



Responsible Editor: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Associate Editor: Aldo Leonardo Cunha Callado
Evaluation Process: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Gestão na Marinha do Brasil: Um Estudo da Governança na Força Naval

RESUMO

Objetivo: Este artigo tem por objetivo analisar e descrever os fatores alavancadores e restritores da Governança na Marinha do Brasil, à luz dos princípios e orientações emanados das boas práticas de Governança Corporativa.

Método: O método escolhido é o estudo de caso, com utilização de levantamento documental e entrevistas semiestruturadas com gestores das quatro instâncias de governança da Força Militar em questão, quais sejam, Instâncias Internas (Governança e Apoio) e Instâncias Externas (Governança e Apoio).

Originalidade/Relevância: A relevância se mostra por meio da importância dos princípios de governança em uma organização pública militar, visando lidar com a complexidade que caracteriza a sua estrutura organizacional, utilizada para o atingimento dos objetivos constitucionais no país. Poucos estudos nesta área foram publicados.

Resultados: Os resultados mostraram que, apesar de contar com estrutura e instrumentos que auxiliam a governança, os mecanismos de governança são fragmentados, inexistindo uma norma específica internamente para o tema.

Contribuições teóricas/metodológicas: Os resultados do estudo podem contribuir com subsídios para que outras organizações semelhantes possam adotar a governança corporativa em suas estruturas.

Contribuições sociais/para a gestão: Os resultados do estudo podem contribuir com subsídios a outras organizações similares para adoção de governança corporativas em suas estruturas.

Palavras-chave: Governança. Governança corporativa. Gestão. Marinha do Brasil.

Ricardo Polibiano Beltrame Faria

Centro Universitário IESB, Brasília, Brasil
ricardofariafr@gmail.com

José Gaspar Nayme Novelli

Centro Universitário IESB, Brasília, Brasil
jose.novelli@iesb.edu.br

Bento Alves da Costa Filho

Universidade de Brasília – UnB, Brasília, Brasil
costaf@uol.com.br

Recebido: Outubro 5, 2021

Revisado: Março 7, 2022

Aceito: Abril 11, 2022

Publicado: Abril 30, 2022



How to Cite (APA)

Faria, R. P., Novelli, J. G., & Costa Filho, B. A. (2022). Gestão na Marinha do Brasil: Um Estudo da Governança na Força Naval. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 25 (1), 123-141. <http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925.2022v25n1a7>

1 INTRODUÇÃO

Ao se relacionar com a repartição do poder entre governantes e governados, com a descentralização da autoridade e com as funções ligadas ao controle, a governança nas organizações públicas e privadas, em que pesem focos específicos, apresenta significativas similitudes, em especial quanto à separação entre propriedade e gestão (Matias-Pereira, 2010). Por analogia, se de um lado as instituições privadas encontram-se orientadas para o retorno do investimento de acionistas/proprietários, por outro, as organizações públicas devem primar tanto pela geração de lucro para o Estado, fomentando o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), quanto pela criação de riqueza para a sociedade (Campanário, Muritiba, Muritiba, & Ribeiro, 2014).

A governança na área pública remete a processos orientados a melhorar a gestão, aumentar a disponibilização de informações e participação da sociedade, com o fim de fomentar a transparência e maior controle social (Serpa, 2013), o que compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020).

A Governança no Setor Público vai além da melhoria do desempenho do setor público na busca de maior produtividade e qualidade na prestação do serviço público. Surge também como um movimento que fortalece o papel estratégico do Estado em relação ao desenvolvimento da sociedade do século XXI, contribuindo não só na coordenação estatal do processo cooperativo entre Estado, sociedade civil e mercado (Dias & Cario, 2014).

No Brasil, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, teve como principal objetivo aumentar a capacidade técnico-administrativa e, conseqüentemente, financeira do Estado (Favero, 2010; Souza, 2012), pautada primordialmente na eficiência (Bresser-Pereira, 1996)

Dentro do aparato do Estado brasileiro, o tema da governança pública será analisado a partir de um ente das Forças Armadas, a Marinha do Brasil. Esta instituição há anos vem adotando práticas que visam aprimorar sua governança e, conseqüentemente, sua gestão. Nesse contexto, mostra-se valioso investigar a adequação dos aspectos centrais da governança militar-naval às práticas relacionadas pelas principais organizações norteadoras do tema no País, não só com a análise de efeitos acerca da introdução de práticas de governança no seio de um dos braços das Forças Armadas, mas também com o fim de mapear problemas e virtudes que podem servir de referência para outras instâncias militares.

Propõe-se como objetivo deste trabalho identificar os fatores que alavancam e restringem a implantação da governança corporativa na Marinha do Brasil, à luz dos princípios e orientações recomendados pelo Referencial Básico de Governança Tribunal de Contas da União – TCU, por meio do levantamento de percepções de representantes das instâncias de governança daquela Instituição. A contribuição do TCU no avanço desses princípios é hoje fundamental para a gestão na administração pública, catalisando esforços e direcionando orientações, conforme se depreende de estudos nacionais (Ribeiro, Machado Junior, Souza, Campanário, & Corrêa, 2012; Capellesso, Figueiredo, & Lima, 2016), além de estudos internacionais que abordam fatores determinantes de impacto na governança pública (Damanpour *et al.*, 2020; Singh Ravi, 2015; Christopher, 2012). Esta análise decorre da relevância da implantação de fatores de governança corporativa para melhorar performance e aprimorar eficiência operacional na gestão pública (Bao *et al.*, 2012; Al-Naser e Hamdam, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Embora os estudos iniciais sobre a governança corporativa datem da primeira metade do século XX, com a identificação dos primeiros conflitos entre agentes (proprietários e administradores) (Cadbury, 1992; Jensen, & Meckling, 2008; Kreuzberg & Vicente, 2019), somente a partir do final do século, com a expansão da internacionalização dos negócios, inclusive por meio de novos instrumentos negociais originados no mercado financeiro e de capitais, bem como pela introdução de novas e ágeis ferramentas de conexão via internet, a governança corporativa se apresentou como relevante instrumento para a diminuição do conflito de interesses entre gestores e investidores nas corporações (Aguilera & Jackson, 2010; Ribeiro Neto & Famá, 2003). Focou-se, particularmente, na proposta de mecanismos que evitassem vantagens indevidas de um agente sobre o outro (Barbosa & Faria, 2018). Todavia, esse novo aparato regulatório não evitou a ocorrência de crises e escândalos corporativos nos EUA e Europa nas organizações: Enron, 2001; Worldcom, 2002; Parmalat, 2003; Shell, 2004; AIG, 2005; Siemens, 2006 e Lemman Brothers, 2008, e no Brasil, OGX, 2012 e Petrobrás, 2014.

