

**Diretiva Setorial
das
Ciências do Mar**

2018

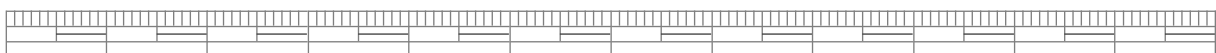


hidrográfico
marinha-portugal



Imagem: : Modelo batimétrico parcial do Monte submarino do Gigante.

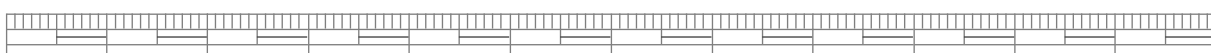
O Monte submarino do Gigante está inserido na Crista Média Atlântica, uma cadeia de montanhas no meio do oceano Atlântico com orientação geral NE-SW, que faz a separação entre a placa tectónica da América a Oeste, com as placas Euro-Asiática e a Africana a leste.

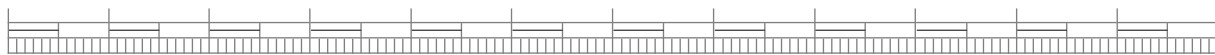




Registo de Alterações

Identificação da alteração	Breve descrição da alteração	Data em que foi introduzida	Entidade responsável (Rúbrica - Nome, posto)

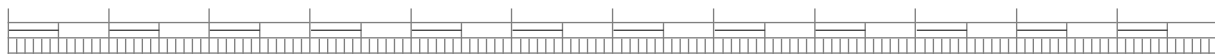




Índice

1. Introdução	1
2. Missão.....	2
3. Visão e Valores	3
4. Objetivos Setoriais.....	5
5. Mapa da Estratégia.....	8
6. Linhas de Ação.....	10
7. Indicadores e Metas	14
8. Iniciativas Setoriais.....	14
9. Coordenação e Controlo	14
10. Entrada em Vigor	16
Anexo A - Alinhamento vertical dos objetivos setoriais	A - 1
Anexo B - Objetivos, Linhas de Ação e Iniciativas Setoriais.....	B - 1
Anexo C - Mapa de objetivos, Indicadores e metas	C - 1
Anexo D - Iniciativas Setoriais.....	D - 1
Anexo E - Análise da envolvente	E - 1





1. Introdução

A Diretiva Setorial das Ciências do Mar enquadra-se e prossegue as orientações e os objetivos estratégicos, bem como as linhas de ação, plasmadas na Diretiva Estratégica da Marinha (DEM18).

O Instituto Hidrográfico (IH), como órgão da Marinha que executa e coordena a atividade deste setor, e como Laboratório do Estado (LdE), estabelece na presente Diretiva os objetivos setoriais para o quadriénio 2018-2021 e enuncia as linhas de ação prioritárias, que servirão de referência estratégica para o IH no período em apreço.

Numa perspetiva multidisciplinar e integrada, o IH beneficia das sinergias entre uma estrutura operacional de cariz militar e as capacidades técnico-científicas, alavancando a estratégia de inovação das ciências e técnicas do mar, que visa concretizar com sucesso as suas responsabilidades de monitorização do meio marinho, de investigação científica aplicada e de desenvolvimento tecnológico, a par do desiderato da valorização dos recursos e das oportunidades nacionais de vocação marítima.

Tendo em conta a atual conjuntura orçamental, o setor das Ciências do Mar procurará, no essencial, uma estratégia de crescimento e consolidação das capacidades existentes, demandando e concretizando, na área da Investigação e Desenvolvimento (I&D) e na Prestação de Serviços, as oportunidades proporcionadas pela envolvente externa, tanto a nível nacional como internacional.

