aborda o arcabouço conceitual necessário para a compreensão geral da norma e possui os seguintes capítulos: Considerações Iniciais; e Governança Pública – Principais Conceitos. A segunda parte apresenta o Modelo de Governança da MB, desdobrado nos seguintes capítulos: Princípios e Diretrizes de Governança da MB; e Sistema de Governança da MB.

**3. CLASSIFICAÇÃO**

Esta publicação, de acordo com o EMA-411, é classificada como: PMB classe B, não controlada, ostensiva, normativa e norma.

**4. CANCELAMENTO**

Esta publicação cancela a 1<sup>a</sup> Revisão do EMA-134 – Manual de Gestão Administrativa da MB, de 25 de outubro de 2018.

**1ª PARTE**

**CONSIDERAÇÕES INICIAIS E PRINCIPAIS CONCEITOS**

**CAPÍTULO 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

**CAPÍTULO 2. GOVERNANÇA PÚBLICA – PRINCIPAIS CONCEITOS**

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

## CAPÍTULO 1

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

#### 1.1. ANTECEDENTES E ASPECTOS PRELIMINARES DA GOVERNANÇA NA MB

Em decorrência do processo da Sistemática de Planejamento da Força (SISFORÇA), coordenado pela Subchefia de Estratégia do Estado-Maior da Armada (EMA), foi identificada a necessidade de estudar o aperfeiçoamento da estrutura de Governança da MB, com intuito de otimizar o processo decisório, cumprindo os requisitos normativos do Governo Federal. O estudo destacou a relevância de estabelecer, no âmbito deste Órgão de Direção-Geral (ODG), um elemento coordenador e integrador para estruturar um processo contínuo e gradual de regulamentação, alinhamento metodológico e capacitação para o exercício da “boa governança”<sup>1</sup> na MB.

Sendo assim, em julho de 2024, foi incorporado à estrutura organizacional deste Estado-Maior, o Núcleo de Assessoria de Governança da Marinha do Brasil (NAGMB), com o propósito de coordenar a integração das atividades e assuntos relacionados à governança, além de assessorar o Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) no aprimoramento da Governança da MB. A criação do NAGMB foi ratificada pelo Almirantado em setembro.

Como etapa inicial do processo de regulamentação e alinhamento metodológico, em setembro de 2024 foi divulgado, por meio de Circular, o primeiro documento que abordou especificamente o tema da governança na Instituição. Considerado um instrumento precursor da presente publicação, esse documento apresentou os conceitos e os aspectos principais da governança, visando uniformizar o entendimento adotado no âmbito da Força e servindo como base conceitual inicial para práticas integradas e coerentes com as iniciativas já adotadas na administração naval.

Nesse sentido, estas Normas constituem o arcabouço normativo do Modelo de Governança a ser implementado no âmbito da MB, detalhando os princípios, as diretrizes e os procedimentos que serão ou já são adotados, de acordo com os conceitos, orientações e

---

<sup>1</sup> Expressão frequentemente utilizada no contexto da Administração Pública, referindo-se a práticas de gestão pública que asseguram transparência, prestação de contas, responsabilidade e eficiência nos processos administrativos (Guia da Política de Governança Pública – anexo C).

recomendações estabelecidos nas publicações da Administração Pública Federal que sintetizam as boas práticas de governança para os órgãos públicos, notadamente as disposições dos diplomas legais constantes do anexo C.

### **1.2. HISTÓRICO DA GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Apesar de haver quase uma década da inserção do conceito de governança na Administração Pública, ainda é perceptível uma associação equívoca com a gestão. Embora haja uma interação muito próxima entre as atividades da governança e da gestão, a separação entre esses conceitos deve ser identificada e compreendida de maneira uniforme na organização, visando cumprir suas finalidades.

Uma vez que suas origens se encontram nas práticas de administração e controle organizacional, essa proximidade conceitual faz com que muitos confundam governança com gestão, acreditando que ambas se referem aos mesmos processos. No entanto, enquanto a gestão está focada na execução e no cumprimento de objetivos estabelecidos, a governança atua em um nível mais amplo, direcionando as políticas, garantindo transparência, responsabilidade e equidade no uso de recursos públicos. A transição de uma abordagem meramente gerencial para uma perspectiva de governança ocorreu à medida que as demandas sociais e políticas exigiram maior participação, controle e *accountability*<sup>2</sup>. Assim, ao longo do tempo, a governança passou a assumir papéis antes limitados à gestão, como a formulação do direcionamento e a mediação entre diferentes interesses, delineando uma separação clara, mas complementar, entre os dois conceitos.

Com o propósito de elucidar esse contexto, apresenta-se a síntese dos antecedentes históricos que levaram ao surgimento do conceito de governança na Administração Pública.

A Administração Pública Federal do Brasil, impulsionada pelas crises fiscais e econômicas da década de 1980 e pela pressão social por melhorias na qualidade dos serviços

---

2 Conceito que se refere à responsabilidade dos gestores e servidores públicos pela prestação de contas sobre as suas ações, decisões e a utilização dos recursos públicos. Em um contexto de governança pública, envolve a transparência, a verificação do cumprimento das políticas estabelecidas e a responsabilização em caso de falhas. Em português, o termo pode ser traduzido como “responsabilidade”, “prestação de contas” ou “responsabilização” (Guia da Política de Governança Pública – anexo C).

públicos, iniciou uma transição para um modelo de gestão mais eficiente e menos burocrático, inspirado pela Nova Gestão Pública dos anos 1990. Este movimento global incentivava a adoção de práticas da iniciativa privada, focando em eficiência, eficácia e resultados, em vez de processos, promovendo uma gestão participativa e menos centralizada. As reformas administrativas no Brasil, portanto, buscaram modernizar a administração pública, revisando modelos tradicionais e adotando abordagens que priorizavam a competitividade e a eficiência na utilização dos recursos públicos.

No contexto da busca por uma administração pública mais eficiente, a MB tem se esforçado desde 1992 para implementar ferramentas e técnicas administrativas modernas, começando pela Gestão da Qualidade Total (GQT). Em 2006, com base nas diretrizes do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), a MB lançou o Programa Netuno, que introduziu ferramentas e instrumentos voltados para a excelência na gestão administrativa da Força.

Com o crescimento das grandes organizações e a necessidade de investimento, surgiram as empresas de capital aberto, o que descentralizou o controle antes concentrado nas mãos dos proprietários. Nesse cenário, os acionistas delegam a administração a executivos, o que pode gerar conflitos de interesse e fraudes. Para mitigar esses problemas, desenvolveu-se o conceito de governança corporativa, que estabelece um conjunto de regras, sistemas e mecanismos de incentivos e monitoramento para alinhar os interesses dos executivos com os dos acionistas, garantindo que as empresas sejam dirigidas, monitoradas e estimuladas de acordo com políticas e normas organizacionais.

No cenário das organizações públicas brasileiras, os problemas estão relacionados com a confiança no governo, afetada por uma gestão que ainda é ineficiente. Para enfrentar uma sociedade mais exigente, a Administração Pública renova suas práticas de gestão para adotar o novo conceito corporativo. O conceito de governança, originalmente voltado para alinhar a gestão aos interesses das partes, agora assume um novo papel na administração pública, com foco em direcionar e fiscalizar, protegendo tanto a produção de bens e a prestação de serviços, quanto o interesse nacional.

A governança pública busca coordenar a gestão de forma consistente, promovendo transparência, ética, equidade e eficiência, com foco na integração e na participação inclusiva nas decisões, visando reconstruir a confiança entre cidadãos e instituições. No Brasil, marcos legais como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação e a Política de Governança da Administração Pública Federal têm sido fundamentais para promover transparência e definir diretrizes de governança no setor público.

A MB, como parte da Administração Pública Federal, está comprometida em cumprir esses instrumentos legais, aprimorando sua estrutura de governança e incorporando mecanismos que facilitam a adoção de seus princípios fundamentais.

## CAPÍTULO 2

### GOVERNANÇA PÚBLICA – PRINCIPAIS CONCEITOS

Para efeitos destas Normas serão adotados os conceitos especificados a seguir:

#### **2.1. GOVERNANÇA PÚBLICA**

De acordo com o disposto na Política de Governança da Administração Pública<sup>3</sup>, a governança pública é o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

A figura a seguir ilustra a dinâmica dos elementos que compõem o conceito de governança.

**Figura 1:** Elementos do Conceito de Governança Pública.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

<sup>3</sup> Artigo 2º, inciso I do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 – anexo C.

Nesse sentido, para assegurar que uma organização pública possa prover entregas com maior valor, atendendo aos interesses dos cidadãos, é necessário implementar os procedimentos e práticas dos mecanismos. Esses processos ao serem aplicados permitem à Alta Administração avaliar a situação e as demandas presentes e futuras, para direcionar uma atuação estratégica. Também possibilitam monitorar a gestão institucional, assegurando que as ações planejadas sejam executadas de forma eficiente. Dessa forma, os objetivos e resultados estabelecidos podem ser alcançados com economicidade na aplicação dos recursos públicos.

Segundo o Guia da Política de Governança Pública<sup>4</sup>, esse conceito foi estabelecido com o objetivo de formar um consenso mínimo, sendo considerado um ponto de partida orientado por um conjunto inicial de boas práticas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). No entanto, o Guia adota uma abordagem mais objetiva para a implementação da política de governança, partindo do pressuposto de que cada órgão já possui um “modelo próprio de governança pública”. Assim, apresenta o entendimento que a governança pública abrange todas as ações que uma instituição pública realiza para garantir que suas atividades estejam alinhadas aos interesses da sociedade.

O Guia ressalta que a Política de Governança Pública visa impulsionar as instituições públicas a aprimorarem a gestão que já realizam, mesmo que seus resultados atendam ao interesse público. Esse aperfeiçoamento deve ser contínuo, não apenas para que a instituição seja capaz de cumprir a sua missão, como também para criar um ambiente favorável à evolução de seu desempenho, direcionar as ações para alcançar maior eficiência e eficácia, e principalmente, para obter resultados efetivos, com maior valor público agregado. Enfim, instituir um modelo que oriente a condução de práticas e procedimentos adequados ao contexto institucional e à finalidade pública, aproximando-se de uma estratégia de governança.

---

<sup>4</sup> Guia da Política de Governança Pública – anexo C.

## 2.2. MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Mecanismo é um conjunto de procedimentos e práticas que servem de instrumento para a condução das atividades de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão institucional. É a forma estruturada do modelo de governança pública que orienta as ações e possibilita o seu exercício.

Para garantir a coordenação e a coerência dos modelos, a Política de Governança<sup>5</sup> indica a implementação de três mecanismos para o exercício da governança pública, que são: liderança, estratégia e controle. Cada mecanismo agrupa as principais práticas aplicáveis a quaisquer organizações públicas. Todavia é permitido que cada instituição defina e aplique as práticas de acordo com o contexto institucional, desde que sejam incorporados ao modelo de governança os elementos mínimos fixados pela Política de Governança Pública. A figura a seguir apresenta os mecanismos e as respectivas práticas.

**Figura 2:** Mecanismos e Práticas da Governança Pública.



Fonte: Adaptado de TCU, 2020.<sup>6</sup>

5 Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 – anexo C.

6 Referencial Básico de Governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (3ª Edição) – anexo C.

### 2.2.1. Liderança

Compreende as práticas relacionadas à influência e à autoridade dos gestores dos mais altos níveis da organização para definir a direção e garantir as condições necessárias à boa governança.

Nesse mecanismo está incluído o estabelecimento do modelo que define formalmente como a governança deve ser exercida, abrangendo a estruturação das instâncias, definição de funções, competências e responsabilidades, além da definição de instrumentos e processos que garantem decisões fundamentadas em evidências. O modelo também estabelece as diretrizes e medidas para monitorar os resultados e aprimorar continuamente o desempenho organizacional.

A promoção da integridade é um dos papéis centrais da liderança. Os gestores de alto nível são os responsáveis por definir os valores e padrões de comportamento esperados para a instituição, e principalmente servir de exemplo ao assegurar que o interesse público prevaleça sobre interesses privados. A liderança deve garantir a implementação e o monitoramento de programas de integridade para prevenir e combater fraudes, corrupção, preconceitos, vieses e conflitos de interesse.

Para cumprir essas responsabilidades, é fundamental que os membros das instâncias internas e seus assessores possuam as competências adequadas, promovam o aperfeiçoamento contínuo e sejam responsabilizados por seu desempenho, garantindo assim o fortalecimento da governança pública.

Destaca-se, como conceito elementar desse mecanismo, a capacidade da liderança de fazer cumprir, preservando a integridade dos princípios e valores, o modelo de governança estabelecido.

### 2.2.2. Estratégia

Entre as práticas afetas a esse mecanismo, destacam-se o direcionamento estratégico à instituição, alinhando o cumprimento da missão aos objetivos estatais, bem como o gerenciamento dos riscos inerentes e monitoramento contínuo dos resultados, com intuito de realizar os ajustes pertinentes.

Essas práticas devem ser executadas de forma permanente, visando à tomada de decisões para definir a estratégia que direcionará o esforço de gestão da organização para a otimização do desempenho e o alcance dos resultados, gerando entregas de maior valor. Isso envolve procedimentos como: avaliação dos ambientes interno e externo da organização, avaliação e prospecção de cenários, definição de diretrizes, estabelecimento de objetivos, elaboração de planos e ações, monitoramento de metas por meio de indicadores, além da gestão dos riscos inerentes e da priorização e alinhamento entre as necessidades da organização e as expectativas das partes interessadas.

O cerne desse mecanismo é o monitoramento contínuo e o gerenciamento dos riscos, assegurando que os esforços de gestão e execução estejam alinhados ao direcionamento estratégico estabelecido, possibilitando entregas de maior valor para a sociedade.

