



MINISTÉRIO DA DEFESA  
GABINETE DO MINISTRO  
Esplanada dos Ministérios – Bloco “Q” – 9º andar  
70049-900 – Brasília/DF  
Tel.: (61) 3312-8707 – [ministro@defesa.gov.br](mailto:ministro@defesa.gov.br)

OFÍCIO N° 26350/GM-MD

Brasília, na data de assinatura.

A Sua Excelência o Senhor  
Deputado Federal LUCIANO BIVAR  
Primeiro-Secretário da Câmara dos Deputados  
Câmara dos Deputados  
70160-900 Brasília/DF

**Assunto: Requerimento de Informação nº 1764/2023.**

Senhor Primeiro-Secretário,

Sobre o assunto em epígrafe e em resposta ao Ofício 1ªSec/RI/E/nº 250, de 4 de setembro de 2023, encaminho a Vossa Excelência, os documentos abaixo:

- Ofício nº 20-155/GCM-MB, de 20 de setembro de 2023, e anexo;
- Ofício nº 225-A4.5/A4/GabCmtEx, de 29 de setembro de 2023, e anexo; e
- Ofício nº 190/SDI/965, de 3 de outubro de 2023, e anexo, elaborados pelos Gabinetes dos Comandantes das Forças Singulares.

Atenciosamente,

JOSÉ MUCIO MONTEIRO FILHO  
Ministro de Estado da Defesa



Documento assinado eletronicamente por **José Mucio Monteiro Filho, Ministro(a) de Estado da Defesa**, em 04/10/2023, às 16:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [https://sei.defesa.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.defesa.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), o código verificador **6612438** e o código CRC **122D06F9**.



# **SUBSÍDIOS PARA RESPOSTA AO REQUERIMENTO DE INFORMAÇÕES DO DEPUTADO FEDERAL ÁUREO RIBEIRO**

## **QUESTÕES**

**a) Qual a finalidade de os escritórios estarem em outros países? Isso não prejudica a indústria nacional e favorece a fuga de empresas?**

RESPOSTA:

Conforme a Constituição Federal, “As Forças Armadas, em seu Art. 142 [...] destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. Destaca-se, ainda, que a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa prevêm que o Brasil deve priorizar o relacionamento com países detentores de maiores capacidades tecnológicas, buscando o **estreitamento de relações** e o **incremento de ações** de interesse **para incrementar a sua defesa**, de modo a assegurar o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas.

Já a Política de Mobilização Nacional, prevê em seu Art. 5º [...] XV – como diretriz governamental de mobilização “**levantar fontes alternativas para continuidade do fornecimento de produtos estratégicos não produzidos no Brasil**”.

Pelo exposto, as compras no exterior alinham-se ao contexto normativo em seu mais alto nível, já que permitem a obtenção de produtos com maior sofisticação tecnológica ou o desenvolvimento de alternativas no fornecimento de material militar.

As aquisições realizadas pelos escritórios no exterior atendem às demandas de órgãos sediados em solo nacional e têm como objeto bens e serviços bélicos e militares destinados ao uso finalístico, bem como materiais e serviços relacionados à infraestrutura de defesa e materiais destinados à pesquisa e ao desenvolvimento, no âmbito do Ministério da Defesa.

A existência do escritório no exterior permite a aproximação aos centros produtores e a utilização de práticas comerciais e jurídicas compatíveis com o comércio internacional, o que possibilita a ampliação da participação de empresas dos complexos nichos de material de defesa mundial.

Os processos de licitação e de contratação administrativa, realizados pelos escritórios no exterior, observam as peculiaridades locais, além das normas e regras do comércio internacional, tais como: cadastro e habilitação dos fornecedores; eleição de foro para solução

de conflitos (sede do escritório no exterior); legislações locais; legislação de comércio internacional; INCOTERMS; divulgação dos processos de aquisição; aplicação de penalidades; e meios utilizados para a pesquisa de mercado.

Cabe destacar que, tal fato não prejudica a indústria nacional uma vez que, conforme a Portaria MD 5.175/21, que regula as aquisições no exterior, é permitida a participação de empresas nacionais nos processos de aquisição. Ressalta-se, ainda, que a regra é a aquisição no Brasil, sendo encaminhadas para o exterior as aquisições quando:

- não houver serviços ou bens produzidos no País, de acordo com as especificações técnicas, tecnológicas e necessidades operacionais da Força Terrestre;
- o preço estimado dos produtos ou dos serviços nacionais ultrapassarem em mais de 30% (trinta por cento) o preço dos produtos e serviços estrangeiros; e
- os bens ou serviços no País não possuírem a qualidade equivalente e as especificações adequadas ao fim a que se destinem, bem como, se a capacidade de produção for inferior à quantidade a ser adquirida ou contratada ou não atender aos prazos de entrega necessários.

A fim de exemplificar, cabe destacar o Estado de Israel. O país é um dos maiores exportadores de armamento, mas também um dos maiores importadores de armas, pois compra aqueles produtos que não são produzidos no país. Esta produção muitas vezes não ocorre em Israel por questões de escala, o que permite que os recursos sejam melhor aplicados.

**b) A prática é adotada por outros países? Quais?**

RESPOSTA:

Sim. Outros países têm, por exemplo, militares nos Estados Unidos, designados para atuar junto ao **Foreign Military Sales** (FMS), estrutura do Departamento de Defesa dos EUA responsável por intermediar a aquisição de material bélico entre países estrangeiros e a indústria norte-americana, conforme quadro abaixo.

EXÉRCITO	MARINHA	AERONÁUTICA
Arábia Saudita, Austrália, Canadá, Chile, Colômbia, Coréia do Sul, Grécia, Israel, Japão, Jordânia, Taiwan e Turquia	Espanha, Portugal, Israel, Taiwan, Japão, Coréia do Sul, Noruega, Holanda, Austrália, Itália, Grécia, Arábia Saudita, Chile, Turquia, França, Inglaterra, Canadá e Egito	Argentina, Austrália, Canadá, Chile, Egito, Grécia, Alemanha, Israel, Japão, Jordânia, Coréia do Sul, Noruega, Polônia, Portugal, Arábia Saudita, Espanha, Taiwan, Tailândia e Turquia
<b>TOTAL: 12 países</b>	<b>TOTAL: 18 países</b>	<b>TOTAL: 19 países</b>
<b>TOTAL DAS 3 FORÇAS ARMADAS: 49</b>		

Para a obtenção de informações detalhadas, é indicada a pesquisa junto às embaixadas dos países de interesse.

**c) Há estudos e avaliações econômicas comparando os benefícios de se manter essas estruturas? Quais mecanismos de “accountability” e quais os valores das compras internacionais realizadas nos últimos 5 anos? Com a indicação das vantagens da realização dessas aquisições, considerando critérios de economicidade e acessibilidade.**

RESPOSTA:

Com relação ao assunto, há vantagem econômica e científico-tecnológica pelo acesso a produtos de última geração na realização de aquisições no exterior. Tal fato é evidenciado, inicialmente, pela própria regra de se encaminhar para o exterior a aquisição de produtos com preço estimado que ultrapassem em mais de 30% (trinta por cento) o preço dos produtos e serviços estrangeiros.

Nesse contexto, tal aspecto é potencializado e materializado ainda com a economia de mercado gerada pelos processos de aquisição que, nos últimos cinco anos, produziram os seguintes indicadores:

- 2018 – Valor empenhado: USD 139,340,264.85 e economia do processo de aquisição: USD 19,211,448.36.

- 2019 – Valor empenhado: USD 100,384,648.74 e economia do processo de aquisição: USD 49,584,309.36.

- 2020 – Valor empenhado: USD 94,720,196.47 e economia do processo de aquisição: USD 80,018,087.32.

- 2021 – Valor empenhado: USD 80,159,066.33 e economia do processo de aquisição: USD 29,004,254.60.

- 2022 – Valor empenhado: USD 70,034,825.49 e economia do processo de aquisição: USD 27,590,459.25.

Cabe destacar, ainda, que os processos de aquisição são acessíveis a todas as empresas do mundo (inclusive brasileiras) e que a divulgação e a publicidade dos processos ocorrem através do sítio na internet dos escritórios das Forças Armadas no exterior e do Diário Oficial da União.

Pode-se citar como exemplo de compra de material de alta tecnologia, de elevada importância para o Exército e sem produtor nacional, a compra de Mísseis anticarro Spike, realizada recentemente através da CEBW.

**d) Qual o planejamento estratégico e as metas para os próximos três anos?**

RESPOSTA:

O planejamento estratégico e as metas são definidos pela alta administração do Exército, alinhados pelo Plano Estratégico do Exército.

**e) As compras são orientadas por objetivos estratégicos? As aquisições envolvem alta complexidade ou poderiam ser feitas em território nacional?**

RESPOSTA:

As compras são definidas pela alta administração do Exército alinhadas ao Plano Estratégico do Exército. Os produtos de defesa, de forma geral, são produtos complexos, de alto valor agregado, de tecnologia de última geração, com mercados de acesso restrito e que seguem as regras do comércio internacional. Dessa forma, a participação de empresas e realização dos processos de aquisição seria prejudicada se realizadas em território nacional.

Outro aspecto que deve ser considerado é o “ambiente de negócios”. Em rankings divulgados na imprensa, o Brasil apresenta dificuldades nesse campo. Esse aspecto somado

ao pequeno volume de aquisições acabam por afastar os interessados em geral no mercado nacional, o que torna importante a atuação das comissões no mercado internacional.

**f) Existe uma metodologia estabelecida, baseada em critérios objetivos, para a definição das aquisições? Qual a justificativa para compra continuada noticiada pela imprensa?**

RESPOSTA:

O Planejamento Estratégico do Exército (PEEx) é regulado pela metodologia do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX).

As compras são planejadas de acordo com as necessidades estabelecidas nas diretrizes da alta administração da Força Terrestre. As compras são realizadas após processo licitatório semelhante ao que ocorre no Brasil. Destaca-se que inexistem compras continuadas sem o devido processo licitatório.

Nesse contexto, as compras obedecem ao previsto na legislação nacional e internacional.

As principais legislações nacionais pertinentes são a Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a Portaria GM-MD Nº 5.175, de 15 de dezembro de 2021, que Aprovou as Normas para as Compras no Exterior dos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica.

**g) Quais os critérios para seleção dos servidores efetivos? Há regras estabelecidas para contratação dos terceirizados, como a proibição de “nepotismo”?**

RESPOSTA:

A seleção dos militares que compõem a CEBW é realizada pelo Gabinete do Comandante do Exército, que utiliza critérios rígidos, fundamentados na meritocracia, para escolha do pessoal militar para as missões no exterior. Leva-se em conta, por exemplo, sua experiência profissional, sua capacidade de comunicação no idioma a ser utilizado, tudo objetivando escolher os melhores profissionais para os cargos a serem ocupados no exterior.

A contratação de servidores temporários, denominados AUXILIARES LOCAIS, é efetivada após a realização de processo seletivo aberto ao público, conforme critérios e metodologia estabelecida em edital. Em adição, cabe salientar que todos os procedimentos envolvidos são fundamentados pela **PORTARIA – C Ex Nº 1.852, DE 13 DE OUTUBRO DE 2022**, que dispõe sobre a contratação de Auxiliares Locais para prestar serviços nas Representações do Exército sediadas no exterior.

Dessa forma, não há prática de nepotismo ou outra categoria de favorecimento na contratação do quadro de funcionários efetivos da Comissão, uma vez que o processo segue os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade administrativa e transparência.

**h) Quais os custos anuais dos escritórios (últimos 10 anos), incluindo os valores pagos para envio de equipes e rodízios de pessoal, que porventura ocorram?**

RESPOSTA:

O custo anual da Comissão do Exército Brasileiro em Washington nos últimos 10 anos, referente à manutenção e funcionamento, foi de:

Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Custo	\$ 456,159.83	\$ 538,638.59	\$ 534,319.32	\$ 509,565.58	\$ 532,777.96

Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Custo	\$ 580,631.20	\$ 541,894.41	\$ 347,705.18	\$ 380,259.56	\$ 471,669.72

**i) Há sistemas de informação disponíveis para registros dos dados?**

RESPOSTA:

A CEBW é uma Unidade Gestora Executora (UGE), com Código UGE 160094, que integra o Órgão 52121 (Comando do Exército), tendo como Órgão Superior o Ministério da Defesa (52000).

Como toda UGE, a CEBW registra as informações de compras no exterior no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). Esse sistema concentra toda a execução orçamentária, financeira, patrimonial e de custos, relacionados aos recursos externalizados, permitindo que as demandas de contratação e os respectivos pagamentos sejam executados pela CEBW, conforme a moeda estrangeira utilizada no processo de aquisição.

A publicidade e registro das atividades são realizados através dos registros no SIAFI, da publicação no DOU e da publicação de informações no site da CEBW.

## RESPOSTAS AOS QUESTIONAMENTOS FORMULADOS

### a) Qual a finalidade de os escritórios estarem em outros Países? Isso não prejudica a indústria nacional e favorece a fuga de empresas?

Incialmente, há que se considerar que os desdobramentos da Segunda Guerra Mundial revelou a necessidade de os países envolvidos naquele conflito buscarem alianças, visando, dentre outros objetivos, ao adequado suporte de armamentos e equipamentos militares, na maioria da vezes indisponíveis no mercado interno.

Com a criação do Ministério da Aeronáutica em 20 de janeiro de 1941, o governo brasileiro percebeu que havia urgente necessidade de reequipar sua frota de aeronaves, o que somente foi possível com a negociação de um contrato de empréstimo e locação com os Estados Unidos.

Nesse sentido, o Ministério da Aeronáutica designou uma delegação de militares para uma missão nos Estados Unidos, com o objetivo de estreitar relações com o governo norte-americano e com algumas empresas de aviação, dando assim, os primeiros passos para a compra e a aquisição de material aeronáutico para a Força Aérea Brasileira no exterior.

Com o objetivo de acomodar as negociações, transações e processos de negócios, foi necessário o estabelecimento de um escritório, sendo assim criada a Comissão Aeronáutica Brasileira em 21 de agosto de 1945 pelo Decreto Nº 19.477, assinado por Getúlio Dornelles Vargas, então Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil. A recém criada Comissão se tornou a sede operacional das crescentes atividades de aquisição e compra de material aeronáutico para a Força Aérea Brasileira.

Desde então, a Comissão Aeronáutica Brasileira, sediada em Washington - (CABW), vem trabalhando na melhoria contínua dos seus processos e procedimentos, buscando proporcionar pronta resposta e qualidade no atendimento às diversas demandas em prol da missão da Força Aérea Brasileira.

