

MARINHA DO BRASIL

ESTAÇÃO RADIOGONIOMÉTRICA DA MARINHA EM NATAL



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL
2018-2022**

MARINHA DO BRASIL
ESTAÇÃO RADIOGONIOMÉTRICA DA MARINHA EM NATAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL
2018-2022

ATO DE APROVAÇÃO

APROVO, para emprego na ERMN, a publicação PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL, edição 2018-2022

Em Parnamirim, RN.
de julho de 2018.

JOÉSE DE ANDRADE BANDEIRA LEANDRO
Vice-Almirante
Comandante do 3º Distrito Naval

ASSINADO DIGITALMENTE

ESTAÇÃO RADIOGONIOMÉTRICA DA MARINHA EM NATAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

ÍNDICE

	Página
Índice.....	3
A Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal.....	5
Heráldica.....	6
Organograma	7
Introdução	8
1- Missão.....	8
2 - Visão de futuro.....	9
3 - O Planejamento Estratégico e a Gestão de Riscos.....	9
4 - Macroprocessos.....	9
4.1 - Atividade-fim.....	10
4.2 - Atividade-meio.....	10
5 - Valores considerados.....	11
6 - Diagnóstico Estratégico.....	12
6.1 - Forças.....	12
6.2 - Fraquezas.....	13
7 - Análise do Ambiente Externo.....	13
7.1 - Oportunidades.....	13
7.2 - Ameaças.....	13
8 - Estabelecimento de Objetivos Estratégicos.....	14
8.1 - Oportunidades.....	14
8.2 - Ameaças.....	14

9 - Priorização.....	15
10 - Avaliação estratégica (Matriz <i>SWOT</i>).....	16
11 - Desenvolvimento de Estratégias.....	17
12 - Divulgação do Planejamento Estratégico Organizacional.....	17
13 - Acompanhamento e Controle.....	18
14 - Matriz de Coordenação.....	18
15 - Indicadores de Desempenho e Metas.....	19
16 - Mapa Estratégico.....	21
17 - Da Avaliação do Plano.....	21
18 - Da Revisão do Plano.....	21

ESTAÇÃO RADIOGONIOMÉTRICA DA MARINHA EM NATAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal

A Estação Rádio da Marinha em Natal foi criada pela Portaria Ministerial nº 1695, de 5 de dezembro de 1983, com a finalidade de atender aos serviços afetos a uma Estação Rádio de Primeira Classe, sob o Comando de Oficial Superior. Durante a fase de sua implantação, foi criado um Núcleo na Base Naval de Natal (BNN) até sua prontificação final.

Pela Portaria nº 9, de 29 de abril de 1986, do Comandante de Operações Navais, foi resolvida a ativação, a partir de 15 de maio de 1986, em plenitude, da Estação Rádio da Marinha em Natal, com a consequente extinção do Núcleo até então formado.

Pela Portaria Ministerial nº 536, de 27 de maio de 1986, ficou aprovado o Distintivo para a Estação Rádio da Marinha em Natal. Pela Portaria Ministerial nº 654, de 27 de julho de 1988, a Estação Rádio da Marinha em Natal foi reclassificada como Estação Rádio de Segunda Classe.

Em 1º de junho de 1994, em substituição à Estação Rádio Pina, localizada em Recife, a Estação Rádio da Marinha em Natal passou a realizar atividades de Radiogoniometria como Estação Radiogoniométrica de Alta Frequência (ERGAF). A mudança de denominação para Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal (ERMN) ocorreu em 17 de abril de 2002.

O Regulamento das Estações Rádio e Radiogoniométricas da Marinha foi aprovado pela Portaria nº 23, de 3 de abril de 2003, do Comandante de Operações Navais.

O Regimento Interno da Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal foi aprovado pela Portaria nº 5, de 7 de maio de 2015, do Comandante da ERMN.

ESTAÇÃO RADIOGONIOMÉTRICA DA MARINHA EM NATAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

HERÁLDICA

O **DISTINTIVO** para a Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal (ERMN) foi aprovado pela Portaria nº 536, do Ministro da Marinha, em 27 de maio de 1986, conforme a figura ilustrativa abaixo.



Em um escudo boleado, encimado pela coroa naval e envolto por elipse feita de um cabo de ouro terminado em nó direito, campo de azul, duas centelhas de ouro de três ramos cada uma, com os segundos ramos postos em faixa e os terceiros voltados para baixo, terminados em forma de seta e opostos aos dois outros por uma circunferência do mesmo metal; no chefe, uma estrela com cauda luminosa de prata.

