

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) VITÓRIA RÉGIA COELHO COSTA

**NAVEGANDO RUMO À INTEGRIDADE:  
Esforços contínuos no Ministério da Defesa**

Rio de Janeiro  
2024

CC (T) VITÓRIA RÉGIA COELHO COSTA

**NAVEGANDO RUMO À INTEGRIDADE:  
Esforços contínuos no Ministério da Defesa**

Monografia apresentada à Escola de  
Guerra Naval, como requisito parcial para  
a conclusão do Curso Superior.

Orientador: CMG (RM1-IM) DENYS  
SODRÉ BARROSO

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2024

## **DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR**

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

Assinatura digital gov.br

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, com todo o meu coração e toda a minha alma, a Deus, farol que iluminou minha travessia, guia seguro nas águas turbulentas da vida. Foi Sua mão firme que segurou o timão da minha vida, conduzindo meu barco por mares bravios e desconhecidos, e Sua graça infinita que me sustentou quando os ventos contrários ameaçavam me levar ao naufrágio. A Ele, toda honra e toda glória, pois sem Sua luz, minha jornada teria sido perdida no vasto oceano da incerteza.

À minha querida mãe, que agora repousa em paz nos braços de Jesus, navegando em águas serenas e banhadas de luz eterna. Sua voz, mesmo em silêncio, ainda ressoa como um cântico suave, guiando-me com conselhos sábios e amorosos que jamais se apagarão. A saudade vem e vai como a brisa do mar, sempre trazendo consigo o amor profundo e incondicional que a senhora me deu. Cada vitória que alcanço é, em parte, sua, pois foi o seu amor que me deu força para enfrentar os desafios e a determinação para seguir em frente, mesmo nas correntes mais adversas. Seus ensinamentos continuam a guiar meu coração, e suas lembranças permanecem vivas, inspirando-me a buscar sempre o melhor, com coragem e esperança. Este trabalho é um tributo ao seu legado e aos inúmeros sacrifícios que a senhora fez para que eu pudesse chegar até aqui. Saber que está com Jesus traz paz ao meu coração, pois sei que está segura em um porto de amor e luz eternos.

E aos meus queridos animais de estimação, companheiros fiéis e amorosos que, com sua lealdade inabalável e olhos cheios de ternura, foram o vento suave que empurrou meu barco nos dias calmos e meu consolo nas tempestades. Vocês foram meus companheiros nas horas solitárias, meu conforto nos dias difíceis, e minha alegria em todos os dias. Com vossas presenças, lembrei-me constantemente da simplicidade e da pureza do amor verdadeiro. Vocês me ensinaram a valorizar as pequenas maravilhas que se escondem nas calmarias do dia a dia e a enfrentar os mares agitados com coragem e serenidade.

Esta obra é fruto da união dessas forças, dessas presenças que, de diferentes formas, moldaram minha travessia. A vocês, dedico com amor e gratidão este capítulo da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus cuja graça, proteção e força sustentaram cada passo desta travessia. Em meio às tempestades, Sua infinita bondade e misericórdia foram meu refúgio e porto seguro. Sem Sua presença constante, nada disso teria sido possível.

A Nossa Senhora de Guadalupe, agradeço pela intercessão poderosa e pelo manto de amor e proteção sob o qual sempre me abriguei. Como consagrada à Virgem Maria, encontrei força para seguir, sabendo que Ela afastava todo mal e me guiava com cuidado.

À minha querida mãe, Luiza Marilac (*in memoriam*), cuja força e coragem continuam a me inspirar diariamente. Seu exemplo é a chama que me impulsiona a perseverar e a buscar o melhor em tudo que faço. Este trabalho é uma homenagem à senhora e ao seu legado.

Ao meu fiel funcionário e amigo Odair, por seu suporte incansável e dedicação ao longo de tantos anos, permitindo que eu me concentrasse plenamente neste trabalho.

Ao Coronel (INF R/1) Vicente, cuja orientação sábia e apoio contínuo foram fundamentais. Sua liderança e disposição para revisar e corrigir meu trabalho foram inestimáveis. Sou profundamente grata por sua confiança e incentivo.

Às CC (T) Ivone e CC (T) Jackeline, pela amizade e encorajamento que foram um verdadeiro alicerce em momentos de desafio.

Aos profissionais da Escola de Guerra Naval, especialmente, à CMG (RM1-T) Chiara e ao SO (RM1) Rodrigues, pela dedicação e profissionalismo que guiaram este curso com excelência.

Ao meu orientador, CMG (RM1-IM) Sodré, por sua orientação precisa que ajudou a moldar este trabalho. Obrigada pela paciência e correções de rumo.

Aos meus amados animais de estimação, por tornarem as longas jornadas de estudo mais leves. Entre passos no teclado, brincadeiras com papéis da impressora, brinquedos colocados nos meus pés e pedidos de colo, vocês trouxeram não apenas alegria, mas também o combustível necessário para continuar. O amor incondicional de vocês me lembrou, do que realmente importa na vida: o afeto genuíno e as pequenas, mas valiosas, alegrias diárias.

A todos, minha mais profunda gratidão. Que Deus os abençoe abundantemente!

"O Senhor é a minha luz e a minha salvação; a quem temerei? O Senhor é a força da minha vida; de quem me recearei? Quando os ímpios, meus adversários e meus inimigos, investiram contra mim para comerem as minhas carnes, tropeçaram e caíram. Ainda que um exército me cercasse, o meu coração não temeria; ainda que a guerra se levantasse contra mim, nEle confiaria."

Salmo 27:1-3.

## RESUMO

Garantir a integridade é fundamental para a eficácia das operações governamentais e para preservar a confiança pública. Este estudo explora como a implementação de políticas de governança e integridade no Ministério da Defesa (MD) tem promovido transparência, eficiência administrativa e combate à corrupção. A pesquisa detalha os avanços obtidos após a adoção do Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceu diretrizes claras para a governança pública. Destacam-se a criação do Programa de Integridade, voltado para a prevenção, detecção e remediação de práticas corruptas, e a integração dessas ações ao Planejamento Estratégico do MD. O estudo também aborda a importância de critérios meritocráticos na nomeação de cargos estratégicos e a necessidade de combater o assédio moral e sexual dentro da instituição. Para garantir justiça, é crucial que todas as denúncias sejam investigadas com rigor, evitando que acusações infundadas prejudiquem injustamente a carreira e a vida dos envolvidos. A pesquisa identifica desafios como a resistência cultural e a necessidade de capacitação contínua, oferecendo recomendações para aprimorar a integridade institucional, com ênfase na colaboração intersetorial para uma gestão mais ética e eficiente.

Palavras-chave: Governança. Integridade. Meritocracia. Combate ao Assédio. Eficiência administrativa. Combate à corrupção.

## **ABSTRACT**

### **NAVIGATING TOWARDS INTEGRITY: ONGOING EFFORTS IN THE MINISTRY OF DEFENSE**

Ensuring integrity is crucial for the effectiveness of governmental operations and for maintaining public trust. This study explores how the implementation of governance and integrity policies within the Ministry of Defense (MD) has promoted transparency, administrative efficiency, and the fight against corruption. The research details the progress achieved following the adoption of Decree No. 9,203/2017, which established clear guidelines for public governance. Notable advancements include the creation of the Integrity Program, aimed at the prevention, detection, and remediation of corrupt practices, and the integration of these actions into the MD's Strategic Planning. The study also emphasizes the importance of meritocratic criteria in the appointment of strategic positions and the necessity of combating moral and sexual harassment within the institution. To ensure justice, it is crucial that all allegations are rigorously investigated, preventing unfounded accusations from unjustly harming the careers and lives of those involved. The research identifies challenges such as cultural resistance and the need for continuous training, offering recommendations to enhance institutional integrity, with an emphasis on intersectoral collaboration for more ethical and efficient management.

**Keywords:** Governance. Integrity. Meritocracy. Combating Harassment. Administrative Efficiency. Fighting Corruption.

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACMD	-	Administração Central do Ministério da Defesa
ASCOM	-	Assessoria Especial de Comunicação Social
CAC	-	Coordenação de Atividades Correcionais
CCE	-	Cargo Comissionado Executivo
CIP	-	Coordenação de Integridade Pública
CISSET-MD	-	Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa
DEADI	-	Departamento de Administração Interna
DESEG	-	Departamento de Engenharia e Serviços Gerais
ESG	-	Escola Superior de Guerra
ESD	-	Escola Superior de Defesa
Fala.BR	-	Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
GEPES	-	Gerência de Gestão de Pessoas
HFA	-	Hospital das Forças Armadas
IIA	-	Institute of Internal Auditors
MMoUP	-	Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública
NAP	-	Nova Administração Pública
NUCORR	-	Núcleo de Correição
OECD	-	Organization for Economic Cooperation and Development
OUV-MD	-	Ouvidoria do Ministério da Defesa
SISCOR	-	Sistema de Correição do Poder Executivo Federal
SisOuv	-	Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal
STPC	-	Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção
UGI	-	Unidade Setorial de Gestão da Integridade

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1	EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE GOVERNANÇA.....	13
2.2	GOVERNANÇA E INTEGRIDADE.....	14
<b>3.</b>	<b>O SETOR DE DEFESA.....</b>	<b>16</b>
3.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ATRIBUIÇÕES LEGAIS.....	17
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CADEIA DE VALOR.....	18
<b>4.</b>	<b>ESTRUTURA E POLÍTICAS DE GOVERNANÇA NO MD.....</b>	<b>21</b>
4.1	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E PRINCIPAIS PRÁTICAS.....	21
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE SUPORTE À GOVERNANÇA.....	23
4.3	GOVERNANÇA DIGITAL E PROTEÇÃO DE DADOS.....	23
4.4	FORTALECIMENTO DA INTEGRIDADE NO MINISTÉRIO DA DEFESA.....	24
4.5	DESAFIOS E VULNERABILIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE.....	27
4.6	GESTÃO DE RISCOS PARA A INTEGRIDADE INSTITUCIONAL.....	30
<b>5.</b>	<b>EXEMPLOS GLOBAIS DE INTEGRIDADE: LIÇÕES E INOVAÇÕES PARA O BRASIL.....</b>	<b>32</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A INTEGRIDADE DO MD.....</b>	<b>34</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em face dos escândalos de corrupção, do inadequado uso de recursos públicos e das consequências devastadoras para a sociedade, a governança e a integridade pública têm se revelado fundamentais para a recuperação da Administração Pública.

Este estudo descreve as melhorias observadas no Ministério da Defesa (MD), com a instituição da Política de Governança Federal por meio do Decreto nº 9.203/2017. Foca-se na análise dos efeitos dessa política sobre a transparência, a eficiência administrativa, no enfrentamento de práticas antiéticas e imorais, além do combate à corrupção dentro da instituição, destacando como essas mudanças têm contribuído para fortalecer a integridade institucional e aperfeiçoar a gestão dos recursos públicos (Brasil, 2017).

A motivação surgiu da percepção de que, apesar das inúmeras iniciativas governamentais para promover a integridade e combater a corrupção, ainda há um longo caminho a ser percorrido. A escolha do Ministério da Defesa como foco do estudo se deu devido à sua relevância estratégica e a complexidade de sua estrutura organizacional, o que torna a implementação de políticas de governança um desafio considerável.

Esta monografia traz o seguinte problema de pesquisa: quais melhorias podem ser adotadas pelo Ministério da Defesa para aprimorar a integridade em suas estruturas organizacionais?

Apesar das iniciativas adotadas, persistem incertezas quanto à real eficácia dessas medidas em promover mudanças culturais na instituição. Isso levanta questões importantes sobre os desafios ainda enfrentados e as áreas que demandam melhoria contínua.

Para abordar este problema, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa: Quais instrumentos de governança contribuem para fortalecer a integridade institucional? Qual o papel da liderança<sup>1</sup> na promoção de uma cultura organizacional íntegra? Quais desafios são enfrentados na implementação desses

---

<sup>1</sup> A liderança desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura organizacional que valorize a ética e a transparência. Segundo Burns, a Teoria da Liderança Transformacional sugere que líderes podem inspirar e motivar suas equipes a adotar comportamentos éticos (BURNS, 1978). Como afirmam Treviño e Nelson, "os líderes são fundamentais na criação e sustentação de uma cultura organizacional que promove a ética e a transparência" (TREVINO; NELSON, 2017, p. 168).

instrumentos? Quais recomendações podem ser feitas para robustecer a integridade no MD?