Nesse contexto, a finalidade da CABW é **adquirir material/equipamentos e contratar serviços para o preparo e emprego da força, bem como realizar atividades correlatas ao transporte de material e a celebração de acordos para efetiva entrega de itens no Brasil**, sendo este papel de extrema importância para o cumprimento da missão do Comando da Aeronáutica.

Naquilo que se refere à possível prejudicialidade à indústria nacional e favorecimento à fuga de empresas, há que se ressaltar que, categoricamente, o efeito é inverso. Isto porque as contratações da FAB primam pelo desenvolvimento da Base Industrial de Defesa (BID) nacional através das políticas de OFFSET ou por meio de acordos de compensação.

No que se refere à prática do OFFSET, podemos citar como exemplo recente a cooperação entre a Embraer e SAAB no desenvolvimento do GRIPEN, que vem trazendo benefícios de extrema relevância para o mercado de defesa nacional e incrementando significativamente a autonomia tecnológica, por meio da transferência de conhecimento sobre processos produtivos, mecanismos de controle, dentre outros.

Portanto, considerando os aspectos relacionados à nacionalização de itens por meio do desenvolvimento de projetos para fabricação nacional, bem como pela adoção de políticas empregadas para fortalecer acordos de compensação nas aquisições, fica claro que a atuação do COMAER deveras impulsiona o desenvolvimento da indústria nacional, direcionando para aquisição no exterior única e exclusivamente o que, invariavelmente, não está disponível para

aquisição no Brasil.

Assim, ficam demonstradas a plena adequabilidade e a necessidade de aquisição de itens por meio das Comissões, centrada nos objetos de fato indisponíveis no mercado nacional. Reafirma-se que tal prática não traz prejuízo à indústria nacional, tampouco favorece fuga de empresas.

**b) A prática é adotada por outros Países? Quais?**

A prática é adotada por diversos outros países que têm condições de manter tal estrutura, como a Alemanha, Noruega, Espanha, Canadá, Israel, Portugal, Tunísia, Grécia, Japão, Argentina, Chile, Coreia do Sul.

**c) Há estudos e avaliações econômicas comparando os benefícios de se manter essas estruturas?**

Há a necessidade de manter as Comissões, pois elas são relevantes, haja vista seu papel estratégico na manutenção dos meios necessários ao preparo e emprego da Força. Além disso, os benefícios obtidos estão em ordem de grandeza incomparável com os custos de sua manutenção.

Tal assertiva se concretiza, por exemplo, na execução do contrato de aquisição das aeronaves Gripen-NG que, juntamente com armamentos e suporte logístico, perpassa o valor de US \$ 5 Bilhões.

Ainda de forma complementar ao questionamento (a), o OFFSET específico deste contrato é da ordem de US \$ 9 Bilhões, estimados em benefícios como transferência de tecnologia e desenvolvimento da indústria nacional.

Portanto, as ordens de grandeza dos benefícios obtidos são incomparáveis com os custos de manutenção de duas Organizações Militares no Exterior, sendo os benefícios expressivamente maiores e de teor estratégico.

**d) Qual o planejamento estratégico e as metas para os próximos 3 anos?**

Considerando a finalidade das Comissões no Exterior, bem como pelo caráter tático/executivo da missão, seu planejamento estratégico está vinculado diretamente com o planejamento estratégico de seus elos requisitantes e, de uma maneira geral, da cadeia de comando.

Nesse contexto, o planejamento estratégico do Comando-Geral de Apoio (COMGAP) está vinculado ao Planejamento Estratégico da Força, que por sua vez está intimamente relacionado com as premissas contidas na Política Nacional de Defesa (PND).

De modo exemplificativo, podemos transcrever uma das metas previstas no planejamento para o período de 2022 a 2025, voltado à área de aquisição, assim consubstanciado: garantir a obtenção de bens e serviços específicos, em âmbito nacional ou internacional, como aqueles de natureza técnica ou especializada de interesse logístico.

**e) As compras são orientadas por objetivos estratégicos? As aquisições envolvem alta complexidade poderiam ser feitas em território nacional?**

As aquisições realizadas por meio das Comissões Aeronáuticas no Exterior são demandadas pelas organizações militares cuja missão é manter a operacionalidade dos equipamentos empregados nas atividades de defesa. Assim, as compras estão centralmente ligadas aos objetivos estratégicos, posto que se faz necessária a manutenção da cadeia de suprimentos para garantir a disponibilidade da frota de aeronaves e demais sistemas bélicos.

Nesse contexto, todas as aquisições são previamente analisadas quanto à possibilidade de aquisição pela via do mercado nacional, independentemente de sua complexidade. Contudo, conforme apresentado na pergunta (a) é recorrente a indisponibilidade em mercado nacional do material de interesse da Força para cumprimento de sua missão.

Não obstante, cumpre ressaltar que todas as aquisições vultosas e complexas, com potencial significativo para incrementar nossa indústria, são negociadas em território nacional, por meio da Comissão Coordenadora do Programa de Aeronave de Combate – COPAC.

Assim, por meio da atuação da COPAC são implementadas as aquisições e desdobrados acordos de OFFSET que permitem, por exemplo, a criação de empresas nacionais, a geração de empregos e a transferência de tecnologia.

**f) Existe uma metodologia estabelecida, baseada em critérios objetivos, para definição das aquisições? Qual a justificativa para compra continuada noticiada pela imprensa?**

As Comissões Aeronáuticas no Exterior, mesmo antes do advento da regulamentação do Art. 123 da Lei 8666/93 e do Art. 1º, § 2, da Lei 14.133/2021, utilizava dos mesmos princípios que norteiam as aquisições nacionais para realização de quaisquer procedimentos licitatórios no exterior.

Logo, os critérios objetivos, relacionados às peças processuais e metodologia para definição das aquisições, seguem os mesmos critérios e princípios constantes nas aquisições nacionais e que são empregados também por outras repartições públicas.

Cumpre destacar que, com o advento da Portaria GM-MD 5.175/2021, principalmente quanto ao seu ANEXO III, estabeleceu-se regramento específico e critérios objetivos para as contratações por meio das Comissões Aeronáuticas no Exterior.

Portanto, há metodologia e critérios objetivos para balizar as aquisições no exterior, desde sua fase de planejamento até a efetiva execução dos objetos de contratação.

No que se refere à compra continuada, noticiada pela imprensa, vale a pena destacar que todos os processos de licitação conduzidos pelas Comissões no exterior são públicos, de modo que é permitido ao fornecedor apresentar proposta para o objeto que lhe aprouver, cabendo ao COMAER preservar a isonomia entre os interessados e um ambiente concorrencial íntegro, como de fato ocorre nas licitações eletrônicas realizadas pelas Comissões no exterior.

Por sua vez, os pagamentos realizados aos fornecedores no exterior são processados segundo uma cronologia sequencial após o fiel cumprimento das obrigações contratadas.

**g) Quais os critérios para seleção dos servidores efetivos? Há regras estabelecidas para a contratação dos terceirizados, como a proibição de nepotismo?**

Os militares designados para cumprir missão no exterior, em especial nas Comissões Aeronáuticas, tem seu histórico militar rigorosamente avaliado, bem como suas competências e capacidades para execução de suas funções. Tal processo permeia a análise de diversas agentes decisórios, ligados diretamente à gestão do pessoal da Força.

As regras estabelecidas para contratação dos terceirizados são claramente definidas e amplamente divulgadas por meio dos editais dos Processos Seletivos Simplificados – PSS, os quais detém critérios objetivos de seleção, voltados para os seguintes aspectos: comunicação oral, análise do Curriculum Vitae, prova escrita da Língua Portuguesa, prova escrita da Língua Inglesa e teste prático de informática.

Há que se ressaltar ainda a orientação 01/2023, Embaixada Brasileira em Washington DC,

que estabelece como requisito para a uniformização de procedimentos de seleção de pessoal local a comprovação de situação regular de residência e de permissão legal para exercício de atividade remunerada. Isso implica aos candidatos cidadãos não norte-americanos a comprovação de residência por meio de *Green Card*. Assim, fica impedida a emissão de vistos para contratados locais, o que se mostra por si só uma ação efetiva que coíbe a prática do nepotismo.

Dessa forma, considerando os critérios de avaliação de candidatos, pela sua objetividade e clareza, conforme descrito de maneira pormenorizada no edital do PSS, não há margem para prática de nepotismo na contratação de terceiros.

**h) Quais os custos anuais dos escritórios, incluindo valores pagos para envio de equipes e rodízios de pessoal, que porventura ocorram?**

Considerando a complexidade de tal levantamento, devido à necessidade de se indicar custos diretos e indiretos, esta resposta requer uma análise pormenorizada. Cumpre destacar que todos os custos relacionados ao rodízio do pessoal estão dentro da previsão legal para o serviço de servidores no exterior. Além disso, os custos de manutenção de vida vegetativa podem ser acompanhados no portal da transparência, por meio de consultas das ações orçamentárias específicas aplicáveis ao caso concreto das Comissões como Executoras.

**i) Há sistemas de informação disponíveis para registro de dados?**

Sim, atualmente as Comissões no Exterior operam dois sistemas: o SISCAB e o COMPRAER.

O SISCAB detém mais de 20 anos de desenvolvimento continuado, dispondo de diversas funcionalidades de execução de atividades de compra e controle. O COMPRAER encontra-se em desenvolvimento progressivo para emprego na realização de pregões eletrônicos nas comissões no exterior.

Ambos os sistemas foram apresentados na Tomada de Contas do TCU, sendo que o banco de dados do SISCAB já está disponibilizado para análise daquela Corte, o que confirma a constante atuação da Força no sentido de atender às demandas emanadas dos órgãos de controle.

Por fim, importante salientar que os dados tratados e processados pelos sistemas acima descritos, no que se refere à execução orçamentária, financeira e patrimonial, são espelhados diariamente para o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) do Governo Federal e, em consequência, ficam disponibilizados no Portal da Transparência para o efetivo controle social.

**MARINHA DO BRASIL**

**GABINETE DO COMANDANTE DA MARINHA**  
Esplanada dos Ministérios - Bloco "N" - 2º andar  
CEP 70055-900 - Brasília - DF  
(61) 3429-1020 - gcm.secom@marinha.mil.br

Ofício n° 20-**155**/GCM-MB  
20/080.1  
60011.000214/2023-83

Brasília, DF, **20** de setembro de 2023.

Ao  
Chefe da Assessoria Especial de Relações Institucionais do Ministério da Defesa  
Esplanada dos Ministérios - Bloco "Q" - 9º andar  
70049-900 - Brasília - DF

**Assunto: Requerimento de Informação (RIC) nº 1.764/2023**

Senhor Chefe,

1. Em atenção ao Ofício Circular nº 959/AERI/GM-MD, de 5 de setembro de 2023, incumbiu-me o Comandante da Marinha de transmitir a essa Assessoria Especial os subsídios anexos, a fim de instruir a resposta ao RIC nº 1.764/2023.

Respeitosamente,



HÉLIO MOREIRA BRANCO JUNIOR  
Capitão de Mar e Guerra  
Assessor-Chefe de Relações Institucionais

MINISTÉRIO DA DEFESA  
PROTOCOLO-GERAL

**MARINHA DO BRASIL**

**GABINETE DO COMANDANTE DA MARINHA**

**SUBSÍDIOS**

Anexo: Cópia do Planejamento Estratégico Organizacional 2021-2025.

Assunto: **Requerimento de Informação (RIC) nº 1.764/2023, de autoria do Deputado Federal Aureo Ribeiro (SOLIDARIEDADE/RJ)**

**• Qual a finalidade de os escritórios estarem em outros países? Isso não prejudica a indústria nacional e favorece a fuga de empresas?**

Resposta: A finalidade dos escritórios em outros países remonta a iniciativas do início do século passado, ocasião na qual a indústria nacional não possuía capacidade de produção de material de uso das Forças Armadas (FFAA) que, por este motivo, necessitavam de apoio de escritórios para realizar negociações, uma vez que o comércio de material militar possui restrições que afetam o Sistema Internacional. Atualmente, em que pese existirem incentivos para a Base Industrial de Defesa (BID) brasileira, a incipiente no assunto não permite que esta forneça a totalidade dos itens necessários à prontidão e à efetividade da Força Naval.

Assim, os benefícios da compra no exterior dizem respeito ao acesso a tecnologias que não existem na BID, manutenção do relacionamento com outras Marinhas, fortalecimento de laços que facilitam procedimentos e operações conjuntas, além dos critérios de economicidade, vantajosidade, não deixando de lado o incentivo à indústria nacional e visando ao interesse público de possuir FFAA prontas e equipadas para cumprir sua missão constitucional.

Além disso, embora os sistemas de informação tenham contribuído com a eficiência do processo, as negociações de contratos realizadas “in loco” e a gerência da logística de recebimento de itens são julgados indispensáveis para o bom andamento das diversas aquisições realizadas, reforçando a manutenção dos atuais escritórios. Assim, não há que se falar em prejuízo à indústria nacional, uma vez que os materiais adquiridos ou não possuem similares nacionais, ou sua obtenção no país gera onerosidade excessiva à União.

**• A prática é adotada por outros países? Quais?**

Resposta: Sim. Como exemplo, o programa FMS (*Foreign Military Sales*), regulado pelo Decreto nº 3.831/2001, o qual promulgou o Acordo Internacional junto ao Governo dos EUA, a fim de possuir acesso a material militar produzido naquele Estado<sup>1</sup>, possui escritórios de compras localizados em diversas bases militares dos EUA e consta de cerca de 189 Estados signatários, dentre os quais Chile, Turquia, Holanda, Austrália, Espanha, Japão, Coreia do Sul, Noruega, Egito, Dinamarca, Arábia Saudita, Portugal, Kuwait, Itália, Israel, Grécia, França e Canadá<sup>2</sup>. Muitos destes países ainda possuem outros escritórios, em território estrangeiro, responsáveis por realizar procura e aquisição de material via “*Direct Comercial Sales*”.

<sup>1</sup> <https://www.dsca.mil/foreign-military-sales-faq>

<sup>2</sup> <https://www.navsup.navy.mil/NAVSUP-Enterprise/NAVSUP-Weapon-Systems-Support/International-Programs/>

- Há estudos e avaliações econômicas comparando os benefícios de se manter essas estruturas? Quais mecanismos de “accountability” e quais os valores das compras internacionais realizadas nos últimos 5 anos? Com a indicação das vantagens da realização dessas aquisições, considerando critérios de economicidade e acessibilidade.