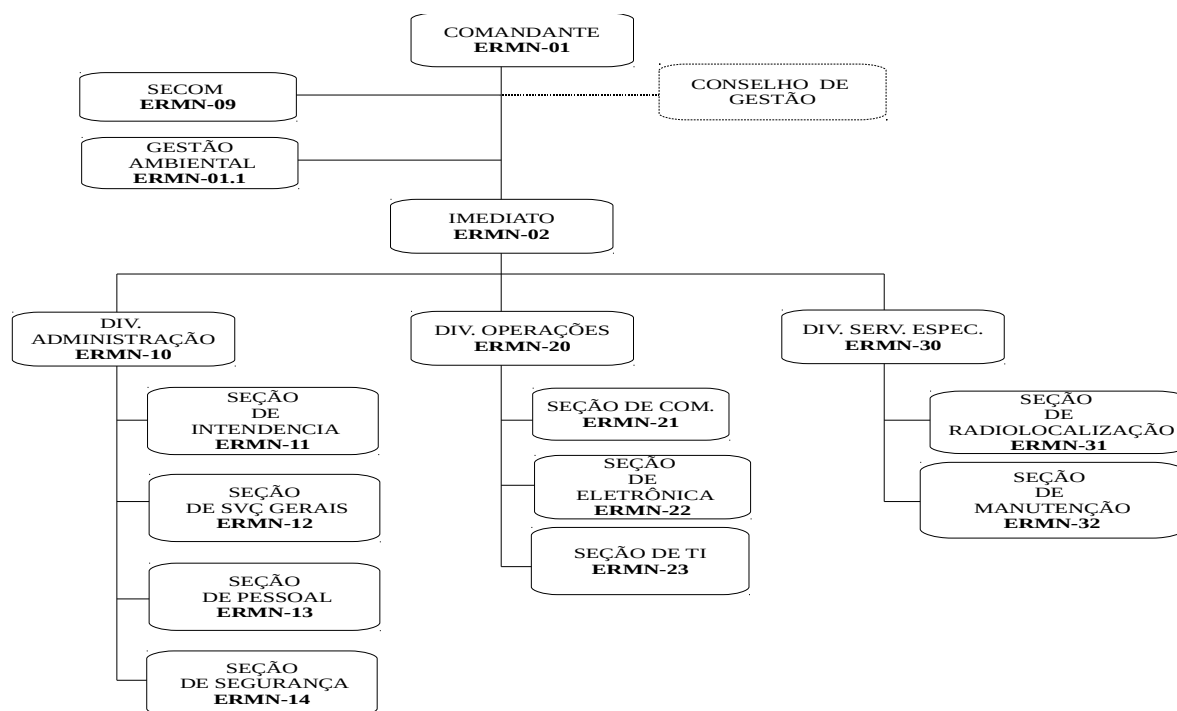
O campo azul, simbolizando o céu, representa o Espaço infinito por onde transitam as mensagens telegráficas transmitidas e recebidas pela Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal; as centelhas, envoltas numa circunferência, distintivo da telegrafia na Marinha, indicam as

atividades da aludida Estação. No centro, a estrela de prata lembra a de Natal, guia dos Reis Magos, evocando o nome da cidade em que se encontra a Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal.

ESTAÇÃO RADIOGONIOMÉTRICA DA MARINHA EM NATAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

ORGANOGRAMA



MARINHA DO BRASIL

ESTAÇÃO RADIOGONIOMÉTRICA DA MARINHA EM NATAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

INTRODUÇÃO

Este documento tem por finalidade apresentar o Planejamento Estratégico (PE) da ERMN para o período de 2018 a 2022. O ato de planejar é de elevada importância, pois ajuda a compreender a realidade imposta pelo ambiente externo e a deliberar sobre qual “nova realidade” se deseja alcançar no futuro. De fato, o planejamento permite a uma organização manter-se continuamente relevante para o contexto que a cerca, auxiliando-a a superar as dificuldades provocadas pelas mudanças ou a aproveitar as oportunidades delas decorrentes. De outra forma, o planejamento estratégico visa manter a relevância e a sustentabilidade da organização ao longo do tempo.

Independentemente da metodologia escolhida para a elaboração de um planejamento, as etapas para sua construção comumente resumem-se a: Diagnóstico da realidade atual; Identificação dos pontos necessários de melhoria; Visão da realidade transformada no futuro; Elaboração de objetivos que promovam essa transformação; e Levantamento das intervenções que consubstanciem os objetivos.

Ansoff (1997) considera que as empresas têm que tomar três tipos de decisões distintas:

Estratégicas: Voltadas para os problemas externos, mais especificamente relacionadas com a escolha do composto de produtos e dos mercados em que tais produtos (e/ou serviços) serão colocados.

Administrativas: Consiste em estruturar os recursos da empresa para obter desempenho otimizado. Decisões sobre organização, estrutura de conversão de recursos, obtenção e desenvolvimento de recursos, conflitos entre estratégia e operações, conflitos entre objetivos pessoais e institucionais e interações entre variáveis econômicas e sociais fazem parte dessa categoria de decisão.

Operacionais: Tratam da obtenção dos níveis de desempenho desejados em indicadores selecionados. Objetivos e metas em nível operacional, níveis de preços e produção, níveis de operação, políticas e estratégias de pesquisa e desenvolvimento.

A ERMN requer esses três tipos de decisão para desenvolver suas atividades, sendo que a decisão estratégica exige a eficácia das organizações, enquanto as administrativas e operacionais exigem eficiência.

A ERMN, adotou a metodologia de “Brainstorming”, o que garantiu ampla participação no processo de elaboração do Planejamento Estratégico. Assim, buscou-se diminuir o risco de “engavetamento” do plano elaborado, prática comum tanto na iniciativa privada quanto na Administração Pública, provocado pela ausência de sentimento de pertencimento ao processo.

1 - Missão

Prover apoio de Comunicações às Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB) e realizar Atividades de Inteligência das Comunicações, a fim de contribuir para o pleno exercício do Comando pelas Autoridades Navais.