#### 2.2.3. Controle

Integra as práticas que visam atestar junto à sociedade a execução ordenada, ética e efetiva das atividades, dentro dos preceitos de legalidade, transparência e economicidade no uso de recursos públicos. Assegura a responsabilização dos agentes públicos por seus atos e busca validar a satisfação das partes interessadas.

Esse mecanismo se apoia no acesso de todas as informações de interesse público, permitindo a fiscalização, o controle e a avaliação das ações e responsabilidades na aplicação dos recursos e uso dos bens públicos, para certificar a conformidade dos atos realizados e o cumprimento dos resultados esperados. Além disso, inclui a avaliação da auditoria interna como instrumento para proteger o valor institucional, apoiando a liderança no direcionamento da gestão, na condução da governança e no gerenciamento dos riscos.

O aspecto central que distingue esse mecanismo é a diligência do controle interno, respaldado pela efetividade da auditoria interna, que visa não apenas viabilizar a transparência, em termos de publicidade, acesso e prestação de contas, mas principalmente para autenticar o controle externo, em termos de anuênciam dos serviços prestados, confiança na legalidade dos atos e convicção do tratamento assertivo para os desvios e infrações.

### **2.3. ATIVIDADES DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

A governança pública é exercida por meio de três atividades básicas: avaliar, direcionar e monitorar, a partir da aplicação das práticas dos mecanismos.

#### **2.3.1. Avaliar**

Consiste em examinar e compreender detalhadamente os componentes ou aspectos das demandas, dos ambientes, dos cenários, dos recursos disponíveis, das alternativas, dos riscos e benefícios das alternativas, bem como dos resultados atuais e os almejados. O objetivo é identificar e apreciar as evidências que fundamentam o direcionamento. No entanto, a reavaliação é realizada com base nas informações mais recentes obtidas com o monitoramento.

#### **2.3.2. Direcionar**

Implica em definir o caminho a ser seguido, estabelecendo os objetivos e as orientações sobre como alcançá-los. Com base nas evidências obtidas na avaliação, deve-se orientar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, priorizando e selecionando as alternativas, além de definir as diretrizes, as metas e as ações de tratamento dos riscos. Também envolve o alinhamento das estruturas e funções organizacionais necessárias para alcançar os objetivos definidos. O direcionamento cria os parâmetros para o monitoramento e pode ser ajustado após a reavaliação.

#### **2.3.3. Monitorar**

Refere-se a acompanhar sistematicamente os esforços da gestão, coletando dados e medindo o desempenho e os resultados. Essa atividade tem como objetivo averiguar o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas no direcionamento. O monitoramento fornece informações essenciais para a avaliação, gerando subsídios que permitem identificar a necessidade de ajustes ou intervenções para o direcionamento.

Desta maneira, as atividades da governança pública são interdependentes, formando um ciclo contínuo que interage com outro ciclo de atividades, visando garantir a efetividade na gestão pública. Esse processo assegura que decisões sejam tomadas com base em evidências concretas, que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e que a

transparência e a prestação de contas sejam mantidas perante a sociedade. Por meio dessas atividades, a governança pública promove a confiança e a responsabilidade, alinhando os esforços de gestão com os interesses e necessidades das partes interessadas.

#### **2.4. GESTÃO PÚBLICA**

A gestão compreende o ato de administrar estrategicamente os recursos e processos da organização para atender a um determinado propósito, englobando um conjunto amplo e interligado de atividades. Administrar, por sua vez, possui um sentido mais basilar e específico, com ênfase na organização, execução e controle sistemático das atividades, processos e recursos, baseando-se em regras e procedimentos para manter o funcionamento organizacional estável e ordenado. Essa ação está presente em todas as atividades, sejam elas rotineiras ou complexas, e se associa aos pilares do planejamento, organização, direção e controle, com foco na eficiência operacional e na conformidade com as normas.

No entanto, quando se trata da gestão, a estabilidade e ordem funcional promovidas pela administração servem como base para coordenar o alinhamento dos recursos e preparar a organização para enfrentar desafios, promover melhorias e alcançar metas de crescimento e desenvolvimento. Em outras palavras, enquanto a administração se dedica a manter a solidez, a regularidade e a harmonia funcional, a gestão busca uma atuação mais versátil e dinâmica, planejando, orientando e coordenando a implementação das diretrizes estratégicas. Assim, a gestão impulsiona a organização a seguir o direcionamento estratégico estabelecido pela governança, visando o alcance de objetivos organizacionais.

Nas organizações públicas, atualmente, a gestão refere-se ao conjunto de práticas, processos e atividades realizadas por gestores para a implementação das diretrizes estabelecidas pela governança, com foco na eficiência e eficácia das ações e na aplicação dos recursos públicos.

A gestão pública exerce duas funções:

- a) Realizadora: responsável por planejar a forma mais adequada de aplicar essas diretrizes e executar os planos e as ações de tratamento dos riscos; e
- b) Gerencial: responsável por controlar essa execução por meio de indicadores.

#### 2.4.1. Atividades básicas da Gestão Pública

Para o desempenho das suas funções, a Gestão desenvolve três atividades básicas:

- a) Planejar: a partir do direcionamento da governança, consiste em definir as prioridades; elaborar o plano de implementação estratégica detalhando as ações e projetos a executar, os recursos necessários e as metas e indicadores para acompanhamento do desempenho; e identificar os riscos inerentes à execução das ações e projetos, bem como as respectivas ações de tratamentos adequadas;
- b) Executar: gerar os resultados estabelecidos no plano de implementação estratégica colocando em prática as ações e projetos detalhados, bem como as ações de tratamento dos riscos identificados; e
- c) Controlar: acompanhar e medir os resultados alcançados, com base nos indicadores e metas estabelecidos no plano, em consonância com o gerenciamento das ações de tratamento de riscos. Os resultados, medições, análises e ações decorrentes do controle da gestão serão submetidos às ações de monitoramento da governança.

Com ênfase para as práticas administrativas gerenciais, a gestão pública promove a execução eficaz, busca a melhoria contínua do desempenho e a eficiência de suas ações. Seu objetivo é alcançar os resultados definidos pela governança, contribuindo para o propósito de prestar serviços que atendam às necessidades da sociedade, otimizando o uso de recursos e garantindo entregas de maior valor.

#### 2.4.2. Níveis da Gestão Pública

Para assegurar a eficiência e a eficácia na implementação das diretrizes, desde as atividades rotineiras até as decisões de longo prazo, a gestão pública é estruturada em três níveis – estratégico, tático e operacional. Cada nível possui funções e responsabilidades específicas que se complementam para alcançar os objetivos institucionais.

Entretanto, é importante observar que a hierarquização dos níveis na gestão pública segue a lógica do planejamento institucional, que difere da concepção do planejamento militar, em que os níveis estão organizados em estratégico, operacional e tático.

Desta forma, considerando os papéis atribuídos a cada nível para assegurar a execução das diretrizes estratégicas e o alinhamento das atividades aos objetivos de longo prazo da administração pública, os níveis da gestão pública são organizados da seguinte forma:

a) Gestão estratégica: responsável por avaliar, direcionar e monitorar a execução da estratégia, com foco no futuro da instituição. É conduzida pela Alta Administração, que define a visão de futuro, as estratégias e os objetivos estratégicos institucionais. Nesse nível, são realizadas análises e tomadas decisões que estabelecem metas amplas e diretrizes para orientar todos os outros níveis da instituição;

b) Gestão tática: coordenada pelos dirigentes dos setores específicos, responsáveis por transformar as diretrizes estratégicas em planos táticos de médio prazo e coordenar a gestão operacional. A partir do direcionamento da gestão estratégica, define prioridades, planeja e otimiza recursos e processos, gerencia riscos e ajusta metas e indicadores para implementação de programas, projetos e ações. Atua como elo entre a estratégia e a operação, garantindo que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em ações gerenciáveis; e

c) Gestão operacional: responsável pela execução de processos finalísticos e de apoio, com foco em metas de curto prazo. Conduzida por dirigentes e gerentes que coordenam a aplicação prática do plano operacional. Assegura o funcionamento contínuo e o cumprimento das ações, alinhando-as com os objetivos estratégicos de longo prazo.

Esses três níveis trabalham de forma integrada, para que as decisões estratégicas orientem o planejamento das ações táticas, que devem ser implementadas e ajustadas nas atividades operacionais. Quando comparado com os demais, observa-se que no nível estratégico há um número menor de decisões, porém com alto impacto para a instituição no

alcance dos objetivos de longo prazo. Tais decisões, muitas das vezes, precisam ser tomadas mesmo que haja alto grau de incerteza. Por outro lado, nos níveis tático e operacional, esta lógica varia, concentrando um maior volume de decisões que em termos de impacto têm valor diminuído. Nesses níveis, o grau de incerteza para a tomada de decisão tende a ser menor, conforme ilustrado na figura a seguir.

**Figura 3:** Número de decisões X Impacto X Grau de incerteza.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

## 2.5. RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO

Antes do conceito de governança pública, as práticas que hoje fazem parte da governança eram amplamente consideradas como gestão pública, mas com um enfoque distinto. Sob as diretrizes do antigo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), a gestão pública concentrava-se na eficiência administrativa, no aprimoramento dos processos internos e no controle e conformidade normativa. O objetivo principal era aprimorar a qualidade dos serviços públicos e reduzir a burocracia, atendendo às demandas da sociedade de maneira eficaz. O modelo era mais técnico, orientado por resultados internos, e operava em um sistema isolado, com pouca ou

nenhuma participação social no processo decisório. A integração com a estratégia envolvia o planejamento e a execução de metas internas voltadas para a otimização de recursos e melhoria do desempenho, enquanto o controle era exercido internamente, com mecanismos limitados de responsabilização pública.

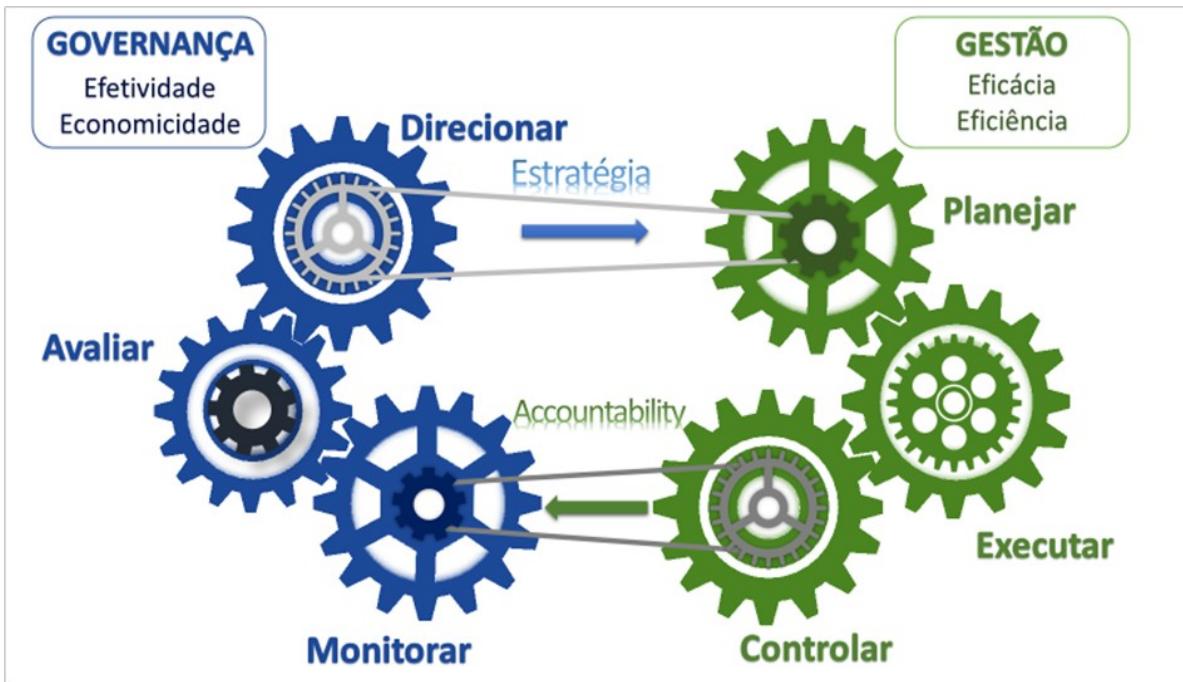
A introdução do conceito de governança pública, em 2017, transformou o foco da administração pública ampliando o escopo gerencial e incorporando novos elementos, como transparência, acompanhamento social e prestação de contas. O modelo incorporou mecanismos que promovem a integração com a estratégia, a participação ativa dos cidadãos e o engajamento de diferentes partes interessadas. O sistema também foi reformulado, passando a integrar várias instâncias que reforçam um ambiente colaborativo e ético. Além disso, foram estabelecidos controles mais robustos de prestação de contas, garantindo maior responsabilização e transparência na gestão dos recursos públicos.

Essa evolução tornou a administração pública mais dinâmica e sustentável, fortalecendo a confiança e a legitimidade das ações governamentais. A adoção da governança pública juntamente à gestão formou um instrumento estratégico e social, que não apenas atende às metas administrativas, mas também alinha as operações e os objetivos institucionais às necessidades da sociedade, gerando benefícios legitimados pelo envolvimento de todos os interessados.

Com a governança pública assumindo as funções de direcionamento e fiscalização, a gestão pública manteve seu papel gerencial e executor, direcionado para os níveis tático e operacional. Assim, a gestão pública concentrou-se na eficácia e eficiência administrativa, enquanto a governança trouxe uma abordagem mais estratégica, colaborativa e orientada para a sustentabilidade das políticas públicas.

