



MANUAL

SISTEMA DE GESTÃO



CENTRO DE INTENDÊNCIA DA MARINHA EM NATAL

1ª Revisão

APRESENTAÇÃO

Caros colaboradores,

É com grande satisfação que apresentamos o Manual do Sistema de Gestão do Centro de Intendência da Marinha em Natal - CeIMNa, elaborado com base na recém- lançada 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade integrado com as boas práticas de gestão das Forças Armadas.

A utilização deste Instrumento objetiva influenciar e promover melhorias para os clientes externos e internos, alinhado com as diretrizes do Programa de Gestão da Marinha do Brasil (Netuno), tornando em realidade o nosso lema: “Viva à Intendência, CeIMNa Gestão com Excelência,” com foco em três pilares que são:

- Missão: Executar as atividades gerenciais do abastecimento e exercer a centralização da obtenção, da execução financeira e do pagamento das Organizações Militares apoiadas (OMAp), a fim de contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, sediados ou em trânsito na área de jurisdição do Com3ºDN, bem como dos estabelecimentos de terra apoiados.

- Visão de Futuro: Ser, até 2021, uma Organização Militar (OM) reconhecida pela excelência dos serviços de apoio prestados em sua área de atuação, consolidando-se, perante seus clientes, como a primeira opção para solução de seus problemas logísticos.

- Valores: Excelência Profissional; Compromisso com o cliente; Transparência; Qualidade; Aperfeiçoamento e Inovação; Ética; Hierarquia e Disciplina; Espírito de corpo; Valorização da Força de Trabalho; Patriotismo e Responsabilidade social.

Nossa motivação e nosso foco é aprimorar, constante e diuturnamente, a gestão para se tornar referência na Marinha do Brasil (MB) e na sociedade em geral.

Cultivando excelência, colheremos resultados.

Boa leitura!

DELMAR DIAS DA SILVA
Capitão de Fragata (IM)
Diretor

ÍNDICE

<u>Objetivo</u>	3
<u>Abrangência</u>	3
<u>Fundamentos para a Gestão da Excelência</u>	3
<u>Temas e Processos</u>	5
<u>Pensamento Sistêmico</u>	5
<u>Compromisso com as Partes Interessadas</u>	7
<u>Aprendizado Organizacional e Inovação</u>	14
<u>Adaptabilidade</u>	20
<u>Liderança Transformadora</u>	22
<u>Desenvolvimento Sustentável</u>	31
<u>Orientação por Processos</u>	35
<u>Geração de Valor</u>	40
<u>Gestão (Governança)</u>	49
<u>Glossário</u>	50
<u>Documentos Complementares</u>	56
<u>Segurança das Informações</u>	59
<u>Histórico das Alterações</u>	60

DESENVOLVIMENTO

Capitão de Fragata (IM) José Augusto Correia Neto
 Capitão de Corveta (RM1-T) Paulo Mendes de Almeida

ARTE DA CAPA / DIAGRAMAÇÃO

Primeiro-Tenente (IM) Victor de Assis Bezerra

REVISÃO

SISC Technology Serviços em Tecnologia da Informação LTDA

1. OBJETIVO

O objetivo deste Manual é auxiliar seus usuários por meio de uma busca contínua pela excelência, observando os princípios norteadores da Excelência Profissional; Compromisso com o cliente; Transparência; Qualidade; Aperfeiçoamento e Inovação; Ética; Hierarquia e Disciplina; Espírito de corpo; Valorização da Força de Trabalho; Patriotismo e Responsabilidade social, elevar sua contribuição para a melhoria do desempenho obtido nos micro e macroprocessos da cadeia de valor do Centro de Intendência da Marinha em Natal em suas diversas atividades, cumprindo com êxito a sua Missão.

2. ABRANGÊNCIA

Este Manual será observado em todas as atividades realizadas pelo CeIMNa, na área de jurisdição do Comando de 3º Distrito Naval, porém, sua abrangência de uso poderá ultrapassar a referida jurisdição, na medida em que as demais Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB) necessitem de suas informações e serviços.

3. FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA

Os Fundamentos da Excelência para Gestão são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional) e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados.

Cabe ressaltar que os Fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas, sim, todos eles são inter-relacionados entre si, o que de fato caracteriza o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) como um modelo verdadeiramente holístico.

No MEG, os Fundamentos da Excelência para Gestão são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de *processos* e seus respectivos resultados.

Os Fundamentos da Excelência para Gestão, assim como seu conceito estão descritos a seguir:

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos numa perspectiva de curto e longo prazo.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazo, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento que a organização é um conjunto de processos que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e eficácia das atividades de forma a agregar valor para a organização e partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

4. TEMAS E PROCESSOS

4.1. Pensamento Sistêmico

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem. Os temas deste fundamento são: Alinhamento e Tomada de Decisão.

a) Alinhamento

I. Estruturação do Modelo de Gestão

Compreende:

- Definição das principais correlações entre os Requisitos das Partes Interessadas, as estratégias e processos da Cadeia de Valor.
- Estruturação do Inter-relacionamento entre os processos.
- Definição dos principais elementos que sustentam gestão organizacional (soluções gerenciais, suas integrações e lógica de aplicação).
- Representação documental e diagramática do modelo de gestão.
- Comunicação do Modelo de Gestão para as partes interessadas pertinentes.

O modelo de gestão do CeIMNa começou a ser estruturado desde 1992 com a implantação da Gestão pela Qualidade Total, evoluindo, a partir de 1998, para a Gestão Contemporânea até chegar ao ano de 2006 quando, então, passa a ser adotado o Programa Netuno, decorrente do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

A estruturação do modelo de gestão do CeIMNa está documentada nas publicações SGM-107 (6ª Revisão) - Normas Gerais de Administração, EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha, Portaria nº 17/2017 - Designa os militares que compõem o Comitê de Gestão Organizacional (CGO) do Programa Netuno do CeIMNa, no Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) e no Programa de Melhoria de Gestão (PMGes).

II. Estruturação do sistema de medição

Compreende:

- Definição dos atributos e/ou requisitos das partes interessadas.
- Definição de indicadores estratégicos e seu desdobramento em indicadores de processo.
- Definição da relação de causa e efeito entre indicadores.
- Equilíbrio no atendimento às necessidades das partes interessadas pela organização, em função dos indicadores estabelecidos.

O planejamento do sistema de medição do CeIMNa começa pela estratégia, sendo desdobrado na operação via cadeia de valor. O desdobramento dos indicadores estratégicos para medir os objetivos estratégicos nos processos e o desdobramento dos indicadores de desempenho para medir os macroprocessos da cadeia de valor do CeIMNa está documentado no Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) e na SGM-107 (6ª Revisão).

III. Atuação em rede

Compreende:

- Identificação das redes atuais e potenciais, internas ou externas, que sejam as mais importantes para se relacionar ou delas se proteger.
- Cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e que possam influenciar o êxito das estratégias (uso dos navios nos apoios logísticos móveis).

A estruturação da atuação em Rede do CeIMNa envolve um sistema de cooperação entre as Organizações Militares das Forças Armadas, bem como, da Polícia Federal, Polícia Militar, Bombeiro Militar, Consultoria Jurídica da União, Sebrae e com os Comandantes das unidades operativas navais e aeronavais. Essa estruturação está documentada no EMA-334, nos Memorandos nº 24/2001, nº 4/2010, do Estado Maior da Armada, Memorando nº 20-1/2007, do Com3ºDN e no PEO.

b) Tomada de Decisão

I. Identificação das informações

6

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

Compreende:

- Definição das informações estratégicas, de processos e das partes interessadas.
- Seleção das informações mais importantes para a tomada de decisão.
- Técnicas de Inteligência Competitiva, correlacionando o ambiente externo, interno, partes interessadas e tendências futuras do ambiente de negócio.
- Definição dos referenciais comparativos pertinentes, incluindo as referenciais de excelência e os referenciais teóricos.

A identificação de informações, sua seleção e a tomada de decisão no CeIMNa está estruturada na Ordem Interna nº 01-02A e as técnicas de inteligência estão previstas nos EMA-138 e EMA-352. A sistemática de tomada de decisão no CeIMNa abrange os valores constantes no PEO.

II. Utilização das informações disponíveis

Compreende:

- Integração das informações.
- Estabelecimento das reuniões de análise crítica.
- Definição das decisões críticas para a tomada da decisão.
- Envolvimento das pessoas de diferentes níveis e processos.
- Acompanhamento das decisões tomadas.
- Comunicação das decisões para as partes interessadas pertinentes.

A utilização das informações disponíveis no CeIMNa acompanha a instrução de segurança das informações digitais estruturada nas Ordens Internas nº 02-11B, nº 02-08C e nº 01-02A, as decisões críticas são tomadas e acompanhadas por meio de reuniões mensais do Conselho de Gestão de Riscos, de modo a envolver os militares e servidores de diferentes níveis no processo de gestão. A condução de tais reuniões encontra-se estruturada por intermédio das Ordens Internas nº 01-01C Parâmetros de aprimoramento organizacional, 01-02A Sistemática de tomada de decisão, 01-03A Assessoria de Controle e 01-05A Riscos Organizacionais.

4.2. Compromisso com as Partes Interessadas

Estabelecimento de pactos com as *partes interessadas* e suas inter-relações com as *estratégias* e *processos* numa perspectiva de curto e longo prazo. Os temas deste fundamento são: requisitos das partes interessadas, cliente, força de trabalho, fornecedor

e relacionamento com as partes interessadas.

a) Requisitos das Partes Interessadas

I. Definição das Partes Interessadas:

A definição das partes interessadas compreende:

- Identificação das partes interessadas tradicionais (controlador, cliente, fornecedor, sociedade, força de trabalho).
- Identificação das partes interessadas não tradicionais (por exemplo, órgãos reguladores, sindicatos, parceiros, imprensa, gerações futuras, entre outros)
- Técnicas de Inteligência Competitiva, correlacionando o ambiente externo, interno, partes interessadas e tendências futuras do ambiente de negócio.
- Priorização das partes interessadas relevantes para os negócios e as estratégias.

A definição das partes interessadas no CeIMNa encontra-se prevista na SGM-107 (6ª Rev) e no Planejamento Estratégico Organizacional, sendo composta dentre outros pela força de trabalho da Organização, Organizações Militares Apoiadas (em especial os navios), Diretorias Especializadas, Centro de Controle Interno da Marinha, Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha e demais Centros de Intendência da Marinha, Ministério da Defesa (controlador), Tribunal de Contas da União (órgão fiscalizador), Advocacia Geral da União, Comando da Marinha, Estado-Maior da Armada, Secretaria-Geral da Marinha, Comando do 3º Distrito Naval, Centro de Controle de Inventário da Marinha, Base Naval de Natal, sociedade de entorno do Complexo da Base Naval (bairro Alecrim), BR Distribuidora, fornecedores de materiais e serviços.

II. Definição dos Requisitos das Partes Interessadas:

Compreende:

- Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho, incluindo os aspectos legais e de produtividade.
- Definição do nível de atendimento.
- Comunicação do nível de atendimento às partes interessadas.

O sistema de gestão do CeIMNa definiu seus processos de maneira a atender às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas. A definição dos requisitos

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

das partes interessadas encontra-se estruturada na SGM-107, SGM-201, no PEO e no PMGes.

III. Identificação das Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas:

A identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas compreende:

- Definição de métodos específicos ou não para cada parte priorizada.
- Compreensão das necessidades e expectativas identificadas.
- Priorização das necessidades e expectativas, consideradas de relevância.