Para a consecução de seu propósito, cabe à Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal (ERMN) executar as seguintes tarefas:

I. Proporcionar comunicações entre as OM da MB, ou entre estas e outras organizações de

interesse da MB, pela operação das redes e circuitos do Sistema de Comunicações da Marinha (SISCOM);

II. Cumprir e fiscalizar a doutrina, as normas, os procedimentos e as demais instruções de comunicações vigentes na MB, em suas jurisdições; e

III. Monitorar, interceptar e analisar o tráfego de radiocomunicações, bem como efetuar radiolocalização, quando couber, de acordo com diretrizes específicas.

Em situação de mobilização, conflito, estado de defesa, estado de sítio, intervenção federal e em regimes especiais, cabem a ERMN as tarefas que lhe forem atribuídas pelas Normas e Diretrizes referentes à Mobilização Marítima e as emanadas pelo Comandante do 3º Distrito Naval.

2 - Visão de futuro

Ser reconhecida até 2022 pelos clientes e parceiros, como uma Estação Radiogoniométrica de excelência no apoio às comunicações e nas atividades de inteligência das comunicações, criando valor para nossos clientes, com um ambiente de trabalho coeso, harmonioso e seguro, focado no modelo de excelência na área da gestão pública.

3 - O Planejamento Estratégico e a Gestão de Riscos

De acordo com o PGR, foram determinados os planos e estratégias de resposta aos riscos, a ERMN apontou uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Governança - Integridade - Gestão de Riscos - Controles Internos

A eficaz implementação das ferramentas acima requer que todos os níveis da organização tenham objetivos claros, fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da OM, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam a consecução destes.

Essa evidência também é pré-requisito para a eficácia do funcionamento dos controles internos de gestão.

Nesse contexto, o Planejamento Estratégico da ERMN para o período 2018-2022 destaca a missão, visão e os objetivos estratégicos. Traz ainda, no painel de contribuição dos seus diversos setores, os objetivos que cada um deles terá para o período mencionado, em consonância com aqueles definidos para a ERMN. Além disso, apresenta iniciativas e entregas destinadas à implantação da gestão de riscos em alguns macroprocessos selecionados.

4 - MACROPROCESSOS

Processos Finalísticos

Os processos apresentados estão diretamente ligados à missão da ERMN e neles são avaliadas a prontidão e o processo de atendimento aos navios no mar e às organizações em terra, o processo de manutenção da disponibilidade do Serviço de Comunicações aos clientes da ERMN e Atividades de Inteligência das Comunicações.

a) Atendimento na área de responsabilidade:

Atendimento a navios e OM de terra ou de interesse, apoiando e acompanhando os processos de comunicações de navios da MB ou de interesse, monitoramento dos processos envolvidos e do cumprimento da legislação em vigor e avaliação de resultados.

b) Disponibilidade do Serviço de Comunicações:

Manutenção do serviço de comunicação na ERMN, tornando-o disponível para o desempenho da atividade fim, monitoramento dos processos envolvidos e do cumprimento da legislação em vigor e avaliação de resultados.

c) Atividade de Inteligência das Comunicações:

Monitorar, interceptar e analisar o tráfego de radiocomunicações na faixa de altas frequências, oriundas de estações fixas ou móveis, da MB ou não, de acordo com as normas em vigor, produzir

e registrar informações que contribuam para a análise do tráfego, para acompanhamento dos navios no mar e para o aperfeiçoamento do Sistema de Comunicações da Marinha (SISCOM), zelar pela conservação e condições de eficiência do equipamento do Sistema Integrado de Radiogoniometria (SIR) e avaliação de resultados.

As atividades da ERMN podem ser agrupadas tanto em macroprocessos voltados para a entrega de serviços para as OM clientes, como em macroprocessos de apoio a essa execução:

4.1 - ATIVIDADE-FIM

- Divisão de Operações

São macroprocessos da Divisão de Operações: Planejar, organizar, coordenar e controlar a execução das atividades técnicas de comunicações, de acordo com as normas em vigor;

Exercer as funções de Gerente de Tecnologia da Informação (GTI), de Oficial de Segurança da Informação Digital (OSID) e de Encarregado do Material Controlado (EMC), de acordo com as normas em vigor; e

Supervisionar a manutenção dos equipamentos eletrônicos e das antenas de comunicações, exercendo também o controle físico de seus equipamentos e acessórios.

- Divisão de Serviços Especiais.

São macroprocessos da Divisão de Serviços Especiais:

Planejar, organizar, coordenar e controlar a execução das atividades técnicas atinentes à Radiogoniometria, de acordo com as normas em vigor; e

Supervisionar o controle das demais Estações Radiogoniométricas de Alta Frequência (ERGAF), quando em substituição à Estação Radiogoniométrica da Marinha em Campos Novos.

4.2 - ATIVIDADE-MEIO

- Divisão de Administração

São macroprocessos da Divisão de Administração:

Supervisionar os serviços administrativos necessários ao funcionamento desta ER;

Acompanhar os Planos e Projetos do Plano Diretor de interesse;

Elaborar o Plano de Aplicação de Recursos (PAR);

Gerir o patrimônio imobiliário, de acordo com as normas em vigor;

Supervisionar os serviços de Intendência;

Supervisionar os serviços de manutenção das viaturas e demais equipamentos, exceto os dos equipamentos eletrônicos;

Supervisionar, fiscalizar e controlar as atividades de Controle de Avarias (CAv);

Apoiar as atividades de segurança física da área dos Paíóis de Munição, exercidas por praças do Grupamento de Fuzileiros Navais de Natal (GptFNN) em coordenação com o Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa);

Controlar a guarda do armamento e a munição; e

Assessorar o Imediato nos assuntos afetos à administração de pessoal.