Em termos genéricos podemos considerar que a estratégia vertida na presente Diretiva Setorial encerra os seguintes desígnios:

- Continuar a afirmar o IH como órgão da Marinha e LdE de referência no conhecimento e na investigação do mar;
- Valorizar a sua multidisciplinaridade no estudo do mar, com pessoas motivadas e competentes e com meios modernos e tecnologicamente capazes;
- Distinguir-se por saber e saber fazer trabalho científico no mar, a navegar, e por contribuir para a partilha de conhecimento em assuntos relativos ao mar no plano interagência, em termos institucionais com outras entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, e em fora académicos, assumindo, em áreas da sua competência, a liderança dos processos;
- Manter como prioritária a atualização dos sistemas e equipamentos dos navios hidro-oceanográficos, bem como a operação permanente do sistema integrado de monitorização ambiental em tempo real e previsão operacional da ZEE Portuguesa (MONIZEE), essencial para o conhecimento e investigação dos espaços marítimos de interesse nacional;
- Associar à vertente da oceanografia operacional a boa gestão da diversificada e sólida infraestrutura da Base de Dados Oceanográficos, para apoio aos requisitos da Defesa e às necessidades públicas de gestão marítima, oceânica, costeira, litoral e de águas interiores;



- Garantir a sua responsabilidade no domínio da Segurança e Métodos da Navegação;
- Evoluir na sua responsabilidade como serviço hidrográfico nacional, no âmbito da Cartografia Hidrográfica, procurando reforçar a sua intervenção para além das águas de interesse nacional, nomeadamente às águas dos países de língua portuguesa, atualizando o acervo cartográfico da informação dessas áreas que ainda mantém em arquivo;
- Promover a continuação do mapeamento do território marinho português dentro das suas responsabilidades de serviço hidrográfico nacional;
- Garantir a operacionalidade e a gestão sustentada da rede de observação oceanográfica nacional nos domínios da agitação marítima, marés e correntes;
- Promover o desenvolvimento do Centro de Operações Meteorológico e Ocenográfico Naval para apoio a missões navais e marítimas e de apoio à proteção civil.

O setor das Ciências do Mar continuará assim, através do IH, a assegurar a missão de serviço público, no âmbito científico e da defesa nacional, contribuindo, no seio das responsabilidades e meios da Marinha, para a hidrografia, cartografia hidrográfica, segurança da navegação, oceanografia, proteção do meio marinho e para a defesa dos interesses nacionais, na prossecução do desenvolvimento científico e económico, sustentável, do País.

2. Missão

A missão de uma organização reflete a sua razão de ser, concretizada nas atividades relevantes que desenvolve.

A missão do setor é a que decorre da lei orgânica do IH:

«Assegurar as atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico relacionadas com as ciências e as técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação prioritária em operações militares navais, designadamente nas áreas da hidrografia, da cartografia hidrográfica, da segurança da navegação, da oceanografia e da defesa do meio marinho.»

A missão do IH pode ser expressa de forma abreviada como «**CONTRIBUIR PARA O USO DO MAR EM SEGURANÇA E PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DO PAÍS**»



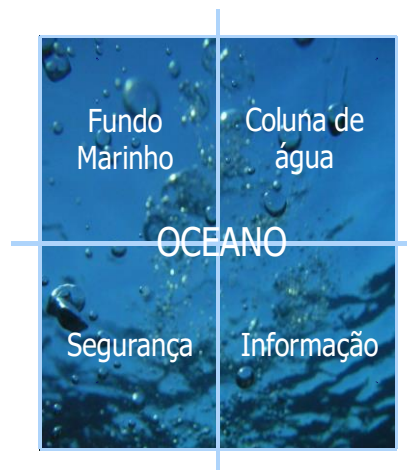


3. Visão e Valores

A Visão traduz o que uma organização pretende ser no futuro. O IH, como órgão da Marinha responsável pelo setor, ambiciona:

«Ser um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar.»

O IH deve ser mantido como um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar, com projeção nacional e internacional, no quadro de intervenção da Marinha, na hidrografia, cartografia hidrográfica, segurança da navegação, oceanografia operacional, geofísica e defesa do ambiente marinho, contribuindo proactivamente, como LdE, para o desenvolvimento científico e tecnológico do País. A sua capacidade de realização e de resposta resulta da articulação entre as competências científicas e tecnológicas multidisciplinares, as aptidões decorrentes da organização e prontidão militar, e a postura de plena abertura e cooperação interinstitucional.