Resposta: Sim. A economia oriunda das aquisições realizadas junto às Comissões é de cerca de 30%, no caso de haver similar nacional. Em relação àqueles itens que não possuem similar nacional, existem procedimentos de busca por propostas mais vantajosas para a administração pública brasileira. As informações relacionadas às obtenções no exterior são sujeitas às verificações dos órgãos de controle interno e externo (TCU). Os dados relacionados às essas obtenções estão disponíveis nos endereços eletrônicos das Comissões, assim como os dispêndios de recursos públicos constam no Portal da Transparência. No caso do Programa FMS, as compras permitem acesso a preços mais vantajosos, em virtude dos EUA compilarem a demanda de todos os países participantes e oferecer preços baseados em economia de escala, além de acesso imediato a estoques que são custeados e mantidos por aquele Estado, desonerando o país.

Em relação à CNBW, o total dos valores executados ao longo dos últimos 5 anos foi de USD 177.536.927,00.

- Qual o planejamento estratégico e as metas para os próximos três anos?

Resposta: Em anexo.

- As compras são orientadas por objetivos estratégicos? As aquisições envolvem alta complexidade ou poderiam ser feitas em território nacional?

Resposta: Sim e buscam a disponibilidade e a prontidão da Força, assim como o desenvolvimento de novas capacidades, frente à evolução das ameaças contemporâneas. O critério de obtenção no exterior não se baseia apenas na complexidade, mas na disponibilidade e vantajosidade, dentre outros princípios envolvidos.

- Existe uma metodologia estabelecida, baseada em critérios objetivos, para a definição das aquisições? Qual a justificativa para compra continuada noticiada pela imprensa?

Resposta: Sim. A Portaria nº 5.175/MD/2021 estabelece critérios para que essas compras sejam efetuadas no exterior. Um dos motivos da norma em tela é o incentivo à produção nacional, culminando com o fato de que as obtenções no exterior sejam efetuadas com a ponderação de princípios, entre eles a economicidade e a vantajosidade. Além disso, os itens são objetivamente identificados antes do processo de obtenção efetivamente ocorrer.

Conforme resposta ao primeiro questionamento.

- Quais os critérios para seleção dos servidores efetivos? Há regras estabelecidas para contratação dos terceirizados, como a proibição de “nepotismo”?

Resposta: Os servidores efetivos das Comissões são oriundos da Força de Trabalho da MB, ou seja, militares da ativa ou servidores civis efetivos, designados por Portaria do Comandante da Marinha, com período limitado, obedecendo aos requisitos de postos, corpos e graduações previstos na Tabela Mestra da Força de Trabalho de cada Comissão Naval. A contratação dos Auxiliares-Locais obedece ao previsto no Decreto nº 11.011/2022.

Continuação do anexo do OfExt nº 20-~~JSS~~/2023, do GCM.

- Quais os custos anuais dos escritórios (últimos 10 anos), incluindo os valores pagos para envio de equipes e rodízios de pessoal, que porventura ocorram?

Resposta: Custos estruturais (média anual, excluídos os custos variáveis como água, luz e gás):

- Serviço de internet: USD 4,428.96;
- Recolhimento de lixo: USD 3,945;
- Segurança privada: USD 1,104.00;
- Manutenção geral: USD 6,200.00;
- Serviço de jardinagem: USD 3,400.00;
- Manutenção de ar-condicionado: USD 1,000.00;
- Dedezação: USD 1,428.00; e
- Controle de acesso (segurança): USD 3,912.00.

Custos com movimentação de pessoal (a cada 2 anos):

POSTO/GRAD/NÍVEL	AJ. DE CUSTO	PASSAGENS
Capitão de Fragata	USD 16,145.00	USD 1,000.00; e
Suboficial	USD 9,050.60	USD 1,000.00.

- Há sistemas de informação disponíveis para registro dos dados?

Resposta: Sim. Para atendimento dos ditames relacionados à transparência, os dados de execução financeira são lançados nos sistemas do Governo Federal (SIAFI/SIASG) e publicizados pelo Portal da Transparência, dentre outros. No que tange aos procedimentos, os processos são disponibilizados no Portal de Licitações da MB e no endereço eletrônico da Comissão Naval Brasileira em Washington.

Brasília, DF, ~~20~~ de setembro de 2023.

THIAGO DE OLIVEIRA ROMANO  
Capitão de Fragata  
Assessor de Análise Legislativa

**MARINHA DO BRASIL  
COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA EM WASHINGTON**



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

**2021 - 2025**

**1<sup>a</sup> Revisão**

## **CONTROLE DE ALTERAÇÕES**

A presente revisão deste PEO deve-se em decorrência das discrepâncias constatadas na IAM 2021, especificamente àquelas constantes na lista P-10 (Programa Netuno), tendo sido efetuadas as seguintes alterações no Anexo B, que foram registradas como providências adotadas:

- ✓ criação de um indicador relacionado à motivação do pessoal;
- ✓ substituição do “indicador de pessoal qualificado para a CNE” pelo “indicador de qualificação de pessoal”; e
- ✓ criação de um indicador para mensurar o nível de satisfação dos clientes.

Além das alterações motivadas pela IAM 2021, visando o aperfeiçoamento e a melhoria contínua da gestão, a medição do indicador “Tempo Médio de Tráfego de Carga” foi revisada e alterada para simplificar a coleta e registro dos dados consolidados pelo SOMAR.

## **ATOS DE APROVAÇÃO**

Aprovado pelo:	Presidente da CNBW
Data:	25/05/2022

Aprovado pelo:	ComimSup
Data:	ASD

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. APRESENTAÇÃO DA COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA EM WASHINGTON.....	7
2.1 HISTÓRICO.....	7
2.2 HERÁLDICA.....	7
2.3 IDENTIDADE.....	8
2.4 MISSÃO.....	8
2.5 ORGANOGRAMA.....	9
3. VISÃO DE FUTURO.....	10
4. VALORES ORGANIZACIONAIS.....	11
5. ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS.....	13
6. MACROPROCESSOS.....	15
7. ANÁLISE DE AMBIENTES.....	15
7.1 AMBIENTE EXTERNO.....	16
7.2 AMBIENTE INTERNO.....	19
8. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	21
8.1 MATRIZ GUT (GRAVIDADE, URGÊNCIA, TENDÊNCIA).....	21
8.2 RESULTADO DA APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT.....	22
8.3 MATRIZ SWOT.....	23
8.4 PONTOS PREDOMINANTES EXTRAÍDOS DA TABELA SWOT.....	24
9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	25
9.1 CRITÉRIOS DE QUALIDADE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	25
9.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	26
10. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE.....	27
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
12. VIGÊNCIA.....	28
ANEXO A - Modelo de Plano de Acompanhamento da Gestão.....	29
ANEXO B - Indicadores de Desempenho.....	30
ANEXO C - Mapa Estratégico.....	37

**MARINHA DO BRASIL  
COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA EM WASHINGTON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL (PEO) 2022-2025**

**1 - INTRODUÇÃO**

O Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) é um documento de alto nível da Comissão Naval Brasileira em Washington (CNBW), com a finalidade de estabelecer metas de longo prazo mediante o levantamento de necessidades, a definição de prioridades e o acompanhamento das referidas metas, por meio dos indicadores de desempenho. Em um mundo caracterizado pela turbulência e pela incerteza, no qual os recursos disponibilizados às Organizações Militares (OM) são limitados, é imprescindível que haja um Planejamento consistente com a melhoria da eficiência da CNBW, com a utilização dos recursos disponíveis (financeiros, pessoal, tecnológicos) de forma sinérgica, otimizando os resultados.

Nesse contexto, deve-se buscar o estímulo da força de trabalho, para que haja o desenvolvimento deste processo de inovação, capacitando-a permanentemente e orientando-a a trabalhar em uma única direção. Para tal, há necessidade do delineamento de um planejamento eficaz, contendo os Objetivos, Metas, Ações e Estratégias que propiciarão o atingimento dos objetivos organizacionais, ou seja, onde se quer chegar. Consequentemente, é necessário estabelecer um propósito pelo qual o esforço laboral será direcionado, em outras palavras, é preciso definir a “Missão” que deve ser cumprida para que o processo de planejamento chegue a termo.

Na elaboração do PEO da CNBW, foram considerados diversos documentos de planejamento, com os quais deve-se manter um perfeito alinhamento. Alguns, em especial, são considerados condicionantes à elaboração de nossa estratégia, tais como o Plano de Direção Setorial de Logística, Finanças, Orçamento e Gestão (PDS) do nosso Comando Imediatamente Superior (ComImSup), a Secretaria-Geral da Marinha (SGM), que por sua vez é decorrente do Planejamento Estratégico da Marinha (PEM), um documento de planejamento de médio e longo prazo para que se alcance os Objetivos Navais (OBNAV), previamente definidos e orientados pela Visão de Futuro da Força e que dão origem às Estratégias e Ações Estratégicas Navais (AEN).

Por sua vez, o PDS do ComImSup apresenta a junção das atividades realizadas no nível Operacional e Tático do setor SGM com as AEN, por meio da formulação das Ações de Direção Setorial (ADS), que

devem ser consideradas pelas OM diretamente subordinadas caso possuam alguma contribuição na perspectiva dos Resultados dos Mapas Estratégicos.

A Missão da Marinha é: "Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa". Nesse sentido, a Visão de Futuro da MB, norte referencial das intenções da Alta Administração da Marinha, deve ser buscada por todos os integrantes desta Comissão Naval.

A Visão de Futuro da Marinha é: "A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade".

O PDS da SGM (2021 a 2025) tem como objetivo apresentar as ações que serão desempenhadas pelo Setor até 2025, a fim de contribuir com as Ações Estratégicas Navais. Assim é definida a Missão do nosso ComImSup: "A SGM tem o propósito de contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval, no tocante às atividades relacionadas com: Logística e Mobilização; Orçamento; Contabilidade; Controle Interno; Economia e Finanças; Patrimônio Histórico, Cultural e Documentação; Habitação; Operações e Patrimônios Imobiliários; Administração Geral e Sistemas Digitais Administrativos".

Este último documento superior estabelece, ainda, como Visão de Futuro: "Aprimorar, até 2030, os processos do Setor, com foco na integração entre as áreas, utilização de tecnologias e incentivo à inovação, por meio da permanente capacitação profissional".

Desta forma, com base nestes documentos condicionantes, conclui-se que a CNBW contribui para o cumprimento da Missão e para o alcance da Visão de Futuro da Marinha do Brasil (MB) no que se refere ao preparo do Poder Naval. A CNBW é responsável pela obtenção, na sua área de jurisdição, de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, bem como de materiais e serviços necessários à manutenção e funcionamento dos mesmos. Adicionalmente, contribui para a atuação em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do país, ao prestar o apoio, na sua área de jurisdição, aos meios e pessoal da MB envolvidos nessas ações.

No que concerne à Missão e à Visão de Futuro do nosso ComImSup, a CNBW contribui para execução das atividades relacionadas à Logística (Abastecimento) e, de forma indireta, para as atividades relacionadas ao Orçamento, Economia e Finanças, Sistemas Digitais Administrativos, Administração Geral, Controle Interno e Contabilidade.

Em seu PDS (2021-2025), a SGM transmitiu às OM diretamente subordinadas os Objetivos Setoriais (OBSET) que norteiam o que deve ser cumprido em prol das Ações Estratégicas Navais do PEM e, consequentemente, alcançar a sua Visão de Futuro. Por sua vez, as Ações de Direção Setorial (ADS) passaram a orientar o planejamento e as ações relacionadas às atividades de Orçamento, Contabilidade, Economia e Finanças, Logística e Mobilização, Patrimônio Histórico e Documentação, Habitação, Operações e Patrimônio Imobiliário, Administração Geral e Sistemas Digitais Administrativos.

No que tange à CNBW, por meio do quadro abaixo, é possível identificar os objetivos estratégicos (OB) que contribuirão para a consecução de determinadas ADS e que, consequentemente, possibilitarão o alcance dos OBSET a elas relacionados:

ADS	Descrição	OB
ADS 5 - Aprimorar o nível de serviço relacionado às categorias de material cujo Órgão de Direção Gerencial seja a DAbM	Considerando-se o volume de recursos orçamentários recebidos para recomplemento de estoques, deve-se buscar a máxima efetividade no fornecimento de itens de material, alcançando o parâmetro "ótimo" até 2025	OB2 - Otimizar os processos de obtenção sob nossa responsabilidade
ADS 9 - Ampliar a capacitação dos militares do Setor	Ampliar a capacitação dos militares do setor, tendo o CIANB como vetor principal de capacitação no setor SGM, a fim de elevar o nível dos serviços prestados pelas organizações e manter em constante atualização o capital humano nas áreas de conhecimento de interesse da SGM	OB4 - Desenvolvimento humano e organizacional
ADS 17 - Integrar os sistemas informatizados do Setor	Integrar e consolidar a grande quantidade de dados gerados pelos diversos sistemas do setor, a fim de possibilitar análises utilizando ferramentas da ciência dos dados e auxiliar na gestão do conhecimento e na tomada de decisão	OB1 - Aprimoramento do apoio prestado em nossa área de jurisdição OB3 - Aperfeiçoar os processos internos da CNBW
ADS 18 - Aperfeiçoar os processos	Aperfeiçoar os processos de todas as OM do setor em prol de um melhor uso dos recursos. Deve-se empregar as ferramentas de análise e melhoria de processos com o objetivo de otimizar as tarefas e redefinir a força de trabalho	OB1 - Aprimoramento do apoio prestado em nossa área de jurisdição OB2 - Otimizar os processos de obtenção sob nossa responsabilidade OB3 - Aperfeiçoar processos internos da CNBW
ADS 19 - Fomentar a cultura de excelência em gestão na MB	Buscar a melhoria contínua de sua gestão por meio do Programa Netuno, buscando novos desafios, mudanças de atitudes e quebra de paradigmas organizacionais, a fim de estimular o capital humano a desenvolver e utilizar seu potencial em alinhamento com as estratégias organizacionais e com a Política Nacional de	OB1 - Aprimoramento do apoio prestado em nossa área de jurisdição OB2 - Otimizar os processos de obtenção sob nossa responsabilidade OB3 - Aperfeiçoar processos

	Modernização do Estado (PNME)	internos da CNBW OB4 - Desenvolvimento humano e organizacional
<b>ADS</b>	<b>Descrição</b>	<b>OB</b>

O presente PEO intenciona estabelecer estratégias e ações de longo e médio prazo que possibilitem à CNBW cumprir a sua Missão com eficiência, eficácia e economicidade, com base em uma análise prospectiva de cenários que possam afetar os ambientes interno e externo na qual esta Comissão Naval no Exterior (CNE) esta inserida e, por conseguinte, permitir o enfrentamento dos desafios vindouros, contribuindo para a concretização dos OBNAV estabelecidos no PEM.