A dinâmica de funcionamento da governança e da gestão, consiste em dois ciclos distintos de atividades inter-relacionados e interdependentes. A Figura 4 exibe as atividades e os ciclos envolvidos nessa dinâmica.

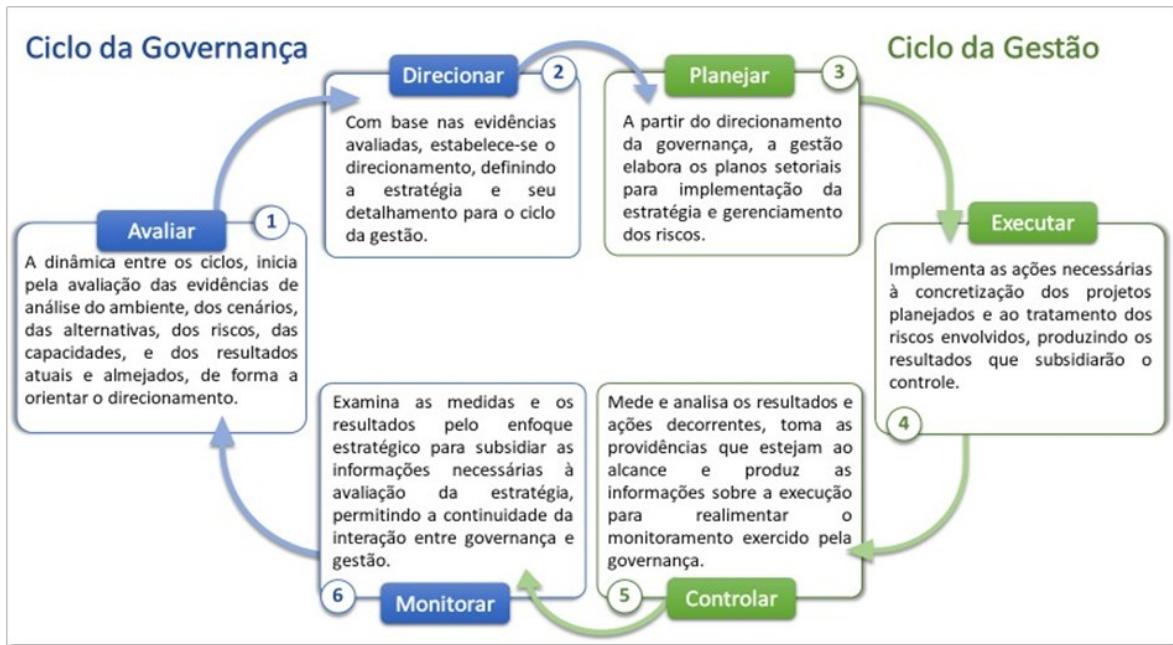
Figura 4: Relação entre Governança e Gestão.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Compreende-se essa interação conforme descrito na Figura 5.

Figura 5: Dinâmica entre os Ciclos da Governança e da Gestão.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Trata-se de uma dinâmica contínua em que a governança periodicamente avaliará a pertinência de manter ou reorientar o direcionamento para gestão, com base na análise das evidências e dos resultados alcançados e monitorados constantemente. Qualquer que seja a decisão, a governança comunica à gestão para dar continuidade à interação entre os ciclos.

A governança tem como compromisso proporcionar o direcionamento para uma gestão eficiente, por meio da formulação de diretrizes e estratégias, além de prover a avaliação e o monitoramento do desempenho organizacional. A gestão, por sua vez, possui a função de implementar as estratégias definidas pela governança. Compete à gestão aplicar os recursos, gerenciar os riscos, planejar, executar e controlar as atividades necessárias para atingir os objetivos e metas estabelecidos. Seu propósito é contribuir para o alcance dos objetivos institucionais nas organizações.

**Quadro 1:** Atividades relacionadas à governança e à gestão.

GOVERNANÇA	GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia as evidências para o direcionamento estratégico;</li> <li>• Define o direcionamento estratégico;</li> <li>• Monitora a gestão e os riscos estratégicos;</li> <li>• Avalia o sistema de gestão e controle;</li> <li>• Organiza papéis e responsabilidades;</li> <li>• Fiscaliza e apura responsabilidades;</li> <li>• Promove a integridade e a ética; e</li> <li>• Promove a prestação de contas e a transparência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja a implementação das iniciativas estratégicas;</li> <li>• Executa as ações estratégicas;</li> <li>• Gerencia os riscos estratégicos;</li> <li>• Revisa, controla e reporta o progresso das ações planejadas;</li> <li>• Garante a conformidade com as regulamentações; e</li> <li>• Mantém a comunicação com as partes interessadas.</li> </ul>

Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

## 2.6. VISÃO SISTÊMICA DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Para alcance da boa governança é essencial estabelecer e implementar um sistema que seja apropriado às dimensões, à complexidade, ao setor de atuação e ao perfil de riscos da organização. Isso requer estruturas administrativas, processos de trabalho, ferramentas,

atos normativos, fluxo de informações, envolvimento das lideranças e das pessoas engajadas direta ou indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

O TCU propôs um modelo de sistema de governança para organizações públicas, conforme representado na Figura 6. Na ilustração, observa-se que o triângulo superior contém os elementos estruturais afetos à governança, ao passo que o inferior abrange os elementos estruturais associados à gestão. Na interseção dos dois triângulos, está a Alta Administração ou Administração Executiva, representada pela autoridade máxima (responsável pela direção da organização) e pelos dirigentes superiores (gestores de nível estratégico, diretamente ligados à autoridade máxima). Entende-se por Alta Administração os membros do nível estratégico da organização, com poderes para estabelecer políticas, diretrizes e objetivos institucionais.

**Figura 6:** Visão Sistêmica da Governança para Organizações Públicas.



Fonte: TCU, 2020.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Referencial Básico de Governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (3<sup>a</sup> Edição) – anexo C

Ressalta-se que a proposta do TCU adota uma abordagem pragmática da Teoria de Sistemas<sup>8</sup>. Nesse modelo, tanto as instâncias internas quanto as externas são consideradas partes de um único sistema de governança. Essa visão sistêmica do Tribunal expande as fronteiras internas, integrando elementos do ambiente como componentes do sistema, em vez de tratá-los como sistemas distintos apenas conectados por suas interações.

Embora essa abordagem desconsidere a separação clássica entre o sistema interno da organização e os sistemas externos com os quais interage, ela se alinha ao princípio da interdependência dos sistemas, que reconhece que nenhum sistema opera isoladamente e seu funcionamento depende da interação com o ambiente externo. No contexto das organizações públicas, essa fluidez de fronteiras reflete a intenção de considerar que elementos externos, como órgãos reguladores e de controle, possuem impacto e influência tão significativos que precisam ser integrados como componentes do sistema de governança.

Assim, o sistema de governança proposto para as organizações públicas está estruturado com os seguintes elementos:

#### 2.6.1. Elementos Estruturais da Governança

a) sociedade: compartilha as percepções de finalidade e valor quanto às entregas das organizações públicas, exercendo o seu poder social, de forma conjunta e ordenada por meio de estruturas criadas para representá-la. Efetua o acompanhamento das atividades desenvolvidas, possuindo o direito de monitorar as ações das organizações, avaliando se estão alinhadas aos princípios e diretrizes constitucionais e da governança pública;

b) partes interessadas: indivíduos, grupos ou organizações que possuem interesse direto ou indireto nas atividades, decisões ou projetos conduzidos pela instituição. Essas

---

<sup>8</sup> Teoria que estuda os sistemas com foco nos princípios, padrões e inter-relações que regem seu funcionamento. Considera um sistema como um conjunto de elementos interligados e interdependentes que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum. Os sistemas são definidos por suas fronteiras, que os separam do ambiente externo, o que não significa isolá-los, uma vez que eles operam em interação com os elementos desse ambiente, sendo influenciados e exercendo influência. Quando elementos externos pertencem a outros sistemas, adota-se o conceito de “sistema de sistemas”, no qual diferentes sistemas interagem de forma coordenada, mantendo sua autonomia dentro de um todo integrado (Bertalanffy, L. von-1968 e Bertalanffy, L. von – 2021 – anexo C).

partes podem ser impactadas pelas ações da organização ou exercer influência sobre elas, especialmente no que diz respeito ao cumprimento da missão e aos objetivos estratégicos;

c) instâncias internas: responsáveis por definir o modelo de governança, definir e avaliar a estratégia, as políticas institucionais, bem como por monitorar a conformidade e o desempenho destas políticas e estratégias;

d) instâncias internas de apoio: responsáveis pela comunicação entre partes interessadas internas e externas à organização, bem como pela realização de auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções à Alta Administração;

e) instâncias externas: responsáveis pela fiscalização, controle e regulação das instituições públicas; e

f) instâncias externas de apoio: responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança nos casos em que disfunções são identificadas.

A responsabilidade pela execução da Política de Governança em cada órgão, com a implementação dos mecanismos e práticas é da Alta Administração, compartilhada com os Comitês Internos de Governança.

#### 2.6.2. Elementos Estruturais da Gestão:

a) instâncias de gestão tática: responsáveis por transformar as diretrizes estratégicas em planos táticos de médio prazo e coordenar a gestão operacional em áreas específicas; e

b) instâncias de gestão operacional: responsáveis pela execução de processos finalísticos e de apoio, com foco em metas de curto prazo.

Cabe ressaltar que, como retratado no modelo da Figura 6, a gestão estratégica é conduzida pela Alta Administração, considerada nos Elementos Estruturais da Governança.

**2.7. MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

O modelo de governança é a representação clara, estruturada e pública de como uma organização deve exercer suas atividades de governança para alcançar seus objetivos de forma alinhada ao interesse público. O modelo abrange a definição dos princípios, diretrizes, processos e estruturas que asseguram a realização das funções de governança de maneira eficaz, íntegra, transparente e responsável. Esse modelo busca garantir que as organizações alinhem suas operações aos objetivos estratégicos, gerenciem riscos e entreguem resultados que atendam às expectativas das partes interessadas.

Para elaborar e estabelecer um modelo de governança válido é necessário:

- a) definir as instâncias internas e de apoio à governança, identificando as finalidades, composições e competências da Alta Administração, de conselhos, comitês e outras instâncias de apoio, adequadas às necessidades da instituição;
- b) identificar as principais partes interessadas;
- c) estabelecer os fluxos de informações entre as instâncias de governança, os agentes responsáveis e as partes interessadas;
- d) atribuir ao conselho ou colegiado superior da governança a responsabilidade de direcionar e monitorar a gestão, incluindo a aprovação e avaliação da estratégia e dos resultados institucionais, bem como das políticas, normas e programas internos, que envolvem a gestão da estratégia, gestão de pessoas, gestão de desempenho, contratações, integridade, gestão de riscos, comunicação com partes interessadas;
- e) atribuir ao conselho ou colegiado superior da governança a responsabilidade de promover a integridade e garantir a prestação de contas, com a identificação de mecanismos formais para assegurar transparência, responsabilização e padrões éticos elevados em todas as instâncias;
- f) definir as alçadas de decisão e segregação de funções para o balanceamento de poder para tomada de decisões críticas, prevenindo conflitos de interesse;
- g) adaptar ao contexto institucional, considerando as boas práticas atuais, flexibilizando-o para atender às especificidades e às demandas das partes interessadas; e
- h) aprovar formalmente e publicar na internet.

Ao definir e elaborar o seu modelo de governança, a Alta Administração estabelece como a instituição deve ser conduzida, definindo os princípios, as diretrizes e os processos; identifica quais elementos organizacionais internos estarão envolvidos, o papel de cada um deles e as suas inter-relações para o exercício da governança, bem como quais elementos externos possuem conexões de influência para o direcionamento estratégico, orientando-se pela finalidade e relações de interesses com cada um desses.

A implementação do modelo de governança consiste em operacionalizar as diretrizes, estruturas e processos previamente definidos para garantir o alinhamento da organização aos princípios de governança. Essa etapa efetivamente transforma o modelo definido em práticas dos mecanismos visando avaliar, direcionar e monitorar as atividades de gestão. Além disso, requer uma aplicação ética e íntegra das atividades no cotidiano da organização, bem como o monitoramento contínuo para ajustes e melhorias.

O modelo, ao ser posto em prática, promoverá a criação ou adequação das instâncias internas de governança e de apoio, das diretrizes de relacionamento e dos fluxos de comunicação entre as partes envolvidas. Esse processo não se limita a estruturar órgãos e processos, ele também busca capacitar os agentes de governança para compreender suas responsabilidades e exercer suas funções com ética e eficiência, assim como para favorecer o engajamento com as partes interessadas, garantindo que as decisões estejam alinhadas ao interesse público e sejam fundamentadas em evidências. A implementação é dinâmica, necessitando de revisões periódicas para responder às mudanças no contexto interno e externo e assegurar que o modelo de governança permaneça eficaz e relevante.

O modelo de governança é a espinha dorsal de uma administração pública eficiente, ética e responsável. Sua implementação exige um equilíbrio entre estrutura e flexibilidade, garantindo que as decisões sejam bem fundamentadas, os recursos geridos de forma eficaz e os objetivos institucionais alinhados aos interesses da sociedade. O modelo deve oferecer diretrizes claras, promover a integração entre as diversas instâncias e servir como uma ferramenta para identificar fragilidades, gerenciar riscos e criar condições favoráveis ao alcance dos objetivos institucionais. Por meio de um modelo robusto, a organização pode

consolidar sua legitimidade, gerar valor público e fortalecer a confiança das partes interessadas.