Os valores são os padrões de conduta que norteiam o comportamento dos colaboradores, em alinhamento com a própria organização.

Tendo em conta o quadro de valores da Marinha (Disciplina, Lealdade, Honra, Integridade e Coragem), o setor identifica os seguintes valores específicos, firmemente assimilados e consolidados no IH:

Ética - Fazer com princípios.

(Num contexto de aplicação individual, organizacional, social e ambiental);

Excelência - Fazer melhor.

(Produzir mais, com maior qualidade e menos recursos, superando-nos em permanência);

Criatividade - Fazer com inovação.

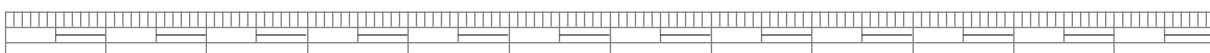
(Criar novos produtos/serviços e métodos de trabalho, antecipar as necessidades/expectativas dos “públicos de interesse”(stakeholders));

Compromisso - Fazer com dedicação.

(Fazer parte da equipa, identificarmo-nos com a organização, e uns com os outros, estar e assumir uma ligação sem reservas).

Orientações Estratégicas Setoriais

As Orientações Estratégicas Setoriais consistem na interdisciplinaridade aplicada à atividade do setor em prol de um resultado comum - a missão, contribuindo para alcançar a visão definida, tendo em conta a análise de envolvente, os objetivos da Marinha e as Orientações



4. Objetivos Setoriais

Para assegurar o alinhamento do Setor das Ciências do Mar com o meio envolvente, os Objetivos Estratégicos Setoriais (OS) foram deduzidos através de uma análise de envolvente setorial, em Anexo E, a qual contempla uma matriz SWOT, que relaciona as Potencialidades e Vulnerabilidades internas, com as Oportunidades e Ameaças provenientes do ambiente externo.

A matriz SWOT permitiu identificar nove Objetivos Estratégicos Setoriais que visam aproveitar as oportunidades da conjuntura atual, colmatando as vulnerabilidades e explorando as potencialidades internas, de forma a superar as ameaças que se antecipam.

Os objetivos estratégicos traduzem os resultados que se desejam alcançar com a implementação desta Diretiva Setorial (DS). Expressam, de forma clara, as intenções estratégicas do setor, ajudando a direcionar a sua atividade.

Os objetivos estratégicos para o IH foram ainda estabelecidos em consonância com os objetivos estratégicos e com as linhas de ação definidas na DEM18, daí resultando o alinhamento vertical constante do Anexo A. Assim, identificam-se os objetivos setoriais que se seguem, os quais concretizam a visão e interpretam o nível de ambição e as prioridades estratégicas que se pretendem perseguir e aplicar no sector no decorrer do corrente mandato do ALM CEMA (no Anexo B apresenta-se a tabela resumo dos objetivos, linhas de ação e iniciativas estratégicas):

OS1 - POTENCIAR a modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas

Este objetivo visa manter as capacidades de investigação, desenvolvimento e inovação do IH.

O efeito pretendido é antecipar necessidades e planear com maior rigor, aumentando as probabilidades de sucesso dos caminhos e soluções escolhidos.

OS2 - MELHORAR a gestão dinâmica dos Recursos Humanos e a valorização das pessoas

Este objetivo visa melhorar os índices de motivação do pessoal, garantindo, para além das condições de trabalho e bem-estar, as suas qualificações técnico-científicas e profissionais, num quadro de pessoal ajustado às necessidades, valorizando e reconhecendo o trabalho individual como contributo essencial para o produto final do IH.

O efeito pretendido é promover uma aproximação entre os recursos humanos existentes e os efetivos previstos no mapa de pessoal civil e na lotação de pessoal militar e, por sua vez, entre estes e as necessidades da organização.