## 2 - APRESENTAÇÃO DA COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA EM WASHINGTON

### 2.1 - Histórico

A CNBW, com sede em Washington, D.C., EUA, foi criada em 1937, sob a denominação de Escritório de Compras da Marinha nos Estados Unidos da América e reorganizada em 1944, sob a denominação de Escritório de Compras da Marinha em Washington. Reestruturada pelo Aviso nº 2.016, de 2 de agosto de 1954, sob a atual denominação, teve sua regulamentação aprovada pelo Decreto nº 70.872, de 25 de julho de 1972, alterado pelo Decreto nº 87.745, de 29 de outubro de 1982.

Revogados ambos os decretos, pelo Decreto nº 88.668, de 1º de setembro de 1983, passou a ter sua organização e atividades reestruturadas pelo Regulamento aprovado pela Portaria nº 1.245, de 2 de setembro de 1983, do Ministro da Marinha. Revogada a Portaria Ministerial, pela Portaria nº 537, de 30 de agosto de 1993, do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), passou a ter sua organização e atividades estruturadas por um Regulamento único, aprovado pela Portaria nº 70, de 14 de setembro de 1993, do CEMA. Revogada a Portaria nº 70, pela Portaria nº 17, de 21 de janeiro de 2000, do CEMA, passou a ter suas atividades estruturadas pelo Regulamento das Comissões Navais no Exterior, atualmente aprovado pela Portaria nº 72, de 12 de agosto de 2008, do Secretário-Geral da Marinha.

Atualmente a CNBW está subordinada à SGM.

### 2.2 - Heráldica

#### 2.2.1 - Descrição

Num escudo boleado, encimado pela coroa naval e envolto por elipse feita de cabo de ouro terminado em nó direito, em campo azul, âncora de ouro sobre elmo alado, de prata, ambos em pala; no chefe faixado de prata e vermelho, de quatro peças, a silhueta do Capitólio de Washington, em pala, envolto por três estrelas vermelhas, em contra-roquete sobre as faixas de prata.



#### **2.2.2 - Explicação**

No campo azul, esmalte clássico da Marinha, o elmo alado de Mercúrio, filho de Júpiter e Deus do Comércio, simboliza as relações comerciais mantidas pela Comissão Naval Brasileira em Washington, em nome da MB, representada também pela âncora de ouro, a qual são destinados os equipamentos, sobressalentes e publicações adquiridos no exterior; a silhueta do Capitólio, o faixado e as estrelas do Chefe, respectivamente símbolo da capital norte-americana e elementos da bandeira do Distrito de Colúmbia, aludem à sede da operosa Comissão.

#### **2.3 - Identidade**

A CNBW é um Órgão de Obtenção no Exterior, integrante do Sistema de Abastecimento da Marinha do Brasil (SAbM) que executa atividades relacionadas à logística de material e pessoal no exterior. Sua área de jurisdição compreende: Américas, Antártica, Japão, China e Coreia.

#### **2.4 - Missão**

A CNBW tem o propósito de contribuir para o apoio logístico das Forças Navais e Organizações Militares da Marinha do Brasil (MB), no tocante às atividades de obtenção e tráfego de carga no exterior.

Para a consecução do seu propósito, a CNBW possui as seguintes tarefas:

- I - executar as atividades gerenciais de obtenção de material e de serviços de emprego militar, assim como aquelas atinentes ao tráfego de carga, efetuando a prévia pesquisa de mercado, de forma a assegurar as melhores condições de preço, qualidade e prazos de entrega e pagamento;
- II - contratar e acompanhar o reparo dos equipamentos da MB, objetos de exportação temporária de material;
- III - recrutar, selecionar, contratar e dispensar auxiliares locais (AL), nos termos da legislação em vigor;
- IV - administrar os acordos administrativos celebrados pela MB no exterior;
- V - receber, administrar e contabilizar, de acordo com a legislação em vigor, os recursos do Fundo Naval, no exterior, colocados sob sua responsabilidade;
- VI - executar as atividades administrativas e de apoio ao pessoal em comissão, delegação e representação, em cursos ou em trânsito, bem como prestar apoio às adidâncias, dentro de suas respectivas áreas de responsabilidade; e
- VII - executar as atividades administrativas e de apoio ao Escritório do Conselheiro Militar do Brasil junto à Representação do Brasil na ONU, em Nova Iorque, quando a função de Conselheiro Militar for exercida por Oficial-General da Marinha.

Em situação de mobilização ou conflito, estado de defesa, estado de sítio, intervenção federal e em regimes especiais, compete à CNBW as tarefas que lhe forem atribuídas pelas Normas e Diretrizes referentes a Mobilização Marítima e as emanadas pelo Secretário-Geral da Marinha.

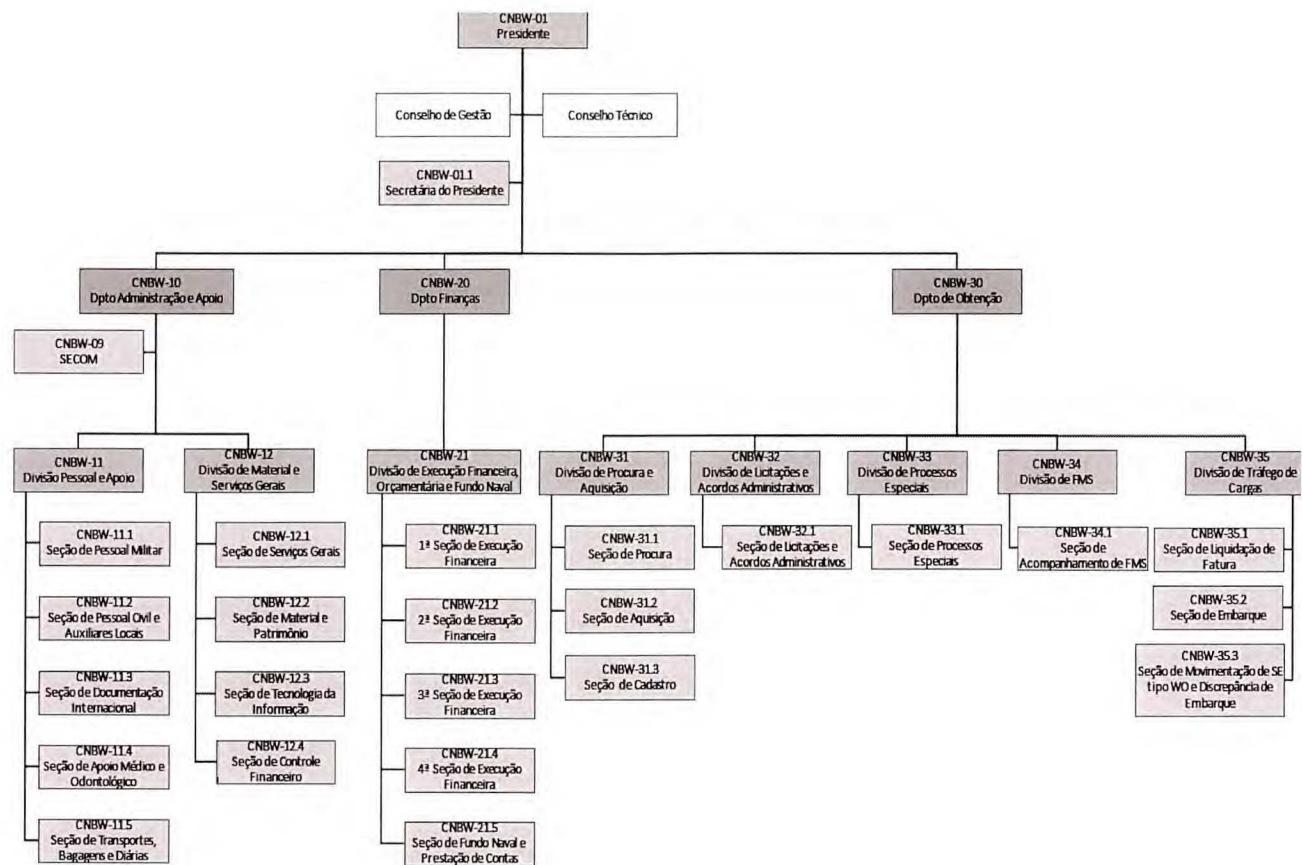
## **2.5 - Organograma**

A CNBW tem como titular um Presidente (CNBW-01), auxiliado por três Chefes de Departamento, a saber:

- I - Departamento de Administração e Apoio (CNBW-10);
- II - Departamento de Finanças (CNBW-20); e
- III - Departamento de Obtenção (CNBW-30).

O Presidente é assessorado por um Conselho de Gestão e por um Conselho Técnico e subordinado diretamente ao Presidente, um Serviço de Secretaria (CNBW- 01.1).

O organograma a seguir apresenta a estrutura organizacional adotada pela CNBW:



### 3 - VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro indica uma intenção da OM para seu desempenho futuro ou para uma conquista. Expressa a situação aonde desejamos que nossa Organização se encontre dentro de um período de tempo determinado, ou seja, como desejamos ser vistos e reconhecidos em um futuro definido.

Esta definição permite compreender com clareza o que é preciso mudar na organização para que a visão seja alcançada, orientando as ações necessárias para concretizá-la.

**Visão de Futuro da CNBW:** “Até 2025, a CNBW deverá consolidar-se, no âmbito do Comando da Marinha, como referência entre os Órgãos de Obtenção da MB, de maneira a obter o reconhecimento por contribuir de forma eficaz e eficiente para o aprestamento das Forças Navais e das OM da Marinha.”

Para que se atinja os níveis de excelência na gestão almejados, deve-se adotar as seguintes ações:

- a) Garantir a transmissão dos valores e diretrizes da Alta Administração e analisar criticamente o desempenho global da OM, com a definição de ações corretivas;
- b) Incluir as necessidades dos *stakeholders* nas estratégias e planejamentos formulados pela CNBW, monitorando a implantação dos mesmos e tomando as ações corretivas necessárias;
- c) Buscar, de forma constante, a participação dos usuários internos nos processos desenvolvidos pela CNBW, bem como estimular a interação com os usuários externos, com vistas à promoção de ações de melhoria e ao controle dos resultados da OM;
- d) Aperfeiçoar a gestão do conhecimento da OM, por meio de sua preservação e proteção, e manter as informações necessárias ao processo de tomada de decisão disponível para seus usuários, promovendo o compartilhamento do capital intelectual;
- e) Estimular a criatividade, a iniciativa e o desenvolvimento do potencial da força de trabalho da OM, premiando aqueles que se destacam pela obtenção de um desempenho excelente;
- f) Identificar as necessidades de capacitação da força de trabalho, dentro das competências da OM;
- g) Acompanhar o desempenho dos processos finalísticos e de apoio, por meio de indicadores de desempenho e outras ferramentas de monitoramento; e
- h) Buscar constantemente mecanismos de aferição externa do desempenho da qualidade dos serviços executados, seja por meio de inspeções e auditorias realizadas no âmbito da MB, processos de acreditação internacional ou a participação em concursos ligados a qualidade da gestão.

#### **4 - VALORES ORGANIZACIONAIS**

Valores são princípios que moldam os padrões de comportamento. Representa aquilo que se acredita e que se referencia na tomada das decisões e escolhas, servindo como filtros que impedem que hábitos inadequados se incorporem à cultura da organização.

Dessa forma, para a busca da excelência da Gestão, é essencial que a atuação da tripulação da CNBW seja pautada nos seguintes valores:

##### **Hierarquia e Disciplina**

Princípios fundamentais que norteiam as Forças Armadas, permitindo a construção de um ambiente respeitoso, ordeiro e pacífico.

##### **Lealdade**

Respeito aos direitos e deveres próprios, dos superiores, pares e subordinados, possibilitando a construção de um ambiente de confiança na Organização.

### **Ética**

Agir com integridade, honestidade, transparência e probidade, para preservação dos interesses institucionais e dos princípios que devem ser praticados na Administração Pública

### **Transparência**

Honestidade e clareza nas ações, sobretudo no emprego dos recursos públicos, observando a legislação que regula as atividades desempenhadas pela Organização.

### **Proatividade**

Alto grau de iniciativa e criatividade, com a adoção de ações tempestivas que permitam o aperfeiçoamento organizacional e evitem problemas futuros.

### **Espírito de Corpo**

Contribuir para o espírito coletivo e agregador por meio da colaboração espontânea, criando uma consciência de que os resultados alcançados pela organização revertem para a satisfação pessoal e profissional do grupo.

### **Profissionalismo**

Cumprimento das atividades com seriedade, rigor e competência.

### **Excelência profissional**

Aprimorar continuamente os processos desenvolvidos, visando atender as expectativas tanto do público interno quanto do externo. Requer proatividade, competência, comprometimento, criatividade e foco na qualidade dos resultados.

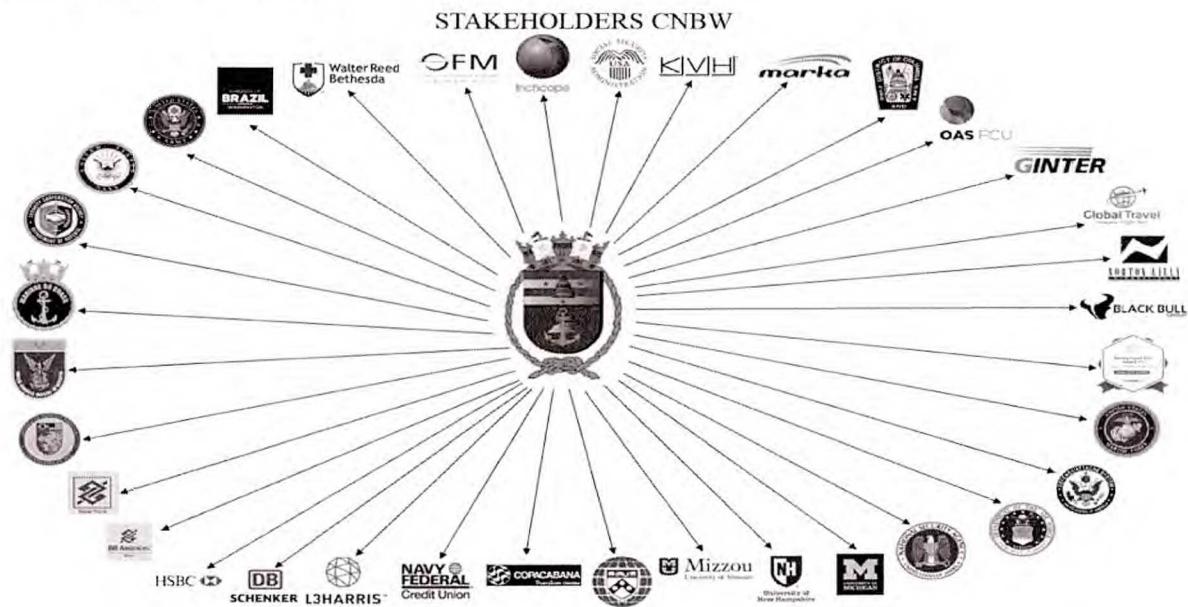
### **Valorização da Força de Trabalho**

Reconhecer os resultados da organização como um produto do esforço coletivo e de um ambiente de trabalho harmônico, pautado no bem estar comum.