O objetivo geral é propor ações visando o aprimoramento da integridade institucional no Ministério da Defesa. Os objetivos específicos incluem: analisar os processos de liderança que fomentam a adesão aos objetivos organizacionais, promovendo uma cultura sólida de integridade institucional; e identificar métodos e práticas que aperfeiçoem a formulação de estratégias, garantindo o uso eficiente e ético dos recursos disponíveis.

Metodologicamente, o trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa exploratória com abordagem descritiva, combinando a análise documental e a revisão bibliográfica. Esta abordagem inclui fontes disponíveis na literatura bem como normas e orientações governamentais (Vergara, 2016).

Estudar a integridade no Ministério da Defesa é importante, dado o papel estratégico da instituição no cenário nacional. Promover uma gestão pública ética e transparente é fundamental para fortalecer a confiança nas instituições de defesa, além de incentivar a adoção de boas práticas de governança, essenciais para garantir a segurança e soberania do Brasil.

Sob essa perspectiva, esta pesquisa pode ter especial relevância para a Marinha do Brasil, ao permitir que as práticas de integridade adotadas pelo MD sirvam de modelo. Isso contribuiria para aprimorar a gestão interna, a prevenir a corrupção e otimizar do uso dos recursos públicos. Como resultado, a Marinha estaria mais bem preparada para proteger a Amazônia Azul, consolidando os interesses marítimos do país e reforçando a confiança da sociedade em suas operações.

Para alcançar seus objetivos, o trabalho está estruturado em sete capítulos, considerando, além da Introdução, o capítulo dois que discute as teorias que fundamentam a governança e a integridade; o capítulo três que apresenta o Setor de Defesa, as diretrizes do planejamento estratégico, e sua complexidade organizacional; o capítulo quatro, que foca nas estruturas de governança e integridade; o capítulo cinco que apresenta exemplos internacionais de integridade, o capítulo seis que traz a análise dos resultados; e o Capítulo sete, em que é realizada a Conclusão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo explora a evolução dos conceitos de governança e integridade, que são pilares fundamentais para a modernização da administração pública e a promoção de uma gestão ética e eficiente. O início da discussão foca na transição do modelo burocrático para a Nova Administração Pública (NAP), destacando como esse movimento influenciou a adoção de práticas mais eficazes de governança no setor público.

Em seguida, o capítulo aborda a consolidação dos princípios de governança e integridade no Brasil, com especial atenção ao contexto do Ministério da Defesa, e suas implicações para a construção de confiança institucional e a prevenção da corrupção.

### **2.1 Evolução dos Conceitos de Governança**

Desde os anos 1980, o setor público tem incorporado princípios e práticas do setor privado com o objetivo de melhorar a sua eficiência, eficácia e efetividade. Este movimento, conhecido como Nova Administração Pública (NAP), foi implementado em inúmeros países, apresentando resultados variados. A NAP marcou a transição de uma administração burocrática para um modelo gerencial, com a reforma do setor público liderada pelo economista Luiz Carlos Bresser-Pereira em 1995 (Bresser-Pereira, 1997, p. 6).

À medida que a NAP avançava, surgiu a necessidade de uma abordagem mais abrangente, resultando no conceito de governança. A partir da década de 1990, governança passou a ser vista como uma evolução da NAP, com foco maior no ambiente externo e na colaboração com atores externos na formulação de políticas públicas (Macbain; Smith, 2010).

No Brasil, o Decreto nº 9.203/2017 formalizou a Política de Governança Federal, definindo governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle usados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017). Esse decreto consolidou as práticas de governança pública previamente delineadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em seu Referencial Básico de Governança, publicado em 2014 (Brasil, 2014).

## 2.2 Governança e Integridade

Paralelamente ao desenvolvimento da governança pública, o setor privado também consolidava seus princípios de governança corporativa, exemplificados pelo *Cadbury Report*, de 1992, que definiu governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas” (Cadbury, 1992). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado em 1995, adaptou esses princípios ao contexto nacional, enfatizando a interação entre acionistas, Conselhos de Administração<sup>2</sup>, diretores e órgãos de fiscalização (IBGC, 2015, p.20).

A governança pública é uma evolução das práticas gerenciais, integrando princípios como transparência; responsabilidade; integridade; e *accountability*. A OECD destaca que esses elementos são essenciais para uma boa governança, e influenciam diretamente a confiança da população nas instituições governamentais (OECD, 2017). O Banco Mundial também sublinha a importância da governança na gestão de recursos econômicos e sociais para o desenvolvimento, recomendando melhorias em gestão, prestação de contas, estrutura legal, informação e transparência (WBG, 1992).

O Referencial Básico de Governança do TCU considera a integridade como um elemento fundamental da governança pública. De acordo com a publicação, a promoção da integridade é uma prática essencial vinculada ao mecanismo de liderança, sendo um dos pilares para a condução ética e transparente das políticas públicas (Brasil, 2014). O conteúdo teórico do Referencial fornece diretrizes para a implementação de práticas de integridade que visam prevenir e combater a corrupção, promovendo a responsabilidade e a ética na administração pública.

A confiança é vista como um elemento central na eficácia dos governos. Segundo a OECD (2017), ela depende da competência e dos valores demonstrados pelos governos, influenciando a cooperação ou resistência da população. Klitgaard (1988) argumenta que a corrupção pode ser combatida por meio de uma governança eficaz que promova a transparência e responsabilidade. Em seu livro *Controlling*

---

<sup>2</sup> Os Conselhos de Administração são responsáveis pela governança das empresas. O papel dos acionistas na governança é indicar os diretores e auditores e sentirem-se satisfeitos que a estrutura apropriada de governança foi implantada. As responsabilidades dos Conselhos de Administração incluem estabelecer os objetivos estratégicos das companhias, fornecendo a liderança para torná-los efetivos, supervisionando a gestão do negócio e reportando aos acionistas sobre as suas atividades. As ações dos conselhos estão sujeitas à legislação, aos regulamentos e aos acionistas nas assembléias gerais (tradução nossa) (CADBURY, 1992).

*Corruption*, ele aborda estratégias para combater a corrupção, enfatizando a importância de sistemas robustos de governança.

No Brasil, o compromisso com a integridade foi reforçado pelo Decreto nº 10.756/2021, que instituiu o Sistema de Integridade Pública, e mais recentemente pelo Decreto nº 11.529/2023, que estabeleceu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação para a Administração Pública Federal (Brasil, 2021; Brasil, 2023). Esses decretos consolidam as práticas de integridade e governança, visando prevenir, detectar e corrigir irregularidades nas instituições públicas.

A Controladoria-Geral da União (CGU) define integridade pública como “a aplicação de um conjunto de princípios éticos e normas que garantem que os agentes públicos, no exercício de suas funções, ajam de forma íntegra e ética, prevenindo e combatendo a corrupção e outros desvios” (CGU, 2021). Marques (2007) enfatiza que a incorporação da governança e da integridade na gestão das instituições públicas é essencial para garantir uma administração ética e responsável.

Rodrigues (2018) identifica três princípios essenciais da governança pública: transparência, integridade e *accountability*<sup>3</sup>. A transparência é crucial para construir a credibilidade pública nas ações governamentais, incluindo a divulgação de informações sobre as atividades do governo e garantindo que a população esteja bem informada sobre as decisões e ações das instituições governamentais.

A integridade refere-se à condução das atividades governamentais de maneira ética e imparcial, assegurando a gestão transparente dos recursos públicos, enquanto *accountability* envolve a responsabilidade pelas ações e decisões, com prestação de contas à população, órgãos de controle e outras partes interessadas (Rodrigues, 2018).

A relação entre governança e integridade é considerada fundamental para a eficácia e legitimidade das instituições públicas. A integridade reforça a governança ao assegurar que as políticas sejam executadas de maneira justa, transparente e

---

<sup>3</sup> "Accountability" é um termo que se refere à obrigação de prestar contas, ser transparente e responsável pelos resultados das ações e decisões tomadas por indivíduos ou organizações, especialmente aquelas em posições de autoridade pública. No contexto governamental, envolve mecanismos pelos quais funcionários públicos e instituições são responsáveis perante os cidadãos e outras entidades estatais. Esse conceito é fundamental para garantir que as ações governamentais sejam conduzidas de maneira ética, transparente e eficaz (BEHN, 2001).

ética, contribuindo para promover a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais (OECD, 2017).

Neste capítulo, discutiu-se a evolução dos conceitos de governança e integridade, com ênfase na transição da Nova Administração Pública para um modelo de governança no setor público. Os principais elementos da governança pública e da integridade foram analisados, destacando sua integração na administração pública e os marcos normativos relevantes no Brasil.

A análise teórica realizada fornece uma base conceitual para os capítulos seguintes, em que serão abordadas a aplicação desses conceitos no Ministério da Defesa e suas implicações para a gestão dos recursos e a estrutura organizacional da instituição.

### **3. O SETOR DE DEFESA**

A criação do Ministério da Defesa em 1999 alterou significativamente a estrutura organizacional da Administração Pública Federal (APF) no contexto da defesa nacional, integrando os Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica sob uma única entidade. O MD foi estabelecido para aprimorar a administração das Forças Armadas (FA) e facilitar a integração do tema defesa com outras áreas do Estado, conforme a Constituição Federal e a Lei Complementar nº 97/1999 (Brasil, 1999).

As políticas do MD são fundamentais para garantir a soberania nacional, a integridade territorial e a manutenção da ordem pública. A Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END) estabelecem diretrizes para a proteção do território brasileiro e a preparação das FA, promovendo a transparência e a eficiência na gestão dos recursos (Brasil, 2008; Brasil, 2012).

A Política de Integridade e Combate à Corrupção, por sua vez, cria mecanismos para prevenir e combater práticas corruptas, fortalecendo a ética nas atividades do MD (Brasil, 2017).

Além disso, políticas como a de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial de Defesa e a de Direitos Humanos e Proteção Social contribuem para a autonomia tecnológica e o bem-estar dos militares e suas famílias (Brasil, 2018; Brasil, 2021). Essas políticas são complementadas por uma robusta gestão de riscos, visando a garantir a resiliência e a continuidade operacional do MD (COSO, 2017).

### 3.1 Estrutura Organizacional e Atribuições Legais

O MD possui uma estrutura organizacional complexa, projetada para coordenar eficientemente as três Forças Armadas e implementar as políticas de defesa nacional. A estrutura regimental, estabelecida pela Lei nº 13.844/2019 e por decretos subsequentes, assegura uma coordenação integrada e eficiente das atividades de defesa, com entidades como o Conselho Militar de Defesa e o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) desempenhando papéis estratégicos (Brasil, 2019).

Adicionalmente, os Decretos Nº 11.337/2023, e Nº 11.579/2023 definem detalhadamente a organização e as competências dos órgãos que compõem o Ministério, refletindo a integração das Forças Armadas e garantindo a eficiência nas atividades de defesa do país. Essa estrutura é detalhada no organograma<sup>4</sup> do MD, que ilustra as relações hierárquicas e funcionais entre seus diversos departamentos e órgãos.

O EMCFA, por exemplo, coordena o planejamento estratégico das operações militares e assegura a execução das políticas de defesa, enquanto a Secretaria-Geral e a Secretaria de Produtos de Defesa gerenciam os recursos e a indústria de defesa nacional (Brasil, 2023).

A estrutura regimental do MD inclui departamentos especializados, como o Departamento do Programa Calha Norte (DPCN), que se dedica ao desenvolvimento e segurança da região amazônica; e o Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (CENSIPAM), responsável por coordenar, gerenciar e operar do Sistema de Proteção da Amazônia (SIPAM). O CENSIPAM desempenha um papel crucial em áreas estratégicas para garantir a proteção ambiental, o desenvolvimento sustentável e soberania da região amazônica (Brasil, 2023).

