

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) GABRIEL SOUZA HERBURGO

**A INTENDÊNCIA E AS TAREFAS BÁSICAS DO PODER NAVAL:
Análise da relação entre atividades-meio e o desenvolvimento das
capacidades estratégicas**

Rio de Janeiro

2025

CC (IM) GABRIEL SOUZA HERBURGO

**A INTENDÊNCIA E AS TAREFAS BÁSICAS DO PODER NAVAL:
Análise da relação entre atividades-meio e o desenvolvimento das
capacidades estratégicas**

Dissertação, apresentado à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2025

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.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador do meu trabalho, CMG (RM1) Roth, registro minha sincera gratidão pela orientação atenta, pelas contribuições valiosas e pelo estímulo constante à busca de rigor metodológico e clareza argumentativa. Sua experiência e comprometimento foram fundamentais para o amadurecimento desta pesquisa.

À minha esposa, Thaís, agradeço pela compreensão nos momentos de ausência, pelo apoio incondicional e pelo incentivo diário. Sua paciência e companheirismo foram essenciais para que eu pudesse conciliar os estudos com os desafios da vida pessoal.

Aos meus filhos, Manuella e Benício, dedico minha mais profunda admiração e amor. Vocês são minha inspiração permanente e a razão pela qual cada esforço vale a pena. Este trabalho é também para vocês, com o desejo de que sigam sempre em busca de seus próprios sonhos.

Aos meus pais, Alex e Cleide, e à minha irmã, Luana, agradeço pelos valores, pelo exemplo de perseverança e pelo incentivo constante. A base familiar sólida que me proporcionaram foi determinante para minha trajetória acadêmica e profissional.

Aos colegas da turma do C-EMOS 2025, deixo o registro de reconhecimento pelo espírito de camaradagem, pela troca de experiências e pela convivência enriquecedora ao longo desta jornada. O apoio mútuo e a colaboração foram decisivos para a superação dos desafios enfrentados.

RESUMO

O estudo analisa de que forma as funções desempenhadas pela Intendência da Marinha contribuem para o cumprimento eficaz das Tarefas Básicas do Poder Naval (TBPN), utilizando o modelo Fim–Maneiras–Meios adaptado ao contexto institucional da Força. O objetivo é demonstrar como recursos organizacionais de natureza administrativa, logística e financeira (meios) são transformados em ações institucionais (maneiras) capazes de desenvolver capacidades estratégicas (fins) que se convertem em efeitos compatíveis com as TBPN. A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada em análise normativa e doutrinária, tendo como principais fontes documentos oficiais do Ministério da Defesa e da Marinha do Brasil. A estrutura do trabalho compreende a apresentação das TBPN e suas capacidades estratégicas, a caracterização das funções da Intendência e a análise da relação entre essas funções e os efeitos estratégicos decorrentes, seguindo a lógica do modelo Fim–Maneiras–Meios. Os resultados indicam que cada função da Intendência atua como elo funcional entre a retaguarda administrativa e o desempenho estratégico da Marinha, contribuindo de forma significativa para capacidades estratégicas funções como prontidão, poder de combate, mobilidade, resiliência e cooperação. Conclui-se que a contribuição dessas não se limita a rotinas administrativas, mas se estende a operações complexas, mobilizações emergenciais e manutenções críticas, nas quais a disponibilidade de recursos e a agilidade nos processos afetam diretamente o desempenho estratégico da Força Naval.

Palavras-chave: Poder Naval. Tarefas Básicas do Poder Naval. Intendência da Marinha. Capacidades Estratégicas. Logística Militar.

ABSTRACT

THE NAVY SUPPLY OFFICE AND THE BASIC TASKS OF NAVAL POWER: Analysis of the relationship between supporting activities and the development of strategic capabilities

This study analyzes how the functions performed by the Brazilian Navy Supply Office are designed to effectively fulfill the Basic Tasks of Naval Power, using the End–Ways–Means model adapted to the institutional context of the Navy. The objective is to demonstrate how organizational resources of an administrative, logistical, and financial nature (means) are transformed into institutional actions (ways) capable of developing strategic capabilities (ends) that translate into effects compatible with the Basic Tasks of Naval Power. The research adopts a qualitative and descriptive approach, based on normative and doctrinal analysis, using official documents from the Ministry of Defense and the Brazilian Navy as its main sources. The structure of the work includes a presentation of the Basic Tasks of Naval Power and its strategic capabilities, a characterization of the Quartermaster's functions, and an analysis of the relationship between these functions and the resulting strategic effects, following the logic of the End–Ways–Means model. The results indicate that each function of the Supply Office acts as a bridge between the Navy's administrative back office and strategic performance, contributing significantly to strategic capabilities, including functions such as readiness, combat power, mobility, resilience, and cooperation. The conclusion is that this contribution is not limited to administrative routines but extends to complex operations, emergency mobilizations, and critical maintenance, where resource availability and process agility are directly related to the Brazilian Navy's strategic performance.

Keywords: Naval Power. Basic Tasks of Naval Power. Navy Supply Office. Strategic Capabilities. Military Logistics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Capacidades Estratégicas do Poder Naval.....	16
Figura 2 – Representação do modelo Fim–Maneiras–Meios.....	18
Figura 3 – Associação das TBPN aos Campos de Atuação.....	20
Figura 4 – Ciclo Logístico.....	29
Figura 5 – Três Linhas de Defesa do Controle Interno.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Efeitos das TBPn.....	23
Tabela 2 – Comparação entre funções legais e institucionais.....	27

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AJB	-	ÁGUAS JURISDICIONAIS BRASILEIRAS
CAPN	-	CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PODER NAVAL
DBM	-	DOCTRINA BÁSICA DA MARINHA
EDM	-	ESTRATÉGIA DE DEFESA MARÍTIMA
END	-	ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA
FDM	-	FUNDAMENTOS DOCTRINÁRIOS DA MARINHA
MB	-	MARINHA DO BRASIL
MD	-	MINISTÉRIO DA DEFESA
OM	-	ORGANIZAÇÃO MILITAR
PND	-	POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA
PROSUB	-	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE SUBMARINOS
SAbM	-	SISTEMA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA
TBPN	-	TAREFAS BÁSICAS DO PODER NAVAL

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	TBPN E SUA INTERPRETAÇÃO ESTRATÉGICA.....	13
2.1	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DO PODER NAVAL.....	13
2.1.1	Doutrina associada ao Planejamento Naval.....	13
2.1.2	O Modelo Fim–Maneiras–Meios como Estrutura Analítica.....	16
2.2	DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DAS TBPN.....	19
2.3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS TBPN.....	20
2.4	APOIO INSTITUCIONAL ÀS DEMANDAS DO PODER NAVAL.....	23
3	AS FUNÇÕES DA INTENDÊNCIA DA MARINHA DO BRASIL.....	25
3.1	UM BREVE HISTÓRICO.....	25
3.2	FUNÇÕES LEGAIS E INSTITUCIONAIS DA INTENDÊNCIA.....	26
3.3	APLICAÇÃO DAS ATIVIDADES NO CONTEXTO DA MB.....	28
3.3.1	Abastecimento.....	29
3.3.2	Orçamento e Finanças.....	30
3.3.3	Administração, Controle Interno e Patrimônio.....	31
3.4	CONTRIBUIÇÕES INSTITUCIONAIS DA INTENDÊNCIA DA MARINHA.....	33
4	FUNÇÕES DA INTENDÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM AS TBPN.....	34
4.1	ABASTECIMENTO.....	35
4.2	ORÇAMENTO E FINANÇAS.....	36
4.3	GESTÃO ADMINISTRATIVA E CONTROLE INTERNO.....	37
4.4	GESTÃO PATRIMONIAL.....	39
4.5	CAPACIDADES ESTRATÉGICAS E A ATUAÇÃO DA INTENDÊNCIA.....	40
5	CONCLUSÃO.....	42
	REFERÊNCIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

O cenário internacional contemporâneo exige das nações uma capacidade de defesa complexa, na qual o Poder Naval desempenha um papel estratégico central. No Brasil, a Marinha se insere nesse contexto global e regional, desempenhando funções essenciais para a proteção dos interesses nacionais e a projeção do País (Brasil, 2020d). O cumprimento eficaz¹ de suas tarefas, no entanto, não se restringe apenas aos meios operacionais, mas também é ligada às atividades de apoio que garantem sua sustentação.

A Marinha do Brasil (MB) possui um conjunto diversificado de meios, estruturas e competências voltadas à consecução de seus objetivos estratégicos. Entre os diversos segmentos que compõem sua estrutura organizacional, a Intendência exerce funções de apoio administrativo, logístico e financeiro que, embora tradicionalmente percebidas como atividades-meio, têm papel fundamental na geração de condições institucionais para o preparo e o emprego do Poder Naval.

Essas funções, em conjunto com os demais elementos da Força, contribuem de forma concreta para a manutenção da prontidão operativa, da eficiência institucional e da capacidade de resposta estratégica da MB. Nessa conjuntura, compreender a relação entre as atividades desempenhadas pela Intendência e o cumprimento das Tarefas Básicas do Poder Naval (TBPN) constitui uma contribuição relevante tanto para o campo da administração militar quanto para o aprimoramento doutrinário da Força.

A relevância deste estudo reside no fato de que, embora as TBPN constituam referência doutrinária central para o planejamento e o emprego do Poder Naval, ainda são escassas as análises que relacionam tais tarefas às atividades administrativas e logísticas. A ausência de uma abordagem integrada pode levar à subvalorização institucional dessas atividades e dificultar a formulação de estratégias voltadas ao seu aperfeiçoamento. Ao propor uma análise que vincula as funções da Intendência à geração de capacidades estratégicas da Marinha, o presente trabalho busca

¹ Neste trabalho, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são utilizados conforme a literatura clássica da Administração e do Direito Administrativo. Eficácia diz respeito ao grau de alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis (Chiavenato, 1994). Eficiência refere-se à utilização racional e econômica dos recursos disponíveis, buscando o melhor resultado com o menor custo (Chiavenato, 1994). Efetividade, por sua vez, refere-se ao impacto real das ações na transformação da realidade, considerando sua necessidade, oportunidade e utilidade social, indo além da racionalidade econômica (Torres, 2004).

preencher uma lacuna doutrinária, ampliando a compreensão do papel desempenhado por essas funções e contribuindo para sua valorização no âmbito da Defesa Nacional.