A forma de identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas no CeIMNa é estabelecida por meio dos canais de comunicação existentes. As necessidades e as expectativas são tratadas visando atribuir prioridade e estão estruturadas nas SGM-102, SGM-201 e SGM-302. Segue abaixo alguns exemplos das principais necessidades e expectativas das partes interessadas do CeIMNa:

PARTES INTERESSADAS	PRINCIPAIS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	REQUISITOS DE DESEMPENHO	INDICADORES DE DESEMPENHO
Força de trabalho	Estabilidade no emprego	Rotatividade	IDVFT
Força de trabalho	Ambiente de trabalho seguro	Segurança no trabalho	IATDO
Organizações Militares Apoiadas	Rapidez nas entregas demandadas	Agilidade e Confiabilidade	IndLTAbast
Organizações Militares Apoiadas	Rapidez no atendimento das solicitações de Empenho	Agilidade e Confiabilidade	IEXEC
Fornecedores de materiais e serviços	Pagamento conforme contrato	Pagamento no prazo e valor correto	IndLliqCred
BR Distribuidora	Apoio Técnico, pontualidade	Combustível com qualidade e no prazo estabelecido	INSICLG

Relacionamento com as Partes Interessadas

I. Estabelecimento de Canais de Relacionamento:

Compreende:

- Definição.

- Divulgação.
- Monitoramento.

Os canais de relacionamento do CeIMNa são estabelecidos por meio da intranet, mensagens, e-mail e telefone. Encontra-se estruturado nas Ordens Internas nº 10-01F, nº 10-03F, nº 10-04E e nº 20-01C e no Procedimento nº 01-02A. Os principais canais de relacionamento com as partes interessadas do CeIMNa são:

CANAL DE RELACIONAMENTO	FORMA DE INTERAÇÃO	PARTES INTERESSADAS
ELNAT	O escritório de ligação de abastecimento naval possui uma atendente disponível 24h para atender aos clientes	Organizações Militares Apoiadas (Em especial os navios)
SINGRA	Disponível para atender os clientes.	Organizações Militares Apoiadas
Rádios	Possibilidade de contato 24h	Organizações Militares
E-mails	Possibilidade de contato 24h	Organizações Militares e sociedade civil
SAC	Possibilidade de contato 24h	Organizações Militares e sociedade civil
Ofícios	Possibilidade de contato 24h	Organizações Militares
Mensagens	Possibilidade de contato 24h	Organizações Militares
Ouvidoria	Possibilidade de contato 24h	Organizações Militares e sociedade civil
Pesquisa de Opinião	Semestral/Anual	Fornecedores/OMAp/Usuários do PDU

II. Tratamento das Manifestações:

Compreende:

- Interação da liderança com as partes interessadas.
- Pronta divulgação dos fatos importantes.
- Relacionamento ético com cada parte interessada.

O tratamento às manifestações das partes interessadas tem sido encarado como uma oportunidade de melhorar o relacionamento e, principalmente, fornecer informações para melhorar os serviços prestados, auxiliando na busca de solução para os problemas existentes, a partir de fundamentos e dados repassados. No CeIMNa, esse tratamento está definido nas Ordens Internas nº 01-08 e nº 02-10C e no Procedimento nº 01-02A.

III. Comunicação:

Compreende:

- Tratamentos de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais.
- Feedback de e para as partes interessadas ou áreas.
- Utilização das informações para a melhoria de produtos e processos.

As comunicações realizadas pelas partes interessadas ocorrem de várias formas, haja vista os diversos meios disponibilizados para o encaminhamento de manifestações. No CeIMNa, essa comunicação está definida nas Ordens Internas nº 01-08, nº 02-10C e no Procedimento nº 01-02A.

b) Cliente

I. Desenvolvimento de Mercado:

Compreende:

- Análise e segmentação de mercado.
- Tradução dos comportamentos dos clientes em requisitos de desempenho.
- Definição dos clientes-alvo.
- Gestão da marca.
- Divulgação de produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos.
- Avaliação das imagens, considerando as formas de definição de seus atributos.

O desenvolvimento de mercado vem avançando por meio de pesquisas de opinião nas OMAp e execução de abordagens qualitativas e quantitativas, enfocando resultados sólidos, por meio das pesquisas de satisfação de fornecedores, dos serviços do abastecimento, OMAp e do PDU. No CeIMNa, esse desenvolvimento vem seguindo as instruções dispostas nas SGM-102, SGM-107 (6ª Revisão) e EMA-134.

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

II. Relacionamento com Cliente:

Compreende:

- Acompanhamento das transações com clientes, incluindo os novos, assim como a inserção dos novos produtos no mercado.
- Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes, incluindo as comparações em relação aos concorrentes ou a organizações de referência.

O relacionamento com os clientes no CeIMNa tem sido uma atividade que envolve bastante diálogo e respeito entre as partes, tendo como um dos objetivos conhecer as diversas necessidades que, de alguma forma, não ficam evidenciadas. Esse relacionamento vem seguindo as instruções dispostas nas SGM-102, SGM-107 (6ª Revisão) e no Procedimento nº 01-02A. As OMAp são sempre considerados os nossos maiores clientes e possuem uma grande interação com o CeIMNa, por meio de adestramentos periódicos, cursos, seminários e da participação dos ELNat.

c) Fornecedor

I. Desenvolvimento de Fornecedores:

Compreende:

- Aquisição de bens e serviços de fornecedores locais.
- Implementação de melhorias, inovações e otimização de custos.
- Erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado.
- Redução dos impactos ambientais e sociais com relação aos produtos fornecidos.
- Identificação de potenciais fornecedores.
- Qualificação.
- Seleção.
- Avaliação de desempenho, considerando os requisitos de desempenho.
- Identificação dos principais fornecedores.
- Pagamento de Notas Fiscais em prazo exíguo.

O CeIMNa busca, de forma constante, formas para selecionar os melhores fornecedores. Assim, mantém a garantia e o compromisso com a qualidade e a excelência. Esse desenvolvimento vem seguindo as instruções dispostas na SGM-102, no

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

II. Relacionamento com Fornecedores:

Compreende:

- Comunicação e retroalimentação do desempenho.
- Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização como os valores e princípios desta, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental; saúde e segurança; direitos humanos; combate à corrupção; bem como com as diretrizes a eles aplicáveis.
- Clareza na identificação dos direitos e deveres.

O relacionamento com os fornecedores no CeIMNa tem sido uma atividade que envolve bastante diálogo e respeito entre as partes, tendo como um dos objetivos conhecer as diversas necessidades que, de alguma forma, não ficam evidenciadas. Esse relacionamento vem seguindo as instruções dispostas nas SGM-102, SGM-107 (6ª Revisão), na SGM-301 e na Lei nº 8.666/1993.

d) Força de Trabalho

III. Desenvolvimento da Força de Trabalho:

Compreende:

- Qualificação.
- Seleção.
- Integração com a cultura organizacional.
- Preparação das pessoas para o exercício de suas funções.
- Remuneração, reconhecimento e incentivos, visando à cultura da excelência.
- Avaliação do desempenho das pessoas e das equipes, incluindo os líderes.
- Identificação das necessidades de desenvolvimento, considerando a participação dos líderes e das próprias pessoas.
- Concepção das formas de desenvolvimento.
- Avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento.
- Promoção do desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos e cidadãos.
- Adestramento interno e das OMAp.
- Participação em cursos e estágios na MB e Extra-MB.

O desenvolvimento da força de trabalho, no CeIMNa, é uma atividade que envolve: Qualidades técnicas visando a manter bons conhecimentos técnicos para executar corretamente as tarefas que são confiadas; Qualidade de gestão, que visa definir, com precisão, objetivos ambiciosos, mas realistas e planificar as ações necessárias para atingi-los; Qualidades de inovação, incentivando a procura de soluções novas para aplicá-las; Qualidades de liderança, que torna os elementos capazes de comandar e treinar suas equipes; e Qualidades de participação para poder trabalhar em equipe com pessoas do mesmo nível hierárquico e, também, com os superiores. O CeIMNa sempre busca alocar a pessoa certa, com as competências adequadas para a função correta. Esse desenvolvimento vem seguindo as instruções dispostas na SGM-107 (6ª Revisão) e nas Ordens Internas nº 01-04E e nº 50-01E. O CeIMNa recebeu a visita da equipe da Diretoria do Pessoal da Marinha, na qual foram revistos todos os processos e atividades concorrentes à força de trabalho.

IV. Relacionamento com a Força de Trabalho:

Compreende:

- Tratamento dos perigos e dos riscos relacionados à saúde e à segurança.
- Promoção do bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas.
- Avaliação do clima organizacional.
- Promoção da melhoria da qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Considerando que é por meio dos talentos humanos que uma organização se desenvolve e oferece aos seus clientes e à sociedade produtos e serviços de qualidade. O CeIMNa vem reconhecendo o valor da sua força de trabalho pondo em prática diversas metodologias de valorização e incentivo. Assim, esse relacionamento tem se desenvolvido de forma respeitosa e profissional. No CeIMNa, esse relacionamento está estruturado nas DGPM-319, DGPM-322, Ordens Internas nº 01-05A, nº 02-05G e Procedimento nº 01-08A.

4.3. Aprendizado Organizacional e Inovação

Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas. Os temas deste fundamento são: aperfeiçoamento, conhecimento, inovação e competências essenciais.

a) Aperfeiçoamento

I. Diagnóstico:

Compreende:

- *Brainstorms.*
- Estudos.
- Adestramentos internos e externos.
- Identificação das oportunidades para melhoria, incluindo os resultados bem e malsucedidos.
- Criação e registro das lições aprendidas.
- Definição dos ganhos pretendidos.
- Participação em cursos na MB e Extra-MB.

O CeIMNa realiza diagnósticos visando facilitar a identificação dos pontos fortes da sua força de trabalho, daqueles que precisam ser trabalhados, bem como de sua própria gestão com objetivo de identificar oportunidades para melhoria. Para tanto, vem pautando suas ações nas SGM-107 (6ª Revisão) e EMA-134.

II. Implementação das Melhorias:

Compreende:

- Priorização de ações.
- Envolvimento das pessoas.
- Ruptura de processos.
- Avaliação de eficiência das melhorias implementadas.
- Tomadas de decisões nos Conselhos de Gestão e na reunião da Comissão de Riscos.

Ao longo dos anos diversas melhorias vêm sendo implementadas, priorizando ações que diminuam a burocracia, facilitem a comunicação com os clientes e aumentem a qualidade do material e serviços prestados. No CeIMNa, a implementação de melhorias está estruturada nas Ordens Internas nº 01-04E, nº 02-08C e nº 10-01F e SGM-107 (6ª Revisão).

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

III. Compartilhamento das Melhorias:

Compreende:

- Disseminação dos ganhos obtidos.
- Registro das lições aprendidas.
- Registro em Plano do Dia (PD).
- Retorno à Tripulação.

No CeIMNa, o compartilhamento das melhorias está estruturado nas Ordens Internas nº 02-03D, 02-08C, Procedimento nº 01-07A, Procedimento nº 01-12 e no EMA-134.

b) Competências Essenciais

I. Identificação:

Compreende:

- Entendimento das competências demandadas pelo mercado.
- Definição dos aspectos relacionados à citação de valor para as partes interessadas e diferenciação em relação a outras organizações.

A identificação de suas competências essenciais tem permitido ao CeIMNa oferecer diversos benefícios às Organizações Militares clientes, destacando-se a qualidade na entrega dos bens e serviços, proporcionando respostas rápidas no atendimento, gerando valor percebido pelo cliente. Tais medidas estão estruturadas na SGM-107 (6ª Revisão) e no EMA-134.

II. Desenvolvimento:

Compreende:

- Identificação das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo.
- Implementação das ações.

O desenvolvimento de competências essenciais vem permitindo oferecer diversos benefícios às OMAp, tendo como exemplo a melhoria na qualidade dos bens e serviços, agregando valor para o cliente. Tais medidas estão estruturadas na SGM-107 (6ª Revisão), no EMA-134 e na Carta de Serviços do CeIMNa.

c) Conhecimento

I. Identificação:

Compreende:

- Definição dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar suas Missões e implantar suas estratégias, a partir de critérios preestabelecidos.
- Classificação desses conhecimentos.