Este cenário evidenciou a necessidade de reforçar os mecanismos de governança existentes, seja por meio de regulamentações mais rígidas, como leis, de caráter impositivo; até as mais brandas, como os códigos de governança, de caráter orientador (Cuomo, Mallin, & Zattoni, 2016).

No Brasil, somente na última década, dispositivos legais acerca da governança na esfera pública passaram a ser editados, como a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e o Decreto nº 9.203/2017, que dispõem sobre a política de governança na administração pública federal.

2.1 Governança Pública

Em 2014, o TCU publicou o seu “Referencial Básico de Governança”, posteriormente revisado, no qual apresentava boas práticas de governança para serem implementadas pelos órgãos e entidades públicas. Definiu-se como “desafio da governança” prover uma conduta mais racional por parte dos governantes na busca constante em oferecer melhores serviços à sociedade, a qual se encontra cada vez mais participativa e exigente em relação à condução da máquina pública, cobrando resultados, transparência e prestação de contas de seus agentes (TCU, 2020). Essas orientações convergem com o fundamento sobre o qual atuam os administradores públicos: a responsabilidade por gerir bens que pertencem à sociedade e dos quais se espera comprometimento, responsabilidade, eficiência e ética na gestão (Matias-Pereira, 2012; Zahra, 2014; Osborne; 2010).

Na esfera privada, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é fomentar, desenvolver e disseminar as melhores práticas de Governança Corporativa no Brasil, tem como foco primário a interlocução com organizações privadas. Contudo, ao perceber a necessidade de alcançar as demais instituições, modificou seu Código de Governança, com a finalidade de torná-lo mais abrangente e adaptável a órgãos governamentais, do Terceiro Setor, a cooperativas, a estatais, a fundações, entre outros (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015).

As instituições públicas orientam-se pela utilização de mecanismos que fortalecem a tomada de decisão e, conseqüentemente, o modo de gerir, moderando-se pelas exigências das melhores práticas da governança corporativa consagradas pelo setor privado (Teixeira, Almeida, Paiva, & Rodrigues, 2018). Os agentes públicos devem atuar de maneira que a

governança contribua para aumentar a confiança da sociedade sobre a gestão dos recursos à disposição da administração governamental (Controladoria Geral da União [CGU], 2016). Ressalta-se, ainda, que nesse processo de estabelecimento da governança haja estratégias pautadas em um código de conduta internalizado na organização, com o fim de haver mecanismos de conformidade e que possíveis desvios sejam evitados, corrigidos e/ou punidos (IBGC, 2015).

Levantamento realizado junto a 372 órgãos da Administração Pública Federal Brasileira (Correio & Correio, 2019) apontou a disseminação de práticas de governança pública avaliadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o que fomenta a disseminação de cultura orientada para a governança corporativa e fortalece a gestão das organizações. Nessa direção, o Referencial Básico de Governança do TCU (TCU, 2020) destaca o que se denomina de “quatro instâncias de governança”, com suas respectivas finalidades e exemplos, para o sistema de governança no setor público (Tabela 1).

Tabela 1

Instâncias do Sistema de Governança

Instâncias da Governança	Finalidades	Exemplos	
Externas	Instâncias externas de governança	Fiscalização, controle, regulação e promoção da governança das organizações públicas.	Órgãos de Controle do Estado (TCU, CGU, MPU); e Órgãos de Regulação (Agências)
	Instâncias externas de apoio à governança	Avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança.	Auditoria independente; e Controle Social
Internas	Instâncias internas de governança	Definição ou avaliação de estratégias e políticas, além de monitorar a conformidade e o desempenho bem como garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público, servindo de elo entre principal e agente.	Conselho de Administração; e Administração Executiva (autoridade máxima e dirigentes superiores)
	Instâncias internas de apoio à governança	Comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos.	Auditoria Interna; Comissões e Comitês de Gestão; e Ouvidoria

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado do Referencial Básico de Governança do TCU (TCU, 2020, p.29).

As instâncias externas e internas de governança dividem-se em dois subgrupos: instâncias de governança direta e instâncias de apoio à governança. Embora o sistema mostre-se abrangente, contemplando os diversos atores inerentes à governança na administração pública, por buscar atender a uma gama diversificada de natureza jurídica da administração direta e indireta, este modelo requer adaptações a cada tipo de organização estatal, não sendo possível enxergá-lo como estático e imutável.

Este trabalho se guiará tanto pelos artigos seminais de Aguilera e Jackson (2003 e 2010), quanto pelo estudo do desenvolvimento da temática realizado por Kreuzberg e Vicente (2019). O Referencial Básico de Governança e o guia “10 Passos para a Boa Governança”, ambos do TCU, foram essenciais para o desenvolvimento da pesquisa em razão de a instituição pesquisada pertencer à administração pública federal direta e que, portanto, é o público-alvo das citadas produções daquela Corte de Contas, baseado em revisão bibliográfica acadêmica, Acórdãos do TCU, Resoluções do CNJ e CGU, Decretos e Leis do Poder Executivo, e regulamentações de organismos regulatórios como as diretrizes internacionais para Governança Corporativa de Estatais (OCDE, 2018),

2.2 Governança nas Forças Armadas

O Decreto nº 9.203/2017 determinou que órgãos e entidades da administração pública federal, inclusive a Marinha do Brasil, deveriam instituir comitê interno de governança ou inculir as respectivas atribuições a órgão colegiado já constante de sua estrutura organizacional (Figura 1), com vistas a desenvolver e apropriar as boas práticas de governança na instituição de forma contínua e progressiva (Casa Civil, 2017). Toda a estrutura de defesa do país precisaria, portanto, fortalecer sua própria governança, a fim de se alinhar estrategicamente ao estabelecido para a administração pública federal, da qual faziam parte, inclusive com a manutenção e monitoramento de sistemas de gestão de riscos e controles internos e elaboração de programa de integridade.

Um comitê interno de governança conduz, no âmbito de um órgão público, a execução da política de governança, cuja base depende da construção de um arcabouço institucional inicial e da consideração de alguns fatores que servirão para o avanço consistente da organização (Casa Civil, 2018). A estrutura na Marinha do Brasil encontra-se na Tabela 2:

Tabela 2

Estruturas Permanentes de Governança da MB

Estrutura	Área de Assessoramento
Conselho do Plano Diretor - COPPna	Acompanhamento Orçamentário
Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha – COFAMAR	Acompanhamento Administrativo-financeiro
Conselho de Planejamento de Pessoal - COPLAPE	Planejamento de Pessoal
Conselho de Tecnologia da Informação da Marinha - COTIM	Tecnologia da Informação
Comitê de Gestão Estratégica da Marinha - COGEM	Planejamento Estratégico
Comitê de Gestão da Integridade da Marinha - COGIM	Programa de Integridade

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado do PEM (BRASIL, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme constatado na definição do TCU, são três os principais mecanismos da governança: liderança, estratégia e controle. Esta pesquisa percorre esses três pilares, em cada uma das quatro instâncias que compõem o sistema de governança da instituição estudada (Figura 1), a fim de que sejam identificados nos resultados os fatores que alavancam e os que restringem a governança na MB.