Processos de Apoio

Os processos de apoio dão suporte aos processos finalísticos, são focalizados na organização e não no cliente, e têm como responsabilidade viabilizar a estrutura necessária para que os processos finalísticos, funcionem. Apesar de o nome caracterizar uma hierarquia inferior aos processos finalísticos, possuem impacto direto na capacidade de realização e entrega destes. Dentre os processos de apoio destacam-se:

Fornecimento de Energia Elétrica;

Segurança Orgânica;

Controle dos Recursos Financeiros;

Controle do Material;

Controle de Pessoal;
 Manutenção das Instalações;
 Qualificação do Pessoal;

Elaboração de Documentos;
 Condução do Programa Netuno;
 Autoavaliação; e
 Relatorias e Comprovações.

5 - Valores considerados

Esses valores são criados por meio da exploração das diversas possibilidades de aumentar a percepção do cliente sobre o serviço prestado, entre as quais pode-se citar:

Valores	Compreensão do Valor
Hierarquia	Observar a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas.
Disciplina	Observância rigorosa e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.
Excelência	Estabelecimento de enlaces de comunicações com os diversos meios navais sempre buscando a melhor qualidade dos sinais e, por conseguinte, em busca da excelência dos serviços prestados no apoio de comunicações e nas atividades de inteligência das comunicações.
Ética	Zelo pelo bom nome da Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal, e por conseguinte, da Marinha do Brasil junto à sociedade brasileira.
Justiça	Busca pelo que é verdadeiro e justo, observando a lei e agindo com correção, isenção e honestidade de propósito.
Atitude proativa	Antecipação aos problemas.
Equilíbrio	Agir com parcimônia e equidade em busca da melhor solução.
Aprendizado Organizacional	Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
Cultura da Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.
Liderança e Constância de Propósitos	A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agregue valor para as partes interessadas.
Visão de Futuro	Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo.
Geração de Valor	Representa o alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de

	valor tangível e intangível de forma sustentável para todas as partes interessadas.
Comprometimento com as Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, de modo a criar condições para a melhoria da qualidade nas relações de trabalho, a fim de conseguir a lealdade das partes, a sinergia das equipes de trabalho e o comprometimento de todos.
Foco no Cidadão e na Sociedade	Direcionamento das ações públicas para atender e regular, continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações que tenham objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
Responsabilidade Social	Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais.
Controle Social	Participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos; e
Gestão Participativa	Atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Diagnóstico Estratégico

6 - Análise do ambiente interno

A Análise do Ambiente Interno consistiu na definição dos pontos fortes, dos pontos fracos e das competências essenciais da organização. Para chegar a essas definições, os gestores:

I - Analisaram o desempenho da implantação de oportunidades de melhoria de processos e infraestrutura, o panorama dos Objetivos Estratégicos, processos e dos programas estratégicos;

II - Analisaram o perfil dos militares, ou seja, quantidade de militares, nível de conhecimento, etc...

III - Analisaram o resultado da Pesquisa Qualitativa de Satisfação Análise do Ambiente Organizacional – Pesquisa de Clima.

6.1 - Forças

1- Capacitação técnica e administrativa dos recursos humanos, em decorrência da formação técnico-profissional dos militares;

2 - Motivação individual consequente de um ambiente saudável, conquistado pelo uso da liderança e reconhecimento dos militares que se destacam na execução de suas atividades;

3 - Disponibilidade de uma extensa área verde preservada e que propicia o bem-estar dos militares por meio de momentos de recreação e prática de esportes;

4 - Filosofia do foco no cliente bem disseminada;

5 - Processos bem estruturados com boa integração de todas as áreas da OM;

6 - Bom relacionamento com os clientes externos;

7 - Controle de acesso dos militares;

8 - Capacitação em Código Morse;

- 9 - Utilização de Indicadores de Desempenho específicos para as atividades que desempenha;
- 10 - Programa de Aplicação de Recursos (PAR) adequado as necessidades Organizacionais;

6.2 - Fraquezas

- 1 - Dificuldades de atuar como ER substituta da ERMJR, por ocasião da sua inoperância, devido à deficiência de Praças “CN” para guarnecer todas as Tabelas inerentes ao Serviço Móvel Marítimo (SMM);
- 2 - Inexistência de algumas especialidades na Tabela Mestre de Força de Trabalho (TMFT);
- 3 - A grande extensão da área causa riscos à Segurança Orgânica, bem como elevados custos de manutenção;
- 4 - Desvio de função de mão de obra técnica para funções administrativas;
- 5 - Dependência de apoio de pessoal; e
- 6 - Sistemas de controle à distância dos transmissores incompatível com a tecnologia avançada.