OS3 - CONSOLIDAR a Sustentabilidade Económico-Financeira

Este objetivo visa a captação das receitas próprias do IH e o seu emprego de forma eficiente e eficaz.

O efeito pretendido é o reforço do orçamento, quer através da obtenção de cofinanciamento para projetos e atividades, quer por via da prestação de serviços, e a rentabilização das capacidades do IH.

OS4 - INCREMENTAR o Sistema da Qualidade (SQ)

Este objetivo visa o alargamento do âmbito de aplicação do SQ, de acordo com os requisitos de gestão exigidos pelas normas ISO e de acordo com o Sistema Nacional de Qualidade, a outras áreas do IH, aumentando o número de processos.

O efeito pretendido é o aumento de certificação do SQ do IH, potenciando a notoriedade e diferenciação no âmbito científico e comercial.

OS5 - APERFEIÇOAR a eficiência nos processos e na gestão de recursos

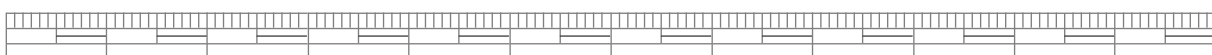
Este objetivo visa aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos (humanos, materiais, financeiros e informacionais). Contribuem para este objetivo iniciativas como a simplificação da estrutura orgânica, a rentabilização de infraestruturas (incluindo reafecção de espaços), a desmaterialização de processos e o fomento da sustentabilidade.

O efeito pretendido é a otimização processual, a racionalização de recursos e o apoio a uma tomada de decisão mais expedita e rigorosa.

OS6 - DINAMIZAR a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos

Este objetivo visa abrir o IH à sociedade e aos cidadãos, através da partilha de conhecimento em áreas em que possui saberes únicos ou relevantes e da promoção das atividades desenvolvidas.

O efeito pretendido é a aproximação à sociedade e aos cidadãos e o reforço da reputação do IH.





OS7 - CONTRIBUIR para a segurança da navegação

Este objetivo visa contribuir para a segurança das atividades marítimas realizadas no espaço marítimo de interesse nacional permanente, concretizando as suas competências de Serviço Hidrográfico nacional, responsável pela produção cartográfica nacional, por via da realização da atividade hidrográfica necessária à produção e atualização de toda a documentação e informação náutica, assim como a sua disponibilização à escala global, na observância das responsabilidades assumidas em convenções internacionais.

O efeito pretendido é contribuir para a segurança da navegação nos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional.

OS8 - INCREMENTAR o apoio GEOMETOC às operações militares, da AMN e na resposta a emergências civis

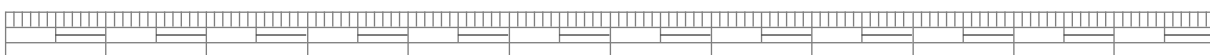
Este objetivo visa o apoio à atividade operacional da Marinha e da Autoridade Marítima Nacional (AMN), bem como à atividade de suporte da Marinha à Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC), incluindo as operações de emergência civil no âmbito do Sistema de Gestão Integrado de Fogos Rurais (SFIFR). Esta atividade desenvolve-se através de uma capacidade multidisciplinar de produção e disseminação de informação meteo-oceanográfica e geoespacial e para a qual contribuem todas as unidades funcionais do setor, incluindo a hidrografia, a oceanografia, a geologia marinha, a segurança da navegação e a proteção do meio marinho.

O efeito pretendido é o desenvolvimento das Ciências e Técnicas do Mar aplicadas no apoio operacional militar, à segurança marítima e à proteção civil.

OS9 - CONSOLIDAR o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima

Este objetivo enquadra a melhoria do «Conhecimento do Mar» numa perspetiva de desenvolvimento, potenciação e sustentação da investigação científica e tecnológica no âmbito das ciências do mar (com aplicações nas áreas da segurança e defesa, da economia, do ambiente e dos recursos naturais), como impulsionadores do conhecimento e da compreensão dos assuntos do mar onde, reconhecidamente, a Marinha estiver mais capacitada. Este objetivo visa, ainda, a divulgação cultural marítima, contribuindo, dessa forma, para preservar a identidade e os interesses iminentemente marítimos dos portugueses. Na prossecução deste objetivo, realça-se a importância da rede de monitorização ambiental do meio marinho (MONIZEE) e do Mapeamento do Mar Português.