Com vistas a cumprir sua missão, bem como todas as atribuições as quais lhe são confiadas, a Marinha do Brasil conta com aproximadamente 76 mil militares, de ambos os sexos, que atuam em todo território nacional, bem como em representações em outros países. A Força é uma instituição tradicional, cuja organização se estabelece em complexa estrutura, que contém mais de trezentas e cinquenta organizações militares.

A Alta Administração Naval é composta pelo Comandante da Marinha; por um Órgão de Direção Geral (ODG); por órgãos de assessoramento e assistência imediata; por órgãos colegiados; e por Órgãos de Direção Setorial (ODS). Esses órgãos prestam assessoramento e apoio diretamente ao Comandante da MB, de forma a auxiliá-lo na condução da Força em seus diversos campos de atuação (Marinha do Brasil [MB], 2017).



Figura 1. Desenho da Pesquisa: instâncias e mecanismos de governança

No que tange à instância externa de governança, participaram como sujeitos da pesquisa os militares da Assessoria de Gestão e Controle Interno do Estado-Maior da Armada (Órgão de Direção Geral da Força): o Assessor; e o Assessor-adjunto. Essa unidade é responsável pela prestação de contas da Marinha junto ao Tribunal de Contas da União. Dessa forma, a intenção é obter informações acerca da influência da Corte de Contas na governança da MB.

Como instância externa de apoio à governança, foram levantadas informações junto aos servidores do Departamento de Informação ao Cidadão, do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), com vistas a entender a atuação da sociedade junto à governança da Força (controle social). Participaram da entrevista o chefe do departamento e seu ajudante, o qual também o substitui eventualmente.

Na instância interna de governança, procurou-se conhecer a percepção do conselho de gestão de organização militar da MB, por meio daqueles militares que o compõem: assessor e ajudante. Para tal, escolheu-se o Comando do 7º Distrito Naval, representação da Marinha na região Centro-Oeste, com sede em Brasília/DF.

Por fim, na quarta e última instância, o estudo teve como foco o Departamento de Gestão Pública e Acompanhamento de Processos do Centro de Controle Interno da Marinha, haja vista o CCIMAR ser uma instância interna de apoio à governança da Força. O intuito foi a coleta de informações dos militares que realizam anualmente as auditorias de gestão e conformidade. Nesse caso, os entrevistados foram o chefe do departamento e seu ajudante.

Dessa maneira, a pesquisa abrange as quatro instâncias elencadas no instrumento de governança elaborado pelo TCU, no qual este trabalho se fundamenta, haja vista a relevância desse órgão para a governança das instituições públicas. No total, realizaram-se quatro entrevistas, uma em cada instância, de acordo com o estabelecido em conjunto com os entrevistados.

Visando aprofundar o levantamento de dados junto aos participantes, conforme roteiro Figura 4, houve necessidade de avaliação prévia de documentos da Marinha do Brasil que detalhassem as diretrizes: (1) de controle externo, interno, risco, prestação de contas, transparência, controle social, desempenho, gestão pública por resultados e elaboração do relatório de gestão; (2) do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) e seus indicadores de desempenho; do Plano de Melhoria de Gestão (PMGes); do Plano de Gerenciamento de Risco; e do Plano de Acompanhamento da Gestão; (3) das normas relativas à informação de

forma eficiente e adequada aos objetivos da Lei de Acesso à Informação (LAI); e (4) das atividades de auditoria de avaliação da gestão. Esta análise documental forneceu não só a direção para seleção dos participantes das áreas selecionadas para as entrevistas, mas também os parâmetros para condução das entrevistas em profundidade com foco no levantamento de fatores alavancadores e restritores da governança na Marinha do Brasil.

Com o objetivo de explorar as questões de forma mais abrangente, as entrevistas foram conduzidas de maneira semiestruturada, contando com apoio metodológico de formulário previamente elaborado, conforme Tabela 3, cujas questões balizaram os diálogos (Flick, 2009; Godoy, 2012; Yin, 2015).

Tabela 3

Temas abordados no levantamento de dados

LIDERANÇA	
Modelo de Governança	Composição e responsabilidades observadas na estrutura Características vinculadas à segregação de funções Fatores dificultadores e facilitadores do funcionamento do modelo de governança
Desempenho da alta administração	Seleção dos membros da alta administração: critérios e procedimentos Avaliação do desempenho
Princípios éticos	Existência de código de ética e conduta Comitê de ética Conflitos de interesse: mecanismos de identificação e tratamento das informações
ESTRATÉGIA	
Gestão de riscos	Características do modelo de risco Gestão dos riscos críticos Modelo empregado para informação às instâncias superiores de governança sobre eventos de risco Características dos controles internos: fatores restritores e alavancadores de atuação dos órgãos de governança
Gestão estratégica	Processo de formulação, tomada de decisão, comunicação e monitoramento da estratégia Alinhamento da estratégia a políticas e diretrizes nacionais e de Coordenação com outros órgãos Identificação e mapeamento, Indicadores de desempenho e Avaliação do alcance das metas Fatores restritores e alavancadores de atuação dos órgãos de governança
Gestão de pessoas	Características de princípios de gestão de pessoas na Marinha Apoio de órgão colegiado na tomada de decisão Monitoramento do desempenho dos servidores
CONTROLE	
Transparência	Princípios que regem a transparência das decisões na Marinha Canais de comunicação, controle e qualidade das informações Modelo, diretrizes, critérios e limites relativos à prestação de contas Avaliação da satisfação dos usuários quanto a informações prestadas
Responsabilização	Canais de comunicação para acompanhamento de denúncias/representações Diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias/representação
Auditoria interna	Estatuto da auditoria Competência para avaliar a eficácia e contribuir para melhoria dos processos: de governança, de gestão de riscos e de controle Características relevantes na elaboração e execução do Plano Anual de Auditoria Interna e trabalhos vinculadas à governança organizacional Avaliação de controles internos de elementos críticos Avaliação do desempenho da auditoria interna (indicadores e metas) Características dos princípios e ações vinculadas à auditoria:

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do Referencial de Governança do TCU

Foi adotada a técnica da análise de conteúdo, que visa extrair significado de materiais textuais, quer seja de transcrição de entrevistas, quer seja da transcrição de documentos (Appolinário, 2012). Primeiramente, foram coletados documentos elaborados pela MB sobre o tema da pesquisa – a governança –, dos quais foram extraídos e apresentados os principais pontos. Em seguida, procederam-se às entrevistas, as quais foram gravadas e, posteriormente, transcritas, mantendo-se a identidade dos entrevistados reservada. Buscou-se o apoio de um *software* específico para essa finalidade, a fim de que fosse possível quantificar e empregar a estatística sobre a variável texto, que, em sua essência, é uma variável qualitativa (Camargo & Justo, 2013).