A pesquisa tem como objetivo geral demonstrar de que forma as funções desempenhadas pela Intendência da Marinha contribuem para o fortalecimento das capacidades estratégicas da Força, que, por sua vez, geram efeitos compatíveis com o cumprimento das Tarefas Básicas do Poder Naval. Como objetivos específicos, pretende-se: apresentar as TBPN e as capacidades estratégicas descritas na doutrina vigente; descrever as principais funções exercidas pela Intendência da Marinha; aplicar o modelo Fim–Maneiras–Meios ao estudo da Intendência, identificando os meios mobilizados, as ações institucionais executadas e os efeitos produzidos; e demonstrar como essas funções, ao desenvolverem capacidades, contribuem para o desempenho estratégico da Marinha.

A questão de pesquisa que orienta o trabalho pode ser assim formulada: como as funções exercidas pela Intendência da Marinha contribuem para o cumprimento eficaz das Tarefas Básicas do Poder Naval?

A abordagem adotada no presente trabalho é qualitativa e descritiva, com base em análise normativa e doutrinária. O objeto de estudo está delimitado às funções típicas desempenhadas por Oficiais Intendentes da Marinha, conforme estabelecido na legislação vigente adequado à realidade institucional, ou seja, as atividades de Abastecimento, Orçamento, Finanças, Gestão Administrativa, Controle Interno e Gestão Patrimonial.

O modelo Fim–Maneiras–Meios foi adaptado para relacionar os recursos organizacionais mobilizados pela Intendência (meios), às ações institucionais executadas por suas funções (maneiras), e ao desenvolvimento de capacidades estratégicas da Marinha (fins), em convergência com as TBPN. A pesquisa foi conduzida a partir de fontes normativas do Ministério da Defesa (MD), da MB e de publicações relevantes, organizando os dados em estrutura lógica e coerente com o objetivo proposto.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, além desta introdução. O Capítulo 2 trata das TBPN, compreendidas como as ações estratégicas que orientam o preparo e o emprego da MB. São descritos sua evolução conceitual, seus fundamentos doutrinários e as Capacidades Estratégicas requeridas para seu

cumprimento eficaz. O capítulo também apresenta o modelo Fim–Maneiras–Meios, utilizado como base conceitual para analisar como os recursos e ações da Intendência se conectam aos objetivos estratégicos da Marinha. O conteúdo proporciona o enquadramento teórico necessário para a vinculação entre as funções da Intendência e os efeitos estratégicos esperados da atuação naval.

O Capítulo 3 aborda as funções desempenhadas pela Intendência da Marinha, com base em sua fundamentação legal, institucional e histórica. São detalhadas as atividades de Abastecimento, Orçamento, Finanças, Gestão Administrativa, Controle Interno e Gestão Patrimonial, evidenciando como essas funções estruturam a retaguarda administrativa da MB. O capítulo demonstra que tais atividades não se limitam ao suporte burocrático, mas constituem o alicerce das condições operacionais da Força, viabilizando seu funcionamento contínuo, eficiente e articulado, conforme as exigências da doutrina vigente.

O Capítulo 4 constitui o núcleo analítico da dissertação. Com base no modelo Fim–Maneiras–Meios, adaptado ao contexto do trabalho, examina-se de que forma os recursos organizacionais mobilizados pela Intendência (meios) permitem a realização de ações institucionais específicas (maneiras), capazes de desenvolver ou sustentar as capacidades estratégicas da Marinha (fins). Essas capacidades, por sua vez, produzem efeitos compatíveis com as TBPN. A análise é organizada por função da Intendência e ilustrada com exemplos práticos, estabelecendo um encadeamento lógico entre apoio administrativo e resultado estratégico.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta a conclusão do estudo, retomando a questão de pesquisa e o objetivo proposto. O capítulo sintetiza os principais achados da análise, reafirma a relevância das funções da Intendência para o desempenho estratégico da MB e propõe caminhos para o aprofundamento da reflexão institucional. Também são indicadas sugestões para pesquisas futuras, voltadas à ampliação do conhecimento sobre o papel das atividades-meio na geração de capacidades estratégicas e na formulação de políticas de defesa mais integradas e eficazes.

2 TBPN E SUA INTERPRETAÇÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo reúne os principais fundamentos que estruturam a atuação da Marinha do Brasil no cumprimento de seus objetivos institucionais, com ênfase na doutrina que orienta o planejamento e o emprego do Poder Naval. A partir dessa base conceitual, são apresentadas as TBPN, concebidas como expressão doutrinária das missões atribuídas à Força nos diferentes cenários de atuação. A abordagem adotada busca organizar e interpretar essas tarefas sob uma perspectiva integrada, evidenciando suas implicações para o preparo e a aplicação do Poder Naval, além de estabelecer os referenciais necessários para a análise proposta nas etapas posteriores deste estudo.

2.1 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DO PODER NAVAL

A atuação da Marinha do Brasil está ancorada em uma doutrina consolidada que articula objetivos, posturas e capacidades de forma coerente com os desafios do ambiente internacional. Esta seção reúne os fundamentos que orientam o planejamento do Poder Naval e servem de base para o desenvolvimento das TBPN. Inicialmente, serão apresentados os elementos doutrinários que norteiam o pensamento estratégico da Força, incluindo a aplicação do modelo Fins-Maneiras-Meios, referência para sua formulação e execução. Em seguida, o mesmo modelo será detalhado como estrutura analítica a ser aplicada nas etapas finais deste trabalho.

2.1.1 Doutrina associada ao Planejamento Naval

O Brasil está inserido em um ambiente internacional caracterizado por incertezas, disputas por recursos naturais e instabilidades regionais, inclusive em áreas próximas do chamado Entorno Estratégico². Essa área, que compreende a América do Sul, o Atlântico Sul, os países da costa ocidental africana e a região Antártica, se destaca por suas significativas reservas de minerais, energia e biodiversidade, atraindo interesses de potências externas. Essa conjuntura reforça a

² Expressão utilizada para designar as regiões de interesse prioritário para o País (Brasil, 2020d)

necessidade de capacitar o Brasil para proteger sua soberania, integridade territorial, população e interesses nacionais, bem como contribuir para uma maior participação em ajuda humanitária e operações de paz (Brasil, 2020d).

A partir dessas considerações, a Política Nacional de Defesa (PND) define os fundamentos, os princípios e os Objetivos Nacionais de Defesa (OND), estabelecendo os pressupostos estratégicos que orientam a ação do Estado brasileiro em matéria de defesa. A Estratégia Nacional de Defesa (END), por sua vez, constitui seu desdobramento lógico e normativo, ao indicar as medidas a serem implementadas para alcançar os objetivos definidos (Brasil, 2020d). Essa relação pode ser entendida como a PND apresentando os 'porquês' e 'para quês' da defesa, enquanto a END detalha o 'como', ao estabelecer as estratégias e a coordenação institucional para a defesa do País.

Nesse sentido, a PND define a Defesa Nacional como “o conjunto de ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a garantia da soberania, do patrimônio nacional e dos interesses nacionais” (Brasil, 2020d, p. 9). Atuando de forma integrada à política brasileira, a Defesa Nacional contribui para a Segurança Nacional e prepara o País para o emprego de seu Poder Nacional. A expressão militar desse Poder se concretiza no Setor de Defesa, composto pelas Forças Armadas que, de acordo com a Estratégia Nacional de Defesa (END), é responsável por manter a capacidade de dissuasão do Estado, pelo preparo e emprego coordenado das Forças e pela atuação em conformidade com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil (Brasil, 2020d).

Dessa forma, a expressão militar vai além do emprego direto da força, abrangendo a organização e a prontidão das capacidades institucionais que asseguram a defesa do território, do espaço marítimo e de outras áreas estratégicas sob responsabilidade do País.

No âmbito das Forças Armadas, a missão da Marinha do Brasil é:

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em lei; e para o apoio à política externa (Brasil, 2020d, p. 46).

Para tanto, o Poder Naval precisa dispor de meios aptos a neutralizar ameaças nas Águas Jurisdicionais Brasileiras (AJB), área que abrange os espaços marítimos

sob soberania ou jurisdição nacional. Além disso, deve assegurar a segurança das linhas de comunicação marítimas de interesse do País e atuar em um amplo espectro de missões, desde o apoio à diplomacia até operações de guerra. O Poder Naval deve explorar suas características intrínsecas (mobilidade, permanência, versatilidade e flexibilidade), a fim de cumprir toda essa gama de atribuições nos seus Campos de Atuação³, que são traduzidas nas TBPN (Brasil, 2020d).

Com base nas diretrizes estabelecidas pela PND e pela END, a Marinha do Brasil estrutura sua atuação por meio de instrumentos próprios de planejamento e normatização. Dentre eles, destacam-se a Política Naval, documento publicado pelo Estado-Maior da Armada que explicita a forma como a Marinha contribui para os objetivos nacionais, estabelecendo seus princípios, campos de atuação e diretrizes institucionais, e o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), que apresenta a visão de longo prazo da Força, desdobrando seus Objetivos Navais (OBNAV) e orientando o desenvolvimento de capacidades compatíveis com os desafios contemporâneos (Brasil, 2019; Brasil, 2020a).

Ambos os documentos mantêm plena aderência aos fundamentos da estratégia nacional, especialmente no que tange à valorização da Amazônia Azul, ao fortalecimento da presença marítima e à necessidade de garantir liberdade de ação em águas jurisdicionais e de interesse estratégico (Brasil, 2019; Brasil, 2020a).