O efeito pretendido é o conhecimento detalhado do mar português e o reforço da intervenção no âmbito da cultura marítima, consolidando a cooperação nestas matérias, ao nível institucional, com outras entidades públicas e privadas, e em fóruns operacionais, técnico-científicos e académicos, nacionais e internacionais.



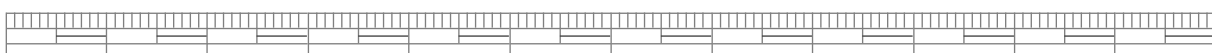


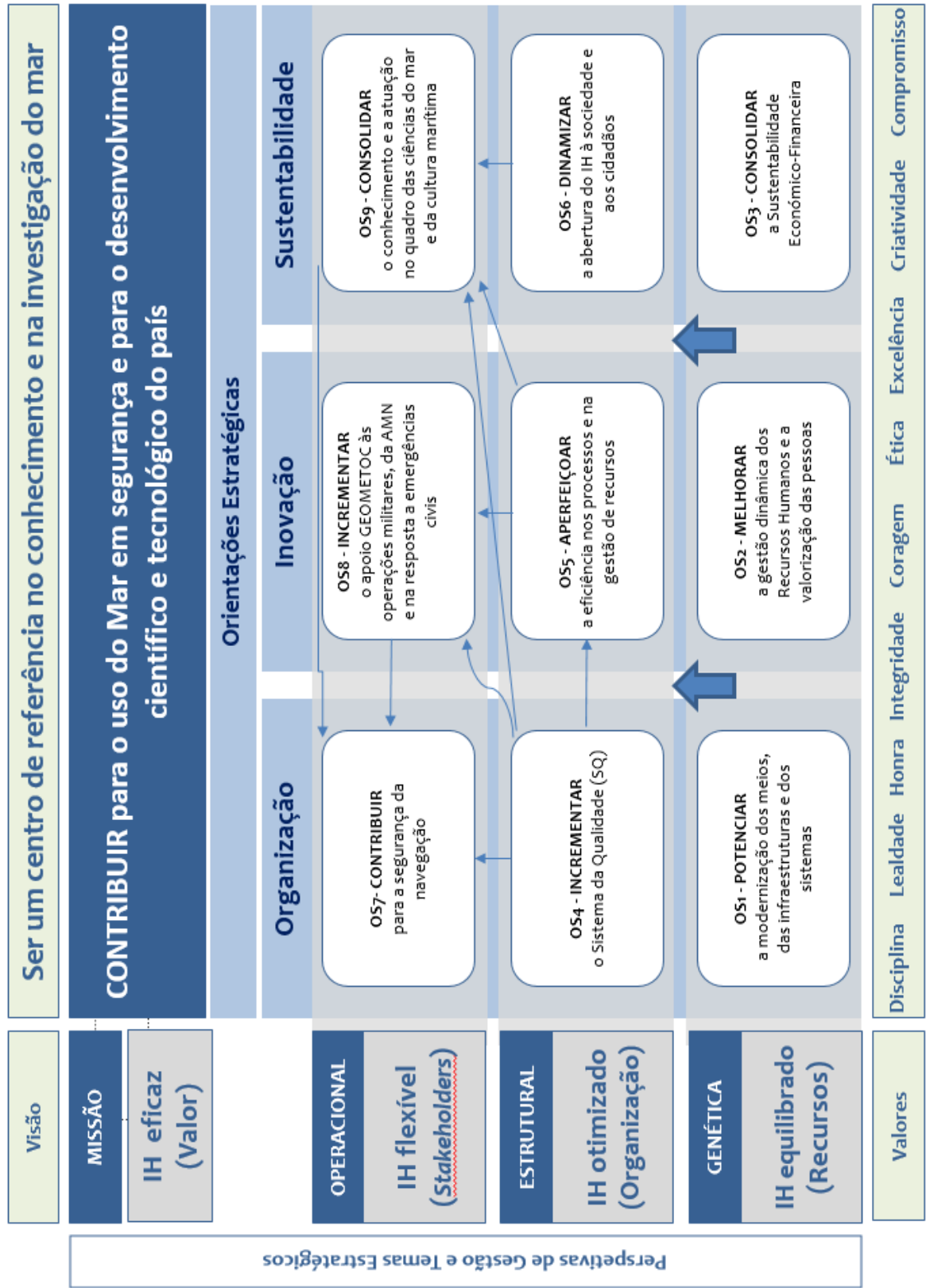
5. Mapa da Estratégia

Decorrente dos objetivos estratégicos do IH, apresenta-se o mapa estratégico do setor. Este mapa sintetiza e comunica a estratégia do setor a vigorar no período de validade desta Diretiva. Possui um formato matricial, no qual os objetivos estratégicos setoriais se encontram orientados na horizontal pelas Perspetivas de Gestão Setoriais, as quais mapeiam as Perspetivas de Gestão da Marinha, nos seguintes termos:

- Genética, IH equilibrado ao nível de Recursos, por forma a dispor de meios para agir;
- Estrutural, IH otimizado, ao nível de Organização, inovando para liderar;
- Operacional, empregando as capacidades existentes de forma flexível, liderando no produto, capaz de atender os seus diferentes *stakeholders*, tal como se refere na análise de envolvente (Anexo E da presente Diretiva Setorial). Neste âmbito, realça-se que, para além da Marinha, o IH identifica como partes interessadas (*stakeholders*) o poder político, a proteção civil, a comunidade científica, os parceiros nacionais e internacionais, os seus colaboradores e os cidadãos;
- Missão, IH eficaz, acrescentando Valor.

Os objetivos estratégicos estão subordinados verticalmente pelas Orientações Estratégicas Setoriais (Organização, Inovação e Sustentabilidade), associadas às Orientações Estratégicas da DEM18 (Relevância, Credibilidade e Oportunidades), relacionando-se entre si através de relações causa-efeito.