Para descrever os fatores alavancadores e restritores da Governança na Marinha do Brasil, conforme expresso no objetivo desta investigação, realizou análise documental de uma série de documentos sobre boas práticas de Governança Corporativa, em especial o Decreto nº 9.628/18, que dispõe sobre o Conselho Superior de Governança no âmbito do Ministério da Defesa, o Plano Estratégico da Marinha, EMA-300, de 2017, as Normas Gerais de Administração da Marinha (SGM-107 e SGM-601), o Relatório de Gestão do Exercício 2009 e a Política de Gestão de Risco da Marinha(EMA 110/2017).

Para a consolidação e exame dos dados, utilizou-se o *software* livre IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), o qual possibilita diversos tipos de análise de dados extraídos de textos, organizando o vocabulário de maneira fácil de compreender, ao mesmo tempo em que torna mais visível sua apresentação, seja por meio de gráficos ou de figuras. O IRAMUTEQ, por meio do processamento de dados de texto, viabiliza que as análises sejam aprimoradas, as quais permitem maior objetividade e interpretações mais avançadas (Camargo & Justo, 2013).

4 RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2020, junto às instâncias externas de governança – Estado-Maior da Armada e Centro de Comunicação Social da Marinha; e às instâncias internas de governança – Comando do 7º Distrito Naval e Centro de Controle Interno da Marinha; percorrendo os três mecanismos da governança: liderança, estratégia e controle. Realizaram-se quatro entrevistas, ouvindo-se em cada uma delas os dois responsáveis da área representante de cada uma das instâncias de governança. Conforme planejado, as entrevistas foram balizadas por um roteiro, sem, contudo, deixar de conferir aos entrevistados ampla liberdade para discorrer sobre o tema.

Obteve-se o consentimento prévio dos participantes, bem como autorização para gravá-las. Em um segundo momento, as entrevistas foram transcritas e, posteriormente, analisadas por meio do *software* IRAMUTEQ, a partir do qual é possível obter conteúdo significado acerca do tema estudado. Os resultados são apresentados a seguir em três grupos, os quais correspondem aos mecanismos principais da governança: liderança, estratégia e controle. Na última seção, apresenta-se uma “análise de similitude” entre os três mecanismos, a fim de mostrar uma visão geral e abrangente sobre a governança na MB.

4.1 Liderança

À luz da análise do conteúdo das entrevistas nas instâncias externas de governança da Força, a nuvem de palavras extraída do IRAMUTEQ destaca os vocábulos que mais foram associados ao mecanismo liderança na apresentação matricial (Figura 2).



Figura 2. Nuvem de palavras do mecanismo liderança

Emergem como destaques as palavras: MB (Marinha do Brasil), Gestão, Planejamento, Conselho, Administração, Estrutura, Desempenho e Governança. Outrossim, depende-se da análise lexical (Tabela 4) que os termos encontrados guardam aderência ao mecanismo liderança previsto no Referencial Básico de Governança do TCU.

Tabela 4

Aderência da Análise Lexical do Mecanismo Liderança

Termos relacionados no Referencial Básico de Governança do TCU		Termos Extraídos das Entrevistas
Componentes	Termos Relacionados	
(ML1) Pessoas e Competências	Desempenho, Competência, Conhecimento, Habilidade, Atitude, Avaliação de desempenho, Gestão do desempenho	Desempenho, Gestão Avaliação, Responsável, Critério
(ML2) Princípios e comportamentos	Princípios de conduta Ética	Conduta Ética
(ML3) Sistemas de Governança	Poder e autoridade, Papéis e responsabilidade	Estrutura, Comando Governança, Conselho Membro, Atribuição, Responsável, Assessorar
(ML4) Liderança Organizacional	Avaliar, direcionar e monitorar a Gestão, Políticas e diretrizes	Avaliação, Verificar, Estabelecer, Aprovar, Organização

4.2 Estratégia

Como parte da análise lexical, no que se refere ao mecanismo estratégia, a nuvem de palavras apresenta aquelas que mais se destacaram na apresentação matricial da Força. São elas: Gestão, MB (Marinha do Brasil), Estratégico, Risco, Estratégia, Conselho e Auditoria.



Figura 3. Nuvem de palavras do mecanismo estratégia

Da Figura 3, é possível comparar os termos encontrados com aqueles elencados no Referencial do TCU (Tabela 5).

Tabela 5
Aderência da Análise Lexical do Mecanismo Estratégia

Termos relacionados no Referencial Básico de Governança do TCU		Termos Extraídos das Entrevistas
Componentes	Termos Relacionados	
(ME1) Relacionamento com partes Interessadas	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>), Efetividade, Equilíbrio, Relacionamento	Participar, Apoio Conselho Pessoal, Reunião Pessoal, Colegiado
(ME2) Estratégia organizacional	Propósito, Missão, Visão Objetivos, Planejamento, Gestão estratégica, Política, Avaliação	PEM, Objetivo, Planejamento Gestão, Estratégia, Verificar
(ME3) Alinhamento Transorganizacional	Política pública Coordenação nas políticas	-----

4.3 Controle

Após as informações coletadas nas entrevistas, de acordo com a análise lexical extraída do IRAMUTEQ, foram identificados os principais termos relacionados ao mecanismo controle na apresentação matricial. A nuvem expressa na Figura 4 contém as palavras que mais se destacam no levantamento de dados: MB (Marinha do Brasil), Informação, Auditoria, Transparência, Controle, Interno e Cidadão.

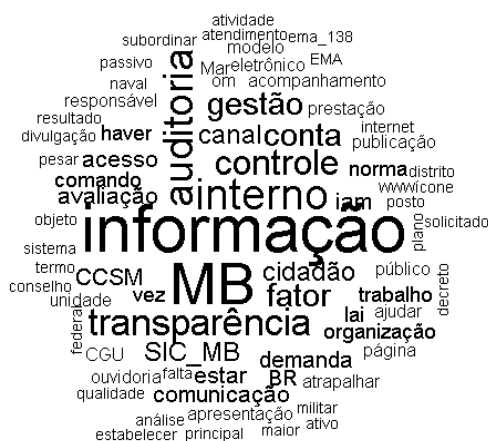


Figura 4. Nuvem de palavras do mecanismo controle

Fazendo-se a comparação das palavras apresentadas pela Figura 4 com os termos apontados pelo Referencial Básico de Governança do TCU, é constatado que há aderência entre os termos extraídos das entrevistas e os destacados na publicação do TCU (Tabela 6).