### **Responsabilidade Social**

Contribuir, voluntariamente, para uma sociedade mais justa e um ambiente limpo e sustentável.

## 5 - ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS



Entende-se por *stakeholder* uma pessoa, grupo ou organização que tenha interesse ou preocupação a respeito de uma organização. Dessa forma, os stakeholders podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, políticas e objetivos da organização, contribuindo para o cumprimento de sua missão e alcance de sua visão de futuro. Os principais *stakeholders* da CNBW estão detalhados no Anexo A e podem ser subdivididos nos seguintes grupos:

a) **Marinha do Brasil (MB)** - de forma ampla, a CNBW se relaciona com todas as Organizações Militares da MB. Como exemplo, citamos algumas Organizações que possuem um estreito relacionamento, em decorrência das atividades realizadas:

**(i) Secretaria Geral da Marinha (SGM)** - como ComImSup, participa do acompanhamento de todos os processos realizados. Emite normas e orientações que fundamentam as atividades da CNBW.

**(ii) Diretorias Especializadas (DE)** - emanam normas e orientações técnicas que condicionam as atividades da OM.

**(iii) Organização Militar Solicitante (OMS)** - todas as OM da MB podem realizar pedidos de compra no exterior, apresentando suas demandas por meio de Solicitações ao Exterior (SE);

**(iv) Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM)** - responsável pela manutenção, atualização e aperfeiçoamento do SOMAR e também para assuntos relacionados à operacionalização do processo de análise das Solicitações no Exterior;

(v) Comissão Naval Brasileira na Europa (CNBE) - compartilhamento de informações e troca de experiências relativas à execução financeira e orçamentária dos recursos no exterior;

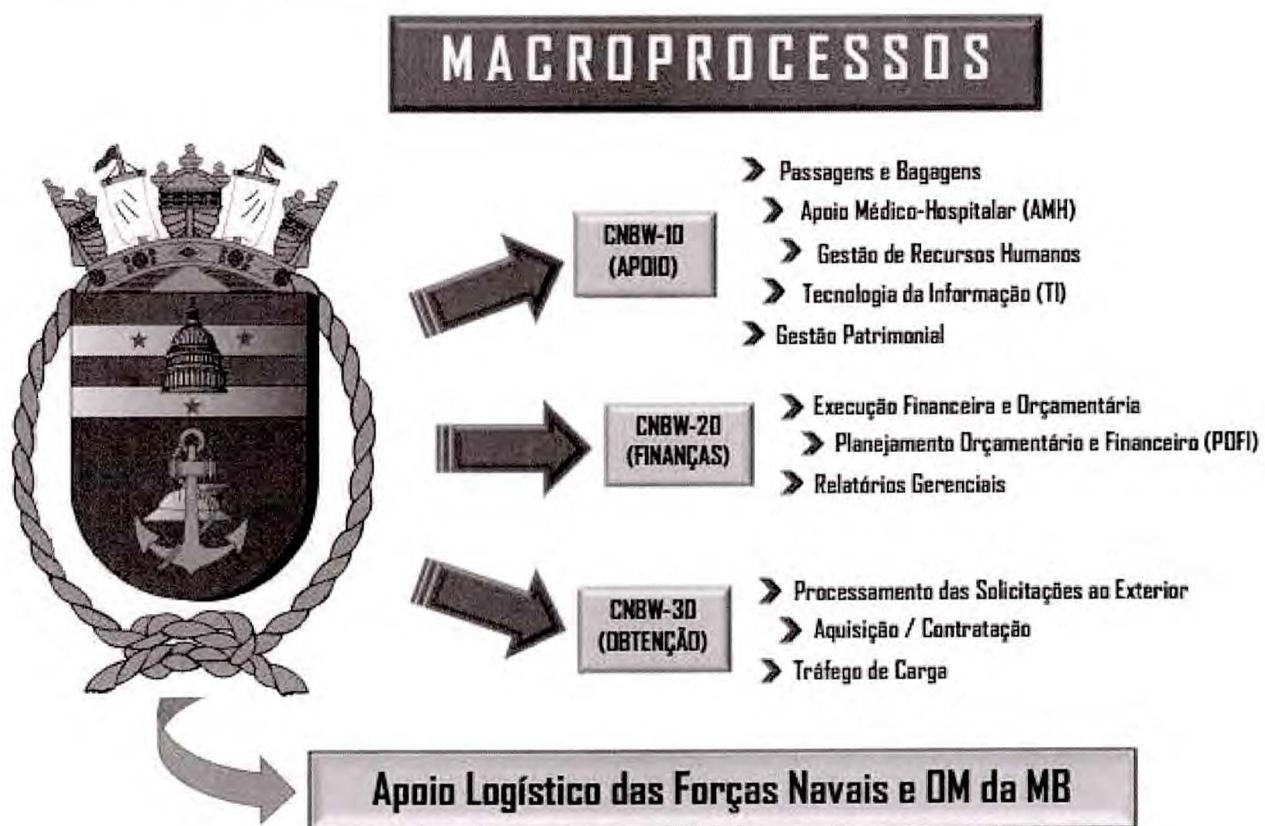
- b) CABW (Comissão Aeronáutica Brasileira em Washington) e CEBW (Comissão do Exército Brasileiro em Washington)** - devido à similaridade nas atividades desenvolvidas, contribuem diretamente com a CNBW no que se refere ao compartilhamento de informações relacionadas ao banco de dados de seus fornecedores locais e outros assuntos de natureza comum;
- c) Embaixada do Brasil - ISIM (Seção de Isenções e Imunidades)** - contato diplomático com o setor de Administração da Embaixada do Brasil em Washington, para tratar de assuntos relacionados ao Departamento de Estado;
- d) U.S. Navy** - principal parceiro da MB em diversos processos da CNBW, por exemplo, auxilia nos assuntos relacionados ao planejamento e à execução de CASES; responsável pela aprovação da CAC (US Navy ID) e da Clearance do Adido e do Presidente da CNBW;
- e) Organizações de Saúde Extra-MB (OSE)** - Estabelecimentos governamentais ou privados que realizam os atendimentos médicos aos militares servindo na área de Jurisdição da CNBW. O Walter Reed National Military Medical Center é o principal hospital militar para apoio ao pessoal na região metropolitana de Washington-DC;
- f) Instituições financeiras com relevância para a CNBW:**
- (i) **Banco do Brasil em New York** - assuntos relativos à movimentação dos recursos financeiros da conta corrente da execução financeira da CNBW e do Fundo Naval no Exterior.
- (ii) **Banco do Brasil Américas** - assuntos relacionados à aplicação dos recursos do FNE, bem como aqueles referentes às contas correntes pessoais dos militares, quando houver necessidade, considerando que o assunto é tratado prioritariamente pela PAPEM;
- g) Fornecedores e Empresas prestadoras de serviços** - a empresas que fornecem insumos à CNBW. A Seção de Cadastro tem a função de manter o registro de fornecedores atualizado para pesquisa de mercado dos itens solicitados pelas OMS;
- h) Organizações científicas e universidades** - instituições onde a MB possui conclave, essenciais para o desenvolvimento acadêmico e científico de vários programas estratégicos da MB;
- i) Militares, Servidores Civis e Auxiliares Locais da CNBW** - força de trabalho da OM, que executa as tarefas afetas a esta CNE, a qual deve-se manter qualificada e motivada; e
- j) Militares e Servidores Civis apoiados pela CNBW** - pessoal em comissão / realizando cursos na área de jurisdição da CNBW.

## 6 - MACROPROCESSOS

Os macroprocessos são definidos como conjuntos de processos para a obtenção de soluções integradas de produtos e serviços voltados para a realização dos objetivos e metas da organização, com a capacidade de satisfazer às necessidades dos nossos stakeholders.

Os macroprocessos da CNBW são representados pelas três principais áreas de atuação (Obtenção, Finanças e Apoio) e explicitam como a instituição procede para cumprir sua missão enquanto Órgão de Obtenção no Exterior.

Assim, os macroprocessos da CNBW se apresentam da seguinte forma:



## 7 - ANÁLISE DE AMBIENTES

A primeira etapa do planejamento estratégico constituiu-se em identificar as condições, internas e externas à organização, com o objetivo de identificar as condicionantes futuras nos cenários mais prováveis e, assim, estabelecer as forças, as fraquezas (fatores do ambiente interno), as oportunidades e as ameaças (fatores do ambiente externo) que possam afetar o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro, levando-se em consideração os parâmetros apontados no PDS da SGM.

Ressalta-se que esta análise contou com o auxílio da ferramenta gerencial "Matriz de Análise Estratégica", também conhecida como "Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)", permitindo à CNBW a estabelecer estratégias que permitam melhorar o seu desempenho ou deixá-la menos vulnerável aos concorrentes.

Na elaboração deste PEO, de modo a simplificar a análise do ambiente, foi estabelecido um cenário de maior probabilidade de ocorrência a partir da análise dos stakeholders e posterior avaliação do contexto no qual a OM se encontra, projetando suas ações para o futuro.

### **7.1 - Ambiente Externo**

A relação da instituição com o meio externo constitui um fator-chave da sua própria existência, pois as organizações, quer sejam públicas ou privadas, vivem em constante interação com o meio ambiente. Dessa forma, é fundamental para a gestão de qualquer instituição entender como é composto esse ambiente externo e como ele está organizado.

Com a análise do ambiente externo busca-se ampliar a sensibilidade da Instituição em relação ao seu mundo exterior, objetivando adaptar-se, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas externas, aumentando sua capacidade de aproveitar oportunidades e se prevenir das ameaças.

Para esta análise foram considerados os aspectos políticos, econômicos, tecnológicos e socioculturais e, posteriormente, identificou-se as oportunidades e as ameaças referentes a essas tendências e demandas externas, buscando-se apontar possíveis estratégias de melhorias para o alcance das metas da organização.

Quanto ao aspecto político, o atual governo tem priorizado as questões relacionadas à Defesa Nacional, especialmente os projetos prioritários das Forças Armadas. A Estratégia Nacional de Defesa (END), aponta para a adoção de um Programa de Reaparelhamento da Marinha (PRM), que, caso implementado, implicará em aquisição de meios, material e treinamento de pessoal no exterior. A MB, nos últimos anos, tem apresentado a tendência de recorrer aos OObtExt para atender às necessidades de reaparelhamento, o que sinaliza a expectativa de incremento das atividades desenvolvidas na área de atuação da CNBW. Outro aspecto relevante é a política de fortalecimento da Indústria Nacional de Defesa, buscando nacionalizar itens que, hoje, são comprados no exterior.

A estabilização econômica e o desenvolvimento sustentável implicam em um rigoroso controle fiscal, que permanecerá afetando diretamente o orçamento da MB. Devido ao elevado comprometimento do Orçamento da União com a folha salarial, saúde, educação e bem-estar social, o orçamento do

Ministério da Defesa fica propenso a contingenciamentos. Nesse contexto, infere-se que as discussões sobre Reformas Tributária, Política, Trabalhista e Previdênciaria poderão afetar o patamar orçamentário da MB.

É notória a cobrança de melhores práticas de gestão por parte dos órgãos públicos, de maneira a otimizar a aplicação dos recursos recebidos, levando as organizações a priorizarem programas voltados para a promoção da excelência em Gestão. O combate à corrupção e o rigor no controle dos gastos públicos são prioridades do Governo Federal, sendo por ele tratados como política de Estado, a fim de se obter a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos.

Com a promoção da transparência dos gastos públicos, esperam-se novas ações por órgãos normativos e controladores, vinculados principalmente ao Ministério da Economia, ao Tribunal de Contas da União e à Controladoria-Geral da União, no sentido do estabelecimento de novos instrumentos de regulação e controle sobre os órgãos da Administração Pública e seus gestores, buscando a uniformização da gestão pública.

A manutenção do controle inflacionário tem demandado do Governo uma política fiscal austera, com rígido controle de gastos, impactando na redução do orçamento de diversos Ministérios, em especial o da Defesa, o que tem levado à obsolescência dos Meios Navais, de Fuzileiros Navais e Aeronavais, bem como de seus parques industriais, suas instalações e equipamentos em geral, acarretando, não só um aumento no fluxo de aquisições no exterior, em virtude da demanda reprimida dos últimos anos, mas também em maiores dificuldades na solução dos processos de aquisição.

Ademais, a política de contingenciamento de recursos do Governo Federal gera incerteza e irregularidade na liberação de recursos financeiros. A análise do histórico de concessão de recursos revela a concentração de repasses monetários expressivos no final dos exercícios financeiros, influenciando significativamente a programação financeira da MB e tem exigido, a cada ano, uma maior precisão por parte das UG no tocante a determinação de seu fluxo de caixa anual.

No aspecto socioambiental, o Governo tem incentivado a implementação de novas ferramentas para o controle social das atividades públicas, devido à crescente demanda por maior transparência e melhores práticas de gestão dos órgãos públicos, de maneira a otimizar a aplicação dos recursos recebidos. No caso específico da CNBW, uma outra variante socioambiental relevante é o elevado padrão salarial do mercado de trabalho nos EUA, que cada vez mais dificulta a captação de funcionários qualificados.

Além disso, há uma preocupação crescente da sociedade com as questões ambientais e de sustentabilidade do planeta, impactando diretamente na formulação de dispositivos legais/normativos relacionados às contratações de produtos/serviços.