7 - Análise do ambiente externo

Averiguando a relação existente entre a OM e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, identificou-se a interligação e influência entre alguns fatores, o que favoreceu antecipar-se à situações futuras, tendo em vista o aproveitamento das situações favoráveis, bem como a minimização do impacto negativo, advindas das situações adversas. Para tanto, a definição das oportunidades e ameaças existente na ERMN, tomou por base aspectos interligados ao impacto, seja ele positivo ou negativo quanto às expectativas da OM. Diante dos aspectos abordados e, por conseguinte, analisados, podem-se identificar quais as oportunidades e ameaças se apresentam a esta ER. São elas:

7.1 - Oportunidades

- 1 - Aprimoramento da Gestão;
- 2 - Aproximação com outros Órgãos Públicos;
- 3 - Aproximação com as empresas privadas da grande Natal;
- 4 - Pesquisa de Satisfação;
- 5 - Acompanhar as novas tecnologias;
- 6 - Realização do Estágio Básico de Comunicações;
- 7 - Relacionamento com universidades
- 8 - Intercâmbio de conhecimentos, processos, e técnicas bem sucedidas no meio acadêmico ou no empresarial;
- 9 - Possibilidade de aproveitamento de ativos de TIC adquiridos para eventos promovidos pelo governo federal;
- 10 - Possibilidade de realização de atividades de “benchmarking” (adoção de melhores práticas) com organizações públicas ou privadas que atuem no mesmo setor; e
- 11 - Possibilidade de ampliar a operação em demais bandas de frequência.

7.2 - Ameaças

- 1 - O aumento da exposição pública, em consequência de um maior controle pela sociedade, no tocante à transparência dos gastos públicos e à prestação de serviços cada vez mais eficientes;
- 2 - A perda de talentos e de mão de obra técnica especializada por transferência para a reserva remunerada e/ou desembarques;
- 3 - Defasagem tecnológica dos equipamentos existentes consequente do contingenciamento de recursos pelo Governo Federal, podendo afetar o estado de prontidão dos sistemas.
- 4 - O possível aumento da violência, em decorrência do crescimento urbano desordenado nas áreas circunvizinhas à OM;

5 - Elevada tributação que incide sobre o setor de telecomunicações, que eleva o custo de aquisição;

6 - Alinhar as metas e objetivos ao orçamento, considerando o contingenciamento do orçamento do Governo Federal repassado à Marinha do Brasil, para custeio e investimento;

7 - Falta de orçamento para realização de cursos de capacitação de pessoal;

8 - Escassez de componentes eletrônicos para aquisição e pronta entrega no setor de telecomunicações; e

9 - Exiguidade de prazo para atendimento de solicitações de serviços, materiais e equipamentos.

8 - Estabelecimento de Objetivos Estratégicos

Aperfeiçoar o Planejamento e a Avaliação das Políticas Públicas.

A economia brasileira encontra-se atualmente numa fase de crescimento negativo, advindo de uma combinação de desequilíbrio das contas públicas, elevado grau de rigidez orçamentária, desalinhamento dos preços relativos e desequilíbrio das contas externas.

A retomada do crescimento depende da condução consistente da política macroeconômica pelo Governo, em especial no que se refere ao resgate da credibilidade na gestão fiscal e na implementação dos ajustes necessários à sustentabilidade das contas públicas, mas necessita também de um conjunto de medidas microeconômicas e de ajustes regulatórios que enfrentem importantes obstáculos ao investimento, em particular, e à atividade econômica de maneira geral.

Neste contexto, é urgente a implementação de ações que viabilizem a melhoria das políticas públicas, em especial em relação ao gasto público, e, neste sentido, as avaliações de políticas públicas são um instrumento importante para este fim.

Serão envidados esforços no sentido de dar alinhamento ao planejamento de longo prazo, o Plano Plurianual (PPA) e as Leis Orçamentárias Anuais (LOA). Com isso, o planejamento de longo prazo apresentará as linhas gerais para definição das políticas públicas prioritárias que, por sua vez, estarão declaradas no Plano de Metas, enquanto que as decisões alocativas dos recursos orçamentários e financeiros considerarão a magnitude das metas declaradas no Plano.

Identificador	Objetivo	Prazo
O-1	Melhoria contínua e Aprendizado Organizacional.	DEZ/2022
O-2	Buscar a excelência no apoio de Comunicações.	DEZ/2021
O-3	Buscar a excelência nas atividades de Inteligência das Comunicações Navais.	DEZ/2021
O-4	Implementar Sistemas e/ou medidas de Segurança Orgânica eficientes.	DEZ/2021
O-5	Implementar medidas para que os recursos financeiros e materiais da OM sejam utilizados com economicidade e de acordo com o planejamento.	DEZ/2019
O-6	Manter e ampliar a motivação e o comprometimento da tripulação.	DEZ/2018

9 - Priorização

Com o objetivo de envidar esforços apenas nas oportunidades de melhoria possíveis de serem trabalhadas no período de 2018 à 2019, considerando todas as restrições orçamentárias existentes, será procedida a análise da Gravidade, Urgência e Tendência das diversas oportunidades de melhoria apontadas no item anterior, conforme a matriz GUT abaixo:

GUT	Significado	Score
G - Gravidade	Dano ou prejuízo que pode decorrer da situação	1 Dano mínimo
		2 Dano leve
		3 Dano regular

		4 Dano grave
		5 Dano gravíssimo
U - Urgência	Pressão de tempo que sinto para ocupar-me da situação	1 Prazo longuíssimo
		2 Prazo longo
		3 Prazo médio
		4 Prazo curto
		5 Imediatamente
T - Tendência	Padrão de evolução da situação	1 Desaparece
		2 Reduz-se ligeiramente
		3 Permanece
		4 Aumenta
		5 Piora muito

Resultado da aplicação da matriz GUT

A partir da análise de cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça, foram estabelecidas as pontuações sobre as três perspectivas. Os totais obtidos são, estão, multiplicados na matriz e se obtém uma pontuação para cada uma das dimensões analisadas. A seguir, apresenta-se a matriz GUT.