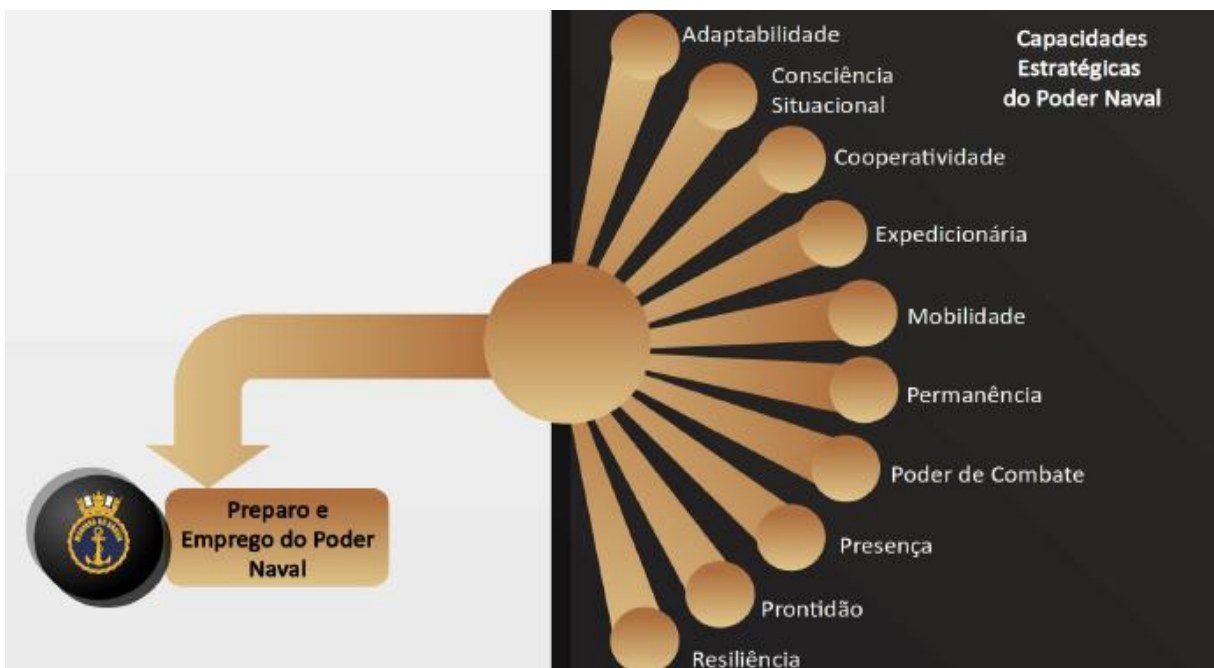
Para operacionalizar as diretrizes e estratégias estabelecidas em seus documentos de planejamento de alto nível, a Marinha do Brasil, no âmbito da Estratégia de Defesa Marítima (EDM), adota como referência o modelo Fins–Maneiras–Meios, amplamente utilizado no planejamento estratégico-militar. Sua aplicação na Força estrutura o pensamento estratégico, proporcionando coerência entre objetivos, meios e modos de atuação (Brasil, 2023a).

Dentro dessa dinâmica, os Fins são representados pelos Objetivos Estratégicos da Marinha, as Maneiras correspondem às Posturas Estratégicas e os Meios se traduzem nas Capacidades Estratégicas a serem desenvolvidas. Tais Capacidades, por sua vez, permitem produzir Efeitos Estratégicos, que se associam diretamente às TBPN, guiando a operacionalização da Força (Brasil, 2023a).

³ O emprego do Poder Naval ocorre nos seguintes Campos de Atuação: Defesa Naval, Segurança Marítima, Diplomacia Naval e Apoio às Ações do Estado. (Brasil, 2023b, p. 2-5).

Além da estrutura conceitual apresentada pela EDM, os Fundamentos Doutrinários da Marinha (FDM) aprofundam a lógica do planejamento estratégico, detalhando a interligação entre as Capacidades Estratégicas do Poder Naval e as TBPN para guiar o preparo e emprego da Força. As Capacidades Estratégicas, ilustradas na figura 1, definidas como a aptidão de um conjunto de meios para realizar tarefas e atingir efeitos, sob determinadas condições, representam aquilo que a Marinha deve desenvolver para alcançar seus objetivos (Brasil, 2023b).

Figura 1 – Capacidades Estratégicas do Poder Naval



Fonte: Brasil (2023b)

As TBPN, por sua vez, são as tarefas essenciais da Força, expressas como amplas ações, que geram efeitos, e que são alcançadas por meio das Capacidades Estratégicas. Essa articulação é fundamental para a Marinha otimizar seus recursos e direcionar sua atuação diante dos desafios estratégicos (Brasil, 2023b).

2.1.2 O Modelo Fim–Maneiras–Meios como Estrutura Analítica

A apresentação inicial das TBPN, articulada ao planejamento estratégico da Marinha do Brasil, evidenciou que seu cumprimento requer a integração entre objetivos, formas institucionais de atuação e os recursos disponíveis. Esse raciocínio se alinha ao modelo Fim–Maneiras–Meios, já mencionado na seção anterior como

referencial adotado na formulação estratégica da Força. Esta subseção retomará esse modelo com maior detalhamento, buscando estabelecer uma base conceitual que permita analisar a relação entre as exigências impostas pelas TBPN e as atividades desempenhadas pela Intendência da Marinha. A aplicação dessa lógica possibilitará compreender como os meios institucionais de apoio contribuem para a geração dos efeitos estratégicos esperados no emprego do Poder Naval.

O modelo Fim–Maneiras–Meios pode ser compreendido como a conexão entre os objetivos pretendidos, os cursos de ação disponíveis e os recursos empregados para alcançá-los. Essa estrutura básica, que define a estratégia como a soma entre fins, maneiras e meios, é aplicável a qualquer tipo de estratégia, seja militar, política, econômica ou de outra natureza, a depender do instrumento de poder nacional utilizado. No campo militar, os fins correspondem aos objetivos estratégicos, as maneiras aos métodos de aplicação da força, e os meios aos recursos necessários para executar a missão, como pessoal, material e apoio logístico (Lykke, 1989).

No modelo proposto por Lykke (1989), os fins são expressos como objetivos que a estratégia busca alcançar, orientando a formulação dos demais elementos e se relacionam diretamente com o uso do poder militar para apoiar os propósitos nacionais. Na mesma linha, Yarger (2006) apresenta que, ao serem atingidos, esses objetivos contribuem para a geração de efeitos estratégicos que conduzem ao estado final desejado no nível da estratégia em análise e, por consequência, atendem aos interesses nacionais.

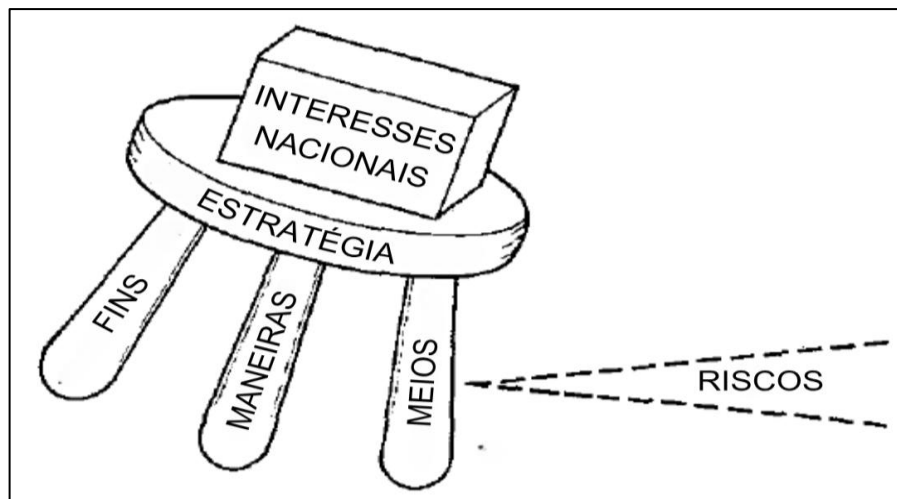
Yarger (2006) define as maneiras como os conceitos estratégicos que estabelecem o elo entre os objetivos a serem alcançados e os recursos disponíveis para esse fim. Esses conceitos devem ser suficientemente claros para orientar aqueles responsáveis pela provisão de recursos, sem, no entanto, limitar a criatividade dos responsáveis por sua execução. De forma convergente, Lykke (1989) caracteriza as maneiras como os cursos de ação que conectam fins e meios.

Já os meios correspondem aos recursos empregados na implementação da estratégia, abrangendo tanto elementos tangíveis, como pessoal, sistemas de armas e orçamento, quanto intangíveis, como liderança, moral e conhecimento. Todos os meios devem ser considerados no processo de planejamento, e sua mensuração, ainda que aproximada, é uma exigência básica da formulação estratégica, pois permite avaliar sua suficiência frente às maneiras estabelecidas (Yarger, 2006).

Complementarmente, Lykke (1989) entende os meios como os recursos militares necessários à consecução da missão, exemplificando com categorias como efetivo, material, orçamento, forças e logística, o que evidencia o papel dos instrumentos institucionais no campo estratégico.

A relação entre os elementos do modelo Fim–Maneiras–Meios pode ser representada, de forma didática, pela metáfora de um banquinho de três pernas, representado na figura 2. Nessa analogia, cada perna corresponde a um dos componentes da estratégia: objetivos (fins), cursos de ação (maneiras) e recursos (meios) (Lykke, 1989).

Figura 2 - Representação do modelo Fim–Maneiras–Meios



Fonte: Adaptado de Lykke (1989)

A ausência ou desequilíbrio de qualquer um deles compromete a estabilidade do conjunto, tornando a estratégia inadequada, inviável ou inaceitável. O risco, por sua vez, é representado pelo desnível entre as pernas: quanto maior a disparidade entre os elementos, maior a chance de fracasso estratégico. Assim, uma estratégia sólida requer não apenas a presença dos três componentes, mas seu equilíbrio funcional, dentro de limites aceitáveis de risco (Lykke, 1989).

No presente trabalho, o modelo Fim–Maneiras–Meios será empregado como ferramenta analítica para examinar a relação entre as TBPN e as funções de apoio desempenhadas pela Intendência da Marinha. A proposta é investigar de que forma essas atividades constituem os meios e as maneiras que viabilizam o cumprimento eficaz dos objetivos estratégicos estabelecidos pela Força.