A identificação e a gestão do conhecimento tem sido alvo de atenção, haja vista ser uma das formas que o CeIMNa utiliza para gerar serviço de qualidade para seus clientes. Assim, uma das medidas é realizar e atualizar o mapeamento crítico existente. A identificação do conhecimento está prevista nas Ordens Internas nº 01-04E, nº 01-02A, nº 01-05A, SGM-107 (6ª Revisão) e nos Manuais de Procedimento do CeIMNa.

II. Retenção e Proteção:

Podem compreender:

- Formação de armazenamento.
- Métodos para atrair e reter pessoas e parceiros.
- Organização e conhecimento.

No CeIMNa, foi realizada a implantação do projeto de identificação e tratamento dos conhecimentos críticos em todas as Divisões visando a identificar, proteger e reter esse conhecimento. Por meio dos adestramentos e cursos, bem como, dos projetos de melhoria da qualidade de vida no local de trabalho, prevista nos procedimentos internos, a OM tem conseguido atrair e reter em níveis razoáveis os detentores de conhecimentos mais importantes. No CeIMNa, a retenção e a proteção do conhecimento estão previstas nas Ordens Internas nº 01-04E, nº 01-02A e nº 01-05A, SGM-107 (6ª Revisão) e nos Manuais de Procedimento do CeIMNa.

III. Desenvolvimento:

Compreende:

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

- Criação de ambiente favorável para a busca e geração de conhecimentos.
- Utilização de redes de pessoas e organizações pra obtê-los ou desenvolvê-los.

Os adestramentos, cursos e os projetos de melhoria da qualidade de vida no local de trabalho, previstos nos procedimentos internos do CeIMNa, têm contribuído sobremaneira para o desenvolvimento do conhecimento.

No CeIMNa, a retenção e a proteção do conhecimento estão previstas nas Ordens Internas nº 01-04E, nº 01-02A, nº 01-05A, SGM-107 (6ª Revisão) e as Atas das Reuniões mensais de adestramento.

IV. Utilização:

Compreende:

- Acesso aos conhecimentos retidos e protegidos.
- Compartilhamento.
- Utilização de redes de pessoas e organizações para sua difusão.

A utilização do conhecimento é um valioso recurso estratégico para o desenvolvimento das atividades do CeIMNa. Esse recurso, aliado a uma visão estratégica de gestão com excelência, tem elevado a qualidade dos apoios realizados, melhorando a satisfação dos clientes a cada ciclo de acompanhamento. No CeIMNa, a utilização do conhecimento está prevista nas Ordens Internas nº 01-03A, Procedimento nº 01-12, DGPM-101 e DGPM-201.

d) Inovação

I. Indução:

Compreende:

- Criação de ambiente favorável à experimentação, aprendizado, em que o erro faz parte desse processo; estímulo a novas ideias, aumento da produtividade e busca de melhores resultados para as partes interessadas.
- Participação em redes de inovação.

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

No CeIMNa, adota-se uma abordagem integradora para o estímulo a novas ideias que possibilitem a inovação nas atividades de apoio realizadas. Dessa forma, tanto os militares mais modernos quanto os mais antigos são estimulados a participar dessa rede, independentemente de posto ou graduação, pela busca constante da melhoria por meio da inovação. No CeIMNa, a indução à inovação está estruturada no Procedimento nº 01-03 – Criatividade e Inovação e no EMA- 134.

II. Desenvolvimento:

Compreende:

- Priorização das ideias.
- Desenvolvimento de competências orientadas para a inovação.
- Definição de indicadores de inovação.
- Experimentação.
- Testes.

O desenvolvimento da inovação engloba atividades voltadas para os projetos direcionados ao atendimento das necessidades das Organizações Militares Apoiadas. O amplo conhecimento acumulado ao longo dos anos possibilita também a viabilização de projetos de desenvolvimento personalizados aos clientes, especialmente, as OM operativas. Contínuos investimentos em capacitação e infraestrutura são realizados para que a OM mantenha o desenvolvimento e priorize as boas ideias. No CeIMNa, o desenvolvimento à inovação está estruturado no Procedimento nº 01-03 – Criatividade e Inovação, na SGM-107 (6ª Revisão) e no EMA-134.

III. Implantação:

Compreende:

- Execução.
- Validação.
- Divulgação.

As ideias inovadoras e criativas são relatadas pelos Encarregados de Divisão,

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

sintetizando o novo procedimento. A ideia de inovação é submetida ao Conselho de Gestão, o qual delibera sobre a ideia apresentada. Por ocasião do registro dessas ações, deve-se destacar o nome do militar/servidor civil responsável pela iniciativa, sua respectiva Divisão/Assessoria, assim como as eventuais economias, reduções ou simplificações de processos. O Conselho de Gestão recomendará as iniciativas que mereçam ser publicadas em Plano de Dia, divulgadas em parada e na página eletrônica.

No CeIMNa, a implantação da inovação está estruturada no Procedimento nº 01-03 – Criatividade e Inovação, na SGM-107 (6ª Revisão) e no EMA-134.

IV. Medição:

Compreende:

- Avaliação do resultado das inovações.
- Feedback à força de trabalho.
- Análise dos projetos bem e mal sucedidos.
- Registro de lições aprendidas.

A medição e a avaliação do resultado da inovação contribuem para um incremento da qualidade dos serviços prestados pelo CeIMNa e para a racionalização dos recursos existentes, estimulando uma busca constante pela eliminação do desnecessário, com o foco no cumprimento da missão da OM. No CeIMNa, a medição da inovação está estruturada no Procedimento nº 01-03 – Criatividade e Inovação, na SGM-107 (6ª Revisão).

4.4. Adaptabilidade

Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente às novas demandas das *partes interessadas* e alterações no contexto. Os temas deste fundamento são: flexibilidade e capacidade de mudar.

a) Capacidade de Mudar

I. Identificação da Necessidade de Mudança:

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

Compreende:

- Análise do contexto, considerando as estratégias.
- Definição do que se deve mudar, considerando a prontidão de resposta.
- Identificação das barreiras para a mudança.
- Envolvimento das pessoas.

Considerando a realidade de um mundo que está em constante mudança, com o tempo podem surgir incertezas e nesse contexto, os responsáveis pela gestão não podem ficar inertes, sendo obrigados a enfrentar barreiras, respondendo a um ambiente dinâmico e turbulento. No CeIMNa, a identificação da necessidade de mudanças é realizada de forma contínua estando estruturada nas Ordens Internas nº 01-01C, nº 01-02A, nº 01-04E, nº 01-05A e SGM 102 (6ª Revisão).

II. Implantação da Mudança:

Compreende:

- Definição das competências necessárias para a mudança.
- Envolvimento das pessoas.
- Comunicação para todos os envolvidos.
- Definição das ações.
- Implantação de novos modelos.
- Sustentação da mudança.

A implantação da mudança no CeIMNa poderá ser estratégica, estrutural, centrada nos processos ou, também, centrada nas pessoas. A implantação de mudanças no CeIMNa está estruturada nas Ordens Internas 01-01C, nº 01-02A, nº 01-04E, nº 01-05A e SGM 107 (6ª Revisão).

b) Flexibilidade

I. Prontidão para Resposta:

Compreende:

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

- Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças de contexto.
- Revisão dos processos e produtos, em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas.
- Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão.

O Gestor precisa ser flexível, resiliente e capaz de adaptar-se rápido e permanentemente, com serenidade, à turbulência das crises. Cada pessoa possui o seu próprio ritmo de adaptação ao novo. A velocidade de adaptação é o ritmo com que cada um consegue enxergar além do nevoeiro da crise e identificar as oportunidades decorrentes da nova realidade. É nesse aspecto que entra a capacidade da liderança conduzir o processo de forma que leve as pessoas a serem mais dinâmicas operando maior velocidade de adaptação à mudança. A flexibilidade de mudanças no CeIMNa está estruturada nas Ordens Internas 01-01C, nº 01-02A, nº 01-04E, nº 01-05A e SGM 107 (6ª Revisão).

4.5. Liderança Transformadora

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a *organização* e suas *partes interessadas*, no curto, médio e longo prazo, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da *organização*, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as *partes interessadas*. Os temas deste fundamento são: valores e princípios organizacionais, cultura organizacional, sucessão de olhar para o futuro e governança.

a) Valores e Princípios Organizacionais

I. Definição:

Compreende:

- Estabelecimento de valores e princípios.

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

- Estabelecimento de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas, respeitar a diversidade, evitar conflito de interesses e combater a corrupção.
- Estabelecimento de diretrizes organizacionais.

Toda empresa precisa ter uma identidade para se diferenciar no mercado. No CeIMNa não é diferente, e a definição de seus princípios e valores servem exatamente para definir a forma como a organização deseja ser vista por seus clientes e público em geral, tornando explícito aquilo que ela acredita, pratica e valoriza. Tudo isso é resumido na definição de sua missão, visão e valores. No CeIMNa, a definição de sua missão, visão e valores estão estabelecidos no seu Planejamento Estratégico Organizacional – PEO, sendo estruturado de acordo com o EMA-134, a SGM 107 (6ª Revisão) e Manual de Liderança da MB.

II. Engajamento:

Compreende:

- Comunicação e interação com cada uma das partes interessadas.
- Monitoramento da aplicação dos padrões de conduta ética.

O engajamento está diretamente ligado à motivação. Sabendo disso, procura-se sempre estar atento ao padrão dos serviços entregues aos clientes, manter o engajamento significa que é preciso manter a motivação e, no CeIMNa, o engajamento está estruturado e estabelecido nos Procedimentos nº 01-01A, nº 01-03, nº 01-04A, nº 01-07A e nº01-08A.

b) Governança

I. Estruturação:

Compreende:

- Definição de conselhos e regimentos.
- Constituição de comitês de assessoramento.
- Estabelecimento de padrões e controles.

- Definição da comunicação com as partes interessadas, buscando a transparência.
- Atendimentos à proteção dos direitos de todos os acionistas ou controladores.

A estruturação de governança do CeIMNa adota um modelo com ênfase em processos visando otimizar e eliminar as deficiências das estruturas tradicionais de gestão departamental, assegurando uma maior capacidade de entender e atender as necessidades dos clientes. No CeIMNa, a estruturação está definida no Regulamento, no Regimento Interno, nas Ordens Internas nº 01-02A, nº 01-04D, nº 02-08C e nas Atas das reuniões do Conselho de Gestão e do Comitê de Gerenciamento de Riscos.

II. Gestão de Riscos:

A gestão de riscos compreende:

- Promoção da cultura de riscos.
- Classificação dos riscos.
- Integração dos riscos.
- Priorização dos riscos.
- Tratamento dos riscos priorizados.
- Comunicação dos riscos para as partes interessadas pertinentes.
- Monitoramento dos riscos.

Conhecer e tratar os riscos deixou de ser uma necessidade técnica e transformou-se em uma questão estratégica para as organizações. No CeIMNa, a gestão de riscos está implantada e estruturada seguindo as orientações contidas na SGM-107 (6ª Revisão), ARMADAINST nº 32-01, EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha, Circular nº 21/2018/SGM - Racionalização do Processo de Obtenção da Autonomia de Gestão, Circular nº 24/2018/SGM - Gestão de riscos nas aquisições da MB e Ordem Interna nº 01-05A.

III. Controle:

Compreende:

- Conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões estabelecidos e com as diretrizes organizacionais.
- Tratamento de pendências ou eventuais sanções.

O controle é realizado por meio de inspeções administrativas militares (IAM), VISITEC

e prestação de contas das ações da direção ao Conselho e às partes interessadas. No CeIMNa, o controle está estruturado na SGM-301, SGM-601, EMA 130 (Volumes I e II), EMA-134 e nas Atas das reuniões do Conselho de Gestão e do Comitê de Gerenciamento de Riscos.

c) Cultura Organizacional

I. Mapeamento da Cultura Atual:

O mapeamento da cultura atual compreende:

- Definição do impacto da cultura organizacional nos resultados da organização.
- Definição da cultura desejada para a realização das estratégias e prática dos valores e princípios.
- Mapeamento.
- Análise das informações.
- Identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos.