	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL		GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
F-1	4	3	3	36	OP-1	2	2	3	12
F-2	3	2	3	18	OP-2	1	2	3	6
F-3	3	2	3	18	OP-3	1	2	3	6
F-4	5	5	4	100	OP-4	3	3	4	36
F-5	2	2	3	12	OP-5	3	3	4	36
F-6	3	5	4	60	OP-6	4	3	3	36
F-7	3	2	3	18	OP-7	2	2	3	12
F-8	2	2	3	12	OP-8	2	3	3	18
F-9	5	3	3	45	OP-9	3	3	4	36
F-10	4	3	3	36	OP-10	3	3	4	36
-	-	-	-	-	OP-11	5	2	3	30
	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL		GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
FR-1	5	5	5	125	AM-1	1	1	3	3
FR-2	5	2	3	30	AM-2	3	3	3	27
FR-3	5	2	3	30	AM-3	5	4	4	80
FR-4	1	2	3	6	AM-4	3	3	3	27
FR-5	4	4	3	48	AM-5	4	3	4	48
FR-6	4	4	4	64	AM-6	5	4	2	40
-	-	-	-	-	AM-7	5	3	2	30
-	-	-	-	-	AM-8	3	2	3	18
-	-	-	-	-	AM-9	3	4	4	48

10 - Avaliação estratégica (Matriz *SWOT*)

A Avaliação Estratégica visa mapear e interpretar as interações entre Oportunidades e Ameaças versus Forças e Fraquezas da OM para cada cenário. A avaliação estratégica da ERMN consistiu na escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão e visa a orientar o estabelecimento de todos os objetivos e estratégias, principalmente os de médio e longo prazo. Na realização de análise de ambiente, bem como a avaliação estratégica, foi realizada por meio da análise SWOT, compondo dois tipos de abordagem:

- Externa: Ameaças e Oportunidades: mostra a organização olhando para fora e identificando as oportunidades que deseja desfrutar, bem como as ameaças existentes.

- Interna: Pontos fortes e fracos: apresenta o lado interno, em que ela tem a sua força e tem vulnerabilidades a tratar. O importante nessa metodologia é que a organização consiga a minimização dos pontos fracos e a preservação/maximização dos pontos fortes.

A seguir é apresentada uma tabela consolidada com cada um dos pontos mencionados para a OM.

	<i>FORÇAS:</i>	<i>FRAQUEZAS:</i>
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (capacitação técnica); • Aspectos Motivacionais; • Meio Ambiente (bem-estar); • Foco nos clientes; • Mapeamento de Processos; • Relacionamento com os clientes; • Controle de acesso; • Capacitação em Código Morse; • Indicadores de Desempenho; • PAR adequado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Assunção do SMM sem praças qualificadas; • Recursos humanos (inexistência de especialidades na TL); • Meio ambiente (Segurança Orgânica); • Desvio de função; • Apoio de pessoal; e • Sistema automatizado de telecomunicações.
AMBIENTE EXTERNO	<i>OPORTUNIDADES:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento da Gestão; • Aproximação com outras Instituições das três esferas governamentais; • Aproximação com as empresas localizadas nas proximidades desta OM; • Pesquisa de Satisfação; • Acompanhar as novas tecnologias; • Estágio de Comunicações; • Relacionamento com universidades; • Intercâmbio de conhecimentos; • Aproveitamento de ativos; • “Benchmarking” • Capacidade de operação 	<i>AMEAÇAS:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Transparência de gastos • <i>Turnover</i> • Defasagem tecnológica • Violência urbana; • Alta tributação no setor de Telecomunicações; • Alinhar as metas e objetivos ao orçamento; e • Falta de recursos para qualificação do pessoal • Escassez de componentes eletrônicos • prazo para atendimento de solicitações de serviços, materiais e equipamentos

11 - Desenvolvimento de estratégias

Objetivo Estratégico 1 - Melhoria contínua e Aprendizado Organizacional

Focando a importância da aquisição, melhoria e transferência do conhecimento. Para isto, concentrará os esforços organizacionais em facilitar a aprendizagem individual, além de estimular a aprendizagem coletiva integrando e estimulando mudanças no comportamento das pessoas e nas práticas organizacionais. Através da análise e melhoria de processos, buscando ativamente estas informações com foco nos clientes.

Objetivo Estratégico 2 - Buscar a excelência no apoio de Comunicações Navais

A partir de uma infraestrutura de telecomunicações de médio e longo alcance em HF, num quadro de gestão integrada e de segurança da informação, que possibilite eficiência operacional com pessoal capacitado, disponibilizando, serviços confiáveis.

Objetivo Estratégico 3 - Buscar a excelência nas atividades de Inteligência das Comunicações Navais

Garantindo atividades de inteligência de comunicações, cujos produtos e conhecimentos gerados capacitem o Centro de Guerra Eletrônica da Marinha (CGEM) a apoiar o planejamento e a execução das operações navais, aeronavais e de fuzileiros navais.