As competências legais do MD abrangem uma vasta gama de responsabilidades estratégicas e operacionais essenciais para a defesa nacional. Entre suas atribuições destacam-se a coordenação das Forças Armadas em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), a cooperação para o desenvolvimento nacional e a defesa civil. Além disso, o MD é responsável pela administração do serviço militar obrigatório e pelo suporte em saúde, assistência

---

<sup>4</sup> Representado na Figura 1 do Anexo 1.

social e apoio religioso para as Forças Armadas.

O Ministério também exerce um papel central na formulação da Política Marítima Nacional, na segurança da navegação aérea, e do tráfego aquaviário (STA), contribuindo para a defesa e proteção dos espaços aéreos, marítimos e terrestres (Brasil, 2023).

Em resumo, o MD é essencial para a segurança e defesa do país, desempenhando um papel multifacetado que abrange desde a proteção territorial até o desenvolvimento de políticas e tecnologias avançadas de defesa e monitoramento, assegurando a soberania e a integridade do Brasil em diversos aspectos.

### **3.2 Planejamento Estratégico e Cadeia de Valor**

O Planejamento Estratégico Setorial (PES 2020-2031) e o Plano Estratégico Organizacional (PEO 2024-2027) orientam as ações do MD, assegurando a coerência entre as atividades desenvolvidas e os objetivos de defesa nacional. A visão de futuro do Ministério é a de uma defesa nacional integrada e moderna, capaz de proteger os interesses do Brasil em um cenário global dinâmico e desafiador (Brasil, 2020).

Sua missão é garantir a defesa da pátria, a soberania nacional e a integridade territorial, além de promover a segurança e os interesses do Brasil no cenário internacional. Esta missão é orientada pelos valores de ética, transparência, integridade, profissionalismo, lealdade, patriotismo, civismo, efetividade e respeito à legislação (Brasil, 2020).

Esses valores estão refletidos no Mapa Estratégico<sup>5</sup>, que serve como uma ferramenta para alinhar as ações estratégicas às metas institucionais, reforçando a importância de uma gestão integrada e orientada por resultados (Brasil, 2020).

Os objetivos estratégicos do Ministério da Defesa incluem o fortalecimento da capacidade de defesa, a promoção da inovação tecnológica, a melhoria contínua da governança e a garantia da eficiência no uso dos recursos públicos. Esses objetivos são cruciais para assegurar que o MD esteja preparado para enfrentar os desafios de segurança e defesa em um cenário global em constante evolução (Brasil, 2020).

Um dos pilares desse planejamento estratégico é a otimização da alocação

---

<sup>5</sup> Representado na Figura 2 do Anexo 1

de recursos orçamentários, de maneira que atenda de forma responsável às prioridades do Ministério. Isso envolve uma gestão eficiente dos recursos, garantindo que sejam direcionados adequadamente para fortalecer a capacidade de defesa, fomentar a inovação, aprimorar a governança e assegurar que cada ação contribua para a eficácia e sustentabilidade das operações do MD (Brasil, 2020).

A integridade é um elemento central na estratégia do Ministério da Defesa, permeando todos os aspectos do planejamento estratégico e operacional. O Programa de Integridade do MD está diretamente alinhado com o Planejamento Estratégico Setorial (PES), promovendo uma cultura de ética, transparência e responsabilidade em todas as atividades da instituição. Essa integração assegura que as ações do MD sejam conduzidas de acordo com os mais altos padrões éticos, buscando promover a confiança da sociedade nas Forças Armadas e na administração pública (Brasil, 2020).

Ao focar no aprimoramento e fortalecimento dos processos de prevenção, detecção, punição e remediação de práticas como corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos, o Programa de Integridade permeia toda a estrutura organizacional do MD. Isso contribui significativamente para o cumprimento dos objetivos estabelecidos no PES, garantindo que a estratégia do MD seja implementada de maneira eficaz e em total conformidade com os princípios de boa governança (Brasil, 2020).

A Cadeia de Valor<sup>6</sup> do MD, baseada no conceito de Porter (1985), organiza os principais processos da instituição em dimensões finalísticas, de gerenciamento e de apoio. Dentro dessa estrutura, o Programa de Integridade desempenha um papel crucial ao assegurar que as políticas e práticas do MD estejam alinhadas com os princípios éticos e legais. Isso inclui a prevenção e combate a práticas corruptas, fraudes e outros desvios, garantindo que os objetivos estratégicos sejam alcançados de forma justa e transparente (Brasil, 2020).

A gestão de riscos, outro componente essencial do planejamento estratégico, está diretamente relacionada à integridade, pois envolve a identificação e mitigação de ameaças que possam comprometer a ética e a responsabilidade nas operações do MD. O Comitê de Governança, por sua vez, supervisiona a implementação dessas políticas, assegurando que a integridade seja uma prioridade constante na

---

<sup>6</sup> Representada na Figura 3 do Anexo 1

condução das atividades ministeriais (COSO, 2017).

O Portfólio de Projetos Estratégicos (PPED), que reúne iniciativas destinadas a atingir os objetivos estratégicos do MD, inclui projetos específicos voltados para o fortalecimento da integridade institucional. Esses projetos são monitorados e revisados regularmente para garantir que os recursos sejam usados de maneira eficiente, em conformidade com os valores e diretrizes estabelecidos pelo MD.

O Planejamento Estratégico Setorial reforça o compromisso com a integridade e o combate à corrupção, destacando o papel fundamental do Comitê de Governança na supervisão e excelência da gestão. Para alcançar os objetivos de uma gestão eficiente e transparente, é essencial que todos se engajem ativamente. Somente com o esforço conjunto e a abertura institucional é possível construir uma instituição sólida e confiável (Brasil, 2020).

Para compreender plenamente a Defesa Nacional, é essencial analisar o arcabouço legal e os documentos estratégicos que orientam suas operações e estratégias. Este capítulo detalha as políticas de defesa nacional, destacando a complexidade e a importância das políticas institucionais e da estrutura regimental do Ministério. É necessário reconhecer que essas políticas são interconectadas e influenciadas por diversos fatores, formando uma base sólida sobre a qual se constrói a estratégia de defesa do país.

A integridade no Ministério da Defesa não é apenas um valor que orienta suas ações; ela é o alicerce que dá sentido à sua missão de proteger a pátria, garantir a soberania e defender os interesses nacionais. Incorporar a integridade ao planejamento estratégico do MD significa enraizar em cada decisão e operação o compromisso inabalável com a ética e a transparência. É a integridade que transforma a missão do Ministério em uma prática diária, assegurando que a defesa do Brasil seja conduzida com responsabilidade e eficácia, e que o poder que o MD exerce seja sempre empregado em benefício da nação e sob o olhar vigilante da sociedade.

Além disso, a construção de uma instituição sólida e confiável depende do esforço conjunto de todos os envolvidos. Somente com o engajamento ativo e a abertura institucional será possível fortalecer a legitimidade do MD, consolidando uma base de confiança que sustente as ações de defesa e proteja, de forma duradoura, os interesses e a soberania do Brasil (Brasil, 2020).

#### **4. ESTRUTURA E POLÍTICAS DE GOVERNANÇA NO MD**

Nos últimos anos, o MD tem intensificado seus esforços para aprimorar a governança, especialmente após a edição do Decreto 9.203/2017, que delinea a política de governança pública no âmbito da administração federal.

A partir desse marco o MD vem desenvolvendo e implementando políticas que visam a assegurar a transparência, a eficiência, a integridade e a responsabilidade em suas operações. Essas políticas são fundamentais para garantir que as atividades do Ministério estejam alinhadas com os princípios de boa governança e os mais altos padrões éticos (Brasil, 2017).

##### **4.1 Estrutura de Governança e Principais Práticas**

A estrutura do Ministério da Defesa é composta por várias instâncias estratégicas que desempenham papéis críticos na supervisão e implementação das políticas de governança. Entre elas destaca-se o Conselho Superior de Governança (CONSUG), criado pelo Decreto nº 9.628/2018, com o objetivo de estabelecer diretrizes estratégicas para a governança no MD e nas Forças Armadas.

O CONSUG, composto pelos principais líderes do Ministério da Defesa, incluindo o Ministro da Defesa, os Comandantes das Forças Armadas, o Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e o Secretário-Geral, desempenha um papel essencial na orientação e aprovação do planejamento estratégico setorial de defesa. Esse colegiado assegura que os planos das Forças Armadas estejam rigorosamente alinhados com as diretrizes de defesa nacionais. Além disso, o CONSUG promove a harmonização e integração dos programas e projetos das Forças Singulares, promovendo sinergia entre as diferentes iniciativas e otimizando a eficiência operacional (Brasil, 2018).

Complementando a atuação do CONSUG, o Comitê de Governança do Ministério da Defesa (CG-MD), instituído pela Portaria Normativa nº 72/GM-MD/2020, desempenha um papel central na supervisão e orientação das práticas de governança e gestão dentro da ACMD, sendo responsável por monitorar riscos e propor medidas para mitigá-los, além de supervisionar as práticas de controle interno, assegurando que os processos estejam em conformidade com os regulamentos e que as operações sejam conduzidas de forma transparente.

A estrutura de tomada de decisão no MD é organizada por uma hierarquia bem definida, em que as responsabilidades e competências são claramente distribuídas, assegurando que as decisões estratégicas sejam fundamentadas em análises detalhadas e em dados concretos, conforme estipulado pelo Decreto nº 11.337/2023. A transparência é um princípio central nesse processo, com justificativas documentadas e comunicadas de maneira clara a fim de garantir a responsabilidade e a prestação de contas (Brasil, 2023).

O MD implementa práticas de transparência por meio da publicação de relatórios de gestão e do uso de um portal de transparência que oferece acesso a informações sobre licitações, contratos e gastos públicos, permitindo o monitoramento contínuo por parte da sociedade (Brasil, 2021).

A gestão de riscos e o controle interno são componentes elementares da governança do MD. Em conformidade com a Instrução Normativa MD nº 1/2016, o Ministério estabeleceu um sistema rigoroso para identificar, avaliar e mitigar riscos, prevenindo fraudes e assegurando a conformidade com as normas estabelecidas. Auditorias internas e externas complementam esses esforços, avaliando a eficácia dos controles e propondo melhorias (Brasil, 2016).

O desenvolvimento profissional contínuo é uma prioridade para o MD, que investe em programas de capacitação alinhados com as melhores práticas, conforme a Portaria Normativa nº 1.170/2020. Esses programas visam ao aprimoramento das competências dos membros do MD, garantindo que estejam preparados para enfrentar desafios contemporâneos, com destaque para áreas críticas como gestão de riscos, integridade e governança (Brasil, 2020).

A comunicação transparente entre os diferentes níveis da organização é um elemento crucial para o sucesso institucional. O Ministério da Defesa (MD) incentiva a troca contínua de informações, garantindo que todos os membros estejam bem informados e alinhados com os objetivos estratégicos. Esse fluxo de comunicação eficaz facilita a execução das operações e contribui significativamente para o alcance dos resultados desejados (Brasil, 2020).

Essa abordagem, no entanto, não se limita apenas à comunicação interna. Ela é parte de um esforço maior para integrar a governança e a integridade em todas as esferas da instituição, assegurando que as políticas e práticas adotadas estejam em consonância com os mais altos padrões éticos e operacionais.

## **4.2 Estrutura Organizacional de Suporte à Governança**

As instâncias de apoio à governança no MD desempenham um papel vital na implementação e supervisão das políticas e práticas de governança, garantindo que as diretrizes estabelecidas sejam rigorosamente seguidas.

A Assessoria Especial de Planejamento (ASPLAN) assessora o Ministro em questões de governança pública e planejamento estratégico setorial, garantindo que as ações do MD estejam em conformidade com as metas nacionais (Brasil, 2023).

A Assessoria Especial de Integridade e Segurança da Informação (AESPI), por sua vez tem a responsabilidade de assegurar a integridade pública, a segurança da informação e a proteção de dados pessoais no âmbito do Ministério, operando sob as diretrizes da Lei nº 13.709/2018 e do Decreto nº 11.579/2023, desempenhando um papel crucial na proteção de informações sensíveis (Brasil, 2018; Brasil, 2023).

A Assessoria Especial de Gestão Estratégica da Secretaria-Geral (AGE-SG) coordena ações estratégicas e de governança, assegurando que as operações estejam em sintonia com as normas vigentes. A Assessoria de Gestão Estratégica do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (AGE-EMCFA) apóia o chefe do EMCFA em questões de governança e planejamento estratégico, integrando a gestão estratégica com a orçamentária (Brasil, 2007).