Conforme mencionado anteriormente, o Guia da Política de Governança Pública considera o pressuposto de que cada órgão já possui um “modelo próprio de governança pública”, uma vez que todas as ações realizadas por uma instituição pública visam garantir que seus objetivos estejam alinhados aos interesses da sociedade. Assim, o objetivo da Política consiste em estimular as instituições a elaborar e atualizar seu modelo de governança de forma a aprimorar a gestão que ora, são realizadas, mesmo que seus resultados atendam ao interesse público.

Essa perspectiva está alinhada à realidade da MB, que já dispõe de conceitos, diretrizes, princípios, processos, procedimentos, práticas e ferramentas formalizados em um arcabouço normativo compatível com o exercício da governança. Ou seja, considera-se que grande parte das práticas da governança têm sido conduzidas na MB, contudo, não estão normatizadas com esse propósito, necessitando indicar como esses instrumentos devem funcionar em conjunto para ser entendido como um modelo de governança.

Portanto, a segunda parte deste documento busca evidenciar essa estrutura normativa que vem sendo aplicada pela Força e reforçar sua aplicação integrada, com ajustes e adições necessários, consolidando-a como o Modelo de Governança estabelecido para a MB, com vistas ao aprimoramento contínuo da gestão, de acordo com os instrumentos legais preconizados para a Administração Pública Federal, guardadas as necessidades particulares.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

**OSTENSIVO**

**EMA-020**

**2ª PARTE**

**MODELO DE GOVERNANÇA DA MB**

**CAPÍTULO 3. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA DA MB**

**CAPÍTULO 4. SISTEMA DE GOVERNANÇA DA MB**

**OSTENSIVO**

**ORIGINAL**

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

## CAPÍTULO 3

### PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA DA MB

#### 3.1. INTRODUÇÃO

A governança organizacional é compreendida de diversas formas, de acordo com o contexto associado, podendo ser vista como um sistema, uma estrutura ou um conjunto de práticas. No entanto, independentemente do conceito adotado, há um ponto comum: princípios e regras são a base essencial para o exercício da governança e devem constar no modelo definido pela instituição.

Os princípios são fundamentos de caráter geral, que orientam a interpretação e aplicação de regras, normas e condutas. Mais amplos e flexíveis do que regras e normas específicas, eles se aplicam a diferentes situações e, na administração pública, norteiam a atuação dos agentes públicos, assegurando alinhamento ético e coerência com os valores institucionais e sociais.

A Política de Governança da Administração Pública<sup>9</sup>apresenta princípios e diretrizes que conectam a atuação dos agentes públicos aos princípios constitucionais. Esses elementos indicam orientações mais práticas que reforçam os valores da carta magna como legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência, ampliando sua interpretação e tornando-os mais aplicáveis ao cotidiano.

Esses princípios, reconhecidos como essenciais para a boa governança, não devem ser tratados como um inventário rígido, sendo recomendados como um guia flexível para ser ajustado às particularidades de cada entidade. Na MB, a aplicação coordenada e contextualizada desses fundamentos é essencial para consolidar os pilares da governança.

Estas Normas apresentam os princípios e diretrizes como a fonte inicial para uma gestão ética e alinhada às boas práticas. Sua adoção reflete o compromisso da MB com a transparência, responsabilidade e eficiência em suas funções. Os próximos itens detalharão os princípios, as diretrizes e os benefícios decorrentes, bem como os desafios para a aplicação dos fundamentos.

---

<sup>9</sup> Artigos 3º e 4º do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 – anexo C.

**3.2. PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA DA MB****3.2.1. Capacidade de resposta**

Habilidade de responder de maneira eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas, sejam elas a sociedade ou outros atores relevantes. A capacidade de resposta está ligada ao princípio da participação, reforçando a necessidade de uma governança ágil, acessível e transparente.

Na governança pública, a capacidade de resposta fortalece o vínculo entre as instituições e a sociedade, garante que as ações institucionais sejam guiadas pelas demandas das partes interessadas, promovendo uma administração mais próxima e responsável. Ao buscar atender às expectativas dos entes envolvidos, este princípio contribui para a legitimidade das ações e a confiança da sociedade nas ações da MB, além de reforçar a transparência e a prestação de contas.

**3.2.2. Integridade**

Refere-se às ações organizacionais e ao comportamento de todo integrante da Força que devem ser pautados nos valores, princípios e normas éticas da MB. Esse princípio orienta a relação com os envolvidos no cumprimento da missão institucional, assegurando que o interesse público seja sempre priorizado sobre os interesses privados.

A integridade é considerada um dos princípios centrais para a governança pública, pois sustenta padrões elevados de conduta e reforça a confiança da sociedade. Na MB, a integridade contribui para consolidar a ética e a responsabilidade, orientando as ações e decisões dos agentes públicos e solidificando a credibilidade das ações. A integridade também é essencial para gerenciar riscos, prevenir desvios éticos e promover a eficiência administrativa, estabelecendo a governança como um instrumento de valor público.

**3.2.3. Confiabilidade**

Representa a capacidade da MB de minimizar as incertezas da sociedade nos contextos da defesa do País e da segurança marítima. Para ser considerada confiável, a instituição deve agir de forma consistente com sua missão institucional, mantendo-se fiel aos objetivos e diretrizes previamente definidos, além de transmitir segurança à sociedade em relação às suas ações.

Na governança pública, a confiabilidade permite o fortalecimento da confiança entre as instituições e a sociedade, promovendo legitimidade e credibilidade nas ações. Esse princípio contribui para que a MB atue de maneira transparente, visando assegurar à sociedade que suas necessidades estão sendo atendidas com eficiência e alinhadas aos objetivos institucionais. A confiabilidade, ao minimizar as incertezas e reforçar a previsibilidade das ações institucionais, contribui diretamente para a estabilidade social e a construção de um ambiente de cooperação mútua entre os diversos entes envolvidos.

#### 3.2.4. Melhoria regulatória

Representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela missão constitucional da MB. A adoção desse princípio visa assegurar que os atos normativos sejam fundamentados em boas práticas regulatórias, redigidos de forma clara, favorecendo sua implementação e o alcance de objetivos econômicos, sociais ou ambientais.

Na MB, a aplicação do princípio da melhoria regulatória visa promover processos regulatórios transparentes e eficientes, consolidando a governança como um instrumento de estabilidade e inovação. A melhoria regulatória não apenas qualifica as decisões institucionais, mas também contribui para uma governança mais eficiente, inclusiva e alinhada aos interesses coletivos, reforçando a confiança da sociedade nas ações institucionais.

#### 3.2.5. Prestação de Contas e Responsabilidade

Refere-se à obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir integralmente as responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de forma voluntária, clara e tempestiva, respondendo pelas consequências de seus atos e omissões. Trata-se de assegurar uma vinculação entre as decisões e condutas e suas competências, permitindo o adequado controle da atuação pública e a apuração de responsabilidades.

Na governança pública, o princípio da prestação de contas e responsabilidade assegura que agentes e organizações que gerenciam recursos públicos assumam integralmente suas responsabilidades por decisões, atos e omissões. Na MB, esse princípio

promove a clareza sobre a utilização de recursos e a condução das ações institucionais, reforçando a confiança da sociedade nas instituições. A prestação de contas e responsabilidade consolida-se como um pilar para a ética e eficiência na governança da Força.

### 3.2.6. Transparência

Reflete o empenho da MB com a divulgação de suas atividades, disponibilizando as informações ostensivas e relevantes para acesso à sociedade. Esse princípio não se limita a externar as informações obrigatórias, mas engloba também a publicação de dados abertos que possam estimular o interesse da população para os assuntos relacionados à importância da Marinha. Dessa forma, contribui para fortalecer a mentalidade marítima na sociedade e entre os atores envolvidos com o Poder Marítimo.

A proatividade na aplicação deste princípio busca assegurar que as informações estejam acessíveis e que sejam úteis e compreensíveis ao público, contribuindo para o incremento da confiança na Instituição por parte da sociedade.

Esses princípios não apenas norteiam a condução das práticas institucionais, mas também servem como referência para a formulação das diretrizes que serão apresentadas a seguir. Ao alinhar as diretrizes aos princípios, busca-se assegurar que os mecanismos de governança sejam aplicados de maneira coerente, integrada e direcionada ao fortalecimento da gestão pública.

## 3.3. DIRETRIZES DE GOVERNANÇA DA MB

As diretrizes são instruções estabelecidas para guiar as decisões, ações ou comportamentos dentro de um determinado contexto, com o objetivo de garantir a conformidade com os padrões definidos. Elas funcionam como um conjunto de regras gerais que direcionam a execução das atividades, assegurando uniformidade, eficácia e alinhamento com as normas e regulamentações superiores.

As diretrizes permitem a tradução dos princípios em ações práticas estruturadas. São os instrumentos que orientam a operacionalização dos princípios, conectando-os às atividades cotidianas e aos processos da administração pública.

Para transformar os valores essenciais da governança em práticas que fortalecem a transparência, a integridade e a eficiência institucional, as estruturas de governança e de gestão da MB deverão:

- a) definir formalmente e comunicar claramente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais das instâncias internas e de apoio à governança, bem como implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes para assegurar que essas funções sejam desempenhadas de forma efetiva;
- b) promover valores de integridade e implementar padrões de comportamento, com a demonstração de conduta exemplar pela liderança e com o apoio ao programa e planos de integridade;
- c) estabelecer e monitorar o programa de integridade fundamentado em contextos, evidências e riscos, evitando planos excessivamente rígidos que possam limitar sua eficácia;
- d) implementar controles internos fundamentados na gestão de riscos, para prevenir práticas antiéticas e desvios, evitar processos sancionadores e reforçar a previsibilidade das ações institucionais;
- e) direcionar as ações para resultados que atendam às necessidades da sociedade, com soluções inovadoras diante de recursos limitados;
- f) incentivar práticas inovadoras que aumentem a eficiência e a eficácia das operações, ao mesmo tempo que adotem políticas sustentáveis para garantir a proteção ambiental e o uso responsável dos recursos, promovendo a inovação e a sustentabilidade como pilares da governança;
- g) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços, de forma a aumentar e facilitar a participação das partes interessadas, especialmente pelo apoio das ferramentas digitais;

- h) monitorar o desempenho das ações e avaliar os resultados dos efeitos para verificar o atendimento das diretrizes estratégicas e identificar oportunidades de melhoria;
- i) coordenar processos para aproveitar oportunidades de melhoria de integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público;
- j) monitorar e avaliar a criação, expansão ou aperfeiçoamento, dos processos regulatórios, mensurando custos e benefícios, visando reduzir a complexidade normativa e garantir a clareza que favoreça a implementação;
- k) promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação;
- l) articular a colaboração institucional, ampliando o relacionamento com a sociedade;
- m) editar e revisar atos normativos, pautando-se pela legitimidade, estabilidade e coerência; e
- n) promover processos decisórios institucionais orientados por avaliações, riscos, conformidade legal, qualidade regulatória e desburocratização, visando à racionalização do uso de recursos e melhores resultados.

As diretrizes da governança não se limitam a atender a um único princípio isoladamente, mas buscam abranger múltiplos princípios simultaneamente, refletindo a complexidade e a interdependência dos processos. Isso ocorre porque a governança exige uma abordagem integrada, na qual transparéncia, responsabilidade, integridade e confiabilidade são interligados e se reforçam mutuamente. Dessa forma, as diretrizes estruturam uma rede de ações que promovem uma governança robusta e alinhada aos objetivos institucionais. O anexo A apresenta a relação entre as diretrizes e os princípios que fundamentam a atuação da governança na MB.

### **3.4. BENEFÍCIOS DECORRENTES DA ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS E DIRETRIZES**

A incorporação dos princípios e diretrizes na Governança da MB proporciona os seguintes benefícios:

- a) progresso da participação e do diálogo com a sociedade;
- b) aumento na eficácia das ações estratégicas;
- c) avanço para um ambiente de cooperação mútua entre os diversos entes envolvidos;
- d) estímulo para decisões embasadas em evidências;
- e) prevenção de ambiguidade de normas, promovendo maior estabilidade e coerência no ordenamento jurídico;
- f) consolidação da ética e da responsabilidade;
- g) fortalecimento da legitimidade das ações;
- h) consolidação da transparência e da prestação de contas;
- i) fortalecimento do vínculo entre as instituições;
- j) redução dos riscos e prevenção de desvios éticos;
- k) progresso da confiança da sociedade nas ações da Marinha;
- l) incentivo para uma cultura organizacional ética, transparente e íntegra;
- m) redução das incertezas e reforço para a previsibilidade das ações institucionais; e
- n) conservação dos padrões elevados de conduta.

### **3.5. ASPECTOS CRÍTICOS PARA A PRÁTICA DOS PRINCÍPIOS E DIRETRIZES**

A adoção dos princípios requer esforços coordenados para aproveitar os fatores que contribuem para a implementação das diretrizes, bem como superar os desafios que podem dificultar as ações práticas. Os aspectos críticos que influenciam a aplicação dos princípios e diretrizes na Governança da MB são:

- a) alinhamento estratégico: ações organizacionais que refletem os objetivos e as diretrizes institucionais;
- b) capacitação dos agentes públicos: desenvolvimento contínuo de competências técnicas em práticas de prestação de contas e governança; em ética e integridade; e aquisição de habilidades para realizar análises regulatórias;
- c) competência organizacional: prestação de serviços acessíveis, eficientes e alinhados às necessidades e expectativas dos usuários;

d) comprometimento da Alta Administração: liderança ética e exemplar, que inspire padrões elevados de conduta, promova o envolvimento dos gestores na implementação de mecanismos de responsabilidade e uma cultura de transparência;

e) comunicação: entre diferentes esferas do setor público para promover a cooperação e entre os níveis hierárquicos no cumprimento dos padrões éticos;

f) conformidade: programas de integridade adaptados ao contexto e riscos específicos, evitando a rigidez excessiva que possa comprometer a eficácia e a transparência;

g) consistência: nas ações institucionais para fortalecer a confiança por parte da sociedade;

h) cultura organizacional: baseada em valores, integridade e compromisso com o interesse público, que valorize e promova práticas éticas, favorável à inovação e ao uso de tecnologia para ampliar o alcance e a agilidade dos serviços;

i) desburocratização: estruturas administrativas, regras e arranjos sem burocracia para acesso à informação;

j) disponibilidade de informações: acesso a dados de qualidade confiáveis, relevantes e compreensíveis para embasar decisões regulatórias;

k) expectativas dos cidadãos: em termos de qualidade, quantidade e rapidez dos serviços, diante de recursos limitados;

l) infraestrutura tecnológica: ferramentas digitais para simplificar processos de monitoramento, controle interno e gestão de riscos, bem como promover a participação pública e a transparência; e

m) integração: envolvendo a coordenação de esforços entre diferentes níveis da instituição e esferas do setor público para garantir coerência nas práticas dos princípios, considerando o engajamento e o nível de exigências das partes interessadas.