O mapeamento da cultura organizacional do CeIMNa foi realizado criando um senso de coesão e alinhamento interno que permitiu o desenvolvimento de suas atribuições, com base na cultura institucional da Marinha do Brasil, fazendo com que os Valores individuais ficassem alinhados com os Valores da Cultura do CeIMNa, de forma que funcionem em perfeita sintonia. No CeIMNa, o mapeamento está estruturado na SGM-107 (6ª Revisão), EMA-134, Ordens Internas nº 01-01C, nº 01-06 e nº 01-07 e Manuais de Procedimentos.

II. Desenvolvimento da Cultura Desejada:

Compreende:

- Priorização dos aspectos culturais.
- Implementação dos planos de ação.
- Monitoramento dos planos de ação.
- Avaliação da efetividade dos planos de ação.

O desenvolvimento da cultura desejada vem sendo implantado a um longo período, tendo sido criado grupos constituídos pela própria força de trabalho de diferentes níveis

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

hierárquicos, sendo acompanhado por um comitê de gestão, até chegar a um perfil da cultura organizacional desejada, para o futuro, que não afetasse a cultura organizacional da Marinha. No CeIMNa, o desenvolvimento da cultura organizacional está estruturado na SGM-107 (6ª Revisão), EMA-134, Ordens Internas nº 01-01C, nº 01-06 e nº 01-07.

d) Olhar para o Futuro

I. Formulação das Estratégias:

Compreende:

- Análise do ambiente externo, considerando o macroambiente setor de atuação e suas tendências; Identificação das contribuições relativas aos grandes temas mundiais e às gerações futuras.
- Avaliação dos ativos intangíveis.
- Análise do ambiente interno, considerando ativos intangíveis, riscos, aspectos culturais, competências essenciais e necessidades de novas competências no médio e longo prazo.
- Avaliação do Modelo do Negócio.
- Definição das estratégias, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade, as externalidades, a sustentabilidade e o legado para as gerações futuras.

Na formulação das estratégias, o CeIMNa realiza uma avaliação periódica da gestão considerando o ambiente interno e externo, verificando a necessidade de correção e/ou adequação às normas e os regulamentos existentes. Essa formulação está estruturada na SGM-107 (6ª Revisão), no Planejamento Estratégico Organizacional – PEO e no EMA-134.

II. MAPA ESTRATÉGICO CeIMNa –2018-2021

O mapa estratégico evidencia os desafios que a instituição terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio e interligado por relações de causa-efeito.



III. Implementação das Estratégias:

Compreende:

- Definição dos indicadores de desempenho para compor o sistema de medição.
- Definição dos indicadores comparáveis.
- Desdobramento das metas de curto e longo prazo, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas.
- Desdobramento dos planos de ação, considerando a alocação de recursos.
- Acompanhamento da implementação dos planos de ação.

A implementação, fase de execução das estratégias, vem sendo realizada por meio do Planejamento Estratégico Organizacional, considerando o ambiente interno e externo. Para essa implementação foi necessário o entendimento da estratégia pela força de trabalho e sua adesão e participação colaborativa. No CeIMNa, essa implementação está estruturada na SGM-107 (6ª Revisão), no Planejamento Estratégico Organizacional – PEO e no EMA-134. O desempenho estratégico do CeIMNa é medido pelos seguintes

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

indicadores:

INDICADORES ESTRATÉGICOS			
INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
IEXEC	Tempo Atend. SOLEMP	< 3 dias	Mensal
IndRPTec	Renovação e modernização do parque tecnológico	> 20%	Anual
IndLid	Identificação e desenvolvimento de novos líderes	> 20%	Anual
IndMotFT	Nível de Motivação da Força de Trabalho	>9,0	Semestral
IndQTec	Qualificação Técnica	> 20%	Semestral
IndSOMAp	Nível de Satisfação dos Clientes Externos, OM Apoiadas	>9,5	Semestral
IndPMPC	Prazo médio de pagamento de COPIMED	< 5 dias	Mensal
IPO	Índice de Produtividade de Obtenção	> 0,9	Anual
ICP	Índice de Correção de Pagamento	< 20%	Mensal
IMEL	Índice de Economia Licitações	> 20%	Semestral
IndLTAbast	Indicador de Lead Time no Abastecimento	< 5 dias	Mensal
INSIS	Nível de Serviço de Itens de Subsistência	> 90%	Mensal
INSICLG	Nível de Serviço de Itens de CLG	> 90%	Mensal
INSFardCred	Nível de Serviço de Itens de Fardamento Credifarda	> 80%	Mensal
INSFardInco	Nível de Serviço de Itens de Fardamento Incorporação	> 80%	Mensal
INSFardPart	Nível de Serviço de Itens de Fardamento Particular	> 80%	Mensal
INSMatCom	Nível de Serviço de Itens de Material Comum	> 70%	Mensal
INSSob	Nível de Serviço de itens de Sobressalentes	> 32%	Mensal
IndLTLic	Lead Time de Licitações	< 120 dias	Anual
IVA	Valor Agregado de um produto/serviço prestado pelo	> 90%	Semestral

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

INDICADORES ESTRATÉGICOS			
INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
IDVFT	Desligamento voluntário da Força de Trabalho	< 5%	Annual
INSUTI	Satisfação dos usuários de TI	> 90%	Semestral
ICORG	Percentual de satisfação Clima Organizacional	> 85%	Semestral
IDFunc	Desempenho Funcional	> 95%	Semestral
IAPDAJ	Acompanhamento de Processos Disciplinares e Ações Judiciais	< 10%	Semestral
IndSEcoG	Economia Gerada	> 2	Semestral
IndDesSGA	Desempenho do Sistema de Gestão Ambiental	> 80%	Annual
IndSSP-ELNat	Satisfação com a Solução dos Problemas pelo ELNat	> 9,5	Semestral
IndSA-ELNat	Satisfação do Atendimento do ELNat	> 9,5	Semestral
IndLTFin	Indicador de Lead Time Finanças	< 30 dias	Mensal
IndPProgNet	Avaliação no Programa Netuno	=1000	A cada 2 anos
IndEvEfAbast	Prêmio Eficiência no Abastecimento	N/A	Annual
IndCLegRegOb	Indicador de Conformidades Legal e Regulatória de Obtenção	= 100%	Annual
IndSInsSoc	Satisfação das instituições sociais	> 8 pontos	Annual
IndASoc	Indicador Ações Sociais	> 80%	Annual

IV. Análise do Desempenho:

Compreende:

- Utilização dos requisitos das partes interessadas.
- Utilização das informações dos referenciais comparativos pertinentes, incluindo os referenciais de excelência e os referenciais teóricos.
- Utilização de variáveis do ambiente externo.

A análise do desempenho e acompanhamento das decisões tomadas incluem os indicadores e planos de ação para que sejam atingidos os objetivos. Assim, tem sido observado que os resultados estão sempre dentro do esperado e, em alguns casos, superam as expectativas. Os resultados positivos, fruto da análise do desempenho, vêm sendo divulgados para a força de trabalho, como forma de estímulo das equipes para novos desafios. No CeIMNa, essa análise está estruturada na SGM-107 (6ª Revisão), no PEO, na Ordem Interna nº 02-08C e nas Atas das reuniões do Conselho de Gestão e do Comitê de Gerenciamento de Riscos.

e) Sucessão

I. Identificação de Novos Líderes e Sucessores:

Compreende:

- Definições de competências de liderança atuais e futuras.
- Identificação e Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores.
- Preparação dos sucessores para o exercício de futuras funções.

A identificação de novos líderes tem adquirido grande importância na gestão de pessoas do CeIMNa. A seleção de um líder para a OM já começa na hora da contratação. Eles são observados e testados no decorrer de sua atuação e, aqueles que levam vantagem nesse requisito, procura-se reter. No CeIMNa, essa identificação está estruturada na EMA-137 - Doutrina de Liderança da MB, na SGM-107 (6ª Revisão), no PEO e no Manual de Liderança da MB.

II. Preparação de Novos Líderes e Sucessores:

Compreende:

- Definição de plano de desenvolvimento.
- Acompanhamento do plano.
- Avaliação dos líderes e sucessores.
- Preparação dos sucessores para o exercício de futuras funções.

Para que a sucessão não seja traumática nem traga prejuízos para a OM, o CeIMNa

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

realiza a preparação para a substituição dos líderes. Para isso, investe em um programa de capacitação. Entretanto, planejar a sucessão é garantir a continuidade das atividades com qualidade. No CeIMNa, essa preparação está estruturada na EMA-137 - Doutrina de Liderança da MB, na Ordem Interna nº 50-14A, na SGM-107 (6ª Revisão) e no PEO.

4.6. Desenvolvimento Sustentável

Compromisso da *organização* em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as *gerações futuras*, por meio de um comportamento ético e transparente. Os temas deste fundamento são: ambiental, social e econômico-financeiro.

a) Econômico-Financeiro

I. Planejamento:

Compreende:

- Definição dos indicadores de desempenho econômico-financeiro (interno e externo).
- Elaboração do orçamento quanto a receitas, as despesas e os investimentos.
- Garantia de recursos.
- Otimização de custos.
- Responsabilidade fiscal.
- Plano de Aplicação de Recursos.
- Quadro de Necessidades não Atendidas.

O planejamento financeiro no CeIMNa consiste no processo de reconhecimento da situação financeira atual, junto com a determinação dos objetivos aonde se quer chegar e o estudo de possíveis caminhos a serem utilizados para alcançar esses objetivos. No CeIMNa, o planejamento financeiro está estruturado no Planejamento Estratégico Organizacional – PEO, nas Ordens Internas nº 02-08C, nº 50-07C, SGM-107 (6ª Revisão), SGM-301 (7ª Revisão) e Atas das reuniões do Conselho de Gestão.

II. Monitoramento:

Compreende:

- Monitoramento dos indicadores de desempenho econômico-financeiro.
- Monitoramento das externalidades.
- Gestão de custos.
- Gestão do orçamento.
- Controle fiscal.

O monitoramento econômico-financeiro do CeIMNa concentra pesquisa na avaliação do desempenho e da tomada de decisão. Baseia-se nos conceitos das teorias associadas à análise da informação e seus usos para o controle da gestão, nos impactos das decisões econômicas e financeiras, bem como, no desempenho da OM para atingir seus objetivos estratégicos. No CeIMNa, o monitoramento econômico-financeiro está estruturado na SGM-107 (6ª Revisão), SGM-301 (7ª Revisão), SGM-306 (2ª Revisão), nas Ordens Internas nº 02-08C, nº 50-07C, no PEO e nas e Atas das reuniões do Conselho de Gestão.

b) Ambiental

I. Prevenção de Impactos Ambientais:

Compreende:

- Identificação dos impactos ambientais.
- Definição dos requisitos de desempenho ambiental.
- Prevenção de acidentes e de eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente.
- Prevenção da poluição.
- Uso de tecnologias limpas.
- Ciclo de vida do produto.
- Atuação quanto aos grandes temas mundiais.
- Conscientização e adestramento da Tripulação.
- Engajamento das partes interessadas.

Considerando que o meio ambiente ecologicamente equilibrado é um direito difuso e,

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-------------------------------------	--------------------------------------

por isso, transindividual, de natureza indivisível e com titularidade indeterminada, o mesmo torna-se, ou deveria se tornar preocupação de todos, uma vez que um meio ambiente preservado nas suas condições naturais repercute positivamente em todas as áreas da vida humana. Assim, no CelMNa, a implantação e acompanhamento do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), a prevenção de impactos ambientais, a supervisão da coleta, o gerenciamento e a destinação adequada do lixo comum e dos resíduos recicláveis está estruturada nas Ordens Internas nº 10-05F e nº 50-11, Normas Técnicas Ambientais nº 01, nº 02, nº 03, nº 04, nº 05, nº 06, nº 07, nº 08 e nº 09 e EMA-130 (Volumell).