2.2 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DAS TBPN

O desenvolvimento das TBPN na doutrina teve sua origem ligada ao pensamento estratégico-naval norte-americano. Sua formulação inicial foi influenciada pelas chamadas “missões”, concebidas pelo Almirante Stansfield Turner, da Marinha dos Estados Unidos da América, na década de 1970. A abordagem de Turner categorizava o emprego das forças navais pelos efeitos produzidos ("*output*"), com o objetivo de facilitar o planejamento estratégico, a alocação de recursos e a compreensão das atividades navais pelo governo. É importante notar que essas missões, as quais se assemelham às TBPN, não eram consideradas universais ou definitivas, devendo evoluir conforme as demandas estratégicas (Ferreira, 2014).

No contexto Brasileiro, a primeira versão da Doutrina Básica da Marinha (DBM), publicada em 1979, incorporou conceitos dos Almirantes Flores e Vidigal, fortemente influenciados pelas ideias do Almirante Turner. Nesta DBM, a expressão "Tarefa Básica do Poder Naval" foi adotada para representar o que Turner denominava "missão", e Flores e Vidigal chamavam de "propósito estratégico", categorizando as atividades realizadas pela Força Naval (Ferreira, 2014).

Segundo Ferreira (2014), a publicação da DBM em 1979 teve como um de seus objetivos diversificar o emprego do Poder Naval Brasileiro, que, sob a influência da Guerra Fria, focava predominantemente em ações antissubmarino. A nova postura considerava o emprego da Força Naval em guerras limitadas e em crises políticas sem a intervenção direta das superpotências.

Em sua formulação atual, consolidada nos Fundamentos Doutrinários da FDM de 2023, as TBPN passaram a ser seis, demonstrando uma evolução e ampliação em relação às quatro historicamente empregadas. Essas tarefas são condizentes com os Campos de Atuação do Poder Naval (CAPN). São elas: Negar o uso do mar; Projetar Poder; Controlar Áreas Marítimas e Águas Interiores; Realizar Proteção Marítima; Prover a Segurança da Navegação Aquaviária; e Contribuir para a Segurança e Desenvolvimento Nacional (Brasil, 2023b).

É possível associar quais TBPN estão mais associadas a cada CAPN. Essa correlação, apresentada na figura 3, é interpretativa e não pretende ser exata. Ela apenas busca demonstrar a rastreabilidade desde os propósitos da Missão da MB, passando pelas CAPN e TBPN (Brasil, 2023b).

Figura 3 – Associação das Tarefas Básicas do Poder Naval aos Campos de Atuação



Fonte: Brasil (2023b)

2.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS TBPN

A partir da definição consolidada nas publicações doutrinárias da Marinha, é possível compreender as TBPN como categorias que orientam o emprego estratégico da Força Naval, conferindo unidade e clareza ao seu preparo e atuação (Brasil, 2023b). Citadas na seção anterior, o detalhamento das TBPN visa explicitar as implicações práticas de cada tarefa, evidenciando a complexidade e os amplos requisitos que envolvem sua execução e, sobretudo, a sustentação necessária para sua concretização.

A tarefa de Negar o uso do mar representa a capacidade do Poder Naval em impedir que forças antagônicas utilizem uma região marítima prioritária para seus próprios fins. Esta ação, inerente à negação de área, visa, entre outros, à interdição de linhas de comunicação do oponente e ao monitoramento e controle do tráfego de embarcações, buscando impedir o recebimento de recursos essenciais para seu esforço em conflito (Brasil, 2023b). Sua efetivação, de caráter eminentemente combativo e fundamental em cenários de conflito, demanda do Poder Naval alto poder de combate, elevada prontidão e contínua permanência na área de interesse.

A tarefa de Projetar Poder consiste no emprego do Poder Naval para a projeção das expressões do Poder Nacional em território estrangeiro, áreas de influência ou em território nacional. Esta TBPN busca a neutralização de alvos militares de interesse e o controle de áreas terrestres de interesse naval, sendo essencial para ações de força além das fronteiras. No âmbito da diplomacia, pode envolver a proteção de bens e nacionais no exterior, além de evidenciar o protagonismo do País por meio de ações militares e políticas (Brasil, 2023b). Considerando suas nuances de "*Hard*", "*Soft*" e "*Smart Power*"⁴, sua efetivação demanda o desenvolvimento de capacidades como a Expedicionária, Poder de Combate e Permanência.

A tarefa de Controlar Áreas Marítimas e Águas Interiores consiste em assegurar o uso de vias navegáveis e regiões marítimas prioritárias, bem como monitorar e controlar o tráfego de embarcações e garantir o exercício da soberania e da jurisdição do Estado Brasileiro nesses espaços. Essa TBPN busca manter a utilização desejada de áreas de interesse, impedir a projeção de poder de oponentes e reprimir a exploração não autorizada de recursos naturais. Sua execução abrange o conhecimento das atividades e movimentações do tráfego para a gestão de riscos a infraestruturas críticas e recursos, além de fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos aquaviários. Essencial também é a garantia da utilização de linhas de comunicação fluviais para a logística militar e a organização das atividades administrativas da Autoridade Marítima (Brasil, 2023b). A efetivação dessa tarefa exige constante consciência situacional, presença e cooperação com outras agências estatais.

A tarefa de Realizar Proteção Marítima consiste no conjunto de ações exercidas pelo Poder Naval para implementar e fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos nas AJB por intermédio do emprego coercitivo do Poder Naval. Essa TBPN abrange a proteção de infraestruturas críticas do Poder Marítimo e a repressão a ilícitos transfronteiriços e ambientais, como contrabando, tráfico e poluição, além de outras atividades ilegais realizadas por entes não estatais. Busca também garantir o fluxo de

⁴ "*Hard, soft e smart power* são termos das relações internacionais, criados pelo cientista político norte-americano Joseph Nye, para definir os diferentes tipos de poder que um Estado pode ter na esfera internacional. O *hard power* é um conceito realista sobre o poder de força da expressão militar e econômica que um corpo político pode exercer sobre outro por meio direto ou indireto. O *soft power* é o poder de influência por meios mais brandos, como os culturais, ideológicos e diplomáticos, sem uso do recurso da força, como acontece no *hard power*. O *smart power*, nas palavras de Nye, significa "a capacidade de combinar *hard* e *soft power* em uma estratégia vencedora" (Brasil, 2023b, p.2-3).

linhas de comunicação marítimas contra ameaças não estatais (Brasil, 2023b). A efetivação dessa tarefa exige constante presença, consciência situacional, poder de combate e cooperação interagências para a fiscalização e repressão a ilícitos

A tarefa de Prover a Segurança da Navegação Aquaviária consiste em fomentar a segurança da navegação por meio de atividades técnico-administrativas. Sua efetivação abrange a salvaguarda da vida humana no mar, a produção e divulgação de informações de segurança da navegação, e a promoção de auxílios à navegação. Essencial também é a organização das atividades administrativas da Autoridade Marítima, a fiscalização do tráfego aquaviário para cumprimento de normas e a prevenção da poluição hídrica por embarcações. Essa TBPN exige, ainda, a orientação, coordenação e fiscalização do Ensino Profissional Marítimo (Brasil, 2023b). Sua concretização demanda constante consciência situacional e elevada prontidão, com cooperação interagências, visando à proteção da vida humana e do ambiente marítimo.

A tarefa de Contribuir para a Segurança e Desenvolvimento Nacional consiste na participação essencial da MB em cooperação com políticas nacionais que envolvem outros órgãos do Estado. Esta TBPN visa à proteção das riquezas e ao apoio às atividades de pesquisa marítima e antártica, além de complementar as capacidades estatais em resposta a emergências e calamidades públicas. No âmbito internacional, abrange a participação em missões de paz e ajuda humanitária no exterior, bem como o fortalecimento de relações exteriores favoráveis e a liderança estratégica do País (Brasil, 2023b). Sua efetivação exige constante cooperatividade, adaptabilidade, resiliência e consciência situacional, atuando de forma integrada para o fortalecimento da coesão nacional e segurança interna.

A análise detalhada das TBPN, cujos principais efeitos são apresentados na tabela 1, evidencia o amplo espectro de atuação da Marinha do Brasil. Independentemente de seus objetivos específicos – sejam eles combativos, de projeção de poder, de controle, de segurança, ou de apoio ao desenvolvimento nacional – todas as TBPN demandam um conjunto complexo de requisitos. Tais requisitos incluem o desenvolvimento e manutenção de capacidades operacionais elevadas, prontidão constante, consciência situacional aprimorada e um sistema de sustentação logística contínuo e eficiente. Essa constatação sublinha a

interdependência entre as ações operativas da Força e o indispensável apoio institucional que viabiliza a concretização de suas tarefas estratégicas.

Tabela 1 – Efeitos das TBPN

Tarefa Básica do Poder Naval	Principais Efeitos
Negar o uso do mar ao inimigo	Negação de área; Interdição de Linhas de Comunicação Marítima
Projetar Poder	Controle de Área Terrestre de Interesse; Proteção de Bens, Recursos e Nacionais no Exterior
Controlar Áreas Marítimas e Águas Interiores	Controle de Área Marítima de Interesse; Monitoramento e Controle do Tráfego de Embarcações.
Realizar Proteção Marítima	Fiscalização e repressão de ilícitos; Proteção de infraestruturas críticas.
Prover a Segurança da Navegação Aquaviária	Salvaguarda da vida humana; Segurança da navegação e ambiente.
Contribuir para a Segurança e Desenvolvimento Nacional	Fortalecimento da Coesão Nacional e Segurança Interna; Apoio à pesquisa marítima e antártica

Fonte: Adaptado de Brasil (2023b)

2.4 APOIO INSTITUCIONAL ÀS DEMANDAS DO PODER NAVAL

A análise das TBPN permite compreender que a atuação da MB se estrutura a partir de diretrizes estratégicas articuladas com a realidade operacional, por meio de uma lógica doutrinária bem definida. As TBPN não apenas orientam o emprego do Poder Naval em cenários de normalidade, crise e conflito armado, como também impõem requisitos complexos de prontidão, cooperatividade e permanência que ultrapassam o escopo estritamente militar. A compreensão detalhada de cada tarefa, com suas particularidades, desafios e implicações logísticas, evidencia a interdependência entre a ação operativa e os sistemas de apoio que a tornam viável.