Ao considerar os princípios e diretrizes de governança, é fundamental compreender que eles não apenas orientam as práticas institucionais, mas também garantem a integração necessária para a obtenção dos benefícios e fortalecimento da governança na MB.

No entanto, para que esses ganhos sejam alcançados, é essencial coordenar a aplicação das ações que cumprem as diretrizes, levando em conta os aspectos críticos que influenciam essa aplicação. Esses fatores devem ser gerenciados de maneira a potencializar seus impactos positivos e minimizar possíveis adversidades, para garantir que não se tornem barreiras ao exercício da boa governança.

Dessa forma, a estruturação do Sistema de Governança da MB e seu funcionamento, apresentados a seguir, busca equilibrar os desafios e as oportunidades, identificando ações que consideram tanto os benefícios esperados quanto os aspectos críticos, de modo a assegurar que as diretrizes sejam implementadas, certificando a coerência, a integração e a sustentabilidade do modelo adotado.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

## CAPÍTULO 4

### SISTEMA DE GOVERNANÇA DA MB

#### 4.1. INTRODUÇÃO

De acordo com os conceitos apresentados nos capítulos anteriores, a governança na MB consiste na aplicação de um conjunto de práticas organizadas em mecanismos que viabilizam a condução das atividades necessárias ao direcionamento dos esforços de gestão da instituição. Para alcançar uma boa governança deve-se estabelecer em seu modelo uma visão sistêmica condizente com as dimensões, a complexidade e a atuação da instituição.

Definir o sistema de governança requer identificar seus elementos estruturais, suas responsabilidades e inter-relações, bem como os processos, ferramentas e atos normativos que o sustentam. Nesse conjunto de elementos, as Instâncias de Governança e de Gestão da MB, operam de forma integrada em um amplo arranjo, que se conecta e interage com partes do ambiente externo.

Baseando-se na perspectiva tradicional da Teoria de Sistemas, a abordagem adotada para a governança na MB possui peculiar diferença do modelo proposto pelo TCU, apresentado no artigo 2.6 destas Normas. Enquanto o Tribunal inclui as instâncias externas como parte do sistema de governança da organização, a **MB adota a separação clássica entre sistema interno**, composto pelas instâncias da instituição sobre as quais exerce domínio direto, e sistemas externos, com os quais interage, mas que não fazem parte do sistema de governança propriamente dito. Essas interações com elementos externos são consideradas como entradas ou influências de outros sistemas que compõem o ambiente, sem necessidade de serem representadas como parte do Sistema de Governança da MB.

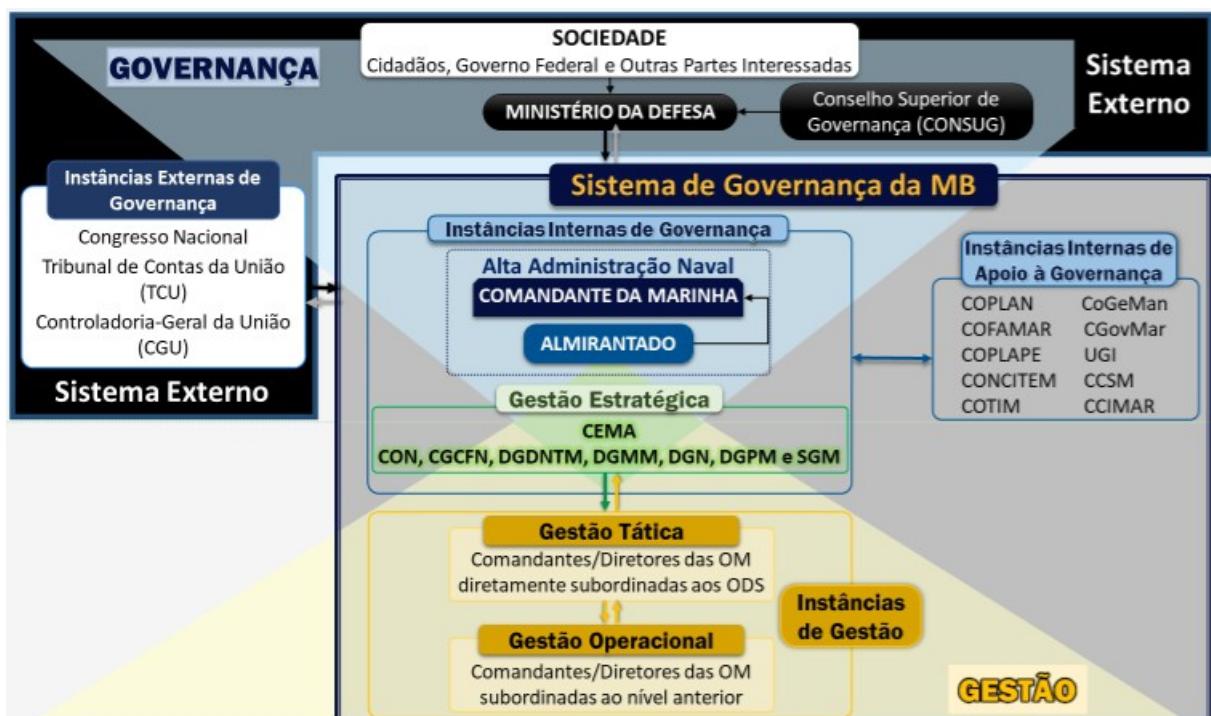
Assim, com o propósito de atender aos princípios e diretrizes estabelecidos nestas Normas, o Modelo da MB estrutura seu Sistema de Governança com fronteiras bem definidas, distinto e interdependente do Sistema Externo, composto pelas instâncias externas, reguladoras e de controle, órgãos superiores e partes interessadas. As relações entre esses dois sistemas configuraram um conjunto de sistemas interconectados mantendo, porém, suas próprias individualidades.

#### 4.2. ESTRUTURA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DA MB

Inicialmente, deve-se entender que todos os integrantes da MB, como agentes da Administração Pública, fazem parte da estrutura de governança da Força e são responsáveis diretos pelo seu exercício por meio da gestão dos processos sob sua competência.

Seguindo a visão sistêmica descrita anteriormente, foi definida a estrutura do Sistema de Governança da MB, que abrange exclusivamente as instâncias da Instituição. No entanto, para o entendimento completo do seu funcionamento, é necessário identificar suas conexões com os elementos externos. Para ilustrar essas inter-relações, a figura a seguir apresenta a configuração do Sistema de Governança da MB em conjunto com a estrutura do Sistema Externo.

**Figura 7:** Estrutura do Sistema de Governança da MB.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Na Figura 7, observa-se a separação entre os elementos estruturais relacionados à governança e à gestão, organizados em dois triângulos inversamente posicionados. Os elementos que compõem o Sistema Externo são ilustrados exclusivamente no triângulo superior, que representa as estruturas concernentes à governança. Ao passo que a estrutura

do Sistema de Governança da MB está representada tanto na parte superior, pelas Instâncias de Governança (internas e de apoio), quanto no triângulo inferior pelas Instâncias de Gestão (tática e operacional).

Enfatiza-se que os elementos da Gestão Estratégica aparecem na interseção dos dois triângulos, pois desempenham um papel fundamental na integração entre governança e gestão. No entanto, essa parcela da estrutura está inserida na Instância Interna de Governança, não devendo ser confundida com as Instâncias de Gestão.

A seguir, detalha-se a composição da Estrutura do Sistema de Governança da MB, destacando as principais competências de seus elementos. Ainda que a Figura 7 ilustre os componentes do Sistema Externo, em decorrência de estarem apenas conectados ao Sistema da MB, e não fazer parte dele, esses elementos serão apresentados posteriormente, na parte em que forem abordadas as interações do funcionamento do Sistema da MB.

#### 4.2.1. Instância de Governança

##### a) Internas (de nível superior): representada pela Alta Administração Naval.

Define-se que a Alta Administração Naval é composta pelo Comandante da Marinha (CM), autoridade máxima que exerce a direção da MB, e pelo Almirantado, que atua como Órgão de Assessoramento Superior ao CM.

O principal papel da Alta Administração Naval é exercer a liderança na governança da Força, priorizando a integridade, estabelecendo o Modelo a ser implementado e assegurando o cumprimento dos mecanismos e práticas alinhados aos princípios e diretrizes definidos.

Os membros do Almirantado, como integrantes da Alta Administração Naval, desempenham o papel de dirigentes superiores e são responsáveis por definir o Modelo de Governança, bem como contribuir para a definição dos objetivos institucionais e provimento do direcionamento para a Força.

No entanto, a gestão estratégica da Força é exercida exclusivamente pelos Almirantes de Esquadra que ocupam cargos no Comando da Marinha, ou seja, o CEMA e os titulares dos ODS. No exercício de suas funções, atuam como executivos da Alta Administração Naval e são os responsáveis por avaliar o monitoramento estratégico.

No cumprimento dessa atribuição, como titular do Órgão de Direção-Geral, compete ao CEMA integrar as informações estratégicas da Força para assessorar o CM na direção do Comando da Marinha, bem como exercer a coordenação das atividades dos ODS e elaborar a doutrina, a política e o planejamento estratégico da Marinha.

Compete aos titulares dos ODS, no papel de gestores estratégicos, direcionar o planejamento das ações do respectivo setor, assegurando a sua execução. Além disso, cabe-lhes exercer o controle dos resultados alcançados pelas Instâncias de Gestão, de modo a contribuir para o atingimento das metas estabelecidas e para o preparo e emprego do Poder Naval, em consonância com os objetivos institucionais.

Para o cumprimento de suas responsabilidades, a Alta Administração Naval conta com o assessoramento das Instâncias Internas de Apoio à Governança, que desempenham um papel fundamental no suporte à tomada de decisões estratégicas.

b) Internas de apoio: responsáveis por gerir a integridade, assessorar em temáticas específicas, garantir a comunicação interna e externa e auditar internamente os processos e atividades para identificação de disfunções da governança e da gestão da MB.

São representadas pelos órgãos descritos a seguir:

I) Unidade de Gestão da Integridade (UGI): o EMA na coordenação da execução e monitoramento do Programa de Integridade da Marinha;

II) de Assistência Direta e Imediata ao CM: o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), com a comunicação social e estratégica e atuando como Unidade de Monitoramento e Gestão dos Serviços de Informações ao Cidadão da MB; e o Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR) com a auditoria interna da Marinha.

III) Colegiados, no trato de temas específicos:

- Conselho do Plano Diretor (COPLAN), planejamento da gestão orçamentária e financeira;

- Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (COFAMAR), controle da execução orçamentária e físico-financeira da Marinha e administrativos;

- Conselho do Planejamento de Pessoal (COPLAPE), planejamento do pessoal da Marinha;

- Conselho de Ciência e Tecnologia da Marinha (CONCITEM), ciência, tecnologia e inovação;

- Conselho de Tecnologia da Informação e Comunicações da Marinha (COTIM), tecnologia da informação e comunicações;

- Comitê de Governança da Marinha (CGovMar), monitoramento das informações afetas à gestão estratégica, à racionalização e transformação da Força, ao controle interno e à integridade, bem como a avaliação estratégica para a governança da Marinha; e

- Comissão de Gestão da Manutenção (CoGeMan), com a manutenção de meios da Marinha.

#### 4.2.2. Instâncias de Gestão

De maneira geral, os elementos das Instâncias de Gestão são responsáveis pela administração dos recursos e execução das ações necessárias ao cumprimento dos planos de direção do respectivo setor. Além disso, devem subsidiar periodicamente informações ao nível superior sobre o desenvolvimento das atividades, as ações de tratamento dos riscos e os resultados alcançados, assegurando o alinhamento com o planejamento estratégico da Marinha.

As Instâncias de Gestão dividem-se em dois níveis:

a) gestão tática: compreende os Comandantes e Diretores das OM diretamente subordinadas aos ODS, que atuam sob a orientação direta dos gestores estratégicos da Alta Administração Naval; e

b) gestão operacional: abrange os Comandantes e Diretores das OM subordinadas aos componentes do nível tático da MB, responsáveis pela execução direta das atividades definidas nos planos superiores.

Para o desempenho das atribuições dos elementos das Instâncias de Gestão, destaca-se nas OM dos níveis gerenciais tático e operacional, o cumprimento das diretrizes e a execução das práticas de gestão estabelecidas pelo Programa Netuno.

O Programa Netuno é o processo administrativo que visa aprimorar a gestão das OM, proporcionando à MB a melhoria da qualidade dos serviços e da administração

organizacional, garantindo que a Força esteja pronta e adequada à estatura político estratégica exigida pelo País. O objetivo do Programa é contribuir para o estabelecimento de um sistema de gestão integrado, com intuito de alcançar resultados organizacionais alinhados aos preceitos da Governança Pública e aos princípios da eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e excelência.