No que tange aos constantes avanços tecnológicos, a área de Tecnologia da Informação proporciona importantes oportunidades de melhoria das ferramentas que apoiam as atividades da CNBW. O Sistema de Obtenção da Marinha (SOMAR), necessita ainda de considerável aperfeiçoamento para atender plenamente às atividades de Obtenção e Execução Financeira no exterior. Como exemplo, espera-se que, brevemente, o SOMAR consiga vincular automaticamente os créditos recebidos às Solicitações ao Exterior (SE) e/ou processos de obtenção, mitigando a elaboração de controles documentais paralelos.

Financeiramente, a falta de investimento na MB tem levado à obsolescência dos Meios Navais, de Fuzileiros Navais e Aeronavais, o que dificulta a atividade de procura de fornecedores que atendam às demandas de materiais e serviços por parte da MB. Consequentemente, a gestão do conhecimento tornou-se um valioso recurso estratégico, essencial às organizações, sendo necessário a constante busca pela efetiva implementação e manutenção de tal ferramenta, uma vez que se observa uma tendência da Administração Pública brasileira em racionalizar as estruturas organizacionais.

Sendo assim, a CNBW identificou as seguintes ameaças e oportunidades:

**Ameaças:**

AM1 - Estrutura da OM não compatível com o aumento da demanda para contratações no exterior;

AM2 - Fragilidade no planejamento das obtenções no exterior, devido aos contingenciamentos e cortes de recursos orçamentários;

AM3 - Diminuição no quantitativo da força de trabalho;

AM4 - Dificuldades em contratar pessoal qualificado (Auxiliares Locais), devido aos níveis salariais não competitivos com o mercado norte-americano;

AM5 - Dificuldades em selecionar fornecedores para os materiais e serviços solicitados pelas OMS;

AM6 - Falta de pessoal especializado para implementar práticas modernas de Gestão na OM;

AM7 - Redução do poder discricionário do Ordenador de Despesas;

AM8 - Morosidade nos processos licitatórios e execuções no exterior, devido ao aumento da complexidade das exigências relativas ao Controle Interno e AGU; e

AM9 - Inviabilidade de contratações de insumos essenciais aos meios da MB junto à empresas sediadas no exterior que não atendam aos regramentos ambientais regulatórios.

**Oportunidades:**

OP1 - Possibilidade de aportes crescentes de recursos para financiar o PRM e a demanda reprimida de anos anteriores;

OP2 - Os períodos de restrições orçamentárias estimulam a busca por alternativas de contratação mais vantajosas e soluções criativas;

OP3 - Utilização de cursos de ensino a distância (EAD) e do Sistema de Ensino Naval (SEN) para capacitação do pessoal;

OP4 - Possibilidade aumento de FT por meio de servidores em exercício provisório ou MAC;

OP5 - Aprimoramento dos processos seletivos, contratando pessoal com diferentes perfis técnicos;

OP6 - Modernizar sistemas corporativos existentes e desenvolver outros, em face do aumento das exigências pela eficiência, controle e transparência nos processos;

OP7 - Contribuir para a sustentabilidade, privilegiando contratações de empresas que atendam aos dispositivos ambientais;

OP8 - Incrementar os mecanismos de controle interno;

OP9 - Conscientizar as OMS sobre a necessidade de melhoria dos seus planejamentos e programação de despesas; e

OP10 - Benchmarking com as demais Comissões no Exterior, visando aperfeiçoar processos similares.

**7.2 - Ambiente Interno**

Esta análise tem como objetivo realizar um diagnóstico das características internas da organização (recursos financeiros, humanos e tecnológicos), buscando ressaltar as forças e fraquezas institucionais, sob o viés estratégico, que definem as suas condições de operação e impactam no cumprimento da missão estabelecida.

Releva destacar que forças são as características ou recursos disponíveis que propiciam à organização uma vantagem ou facilidade operacional e, na contramão, as fraquezas são peculiaridades ou limitações que trazem desvantagens ou dificuldades.

A CNBW participa do sistema tradicional de orçamento público, sendo capaz realizar de realizar as despesas correntes, que suportam suas atividades, somente após a descentralização interna de créditos

orçamentários autorizados pelo seu ComImSup que, por sua vez, depende da publicação da Lei Orçamentária Anual (LOA) em cada exercício financeiro.

A Força de Trabalho da OM é composta por militares, oficiais e praças, selecionados rigorosamente de acordo com seu desempenho na carreira para servir durante um período de dois anos. Estes são distribuídos conforme a Tabela Mestra de Força de Trabalho (TMFT) pelos diversos cargos e funções. As necessidades funcionais não enquadradas no quadro permanente de pessoal, são supridas com a contratação, no mercado local, de Auxiliares Locais.

Quanto aos recursos tecnológicos, esta Comissão possui um aparato computacional que atende a demanda atual. Vale ressaltar que busca-se uma atualização anual de 20% das máquinas e equipamentos informática e que os sistemas computacionais utilizados para o suporte dos processos da OM são corporativos da MB ou disponibilizados pelo Governo Federal.

São as seguintes forças e fraquezas identificadas pela CNBW:

**Forças:**

FO1 - Conhecimento e expertise adquiridos ao longo de décadas de funcionamento, permeabilidade e credibilidade junto aos stakeholders;

FO2 - Força de Trabalho (FT) experiente, disciplinada e motivada;

FO3 - Representação estabelecida no interior da US Navy, por meio do escritório do *Foreign Military Sales* (FMS);

FO4 - Principais processos finalísticos, identificados, normatizados, mapeados e disponíveis no sítio eletrônico;

FO5 - Estrutura Organizacional bem dimensionada, com competências definidas;

FO6 - Pesquisas de satisfação com elevado grau de pontuação;

FO7 - Facilidade de comunicação com stakeholders, via sites de internet e intranet;

FO8 - Disponibilizados canais de acesso para informações, esclarecimentos, sugestões ou reclamações; e

FO9 - Gestão do Conhecimento implementada, com mapa de capacitação delineado e conhecimentos técnicos e pessoais registrados (ex.: Relatório de Passagem de Função).

**Fraquezas:**

FR1 - O sistema de gerenciamento das aquisições no exterior, o SOMAR, não atende integralmente as demandas de informações contábeis, de controle e gerenciais;

FR2 - Dificuldade do pessoal designado em se adaptar ao idioma e às peculiaridades do mercado local;

FR3 - Qualificação técnica insuficiente do pessoal designado, demandando maior tempo para adaptação às novas funções;

FR4 - Elevada rotatividade dos Chefes de Departamento e Encarregados de Divisão, inerente às CNE;

FR5 - Ausência de sistema adequado ao atendimento das necessidades do pessoal apoiado no exterior;

FR6 - Cenário de restrições orçamentárias dificulta o atendimento das demandas logísticas, bem como o pleno cumprimento de compromissos contratuais assumidos; e

FR7 - Resistência interna às mudanças.

## 8 - AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A avaliação estratégica da organização consiste na escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão e visa orientar o estabelecimento de todos os objetivos e estratégias, principalmente os de médio e longo prazos.

A literatura apresenta algumas ferramentas que podem ser úteis na priorização desses fatores, como é o caso da matriz **GUT**, servindo de apoio à tomada de decisão.

### 8.1 - Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência)

Para o estabelecimento de uma priorização entre ameaças e oportunidades (ambiente externo) e, entre forças e fraquezas (ambiente interno), esta ferramenta considera três aspectos distintos onde, para cada um deles, são enumeradas algumas questões básicas com uma correspondente escala de pontos:

a) **Gravidade:** impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

PERGUNTAS	ESCALAS
O dano é extremamente prejudicial?	5
O dano é muito prejudicial?	4
O dano é prejudicial?	3
O dano é relativamente prejudicial?	2
O dano é pouco prejudicial?	1

**b) Urgência:** relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

PERGUNTAS	ESCALAS
Tenho que tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho que tomar uma ação urgente?	4
Tenho que tomar uma ação relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

**c) Tendência:** potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

PERGUNTAS	ESCALAS
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar (crescer) muito?	5
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar (crescer)?	4
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai permanecer?	3
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar?	2
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar (desaparecer) completamente?	1

## 8.2 - Resultado da Aplicação da Matriz GUT

A partir da análise de cada oportunidade (OP), ameaça (AM), força (FO) e fraqueza (FR) são estabelecidas pontuações sobre as perspectivas de gravidade, urgência e tendência. Os totais obtidos são multiplicados na matriz e, então, se obtém uma pontuação para cada uma das dimensões analisadas.

OP/AM/FO/FR	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontos Totais (G x U x T)
OP1	4	3	4	48
OP2	3	3	3	27
OP3	1	3	4	12
OP4	3	3	1	9
OP5	1	3	3	9
OP6	2	2	2	8
OP7	3	2	3	18
OP8	3	3	4	36
OP9	3	3	3	27
OP10	3	4	2	24
AM1	4	4	4	64

OP/AM/FO/FR	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontos Totais (G x U x T)
AM2	3	3	3	27
AM3	3	3	4	36
AM4	2	3	3	18
AM5	3	3	4	36
AM6	2	3	3	18
AM7	2	2	3	12
AM8	3	2	3	18
AM9	1	3	3	9
FO1	1	1	2	2
FO2	4	5	4	80
FO3	3	2	3	18
FO4	2	2	2	8
FO5	1	1	2	2
FO6	1	2	2	4
FO7	2	1	3	6
FO8	1	2	2	4
FO9	2	3	2	12
FR1	4	3	4	48
FR2	3	4	3	36
FR3	2	3	3	18
FR4	2	2	3	12
FR5	2	3	4	24
FR6	4	3	4	48
FR7	2	3	3	18

### 8.3 - Matriz SWOT

Definidos os resultados da Matriz GUT, a etapa seguinte será a Matriz SWOT. Esta Matriz permite a análise cruzada entre oportunidades e ameaças com forças e fraquezas, ou seja, entre o ambiente externo e interno da organização. Tal análise permite a CNBW se adequar ao seu ambiente externo, ajudando a direcionar seu plano de ação para potencializar as forças, eliminar as fraquezas, minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades, garantindo o alinhamento do ambiente interno. Assim, da análise da Matriz SWOT vinculada à matriz GUT obtém-se os seguintes resultados:

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO																			
	OPORTUNIDADES										AMEAÇAS									
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	AM1	AM2	AM3	AM4	AM5	AM6	AM7	AM8	AM9	
FORÇAS	FO1	50	29	14	11	11	10	20	38	29	26	66	29	38	20	38	20	14	20	11
	FO2	128	107	92	89	89	88	98	116	107	104	144	107	116	98	116	98	92	98	89
	FO3	66	45	30	27	27	26	36	54	45	42	82	45	54	36	54	36	30	36	27
	FO4	56	35	20	17	17	16	26	44	35	32	72	35	44	26	44	26	20	26	17
	FO5	50	29	14	11	11	10	20	38	29	26	66	29	38	20	38	20	14	20	11
	FO6	52	31	16	13	13	12	22	40	31	28	68	31	40	22	40	22	16	22	13
	FO7	54	33	18	15	15	14	24	42	33	30	70	33	42	24	42	24	18	24	15
	FO8	52	31	16	13	13	12	22	40	31	28	68	31	40	22	40	22	16	22	13
	FO9	60	39	24	21	21	20	30	48	39	36	76	39	48	30	48	30	24	30	21
											3322								3366	
FRAQUEZAS	FR1	96	75	60	57	57	56	66	84	75	51	112	75	84	66	84	66	60	66	57
	FR2	84	63	48	45	45	44	54	72	63	36	100	63	72	54	72	54	48	54	45
	FR3	66	45	30	27	27	26	36	54	45	33	82	45	54	36	54	36	30	36	27
	FR4	60	39	24	21	21	20	30	48	39	33	76	39	48	30	48	30	24	30	21
	FR5	72	51	36	33	33	32	42	60	51	32	88	51	60	42	60	42	36	42	33
	FR6	96	75	60	57	57	56	66	84	75	42	112	75	84	66	84	66	60	66	57
	FR7	66	45	30	27	27	26	36	54	45	60	82	45	54	36	54	36	30	36	27
											3481								3502	

#### 8.4 - Pontos Predominantes Extraídos da Tabela SWOT

Após o levantamento e destaque das interações mais relevantes entre os ambientes interno e externo (>80) foi possível estabelecer que o posicionamento estratégico da OM é o de DESENVOLVIMENTO, indicando que a CNBW é detentora de grande capacidade para expandir suas ações e melhorar atividades, aproveitando as oportunidades compatíveis com os pontos fortes da organização.

	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA (Debilidades) 912 pontos	MANUTENÇÃO (Vulnerabilidades) 1.014 pontos
OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO (Impeditivos) 444 pontos	DESENVOLVIMENTO (Potencialidades) 1.022 pontos

No entanto, apesar dos resultados apontarem para uma postura de DESENVOLVIMENTO, vale ressaltar que foi a interação entre a FO2 (Força de Trabalho experiente, capacitada e motivada) com a AM1 (Estrutura da OM não compatível com o aumento da demanda para contratações no exterior) que obteve a maior pontuação cruzada, o que mostra a necessidade de uma postura de MANUTENÇÃO, ou seja, deve-se identificar os pontos fortes para minimizar as ameaças.

Vale destacar, ainda, que dentre as potencialidades observadas, as correlações da FO2 com as OP1 (Possibilidade de aportes crescentes de recursos para financiar o PRM e a demanda reprimida de anos anteriores), OP8 (Incrementar os mecanismos de controle interno) e OP10 (Benchmarking com as

demais Comissões no Exterior, visando aperfeiçoar processos similares) foram essenciais para determinar o foco da organização em desenvolver suas atividades em busca do constante aperfeiçoamento de processos, empregando os recursos disponíveis com responsabilidade e transparência.

Além do perigo que representa a AM1 para a organização, as AM3 (Diminuição no quantitativo da força de trabalho) e AM5 (Dificuldades em selecionar fornecedores para os materiais e serviços solicitados pelas OMS) devem ser combatidas com a minimização das FR1 (O sistema de gerenciamento das aquisições no exterior, o SOMAR, não atende integralmente as demandas de informações contábeis, de controle e gerenciais), FR2 (Dificuldade do pessoal designado em se adaptar ao idioma e às peculiaridades do mercado local) e FR6 (Cenário de restrições orçamentárias dificulta o atendimento das demandas logísticas, bem como o pleno cumprimento de compromissos contratuais assumidos) e o aproveitamento das OP1 e OP8.