Verifica-se que todas as tarefas, mesmo aquelas com ênfase predominantemente combativa, como “negar o uso do mar”, “controlar áreas marítimas e águas interiores” e “projetar poder”, dependem de uma infraestrutura

robusta e de planejamento institucional consistente. Já as tarefas inerentes a autoridade marítima, diplomáticas ou de apoio ao desenvolvimento nacional ampliam o campo de atuação da Marinha, exigindo flexibilidade administrativa, articulação interinstitucional e recursos humanos qualificados. Essa constatação reforça o papel estratégico das funções de retaguarda, que garantem a continuidade e a eficácia das ações empreendidas no mar.

Dessa forma, o capítulo seguinte será dedicado à apresentação das funções desempenhadas pela Intendência da Marinha, estabelecendo o segundo pilar da análise proposta. A compreensão detalhada dessas funções permitirá, adiante, a realização de uma correlação estruturada com as exigências identificadas nas TBPN, compondo o eixo central do presente estudo.

3 AS FUNÇÕES DA INTENDÊNCIA DA MARINHA DO BRASIL

Compreendida a complexidade e a diversidade das demandas associadas às TBPN, conforme detalhado no Capítulo 2, torna-se essencial analisar o arcabouço que viabiliza a execução de tais missões. Dessa forma, o Corpo de Intendentes da Marinha exerce papel central na gestão dos recursos e processos necessários à sustentação da Força Naval. Este capítulo se dedicará à análise aprofundada das funções da Intendência, partindo de sua base legal e institucional para, em seguida, explorar as atividades que caracterizam sua atuação cotidiana no âmbito da Marinha do Brasil.

3.1. UM BREVE HISTÓRICO

A trajetória do Corpo de Intendentes da Marinha remonta ao século XVIII. Em três de março de 1770, o rei de Portugal, D. José I, instituiu o cargo de Intendente da Marinha e Armazéns Reais, com atuação inicial no Arsenal de Marinha da Bahia. Desde então, o Intendente passou a ser o principal encarregado do aprovisionamento, manutenção de meios navais, vistoria de embarcações, fiscalização de obras e administração de recursos financeiros (Brasil, 2025).

Já em 1797, o sistema de administração e controle foi expandido para outros Arsenais da Colônia, e o cargo de Comissário foi estabelecido para atuar a bordo das naus, com a função de fiscalizar e gerir provisões, marcando o início da intendência embarcada. Em 1808, com a chegada da Família Real ao Brasil, o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro centralizou o controle de recursos financeiros e o abastecimento, contribuindo para a gradual identificação do Oficial Intendente com atividades de administração, logística e finanças no apoio à Força Naval (Brasil, 2025).

O papel da Intendência tornou-se imprescindível em eventos bélicos que marcaram a história da nação, como a Guerra da Independência (1822), a Guerra do Paraguai (1864) e as duas grandes guerras mundiais. Nesses conflitos, a execução de suas tarefas, que incluíam planejamento logístico, gestão de recursos e provisão de suprimentos, mostrou-se fundamental para o suporte adequado e o sucesso das operações navais realizadas (Brasil, 2025).

Com o reconhecimento da crescente responsabilidade da Diretoria de Fazenda na administração naval após 1945, o Ministro da Marinha, Vice-Almirante Henrique

Aristides Guilhem, impulsionou mudanças estruturais no serviço de intendência. Essa reforma administrativa, liderada pelo Vice-Almirante (IM) Gastão Motta, patrono da Intendência, em 1952, introduziu maior especialização e padronização de processos, estabelecendo as bases para um sistema de apoio duradouro. A partir de então, a Intendência consolidou sua expertise em áreas como finanças, logística, orçamento, administração, contabilidade e controle interno, acompanhando as evoluções do setor público e do ambiente militar (Brasil, 2025).

Recentemente, a Intendência da Marinha teve participação destacada em missões humanitárias e de manutenção da paz, no auxílio a populações afetadas por catástrofes climáticas e no combate à Covid-19. Diante desses e outros desafios, a atuação da Intendência garantiu a prontidão dos meios navais, aeronavais e de Fuzileiros Navais, o apoio aos Distritos Navais e o suporte à Família Naval, atividade crítica e silenciosa, que concorre para a manutenção do moral da tropa (Brasil, 2025).

O contínuo aprimoramento fortalece a atuação da Intendência, consolidando-a como um elemento estratégico e indispensável para as tomadas de decisão no mais alto nível da Marinha. Esse êxito é fruto do esforço incansável de servidores civis, oficiais e praças, cuja competência e dedicação reafirmam o compromisso do estado de prontidão da Força Naval (Brasil, 2025).

3.2. FUNÇÕES LEGAIS E INSTITUCIONAIS DA INTENDÊNCIA

Conforme o exposto, a Intendência da Marinha consolidou seu papel de pilar fundamental na sustentação da Força Naval. Esse importante papel encontra sua formalização legal na Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997, que estabelece as atribuições do Oficial Intendente. Esta Lei define o escopo de sua atuação nas atividades de logística, economia, finanças, patrimônio, administração e controle interno (Brasil, 1997). Em um nível de compreensão institucional, essas atividades incluem abastecimento, orçamento, finanças (abrangendo pagamento de pessoal), gestão patrimonial, gestão administrativa e controle interno (FGV, 2020).

Tais áreas evidenciam a amplitude das responsabilidades da Intendência, preparando o terreno para uma compreensão mais aprofundada de sua atuação. Diante do paralelo estabelecido, conclui-se que as atividades institucionalmente reconhecidas na Intendência correspondem e complementam as funções legais

estabelecidas pela Lei nº 9.519/97, conforme demonstrado na tabela 2. Sendo assim, o presente estudo considerará essas atividades como a manifestação prática e o desdobramento do escopo de atuação do Oficial Intendente, servindo como base para a análise mais aprofundada nas próximas seções do capítulo.

Tabela 2 – Comparação entre funções legais e institucionais

Lei nº 9.519/97 (<i>Escopo Legal</i>)	Marinha do Brasil (<i>Manifestação Institucional</i>)
Logística	Abastecimento
Economia	Orçamento
Finanças	Finanças (inclui pagamento de pessoal)
Patrimônio	Gestão patrimonial
Administração	Gestão administrativa
Controle Interno	Controle interno

Fonte: Brasil (1997) e FGV (2020).

O Abastecimento, atividade central da Intendência, é formalmente definido pelas Normas para Execução do Abastecimento – SGM201 (Brasil, 2020b, p.1-1) como o “conjunto de atividades que tem o propósito de prever e prover, para as Forças e demais Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB), o material necessário a mantê-las em condições de plena eficácia e eficiência”. Essencialmente ligado à logística, ele abrange as fases de determinação de necessidades, obtenção e distribuição, estendendo-se a uma ampla gama de itens como gêneros alimentícios, fardamento, combustível e munição, para além dos navios, atendendo a todas as OM. Essa atividade busca continuamente o aprimoramento de seus processos para otimizar o apoio à Marinha (FGV, 2020).

A atividade orçamentária na Marinha do Brasil tem como finalidade planejar e direcionar os recursos públicos em conformidade com as metas e prioridades estabelecidas no planejamento institucional da Força (Brasil, 2024b). Ao estruturar o orçamento segundo os objetivos traçados no Plano Diretor, a Instituição busca garantir que os meios operativos e administrativos recebam suporte financeiro coerente com sua missão e escala de emprego. Em paralelo, a atividade financeira assegura que os recursos sejam executados com legalidade, eficiência e rastreabilidade, servindo como instrumento de controle da atuação administrativa (Brasil, 2023c).

Ambas as funções se complementam e sustentam a cadeia de comando logístico e decisório, pois convertem planejamento em ação prática. Nesse contexto, o pagamento de pessoal adquire caráter instrumental, ao garantir a regularidade das obrigações remuneratórias e contribuir para a manutenção da força de trabalho militar e civil (Brasil, 2023d).

As atividades administrativas, patrimoniais e de controle interno têm como finalidade sustentar a estrutura organizacional das OM e garantir o uso racional dos recursos públicos sob sua responsabilidade. A Gestão Administrativa, no contexto institucional da MB, está voltada à melhoria contínua da administração interna, à padronização de processos e ao fortalecimento da cultura de resultados nas OM (Brasil, 2024a).

No campo patrimonial, a atuação está voltada para o controle e a preservação dos bens da União alocados à MB, assegurando que sua utilização atenda aos critérios de legalidade, economicidade e rastreabilidade (Brasil, 2020c). Adicionalmente, o controle interno contribui para a conformidade dos atos administrativos, na gestão de riscos e promovendo o aperfeiçoamento dos processos institucionais (Brasil, 2024c). Essas três funções formam a base da sustentação organizacional da Marinha, pois promovem continuidade, regularidade e integridade na execução das atividades-meio e no suporte às ações finalísticas da Força.

3.3. APLICAÇÃO DAS ATIVIDADES NO CONTEXTO DA MB

Após a conceituação institucional das funções da Intendência, conforme a Lei nº 9.519/97 (Brasil, 1997) e o paralelo com as atividades reconhecidas pela Marinha, a presente seção se dedicará ao detalhamento e à aplicação prática dessas funções

no contexto da Força Naval. O objetivo é aprofundar a compreensão de como cada uma das atividades essenciais da Intendência se manifesta em processos concretos, ilustrando sua execução e evidenciando sua contribuição para a efetividade da Força.

3.3.1 Abastecimento

A Logística Militar é definida, pelo Ministério da Defesa (Brasil, 2003, p. 1-3) como “o conjunto de atividades relativas à previsão e provisão de recursos e serviços para a execução das missões das Forças Armadas”, servindo de arcabouço para a compreensão do Abastecimento, que deixou de ser classificado como função logística e passou a ser compreendido em um sentido mais amplo, relacionando-se com as funções logísticas Suprimento, Transporte e Manutenção.