#### **4.3. FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DA MB**

Ao detalhar a Estrutura de Governança da MB, conforme descrito anteriormente, torna-se viável identificar os elementos que fazem o Sistema funcionar e quais os papéis e responsabilidades de cada um deles nesse funcionamento. No entanto, para compreender o Sistema de Governança da Força em sua totalidade, faz-se necessário especificar como os elementos de sua estrutura interagem, como as práticas e mecanismos são organizados para que esses componentes inter-relacionem, de acordo com o Modelo de Governança vigente, visando fortalecer o processo decisório, aprimorar a gestão e agregar valor à entrega da MB para a sociedade.

Desta forma, o funcionamento do Sistema de Governança da MB descreve como as instâncias internas se conectam para garantir a efetividade da governança na Instituição. Isso envolve identificar as relações entre os elementos que compõem a sua estrutura, detalhar o fluxo dos processos internos, incluindo a interação entre as atividades de governança e as de gestão, assim como apontar a coordenação das conexões com o Sistema Externo. Além disso, comprehende a parametrização das práticas e mecanismos adotados para assegurar que a execução das ações esteja alinhada aos princípios e diretrizes estabelecidos nas Normas de Governança da MB.

O funcionamento do sistema segue uma sequência estruturada de eventos, iniciada pelas entradas que impactam o direcionamento estratégico da MB, seguindo-se para a formulação de estratégias e a execução coordenada de ações organizacionais. Nesse processo, a governança atua orientando as diretrizes institucionais, monitorando o desempenho e garantindo a conformidade, enquanto a gestão operacionaliza as atividades necessárias à implementação das estratégias estabelecidas. Ao longo desse fluxo, ocorrem

entregas intermediárias, resultantes da articulação entre as instâncias responsáveis, que culminam em saídas direcionadas ao atendimento das demandas institucionais e dos interesses da defesa do País e da segurança marítima.

A seguir, para facilitar o entendimento, serão apresentadas progressivamente as principais relações e conexões entre os Sistemas, bem como os fluxos de interação entre os componentes do Sistema de Governança da MB, evidenciando os mecanismos que asseguram a efetividade da condução estratégica da Força.

A Figura 8 ilustra a separação entre os sistemas interno e externo. Observa-se que as fontes que geram as entradas para o Sistema de Governança da MB estão presentes no Sistema Externo, que atua como avaliador e validador das entregas da Força. No Sistema de Governança da MB, ocorre efetivamente o exercício da governança institucional, conduzido pelas Instâncias de Governança e de Gestão, por meio dos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

**Figura 8:** Sistema de Governança da MB e o Sistema Externo.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

#### 4.3.1. Entradas para o Sistema de Governança da MB

O Sistema de Governança da MB recebe entradas de duas fontes do Sistema Externo, identificadas na Figura 8 em dois eixos distintos: militar-institucional (horizontal) e legal-governamental (vertical).

As entradas do eixo militar-institucional referem-se a demandas relacionadas à segurança e à defesa nacional, resultantes da possibilidade de ameaças estatais e/ou não estatais para o contexto econômico, político ou social do País. Essas demandas exigem o cumprimento da destinação constitucional da MB e/ou de suas atribuições subsidiárias e são influenciadas por fatores externos oriundos do cenário nacional e internacional.

A conexão dessas demandas com o Sistema de Governança da MB ocorre por meio do Ministério da Defesa (MD). Como órgão do Governo Federal responsável pela coordenação do esforço integrado de defesa, a atuação do MD visa contribuir para garantia da soberania nacional, o que envolve o emprego das Forças Armadas e a articulação com os demais órgãos do Estado. No entanto, cabe ao CM o preparo da Força<sup>10</sup>.

Embora desempenhe um papel estratégico como órgão superior da MB, o MD integra o Sistema Externo atuando como mediador, conectando-se ao Sistema de Governança da Força para apresentar as demandas associadas ao eixo militar-institucional, sem interferir diretamente nas decisões operacionais da MB, uma vez que a direção e a gestão da Força são prerrogativas exclusivas do CM<sup>11</sup>.

Essas demandas estão intrinsecamente vinculadas ao cumprimento da missão da MB, e são reguladas pelas orientações e diretrizes de preparo e emprego, contidas nos documentos estratégicos nacionais e setoriais. Tais entradas refletem os desafios e as possibilidades de atuação da Força no contexto estratégico e operacional da defesa nacional.

Por outro lado, as entradas do eixo legal-governamental referem-se aos requisitos normativos voltados ao cumprimento das prescrições legais, jurídicas e regulamentares. Essas demandas configuram os limites normativos para o cumprimento da missão da MB, considerando também a atuação da Instituição como órgão da Administração Pública Direta.

---

10 Artigo 13 da Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999 – anexo C.

11 Artigo 4º da Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999 – anexo C.

As entradas do eixo legal-governamental são estabelecidas para o Sistema de Governança da MB por meio do MD e das Instâncias Externas de Governança, mas são influenciadas por diversos setores da sociedade, que podem ser impactados pelas ações da Força ou por uma inter-relação, como órgãos governamentais e partes interessadas privadas. Essas demandas incluem orientações e diretrizes contidas na legislação de governança, nos documentos estratégicos nacionais e setoriais, entre eles os específicos da defesa, além de outras tantas normas que regulamentam o processo orçamentário, a responsabilidade fiscal e demais aspectos da atuação da Força.

Nessa condição, ressalta-se a autonomia da MB em relação à gestão administrativa, orçamentária e financeira<sup>12</sup>, atribuindo ao Comandante da Força todas as responsabilidades pela gestão e prestação de contas das unidades internas, incluindo as manifestações sobre as Tomadas de Contas das Unidades Gestoras da MB<sup>13</sup>.

As demandas da sociedade podem originar-se de indivíduos, grupos ou organizações que possuem interesse direto ou indireto nas atividades, decisões ou projetos conduzidos pela MB. Exemplos incluem parcerias público-privadas, requisitos regulatórios de Ministérios (como Transporte, Ambiente e Pesca), alinhamento de objetivos com Ministério das Relações Exteriores, pedidos de acesso à informação por cidadãos, apuração de denúncias pelo Ministério Público, entre outros.

Além dos aspectos de controle e regulamentação, as conexões deste eixo podem apoiar a execução de projetos estratégicos, antecipando e mitigando potenciais riscos e conflitos, alinhando expectativas e objetivos institucionais e governamentais, bem como aprimorar a comunicação e a transparência. Assim, a inter-relação com o MD baseia-se no seu papel como órgão superior, atuando como canal de comunicação ao transmitir as necessidades e interesses de outros agentes externos, além de orientar a aplicação das diretrizes de defesa nacional. Ao passo que, as conexões com as Instâncias Externas estão relacionadas, em grande parte, aos aspectos regulatórios e de controle, que podem ser:

- a) Congresso Nacional – representa os interesses da sociedade e possui a

---

12 Artigo 12, parágrafo 3º da Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999 – anexo C.

13 Artigo 7º da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020 e artigo 3º da Portaria-TCU Nº 52, de 27 de março de 2024 – anexo C.

prerrogativa de elaborar leis que contribuem, auxiliam, delimitam, garantem, ou seja, impactam de várias formas as atividades da MB, como a Lei Orçamentária Anual (LOA). Além disso, fiscaliza o Poder Executivo por meio de Requisições de Informações (RIC) e auditorias conduzidas pelo TCU;

b) Tribunal de Contas da União – órgão de controle externo que auxilia o Congresso Nacional por meio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade; e

c) Controladoria-Geral da União (CGU) – órgão central do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI) que fiscaliza e avalia o monitoramento do Programa de Integridade da Marinha.

A Figura 9 evidencia as principais entradas de cada eixo do Sistema Externo.

**Figura 9:** Entradas para o Sistema de Governança da MB.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Embora a razão de ser da MB esteja fundamentada pelas entradas do eixo militar-institucional, todos os seus processos são orientados e regulados pelas entradas do eixo legal-governamental, com destaque para os documentos estratégicos nacionais e setoriais de defesa.

#### 4.3.2. Fluxo dos Mecanismos do Sistema de Governança da MB

No Sistema de Governança da MB, as interações entre as Instâncias de Governança e de Gestão ocorrem por meio de processos estruturados, fundamentais para o alinhamento estratégico e para o direcionamento institucional. Entre os principais processos que integram esse Sistema, destacam-se: Sistemática de Planejamento de Alto Nível da MB (SPAN), Sistemática de Planejamento de Força (SISFORÇA), Sistema de Medição Estratégica, Supervisão do Portfólio Estratégico da Marinha, Gestão de Riscos, Acompanhamento de Assuntos de Alto Nível, Racionalização e Transformação da MB, Controles Internos e Integridade, Governança da Manutenção de Meios, Gestão do Ciclo de Vida, Governança da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) da MB, Governança da Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) na MB, Planejamento de Pessoal da Marinha, Sistemática do Plano Diretor da MB (SPD), Programa Netuno e a Sistemática de Comunicação Social da Marinha.

A seguir apresenta-se o fluxo dessas interações em cada mecanismo.

a) Liderança: O Modelo de Governança e o Plano de Integridade são documentos institucionais que atendem às demandas exclusivas do eixo legal-governamental. Essas documentações representam entregas intermediárias do Sistema da MB e servem como fundamentos essenciais para o exercício da governança e execução dos demais processos.

**Figura 10:** Processos do Sistema de Governança da MB – Mecanismo Liderança.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

De acordo com a representação da Figura 10, as práticas associadas à elaboração desses documentos estão conectadas com o mecanismo da Liderança, envolvendo a inter-relação entre as Instâncias de Apoio à Governança, CGovMar e UGI, sendo sua aprovação de competência da Alta Administração Naval.

b) Estratégia: Os demais processos são impulsionados pelas demandas dos eixos militar-institucional e legal-governamental, que orientam o Sistema de Governança da MB na condução de sua dinâmica, funcionamento e objetivos institucionais.

Em conformidade com a autonomia de gestão conferida a cada Força Singular, bem como a atribuição do preparo operacional, as Forças devem elaborar seus planos estratégicos, alinhando-os aos documentos estratégicos nacionais e setoriais. Apoiada nessas condicionantes e nas diretrizes da Alta Administração Naval, a Sistemática de Planejamento de Alto Nível da MB (SPAN) orienta o desenvolvimento do planejamento estratégico da Força, tendo a Política Naval como o principal documento desse processo.

Além da Política Naval, a SPAN resulta na elaboração de outros documentos de orientação estratégica, como a Estratégia de Defesa Marítima (EDM) e o Plano de Configuração de Força (PCF), ambos desenvolvidos de acordo com a metodologia estabelecida pela Sistemática de Planejamento de Força (SISFORÇA).

**Figura 11:** Processos do Sistema de Governança da MB – Mecanismo Estratégia.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Com base nesses documentos, é elaborado o Plano Estratégico da Marinha (PEM), que orienta a estruturação do direcionamento da Gestão Estratégica, incluindo a Política de Riscos, os Planos de Direção Setorial (PDS) e o Sistema de Medição Estratégica, conforme demonstrado na Figura 11. Esses documentos fornecem as diretrizes fundamentais para as Instâncias de Gestão, viabilizando a implementação de práticas sistematizadas que asseguram ações concretas e integradas em todos os níveis institucionais.

A medição estratégica permite o acompanhamento contínuo dos resultados, fornecendo subsídios para a retroalimentação do Sistema de Governança. Isso possibilita a avaliação da estratégia ao longo do processo, seguida de ajustes, promovendo uma governança adaptativa pela Alta Administração Naval.

Na Figura 12, observa-se que as práticas e os processos que conectam esses documentos e sistemáticas estão vinculados ao mecanismo da Estratégia, envolvendo a interação entre todos os elementos das Instâncias Internas de Apoio à Governança e das Instâncias de Gestão.

**Figura 12:** Processos do Sistema de Governança da MB – Gestão Estratégica.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Para entender essa interação, é importante relembrar a dinâmica entre os ciclos da governança e da gestão, conforme abordado na primeira parte destas Normas, artigo 2.5 “Relação entre Governança e Gestão”.

A partir do direcionamento estabelecido pela Gestão Estratégica, inicia-se o ciclo da gestão, onde as Instâncias de Gestão exercem as funções realizadora e gerencial, desenvolvendo as três atividades básicas: planejar, executar e controlar.

Para atividade “planejar”, elaboram-se os Planos de Gestão Organizacional (PGO), Planos de Gestão de Riscos Organizacionais (PGRO), Planos de Melhoria da Gestão (PMGes) e Planos de Acompanhamento da Gestão (PAG), entre outras ferramentas gerenciais, visando assegurar a implementação estratégica e o cumprimento das metas. Esses planos traduzem as diretrizes da Gestão Estratégica para os demais níveis da gestão, com a finalidade de assegurar que os Objetivos de Direção Setorial sejam transformados em ações gerenciáveis, com a implementação de projetos e processos, otimização dos recursos e gerenciamento dos riscos, alinhados com as prioridades e metas estabelecidas.

A atividade “executar” consiste na implementação das ações desses planos para gerar os resultados previstos. Essas ações são gerenciadas nos níveis da gestão operacional e tática para cumprir a atividade “controlar”, visando garantir a proatividade na solução de pendências e obstáculos, além de identificar os eventos críticos, suas causas e os impactos no alcance das metas.

Essas atividades do ciclo da gestão são apoiadas pela aplicação das práticas e ferramentas do Programa Netuno. Para o detalhamento dos processos do Programa e das ferramentas auxiliares à gestão, devem ser observadas as normas elaboradas pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM).