Objetivo Estratégico 4 - Implementar Sistemas e/ou medidas de Segurança Orgânica eficientes

Pelo uso de barreiras físicas e tecnológicas que se apresentem como um obstáculo a progressão física de um indivíduo, denunciando a sua presença

Objetivo Estratégico 5 - Implementar medidas para que os recursos financeiros da OM sejam utilizados de acordo com o planejamento

Elaborando planos que estabeleçam metas precisas de onde a OM deseja chegar. Com capacidade de executar os recursos disponibilizados no pagamento de despesas, quitar obrigações, executar projetos, e assim, cumprir sua missão institucional.

Objetivo Estratégico 6 - Manter e ampliar a motivação e o comprometimento da tripulação

Integrando o rol de ferramentas e práticas de gestão preconizadas pelo Programa Netuno, a adoção rotineira de pesquisas de clima organizacional, destinando à coleta de dados que contribuam para criar um ambiente que favoreça essa realidade, oferecendo um lugar confiável e seguro, onde possam exercer suas funções em condições agradáveis, Oferecendo Feedbacks, pois eles permitem que a Administração conheça melhor os seus militares e também com que possam compreender melhor o que a OM e a gestão esperam deles.

12 - Divulgação do Planejamento Estratégico Organizacional

A divulgação do PEO deve ser realizada em veículo de informação oficial, mensalmente na Reunião do Conselho de Gestão, por meio de notas em Plano do Dia e, quando pertinente, no informativo “O Guarapes”.

13 - Acompanhamento e Controle

O planejamento estratégico precisa de acompanhamento constante, tanto para mensurar os resultados obtidos, quanto para avaliar o andamento das metas globais e específicas da OM, garantindo que suas equipes estão fazendo um bom trabalho, empenhadas em manter o progresso e com registros adequados para que possam ser avaliados. O monitoramento envolve principalmente

manter o controle do que está acontecendo. E isso é feito, geralmente, através de uma análise de relatórios operacionais e financeiros regulares sobre as atividades da OM.

Os resultados são:

Incentivo à melhoria contínua;

Fornecimento de dados sobre o impacto das atividades; e

Informações para a tomada de decisões.

14 - Matriz de Coordenação

Para coordenar a implantação do PEO, o instrumento facilitador é a Matriz de Coordenação, na qual são definidos os coordenadores e participantes responsáveis pelos Objetivos Estratégicos.

Divisões/Seções/Assessorias Cargos/Encargos/Funções	Objetivos					
	1	2	3	4	5	6
Comandante (ERMN-01)	P	P	P	P	P	P
Imediato (ERMN-02)	P	P	P	P	P	C
Oficial de Seg. Orgânica (ERMN-021)	P			C	P	P
Sargenteante do Adestramento (ERMN-022)	P			P	P	P
Assessoria de Gestão Ambiental (ERMN-04)	P			P	P	P
Conselho de Gestão - Programa Netuno – (ERMN-05)	C	P	P	P	P	P
Assessoria de Comunicação Social (ERMN-06)	P			P	P	P
Enc. de Esportes (ERMN-102)	P			P	P	P
Enc. do CAV (ERMN-102)	P			P	P	P
Enc. Div. de Administração (ERMN-10)	P			P	P	P
Enc Div. de Operações (ERMN-20)	P	P		P	P	P
Enc Div. de Serviços Especiais (ERMN-30)	P	P	P	P	P	P
Seção de Tecnologia da Informação (ERMN-Admin)	P			P	P	P
Seção de Intendência (ERMN-11)	P			P	C	P
Seção de Serviços Gerais (ERMN-12)	P			P	P	P
Seção de Pessoal (ERMN-13)	P			P	P	P
Seção de Comunicações (ERMN-21)	P	C	P	P	P	P
Seção de Eletrônica (ERMN-22)	P	P	P	P	P	P
Seção de Radiolocalização (ERMN-31)	P		C	P	P	P
Seção de Manutenção (ERMN-32)	P		P	P	P	P

Legenda: C – Coordenador P – Participante

Os objetivos têm os seus coordenadores e participantes definidos, a fim de que as medidas estratégicas sejam elaboradas e, por conseguinte, executadas.

A Matriz de Coordenação orienta a formação das Comissões Executivas (CE) responsáveis pela elaboração do Plano de Medidas Estratégicas (PME). Tais grupos são compostos pelo Coordenador do Objetivo e pelos participantes indicados respectivamente por um C (coordenador) e por um P (Participante) na Matriz.

Cabe ao Coordenador de um Objetivo reunir a CE para detalhar as estratégias sob forma de ações, indicando, também, os resultados esperados, os responsáveis, os prazos e os recursos adicionais necessários à implantação das medidas. Essas atividades são para o horizonte de um ano, uma vez que o Plano de Medidas Estratégicas (PME) é um Plano de Metas de curto e médio prazos, para o cumprimento dos objetivos estratégicos do PEO.

O trabalho da CE deve ser desenvolvido de forma participativa, evitando-se iniciativas isoladas nas quais cada participante (P) envia ao coordenador (C) suas ideias para serem consolidadas nos planos.

15 - Indicadores de Desempenho e Metas

O registro destes indicadores iniciaram-se em 2011 e estão alinhados à inovação tecnológica, gestão e sustentabilidade.

15.1 - Indicador de Clima Organizacional

A avaliação será semestral, mensurada em junho e dezembro de cada ano.

Meta: Avaliar as condições do ambiente físico de trabalho, para alcançar uma satisfação acima de 90% do pessoal desta ER medido pela Pesquisa de Clima Organizacional.

15.2 - Indicador de Absenteísmo

A avaliação será mensal.