## **4.3 Governança Digital e Proteção de Dados**

No contexto contemporâneo, em que a transformação digital é uma realidade irreversível, o MD reconhece a importância estratégica da governança digital, que visa a assegurar a integridade, a transparência e a eficiência administrativa, protegendo os dados sensíveis sob a responsabilidade do Ministério, conforme o Decreto nº 8.777/2016.

A governança digital no MD é orientada por uma abordagem que integra a abertura de dados públicos com a proteção rigorosa das informações, assegurando a condução responsável das operações. O Plano de Dados Abertos (PDA) e a Política de Governança Digital, instituída pela Portaria Normativa nº 57/MD/2016, desempenham papéis centrais nesse processo, promovendo a transparência e o controle social (Brasil, 2016).

A partir do PDA, o MD estruturou um conjunto de ações que visam a disponibilizar informações relevantes de forma acessível, clara e atualizada, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações do Ministério. Este Plano não apenas facilita o acesso às informações públicas, mas também incentiva o uso desses dados pela sociedade civil, pesquisadores e instituições, fomentando a inovação e a participação cidadã (Brasil, 2016).

Exemplos concretos dessas práticas incluem: publicação de dados orçamentários, monitoramento de projetos estratégicos e o Portal de Dados Abertos, em que são publicados diversos conjuntos de dados relacionados às suas atividades.

A proteção de dados pessoais é uma prioridade na governança digital do MD, especialmente após a promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018. Para cumprir essa responsabilidade, o MD implementou o Programa de Gestão em Privacidade, que estabelece diretrizes claras para a proteção de dados pessoais ao longo de todo o seu ciclo de vida, incluindo a criação de um Comitê de Proteção de Dados e a designação de um Encarregado de Proteção de Dados (DPO). Além disso, medidas de Segurança Cibernética são adotadas para prevenir acessos não autorizados e vazamentos de informações.

Ainda no âmbito da proteção de dados, o MD desenvolveu um plano abrangente para resposta à incidentes de segurança, incluindo procedimentos detalhados para a detecção, análise e mitigação de violações de dados. Esse plano assegura uma resposta rápida e eficaz a qualquer ameaça à segurança da informação, minimizando os impactos potenciais e garantindo a continuidade das operações (Brasil, 2021).

No entanto, é essencial considerar que, além dos aspectos tecnológicos, o fortalecimento da integridade no MD requer uma compreensão clara do desenvolvimento histórico e da evolução das políticas de integridade, que serão discutidos a seguir.

#### **4.4 Fortalecimento da Integridade no Ministério da Defesa**

A trajetória de evolução da integridade no MD reflete um compromisso contínuo com a transparência e a boa governança. Desde a promulgação do Código de Conduta da Alta Administração Federal, pelo Decreto nº 1.171/1994, o MD tem

implementado medidas para fortalecer a integridade institucional e promover uma cultura de responsabilidade e conformidade em todas as esferas de atuação.

A criação da Secretaria de Controle Interno (CISSET), estabelecida pelo Decreto nº 3.591/2000 intensificou a governança interna, desempenhando um papel central na supervisão das atividades contábil-financeiras e operacionais, garantindo a conformidade com as normas legais e regulamentares, além de promover uma cultura de transparência e *accountability* no MD (Brasil, 2000).

A criação do Programa de Integridade, delineado pelo Decreto nº 9.203/2017 e formalizado pela Portaria Normativa nº 68/2018 foi um passo significativo na promoção da integridade no MD. O Programa visa a incorporar os princípios de ética e transparência em todos os níveis da organização, orientando as ações dos servidores e a execução das políticas públicas (Brasil, 2017; Brasil, 2018).

O Programa de Integridade é estruturado em torno de quatro pilares fundamentais:

1. Comprometimento da Alta Administração: a liderança do MD, incluindo o Ministro da Defesa e os altos dirigentes, desempenham um papel crucial na promoção da integridade, e devem assegurar que os valores de integridade sejam refletidos nas práticas diárias e nas decisões estratégicas.

2. Desenvolvimento e implementação de políticas de integridade: o programa inclui a criação e a implementação de políticas específicas para prevenir e combater a corrupção, conflitos de interesse, nepotismo, assédios e outras práticas contrárias à ética pública, adaptadas à realidade do Ministério.

3. Capacitação e sensibilização dos servidores: treinamentos regulares devem ser oferecidos para conscientizar os servidores e terceirizados sobre as diretrizes éticas e sobre como aplicá-las em suas funções diárias

4. Mecanismos de denúncia e proteção contra retaliações: o programa estabelece canais seguros e confidenciais para que servidores e cidadãos possam denunciar irregularidades com garantia de proteção contra retaliações.

O Plano de Integridade, que complementa o programa, detalha as ações estratégicas necessárias para operacionalizar as políticas de integridade. Este plano é um documento dinâmico, sujeito a revisões periódicas para garantir que continue relevante e eficaz diante das mudanças no ambiente institucional e normativo.

A criação do Núcleo de Assessoria de Integridade (NAI), por meio da Portaria Normativa nº 2/2020, representou um marco na estruturação da governança de

integridade no MD. O NAI foi concebido como a primeira Unidade de Gestão da Integridade (UGI) da Administração Central do MD, com a missão de coordenar e supervisionar a implementação do Programa de Integridade.

Posteriormente, o NAI evoluiu para a Assessoria Especial de Integridade e Segurança da Informação (AESPI), consolidando seu papel como órgão de assessoria direta ao Ministro da Defesa. A AESPI assumiu responsabilidades ampliadas, incluindo a coordenação de políticas de integridade e proteção de dados pessoais, conforme regulamentado pelo Decreto nº 11.579/2023.

Além disso, a AESPI atua como Unidade de Gestão da Integridade (UGI), desempenhando um papel central na Rede de Integridade, conhecida como Rede Escudo. Esta rede foi instituída para assegurar que todos os processos e funções relacionados à integridade pública sejam implementados de forma eficaz, protegendo o MD contra práticas ilícitas e imorais (Brasil, 2021).

### **Instâncias de Integridade**

O Ministério da Defesa conta com várias instâncias dedicadas à fiscalização e ao fortalecimento da ética institucional, cada uma desempenhando um papel crucial na promoção de práticas responsáveis e na supervisão das atividades ministeriais, são elas:

1. Ouvidoria: atua como um canal de comunicação direta entre a sociedade e o MD, recebendo e tratando denúncias, reclamações e sugestões, promovendo a transparência e o controle social (Brasil, 2017).

2. Serviço de Informações ao Cidadão (SIC): instituído pela Lei nº 12.527/2011, garante o direito de acesso à informação, promovendo a transparência das atividades do MD, tanto na transparência passiva quanto na ativa (Brasil, 2011).

3. Comissão de Ética: supervisiona a conduta ética dos servidores, investigando denúncias de desvios de comportamento e promovendo ações educativas (Brasil, 1994; Brasil, 2021).

4. Corregedoria: investiga irregularidades e infrações, conduzindo processos administrativos disciplinares e aplicando sanções quando necessário (Brasil, 2017).

A evolução da integridade no Ministério da Defesa é um processo contínuo, evidenciado pela criação do Programa e do Plano de Integridade, bem como pelo fortalecimento de instâncias como a Ouvidoria, o SIC, e a Corregedoria. Essas

iniciativas têm sido fundamentais para aumentar a confiança da sociedade nas operações do Ministério, contribuindo para o aprimoramento de suas práticas de governança pública (Brasil, 2017; Brasil, 2021).

#### **4.5 Desafios e Vulnerabilidades na Implementação das Políticas de Integridade**

A implementação do Programa e Plano de Integridade no Ministério da Defesa enfrenta diversos desafios e vulnerabilidades, que requerem abordagens estratégicas e coordenadas para serem efetivamente superados.

A complexidade intrínseca das operações militares, aliada à natureza sigilosa e à amplitude das atribuições do Ministério, cria um ambiente propício ao surgimento de irregularidades, especialmente em processos de contratações e aquisições. Além disso, influência de interesses externos e a falta de transparência são obstáculos significativos que necessitam de atenção constante (IPEA, 2019, p. 25).

A estrutura organizacional militar, embora caracterizada por rigor e disciplina, pode dificultar a identificação e denúncia de irregularidades. A ausência de canais de denúncia eficazes e a proteção insuficiente aos denunciantes contribuem para a subnotificação de desvios, impactando negativamente a integridade institucional (Klitgaard, 1988).

Nesse contexto, as lideranças desempenham papel crucial na promoção de um comportamento ético e honesto, sendo imperativo que a integridade seja vista como uma responsabilidade coletiva, e não dependente de poucos indivíduos (Smith, 2018).

Outro desafio significativo é a resistência cultural e organizacional. Instituições tradicionais frequentemente enfrentam dificuldades na adoção de novos valores e práticas. Transformações culturais demandam tempo, liderança assertiva e um compromisso estratégico em todos os níveis da organização (Burke, 2017).

A capacitação insuficiente dos servidores é uma vulnerabilidade que pode comprometer a internalização dos valores de integridade. A CGU alerta que a capacitação inadequada representa um risco significativo à integridade institucional (CGU, 2021). Portanto, é essencial que o MD intensifique o investimento em programas de treinamento abrangentes e contínuos, para garantir que todos os

servidores compreendam plenamente os valores éticos exigidos no serviço público (Brasil, 2021).

No entanto, além da capacitação, é igualmente essencial que o combate ao assédio sexual e moral seja uma prioridade para qualquer instituição comprometida com a integridade e a ética. Como argumenta Freitas (2020), a efetividade das políticas de integridade está diretamente relacionada à capacidade da organização de criar um ambiente seguro e respeitoso para todos os seus membros. É imperativo que todas as denúncias de assédio sejam investigadas com rigor, garantindo que os responsáveis sejam devidamente punidos.

Entretanto, é importante reconhecer que o sistema de denúncias pode ser suscetível a falhas e abusos. Denúncias infundadas ou feitas com intenções maliciosas podem causar danos irreparáveis às vidas e carreiras dos envolvidos, marcando-os injustamente. Para equilibrar a proteção das vítimas e a defesa contra acusações injustas, o MD deve adotar procedimentos rigorosos de verificação das denúncias antes de qualquer ação punitiva, assegurando que os direitos de todas as partes envolvidas sejam preservados.

Outro ponto crítico relacionado à integridade organizacional é a nomeação sem critérios meritocráticos para cargos estratégicos, o que pode gerar consequências devastadoras para a integridade e a eficiência da organização. Segundo Andrade (2018), a meritocracia é um princípio fundamental que assegura que os cargos sejam ocupados por indivíduos verdadeiramente capacitados, garantindo a eficiência e a justiça no ambiente de trabalho.

Quando interesses pessoais influenciam a nomeação de cargos em detrimento da competência e da experiência, o resultado é um ambiente de trabalho desmotivado, em que a confiança nas lideranças é minada e a eficiência operacional comprometida.

Exemplos disso incluem a nomeação de profissionais sem a formação e qualificação adequadas para cargos importantes ou estratégicos, bem como a substituição de indivíduos altamente qualificados por outros de desempenho inferior, motivada unicamente por relações pessoais com superiores.

Tais práticas enfraquecem a confiança dos membros da equipe, promovem uma cultura de favoritismo e desrespeitam os princípios de integridade que deveriam nortear as decisões organizacionais (Oliveira, 2017). Essas condutas corroem a base ética da instituição, criando um ambiente em que a meritocracia é substituída

por interesses escusos, e onde a promoção de indivíduos desqualificados prejudica a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento da missão institucional.

Além disso, a perpetuação desse tipo de comportamento reforça a sensação de injustiça entre os colaboradores, resultando em desmotivação, aumento de conflitos internos e diminuição da produtividade. Portanto, é fundamental que as organizações públicas e privadas adotem critérios rigorosos e transparentes de meritocracia em suas práticas de nomeação e promoção, garantindo que os cargos sejam ocupados por indivíduos verdadeiramente capacitados e comprometidos com os valores e objetivos da instituição (Moura, 2020).