Desta forma, têm-se os subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que se prioriza os fatores mais importantes para aproveitar as oportunidades vislumbradas, enfrentar as ameaças e usar nossos pontos fortes para suavizar a influência das fraquezas.

## **9 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Os objetivos estratégicos (OE) orientam a ação e o sentido do processo decisório, e alinharam os diversos integrantes da tripulação, levando-os a se sentirem motivados, direcionando-os e convergindo seus esforços para uma única direção.

Tratam-se de resultados prioritários, que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do planejamento estratégico, para que a organização cumpra a sua Missão e atinja a sua Visão. Eles são elaborados para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças, devem ser poucos, seletivos e pertinentes a aspectos de alta relevância para a Organização.

### **9.1 - Critérios de Qualidade dos Objetivos Estratégicos**

Os objetivos estratégicos devem atender aos seguintes critérios:

**I) Aceitáveis** - consistentes com os valores dos colaboradores e grupos externos relevantes;

**II) Flexíveis** - adaptáveis para ajustar-se a mudanças imprevistas nos seus ambientes externo ou interno, porém sem perda de credibilidade como referências de orientação da instituição;

**III) Mensuráveis** - susceptíveis a uma avaliação clara - se foram ou serão alcançados e quando, devendo, portanto, ser mensuráveis, mesmo que a partir de escalas qualitativas (pesquisas de opinião ou imagem, por exemplo);

**IV) Motivadores** - suficientemente ambiciosos para representar um desafio considerável, mas não tão elevados que pareçam impossíveis (realistas);

**V) Sintonizados** - alinhados com a Missão e a Visão da organização;

**VI) Inteligíveis** - formulados de forma clara, concisa e autoexplicativa, devendo ser entendidos por gerentes e técnicos, de todos os níveis; e

**VII) Alcançáveis** - possíveis de realizar no horizonte temporal estabelecido.

## 9.2 - Definição dos Objetivos Estratégicos

OE 1 - Aprimorar o apoio prestado em nossa área de jurisdição		
Iniciativas Estratégicas	Setor	Relacionado a:
Aprimorar trâmites burocráticos	CNBW-10/20	
Aprimorar o tempo de atendimento às solicitações dos apoiados	CNBW-10	FO1, FO2, FO5, FO7, OP1,
Aprimorar a qualidade no atendimento às solicitações dos apoiados	CNBW-10	OP8,OP10, AM4,
Melhorar a infraestrutura de TI e Sistemas de Apoio	CNBW-10	AM5, FR2, FR5,
Estreitar laços com os stakeholders	CNBW-10	FR6

OE 2 - Otimizar os processos de obtenção no exterior		
Iniciativas Estratégicas	Setor	Relacionado a:
Aprimorar trâmites burocráticos e processos de aquisição	CNBW-30/20	
Aprimorar o tempo de atendimento das Solicitações ao Exterior	CNBW-30	FO1, FO2, FO3,
Aprimorar os processos de procura/aquisição e tráfego de carga	CNBW-30	FO5, FO7, OP1,
Melhorar a infraestrutura de TI e Sistemas de Apoio	CNBW-10/30	OP2, OP6,
Aprimorar processos licitatórios (economicidade/transparência/tempo)	CNBW-30	OP8,OP10, AM1,
Estreitar laços com os stakeholders	CNBW-30	AM2, AM4, AM5, AM8, FR1, FR6

### OE 3 - Aperfeiçoar os processos internos da CNBW

Iniciativas Estratégicas	Setor	Relacionado a:
Aprimorar trâmites burocráticos	Todos	
Aprimorar gestão da execução financeira	CNBW-20	
Melhorar a infraestrutura de TI e Sistemas de Apoio	CNBW-10	
Manter os processos mapeados, revisando-os periodicamente.	Todos	
Estreitar laços com stakeholders	Todos	

### OE 4 - Promover a Excelência da Gestão, o desenvolvimento humano e organizacional

Iniciativas Estratégicas	Setor	Relacionado a:
Embarcar e manter uma FT capacitada, motivada e qualificada	Todos	
Fomentar a gestão do conhecimento	Todos	
Exercer práticas de liderança, identificando novos líderes	Todos	
Aprimorar a gestão de pessoas	Todos	
Promoção do bem-estar e da satisfação no ambiente de trabalho	Todos	
Estimular o intercâmbio com outras organizações	Todos	
Incentivar a participação da OM em premiações internas e externas	Todos	

### OE 5 - Desenvolver a responsabilidade socioambiental

Iniciativas Estratégicas	Setor	Relacionado a:
Promover palestras e adestramentos regulares sobre o tema	CNBW-10	
Acompanhar o consumo de água e energia elétrica	CNBW-10	
Incentivar a proposição de medidas de economia	Todos	
Manter o recolhimento seletivo de resíduos	Todos	
Renovar infraestrutura da OM com materiais/equipamentos ambientalmente sustentáveis	CNBW-10	

## 10 - ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

As atividades decorrentes deste planejamento, bem como os procedimentos, prazos, responsáveis e recursos necessários serão registrados no Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG), cujo modelo consta no Anexo A, que deverá ser revisto em um horizonte de curto prazo (um exercício).

Para o acompanhamento e controle do progresso da OM, serão utilizados indicadores de desempenho (Anexo B), que deverão ser monitorados e avaliados periodicamente pelo Conselho de

Gestão, possibilitando a comparação dos resultados com as metas preestabelecidas e verificar o grau de cumprimento da estratégia traçada.

Além disso, a estratégia definida neste PEO foi sintetizada graficamente em um instrumento de gestão denominado Mapa Estratégico (Anexo C), que evidencia os desafios que devem ser superados para concretizar a missão e a visão de futuro. Em função da fácil comunicação, com o objetivo de evitar a passividade, a inércia e certificar-se que todos seguem o mesmo caminho, maximizando as chances de sucesso e buscando um alto nível de alinhamento entre as pessoas, atividades, departamentos e processos este mapa deve ser amplamente divulgado.

## **11 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este planejamento baseou-se em um processo dinâmico, flexível e contínuo que partiu da análise do ambiente no qual a organização se insere para estabelecer objetivos e desenvolver estratégias que visam orientar o processo de tomada de decisão, contribuir com a Gestão do Conhecimento e permitir a identificação de novas oportunidades de melhoria com a consequente correção de rumos em prol de um desenvolvimento organizacional contínuo e em consonância com os objetivos estratégicos definidos pela Alta Administração Naval.

## **12 - VIGÊNCIA**

Este PEO entra em vigor na presente data.

Washington, DC, em 25 de maio de 2022.

JOSÉ AUGUSTO CORREIA NETO  
Capitão de Mar e Guerra (IM)  
Presidente  
ASSINADO DIGITALMENTE

## MODELO DE PLANO DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO

Atividade (o quê?)	Instruções Básicas (como?)	Motivo (por quê?)	Prazo de Conclusão (quando?)	Status C (concluído); EA (em andamento); NI (Não iniciado); CAN (cancelado)	Responsável (Quem?)	Valor (Quanto custa?)	Objetivo Estratégico do PEO	PAR (S/N)	Meta Física (% a alcançar)

Washington, DC, em 25 de maio de 2022.

JOSÉ AUGUSTO CORREIA NETO  
Capitão de Mar e Guerra (IM)  
Presidente

## **Anexo B**

### **INDICADORES DE DESEMPENHO**

No processo de definição de metas, deve-se evitar a tentação de medir tudo, restringindo-se à mensuração das atividades críticas que tenham impacto direto e mais forte no resultado do processo como um todo. Desta forma, foram estabelecidos indicadores de desempenho com metas definidas para médio/curto prazo, que deverão ser avaliados periodicamente nos Conselhos de Gestão da OM e servirão como base para comparação e avaliação dos resultados alcançados.

<b>OE 1 - Aprimorar o apoio prestado em nossa área de jurisdição</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Tempo Médio de Reembolso de AMH</b>
Mnemônico:	TRAMH
Objetivo:	Mensurar o tempo despendido para reembolso das despesas, a fim de contribuir para que os procedimentos administrativos de resarcimentos médicos hospitalares sejam realizados no menor tempo possível; e para a identificação das falhas administrativas
Destino:	Conselho de Gestão
Periodicidade de Apuração:	Mensal
Prazo máximo para apuração:	Até o dia 10 do mês subsequente
Fórmula :	Média de todos os intervalos de tempo entre a data do requerimento da AMH e a data do ressarcimento
Fonte de dados:	Planilha de controle interno
Responsabilidade pela apuração:	Divisão de Pessoal e Apoio
Medidas de Referência:	- Excelente: até 45 dias; - Bom: Entre: 46 a 67 dias; - Regular: 68 a 89 dias; e - Ruim: a partir de 90 dias.
<b>META 1:</b>	<b>Manter o tempo médio de reembolso da AMH abaixo de 45 dias</b>

<b>OE 1 - Aprimorar o apoio prestado em nossa área de jurisdição</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador de Aquisição de Passagens</b>
Mnemônico:	IndP
Objetivo:	Mensurar o tempo despendido para a aquisição de passagens (tempo despendido entre o pedido da cotação da passagem e a sua emissão)
Destino:	Conselho de Gestão
Periodicidade de Apuração:	Mensal
Prazo máximo para apuração:	Até o dia 10 do mês subsequente
Fórmula:	Tempo entre o pedido da cotação da passagem e a sua emissão
Fonte de dados:	Planilha de controle interno
Responsabilidade pela apuração:	Divisão de Pessoal e Apoio

Medidas de Referência:	<b>Para as séries de dados:</b> - Excelente: até 30 dias; - Bom: 31 a 45 dias; - Regular: 46 a 60 dias; e - Ruim: acima de 60 dias.
<b>META 2:</b>	<b>Manter o indicado de aquisição de passagens abaixo de 30 dias</b>

<b>OE 2 - Otimizar os processos de obtenção no exterior</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador de Processamento de SE</b>
<b>Mnemônico:</b>	IndProcSE
<b>Objetivo:</b>	Mensurar o quantitativo de SE dos tipos PE, PG, DV e PP que foram processadas no ano, indicando o atendimento às solicitações das OMS
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Mensal
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Até o dia 10 do mês subsequente ao mês de referência
<b>Fórmula:</b>	(nº de SE processadas no ano/nº de SE recebidas no ano) x 100%
<b>Fonte de dados:</b>	SOMAR
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Divisão de Procura
<b>Medidas de Referência:</b>	- Excelente - a partir de 85%; - Bom - 84 a 62%; - Regular - 61 a 39%; e - Ruim - a partir de 40%.
<b>META 3:</b>	<b>Manter o percentual de SE processadas no ano superior a 62%</b>

<b>OE 2 - Otimizar os processos de obtenção no exterior</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador de OC Geradas no SOMAR</b>
<b>Mnemônico:</b>	IndOC
<b>Objetivo:</b>	Mensurar a eficácia e eficiência referentes ao percentual de SE dos tipos PE, PG, DV e PP, processadas no exercício dentre o total de SE introduzidas, pelas OMS, no SOMAR, para contratação, de modo a avaliar a atividade-fim da CNBW, cuja contratação dependerá exclusivamente da liberação dos recursos por parte das OMS
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Mensal
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Até o dia 10 do mês subsequente
<b>Fórmula:</b>	Quantidade de processos com solicitação de recursos/Quantidade de processos recebidos
<b>Fonte de dados:</b>	Dados extraídos do SOMAR e Planilhas de Controle Interno
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Divisão de Aquisição
<b>Medidas de Referência:</b>	Excelente - a partir de 90%; Bom - 89 a 60%; Regular - 61 a 31%; e Ruim - a partir de 30%.
<b>META 4:</b>	<b>Manter o percentual de OC geradas no SOMAR acima de 60%</b>

<b>OE 2 - Otimizar os processos de obtenção no exterior</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador de Contratação das SE</b>
Mnemônico:	IndODA
Objetivo:	Mensurar a eficácia e eficiência referentes ao percentual de SE dos tipos PE, PG, DV e PP, efetivamente contratadas no exercício dentre o total de SE introduzidas, pelas OMS, no SOMAR, para contratação, de modo a avaliar a atividade-fim da CNBW
Destino:	Conselho de Gestão
Periodicidade de Apuração:	Mensal
Prazo máximo para apuração:	Até o dia 10 do mês subsequente
Fórmula:	Quantidade de processos com recursos indicados/Quantidade de processos com solicitação de recursos
Fonte de dados:	Dados extraídos do SOMAR e Planilhas de Controle Interno
Responsabilidade pela apuração:	Divisão de Aquisição.
Medidas de Referência:	Excelente - a partir de 90%; Bom - 89 a 60%; Regular - 61 a 31% e Ruim - a partir de 30%.
<b>META 5:</b>	<b>Manter o percentual de Contratação (Ordens de Compra Aprovadas no SOMAR) acima de 60%</b>

<b>OE 2 - Otimizar os processos de obtenção no exterior</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Tempo de Conclusão de Processo Licitatório (PL)</b>
Mnemônico:	TCPL
Objetivo:	Mensurar o tempo decorrido entre o recebimento do Processo da Divisão de Procura (CNBW-31), das SE dos tipos PE, PG, DV e PP, até a conclusão do Processo Licitatório
Destino:	Conselho de Gestão
Periodicidade de Apuração:	Mensal
Prazo máximo para apuração:	Até o dia 10 do mês subsequente
Fórmula:	Somatório dos <b>Tempos de Instauração do Processo (TIP)</b> (tempo decorrido entre o recebimento do processo da CNBW-31 e o início da fase externa do processo (publicação do instrumento convocatório) + <b>Tempo de Preparação das Propostas (TPP)</b> , podendo variar de 2 semanas (caso haja pelo menos três empresas interessadas em apresentar propostas) até <b>5 semanas</b> + <b>Tempo de Ratificação das Propostas pelas DE/OMS (TRP)</b> + <b>Tempo do Prazo Recursal (TPR)</b> + <b>Tempo da Indicação de Créditos (TIC)</b> (Depois de finalizado o prazo recursal, a CNBW-34 solicita, por MSG, a indicação de crédito para a OMS) + <b>Tempo para Homologação do Processo (THP)</b> (tempo decorrido entre a indicação efetiva do crédito (Nota de Crédito e a homologação do processo)). <b>TCPL = TIP + TPP+ TRP + TPR + TIC +THP</b>
Fonte de dados:	Dados extraídos do SOMAR e Planilhas de controle interno
Responsabilidade pela apuração:	Divisão de Licitações e Acordos Administrativos