Para sua operacionalização na MB, o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) é conceituado como uma estrutura de órgãos, processos e recursos interligados, cuja finalidade é promover, manter e controlar o provimento de material para a plena eficácia e eficiência das OM (Brasil, 2020b). Esse esforço contínuo de prever e prover material essencial é desenvolvido no Ciclo Logístico, composto de três fases básicas: determinação de necessidades, obtenção e distribuição, conforme representado na figura 4 (Brasil, 2003).

Figura 4 – Ciclo Logístico



Fonte: Adaptado do EMA-400 (Brasil, 2003, p. 2-4)

Essas fases básicas são executadas por meio de diversas atividades de abastecimento, agrupadas em técnicas e gerenciais. As atividades técnicas incluem pesquisa; desenvolvimento; avaliação; especificação; inspeção; determinação técnica de necessidades; e orientação técnica, enquanto as gerenciais abrangem a catalogação; contabilidade do material; determinação corrente de necessidades; controle de estoque; controle de inventário; obtenção; armazenagem; tráfego de carga; fornecimento; e destinação de excessos (Brasil, 2020b).

O Abastecimento possui relevância significativa para a efetividade do Poder Naval, dado seu estreito vínculo com a prontidão operativa da Força Naval, que, assim como o SAbM, deve estar permanentemente preparada tanto em tempo de paz quanto em situações de conflito. Para isso, a efetividade do Abastecimento exige uma contínua capacitação profissional e o desempenho de tarefas interdependentes, com o objetivo de assegurar o máximo atendimento com o menor custo (Brasil, 2020b). Assim, ao prever e prover os recursos necessários, a Intendência contribui diretamente para a capacidade de sustentação em missões e a disponibilidade de meios da Força Naval.

3.3.2 Orçamento e Finanças

A execução das funções orçamentárias e financeiras na Marinha do Brasil se apoia em sistemas, procedimentos e rotinas específicos, adaptados à realidade institucional da Força. No campo orçamentário, o planejamento e a execução são conduzidos por meio do Sistema do Plano Diretor (SPD), operacionalizado pelo SIPLAD⁵, em que se registram, acompanham e ajustam metas e ações, vinculadas a Ações Internas e Planos Internos (Brasil, 2024b). A transição entre planejamento e execução ocorre de forma articulada com o sistema financeiro, que utiliza o SIAFI⁶

⁵ Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor. ferramenta que tem por finalidade apoiar o planejamento, a execução, o controle, a avaliação e o acompanhamento das atividades inerentes ao orçamento na MB (Brasil, 2024b).

⁶ Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal. Permite o registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial, de forma integrada (BRASIL, 2023c).

para registrar as fases da despesa⁷, permitindo controle contábil em tempo real e rastreabilidade de cada operação (Brasil, 2023c). A estrutura descentralizada permite que as Unidades Gestoras determinem a realização da execução de despesas, incluindo o pagamento de pessoal, em conformidade com os fluxos processuais definidos e os limites legais estabelecidos (Brasil, 2023c; Brasil, 2023d). Essa arquitetura de sistemas interdependentes contribui para a padronização, a regularidade e a transparência da administração financeira da Força.

A arquitetura de sistemas e rotinas descrita anteriormente se materializa em um conjunto de atividades específicas que, no plano orçamentário, envolvem a elaboração da proposta anual de recursos, o acompanhamento de sua execução, ajustes internos durante o exercício e a prestação de contas, com base em relatórios que permitem correlação entre metas físicas e financeiras (Brasil, 2024b). Essas informações subsidiam decisões de priorização e realocação, aumentando a flexibilidade da gestão.

Na atividade financeira, são conduzidas rotinas como recebimento de recursos, movimentação bancária, liquidação de obrigações, conciliação de saldos e encerramento contábil, com base em procedimentos que asseguram conformidade e eficiência (Brasil, 2023c). A integração operacional entre essas frentes permite que as OM atuem com estabilidade orçamentária e previsibilidade administrativa, características essenciais para o funcionamento contínuo da MB.

3.3.3 Administração, Controle Interno e Patrimônio

A execução das atividades de gestão administrativa, patrimonial e de controle interno na MB ocorre de forma descentralizada, sendo cada OM responsável pela condução de suas rotinas com observância às normas internas da Força. A gestão administrativa é conduzida com base em princípios de governança e busca por excelência, operacionalizada por meio de instrumentos de planejamento, acompanhamento e avaliação. O Programa Netuno representa o principal marco nesse campo, orientando as OM a adotar práticas como autoavaliação institucional,

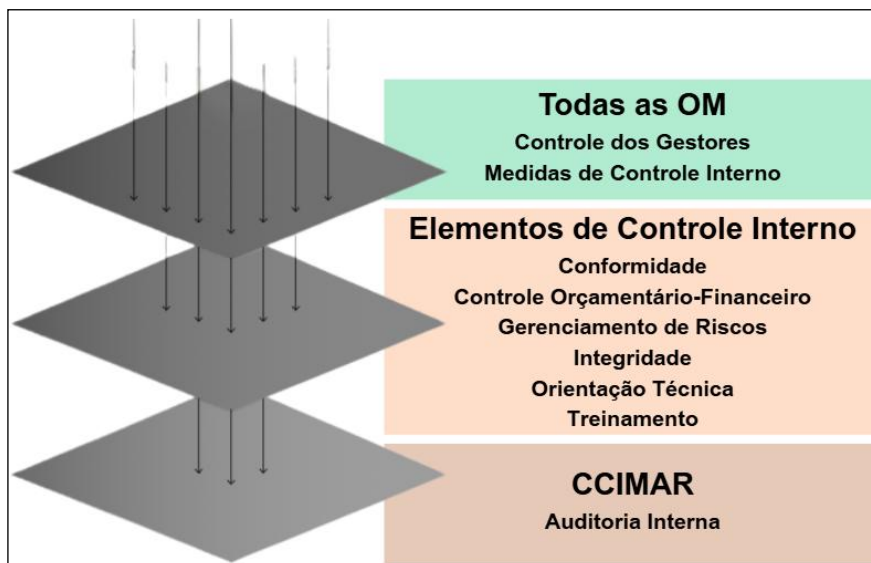
⁷ As três fases da despesa pública são: Empenho, “ato emanado de autoridade competente que cria para o órgão o compromisso de pagamento futuro, reservando o crédito correspondente”; Liquidação, “verificação do direito adquirido pelo credor, com base nos títulos e documentos comprobatórios”; e Pagamento: “quitação da obrigação previamente empenhada e liquidada” (BRASIL, 2023c, p. 2-3)

mapeamento de processos, definição de metas e análise de desempenho, em consonância com os objetivos estratégicos da Força (Brasil, 2024a).

Já o Controle Interno é estruturado de forma a integrar os diversos níveis da organização, com ações que asseguram o monitoramento da conformidade, da integridade e da eficiência dos processos administrativos (Brasil, 2024c). No que se refere à gestão patrimonial, a Marinha adota práticas sistematizadas de controle, baseadas na normatização do ciclo de vida dos bens públicos sob sua guarda. O acompanhamento da posse, movimentação e utilização de bens móveis e imóveis é realizado pelas OM com base em registros formais, inspeções periódicas e processos de regularização previstos na legislação vigente (Brasil, 2020c).

A forma como essas atividades são conduzidas contribui para a eficiência da administração descentralizada da Marinha e reforça os princípios da legalidade e transparência na utilização dos recursos públicos. No campo administrativo, destacam-se a elaboração de planos de melhoria institucional, o gerenciamento de indicadores, a padronização de rotinas e o alinhamento das práticas organizacionais aos objetivos da Marinha (Brasil, 2024a). No que tange ao Controle Interno, as atividades desenvolvidas seguem o modelo das três linhas de defesa, representada na figura 5 (Brasil, 2024c).

Figura 5 – Três Linhas de Defesa do Controle Interno



Fonte: Adaptada de Brasil (2024c)

Já a atividade patrimonial compreende o controle físico e contábil dos bens, a instrução de processos de regularização e a execução de medidas de preservação e otimização do uso de ativos (Brasil, 2020c). Essa estrutura assegura que a integridade e a legalidade da gestão sejam permanentemente avaliadas, promovendo maior confiança nos processos administrativos e no uso dos recursos públicos.

3.4 CONTRIBUIÇÕES INSTITUCIONAIS DA INTENDÊNCIA DA MARINHA

A análise desenvolvida neste capítulo permitiu identificar as principais funções exercidas pela Intendência da Marinha e compreender como elas se organizam no contexto institucional da Força. Observou-se que atividades como abastecimento, orçamento, finanças, gestão administrativa, patrimonial e controle interno não se limitam à manutenção da estrutura naval, mas constituem a base de sustentação para o funcionamento regular, eficiente e coordenado das OM. Garantindo recursos, provendo meios e assegurando a conformidade dos atos administrativos, a Intendência viabiliza as condições necessárias para que o Poder Naval possa ser preparado e empregado conforme as diretrizes superiores da Marinha.

No capítulo seguinte, será realizada uma análise voltada à identificação de possíveis correlações entre as atividades desempenhadas pela Intendência e as TBPN, conforme apresentadas anteriormente. Essa análise buscará compreender de que modo as funções de apoio desenvolvidas no âmbito da Intendência se relacionam com os efeitos esperados pela Marinha no emprego do Poder Naval. A articulação dos aspectos logísticos e administrativos discutidos neste capítulo com os fundamentos operacionais expostos no Capítulo 2, possibilitará construir uma perspectiva integrada sobre os meios que sustentam a capacidade estratégica da Força.

4 FUNÇÕES DA INTENDÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM AS TBPN

A correspondência entre os diversos empregos do Poder Naval e os recursos institucionais que os tornam possíveis exige uma abordagem analítica coerente com a lógica organizacional da Marinha. Neste capítulo, busca-se compreender de que modo os recursos organizacionais disponíveis, expressos nas funções desempenhadas pela Intendência da Marinha, contribuem para o desenvolvimento das capacidades estratégicas necessárias ao cumprimento eficaz das TBPN. Para isso, será aplicado o modelo Fim–Maneiras–Meios, proposto por Lykke (1989), adaptado à análise institucional.