II. Tratamento de Impactos Ambientais:

Compreende:

- Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental.
- Resposta rápida para atender a eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente.
- Otimização do uso de recursos.
- Mitigação dos impactos, considerando emissões sonoras, descarte de resíduos, emissões de efluentes, emissões atmosféricas, mídias visuais.
- Cumprimento da legislação ambiental aplicável.

O tratamento de impactos ambientais no CelMNa envolve, dentre outros fatores, conhecer os custos ambientais, elemento essencial da gestão estratégica, que é fundamental para assegurar a continuidade dos tratamentos realizados para manter seus processos operacionais funcionando de forma ambientalmente saudável, evitando, assim, consumo desnecessário de recursos (matéria-prima, mão de obra, água, energia elétrica, entre outros.) e de penalidades por agressões ao meio ambiente. No CelMNa, o tratamento de impactos ambientais, está estruturado nas Ordens Internas nº 10-05F e nº 50-11, Normas Técnicas Ambientais nº 01, nº 02, nº 03, nº 04, nº 05, nº 06, nº 07, nº 08 e nº 09 e EMA-130 (Volume II).

c) Social

I. Prevenção de Impactos Sociais:

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CelMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

Compreende:

- Identificação dos impactos sociais.
- Definição dos requisitos de desempenho social.
- Prevenção de acidentes e eventuais situações de emergência que coloquem em risco a sociedade.
- Atuação quanto aos grandes temas mundiais.
- Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações a pessoas com deficiências ou pessoas com necessidades especiais.
- Engajamento das partes interessadas.

Os Impactos sociais são todas as situações que, de alguma forma, vão causar prejuízo à população. Ciente de que as empresas são responsáveis por aqueles que nela trabalham e pelos impactos sociais sobre a comunidade onde se insere, este Centro de Intendência adota uma atitude proativa relacionada à responsabilidade socioambiental, ética e de controle social. No CeIMNa, a prevenção de impactos sociais, está estruturada conforme suas Ordens Internas nº 10-05F e nº 50-11, em consonância com a Norma Técnica Ambiental nº 02 e EMA-130 (Volume II).

II. Tratamento de Impactos Sociais:

Compreende:

- Mitigação dos impactos sociais.
- Gestão da imagem perante a sociedade.
- Cumprimento da legislação.

Como tratamento de impactos sociais, foram criados diversos Programas de Melhoria da Gestão, tais como a criação do programa Acessibilidade que, dentre outros, contempla a construção de rampas e um sanitário acessível, destinado ao uso por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida; programa Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho e programa Desenvolvimento Social que inclui ministração de aulas de reforço escolar em escolas municipais nas proximidades da OM e uma ação caritativa, voluntária, na Missão Atalaia que apoia doentes e idosos. No CeIMNa, o tratamento de impactos

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

sociais está estruturado conforme sua Ordem Interna nº 10-05F e DGPM-501 - Normas sobre Assistência Integrada na MB (6ª Revisão).

III. Desenvolvimento Social:

Compreende:

- Monitoramento dos requisitos de desempenho social.
- Desenvolvimento de ações e projetos sociais, coerentes com as estratégias.
- Estímulo ao voluntariado.
- Respeito aos direitos humanos.
- Promoção da inclusão social.
- Engajamento das partes interessadas.

O desenvolvimento social é realizado, a partir da identificação inicial dos impactos positivos e negativos exercidos pelas atividades da OM sobre os trabalhadores e a comunidade, assim, foram criados os programas Acessibilidade, Desenvolvimento Social, Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho. No CeIMNa, o desenvolvimento social está estruturado conforme a DGPM-501 - Normas sobre Assistência Integrada na MB (6ª Revisão) e Ordem Interna nº 10-05F.

INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
IndDesSGA	Desempenho do Sistema de Gestão Ambiental.	> 80%	Anual
IndMotFT	Nível de Motivação da Força de Trabalho	> 9,0	Semestral
IATDO	Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais.	< 40%	Anual

4.7. Orientação por Processos

É vital reconhecer que a *organização* é um conjunto de *processos* que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os *processos* devem ser gerenciados visando à busca da *eficiência* e *eficácia* das atividades de forma a agregar valor para a *organização* e *partes interessadas*. Os temas deste fundamento são: informações organizacionais, produto e gestão por processos.

a) Informações Organizacionais

I. Desenvolvimento dos Sistemas de Informação e Comunicação:

Compreende:

- Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação.
- Integração, incluindo alinhamento com os processos.
- Implantação de melhorias.
- Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação.

O desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação, no que diz respeito aos processos de gestão do conhecimento e análise dentro do CeIMNa, considera que deve contribuir para o desenvolvimento do processo de planejamento, devendo levar em conta as exigências da gestão das informações da organização, da gestão das informações comparativas e da análise crítica do desempenho dos resultados. No CeIMNa, o desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação está estruturado de acordo com o EMA-411, EMA-414 e EMA-416, DGMM-0540 e a Ordem Interna nº 02-10C.

II. Segurança da Informação:

Compreende:

- Estabelecimento de requisitos de segurança da informação.
- Avaliação dos riscos de segurança da informação.
- Tratamento dos riscos com foco na garantia de Confidencialidade, Integridade, Disponibilidade, Autenticidade, Confiabilidade, Responsabilidade e Não Repúdio.

A segurança da informação no CeIMNa, diz respeito à proteção de determinados dados, com a intenção de preservar seus respectivos valores para a OM. Podemos

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

entender como informação todo o conteúdo ou dado valioso, que consiste em qualquer conteúdo com capacidade de armazenamento ou transferência, que serve a determinado propósito e que é de utilidade do ser humano. Atualmente, a informação digital é um dos principais produtos de nossa era e necessita ser convenientemente protegida. No CeIMNa, a segurança da informação está estruturada de acordo com a Ordem Interna nº 02-10C, DGMM-0540, EMA-411, EMA-414 e EMA-416.

b) Gestão por Processos

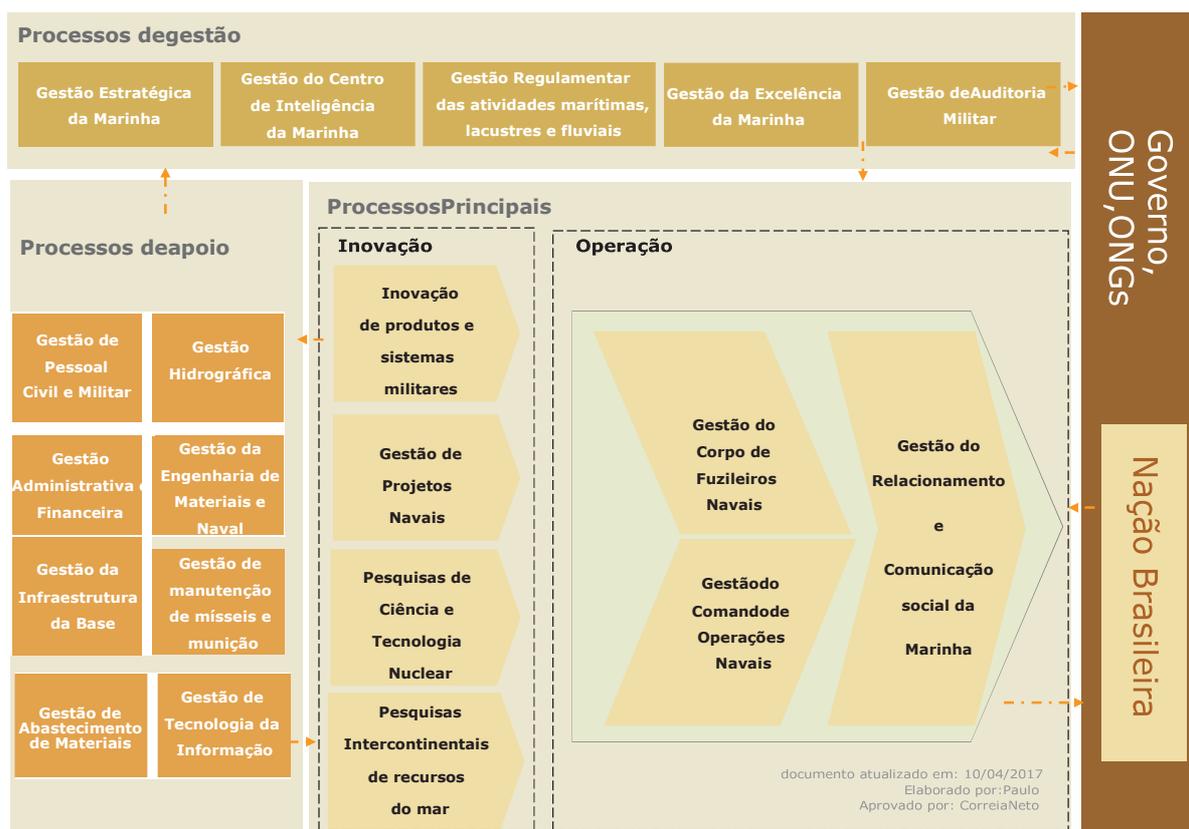
I. Modelagem:

Compreende:

- Estruturação da cadeia de valor.
- Desdobramento da cadeia de valor.
- Mapeamento dos processos.
- Definição dos requisitos aplicáveis aos processos, considerando também os advindos das partes interessadas.

A modelagem de processos no CeIMNa permite entender o funcionamento interno da organização – de ponta a ponta – e para isto, utiliza algumas ferramentas como: organogramas, diagramas de mapeamento de macro e microprocessos, dentre outros, que fornecem a visão das atividades executadas pela força de trabalho no dia a dia, criando uma base para estudos, melhoria dos processos, estimativas de custos e melhor compreensão para possibilitar melhorias. No CeIMNa, a segurança da informação está estruturada de acordo com a SGM-107 (6ª Revisão) e o EMA-134.

A cadeia de valor ou de processos reflete a forma como a MARINHA DO BRASIL organiza os seus diversos macroprocessos, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e assegurar seu posicionamento estratégico atual e futuro. A figura a seguir representa a cadeia de valor da Marinha do Brasil.



II. Projeto:

Compreende:

- Análise e melhoria dos processos, considerando a eficiência, a eficácia e a produtividade dos mesmos e da aplicação de recursos, assim como métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência.
- Incorporação de novas tecnologias.
- Definição dos indicadores de processos.
- Identificação e desenvolvimento das competências necessárias atuais e futuras.
- Avaliação dos riscos dos processos.
- Implantação do novo processo ou do processo redesenhado ou remodelado.

Em face do novo foco de gestão voltado para abordagem de processos, o CeIMNa percebeu a necessidade de gerir suas atividades por meio da gestão por processos. Foi-

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

se o tempo em que a gestão funcional visualizava apenas as funções individualizadas e hierarquizadas das atividades, em que apenas os encarregados possuíam uma visão mais global. Atualmente, com a globalização, a competitividade e a normatização da gestão da qualidade, do meio ambiente, da saúde e da segurança do trabalho, exige-se que a força de trabalho tenha uma visão global da OM e, sobretudo, tenham objetivos claros e bem definidos para otimização dos processos e maior sinergia. No CeIMNa, o projeto de gestão está estruturado de acordo com a SGM-107 (6ª Revisão), o EMA-134, o PEO e o PMGes.

III. Análise da Estrutura Organizacional:

Compreende:

- Definição de autoridade e responsabilidade.
- Planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, no curto e longo prazo, considerando a produtividade dos processos.
- Definição de novas modalidades de trabalho.
- Compatibilização entre a estrutura atual com o dimensionamento desejado.