A escassez de recursos financeiros, tecnológicos e humanos constitui uma barreira substancial à implementação eficaz das políticas de integridade. A OCDE destaca que a alocação adequada de recursos é essencial para o desenvolvimento de sistemas de controle interno robustos e para a realização de auditorias rigorosas (OCDE, 2019). A falta de recursos pode limitar a capacidade do MD de sustentar políticas de integridade, o que torna crucial uma gestão eficiente dos recursos disponíveis e a busca por parcerias estratégicas.

A integração de sistemas de controle interno é outro desafio técnico e administrativo que demanda atenção. Sistemas inadequados ou desatualizados podem criar brechas que facilitam práticas corruptas. A OCDE observa que a ausência de monitoramento contínuo e a falta de atualizações comprometem a integridade das operações. Portanto, ao trabalhar na integração desses sistemas, o MD deve focar no fortalecimento e atualização constante de suas práticas de controle (OCDE, 2019).

Além disso, a comunicação ineficaz sobre políticas de integridade pode agravar desafios relacionados à supervisão e monitoramento. A falta de clareza na comunicação pode resultar em interpretações equivocadas e no não cumprimento das diretrizes de integridade, destacando a necessidade de aprimorar os sistemas de comunicação para que todos os membros da organização compreendam plenamente as políticas estabelecidas (Treviño; Nelson, 2016)

No setor de defesa, desafios específicos, como a governança institucional complexa e a interferência externa, têm implicações diretas na integridade das operações. A governança híbrida, que combina elementos civis e militares, exige coordenação eficaz para assegurar a aplicação uniforme das diretrizes de integridade. A influência externa é um desafio significativo para a manutenção da

integridade no setor público, que requer mecanismos robustos para proteger as operações de pressões indevidas (Jones, 2020).

A alta rotatividade dentro do MD, especialmente entre os militares, também é um fator crítico que pode dificultar a continuidade das atividades e comprometer a preservação do conhecimento institucional (Brasil, 2019).

Por fim, a integração de programas estratégicos como o Programa Calha Norte (PCN), o Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul (SisGAAz) e o Sistema de Proteção da Amazônia (SIPAM) exemplifica a importância de uma governança sólida e práticas de integridade no setor de defesa. Esses programas demandam transparência e responsabilidade para garantir que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e que os objetivos estratégicos sejam alcançados de forma ética e eficiente (Brasil, 2018; Marinha do Brasil, 2017; INPE, 2016).

Esses desafios e vulnerabilidades evidenciam a necessidade de uma governança forte e de práticas de integridade bem estruturadas e evidenciadas. Superar esses obstáculos com uma abordagem estratégica e coordenada é fundamental para assegurar que as operações do Ministério sejam conduzidas com transparência e eficácia, cumprindo assim sua missão institucional de proteger e servir ao Brasil (Brasil, 2019).

#### **4.6 Gestão de Riscos para a Integridade Institucional**

O gerenciamento de riscos é um elemento central na prevenção e mitigação de práticas que possam comprometer os objetivos institucionais do MD, como corrupção, fraudes e desvios éticos. Este processo é orientado por normativas como a Portaria CGU nº 57/2019, que estabelece parâmetros para a gestão de riscos no setor público, o Decreto nº 10.756/2021, que instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) e o Decreto nº 11.529/2023 que instituiu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal (Brasil, 2021; Brasil, 2023).

O Decreto nº 10.756/2021 define risco para a integridade como "vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição" (Brasil, 2021).

Para enfrentar esses riscos, o MD desenvolveu uma metodologia específica para a gestão de riscos, validada por meio de projetos-piloto na Ouvidoria e no Núcleo de Correição (NUCORR), que incluíram treinamentos, novos processos de controle e integração de ferramentas tecnológicas para monitoramento e análise de riscos (Brasil, 2021).

A gestão de riscos no MD segue cinco fases principais: Planejamento Estratégico, Mapeamento do Processo, Análise Situacional (SWOT), Identificação e Avaliação dos Riscos e Tratamento dos Riscos para a Integridade. Essas fases estruturam um sistema robusto e adaptável para gerenciar riscos e garantir a integridade das operações (Brasil, 2021).

O apetite a risco do Ministério, ou seja, o nível de risco que a organização está disposta a aceitar é geralmente baixo em áreas críticas como segurança da informação e gestão financeira. No entanto, em situações de crise, esse apetite pode aumentar, refletindo a necessidade de respostas eficazes e rápidas (OECD, 2019).

Uma política de gerenciamento de riscos eficaz inclui a identificação e avaliação contínua de riscos, mitigação e controle dos mesmos, monitoramento constante e uma cultura organizacional que valorize a integridade e a gestão de riscos (COSO, 2017).

Riscos como nepotismo, conflito de interesses, corrupção, e vazamento de informações sensíveis requerem medidas mitigadoras, incluindo políticas rigorosas de contratação, nomeação, auditorias regulares, e treinamentos sobre ética (Brasil, 2018; Brasil, 2017; OCDE, 2019).

O Ministério da Defesa adota o modelo das Três Linhas de Defesa, proposto pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA), que atribui funções claras para o monitoramento e avaliação de riscos e controles. A primeira linha de defesa é composta por gestores e líderes operacionais, a segunda por funções de gerenciamento de riscos e conformidade, e a terceira pela auditoria interna, que oferece uma avaliação independente das práticas de gestão de risco, controle e governança (COSO, 2017).

Em síntese, o gerenciamento de riscos no MD é vital para manter a integridade e a eficácia das operações, tanto em tempos de paz quanto em situações de crise. A implementação de políticas de gerenciamento de riscos, aliada a uma cultura organizacional que valorize a integridade, permite ao MD minimizar a exposição a

riscos inaceitáveis e responder de maneira ágil e eficaz aos desafios que possam surgir.

## **5. Exemplos Globais de Integridade: Lições e Inovações para o Brasil**

A promoção da integridade nas instituições de defesa é um desafio global, com diferentes países adotando abordagens variadas para enfrentar questões de ética, transparência e governança.

Neste capítulo, são analisados exemplos internacionais de boas práticas em integridade, comparando-os com as práticas adotadas no Ministério da Defesa (MD) do Brasil. Essa análise busca identificar lições e inovações que possam ser aplicadas ao contexto brasileiro, além de destacar modelos que devem ser evitados devido aos riscos associados.

No Reino Unido, o "UK Defence Ethics Programme" destaca-se pela sua abrangência e pela promoção de valores éticos em todos os níveis das Forças Armadas. A existência de comitês de ética, treinamentos obrigatórios e a transparência promovida por meio de relatórios regulares e escrutínio público são elementos que fortalecem a defesa nacional. Comparativamente, o MD tem avançado na promoção da integridade por meio de programas de capacitação e auditorias internas regulares. No entanto, há oportunidades para aprimorar o engajamento ético em todos os níveis, tomando como referência o modelo britânico, que enfatiza um processo contínuo e multifacetado (Johnson, 2013; UK Ministry of Defence, 2020).

Nos Estados Unidos, o Departamento de Defesa (DoD) utiliza auditorias rigorosas e tecnologias avançadas, como o sistema "Advana", que aplica inteligência artificial para detectar fraudes e irregularidades. Além disso, parcerias com universidades renomadas garantem a constante atualização dos militares em governança e ética. O MD também tem feito uso crescente de tecnologias para monitoramento e controle, mas a integração dessas tecnologias com a capacitação e a pesquisa acadêmica ainda pode ser fortalecida, inspirando-se no modelo norte-americano para promover uma governança mais eficaz (Gates, 2020; US Department of Defense, 2021).

O Canadá, com o seu "Public Service Integrity Program", oferece proteção robusta para denunciadores, revelando a importância de uma cultura de

responsabilidade e proteção. Esse modelo é comparável ao crescente fortalecimento das ferramentas de denúncia anônima no MD. No entanto, a proteção legal e o suporte oferecidos no Canadá ainda podem servir como uma referência para o aprimoramento dos mecanismos de denúncia no Brasil, assegurando um ambiente em que as irregularidades possam ser reportadas de forma segura e eficaz (Barnett; Finlay, 2018; Canada Public Service, 2019).

A Escandinávia, incluindo países como Dinamarca, Noruega, Suécia e Finlândia, são exemplos de excelência em governança, combinando transparência, responsabilidade e participação cidadã desde a educação cívica. No Brasil, a cultura de integridade está em desenvolvimento, e essas nações nórdicas oferecem lições valiosas sobre a incorporação de práticas de integridade desde cedo, o que pode influenciar positivamente a cultura organizacional do MD no longo prazo (Högberg, 2019; Andersson, 2020).

Na Suíça, a governança é reforçada pela democracia direta e pela participação cidadã ativa, utilizando tecnologias inovadoras como *blockchain* para garantir transparência em transações financeiras e na gestão de contratos. O MD pode explorar o uso dessas tecnologias para aumentar a transparência em suas operações, especialmente em processos de aquisição e contratação (Sturm; Baumann, 2017; Switzerland Federal Department of Defence, 2019).

Por outro lado, exemplos a serem evitados incluem a Venezuela, onde a centralização extrema do poder sob o socialismo bolivariano levou à corrupção generalizada e ao colapso econômico. No contexto do MD, a centralização do poder deve ser balanceada com a implementação de mecanismos de controle e responsabilização para evitar práticas corruptas e manter a integridade institucional (Coronil, 2011; Ellner, 2019).

Cuba e Coreia do Norte são outros exemplos de como a falta de transparência e governança pode levar à corrupção e à repressão. Esses regimes são caracterizados pelo controle severo da imprensa, da comunicação e das mídias sociais, utilizando essas ferramentas para manipular a opinião pública, suprimir a dissidência e manter um monopólio da informação. No MD, a lição a ser aprendida é a importância de garantir que a integridade e a transparência não estejam atreladas à manipulação da comunicação, mas sim a princípios éticos sólidos e independentes, assegurando que a informação seja livre, transparente e acessível (Feinberg, 2016; Amnesty International, 2016).

Na Bolívia, sob a liderança de Evo Morales, a manipulação das normas democráticas e a centralização do poder resultaram em crises políticas e repressão, afetando negativamente a integridade das instituições. A repressão da mídia e a manipulação da comunicação foram estratégias usadas para manter o controle, minando a confiança pública nas instituições (Fabricant; Gustafson, 2020).

Na China, sob um regime comunista autoritário liderado pelo Partido Comunista Chinês (PCC), campanhas anticorrupção são frequentemente utilizadas para manter a disciplina e controlar politicamente as Forças Armadas. Embora o governo chinês tenha implementado medidas para combater a corrupção, essas ações são, muitas vezes, usadas para consolidar o poder do partido, em vez de promover uma integridade genuína. A repressão à liberdade de imprensa e o controle rigoroso sobre as mídias sociais reforçam a censura e impedem a responsabilização, perpetuando um ambiente onde a corrupção pode prosperar sem contestação (Pei, 2016).

Esses exemplos sublinham a importância de o MD manter uma estrutura de governança que valorize a transparência, a responsabilidade e a liberdade de imprensa, evitando os riscos associados a políticas autoritárias e populistas. A repressão da liberdade de expressão e o controle da mídia em regimes como o da China e da Coreia do Norte são lições sobre o que deve ser evitado para que o MD promova uma cultura de integridade e transparência.

A análise comparativa dos modelos globais de integridade oferece ao MD importantes lições e inovações. O fortalecimento da integridade no MD requer a adaptação das melhores práticas internacionais ao contexto brasileiro, ao mesmo tempo em que se evita a repetição dos erros cometidos em regimes autoritários e corruptos. Implementar um sistema de governança que combine tecnologia, capacitação contínua e proteção legal, enquanto se preserva a liberdade de imprensa e comunicação aberta, pode consolidar o MD como um exemplo de integridade e transparência, não apenas no Brasil, mas também no cenário internacional.

## **6. ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A INTEGRIDADE DO MD**

Neste capítulo, as ações propostas resultam de uma análise detalhada baseada no cruzamento das informações discutidas nos capítulos anteriores, que

abordaram os conceitos teóricos, a estrutura organizacional do MD e as práticas globais de integridade.