Tabela 6

Aderência da Análise Lexical do Mecanismo Controle

Termos relacionados no Referencial Básico de Governança do TCU		Termos Extraídos das Entrevistas
Componentes	Termos Relacionados	
(MC1) Gestão de riscos e controle interno	Riscos, Controle interno, Evento	Controle Interno, Fator
(MC2) Auditoria Interna	Estatuto de auditoria interna, Proficiente, Zelo profissional devido	Auditoria, Responsável, Gestão, Acompanhamento, Qualidade, Avaliação
(MC3) <i>Accountability</i> e Transparência	<i>Accountability</i> , Transparência	Prestação Conta, Responsável, Divulgação, Ouvidoria, Canal, Acesso, Informação

4.4 Descrição da Similitude

Com vistas a verificar a conexão entre os termos extraídos das entrevistas junto às instâncias de governança, foi realizada uma análise de similitude.

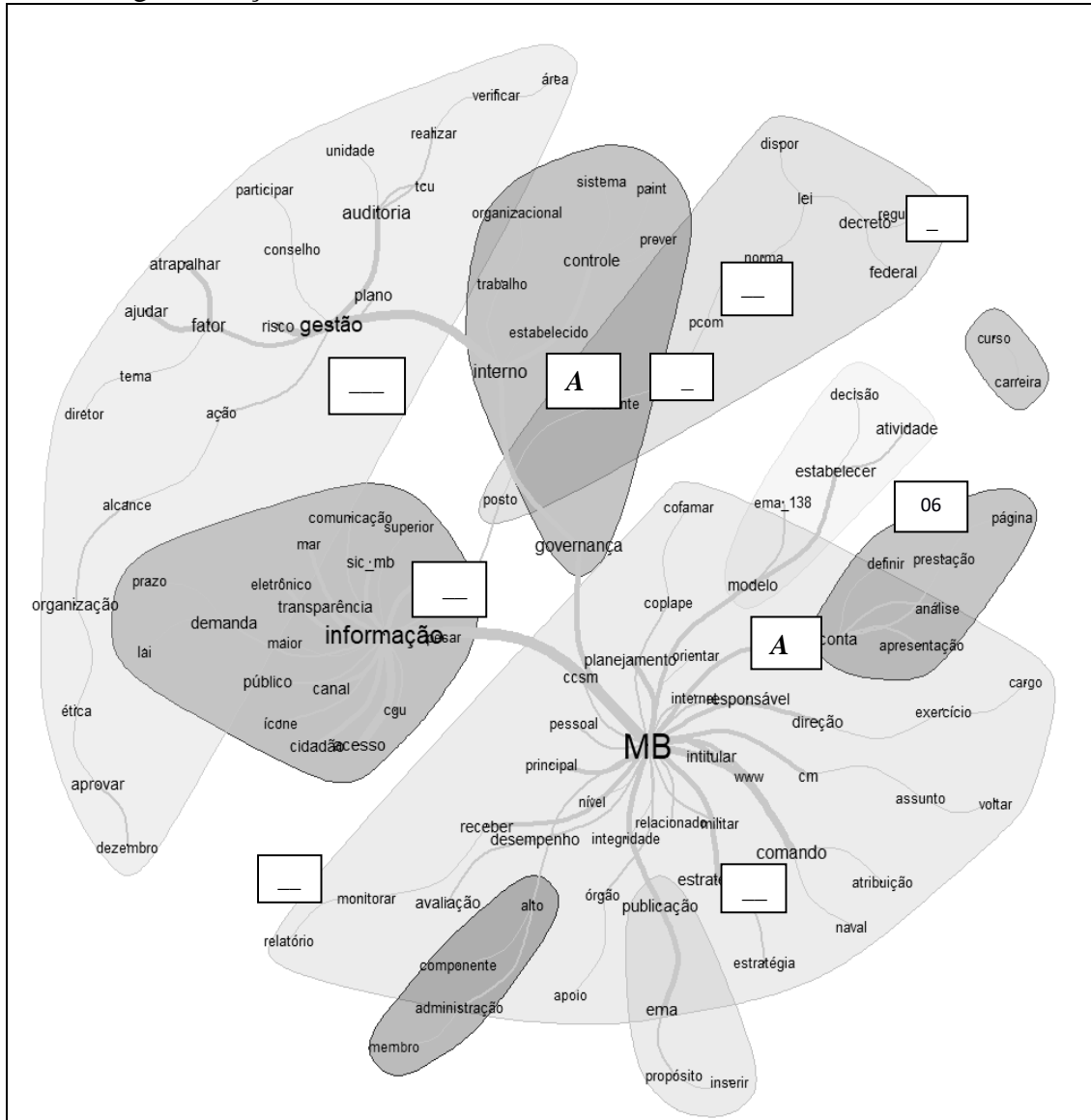


Figura 5. Análise de Similitude das Instâncias de Governança da MB

Observa-se na Figura 5 que o halo central nº 1 agrupou os termos que remetem ao Comando da Força Naval propriamente dito, indicados, por exemplo, pelos vocábulos “comando”; “estratégico”; “planejamento”; “direção”, cuja união pode ser denominada “Comando da Marinha”. O termo que mais se destacou foi “MB”, que guarda forte relação com os halos 7 e 8.

Diretamente ligado ao halo central, há mais quatro halos. Entre esses halos, apenas dois possuem ramificações: o halo nº 2 possui maior força de relação, tendo como termo central “Informação”. Os termos desse halo remetem a “LAI”; “transparência”; “público”; “comunicação”; “cidadão”; entre outros, o que, conjuntamente, vai ao encontro da orientação acadêmica na qual a transparência se reveste como um dos princípios da governança corporativa, segundo os respondentes.

A força da sua relação com o halo nº 1 pode ser explicada pelas exigências legais a que a MB está submetida de conceder acesso às informações, bem como pela intenção de divulgar suas ações e resultados à sociedade brasileira. A ramificação nº 3 desse halo não possui termos que se destacam, porém em conjunto rementem à ideia de publicidade e informação ao público interno, por meio das normas, regulamentos e plano de carreira.

Com base nos resultados apresentados anteriormente e à luz dos princípios e orientações recomendados pelo TCU, ressaltam-se os principais fatores identificados neste estudo que ajudam a alavancar a governança corporativa na Marinha.