6. Linhas de Ação

As linhas de ação setoriais são definidas com a finalidade de orientar o IH no caminho a percorrer para a prossecução dos objetivos estratégicos setoriais.

Assim, para a prossecução dos objetivos estratégicos do setor das Ciências do Mar, estabelecem-se as seguintes linhas de ação:

6.1. Que suportam a concretização do **OS1 - POTENCIAR a modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas.**

LA1.01 - Assegurar as capacidades, investindo na modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas, aumentando a disponibilidade dos meios operacionais e logísticos indispensáveis ao cumprimento da missão.

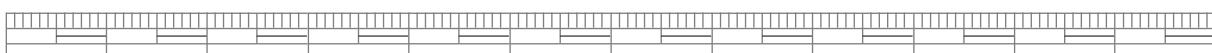
6.2. Que suportam a concretização do **OS2 - MELHORAR a gestão dinâmica dos Recursos Humanos e a valorização das pessoas.**

LA2.01 - Reforçar a formação profissional, como o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências que não confira grau académico, contemplando no Plano de Formação um maior número de ações e a realização de formações pós-graduada, valorizando as pessoas e habilitando-as para o desempenho das suas funções.

LA2.02 - Procurar a criação de oportunidades de carreira, flexibilizando a gestão interna dos recursos humanos de forma a otimizar a sua distribuição, potenciando o desempenho coletivo e individual.

LA2.03 - Promover a realização de estágios curriculares, profissionais remunerados e técnico-profissionais, aproveitando o contributo dos estagiários e alargando o universo de potenciais colaboradores a servir na Marinha e no IH.

LA2.04 - Incrementar o recrutamento de jovens colaboradores, especialmente na área técnica e Tecnologias de Informação, numa perspetiva de renovação do quadro do pessoal do IH.



impacto ambiental das atividades do IH e fomentando a eficiência energética e a utilização de energias renováveis.