Desde a sua criação em 2006, o Programa Netuno representa e consolida os conhecimentos da gestão pública, com instrumentos que orientam a excelência das práticas na MB. O Programa busca adaptar seus processos para facilitar sua absorção e implementação, respeitando a cultura naval.

A implementação das ferramentas do Programa está alinhada ao Planejamento Estratégico da Marinha, à Política de Gestão de Riscos da Marinha e ao Programa de Integridade da Marinha, consolidando o funcionamento do Sistema de Governança da MB.

c) Controle: As práticas do mecanismo do Controle, conforme ilustrado na Figura 13, permeiam todo o processo decisório e visam o aprimoramento dos processos intermediários. Embora direcionado para atender às exigências do eixo legal-governamental, seus resultados estão diretamente vinculados às entregas do eixo militar-institucional.

Internamente, a avaliação dos mecanismos, práticas e das Instâncias de Governança é realizada com base nos indicadores do Relatório de Gestão da MB e no nível de maturidade em governança e gestão das estruturas internas, bem como nos resultados das auditorias internas. Externamente, a prestação de contas do Comando do Marinha constitui um instrumento para a avaliação do sistema.

**Figura 13:**Processos do Sistema de Governança da MB – Mecanismo Controle.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Em síntese, o fluxo das interações do Sistema de Governança da MB ocorre por meio da aplicação das práticas e procedimentos estruturados nos mecanismos apresentados, visando avaliar, direcionar e monitorar a gestão institucional.

A Figura 14 evidencia a correlação que existe entre essas atividades da governança e as atividades da gestão.

**Figura 14:** Interações do Sistema de Governança da MB.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

A implementação das práticas se baseia em um arcabouço normativo consolidado, que reflete o grau de maturidade da gestão da MB, oferecendo uma base sólida para o exercício da governança. Em razão da diversidade de conteúdos relacionados à execução desses processos, presentes em diferentes publicações, posteriormente, será disponibilizado o Manual de Procedimentos da Governança (MaPGov), que reunirá as orientações, ferramentas e sugestões necessárias para integrar, esclarecer e facilitar a implementação do Modelo de Governança da MB.

#### 4.3.3. Resultados e Entregas do Sistema de Governança da MB

As saídas do Sistema de Governança da MB atendem especificamente às demandas de cada eixo. No que se refere ao eixo militar-institucional, a Figura 15 ilustra as entregas à sociedade que são concretizadas por meio do emprego da Força nos Campos de Atuação do Poder Naval (CAPN):<sup>14</sup> Defesa Naval, Segurança Marítima, Diplomacia Naval e Apoio às Ações do Estado, alinhados aos propósitos da Missão da MB. Essas entregas agregam valor à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais, à garantia da lei e da ordem, ao apoio à política externa e à cooperação com outros órgãos do Estado relacionados ao desenvolvimento nacional e à Defesa Civil.

**Figura 15:** Entregas do Sistema de Governança da MB – Eixo Militar-Institucional.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Essas saídas são viabilizadas por meio dos mecanismos e práticas orientados para atender também às demandas do eixo legal-governamental. Para garantir o cumprimento das entregas à sociedade, a MB concentra-se no preparo contínuo e sistemático da Força, para atuar nos diferentes CAPN. Contudo, algumas dessas entregas destacam-se pelo seu caráter *ad hoc*, ou seja, atendem a demandas imediatas, excepcionais e inopinadas.

14 Fundamentos Doutrinários da Marinha (FDM) – EMA-301 – 1ª Edição – anexo C.

Entre elas, no contexto do Apoio às Ações do Estado, incluem-se a Garantia da Lei e da Ordem (GLO), empregada em crises de segurança pública; o apoio à Defesa Civil, em resposta a desastres naturais; e o apoio logístico em campanhas de utilidade pública, como ações cívico-sociais (ACISO) e a distribuição de suprimentos em áreas isoladas. No âmbito da Diplomacia Naval, destacam-se as interações marítimas internacionais, com a participação em atividades humanitárias em colaboração com outras entidades em regiões de crise, além das Operações de Paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU) ou de blocos regionais, visando à estabilização de áreas em conflito.

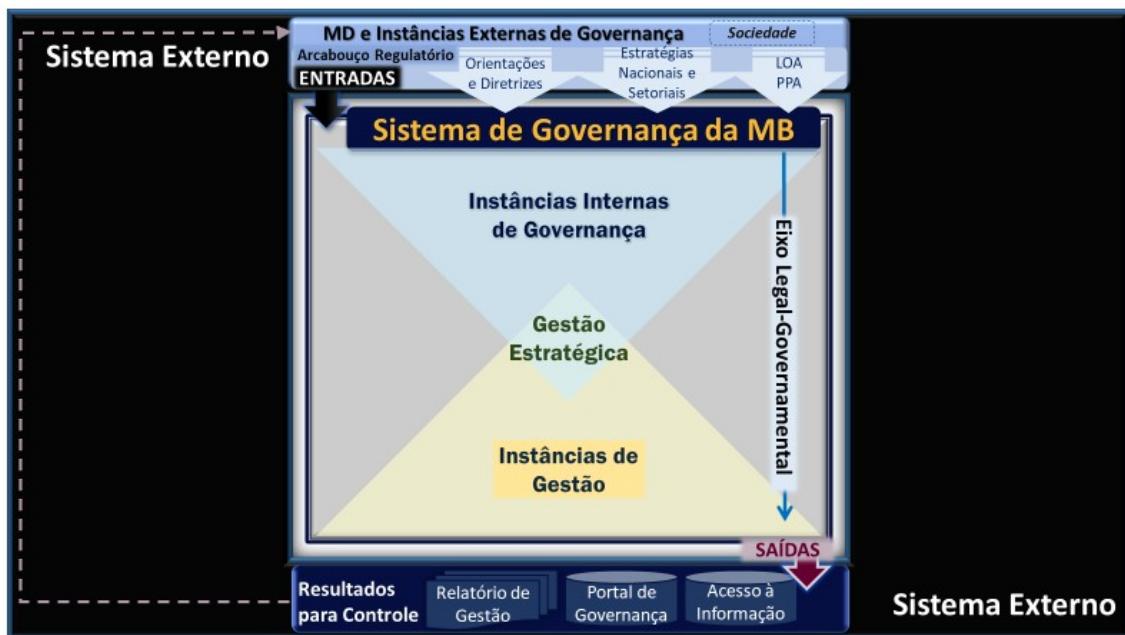
Embora essas entregas integrem a missão da Força, muitas vezes não estão claramente delineadas no planejamento estratégico institucional e surgem em resposta a circunstâncias imprevistas ou emergenciais. O caráter *ad hoc* dessas demandas evidencia a versatilidade do Poder Naval para se adaptar rapidamente a diferentes contextos, em consonância com sua função primordial de garantir a defesa e a segurança nacional.

Além disso, ao priorizar o preparo da Força para suas entregas centrais de Defesa Naval e Segurança Marítima, no que se refere à entrega de Apoio às Ações do Estado, a MB também contribui para o desenvolvimento nacional. A Força alinha esforços com outros órgãos governamentais, por meio do emprego do Poder Naval no apoio às missões de pesquisas atinentes ao Poder Marítimo, com destaque para o desenvolvimento científico na Amazônia Azul e no continente Antártico, promovendo a mentalidade marítima. Essa contribuição extrapola a atuação militar, ao integrar-se aos programas governamentais de interesse, com o objetivo de fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, por meio de suas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICT) e pelo incentivo à redução da dependência externa no tocante ao reaparelhamento de meios, sistemas e equipamentos de defesa, visando o fortalecimento da Base Industrial de Defesa.

Dessa forma, o direcionamento da governança prioriza o preparo contínuo da Força para o cumprimento eficaz de suas entregas essenciais de segurança e defesa, garantindo a prontidão necessária para atender, de forma imediata e eficiente, às necessidades emergenciais do país, bem como desempenhar um papel relevante para o reforço da mentalidade marítima e para o avanço científico, tecnológico e industrial do Brasil.

Com relação ao eixo legal-governamental, a Figura 16 apresenta como saída a divulgação estruturada das ações e evolução dos resultados alcançados pela MB, os quais viabilizaram as entregas da Força no eixo militar-institucional. Essas informações são disponibilizadas por meio do Relatório de Gestão Anual, da comunicação institucional contínua, do Portal de Governança da MB e pelas respostas aos pedidos de informações para os órgãos de controle.

**Figura 16:** Resultados do Sistema de Governança da MB – Eixo Legal-Governamental.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Por fim, a Figura 17 apresenta uma visão integrada do funcionamento do Sistema de Governança da MB, demonstrando o fluxo completo das interações descritas anteriormente. Esse fluxo se inicia com as entradas demandadas pelo Sistema Externo, percorre os processos internos, nos quais as atividades da governança e da gestão são integradas, gerando entregas intermediárias, culminando na fase final, concretizada pelos resultados e entregas em resposta às demandas externas. Assim, assegura-se a execução completa e contínua do ciclo de funcionamento do Sistema de Governança da MB.

**Figura 17:** Visão Integrada do Funcionamento do Sistema de Governança da MB.



Fonte: Estado-Maior da Armada, 2025.

Em relação aos mecanismos apresentados, a Alta Administração Naval, assessorada pelas Instâncias Internas de Apoio, é responsável por assegurar a observância e a implementação efetiva das práticas de governança em todos os níveis institucionais. Isso inclui a avaliação periódica sobre:

- I) a adequação do Modelo de Governança ao porte, à missão, à complexidade e ao perfil de risco da MB;
- II) a incorporação das práticas de governança nos processos organizacionais; e
- III) a conformidade das diretrizes institucionais com as normas externas e sua materialização nas normas internas.

Nesse sentido, o EMA, com o assessoramento da AGMB, desempenha um papel central na regulamentação e comunicação do Modelo de Governança, assegurando sua implementação mediante o acompanhamento das ações que buscam cumprir suas diretrizes.

Para converter o modelo em práticas efetivas, é necessário identificar as ações que possibilitam operacionalizar todos os fluxos descritos e cumprir as diretrizes estabelecidas, garantindo o alinhamento aos princípios de governança.

Deste modo, o anexo B descreve as ações voltadas à implementação dos mecanismos e práticas, associando-as às diretrizes deste Modelo de Governança. Grande parte dessas ações se encontra vinculada às normas e práticas em vigor na MB, indicadas no anexo como referenciais normativos e instrumentos de apoio à execução. Os responsáveis designados para essas ações, assim como os procedimentos para sua realização, estão definidos nas normas apontadas como referência específica para sua execução.

Ademais, é importante ressaltar que este Modelo não se limita em preservar as normas consolidadas na Força, pois busca também integrá-las formalmente ao Sistema de Governança, garantindo coerência e aderência ao contexto institucional. Assim, evita-se a criação desnecessária de novos procedimentos, priorizando a otimização e adaptação dos processos existentes, que se alinham e atendem às diretrizes estabelecidas pela Política de Governança Pública.

Para assegurar a efetividade dos esforços voltados ao aprimoramento da governança, é fundamental o monitoramento contínuo da execução das ações descritas no anexo B. Para isso, será estabelecido um instrumento que vincule cada ação aos responsáveis designados, facilitando a organização de informações dispersas nas diferentes normas e proporcionando clareza quanto à condução dessas ações, prazos e procedimentos. Além disso, serão definidas métricas e indicadores para avaliar a eficácia de cada diretriz de governança, garantindo a melhoria contínua do sistema.

Portanto, este é o Modelo de Governança da MB, implementado por meio da execução das ações associadas às diretrizes e alinhadas aos princípios estabelecidos, que busca garantir a conexão com as práticas e mecanismos adotados, para promover uma governança transparente, responsável e orientada a resultados.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

## ANEXO A

## RELAÇÃO ENTRE AS DIRETRIZES E OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA NA MB

DIRETRIZES	PRINCÍPIOS					
	Capacidade de Resposta	Integridade	Confiabilidade	Melhoria Regulatória	Prestação de Contas e Responsabilidade	Transparência
a) definir formalmente e comunicar claramente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais das instâncias internas e de apoio à governança, bem como implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes para assegurar que essas funções sejam desempenhadas de forma efetiva;					✓	
b) promover valores de integridade e implementar padrões de comportamento, com a demonstração de conduta exemplar pela liderança e com o apoio ao programa e planos de integridade;		✓			✓	
c) estabelecer e monitorar o programa de integridade fundamentado em contextos, evidências e riscos, evitando planos excessivamente rígidos que possam limitar sua eficácia;		✓			✓	
d) implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, para prevenir práticas antiéticas e desvios, evitar processos sancionadores e reforçar a previsibilidade das ações institucionais;		✓	✓		✓	

DIRETRIZES	PRINCÍPIOS					
	Capacidade de Resposta	Integridade	Confiabilidade	Melhoria Regulatória	Prestação de Contas e Responsabilidade	Transparência
e) direcionar as ações para resultados que atendam às necessidades da sociedade, com soluções inovadoras diante de recursos limitados;	✓		✓			
f) incentivar práticas inovadoras que aumentem a eficiência e a eficácia das operações, ao mesmo tempo que adotem políticas sustentáveis para garantir a proteção ambiental e o uso responsável dos recursos, promovendo a inovação e a sustentabilidade como pilares da governança;	✓		✓	✓		
g) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços, de forma a aumentar e facilitar a participação das partes interessadas, especialmente pelo apoio das ferramentas digitais;	✓			✓	✓	✓
h) monitorar o desempenho e avaliar os resultados das ações verificar o atendimento das diretrizes estratégicas e identificar oportunidades de melhoria;	✓	✓	✓			
i) coordenar processos para aproveitar oportunidades de melhoria de integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público;	✓		✓	✓		