Medidas de Referência:	Excelente - TCPL ≤ 120 dias; Bom - 120 dias < TCPL ≤ 150 dias; Regular - 150 dias < TCPL ≤ 180 dias; e Ruim - TCPL > 180 dias.
<b>META 6:</b>	<b>Manter o tempo de conclusão de PL inferior a 150 dias</b>

<b>OE 2 - Otimizar os processos de obtenção no exterior</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Tempo Médio de Tráfego de Carga</b>
<b>Mnemônico</b>	<b>TMTC</b>
<b>Objetivo:</b>	É um indicador de eficiência e representa o tempo médio entre a data de recebimento do material no depósito do Agente Embarcador (“On Hand”) e a chegada do material ao Brasil. É dividido em tempo para embarque aéreo (voo de passageiro e voo de carga) e tempo para embarque marítimo. O indicador procura avaliar os tempos envolvidos no transporte do material desde a prontificação do fornecedor até sua chegada ao Brasil. Os valores são obtidos por funcionalidade existente no sistema.
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Mensal
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Até o dia 10 do mês subsequente
<b>Fórmula:</b>	Somatório do tempo entre a data da emissão do “On Hand” e a chegada do material ao Brasil de cada SE/nº total de SE embarcadas
<b>Fonte de dados:</b>	Dados extraídos do SOMAR e Planilhas de Controle Interno
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Divisão de Tráfego de Carga
<b>Medidas de Referência:</b>	<p><b>Marítimo</b>            Excelente - até 44 dias;            Bom - de 45 a 60 dias;            Regular - de 61 a 76 dias; e            Ruim - acima de 76 dias.</p> <p><b>Aéreo</b>  <b>Voo passageiro / Voo carga</b>            Excelente - até 6 dias / até 9 dias;            Bom - de 7 a 11 dias / de 10 a 15 dias;            Regular de 11 a 15 dias / de 16 a 21 dias; e            Ruim - acima de 15 dias / - acima de 21 dias.</p>
<b>META 7:</b>	<b>Manter o Tempo Médio de Tráfego de Carga Marítimo inferior a 61 dias e Tempo Médio de Tráfego de Carga Aéreo inferior a 11 dias (voo de passageiro) / 16 dias (voo de carga)</b>

<b>OE 3 - Aperfeiçoar os processos internos da CNBW</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Tempo Médio para o Pagamento das Notas Fiscais</b>
<b>Mnemônico:</b>	TMPNF
<b>Objetivo:</b>	Medir a eficácia em relação ao tempo de processamento para o pagamento das notas fiscais, desde o seu recebimento pela Divisão de Execução Financeira e Orçamentária até a sua compensação bancária
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Mensal
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Até o dia 10 do mês subsequente
<b>Fórmula:</b>	Média dos Somatórios dos Tempos de Análise Documental – TAD (duração, em dias, a partir da entrada do processo de pagamento na Divisão de Execução Financeira e Orçamentária, compreendendo a sua análise documental, até a autorização do pagamento pelo Ordenador de Despesas) e dos Tempos de Compensação Bancária - TCB (tempo decorrido, em dias, entre a autorização do pagamento, por parte do OD e a sua efetiva compensação bancária)
<b>Fonte de dados:</b>	SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira)
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Divisão de Execução Financeira e Orçamentária
<b>Medidas de Referência:</b>	Excelente - TMPNF ≤ 5 dias; Bom - 5 dias < TMPNF ≤ 15 dias; Regular - 15 dias < TMPNF ≤ 20 dias; e Ruim - 20 dias < TMPNF ≤ 30 dias.
<b>META 8:</b>	<b>Manter o tempo médio para o pagamento das notas fiscais inferior a 15 dias, evitando, assim, a possibilidade de incidência de pagamentos em atraso</b>

<b>OE 4 - Promover a Excelência da Gestão, o desenvolvimento humano e organizacional</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador de Gerenciamento dos adestramentos</b>
<b>Mnemônico:</b>	IGA
<b>Objetivo:</b>	Priorizar a capacitação contínua da FT, de acordo com o Mapa de Competências, buscando utilizar e reter na OM todo o conhecimento.
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Mensal
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Até o dia 10 do mês subsequente
<b>Fórmula:</b>	(Quantitativo de Adestramentos realizados com presença superior 75% do público-alvo/Quantitativo de Adestramentos previstos no detalhe mensal de Adestramento) x 100%
<b>Fonte de dados:</b>	Planilha de controle interno
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Departamento de Administração e Apoio
<b>Medidas de Referência:</b>	- Excelente: 90 a 100%; - Bom: 60 a 89 %; - Regular: 30 a 59 %; e - Ruim: abaixo de 30%.

<b>META 9:</b>	<b>Qualificar, ao menos, 60% da tripulação de militares e servidores civis da Marinha em cursos extra-curriculares, constantes no Mapa de Competências da CNBW, que contribuam para o incremento da Gestão do Conhecimento na OM</b>
----------------	--

<b>OE 4 - Promover a Excelência da Gestão, o desenvolvimento humano e organizacional</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador de Motivação do Pessoal</b>
<b>Mnemônico:</b>	IndMP
<b>Objetivo:</b>	Indicar o percentual relacionado à motivação do pessoal para executar suas tarefas diárias
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Anual
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Todo mês de JUL
<b>Fórmula:</b>	(Somatório total das avaliações individuais (pontuações, de 0 a 100)/Quantitativo total de servidores que preencheram a avaliação) x 100%
<b>Fonte de dados:</b>	Pontuação dos resultados relacionados à motivação do pessoal, constantes na Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Departamento de Administração e Apoio
<b>Medidas de Referência:</b>	- Excelente: acima de 94%; - Bom: acima de 89 %; - Regular: igual ou acima de 75%; e - Ruim: abaixo de 75%.
<b>META 10:</b>	Manter o nível excelente de motivação do pessoal, ponderando as causas que possam levar à desmotivação e avaliar medidas para atender os pleitos/anseios da tripulação da CNBW

<b>OE 4 - Promover a Excelência da Gestão, o desenvolvimento humano e organizacional</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador de Satisfação dos Clientes</b>
<b>Mnemônico:</b>	IndSC
<b>Objetivo:</b>	Indicar o percentual relacionado à satisfação das OMS/OMG/OMD no seu relacionamento com a CNBW no que tange aos processos de obtenção
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Anual
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Todo mês de JAN
<b>Fórmula:</b>	(Somatório total das avaliações das OMS/OMG/OMD, para cada questão preenchida (pontuações, de 1 a 5)/Quantitativo total de clientes que preencheram a avaliação)
<b>Fonte de dados:</b>	Pontuação dos resultados relacionados à pesquisa de satisfação dos clientes
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Departamento de Obtenção
<b>Medidas de Referência:</b>	- Excelente: acima de 4 pontos; - Bom: acima de 3 pontos; - Regular: acima de 2 pontos; e - Ruim: igual ou abaixo de 2 pontos.

<b>META 11:</b>	<b>Manter o nível excelente de satisfação dos clientes, ponderando as causas que possam levar à insatisfação e avaliar medidas para melhoria dos serviços prestados</b>
-----------------	---

<b>OE 5 - Desenvolver a responsabilidade socioambiental</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Indicador Socio Ambiental</b>
<b>Mnemônico:</b>	<b>IndSA</b>
<b>Objetivo:</b>	Conscientizar a tripulação sobre a importância de práticas de trabalho socialmente responsáveis
<b>Destino:</b>	Conselho de Gestão
<b>Periodicidade de Apuração:</b>	Trimestral
<b>Prazo máximo para apuração:</b>	Até o dia 10 do mês subsequente.
<b>Fórmula:</b>	(Quantitativo total de ações/práticas voltadas para conscientização socio ambiental da tripulação/nº meses decorridos)
<b>Fonte de dados:</b>	Planilha de controle interno
<b>Responsabilidade pela apuração:</b>	Departamento de Administração e Apoio
<b>Medidas de Referência:</b>	- Excelente: > 1; - Bom: 0,50 a 0,99 ; - Regular: 0,30 a 0,49; e - Ruim: abaixo de 0,30.
<b>META 12:</b>	<b>Executar, ao menos, uma atividade voltada para desenvolver a responsabilidade socio ambiental da tripulação por mês</b>

Washington, DC, em 25 de maio de 2022.

JOSÉ AUGUSTO CORREIA NETO  
Capitão de Mar e Guerra (IM)  
residente



## COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA EM WASHINGTON MAPA ESTRATÉGICO 2021 - 2025

SOCIÉDADE	<p><b>MISSÃO</b></p> <p>Contribuir para o apoio logístico das Forças Navais e Organizações Militares da Marinha do Brasil (MB), no tocante às atividades de obtenção e tráfego de carga no exterior.</p>			<p><b>VISÃO</b></p> <p>Consolidar-se, no âmbito do Comando da Marinha, como referência entre os Órgãos de Obtenção da MB, de maneira a obter o reconhecimento por contribuir de forma eficaz e eficiente para o prestamento das Forças Navais e das OM da MB.</p>											
CLIENTES	<p><b>Contribuir para a garantia dos Poderes Constitucionais</b></p> <p>Forças Navais e Organizações Militares da MB</p> <p><b>Obtenção e tráfego de carga no exterior</b></p>	<p><b>Contribuir para a defesa da Pátria</b></p> <p>Adidânciaria Naval nos EUA e Pessoal da MB na sua área de jurisdição</p> <p><b>Apoio logístico no exterior</b></p>													
PROCESSOS INTERNOS	<p><b>GESTÃO OPERACIONAL</b></p> <p>Aprimorar o apoio prestado em nossa área de jurisdição</p>	<p><b>GESTÃO DE CLIENTES</b></p> <p>Otimizar os processos de obtenção no exterior</p>	<p><b>GESTÃO SOCIOAMBIENTAL</b></p> <p>Aperfeiçoar processos internos</p>	<p><b>GESTÃO SOCIOAMBIENTAL</b></p> <p>Desenvolver a responsabilidade socioambiental</p>											
RECURSOS	<p><b>CAPITAL HUMANO E ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Promover a excelência da Gestão, o desenvolvimento humano e organizacional</p>			<p><b>VALORES</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Hierarquia e Disciplina</td><td style="width: 25%;">Ética</td><td style="width: 25%;">Proatividade</td><td style="width: 25%;">Profissionalismo</td></tr> <tr> <td>Lealdade</td><td>Transparéncia</td><td>Espírito de Corpo</td><td>Excelência Profissional</td></tr> </table>			Hierarquia e Disciplina	Ética	Proatividade	Profissionalismo	Lealdade	Transparéncia	Espírito de Corpo	Excelência Profissional	
Hierarquia e Disciplina	Ética	Proatividade	Profissionalismo												
Lealdade	Transparéncia	Espírito de Corpo	Excelência Profissional												



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
GABINETE DO COMANDANTE  
(GABINETE DO MINISTRO DA GUERRA)

OFÍCIO Nº225-A4.5/A4/GabCmtEx  
EB: 64536.028632/2023-77

Brasília, 29 de setembro de 2023.

Ao Senhor  
Chefe de Gabinete do Ministro de Estado da Defesa  
Esplanada dos Ministérios Bloco Q - 6º Andar  
70049-900 Brasília-DF

**Assunto: Ofício 959/2023/AERI/GM-MD, de 5 SET 23, do Ministério da Defesa**

Senhor Chefe de Gabinete ,

1. Cumprimentando-o cordialmente, reporto-me ao Ofício 959/2023/AERI/GM-MD, de 5 de setembro de 2023, tratando sobre o Requerimento de Informação nº 1764/2023, expedido pelo Deputado Federal AUREO RIBEIRO (Solidariedade/RJ), no qual solicita informações sobre o funcionamento e a atuação da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW).
2. Do exposto, encaminho o documento anexo, contendo as respostas aos questionamentos constantes no referido requerimento.
3. Por fim, aproveito a oportunidade para manifestar votos de elevada estima e consideração e coloco à disposição, para esclarecimentos adicionais, a Assessoria Parlamentar deste Gabinete, por meio do telefone (61) 3415-6924.

Respeitosamente,



Gen Div FRANCISCO HUMBERTO MONTENEGRO JUNIOR  
Chefe do Gabinete do Comandante do Exército



FRANCISCO HUMBERTO  
MONTENEGRO JUNIOR:80882749749  
Eu sou o autor deste documento  
2023.09.29 12:59:26-03'00'

General de Divisão FRANCISCO HUMBERTO MONTENEGRO JUNIOR  
Chefe do Gabinete do Comandante do Exército

**"200 ANOS DO TENENTE ANTONIO JOÃO: HERÓI DA EPOPEIA DE DOURADOS"**



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**ASSESSORIA PARLAMENTAR E DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO COMANDO DA**  
**AERONÁUTICA**

Esplanada dos Ministérios - Bloco M - térreo  
Brasília - DF CEP 70045-900

Tel: (61)3966-9689 / Fax: (61)3966-9622 / e-mail: protocolo.aspaer@fab.mil.br

Ofício nº 190/SDI/965  
Protocolo COMAER nº 67001.000891/2023-60

Brasília, 3 de outubro de 2023.

Ao Chefe da Assessoria Especial de Relações Institucionais do Ministério da Defesa  
Esplanada dos Ministérios, Bloco Q - Ed. Sede, 6º andar  
CEP 70.049-900 - Brasília – DF

Assunto: Requerimento de Informação nº 1764/2023.

Senhor Chefe,

1. Ao cumprimentá-lo, em resposta ao Ofício Circular nº 959/AERI/GM-MD, de 5 setembro 2023, passo a tratar do **Requerimento de Informação (RIC) nº 1.764/2023**, de autoria do Deputado Federal Aureo Ribeiro (SOLIDARIEDADE/RJ), cuja ementa oficial é: *requer informação ao Ministério da Defesa sobre o funcionamento e a atuação da Comissão Naval Brasileira (CNBW), Comissão do Exército (CEBW) e Comissão Aeronáutica (CABW) em Washington.*

2. Sobre o assunto, encaminho as propostas de respostas aos questionamentos do Deputado, conforme documento em anexo, elaboradas por este Comando.

3. Com o fito de esclarecer quaisquer dúvidas acerca do tema, coloco à disposição o Cel Av Marcelo **Filgueiras** de Sena por meio dos telefones (61) 3966-9750 ou (21) 98178-2802.

Respeitosamente,

Brigadeiro do Ar REGINALDO PONTIROLI  
Chefe da Assessoria Parlamentar e de Relações Institucionais do Comando da Aeronáutica