Ao longo dos últimos anos, o Ministério da Defesa tem demonstrado avanços consideráveis na construção de uma cultura institucional baseada na integridade e na transparência, com ênfase na capacitação de servidores e na adoção de práticas de controle interno. Esses esforços, como descrito nos capítulos anteriores, refletem um compromisso crescente com os valores éticos fundamentais do serviço público. Contudo, apesar dos progressos realizados, a complexidade da estrutura organizacional e os desafios inerentes à gestão pública, como descrito no capítulo 3 continuam a exigir aprimoramentos contínuos para que a integridade seja plenamente consolidada em todas as esferas da instituição. Neste capítulo, faremos uma análise dos progressos realizados e apresentaremos propostas para consolidá-los, garantindo uma gestão cada vez mais eficiente e transparente.

A análise das ações já implementadas, conforme explorado no capítulo 4 revela avanços significativos, como os resultados positivos dos programas de capacitação. Estes programas têm aumentado a conscientização sobre os riscos éticos e melhorado a compreensão das práticas de governança. No entanto, como já discutido, há espaço para ampliação e sofisticação dessas iniciativas.

A falta de treinamentos mais aprofundados e específicos, mencionada no capítulo 3, limita a capacidade dos servidores de enfrentar situações desafiadoras, que exigem um preparo técnico e ético mais sofisticado, principalmente no contexto da defesa. Esse aspecto é crucial para que a integridade não se restrinja a uma mera formalidade, mas se transforme em uma prática cotidiana que permeie todas as decisões e ações institucionais.

Nesse diapasão, sugere-se o desenvolvimento de treinamentos mais especializados, com o uso de simulações e estudos de caso práticos, capazes de preparar melhor os servidores para lidar com situações específicas e desafiadoras. Isso não apenas reforçaria o compromisso com a integridade, mas também elevaria o nível de responsabilidade no uso dos recursos públicos, como apontado no capítulo 5 ao discutir as melhores práticas internacionais.

Além disso, os sistemas de controle interno e auditoria no MD, embora tenham evoluído, ainda enfrentam limitações importantes. O monitoramento das atividades institucionais, conforme discutido no capítulo 4 tem sido fundamental para garantir a conformidade com as normas e práticas de integridade. No entanto, a

adoção de metodologias ágeis e o uso de tecnologias emergentes, como *big data*<sup>7</sup>, inteligência artificial e *blockchain*, ainda são incipientes.

A integração dessas ferramentas inovadoras poderia potencializar a capacidade de rastrear e monitorar processos com maior eficiência, evitando irregularidades antes que se tornem problemas maiores. Assim, o aumento da frequência das auditorias e a implementação de um sistema de controle mais proativo teriam um impacto direto na segurança e na transparência dos processos institucionais, especialmente no que tange à gestão de recursos públicos. Essas inovações, como apontado no capítulo 5, têm o potencial de transformar significativamente o acompanhamento das operações, aumentando a transparência e a eficiência.

A criação de portais de transparência interativos e aplicativos móveis que permitam ao público e aos servidores acessar informações em tempo real e denunciar irregularidades de forma segura, também contribuiria para um controle social mais eficaz, reforçando a confiança da sociedade nas operações do Ministério. Entretanto, é preciso reconhecer que esses avanços são limitados por desafios culturais e estruturais profundamente enraizados, como mencionado no capítulo 3, que trata da estrutura organizacional do MD. Em instituições hierarquizadas e tradicionais como o MD, a resistência interna à transformação organizacional é um obstáculo constante.

Embora os líderes do Ministério estejam comprometidos com a promoção de uma cultura de integridade, essa resistência impede a implementação rápida e eficaz de inovações. Nesse sentido, torna-se essencial o desenvolvimento de programas de liderança ética, capazes de disseminar práticas de governança e influenciar positivamente toda a cadeia de comando.

A criação de um sistema de incentivos e sanções também poderia ser uma ferramenta eficaz para fortalecer a integridade, premiando as unidades que se destacam por suas boas práticas e aplicando punições rigorosas àquelas que violam as políticas institucionais.

---

<sup>7</sup> “Big Data” é um conceito que descreve grandes volumes de dados – estruturados e não estruturados – que inundam uma empresa no dia a dia. Mas não é a quantidade de dados que é importante. É o que as organizações fazem com os dados que conta. Eles podem analisar os dados para obter insights que levam a melhores decisões e movimentos de negócios estratégicos” (LANEY, 2001, p. 1).

A transformação de uma cultura organizacional não se faz apenas por meio de normas e procedimentos, mas também por uma mudança de mentalidade. É necessário criar um ambiente onde a integridade não seja vista apenas como uma exigência externa, mas como um valor intrínseco à missão da instituição. Para isso, programas contínuos de capacitação em ética e governança, que ultrapassem o treinamento básico e se alinhem às melhores práticas internacionais, são fundamentais.

Outro ponto crítico diz respeito à alocação de recursos. Embora os esforços do MD para otimizar os recursos sejam notáveis, as limitações orçamentárias afetam diretamente a eficiência dos sistemas e programas do Ministério, como abordado no capítulo 3. A experiência internacional, como observado pela OECD em 2019 e discutido no capítulo 5, mostra que a alocação eficaz de recursos é um fator crucial para a manutenção de sistemas de controle robustos.

Outro ponto que demanda atenção é a fortalecimento dos canais de denúncia anônima. Mesmo que já existam ferramentas que permitem o reporte de irregularidades, é fundamental que esses canais sejam aprimorados para garantir maior acessibilidade, segurança e confiança por parte dos servidores. A ampliação dessas plataformas, aliada a campanhas de conscientização sobre sua importância, asseguraria que todas as denúncias sejam tratadas de forma imparcial, promovendo um ambiente de confiança e responsabilidade.

Ao considerar exemplos internacionais, os países escandinavos fornecem lições valiosas sobre como a transparência e a integridade podem ser integradas desde a base educacional. Ainda que o MD não tenha adotado essa abordagem, programas de educação cívica e ética pública para os servidores poderiam ser integrados às capacitações, fomentando uma cultura institucional mais alinhada às melhores práticas globais. Por outro lado, os exemplos negativos de países da América Latina, China e Coreia do Norte servem como um alerta para o Brasil.

A centralização de poder e a falta de transparência, muitas vezes combinadas com campanhas anticorrupção usadas para controle político, resultaram em corrupção endêmica e enfraquecimento das instituições públicas. Esses exemplos reforçam a importância de uma governança equilibrada e democrática para evitar os perigos da centralização autoritária.

Para alinhar o MD às melhores práticas internacionais, é necessário adaptar experiências bem-sucedidas de outros países ao contexto brasileiro. Exemplos de

nações com sistemas de governança robustos, como Canadá e Alemanha, mostram que programas contínuos de capacitação e liderança ética podem ser adaptados e integrados à realidade nacional. Essa troca de experiências e o fortalecimento de parcerias internacionais não apenas aumentariam a eficácia das práticas de governança, mas também trariam uma visão mais ampla e integrada da gestão pública.

A análise dos avanços e desafios mostra que o MD tem feito progressos importantes, mas ainda há um longo caminho para consolidar uma cultura institucional de integridade e transparência. A ampliação dos programas de capacitação, a adoção mais ampla de tecnologias inovadoras e a superação dos desafios culturais e orçamentários são passos essenciais para garantir que o MD continue a avançar.

Ao implementar essas melhorias de forma estratégica e integrada, o Ministério não apenas reforçará sua reputação no cenário nacional e internacional, mas também se posicionará como um modelo de governança pública, servindo de exemplo para outras instituições.

## **7. CONCLUSÃO**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como o Ministério da Defesa tem promovido a integridade institucional, fortalecendo a transparência e combatendo a corrupção em suas estruturas complexas e estratégicas. A pesquisa revelou que o MD tem alcançado avanços significativos na construção de uma cultura ética, principalmente por meio de auditorias regulares, do fortalecimento dos sistemas de controle interno e da capacitação contínua dos servidores. No entanto, a implementação dessas práticas ainda enfrenta desafios, e há espaço para aprimoramento contínuo.

O primeiro capítulo contextualizou a importância da integridade no setor de defesa e destacou os esforços do MD em aderir às diretrizes estabelecidas pela Política de Governança Federal. O segundo capítulo analisou as teorias que fundamentam as práticas de governança e integridade, proporcionando uma base sólida para a análise dos resultados obtidos no Ministério. O terceiro capítulo explorou a estrutura organizacional do setor de defesa e as diretrizes de planejamento estratégico, evidenciando a complexidade do MD e os desafios para a

implementação de políticas de governança. O quarto capítulo apresentou as estruturas de governança e os mecanismos de controle já existentes no MD.

O quinto capítulo analisou exemplos globais de integridade, oferecendo lições e inovações que podem ser adaptadas à realidade brasileira. Modelos de sucesso adotados por países como Canadá e Alemanha destacaram a importância da tecnologia e da educação cívica na promoção da integridade. Em contrapartida, exemplos negativos de países da América Latina e de regimes autoritários, como China e Coreia do Norte, reforçaram os perigos da centralização excessiva e da falta de transparência. Essas comparações sublinharam a necessidade de o Brasil adotar práticas equilibradas, que promovam a transparência sem sacrificar a eficiência.

No sexto capítulo, além de uma análise dos avanços e desafios relacionados à integridade, foram propostas melhorias que visam fortalecer ainda mais essa área. Entre as propostas, destacam-se o uso de tecnologias emergentes para aprimorar o monitoramento e a auditoria dos processos. Também foram enfatizadas a importância do fortalecimento dos canais de denúncia, a criação de portais de transparência interativos e a promoção de uma cultura ética desde a base, com investimentos contínuos em capacitação e liderança.

Com base nas informações apresentadas, pode-se afirmar que o objetivo geral foi atingido, já que o Ministério da Defesa tem promovido a integridade institucional por meio de diversas iniciativas e progressos. No entanto, a análise revela que ainda existem desafios significativos a serem superados, como a transformação cultural e a alocação adequada de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, para que essas ações sejam plenamente eficazes. A promoção de uma cultura de integridade exige não apenas políticas bem desenhadas, mas também uma implementação eficiente, sustentada por uma liderança engajada e servidores capacitados, além do aprimoramento contínuo dos processos de liderança e gestão de recursos.

Entre as principais dificuldades observadas, a resistência interna à mudança cultural se destacou, especialmente em uma organização tradicional e hierárquica como o MD. Além disso, as limitações orçamentárias representam um obstáculo para a plena execução das iniciativas de integridade. Apesar dos desafios, o MD fez progressos substanciais na promoção de uma cultura de integridade e combate à corrupção.

Com a cooperação de todos os níveis da organização e da sociedade, além

da adesão às diretrizes estabelecidas por diversos referenciais, o MD pode continuar a fortalecer sua integridade institucional, o que contribuirá para a segurança nacional e a confiança pública. As estratégias adotadas e os resultados alcançados até agora são indicativos positivos de que o caminho trilhado é o correto, mas a vigilância constante e a adaptação às novas demandas são imprescindíveis para o sucesso contínuo dessa jornada.

Ademais, é essencial reconhecer que a integridade e a governança no setor de defesa não apenas protegem contra a corrupção, mas também fortalecem a resiliência institucional, permitindo uma resposta eficaz a crises e ameaças à segurança nacional.

Durante a pesquisa, algumas dificuldades e limitações foram enfrentadas. O acesso a informações internas detalhadas sobre as práticas de governança do MD foi restrito devido ao sigilo por razões de segurança nacional. Além disso, a limitação de tempo e recursos dificultou a realização de estudos de campo mais amplos e entrevistas com especialistas, o que impactou o alcance da análise. A dependência de fontes documentais limitou a profundidade em certas áreas. Apesar dessas restrições, a pesquisa identificou os principais avanços e desafios, fornecendo uma visão clara sobre possíveis melhorias.