Tabela 7

Fatores Alavancadores da GC à luz das recomendações do TCU

Mecanismos	Constatações
Liderança	<p>Condução da governança pelo Estado-Maior da Armada (EMA) ajuda a aumentar a mentalidade do tema internamente</p> <p>Estruturas de governança da Força definidas por temáticas</p> <p>Conselhos de Gestão estabelecidos no âmbito de todas as OM da Marinha</p> <p>Reconhecimento e premiação do pessoal que se destaca</p> <p>Princípios éticos e normas de conduta estabelecidos</p> <p>Identificação e tratamento de conflitos de interesses</p>
Estratégia	<p>Inclusão da gestão de riscos nos cursos para futuros comandantes/diretores</p> <p>Plano Estratégico orientado para a visão de futuro da MB</p> <p>Planos Estratégicos Organizacionais das OM alinhados ao PEM</p> <p>Reuniões mensais do Conselho de Gestão nas OM</p>
Controle	<p>Gestão alinhada à transparência</p> <p>Maior atenção às auditorias de avaliação de gestão</p> <p>Vinculação às normas de controle interno da CGU</p> <p>Subordinação da unidade de controle interno diretamente ao Comandante da Marinha</p> <p>Avanço das auditorias remotas.</p>

Em contrapartida, foram identificados também os fatores que mais restringem a governança corporativa na Marinha (Tabela 8).

Tabela 8

Fatores Restritores da GC à luz das recomendações do TCU

Mecanismos	Constatações
Liderança	<p>Inexistência de estrutura centralizada dentro do EMA que conduza a governança</p> <p>Insuficiência de pessoal nas Assessorias de Gestão e Controle Interno</p> <p>Inexistência de publicação específica sobre governança</p> <p>Assunto governança não incluído nos cursos de carreira</p>
Estratégia	<p>Ausência de plano com os direcionamentos para colocar em prática a Política de Gestão de Riscos;</p> <p>Diversidade de riscos a serem tratados</p> <p>Dificuldade no tratamento e filtragem dos riscos para adequada transposição entre os níveis operacional e estratégico</p> <p>Concorrência interna de modelos de Planejamento Estratégico Organizacional</p> <p>Reuniões de Gestão com foco na execução e não no planejamento das ações</p>
Controle	<p>Inexistência de sistema de controle interno que apoie a decisão de Ordenadores de Despesas e Agentes Financeiros</p> <p>Metas estabelecidas não consideram uma metodologia estabelecida</p> <p>Qualificação dos auditores internos não acompanha a qualificação dos auditores dos órgãos de controle (CGU e TCU)</p> <p>Ausência de avaliação de desempenho da auditoria interna</p>

5 DISCUSSÃO

Como resultados desses levantamentos, observa-se no âmbito da LIDERANÇA, ao ser comparada a análise de conteúdo em relação aos componentes, que as informações obtidas junto aos entrevistados se encontram referendadas no documento elaborado pelo órgão de controle externo, o que indica que a MB segue em grande parte as considerações do TCU. Dentre os fatores que fortalecem a GC, destacam-se a meritocracia para a ascensão à alta administração (ML1); e a exortação dos valores que o militar deve cultivar durante sua carreira, ilustrados na Rosa das Virtudes (ML2). Em contrapartida, a GC é dificultada pelo fato de as Assessorias de Gestão não disporem de estruturas adequadas para ajudar a fortalecer os sistemas de governança (ML3) e pela descrença por parte de alguns chefes quanto aos benefícios da avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão (ML4).

Depreende-se das análises que a Marinha tem sua ESTRATÉGIA orientada para a visão de futuro da Força (ME2) e, para isso, conta com o envolvimento das partes interessadas (ME1), o que ajuda a alavancar a sua GC. De outro lado, ao apresentar-se silente em relação à coordenação de políticas públicas (ME3), a estratégia da MB se afasta do que o TCU preconiza, já que não prevê mecanismos de atuação conjunta a outros órgãos, o que afeta negativamente a sua governança. Embora a Marinha atue com outros órgãos e entidades para a consecução de atividades de interesse público, não há previsão em seus instrumentos de governança de como esse processo deva ser coordenado e conduzido de forma alinhada ao planejamento estratégico da instituição.

Em relação ao CONTROLE, os termos extraídos da base de dados indicam aderência ao Referencial do TCU. Quanto ao componente MC1, chama à atenção o fato de o termo “risco” não ter sido destacado pela ferramenta computacional, o que pode ensejar uma inadequada atenção a esse fator dentro da gestão e, primordialmente, do controle interno, o que seria um entrave à governança. Os componentes MC2 e MC3 alinham-se às diretrizes estabelecidas pelo órgão de controle externo, o que alavanca a GC da Força.

Quanto à análise de similitude, o halo central nº 1 agrupou os termos que remetem ao Comando da Força Naval propriamente dito, indicados, por exemplo, pelos vocábulos “comando”; “estratégico”; “planejamento”; “direção”, cuja união pode ser denominada “Comando da Marinha”. O termo que mais se destacou foi “MB”, o que corrobora esse entendimento. Ademais guarda associação com os halos 7 e 8, que se referem ao alto comando.

Diretamente ligado ao halo central, há mais quatro halos. Entre eles, apenas duas possuem ramificações: o halo nº 2 possui maior força de relação, tendo como termo central “Informação”. Os termos desse halo remetem à “LAI”; “transparência”; “público”; “comunicação”; “cidadão”; o que, conjuntamente, vai ao encontro da orientação acadêmica na qual a transparência se reveste como um dos princípios da governança corporativa, segundo os respondentes.

A força da sua relação com o halo nº 1 pode ser explicada pelas exigências legais a que a MB está submetida de conceder acesso às informações, bem como pela intenção de divulgar suas ações e resultados à sociedade brasileira. A ramificação nº 3 desse halo não possui termos que se destacam, porém em conjunto remetem à ideia de publicidade e informação ao público interno, por meio das normas, regulamentos e plano de carreira.

Cumprir destacar a demanda crescente pela informação, tanto pelo público externo quanto pelo público interno à Força. As entrevistas reforçaram essa nuance, destacando a preocupação da MB não só em cumprir os aspectos legais, como também regulamentar e normatizar suas ações, de forma a atender aos anseios de todas as partes interessadas na sua atuação.

O halo nº 6, que abrange os termos referentes à prestação de contas, não se relaciona diretamente ao halo “informação”, o que pode indicar que prestação de contas e responsabilização dos agentes não estejam facilmente acessíveis ao cidadão.

O halo nº 4, ligado diretamente ao halo central, possui três termos que se destacam, “governança”; “controle” e “interno”, podendo ser nominado como “governança corporativa”. Esse halo possui uma grande parte que faz intersecção com o de nº 3, o que pode ser justificado pela necessidade de normatização das ações internas e seus desdobramentos na condução das diversas atividades dos militares e das Organizações Militares da MB. Contudo, o termo “governança” e “norma” não constam dessa intersecção, o que comprova o fato apontado nas entrevistas sobre não haver uma norma específica que verse sobre governança corporativa.

Foi evidenciada a preocupação da MB com a melhoria da gestão, que pode ser verificada pela representatividade do halo nº 5, cuja denominação é “gestão” – termo que mais se destaca – o qual remete justamente à gestão organizacional da MB.