DIRETRIZES	PRINCÍPIOS					
	Capacidade de Resposta	Integridade	Confiabilidade	Melhoria Regulatória	Prestação de Contas e Responsabilidade	Transparência
j) monitorar e avaliar a criação, expansão ou aperfeiçoamento, dos processos regulatórios, mensurando custos e benefícios, visando reduzir a complexidade normativa e garantir a clareza que favoreça a implementação;				✓		
k) promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
l) articular a colaboração institucional buscando o entendimento das demandas sociais;	✓		✓	✓		
m) editar e revisar atos normativos, de forma aberta, com maior envolvimento das partes interessadas, pautando-se pela legitimidade, estabilidade e coerência; e				✓		
n) promover processos decisórios institucionais orientados por evidências, pelos riscos, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade, priorizando a equidade e o interesse público, visando a racionalização do uso de recursos e melhores resultados.	✓	✓		✓		✓

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

## ANEXO B

## MECANISMOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DA MB – DIRETRIZES E AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO

MECANISMOS	PRÁTICAS	DIRETRIZES	AÇÕES	REFERENCIAL NORMATIVO INSTRUMENTOS
LIDERANÇA	Estabelecer o modelo de governança	Definir formalmente e comunicar claramente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais das instâncias internas e de apoio à governança, bem como implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes para assegurar que essas funções sejam desempenhadas de forma efetiva.	a) avaliar, periodicamente a adequação do modelo ao porte da MB, a incorporação das práticas de governança nos processos organizacionais e a conformidade das diretrizes da Alta Administração Naval com as normas externas e a materialização interna; e b) estabelecer métricas e indicadores específicos para avaliar a eficácia de cada diretriz de governança.	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> • Normas de Governança da MB.  <b>INSTRUMENTOS</b> • Reuniões do CGovMar; e • Avaliação do IESGo.
	Promover a integridade	Promover valores de integridade e implementar padrões de comportamento, com a demonstração de conduta exemplar pela liderança e com o apoio ao programa e planos de integridade.  Estabelecer e monitorar o programa de integridade fundamentado em contextos, evidências e riscos, evitando planos excessivamente rígidos que possam limitar sua eficácia.	a) aprovar e supervisionar as políticas e programas de integridade e as diretrizes relacionadas à sua gestão, como um compromisso formal com valores éticos e padrões de conduta a eles aplicáveis; b) direcionar a gestão da integridade, com base nos riscos de integridade identificados; e c) estabelecer mecanismos de controle para evitar que pessoas envolvidas em possíveis preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem e/ou participem de decisões e ações da liderança.	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> • Código de Ética Militar; • Programa de Integridade da MB; e • Plano de Integridade da MB.  <b>INSTRUMENTOS</b> • Reuniões do CGovMar; • Promoção de eventos: simpósios, palestras e cursos; e • Aplicação de sanções em caso de violação às regras do Código de Ética Militar e Integridade.

MECANISMOS	PRÁTICAS	DIRETRIZES	AÇÕES	REFERENCIAL NORMATIVO INSTRUMENTOS
ESTRATÉGIA	Gerir riscos	Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, para prevenir práticas antiéticas e desvios, evitar processos sancionadores e reforçar a previsibilidade das ações institucionais.	a) definir e implementar a estrutura de gestão de riscos; b) implantar o processo de gestão de riscos, a começar pelo planejamento estratégico, e integrá-lo à tomada de decisão dos demais processos organizacionais; e c) gerenciar os riscos críticos.	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Política de Gestão de Riscos; e</li><li>• Plano de Gerenciamento de Riscos.</li></ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniões do CGovMar para gerenciamento dos riscos; e</li><li>• Promoção de eventos: simpósios, palestras e cursos.</li></ul>
	Estabelecer estratégia	Direcionar as ações para resultados que atendam às necessidades da sociedade, com soluções inovadoras diante de recursos limitados.	a) estruturar o processo estratégico que integre a gestão de riscos para orientar o planejamento, monitoramento, avaliação e revisão da estratégia; b) identificar objetivos, indicadores e metas de desempenho com base em evidências, alinhados à missão, à visão e aos valores da MB, considerando as políticas públicas relacionados à atuação da MB; c) alinhar recursos para garantir que os objetivos estejam relacionados a orçamentos adequados, definindo os responsáveis pela execução e coordenação dos esforços necessários para alcançar os resultados; e d) promover e incrementar a capacidade de prospecção estratégica da MB.	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemática de Planejamento de Alto Nível (SPAN);</li><li>• Estratégia de Defesa Marítima;</li><li>• Plano de Configuração de Força;</li><li>• Plano Estratégico da Marinha;</li><li>• Portfólio Estratégico;</li><li>• Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&amp;I) da MB; e</li><li>• PPA e Normas do Plano Diretor.</li></ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniões periódicas COPLAPE, COPLAN, COTIM, COFAMAR, COMCITEM e COGEMAN e CGovMar.</li><li>• Sistema do Plano Diretor.</li></ul>

MECANISMOS	PRÁTICAS	DIRETRIZES	AÇÕES	REFERENCIAL NORMATIVO INSTRUMENTOS
ESTRATÉGIA	Promover gestão estratégica	a Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços, de forma a aumentar e facilitar a participação das partes interessadas, especialmente pelo apoio das ferramentas digitais.	<p>a) desdobrar a estratégia em objetivos e metas específicas para as unidades finalísticas e de suporte, assegurando que todas as áreas estejam alinhadas verticalmente com a estratégia e articuladas horizontalmente entre si;</p> <p>b) definir diretrizes claras e responsabilidades para as unidades organizacionais;</p> <p>c) promover a atualização dos planos de gestão: Orçamentária, de Pessoas, de Tecnologia e de Contratações; e</p> <p>d) implementar mecanismos de comunicação, promovendo a clareza e acessibilidade das informações estratégicas e dos planos de gestão.</p>	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de Direção Setorial (PDS);</li> <li>• Planos de Gestão Organizacional (PGO); e</li> <li>• Normas Gerais de Administração da Marinha.</li> </ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas do Programa Netuno;</li> <li>• Reuniões do Conselho de Gestão das OM;</li> <li>• Estabelecimento e medição de indicadores; e</li> <li>• Promoção de eventos: simpósios, palestras e cursos.</li> </ul>
	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Monitorar o desempenho e avaliar os resultados das ações verificar o atendimento das diretrizes estratégicas e identificar oportunidades de melhoria.	<p>a) estabelecer os mecanismos de aferição periódica dos indicadores;</p> <p>b) acompanhar periodicamente o alcance de metas e relatar os resultados;</p> <p>c) avaliar os processos estratégicos e corrigir ineficiências; e</p> <p>d) garantir a transparência e comunicação dos resultados.</p>	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de Funcionamento do CGovMar.</li> </ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Medição Estratégica; e</li> <li>• Relatórios de Monitoramento Estratégico (RELME) e de Avaliação da Estratégia (RELAE).</li> </ul>

MECANISMOS	PRÁTICAS	DIRETRIZES	AÇÕES	REFERENCIAL NORMATIVO INSTRUMENTOS
ESTRATÉGIA	Monitorar o desempenho das funções de gestão: Orçamentária, de Pessoas, de Tecnologia e de Contratações	<p>Coordenar processos para aproveitar oportunidades de melhoria de integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público.</p> <p>Monitorar e avaliar a criação, expansão ou aperfeiçoamento, dos processos regulatórios, mensurando custos e benefícios, visando reduzir a complexidade normativa e garantir a clareza que favoreça a implementação.</p>	<p>a) definir rotinas para o levantamento das informações necessárias ao monitoramento das funções;</p> <p>b) monitorar a atualização dos planos de gestão, contendo papéis, responsabilidades, objetivos, indicadores e metas pela execução dessas rotinas; e</p> <p>c) monitorar o alcance de metas dos planos de gestão e relatar os resultados.</p>	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normas de Planejamento de Pessoal;</li> <li>Normas de Tecnologia da Informação e Comunicações;</li> <li>Normas de Ciência, Tecnologia e Inovação;</li> <li>Normas de Licitações e Contratos;</li> <li>Normas sobre Plano de Contratações Anuais; e</li> <li>Normas de Gestão Orçamentária.</li> </ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Pessoal; e</li> <li>Sistema do Plano Diretor.</li> </ul>
CONTROLE	Promover a transparência	Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.	<p>a) assegurar a transparência ativa e passiva, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei;</p> <p>b) definir as diretrizes para disponibilização de informações relacionadas à área de atuação da organização; e</p> <p>c) monitorar a disponibilização dos dados de forma aderente aos princípios de dados abertos, para facilitar o manuseio e a análise das informações.</p>	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normas para o Serviço de Informações ao Cidadão.</li> </ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Canal específico para garantir o cumprimento da LAI (CCSM); e</li> <li>Publicações nos sítios eletrônicos sobre a prestação de contas, relatório de gestão, aquisições e licitações, entre outras.</li> </ul>

MECANISMOS	PRÁTICAS	DIRETRIZES	AÇÕES	REFERENCIAL NORMATIVO INSTRUMENTOS
CONTROLE	Garantir a accountability	<p>Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.</p> <p>Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços, aumentar e facilitar a participação das partes interessadas, especialmente pelo apoio das ferramentas digitais.</p>	<p>a) elaborar e divulgar a Prestação de Contas do Comando da Marinha, em periodicidade definida em normativos do TCU;</p> <p>b) monitorar a aplicação de penalidades/sanções aos agentes públicos caso sejam apurados ilícitos ou irregularidades no uso de recursos públicos;</p> <p>c) disponibilizar canais alternativos para apresentação de denúncias;</p> <p>d) monitorar a apuração e o tratamento de desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores; observados os princípios do contraditório e da ampla defesa; e</p> <p>e) padronizar procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos, de ilícitos administrativos e de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas.</p>	<p><b>REFERENCIAL NORMATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas sobre Justiça e Disciplina; e</li> <li>• Normas sobre Controle Interno, Relacionamento com Órgãos de Controle e Auditoria Interna Governamental na Marinha.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação da prestação de contas anual do Comando da Marinha na página da internet da MB;</li> <li>• Ouvidoria;</li> <li>• Portal de Licitações da Marinha; e</li> <li>• Processo Administrativo de Responsabilização (PAR).</li> </ul>

MECANISMOS	PRÁTICAS	DIRETRIZES	AÇÕES	REFERENCIAL NORMATIVO INSTRUMENTOS
CONTROLE	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Articular a colaboração institucional buscando o entendimento das demandas sociais.	a) monitorar a divulgação e atualização das Cartas de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado; e	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Normas Gerais de Administração da Marinha.</li></ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Cartas de Serviços ao Usuário das OM da MB;</li><li>Pesquisas de Satisfação dos Usuários; e</li><li>Ouvidoria</li></ul>
		Editar e revisar atos normativos, de forma aberta, com maior envolvimento das partes interessadas, pautando-se pela legitimidade, estabilidade e coerência.	b) acompanhar as pesquisas de satisfação dos usuários, comunicando amplamente os resultados e utilizando-os para promover melhorias na prestação dos serviços.	
	Assegurar a efetividade da auditoria interna	Promover processos decisórios institucionais orientados por evidências, pelos riscos, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade, priorizando a equidade e o interesse público, visando a racionalização do uso de recursos e melhores resultados.	a) implementar as recomendações de auditoria elaboradas pelo CCIMAR, adotando providências necessárias para aprimorar a gestão e o controle interno, garantindo maior efetividade na administração por meio do fortalecimento da Auditoria Interna;  b) acompanhar a implementação acima, adotando providências para o caso de não implementação tempestiva ou assunção de risco julgada inadequada, disseminando orientações às demais OM, de forma a evitar a ocorrência de situações similares; e  c) monitorar as recomendações resultantes dos trabalhos de Auditoria Interna, adotando as providências necessárias, junto às OM e ACI, para a efetiva implementação daquelas não atendidas plenamente.	<b>REFERENCIAL NORMATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Normas sobre Controle Interno, Relacionamento com Órgãos de Controle e Auditoria Interna Governamental na Marinha; e</li><li>Normas Gerais de Administração.</li></ul> <b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT);</li><li>Relatórios de Auditoria;</li><li>Plano de Providências Permanente;</li><li>Quadro Consolidado de Monitoramento;</li><li>Notas de Auditoria;</li><li>Plano Anual de Trabalho da ACI; e</li><li>Atas do Conselho de Gestão.</li></ul>

**ANEXO C****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bertalanffy, L. von (1968). General System Theory: Foundations, Development & Applications. New York: George Braziller.

Bertalanffy, L. von (2021). General System Theory: Foundations, Development & Applications (Revised Edition).

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Decreto nº 5.417, de 13 de abril de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências.

Decreto 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal, 2016.

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Conselho Superior de Governança no âmbito do Ministério da Defesa (MD).

Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para a melhoria do funcionamento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.

Fundamentos Doutrinários da Marinha (FDM) – EMA-301 – 1ª Edição. Marinha do Brasil, Estado-Maior da Armada, 2023.

Guia da Política de Governança Pública. Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

Guia Técnico de Gestão Estratégica. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020.

Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Estabelece critérios para a concessão de trabalho remoto no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020.

Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente.

Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.

Lei nº 10.028, de 19 de outubro de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal.

Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do §3º do art. 37 e no §2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios.

Medida Provisória nº 2.216-37, de 31 de agosto de 2001. Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.

Portaria Normativa nº 29/GM-MD, de 22 de maio de 2018. Institui as instâncias de supervisão da gestão da integridade, governança, riscos, controles internos da gestão e desburocratização e aprova a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Administração Central do Ministério da Defesa.

Portaria-TCU nº 52, de 27 de março de 2024. Atualiza e divulga a relação das Unidades Prestadoras de Contas (UPC) do exercício de 2024.

Referencial Básico de Governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3ª Edição – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.