Meta: Obter índice $\leq 29\%$ de forma a aprimorar continuamente a gestão contemporânea desta ER.

15.3 - Indicador de Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais

A avaliação será mensal.

Meta: Obter índice $\leq 29\%$ de forma a aprimorar continuamente a gestão contemporânea desta ER.

15.4 - Indicador de Disciplina

A avaliação será mensal.

Meta: Obter índice $\leq 29\%$ de forma a aprimorar continuamente a gestão contemporânea desta ER.

15.5 - Indicador de Desempenho Funcional

A avaliação será semestral, mensurada em junho e dezembro de cada ano.

Meta: Obter índice $\geq 9,5$ de forma a aprimorar continuamente a gestão contemporânea desta ER.

15.6 - Indicador de Ações de Militares e Servidores Civis da área do 3ºDN contra a MB.

A avaliação será mensal

Meta: Obter índice $\leq 10\%$ de forma a aprimorar continuamente a gestão contemporânea desta ER.

15.7 - Indicador de Execução Financeira

A avaliação será mensal.

Meta: Melhorar a capacidade operacional e a eficácia da gestão dos recursos públicos financeiros.

15.8 - Indicador de Sobras de Rancho

A avaliação será mensal.

Meta: Reduzir as despesas com desperdício de refeição até o patamar $\leq 9\%$ dos custos.

15.9 - Indicador de Desempenho de Consumo de Energia Elétrica

A avaliação será mensal.

Meta: Melhorar a capacidade operacional e a eficácia da gestão dos recursos públicos financeiros, mantendo um patamar $>25,01\%$.

15.10 - Indicador de Coordenação na Reomarinha

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\leq 20\%$ no índice de coordenação.

15.11 - Indicador de Disponibilidade de Antenas

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\geq 80\%$.

15.12 - Indicador de Disponibilidade de Transmissores em Alta Frequência (HF)

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\geq 80\%$.

15.13 - Indicador de Disponibilidade de Receptores

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\geq 80\%$.

15.14 - Indicador de Disponibilidade de Modem

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\geq 80\%$.

15.15 - Indicador de Disponibilidade de Transceptores em Muito Alta Frequência (VHF)

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\geq 80\%$.

15.16 - Indicador de Disponibilidade de Transceptores Portáteis em Muito Alta Frequência (VHF)

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\geq 80\%$.

15.17 - Indicador de Disponibilidade de Equipamentos de Comunicações

A avaliação será mensal.

Meta: Prestar serviços de apoio às Comunicações com índice $\geq 80\%$.

15.18 - Indicador de Prontidão das Redes de Comunicações

A avaliação será mensal.

Meta: Verificar a prontidão das Redes de comunicações do Serviço Bordo-Terra com índice $\geq 80\%$.

15.19 - Indicador de Ociosidade nas Redes de Comunicações

A avaliação será mensal.

Meta: Verificar a ociosidade nas Redes de Comunicações do Serviço Bordo-Terra com índice $\leq 20\%$

16 - Mapa Estratégico

Após a definição dos objetivos e indicadores estratégicos nas quatro perspectivas, é essencial que se descreva a estratégia da OM através de objetivos relacionados entre si. Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do Balanced Scorecard (BSC), explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. Dessa maneira visualiza-se de forma clara e resumida os objetivos a serem desenvolvidos, monitorados e avaliados pela administração. A utilização de mapas estratégicos permite uma perfeita descrição e compreensão da estratégia da organização. Para isto, o mapa faz uma relação com:

- a) objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas para serem acompanhados;
- b) indicadores de desempenho, que tem como finalidade possibilitar a mensuração e avaliação de um determinado objetivo;
- c) as metas estipuladas para que os objetivos possam ser alcançados;
- d) os planos de ação, isto é, as iniciativas que serão viabilizadas pela organização no sentido de permitir que o objetivo definido seja alcançado; e
- e) por fim, a frequência de acompanhamento dos indicadores para que se possa estipular prazos de avaliação de resultado.

17 - Da Avaliação do Plano

A Avaliação do Plano será no sentido de comparar os resultados esperados aos efetivamente alcançados no período. Possíveis obstáculos à implantação deverão ser identificados, bem como correções de rumo deverão ser propostas, a fim de evitar reincidências. Essas correções poderão versar tanto em relação ao aprimoramento dos meios necessários à implantação do Plano, quanto ao ajuste das entregas esperadas ao final do período.

Cabe salientar que possíveis propostas de correção de rumo poderão refletir em ajustes do Programa.

A periodicidade será anual e envolverão todos os departamentos desta ER, que possuem iniciativas e entregas no Planejamento Estratégico, sob a coordenação da Assessoria de Gestão.

18 - Da Revisão do Plano

O processo de revisão tem por objetivo atualizar a forma da ERMN agir estrategicamente, materializando-se em ajustes no plano estratégico. É consequência do aprendizado acumulado ao longo dos processos de monitoramento e avaliação.

Este Plano poderá ser revisado, incorporando novos atributos. Contudo, dado o momento atípico da política brasileira, onde ajustes de propósitos e de estrutura ainda estão a ocorrer, uma primeira atualização poderá ser realizada no início do ano de 2019, de forma a garantir que o planejamento estratégico reflita de fato a estratégia vigente da ERMN.

RICARDO BITTENCOURT DA SILVA
Capitão de Corveta
Comandante

ASSINADO DIGITALMENTE