Na lógica adotada, os meios são representados pelos sistemas, estruturas organizacionais, recursos humanos e materiais mobilizados pelas funções da Intendência. As maneiras consistem nas ações concretas executadas por essas funções, tais como assegurar o suprimento contínuo de insumos, executar a gestão orçamentária em apoio às operações navais, garantir o pagamento tempestivo de pessoal e monitorar a conformidade de processos administrativos. Os fins, por sua vez, são as capacidades estratégicas da Marinha, conforme definidas na FDM. Ao serem desenvolvidas, essas capacidades geram os efeitos operacionais que contribuem para o cumprimento das TBPN.

Embora a doutrina não estabeleça uma correspondência rígida entre cada capacidade estratégica e cada TBPN, é possível observar que determinadas tarefas impõem maior exigência sobre capacidades específicas. A tarefa de negar o uso do mar, por exemplo, exige prontidão e poder de combate; a de projetar poder requer mobilidade e adaptabilidade; e a de proteger o tráfego marítimo demanda permanência e resiliência. Assim, considera-se neste capítulo que, ao contribuírem para o desenvolvimento dessas capacidades, as funções da Intendência produzem efeitos coerentes com as demandas específicas de cada TBPN.

A estrutura analítica deste capítulo organiza-se pelas funções desempenhadas pela Intendência, conforme delimitadas no capítulo anterior. Para cada função será analisado como os recursos organizacionais mobilizados (meios) permitem a realização de ações específicas (maneiras), capazes de desenvolver ou sustentar capacidades estratégicas (fins). Em seguida, serão apresentados exemplos que

ilustram como essas capacidades geram efeitos práticos que contribuem para viabilizar os efeitos estratégicos exigidos pelas TBPN.

4.1 ABASTECIMENTO

O abastecimento é uma das atividades finalísticas mais visíveis da Intendência, englobando desde o fornecimento de gêneros alimentícios e fardamento até o fornecimento de munições, sobressalentes, em apoio direto à Força Naval. A sua execução depende da articulação de um conjunto de meios organizacionais, como depósitos, centros de distribuição, navios de apoio logístico, pessoal especializado, sistemas de controle de estoques e contratos logísticos. Esses meios asseguram a continuidade da atividade de abastecimento tanto em terra quanto no mar, inclusive em áreas isoladas ou sob condições operacionais adversas.

Ao empregar seus recursos institucionais de forma integrada, a função de Abastecimento contribui para concretizar capacidades estratégicas, como a Prontidão, assegurada pela disponibilidade tempestiva de insumos críticos, como os combustíveis, permitindo o emprego imediato dos meios operativos. A mobilidade é favorecida pela organização de fluxos logísticos que garantem deslocamentos rápidos e prolongados. Já a capacidade de permanência é ampliada por meio de estruturas de apoio logístico fixas e móveis, adequadas para a manutenção da presença da Força Naval em áreas de interesse por períodos prolongados.

Adicionalmente, o poder de combate depende da disponibilidade contínua de insumos essenciais, como munições e sobressalentes, assegurando sua disponibilidade efetiva quando e onde forem requeridos. A resiliência, por sua vez, é reforçada pelo fornecimento regular de itens fundamentais à vida a bordo e ao moral da tropa, como gêneros alimentícios, fardamento e medicamentos, que permitem preservar a coesão, o bem-estar e a eficácia das guarnições, especialmente durante missões prolongadas ou em áreas isoladas.

A efetividade dessas capacidades estratégicas pode ser observada em operações e missões reais conduzidas pela Marinha do Brasil, nas quais a função de Abastecimento desempenhou papel decisivo. As operações de patrulha nas infraestruturas críticas presentes na Amazônia Azul, por exemplo, evidenciam a importância da sustentação das unidades navais em áreas afastadas das bases

logísticas, viabilizada pela disponibilidade de gêneros alimentícios, combustíveis e sobressalentes.

Na missão de paz no Líbano (UNIFIL), o reabastecimento coordenado pela Intendência assegurou a manutenção da prontidão e da autonomia do meio naval designado, permitindo o cumprimento de sua função de presença e diplomacia naval. O Livro alusivo aos 250 anos da Intendência da Marinha, FGV (2020), por sua vez, traz o exemplo do desafio logístico envolvido no abastecimento da Estação Antártica Comandante Ferraz (EACF). A aquisição antecipada e criteriosa de víveres, com validade estendida e qualidade assegurada, é essencial para sustentar expedições de longa duração em ambiente inóspito e isolado.

No futuro, o abastecimento do submarino de propulsão nuclear exigirá planejamento rigoroso para garantir as condições de conforto, moral e operacionalidade da tripulação durante períodos prolongados de submersão. Esses casos evidenciam como a função de Abastecimento atua como facilitadora das capacidades estratégicas necessárias ao emprego eficaz do Poder Naval.

4.2 ORÇAMENTO E FINANÇAS

A função de Orçamento e Finanças, tradicionalmente vinculada ao ciclo de planejamento e execução dos recursos públicos, envolve um conjunto de sistemas, normas, estruturas e pessoal capacitado que permitem à Marinha do Brasil manter a regularidade administrativa e a viabilidade financeira de suas atividades. Os meios organizacionais mobilizados para essa função compreendem os sistemas de gestão orçamentária e financeira, as unidades gestoras, os centros de custos, os órgãos de apoio financeiro distribuídos pelas organizações militares, e os profissionais especializados da Intendência, responsáveis pela elaboração das propostas orçamentárias, pelo acompanhamento da execução e pela prestação de contas, conforme as diretrizes institucionais e legais vigentes

O adequado funcionamento da função orçamentária e financeira impacta diretamente a prontidão, ao viabilizar a disponibilização tempestiva de créditos e a regularidade na liquidação e pagamento de insumos e serviços. A mobilidade e a permanência são favorecidas pela disponibilidade orçamentária e flexibilidade na execução financeira para custear comissões operativas, mantendo meios navais em

operação prolongada, inclusive em áreas distantes. Adicionalmente, a presença é assegurada por recursos que garantem a manutenção de meios em áreas estratégicas por tempo indeterminado, enquanto a capacidade expedicionária é potencializada pela possibilidade de antecipação de despesas e rápida execução de ações emergenciais.

A resiliência da Força é fortalecida pela capacidade da Intendência de reprogramar e remanejar recursos em cenários de restrição ou contingência, assegurando a continuidade das operações em condições adversas. O pagamento regular de pessoal, inclusive em zonas operacionais ou em missões prolongadas, contribui diretamente para o moral, a estabilidade funcional e a coesão institucional. Também são influenciadas positivamente as capacidades de adaptabilidade, ao permitir ajustes orçamentários frente a mudanças estratégicas, e cooperativa, por meio da execução de recursos para apoio a operações combinadas, como exercícios internacionais ou missões de paz.

Além das rotinas administrativas e operacionais, a função de Orçamento e Finanças tem se mostrado essencial em projetos estratégicos, nos quais a gestão eficiente dos recursos públicos foi determinante para o avanço das capacidades da Marinha. No Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), por exemplo, a estruturação da gestão orçamentária e financeira foi conduzida por Oficiais Intendentes, com participação decisiva na negociação de contratos, seleção de consórcios financeiros e no acompanhamento da execução físico-financeira do programa, assegurando a continuidade dos investimentos em meio a um cenário de elevada complexidade e exigência de governança (FGV, 2020).

De forma semelhante, no Projeto de Obtenção das Fragatas Classe “Tamandaré”, a superação de restrições fiscais foi viabilizada pelo desenho de soluções inovadoras, concebidas por profissionais da Intendência. Essas alternativas permitiram realizar capitalizações compatíveis com o Novo Regime Fiscal, garantindo os aportes necessários sem comprometer o teto de gastos da União (FGV, 2020).

4.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA E CONTROLE INTERNO

A função de Gestão Administrativa e Controle Interno mobiliza um conjunto de recursos institucionais voltados à normatização, supervisão e acompanhamento da

atividade administrativa no âmbito da Marinha do Brasil. Esses recursos incluem sistemas informatizados de gestão, normativos internos, estruturas de assessoramento técnico, seções administrativas especializadas e profissionais capacitados da Intendência Naval.

A gestão administrativa compreende a padronização de processos, o acompanhamento da execução orçamentária e contratual, e o assessoramento na formulação de atos administrativos. O controle interno, por sua vez, envolve o exercício da supervisão técnica e a verificação da conformidade dos atos e processos, com vistas à identificação e mitigação de riscos administrativos, contribuindo para a integridade e a eficiência dos processos internos.

As ações desempenhadas no escopo dessa função abrangem desde a racionalização de procedimentos internos até a atuação corretiva e preventiva sobre processos críticos. A Intendência atua na elaboração de pareceres técnico-administrativos, no aperfeiçoamento de rotinas, na consolidação de indicadores de desempenho e na análise de regularidade processual.

Essas ações, em conjunto, promovem maior fluidez e previsibilidade aos trâmites administrativos e fortalecem a segurança institucional, entendida como a capacidade de proporcionar segurança razoável no cumprimento dos objetivos, especialmente no que se refere às operações, à conformidade e à integridade da gestão administrativa.

A prontidão é favorecida pela agilidade dos trâmites e pela redução de entraves administrativos e a cooperatividade se apoia na confiança que decorre da atuação normativa consistente em ambientes interagências ou internacionais. A consciência situacional administrativa é aprimorada por sistemas de controle e indicadores que permitem o acompanhamento em tempo real da execução de contratos e da conformidade processual.

Além disso, a resiliência da gestão é reforçada pela manutenção da continuidade organizacional, diante de crises ou incertezas, e a adaptabilidade se expressa na capacidade de revisão contínua de processos diante de novas exigências normativas ou operacionais. A atuação sistemática sobre riscos, por meio de controles preventivos e corretivos, fortalece a duas capacidades simultaneamente, permitindo à Marinha manter sua governança mesmo diante de situações imprevistas ou críticas.

Essas contribuições se manifestam, por exemplo na atuação da Intendência nos projetos estratégicos da Marinha do Brasil, como o PROSUB e o Projeto de Obtenção das Fragatas Classe “Tamandaré”. Nesses projetos, a Intendência atuou na emissão de notas técnicas e pareceres que ofereceram respaldo normativo à condução dos processos licitatórios; na estruturação e acompanhamento dos contratos, assessorando a administração superior na elaboração de cláusulas; e na interlocução com entes externos (FGV, 2020).