A estrutura organizacional do CeIMNa foi delineada de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos para atender as prioridades da Marinha do Brasil com a intenção de promover um ambiente flexível, criativo e inovador, atuando com eficiência para cumprir com a missão de apoiar, orientada para as OMAp (cliente). No CeIMNa, a estrutura organizacional está estruturada de acordo com a Portaria 43/2011 (Regulamento - ComOpNav), Portaria nº 16/2015 (Regimento Interno), SGM-107 (6ª Revisão), EMA-134, o PEO e o PMGes.

IV. Gerenciamento:

Compreende:

- Padronização.
- Controle, incluindo indicadores de processos.

No CeIMNa, medimos o desempenho dos processos para garantir sua eficiência e para

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

gerenciá-los, a fim de garantir a satisfação dos clientes com os produtos e serviços resultantes desses processos. Esses são os focos dos esforços empreendidos para estabelecer indicadores, instrumentos de medição e os planos de ação necessários. No CeIMNa, o gerenciamento está estruturado de acordo com a DGPM-313, DGPM-320, DGPM-322, nas Ordens Internas nº 50-01E, nº 50-02A e nº 50-14A e o PEO.

c) Produto

I. Desenvolvimento de Produtos:

Compreende:

- Avaliação do negócio.
- Definição do escopo.
- Projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias.
- Monitoramento do projeto de desenvolvimento.
- Lançamento.
- Acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos.

Reconhecer a necessidade da inovação em produtos como forma de aumento da competitividade para qualquer organização é fator primordial. Não é novidade que desenvolver produtos é um dos processos-chave para a competitividade. No entanto, movimentos de aumento da concorrência, rápidas mudanças tecnológicas, diminuição do ciclo de vida dos produtos e maior exigência por parte dos consumidores exigem das organizações agilidade, produtividade e alta qualidade que dependem necessariamente da eficiência e eficácia das empresas nesse processo. No CeIMNa, procura-se seguir as orientações contidas na SGM-107 (6ª Revisão) e EMA-134.

4.8. Geração de Valor

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das *partes interessadas*. O tema deste fundamento é: resultados sustentáveis.

a) Resultados Sustentáveis

I. Geração de Resultados Econômico-Financeiros:

- Estrutura:
 - Composição do endividamento.
 - Endividamento.
 - Endividamento oneroso.
 - Imobilização.
- Liquidez:
 - Liquidez corrente.
 - Liquidez geral.
 - Liquidez seca.
- Atividade:
 - Ciclo financeiro.
 - Fluxo de caixa.
 - Prazo médio de renovação de estoques.
 - Prazo médio do pagamento de compras.

O controle de gastos e a observação e controle sistemático do índice de liquidação de recursos no SIAFI permitiu o excelente aproveitamento de recursos alocados, representando maior transparência dos indicadores da execução financeira e de todos os processos referentes ao orçamento. A falta de regularidade no atendimento das programações financeiras a que foi submetida à Administração Pública em 2016, não impediu que o cumprimento das metas programadas para as ações da execução orçamentária, no exercício, pudesse ser atingido. No CeIMNa, a geração de resultados econômico-financeiros está estruturada no Relatório de Gestão, SGM-301 (7ª Revisão), SGM- 107 (6ª Revisão) e EMA-134. O principal indicador relativo ao desempenho

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

operacional econômico-financeiro do CelMNa, está citado na tabela abaixo:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
IndLliqCred	Liquidação dos Créditos	> 80%	Trimestral

II. Geração de Resultados Ambientais:

Podem ser:

- Índice de consumo de água.
- Índice de consumo de energia.
- Índice de consumo de papel.
- Índice de disposição de resíduos sólidos.
- Índice de investimentos em áreas verdes.
- Índice de investimento em gestão de resíduos.
- Índice de qualidade doar.
- Índice de redução de cobertura vegetal.
- Nota da aplicação dos indicadores Ethos.
- Taxa de áreas reflorestadas.

Como fruto das diversas reuniões realizadas, foram estabelecidas algumas metas para serem trabalhadas e os seguintes objetivos foram alcançados: criação de um setor específico de meio ambiente voltado ao desenvolvimento das atividades de gestão ambiental da OM, com canal de acesso direto ao Comando; elaboração de um planejamento voltado para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) com a identificação de impactos ambientais decorrentes da atividade da OM; capacitação dos membros do SGA, para posterior disseminação na OM; implantação de um calendário ambiental em que toda tripulação seja envolvida; reavaliação dos impactos ambientais utilizando o princípio básico da Matriz de Leopoldo; estabelecimento do Programa de Gestão Ambiental; estabelecimento de novos objetivos e prioridades de proteção ambiental; elaboração de indicador de desempenho para medir e acompanhar os níveis de conformidade e não conformidade com a política ambiental da OM; criação de um programa de gerenciamento de resíduos, que inclui, além da coleta seletiva de lixo e sua destinação para cooperativas de catadores, procedimentos para recolhimento, transporte e destinação adequada de

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CelMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

resíduos sólidos não classificados como “recicláveis”; elaboração de indicador de desempenho para medir e acompanhar a quantidade de atividades voltadas para o Sistema de Gestão Ambiental, tendo como meta mantê-la acima de 80%; e obtenção de conformidade com as obrigações cadastrais e de prestação de informações ambientais sobre as atividades desenvolvidas sob o controle e fiscalização do IBAMA, por meio do Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e Utilizadoras de Recursos Ambientais (CTF/APP), recebendo o Certificado de Regularidade (CR) em 05 de fevereiro de 2018. No CeIMNa, a geração de resultados ambientais está estruturada nas Normas Técnicas Ambientais nº 01, nº 02, nº 03, na Ordem Interna nº 10-05F e SGM-107 (6ª Revisão).

O principal indicador relativo ao desempenho operacional Sistema de Gestão Ambiental CeIMNa, segue abaixo:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
IndDesSGA	Desempenho do Sistema de Gestão Ambiental.	> 80%	Anual

III. Geração de Resultados Sociais:

- Conformidade legal e regulamentar
- Exposição positiva na mídia.
- Danos à segurança na mídia.
- Danos à segurança da população ou usuários.
- Índice de acessibilidade.
- Índice de Desenvolvimento Humano.
- Índice de geração de renda.
- Índice de imagem junto à sociedade.
- Índice de redução da desigualdade social.
- Nota da aplicação dos Indicadores Ethos,
- Retorno dos Programas Sociais.
- Uso de MPE (Micro e Pequenas Empresas) e fornecedores locais.

Como geração de resultados sociais, foram criados diversos Programas de Melhoria, tais como o programa Acessibilidade que, dentre outros, contempla a construção de rampas e um sanitário acessível, destinado ao uso por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida; o programa Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho; e o programa de Desenvolvimento Social que inclui uma Ação caritativa, voluntária, do Centro de Intendência da Marinha em Natal na Missão Atalaia que apoia doentes e idosos. No CeIMNa, o tratamento de impactos sociais está estruturado conforme Ordem Interna nº 10-05D e DGPM-501 - Normas sobre Assistência Integrada na MB (6ª Revisão).

IV. Geração de Resultados Relativos aos Clientes:

- Índice de imagem junto aos clientes de mercados.
- Índice de satisfação dos clientes.
- *Marketshare*.
- Manifestações negativas graves.
- *Net Promoter Score*.
- Recorrência de reclamações.
- Taxa de cobertura de clientes atendidos com os produtos.
- Taxa de crescimento da base de clientes.
- Taxa de novos clientes.
- Taxa de reclamações.
- Taxa de rejeição.

Como geração de resultados relativos aos clientes, o CeIMNa otimizou as demandas recebidas pelas OMAp, implementou a modelagem e o mapeamento de processos, reduzindo o *lead time*, sobretudo, no que se refere ao atendimento das requisições de material, obtenção e execução financeira. Isso trouxe acréscimo positivo ao resultado da pesquisa de atendimento aos clientes. No CeIMNa, essa geração de resultados relativos aos clientes vem seguindo as instruções dispostas nas SGM-102 e SGM-107 (6ª Revisão). Alguns dos indicadores relativos ao desempenho operacional da gestão dos

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

clientes da CeIMNa, estão citados na tabela abaixo:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
INSIS	Nível de Serviço de Itens de Subsistência	> 90%	Mensal
INSCLG	Nível de Serviço de Itens de CLG	> 90%	Mensal
INSFardPart	Nível de Serviço de Itens de Fardamento Particular	> 80%	Mensal
IEXEC	Tempo Atend. SOLEMP	< 3 dias	Mensal
IPO	Índice de Produtividade de Obtenção	> 0,9	Anual
ICP	Índice de Exatidão de Pagamento de Pessoal	< 20%	Mensal

V. Geração de Resultados Relativos a Força de Trabalho:

- Absenteísmo.
- Avanço na carreira.
- Desempenho Individual.
- Desempenho das equipes.
- Desenvolvimento de líderes.
- Efetividade da comunicação.
- Incremento de competências.
- Índice de aproveitamento interno.
- Índice de clima organizacional.
- Índice de eficácia do desenvolvimento.
- Índice de cumprimento do Programa Anual de Capacitação.
- Produtividade das equipes.
- Remuneração total competitiva.
- Rotatividade geral.
- Rotatividade voluntária.
- Satisfação com a liderança.
- Sucessores por posição.
- Taxa de acidentes com afastamento.
- Taxa de acidentes sem afastamento.
- Taxa de frequência de acidentes.

b) Taxa de gravidade

Como geração de resultados relativos à força de trabalho, o CeIMNa conseguiu elevar e manter o nível de conhecimentos técnicos para a execução das tarefas; manter em excelente nível a taxa de absenteísmo, acidentes de trabalho, rotatividade voluntária, clima organizacional, dentre outros índices que são de grande importância para o resultado geral no apoio prestado às OMAp. Esses resultados vêm seguindo as instruções dispostas na SGM-107 (6ª Revisão) e no EMA-134. Os principais indicadores relativos ao desempenho operacional da gestão da força de trabalho do CeIMNa, estão citados na tabela abaixo:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
IAbOM	Índice de Absenteísmo	< 30%	Mensal
IATDO	Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais	< 40%	Anual
IDFunc	Desempenho Funcional	> 9,5%	Semestral
IAPDAJ	Acompanhamento de Processos Disciplinares e Ações Judiciais	< 10%	Semestral
ICFT	Capacitação da Força de Trabalho	> 30%	Anual
ICORG	Clima Organizacional	> 85%	Semestral
IndMotFT	Motivação da Força de Trabalho	< 9,0	Semestral
IndQTec	Qualificação Técnica do Pessoal	> 20%	Semestral
IDVFT	Desligamento voluntário da Força de Trabalho	< 5%	Anual
IndLid	Identificação e Desenvolvimento de novos líderes	>20%	Anual

I. Geração de Resultados Relativos aos Fornecedores:

- Conformidade com Acordo de Nível de Serviço.
- Entregas perfeitas.

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

- Índice de atendimento aos requisitos dos fornecedores.
- Índice de fornecedores desenvolvidos.
- Índice de fornecedores homologados por suprimento crítico.
- Índice de melhorias da qualidade dos produtos fornecidos.
- Satisfação dos fornecedores.
- Taxa de desenvolvimento da cadeia produtiva.

A geração de resultados relativos aos fornecedores, embora ocorram picos sazonais, superam as expectativas, uma vez que o volume de compras é atendido com qualidade assegurada e a economia realizada no período de um ano, descontada a inflação, é superior às metas de produtividade de obtenção. Ressalta-se, ainda, que os fornecedores têm mantido um bom nível de envolvimento e comprometimento com os Valores e Princípios da organização. No CeIMNa, esses resultados seguem as instruções dispostas nas Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos - SGM- 102 (4ª Revisão), SGM-107 (6ª Revisão) e EMA-134.

II. Geração de Resultados dos Produtos e Processos:

- Capacidade utilizada.
- Conformidade de processo.
- Conformidade de produto.
- Duração de falha.
- Entregas perfeitas.
- Exposição a riscos operacionais.
- Frequência de falha.
- Grau de vulnerabilidade dos conhecimentos.
- Índice de atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Índice de cumprimento do plano estratégico.
- Índice de evolução da cultura desejada.
- Índice de riscos mitigados.