Por fim, para futuras pesquisas, recomenda-se explorar a eficácia das práticas de integridade em diversas instituições públicas, com ênfase na cultura organizacional e no impacto das tecnologias emergentes. Reforçar a governança e a integridade em toda a esfera pública é essencial para garantir um serviço público mais justo, transparente e eficiente para a sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

- AMNESTY INTERNATIONAL. **North Korea: Connection Denied: Restrictions on mobile phones and outside information in North Korea**. 2016. Disponível em: <https://www.amnesty.org/en/documents/asa24/3373/2016/en/>. Acesso em: 11 ago. 2024.
- ANDRADE, P. C. **Meritocracia e eficiência no setor público: Uma análise crítica**. Revista de Administração Pública, 52(3), 503-519. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902018000300503](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902018000300503). Acesso em 04 ago. 2024.
- BARNETT, Clive; FINLAY, Alec. **The Integrity of the Public Service in Canada**. Ottawa: Canada Public Service, 2019. Disponível em: <https://www.canadapublicservice.ca>. Acesso em: 07 mar. 2024.
- BRASIL. Comando da Marinha. **Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul (SisGAAz)**. Rio de Janeiro: Marinha do Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.marinha.mil.br/sisgaaz>. Acesso em: 04 ago. 2024.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Programa de Integridade**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU) - **Integridade Pública: Manual de Implementação**. Brasília: CGU, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade/integridade-publica>. Acesso em: 01 ago. 2024.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Relatório Anual de Gestão da Controladoria-Geral da União**. 2021. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/publicacoes/relatorios/2021/relatorio-anual>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 03 ago. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. **Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal**. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3591.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm). Acesso em: 15 abr. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.570, de 20 de novembro de 2018. **Institui a Política Nacional de Inteligência**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9570.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9570.htm). Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.209, de 23 de janeiro de 2020. **Dispõe sobre a transparência e a governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília: Presidência da República, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/decreto/D10209.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/D10209.htm) Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. **Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2021/decreto/d10756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/decreto/d10756.htm). Acesso em: 08 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.337, de 1º de fevereiro de 2023. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Defesa**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2023-2026/2023/Decreto/D11337.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2023-2026/2023/Decreto/D11337.htm). Acesso em: 22 jul. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.579, de 13 de fevereiro de 2023. **Regulamenta a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/Decreto/D11579.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/Decreto/D11579.htm). Acesso em: 03 ago. 2024.

BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. **Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm). Acesso em: 02 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 25 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm) Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019. **Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD)**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm). Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. **Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)**. Brasília: Ministério da Defesa, 2012. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/2012/mes07/lbdn.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria nº 5.659/GM-MD, de 18 de novembro de 2022. **Aprova a Política de Segurança da Informação da administração central**

**do Ministério da Defesa - POSIN-MD.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-gm-md-n-5.659-de-18-de-novembro-de-2022-453627516> Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria nº 5.814/GM-MD, de 29 de novembro de 2022. **Dispõe sobre a Diretriz para a Proteção de Dados Pessoais no Ministério da Defesa.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 nov. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-gm-md-n-5.814-de-29-de-novembro-de-2022-454284161> Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria nº 57/GM-MD, de 14 de janeiro de 2021. **Estabelece a Política de Segurança da Informação e Comunicações (POSIC) no âmbito do Ministério da Defesa.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 jan. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-n-57-gm-md-de-14-de-janeiro-de-2021-301956765> Acesso em: 12 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria nº 55/GM-MD, de 14 de janeiro de 2021. **Define as responsabilidades e competências dos órgãos e entidades vinculadas ao Ministério da Defesa no que tange à segurança da informação.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 jan. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-n-55-gm-md-de-14-de-janeiro-de-2021-301956763> Acesso em: 12 ago. 2024.

BRASIL. Portaria Normativa nº 68/GM-MD, de 5 de setembro de 2018. **Institui o Programa de Integridade no Ministério da Defesa.** Brasília: Ministério da Defesa, 2018. Disponível em: [https://www.defesa.gov.br/arquivos/PN68\\_GMMD\\_2018.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/PN68_GMMD_2018.pdf) Acesso em: 12 ago. 2024.

BRASIL. Portaria Normativa nº 72/GM-MD, de 23 de dezembro de 2020. **Institui o Comitê de Governança do Ministério da Defesa.** Brasília: Ministério da Defesa, 2020. Disponível em: [https://www.defesa.gov.br/arquivos/PN72\\_GMMD\\_2020.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/PN72_GMMD_2020.pdf) Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Programa Calha Norte (PCN).** Brasília: Ministério da Defesa, 2018. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/programa-calha-norte>. Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Resolução nº 2/CONSUG/MD, de 25 de novembro de 2019. **Estabelece diretrizes para a governança e gestão de riscos no Ministério da Defesa.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 nov. 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-2/consug/md-de-25-de-novembro-de-2019-233689197> Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Resolução nº 14/CONSUG/MD, de 25 de julho de 2022. **Reforça as diretrizes de governança e integridade e implementação de medidas de proteção de dados e segurança da informação.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-14/consug/md-de-25-de-julho-de-2022-418632929> Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. **Plano Estratégico Setorial do Ministério da Defesa 2020-2031**. Brasília: Ministério da Defesa, 2020. Disponível em: [https://www.defesa.gov.br/arquivos/pe/pe\\_md\\_2020\\_2031.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/pe/pe_md_2020_2031.pdf) Acesso em: 25 jun. 2024.

BRASIL. **Política Nacional de Defesa (PND)**. Brasília: Ministério da Defesa, 2012. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/2012/mes07/pnd.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Defesa (END)**. Brasília: Ministério da Defesa, 2023. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/2023/mes01/end.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. **Política de Integridade e Combate à Corrupção**. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade>. Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. **Política de Direitos Humanos e Proteção Social**. Ministério da Defesa, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/decreto/D9570.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/decreto/D9570.htm). Acesso em: 04 ago. 2024.

BRASIL. **Referencial Básico de Governança do TCU**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A84D5F7E00014D7A3ECA7F5F43> Acesso em: 15 maio 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 49, n. 1, p. 5-22, jan./mar. 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br>. Acesso em: 15 jun. 2024.

BURKE, W. Warner. **Organization Change: Theory and Practice**. 5. ed. Los Angeles: SAGE, 2017. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/organization-change/book256896> Acesso em: 10 abr. 2024.

CADBURY, Adrian. **The Cadbury Report: Financial Aspects of Corporate Governance**. Londres: Gee Publishing, 1992. Disponível em: <https://www.icaew.com/library/research-guides/cadbury-report> Acesso em: 05 jul. 2024.

CANADA PUBLIC SERVICE. **Public Service Integrity Program**. Ottawa: Government of Canada, 2019. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/public-service.html> Acesso em: 07 mar. 2024.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**. Nova York: COSO, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx> Acesso em: 28 mar. 2024.

CORONIL, Fernando. **The Magical State: Nature, Money, and Modernity in Venezuela**. Chicago: University of Chicago Press, 2011. Disponível em:

<https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/M/bo3636337.html> Acesso em: 16 maio 2024.

ELLNER, Steve. **Rethinking Venezuelan Politics: Class, Conflict, and the Chavez Phenomenon**. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 2019. Disponível em: [https://www.rienner.com/title/Rethinking\\_Venezuelan\\_Politics\\_Class\\_Conflict\\_and\\_the\\_Chavez\\_Phenomenon](https://www.rienner.com/title/Rethinking_Venezuelan_Politics_Class_Conflict_and_the_Chavez_Phenomenon) Acesso em: 12 maio 2024.

FABRICANT, Nicole; GUSTAFSON, Bret. **Remapping Bolivia: Resources, Territory, and Indigeneity in a Plurinational State**. Santa Fe: School for Advanced Research Press, 2020. Disponível em: <https://sarweb.org/remapping-bolivia/> Acesso em: 07 jul. 2024.

FEINBERG, Richard E. **Open for Business: Building the New Cuban Economy**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2016. Disponível em: <https://www.brookings.edu/book/open-for-business/> Acesso em: 12 jul. 2024.

FREITAS, J. R. **Integridade e combate ao assédio moral e sexual nas organizações públicas**. Revista Brasileira de Administração Pública, 54(2), 123-137, (2020). Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902020000200123](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902020000200123) Acesso em 19 ago. 2024.

GATES, Robert M. **Duty: Memoirs of a Secretary at War**. Nova York: Knopf, 2020. Disponível em: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/217130/duty-by-robert-m-gates/> Acesso em: 14 jun. 2024.

HÖGBERG, Gunilla. **The Nordic Way: Scandinavia's Legacy of Social Welfare and Governance**. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2019. Disponível em: <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1315795/FULLTEXT01.pdf> Acesso em: 18 ago. 2024.

INPE. **Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. Sistema de Proteção da Amazônia (SIPAM)**. São José dos Campos: INPE, 2016. Disponível em: <http://www.inpe.br/sipam>. Acesso em: 04 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 04 ago. 2024.

IPEA. **Transparência na Gestão de Recursos do Ministério da Defesa**. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 29 jun. 2023.

JOHNSON, David L. **Ethics for the Military Officer**. Carlisle: US Army War College, 2013. Disponível em: <https://www.armywarcollege.edu/publications/ethics> Acesso em: 20 jun. 2024.

JONES, M. **Combating Corruption in Government Agencies**. *Journal of Public Administration*, v. 8, n. 2, p. 15-79, 2020.

JONES, Andrew. **Hybrid Governance in Practice: The Case of Military and Civilian Collaboration**. Londres: Routledge, 2020. Disponível em: <https://www.routledge.com/Hybrid-Governance-in-Practice-The-Case-of-Military-and-Civilian-Collaboration/Jones/p/book/9781138595656> Acesso em: 09 jun. 2024.

KLITGAARD, Robert. **Controlling Corruption**. Berkeley: University of California Press, 1988. Disponível em: <https://www.ucpress.edu/book/9780520053814/controlling-corruption> . Acesso em: 03 ago. 2024.

MACBAIN, Alice; SMITH, Charles. **Governance in the Public Sector: From Bureaucracy to New Public Management**. Londres: Routledge, 2010. Disponível em: <https://www.routledge.com/Governance-in-the-Public-Sector-From-Bureaucracy-to-New-Public-Management/MacBain-Smith/p/book/9780415875630> Acesso em: 07 abr. 2024.

MARQUES, Paulo Sérgio. **Integridade na Administração Pública: Fundamentos e Práticas**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2007. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/paulo-sergio-marques-integridade> Acesso em: 21 mar. 2024.

MOURA, V. R. **A importância da meritocracia para a integridade institucional**. Cadernos EBAPE.BR, 18(2), 214-229, 2020. Disponível em: [http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512020000200214](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512020000200214) Acesso em 19 ago.2024

OECD. **Public Integrity: A Strategy for Public Sector Integrity**. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/public-integrity/>. Acesso em: 23 jun. 2024.

OECD. **Trust in Government: A Comparison Across OECD Countries**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm>. Acesso em: 14 jun. 2024.

PEI, Minxin. **China's Crony Capitalism: The Dynamics of Regime Decay**. Cambridge: Harvard University Press, 2016. Disponível em: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674737330>. Acesso em: 08 jul. 2024.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Nova York: Free Press, 1985. Disponível em: <https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9780743260879> Acesso em: 29 abr. 2024.

RODRIGUES, Marcos André. **Governança e Integridade: Princípios e Práticas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://www.atlas.com.br/governanca-integridade-setor-publico> Acesso em: 15 jul. 2024.

SMITH, Adam C. **Leadership in Public Administration: Promoting Integrity and Ethical Governance**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-78899-6>. Acesso em: 23 jul. 2024.

SMITH, J. **Military Ethics and Integrity**. *Journal of Defense Ethics*, v. 12, n. 1, p. 45-67, 2018.

STURM, Roland; BAUMANN, Beate. **Switzerland and the New Governance Paradigm**. Zurich: Springer, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-50198-4>. Acesso em: 19 ago. 2024.

SWITZERLAND FEDERAL DEPARTMENT OF DEFENCE. **Blockchain in Government: Ensuring Integrity and Transparency**. Berna: Federal Department of Defence, 2019. Disponível em: <https://www.vbs.admin.ch/> Acesso em: 02 abr. 2024.

TREVIÑO, Linda K.; NELSON, Katherine A. **Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right**. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

UK MINISTRY OF DEFENCE. **UK Defence Ethics Programme**. Londres: Ministry of Defence, 2020. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence> Acesso em: 05 ago. 2024.