Analisando-se ainda a ligação do halo nº 5 (“gestão”) com o halo nº 1 (MB), verifica-se que esta se dá por meio do halo nº 4 (“governança corporativa”). Infere-se, portanto, que é a governança que conduz, direciona, monitora, supervisiona e avalia a gestão organizacional, o que ratifica o entendimento ilustrado pela Figura 1, retirada do Referencial Básico de Governança do TCU. Todavia, chama à atenção o fato de que o termo “gestão” não se relaciona diretamente com o termo “pessoal”.

Por fim, chama à atenção o halo periférico nº 10, que correlaciona “curso” e “carreira”. Em que pese tenham apresentado frequências significativas na transcrição das entrevistas, demonstrando importância no escopo da análise matricial das dimensões “liderança”, “estratégia”, e “controle”, esses termos não estão associados ao demais halos. Pode-se inferir, portanto, que no planejamento e na montagem dos cursos e, por conseguinte, da carreira militar-naval, não seja contemplado o tema governança e seus desdobramentos. Tal fato pode dificultar a fomentar a mentalidade do pessoal em relação à governança, prejudicando sua internalização, difusão e fortalecimento junto aos integrantes da Força.

Ao serem observados os fatores que alavancam e que restringem a governança na Marinha, identificam-se algumas repercussões relevantes. Como benefícios, há o incremento das decisões colegiadas – baseadas nos conselhos/comitês temáticos de governança de que a MB dispõe, o que, conseqüentemente, diminui as decisões monocráticas características de uma organização pautada na hierarquia; planejamento estratégico pautado no aprimoramento da gestão; e fortalecimento da imagem da instituição frente à sociedade pela transparência das ações.

Em contrapartida, a resistência interna quanto à disponibilização de pessoal para as assessorias de governança, que impede o adequado assessoramento ao alto comando; a magnitude, complexidade e diversidade da Marinha, que traz consigo dificuldades para a gestão; e a dificuldade de replicar boas práticas adotadas em outros órgãos aparecem como obstáculos à abordagem da Governança Corporativa da Força Naval.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como objetivo geral descrever os fatores que alavancam e restringem a implantação da governança corporativa na Marinha do Brasil, contribuindo para que sejam conhecidos sua estrutura e seus instrumentos, segundo o Referencial de Governança do TCU.

O referencial teórico, analisado a partir do trabalho de Aguilera e Jackson (2010), Jensen e Meckling (2008), Cappellesso *et al.* (2016), aliada à análise documental do

Planejamento Estratégico e de Normas e Portarias da Marinha do Brasil, em especial, apoiaram o desenvolvimento do formulário de entrevista, cuja aplicação e posterior análise de dados permitiram conhecer o modelo, os instrumentos e a estrutura de governança, tanto no nível de uma organização militar (OM), quanto em relação à Força como um todo.

Observou-se que o Comando da Marinha conta com diversos organismos de assessoria, os quais ajudam na tomada de decisão e na condução da Força Naval em diversos e relevantes assuntos. Foi identificado que a assessoria relacionada à governança, no âmbito do EMA, encontra-se fragmentada em duas subchefias distintas. Enquanto a gestão de riscos e a gestão estratégica estão sob o escopo de uma subchefia, o plano de integridade, a gestão por resultados, o controle e a governança propriamente dita são conduzidos pela Assessoria de Gestão e Controle Interno, que está subordinada à outra subchefia.

Constatou-se que há alinhamento das ações de governança corporativa estabelecida na MB com os princípios e orientações recomendados pelo TCU, que por sua vez, encontram-se alinhados aos princípios de governança delineados na literatura, não somente por força da legislação, mas pela busca do aprimoramento da gestão.

A análise de similitude entre os termos extraídos das entrevistas permitiu uma visão holística da governança na Marinha, por meio da identificação da relação entre os diversos pilares da governança, suas conexões e lacunas, bem como o elenco de fatores que alavancam e restringem a implantação da governança corporativa na Marinha do Brasil, com base nos atributos emanados pelo TCU. Os resultados extraídos dos gráficos “nuvem” mostraram a coerência entre cada um dos mecanismos estudados das instâncias de governança da MB, corroborando a aderência do que é realizado pela MB com o que é preconizado pelo órgão de controle externo. Nesse contexto, a Força poderia, inspirada no Referencial Básico de Governança do TCU, elaborar seu próprio referencial, de forma a orientar os gestores das OM, em todos os níveis, quanto à supervisão da gestão, riscos, controles internos, transparência e relacionamento com a sociedade.

Entre as limitações do estudo estão: a inviabilidade de a pesquisa ser replicada em outras organizações militares da MB, a fim de verificar se as constatações encontradas nas organizações pesquisadas se repetem nas demais e, por conseguinte, permitam levar à generalização dos fatos observados; a impossibilidade de acesso aos oficiais-generais titulares das OM pesquisadas, a fim de obter um olhar mais experiente e amplo sobre as suas atuações, bem como enriquecer a análise também com a visão política que decai sobre o tema; e a recenticidade do assunto, o que impede comparações acerca da efetividade da governança corporativa praticada na MB.

Como oportunidades identificadas ao longo do estudo, que podem servir de sugestões para outras pesquisas, estão a comparação da governança corporativa entre diferentes OM e/ou a comparação entre a governança da MB com a das demais Forças Armadas; análise do organograma da Marinha para investigação de possível conflito de interesse que possa ajudar a explicar os resultados encontrados nesta pesquisa e uma análise quantitativa para mensurar e avaliar a governança corporativa da Marinha.

REFERÊNCIAS

- Aguilera, Ruth V. & Jackson, Gregory. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772> .
- Aguilera, Ruth V. & Jackson, Gregory. (2010). Comparative and international corporate governance. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 485-556. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2010.495525>.
- Al-Naser, M.; Hamdan, A. (2021). The Impact of Public Governance in Economy Growth: Evidence from Gulf Cooperation Council. *Economics & Sociology*. 14(2), <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/5>
- Appolinário, Fábio. (2012). Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Australian National Audit Office (ANAO, (2014). Sector Governance. Strengthening performance through good governance. Barton. Retrieved April 17, 2020. Retrieved from: <https://nla.gov.au/nla.obj-494733346/view>.
- Banco Mundial. World Development Report (WDR, 2017): Governance and The Law. Washington: The World Bank. Retrieved August 03, 2020. Retrieved from: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>.
- Bao, G.; Wang, X.; Larsen G.; Morgan, D. (2013) Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance and Leadership. *Administration & Society*, 45(4), p. 443-467, May. <https://doi.org/10.1177/0095399712464952>
- Barbosa, C. R. & Faria, F. A. (2018). Governança no Setor Público: Um Estudo na Administração Direta Estadual. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(4), 129-147. Retrieved August 08, 2020. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2018V17N4ART5934>.
- Brasil. (2018). Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. Portaria – EMA nº 336, de 29 de novembro de 2018. Aprova o Plano de Integridade da Marinha do Brasil. Brasília, 2018.
- Bresser-Pereira, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. (1996) *Revista do Serviço Público*, Brasília, 47 (1), 7-40, Jan-Abr.
- Cadbury Archive (1992). The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. *The report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. January 15, 2021. Retrieved from: <http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/>.
- Camargo, B.V. & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, 21(2), 513-518., dez. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.
- Campanário, M. A.; Muritiba, S. N.; Muritiba, P. M. & Ribeiro, H. C. M. (2014). Governança corporativa em empresas públicas. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(2), 689-718.
- Cappellesso, G.; et. al. Figueiredo, L. M. & Lima, D.V. (2016). A contribuição de novos padrões contábeis para governança corporativa do setor público brasileiro. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 7(3), 77-90. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i3.395>.
- Casa Civil (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017a. Recuperado em 05 de janeiro de 2020 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm.