Ao assegurar a legalidade, a coerência e a eficiência dos atos administrativos, essas funções fortalecem a base institucional da Marinha e contribuem para o desempenho eficaz de suas Tarefas Básicas.

4.4 GESTÃO PATRIMONIAL

A função de Gestão Patrimonial concentra-se no controle, na proteção e na destinação dos bens móveis e imóveis sob responsabilidade da Marinha do Brasil. Os recursos institucionais envolvidos compreendem sistemas informatizados, comissões de levantamento e fiscalização, setores de patrimônio das Organizações Militares e os próprios militares da Intendência especializados na matéria.

As ações associadas a essa função incluem o controle cadastral de bens, a execução de tombamentos e baixas, o acompanhamento de processos de cessão, alienação ou incorporação de imóveis, bem como a análise de economicidade, utilidade e legalidade na administração patrimonial.

A Intendência contribui ainda com a destinação de recursos patrimoniais para atividades operacionais e administrativas, como bases temporárias, reservas logísticas, apoios de retaguarda e cessões para operações navais. Dessa forma, a gestão patrimonial atua como elo entre os recursos físicos disponíveis e a capacidade da Força de empregá-los de forma oportuna e segura.

Essa atuação impacta diretamente capacidades estratégicas da Marinha como a mobilidade, ao facilitar a realocação de meios e estruturas em função de demandas operacionais; a adaptabilidade, ao permitir que bens públicos sejam reconfigurados ou remanejados conforme o ambiente estratégico; e a prontidão, ao assegurar que os meios patrimoniais estejam disponíveis e legalmente aptos para emprego imediato. Além disso, a presença em áreas de interesse marítimo é reforçada pela

disponibilidade de instalações e terrenos sob gestão da Marinha, o que permite o estabelecimento contínuo ou temporário de forças e estruturas navais.

Essas capacidades se refletem, por exemplo, na condução da gestão patrimonial no âmbito do PROSUB, em que a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) atuou na análise da situação imobiliária dos terrenos na Ilha da Madeira (Itaguaí–RJ) e na interlocução com a Companhia Docas do Rio de Janeiro, viabilizando a cessão e a regularização da posse das áreas destinadas ao Estaleiro e à Base Naval. A importância da função também se evidenciou na coordenação integrada da gestão patrimonial no âmbito da Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento do Submarino com Propulsão Nuclear (COGESN), em articulação com as áreas orçamentária e financeira (FGV, 2020).

Adicionalmente, destaca-se o apoio às comissões operativas na Amazônia Azul, por meio da destinação de áreas sob gestão da Marinha, como bases e estações navais, em pontos estratégicos. Esses exemplos ilustram como a adequada gestão patrimonial amplia a capacidade da Marinha de responder com agilidade e segurança jurídica a diferentes demandas institucionais, contribuindo de forma efetiva para o cumprimento das TBPN.

4.5 CAPACIDADES ESTRATÉGICAS E A ATUAÇÃO DA INTENDÊNCIA

A análise conduzida ao longo deste capítulo permitiu evidenciar, de forma sistematizada, como os recursos institucionais mobilizados pela Intendência da Marinha, por meio de suas funções essenciais, contribuem para a geração de capacidades estratégicas relevantes à eficácia do Poder Naval. A abordagem adotada articulou os meios (recursos e estruturas organizacionais), as maneiras (ações executadas pela Intendência) e os fins (capacidades estratégicas impactadas), estabelecendo conexões operacionais e doutrinárias com os efeitos desejados no cumprimento das TBPN.

A função de Abastecimento demonstrou papel central na sustentação logística das operações navais, influenciando diretamente capacidades como permanência, prontidão e poder de combate. A Gestão Orçamentária e Financeira revelou-se essencial para assegurar a continuidade administrativa e a responsividade da Força, reforçando a prontidão, a mobilidade e a resiliência. A Gestão Administrativa e o

Controle Interno, por sua vez, forneceram a base de segurança institucional e governança que sustenta a previsibilidade, a legitimidade e a cooperação em ambientes interagências. Já a Gestão Patrimonial mostrou-se instrumento de flexibilidade e apoio à presença permanente da Marinha em áreas estratégicas.

A análise realizada neste capítulo confirma como os meios logísticos e administrativos da Intendência contribuem com o fortalecimento das capacidades estratégicas do Poder Naval, reforçando a prontidão da Força, sua capacidade de dissuasão, projeção, presença e apoio ao Estado. Dessa forma, concorrem para a geração de efeitos operacionais que conduzem ao cumprimento das TBPN. A Intendência, portanto, consolida-se como componente funcional decisivo para à eficácia estratégica da Marinha do Brasil.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar de que maneira as funções desempenhadas pela Intendência da Marinha contribuem para o cumprimento eficaz das TBPN, à luz do modelo Fim–Maneiras–Meios adaptado ao contexto institucional da Força.

A abordagem proposta permitiu relacionar, de forma lógica e fundamentada, os meios organizacionais mobilizados pela Intendência, como sistemas, estruturas, pessoal e rotinas institucionais, às ações institucionais específicas que desenvolvem capacidades estratégicas da MB. Essas capacidades, por sua vez, são aplicadas no preparo e emprego do Poder Naval, impactando positivamente o cumprimento das TBPN, em alinhamento com as diretrizes emanadas pelo referencial doutrinário mais atual da MB.

A análise conduzida no Capítulo 4 evidenciou que cada função administrativa atua como elo funcional entre a retaguarda de apoio e o desempenho estratégico da Marinha. O modelo Fim–Maneiras–Meios permitiu identificar como os meios institucionais de apoio são convertidos em maneiras de ação, responsáveis por desenvolver as capacidades estratégicas como prontidão, poder de combate, mobilidade, resiliência e cooperação. A potencialização dessas capacidades contribui diretamente para o alcance dos efeitos que levam ao cumprimento das TBPN.

A observação detalhada das funções da Intendência revelou que sua contribuição não ocorre apenas em situações de rotina administrativa, mas também em cenários de maior complexidade, como operações de longa duração, mobilizações emergenciais e manutenções de alto custo, onde a disponibilidade de recursos e a agilidade nos processos impactam diretamente na capacidade de resposta da Força.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a Intendência da Marinha exerce um papel relevante na geração e manutenção de capacidades estratégicas, funcionando como componente de apoio crítico à eficácia do Poder Naval. Dessa forma, a questão de pesquisa foi respondida de forma satisfatória, demonstrando-se que as funções desempenhadas pela Intendência impactam diretamente na consecução das tarefas que expressam a atuação institucional da MB.

O objetivo geral da pesquisa também foi atingido, ao se comprovar, por meio de análise normativa e doutrinária, que as atividades-meio transcendem sua função

tradicional de suporte, integrando-se logicamente ao desempenho estratégico da Força Naval.

O presente estudo contribui para ampliar a compreensão sobre o papel institucional da Intendência da Marinha, ao destacar sua inserção estratégica na estrutura doutrinária atual da Força. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a análise da relação entre atividades-meio e planejamento operacional, especialmente quanto à aplicação do modelo Fim–Maneiras–Meios em outras áreas administrativas da Força.

Além disso, estudos voltados à formulação de políticas de defesa mais integradas e eficazes, com foco na valorização das funções de apoio logístico-administrativo, podem fortalecer o alinhamento entre recursos institucionais e objetivos estratégicos da Defesa Nacional. De igual modo, a realização de avaliações quantitativas sobre o impacto das funções da Intendência em indicadores de desempenho estratégicos poderia oferecer subsídios adicionais à gestão e à modernização das estruturas de apoio da Marinha, ampliando o alcance prático das conclusões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BRASIL. **Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997**. Dispõe sobre o Corpo de Intendentes da Marinha. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, ano 135, n. 229, p. 27817, 27 nov. 1997.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Estratégia de Desenvolvimento da Marinha**. EMA-310. Rio de Janeiro: Estado-Maior da Armada, 2023a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Fundamentos Doutrinários da Marinha**. EMA-301. Rio de Janeiro: Estado-Maior da Armada, 2023b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual de Logística da Marinha**. EMA-400. Rio de Janeiro: Estado-Maior da Armada, 2003.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Abastecimento da Marinha. **Ordem do Dia nº 1/2025: 255º Aniversário do Corpo de Intendentes da Marinha**. Boletim de Ordens e Notícias, n. 43, 6 mar. 2025. Disponível em: <https://bono.marinha.mil.br/bono/issue/view/198>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Política Naval**. EMA-323. Rio de Janeiro: Estado-Maior da Armada, 2019.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha** (PEM 2040). Brasília, DF: Marinha do Brasil, 2020a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas Gerais de Administração**. SGM-107, 9. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2024a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para Execução do Abastecimento**. SGM-201, 7. ed. Rio de Janeiro, 2020b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para a Gestão do Plano Diretor**. SGM-401, 3. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2024b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade**. SGM-301, 9. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2023c.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas sobre Controle Interno, Relacionamento com Órgãos de Controle e Auditoria Interna Governamental na Marinha**. SGM-601, 6. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2024c.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas sobre Gestão Patrimonial**. SGM-303, 6. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2020c.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas sobre Pagamento de Pessoal na Marinha**. SGM-302, 6. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2023d.
BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília: Ministério da Defesa, 2020d.

FERREIRA, Renato Rangel. **Operações Navais no Século XXI: Tarefas Básicas do Poder Naval para a Proteção da Amazônia Azul** – Parte 1. Revista Marítima Brasileira, v. 134, n. 01/03, p. 70-93, jan./mar. 2014.

FGV (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS). **250 anos – Intendência da Marinha do Brasil: da vela à propulsão**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

LYKKE, Arthur F. Jr. **Defining military strategy**. Military Review, Fort Leavenworth, v. 69, n. 5, p.2–8, maio 1989.

TORRES, Ricardo Lobo. **Curso de Direito Financeiro e Tributário**. 5. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

YARGER, Harry R. **Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy**. Carlisle, PA: US Army War College Press, 2006. Disponível em: <https://press.armywarcollege.edu/monographs/723>. Acesso em: 11 ago. 2025.