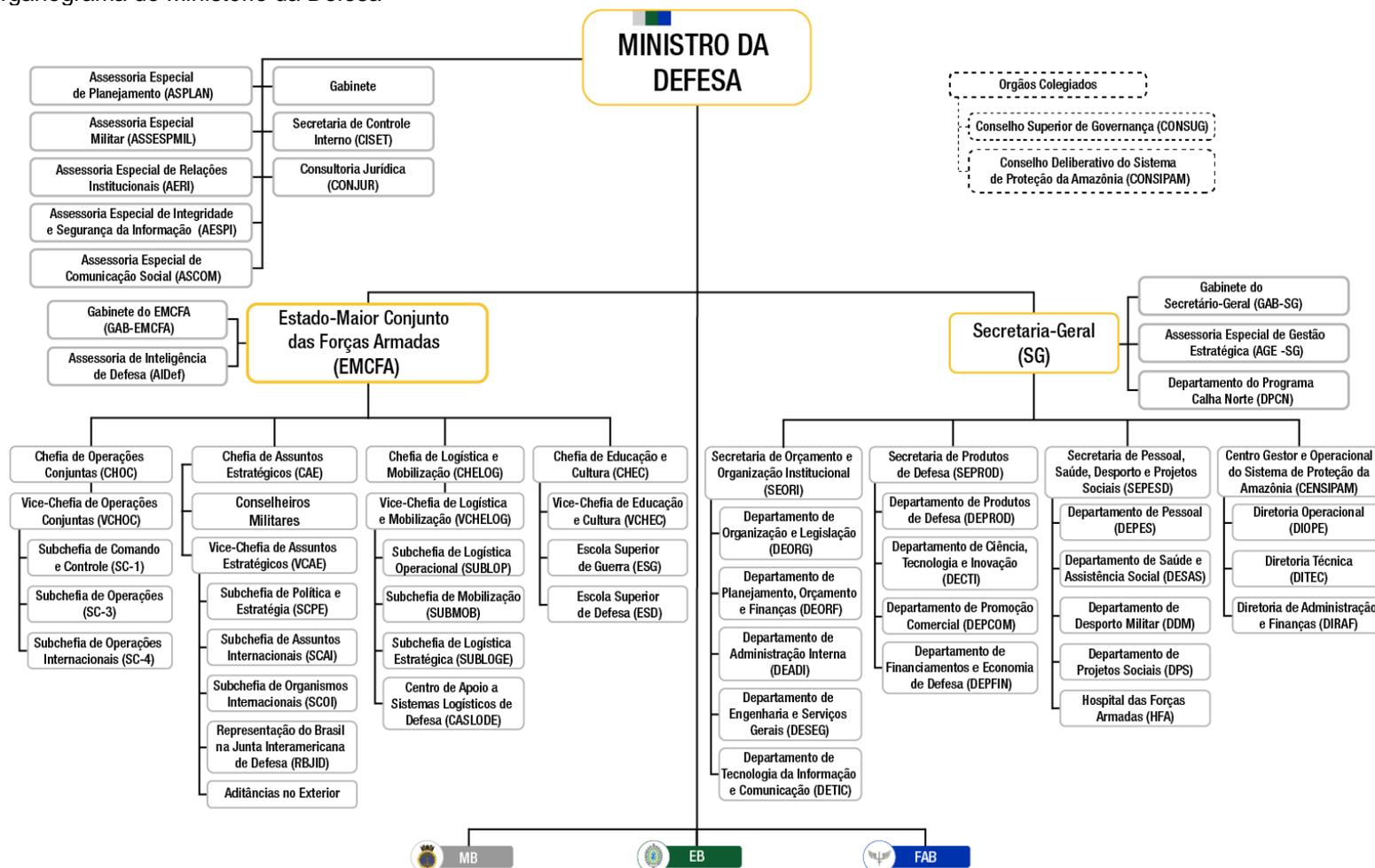
US DEPARTMENT OF DEFENSE. **Advana: Integrating Data for Defence Integrity**. Washington, D.C.: DoD, 2021. Disponível em: <https://www.defense.gov/our-story/advana/> Acesso em: 18 mar. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WORLD BANK GROUP - WGB. **Governance and Development**. Washington, DC: The World Bank, 1992. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/Governance-and-development>. Acesso em: 08 jun. 2024.

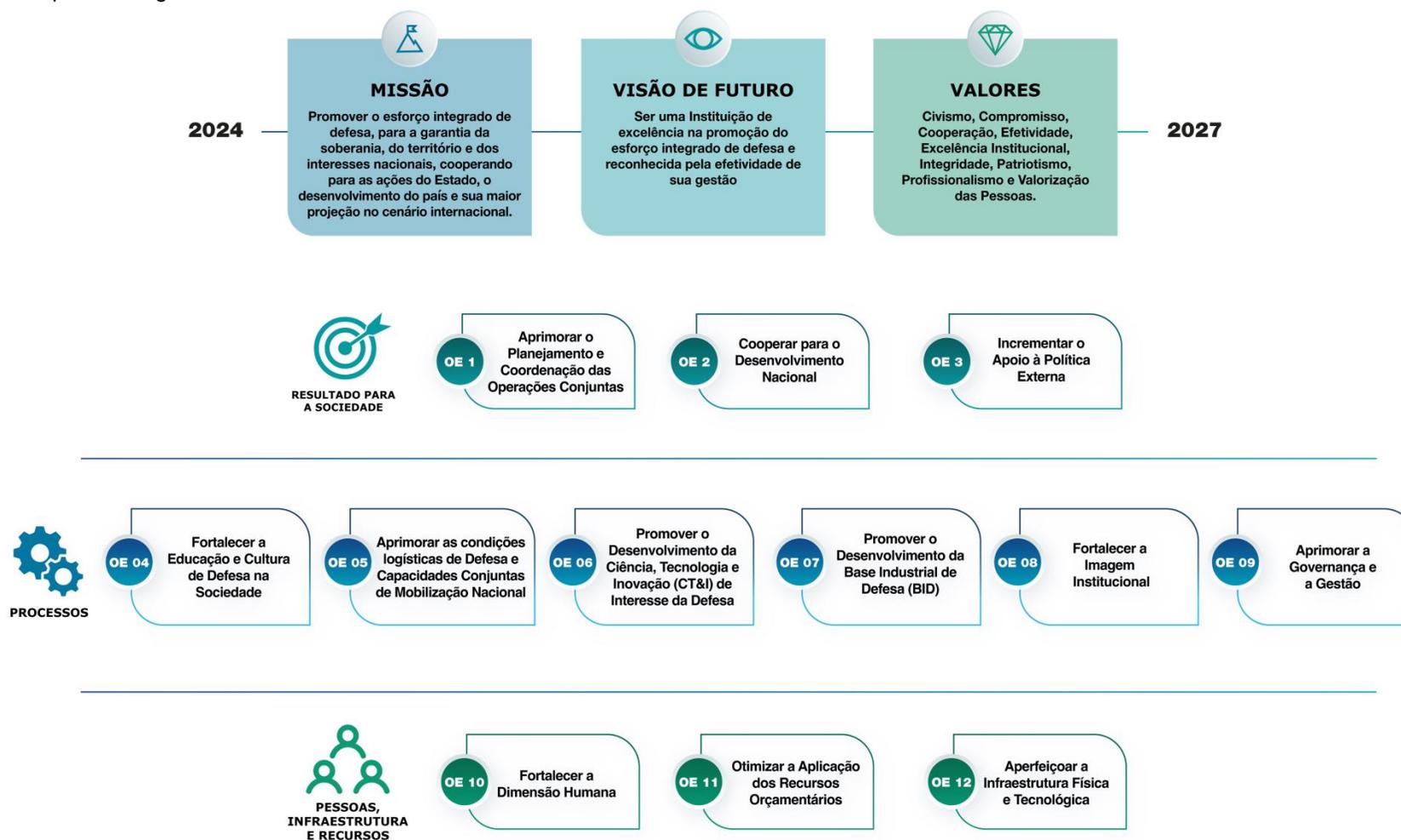
## ANEXO

Figura 1 – Organograma do Ministério da Defesa



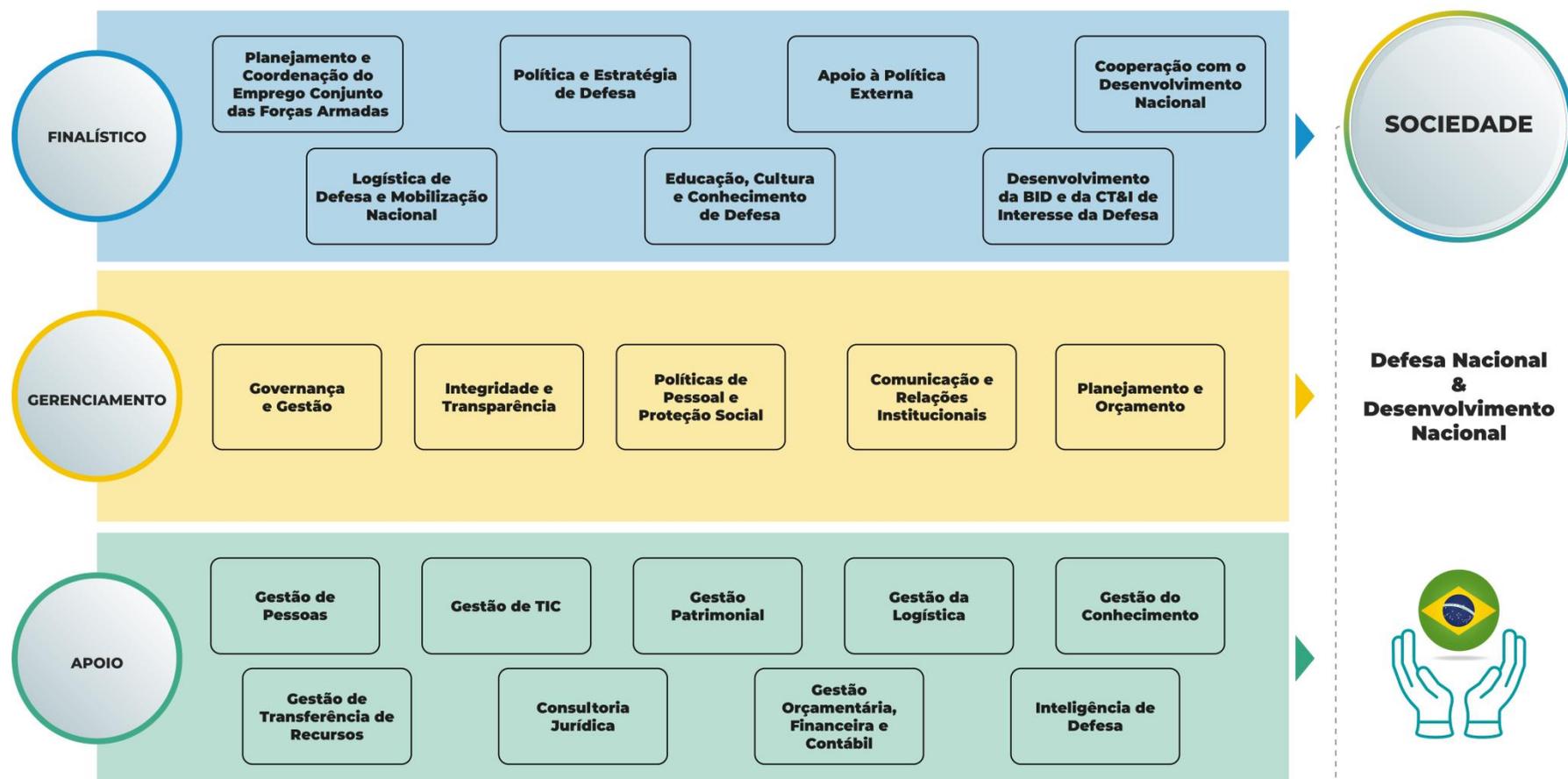
Fonte: Ministério da Defesa Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/acesso-a-informacao/institucional-2/estrutura-organizacional> Acesso em: 02 ago. 2024

Figura 2 – Mapa Estratégico do Ministério da Defesa



Fonte: Plano Estratégico Organizacional PEO-MD 2024-2017, p.10.

Figura 3 – Cadeia de Valor do Ministério da Defesa



Fonte: Plano Estratégico Organizacional PEO-MD 2024-2017, p.5.