- Perdas.
- Retorno dos projetos de inovação.
- Retrabalho.

A geração de resultados dos produtos e processos, no CeIMNa, é fruto da avaliação da conformidade que é um processo de tratamento sistêmico e sistematizado, com regras pré-estabelecidas, devidamente acompanhado e avaliado por meio de indicadores de desempenho, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço, atende a requisitos pré-estabelecidos por normas ou regulamentos, com o menor custo possível. No CeIMNa, esses resultados vêm seguindo as instruções dispostas nas Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos - SGM-102 (4ª Revisão), SGM-107 (6ª Revisão), SGM-201(6ª Revisão), EMA-134 e PEO.

Os principais desempenhos operacionais relativos a gestão dos processos da CeIMNa são medidos pelos seguintes indicadores:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
IndLiqCred	Índice de Liquidação de Créditos	> 80%	Trimestral
IPO	Índice de Produtividade de Obtenção	> 0,9	Anual
IEXEC	Tempo Atend. SOLEMP	< 3 dias	Mensal
IndRPTec	Renovação do parque tecnológico	> 20%	Anual
IndLTAbast	Indicador de Lead Time no Abastecimento	< 5dias	Mensal
IndSSP-ELNat	Satisfação com a Solução dos Problemas pelo ELNat	> 9,5	Semestral
IndSEcoG	Economia Gerada	> 2	Semestral
ICP	Índice de Exatidão de Pagamento	< 20%	Mensal
INSFardPart	Serviço de Itens de Fardamento Particular	> 80%	Mensal
IMEL	Economia das Licitações	> 20%	Semestral

5. GESTÃO (GOVERNANÇA)

A Gestão do CeIMNa é baseada em um sistema pelo qual as OMAp e demais OM da MB, participantes do Sistema de Abastecimento, se relacionam visando implementar as boas práticas de governança corporativa convertendo princípios básicos de gestão em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar os valores da organização.

Tem como princípios básicos:

- **Transparência** - consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- **Equidade** – caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de Contas (*accountability*)** - os agentes de governança prestam contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Os principais fóruns ou rituais da gestão, incluindo grupos de trabalho do CeIMNa estão descritos a seguir:

	QUEM	PAPEL	PERIODICIDADE
CONSELHO GESTÃO E CONTROLE INTERNO	Diretor; Vice-Diretor; Consultor Técnico; Consultor Específico; Enc. Div.; e Enc. Seção.	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar a Direção na administração econômico-financeira e gerencial e no desenvolvimento organizacional, mediante planejamento, programação, controle e fiscalização da aplicação de recursos postos à sua disposição ou dos quais é responsável. 	Reuniões Mensais
Comitê de Gestão Organizacional do Programa Netuno	Diretor; Vice-Diretor; Enc. Div. Abastecimento; Enc. Div. Finanças; Enc. Div. Obtenção; Enc. Div. Pagamento; e Enc. Div. Administração.e Enc. Seção.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzir atividades de cunho operacional necessárias à consecução das diretrizes de gestão. 	De 2 a 3 reuniões anuais, conforme necessidade.

Comissão de vistoria, avaliação e destinação (CVAD)	Oficial responsável e representantes da Força de Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceder à vistoria, a avaliação e a destinação definitiva ou temporária do material cadastrado e do material em estoque para fornecimento. 	Semestral ou conforme determinação do Diretor
Comissão Interna de Gerenciamento de Riscos Organizacionais	Diretor; Vice-Diretor; Assessor de Controle e capacitação; Enc. Div.; e representantes da Força de Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe responsável por Identificar, Analisar, Avaliar, Tratar e Monitorar os Riscos Organizacionais, obtendo informações necessárias para a elaboração dos Planos de Gerenciamento de Riscos Estratégicos e Setoriais da Organização. 	Reuniões Mensais

6. GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados neste Manual, não tendo a pretensão de normatizar a terminologia.

† **ACESSIBILIDADE:** Propiciar a acessibilidade significa facilitar o acesso aos *produtos*, serviços, *processos*, informações ou instalações da *organização* a pessoas com necessidades especiais que a sociedade ou a própria *organização*, por razões humanitárias, reconhecem que tenham limitações para deles se beneficiarem.

† **ACESSIBILIDADE ÀS INFORMAÇÕES:** Possibilitar que pessoas, internas e externas, possam acessar as informações quando necessário, respeitando os aspectos referentes à confidencialidade.

† **ACESSIBILIDADE ÀS INSTALAÇÕES:** Possibilitar que pessoas, internas e externas, com deficiências ou necessidades diferenciadas possam acessar as instalações da *organização* quando necessário, quando pertinente.

† **ASPECTOS CULTURAIS:** Características que diferenciam uma *organização* e sua *força de trabalho*, e a torna única.

† **ATIVOS INTANGÍVEIS:** Bens e direitos, não palpáveis, reconhecidos pelas *partes interessadas* como “patrimônio” da *organização* e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: a marca, sistemas e *processos*.

† **ATRIBUTO:** Característica de um objeto, evento ou fenômeno em estudo. Pode não ser mensurável (p.ex., beleza). Especificamente para atributos do sistema de medição, refere-se ao que se convencionou chamar de classes de indicadores: satisfação, insatisfação, fidelidade, sistema de trabalho, segurança, qualidade de vida, dentre outros.

† **CADEIA DE SUPRIMENTO:** Fluxo de informações e de *produtos*, que vai do *fornecedor* ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros.

† **CADEIA DE VALOR:** Conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para as *partes interessadas*. Inclui *processos* relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

† **CLIENTE:** *Organização*, pessoa ou entidade que se beneficia de um produto, objeto da *organização*. Exemplos: consumidor, usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o *produto* da *organização* como insumo), beneficiário, sociedade (quando recebe *produtos* da *organização*) e outros.

† **COMPETÊNCIAS:** Conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões relacionadas às pessoas.

† **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de pressupostos criados, desenvolvidos ou descobertos, num processo de aprendizagem coletiva, ou seja, uma teia de significados tecida pelas próprias pessoas (adaptado de Clifford Geertz). Além disso, é o modo de percepção da realidade, do fazer, do espírito da *organização* e dos modelos mentais das pessoas que a compõem. Ela é formada por práticas, símbolos, hábitos, rituais, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargões e clima organizacional. A *cultura organizacional* envolve artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores, verdades).

† **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:** Aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as *gerações futuras* atenderem às suas próprias. A convergência entre os propósitos econômicos, ambientais e sociais, que privilegiam a conservação e a perenidade dos mesmos, constitui a base do *desenvolvimento sustentável*.

† **DIREÇÃO:** Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da *organização*.

† **DIRETRIZES:** Orientações, guias, premissas definidas pelo Conselho de Gestão ou instância controladora para orientar o negócio e as estratégias da organização.

† **ECOEFIÊNCIA:** Entrega de bens e serviços com preços competitivos, que satisfazem as necessidades humanas e trazem qualidade de vida, reduzindo impactos ambientais desses bens e serviços e de seus processos produtivos, em todo o ciclo de vida, para um nível, no mínimo, em linha com a capacidade estimada do Planeta Terra suportar.

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

Nota: Os sete elementos básicos nas práticas das *organizações* que operam de forma ecoeficientes são:

- redução do consumo de materiais com bens e serviços;
- redução do consumo de energia com bens e serviços;
- redução da dispersão de substâncias tóxicas;
- intensificação da reciclagem de materiais;
- maximização do uso sustentável dos recursos naturais;
- extensão da durabilidade dos produtos;e
- agregação de valor aos bens e serviços.

† **ECOSSISTEMA:** Elementos, vivos ou não vivos, orgânicos ou inorgânicos, que mantêm uma relação de interdependência contínua e estável, para formar um todo unificado que realiza trocas de matéria e energia, interna e externamente. É considerado como a unidade ecológica. O conjunto de todos os *ecossistemas* do planeta forma a biosfera, ou seja, a parte do planeta que abriga a vida.

† **EFICIÊNCIA:** Relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados.

† **EFICÁCIA:** Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados alcançados.

† **ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS:** Atividade realizada para criar oportunidades de diálogo entre a *organização* e uma ou mais de suas partes interessadas, visando fornecer uma base sólida para as decisões da *organização*. (NBR 26000:2010)

† **ESTRATÉGIA:** Caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da *organização* e realizar sua *visão*.

† **EXTERNALIDADES:** Efeitos sociais, ambientais e econômicos, que envolvem a imposição involuntária de custos ou de benefícios sobre terceiros sem que estes tenham oportunidade de participar da decisão. Há dois tipos de *externalidades*: a negativa, como, por exemplo, a poluição do ar causada por uma empresa; e a positiva, como estímulo à economia regional por resultado da existência dessa mesma empresa.

† **FORÇA DE TRABALHO:** Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da *organização*. Exemplos: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros.

† **FORNECEDOR:** *Organização*, pessoa ou entidade que fornece um produto para a *organização*. Exemplos: produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, prestador de serviço, profissional liberal, sociedade (quando fornece *produtos* da coletividade).

† **GOVERNANÇA:** Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é o sistema pelo qual as empresas e demais *organizações* são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

† **INDICADORES:** Também denominados “indicadores de desempenho”, são informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de *eficiência*, *eficácia* ou nível de satisfação, e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de *clientes*, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente, prêmio de reconhecimento criterioso.

† **INOVAÇÃO:** Características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em *produtos* e *processos* da *organização*, com valor percebido pelas partes interessadas. É definida pela seguinte equação: Inovação = Ideia + Ação + Resultados, sendo: (i) *ideia* está relacionada com a invenção que é essencial, mas, ainda, não é uma inovação. Esta só ocorre depois de cumpridas às outras duas etapas; (ii) *ação* compreende as decisões e atividades de desenvolvimento e implementação da ideia; (iii) *resultados* devem ser positivos para controladores e demais partes interessadas, com responsabilidade Social e por um prazo razoável, isto é, que apresentem benefícios por algum período de tempo, até que a inovação seja aperfeiçoada ou substituída por outra.

† **LEGADO:** Algo transmitido ou adquirido, mas não como herança. É algo deixado para um todo (planeta, sociedade, comunidade, organização, área) e não somente para uma pessoa.

† **LIÇÕES APRENDIDAS:** Conhecimento obtido a partir da vivência de experiências, possibilitando a geração de modificação de um comportamento individual ou coletivo seja este no nível estratégico, tático ou operacional da *organização*. As lições aprendidas contemplam tanto as boas práticas e iniciativas, assim como as experiências que não deram certo.

† **METAS:** Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

† **MISSÃO:** Razão de ser de uma *organização*. Compreende as necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades.

† **MODELO DE GESTÃO:** Representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão (costumes, valores, processos, ferramentas e sistemas que orientam a gestão) de uma organização e tem a capacidade de predizer o impacto nas modificações desses elementos (Pagliuso, Cardoso e Spigel). De forma mais simples, maneira como a empresa se organiza, em termos de processos e atividades, para realizar o seu *Modelo de Negócio*.

† **ORGANIZAÇÃO:** Companhia, corporação, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

† **PADRÃO:** Regras de funcionamento dos *processos*. Essas regras podem ser encontradas na forma de políticas, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas ou normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução dos *processos*.

† **PARTE INTERESSADA:** *Organização*, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma *organização*. A maioria das *organizações* apresenta as seguintes classes de partes interessadas: *clientes*, *força de trabalho*, acionistas, mantenedores ou proprietários, *fornecedores* e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da *organização*.

† **PROCESSO:** Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em *produtos* (saídas).

† **PRODUTO:** Resultado de atividades ou *processos*. Considerar que: o termo “produto” pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações entre outros, ou uma combinação desses elementos. Um produto pode ser tangível (por exemplo, mercadorias ou serviços) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceito), ou uma combinação; e um produto pode ser intencional (por exemplo, para colocar no *mercado* ou para consumo interno) ou não intencional (por exemplo, um subproduto indesejável).