- _____. (2018). Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Conselho Superior de Governança no âmbito do Ministério da Defesa. Brasília. Recuperado em 05 de janeiro de 2020 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm.
- Controladoria Geral da União (CGU, 2016) Instrução Normativa nº 1, de 10 de maio de (2016). Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Controladoria-Geral da União e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília. Recuperado em 03 de julho de 2020 de: https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf.
- Correo, Marcia; Correo, Oderlene (2019). Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal. *Revista Brasileira Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa 11(2). Recuperado em 24 de janeiro de 2022. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351558326007>
- Cuomo, F.; Mallin, C. & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance-an International Review*, 24(3), 222-241, May. <https://doi.org/10.1111/corg.12148>.
- Dias, T.; Cario, S. (2014). Governança Pública: ensaiando uma concepção. *Contabilidade, Gestão e Governança*. 17(3), 2014, Set-Dez. Recuperado de <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/621>.
- Favero, Claudio Gil. (2010). *Avaliação de programas públicos: sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil: o caso do Programa Netuno*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro.
- Flick, Uwe. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Godoy, A. S. & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Revista O & S Organ. Soc.*, Salvador, 19(63), p. 621-639, dez. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400004>.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. São Paulo, SP: IBCG. 108p.
- _____. (IBGC, 2018). *Evolução do arcabouço regulatório de governança corporativa*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas – RAE Clássicos*, São Paulo, 48(2), 87-125.
- Kreuzberg, F. & Vicente, E. F. R. (2019). Para onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 43-66. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>.
- Marinha do Brasil (MB, 2014). Secretaria Geral da Marinha. SGM – 601: Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas na Marinha. Brasília.
- _____. (MB, 2018). Estado Maior da Armada. Portaria – EMA nº 336, de 29 de novembro. Aprova o Plano de Integridade da Marinha do Brasil. Brasília.
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Revista APGS: Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, 2(1), 110-135, jan./mar.
- Matias-Pereira, José. (2012). *Manual de gestão pública contemporânea*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.

- Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2018), *Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais*. Paris OECD Publishing, January, 24, 2022. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/9789264181106-p>.
- Osborne, S. (2010). *S. The new public governance*. Londres: Routledge.
- Ribeiro Neto, Ramon Martinez & Famá, Rubens. (2003). *A importância da governança corporativa na gestão das empresas: o caso do grupo ORSA*. Anais do VI Semead. São Paulo: USP/FEA/PPGA.
- Ribeiro, H. C.M.; Machado Junior, C.; Souza, M.T.S.; Campanário, M.A. & Corrêa, R. (2012). Governança Corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 52-70.
- Serpa, Selma. Maria. (2013). Nota técnica - Seaud 2/2013 – Compreendendo os conceitos de governança para controlar. *Revista do TCU*, Brasil, ano 45, n. (127), p. 34p, mai/ago. Recuperado em 03 de março de 2021 de: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/88>.
- Singh, K; Ravi, K. (2015). A strategic framework for good governance through e-governance optimization. *Program*, 49(2), p.170-204 June. <https://doi.org/10.1108/PROG-12-2013-0067>.
- Souza, B. (2012). Dezesesseis anos do plano diretor de reforma do estado (PDRAE): introdução à análise crítica sobre o papel do Estado brasileiro contemporâneo. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*. 2(2), p. 115-119, jul-dez. doi:10.5102/rbpp.v2i2.1676.
- Teixeira, L. I. L.; Almeida, A. J. B.; Paiva, S. C. Q.& Rodrigues, M. V. (2018). Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. *Revista Organizações em Contexto*, 14(28), p. 265-291.
- Tribunal de Contas da União (TCU, 2018). Relatório de Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública–ciclo.TC015.268/2018-7. Brasília, nov. Recuperado em 11 de agosto de 2020 de: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>.
- _____ (TCU, 2020). Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e outros entes direcionados ao TCU - 3ª edição. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.
- Yin, Robert K. (2015) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A. (2014). Public and Corporate Governance and Young Global Entrepreneurial Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 22 (2), 77-83. <https://doi.org/10.1111/corg.12059>.

Management in the Brazilian Navy: A Governance Case Study in the Naval Force

ABSTRACT

Objective: This article aims to explore and analyze inhibitors and enhancers of corporate governance in the Brazilian Navy, based on the fundamentals of good corporate governance.

Method: The method used was the case study through documental research and semi-structured interviews with managers in the four main pillars of the military organization: Internal Pillar (Governance and Support) and External Pillar (Governance and Support).

Originality/Relevance: The relevance of the study is shown through the importance of the governance principles in a public military organization, aiming to deal with the complexity that characterizes its organizational structure. There are few published studies in this area.

Results: The results showed that although the Navy counts on structure and tools to support the governance, its structure is fragmented: there is a lack of a specific internal rule for the theme.


Theoretical/Methodological contributions: As the main methodological contribution the authors propose a model aiming to assess governance in a military structure, having as reference the principles of leadership, strategy and control.

Social/management contributions: the results of the study can contribute with subsidies to other similar organizations to adopt and deal with corporate governance in its structures.

Keywords: Governance. Corporate Governance. Management. Brazilian Navy.

Ricardo Polibiano Beltrame Faria 

Centro Universitário IESB, Brasília, Brasil
ricardofariarfr@gmail.com

José Gaspar Nayme Novelli 

Centro Universitário IESB, Brasília, Brasil
jose.novelli@iesb.edu.br

Bento Alves da Costa Filho 

Universidade de Brasília – UnB, Brasília, Brasil
costaf@uol.com.br
jose.novelli@iesb.edu.br

Received: October 5, 2021

Revised: March 7, 2022

Accepted: April 11, 2022

Published: April 30, 2022