† **QUALIDADE:** Totalidade de características de uma entidade (atividade, processo ou produto), *organização*, ou uma combinação destes, que lhes confere capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos *clientes* e demais *partes interessadas*.

† **REDE:** Conjunto de *organizações*, pessoas ou elementos interligados.

† **REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE:** Informação quantitativa, considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade de um resultado alcançado, no *mercado* ou no *setor de atuação*, considerando as *estratégias* da *organização*.

Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de *organizações* consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de *organizações* congêneres em *mercados* mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros líderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no *mercado*, no *setor de atuação* ou fora dele, ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é *referencial de excelência*.

† **REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA:** Resultado, *organização*, processo ou produto considerado entre os melhores do mundo em uma classe.

† **REQUISITO DE PARTE INTERESSADA:** Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de *parte interessada*. Também chamados de “*requisitos* de desempenho relativos às *partes interessadas*”, podem ser expressos por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como, por exemplo, *metas* compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros.

Nota: o nível de desempenho associado a *requisito* de *parte interessada* é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao *requisito*, incluindo a forma de *metas* que o mensurem. O nível de um *requisito* desse tipo pode ser estabelecido diretamente por *parte interessada*, para expressar quantitativamente uma necessidade ou expectativa

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

(ex.: 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue, 10% de investimentos em novos *produtos* esperados pelo *controlador*). Pode também ser estabelecido pela própria *organização*, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das *partes interessadas* em *requisitos* (ex.: rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (ex.: tempo máximo de espera em fila, um nível mínimo de rentabilidade, um nível de investimento mínimo em capacitação, um nível de redução de acidentes a ser perseguido, um nível de aumento de satisfação a ser buscado) e comunicado à *parte interessada*. Qualquer que seja a forma de expressão do *requisito* espera-se que a *organização* seja capaz de obter e demonstrar a satisfação dos principais anseios das partes interessadas.

† **VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS:** Aspectos fundamentais em torno dos quais se estrutura a *organização*. Eles representam a cultura e as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da *organização* acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na *organização*, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de *padrão* de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

† **VISÃO:** Estado que a *organização* deseja atingir no futuro. A explicitação da Visão busca propiciar um direcionamento para a *organização*.

7. DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

- EMA-130 Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha - Vol. I - Instruções Básicas (4ª Revisão - Mod-1)
- EMA-130 Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha - Vol. II - Listas de Verificação (2ª Revisão - Mod-4)
- EMA-134 Manual de Gestão Administrativa da Marinha
- EMA-137 Doutrina de Liderança da Marinha (1ª Revisão - Mod-1)
- EMA-138 Normas para o Serviço de Informações ao Cidadão no âmbito da Marinha do Brasil (SIC-MB) (1ª Revisão)
- EMA-334 Manual de gerenciamento de crise em tempo de paz
- EMA-352 Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência (1ª Revisão)

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

- EMA-411 Manual de Publicações da Marinha (6ª Revisão)
- EMA-414 Normas para a Salvaguarda de Materiais Controlados, Informações, Documentos e Materiais Sigilosos na Marinha (1ª Revisão)
- EMA-416 Doutrina de Tecnologia da Informação da Marinha (1ª Revisão - Mod-2)
- DGPM-101 Normas para os Cursos e Estágios do Sistema de Ensino Naval (SEN) (7ª Revisão – Mod-2)
- DGPM-201 Normas sobre Planejamento, Lotação, Capacitação e Controle do Pessoal Civil (4ª Revisão – Edição 2011)
- DGPM-313 Normas para Avaliação e Seleção de Militares, Organização, Funcionamento e Procedimentos da Comissão de Promoções de Praças, Aplicação da Quota Compulsória, Alteração de Dados Cadastrais e Cômputo e Registro de Tempos (2ª Revisão – Edição 2012)
- DGPM-319 Normas para a Conduta Ético-Militar e Atividades Sociais no Âmbito Militar (1ª Edição - 2000 – Mod-2 -2011)
- DGPM-320 Normas para Proposta de Concessão de Medalha de Distinção a Militares e Servidores Civis da MB (1ª Edição -2000)
- DGPM-322 Normas para Concessão de Citações Meritórias ao Pessoal Militar da MB (1ª Edição - 2001 - Mod2 - 2015)
- DGPM-501 Normas sobre Assistência Integrada na MB (6ª Revisão – Edição 2014)
- DGMM-0540 Normas de Tecnologia da Informação da Marinha
- SGM-102 Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos NOLAM (4ª Revisão)
- SGM-107 Normas Gerais de Administração (Volume I 6ª Revisão)
- SGM-201 Normas para execução do Abastecimento (6ª Revisão - Mod-4)
- SGM-301 Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade (7ª Revisão - Mod-1)
- SGM-302 Normas sobre Pagamento de Pessoal (5ª Revisão - Mod-1)
- SGM-306 Normas sobre Caixa de Economias (2ª Revisão)
- SGM-601 Normas Sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas na Marinha (5ª Revisão)
- ARMADAINST nº 32-01 - Instruções para Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil (MB)
- Portaria nº 43/2011 (Regulamento CeIM -ComOpNav)
- Portaria nº 16/2015 (Regimento Interno do CeIMNa)
-

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
---	------------------------------------	-------------------------------------

- Portaria nº 17/2017
- Planejamento Estratégico Organizacional – PEO
- Plano de Melhoria da Gestão (PMGes)
- Memorando nº 24/2001, do GCM
- Memorando nº 4/2010, do GCM
- Memorando nº 20-1/2007, do Com3ºDN
- Ordem Interna nº 01-02A Sistemática de tomada de decisão
- Ordem interna nº 01-03A Assessoria de Controle
- Ordem interna nº 01-04E Delegação de competência
- Ordem Interna nº 01-05A Riscos Organizacionais
- Ordem Interna nº 01-06 Lema do CeIMNa
- Ordem interna nº 01-07 Bandeira de Faina do CeIMNa
- Ordem Interna nº 01-08 Ouvidoria
- Ordem interna nº 02-05G Militar e Servidor Civil Padrão
- Ordem interna nº 02-08C Conselho de Gestão
- Ordem Interna nº 02-10C Organização e funcionamento dos serviços de Secretaria e de Comunicações
- Ordem Interna nº 02-11B Instrução de segurança das informações digitais
- Ordem Interna nº 10-01F Recebimento, armazenamento, fornecimento e controle de material do SAbM
- Ordem Interna nº 10-03F Funcionamento do Posto de Distribuição de Uniforme - PDU
- Ordem Interna nº 10-04E Normas para o funcionamento da Seção de Combustíveis, Lubrificantes e Graxas (CLG)
- Ordem Interna nº 10-05F Implantação, acompanhamento do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) do CeIMNa, e estabelecimento de normas e procedimentos para supervisionar a coleta, o gerenciamento e a destinação adequada do lixo comum e resíduos recicláveis)
- Ordem Interna nº 20-01C Procedimentos para aquisição e contratação
- Ordem Interna nº 50-01E Deveres e atribuições do pessoal de serviço
- Ordem Interna nº 50-02A Viaturas Administrativas
- Ordem Interna nº 50-07C Gerenciamento da Caixa de Economias
- Ordem Interna nº 50-11 Conservação de energia elétrica
- Ordem Interna nº 50-14A Adestramento
- Procedimento nº 01-01A Prêmio BRAVO-ZULU
- Procedimento nº 01-02A Conheça o Intendêncio

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
---	------------------------------------	-------------------------------------

- Procedimento nº 01-03 Programa de Criatividade e Inovação
- Procedimento nº 01-04A Programa Integrando
- Procedimento nº 01-07A Programa Sitrep da Direção
- Procedimento nº 01-08A Programa Cultural
- Norma Técnica Ambiental nº 01 **Norma Técnica Ambiental para a Coleta e o Transporte de Amostras de Derramamento de Óleo e seus Derivados**
- Norma Técnica Ambiental nº 02 **Sistema de Gestão Ambiental nas Organizações Militares de Terra**
- Norma Técnica Ambiental nº 03 **Plano de Emergência Individual (PEI) para as Organizações Militares de Terra**
- Norma Técnica Ambiental nº 04 **Auditoria Ambiental nas Organizações Militares de Terra**
- Norma Técnica Ambiental nº 05 **Plano de Emergência de Navio para Poluição por Óleo - PENPO**
- Norma Técnica Ambiental nº 06 **Separação dos Resíduos Recicláveis Descartados pelas OM da MB**
- Norma Técnica Ambiental nº 07 **Controle do uso do amianto na MB**
- Norma Técnica Ambiental nº 08 **Participação da Autoridade Marítima na Gestão da Zona Costeira**
- Norma Técnica Ambiental nº 09 **Elaboração de Laudo Técnico Ambiental**

8. SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES

Este Manual, quanto à política de segurança da informação, terá sigilo ostensivo, sendo de distribuição livre a quem interessar.

Responsável pela elaboração: Sistema de Gestão CeIMNa	Classificação: Ostensivo	Aprovador: CF (IM) Delmar
--	-----------------------------	------------------------------

9. HISTÓRICO DAS ALTERAÇÕES

Em função do alinhamento deste documento com a nova edição do Guia de Referência da Gestão para Excelência – 21ª Edição, este Manual encontra-se em sua primeira revisão. A cada revisão no procedimento, a tabela a seguir deverá ser preenchida de forma a manter o histórico das alterações.

Data (Data da revisão, dd/mm/aa).	Nº revisão (Mesmo número da revisão vigente no cabeçalho)	Item (Referência aos capítulos)	Descrição (Descrever sucintamente a natureza da revisão)
15/08/2018	1ª	4.2	Revisão do conceito do Compromisso com as Partes Interessadas.
		4.2 – <u>a</u> - I	Inclusão de outros órgãos componentes das Partes Interessadas
		4.2 – <u>a</u> - III	Inclusão de outros órgãos componentes das Partes Interessadas e atualização dos Indicadores
		4.2 – <u>b</u> - I	Inclusão de outros meios nos Canais de Relacionamento
		4.2 – <u>c</u> - II	Revisão do conceito do Relacionamento com o cliente.
		4.2 – <u>d</u> - I	Inclusão de itens na composição do Desenvolvimento de Fornecedores.
		4.2 – <u>d</u> - III	Atualização dos Indicadores
		4.2 – <u>e</u> - III	Inclusão de itens na composição do Desenvolvimento da Força de Trabalho.
			Revisão do conceito do Desenvolvimento da Força de Trabalho.
		4.3 – <u>a</u> - I	Inclusão de itens na composição do Diagnóstico.
		4.3 – <u>a</u> - II	Inclusão de itens na composição da Implementação de Melhorias.
		4.3 – <u>a</u> - III	Inclusão de itens na composição do Compartilhamento das Melhorias
		4.3 – <u>d</u> - IV	Inclusão de item na composição da Medição
		4.5 – <u>e</u> - I	Inclusão de itens na composição da Identificação de Novos Líderes e Sucessores
		4.5 – <u>e</u> - II	Inclusão de itens na composição da Preparação de Novos Líderes e Sucessores
		4.6 – <u>a</u> - I	Inclusão de itens na composição do Planejamento
		4.6 – <u>b</u> - I	Inclusão de item na composição da Prevenção de Impactos Ambientais

MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO

		4.6 – <u>c</u> - III	Atualização dos Indicadores
		4.7 – <u>a</u> - I	Revisão de itens na composição do Desenvolvimento dos Sistemas de Informação e Comunicação
		4.8 – <u>a</u> - I, II e IV	Atualização dos Indicadores
		4.8 – <u>b</u>	Atualização dos Indicadores
		4.8 – <u>b</u> - II	Atualização dos Indicadores
		5	Atualização do Quadro das Comissões/Equipes
		6	Exclusão dos itens: Conhecimentos mais importantes e Gerações Futuras



***“Viva à Intendência!
CeIMNa, gestão com excelência!”***