LA5.06 - Prosseguir a implementação de aplicações e plataformas digitais, designadamente na área da gestão documental, Portal da Internet, biblioteca digital e Portal Hidrografico +.

LA5.07 - Assegurar as condições necessárias para a transição do referencial contabilístico atual, Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), com vista a permitir a prestação de informação contabilística, orçamental e económico-financeira nos termos do SNC-AP-

6.6. Que suportam a concretização do OS6 - DINAMIZAR a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos.

LA6.01 - Promover ações para reforçar a cooperação do IH com as universidades e empresas portuguesas, designadamente as que desenvolvem atividades ligadas à defesa ou ao mar, a fim de reforçar o contributo do IH para o desenvolvimento científico e económico do País.

LA6.02 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando o IH dos cidadãos, recorrendo às Tecnologias de Informação para incrementar a divulgação das principais realizações e feitos da Marinha, a fim de reforçar uma reputação sólida e reconhecida.

6.7. Que suportam a concretização do OS7 - CONTRIBUIR para a segurança da navegação.

LA7.01 - Contribuir para a Segurança da Navegação nos espaços marítimos de interesse e sob soberania ou jurisdição nacional, cumprindo as suas atribuições de Serviço Hidrográfico nacional, através da publicação e disponibilização de cartas e publicações náuticas e da promulgação de avisos à navegação e aos navegantes.

LA7.02 - Definir, no âmbito da “Lei da Cartografia”, as normas de homologação da cartografia hidrográfica e exercer as competências previstas neste diploma relativas ao cumprimento do normativo aplicável às atividades de produção de cartografia hidrográfica.

6.8. Que suportam a concretização do OS8 - INCREMENTAR o apoio GEOMETOC às operações militares, da AMN e na resposta a emergências civis.

LA8.01 - Desenvolver as ciências e técnicas do mar aplicadas à área militar e à atividade marítima, potenciando este esforço no apoio às operações de emergência civil e à proteção civil, designadamente a hidrografia e a oceanografia operacional, visando o reforço da capacidade de REA (*Rapid Environmental Assessment*), o desenvolvimento da modelação e da previsão oceanográfica nas áreas de interesse nacional e o cálculo da deriva



de objetos à superfície do mar no apoio ao Sistema de Busca e Salvamento. Esta LA promove a **consolidação e expansão de Conhecimento Situacional Marítimo** no espaço estratégico de interesse nacional.

LA8.02 - Reforçar a capacidade de intervenção em emergências civis, no apoio à atividade de suporte da Marinha à ANPC, contribuindo nomeadamente para o **dispositivo do Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais (SGIFR)**.

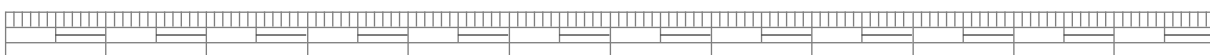
6.9. Que suportam a concretização do **OS9 - CONSOLIDAR o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima**.

LA9.01 - Incrementar e sistematizar o conhecimento relativo à morfologia, ao tipo de fundo marinho, às marés, agitação marítima, correntes, hidrologia e meteorologia náutica.

LA9.02 - Fomentar a participação ativa do IH em projetos multidisciplinares nacionais e internacionais e em parcerias com instituições de reconhecido mérito na área científica e tecnológica, desenvolvendo uma maior ligação com a comunidade científica e beneficiando da partilha de conhecimentos e dados.

LA9.03 - Reforçar o papel do IH no contributo nacional para a proteção e para o conhecimento do meio marinho, incrementando a rede de monitorização ambiental (MONIZEE), de forma a dispor de informação e dados ambientais para apoio às operações navais e marítimas e às restantes atividades ligadas ao mar, assegurando a disponibilização pública de produtos e de dados em tempo real, promovendo a cooperação com instituições nacionais e internacionais.

LA9.04 - Assegurar o mapeamento do território marinho sob jurisdição nacional, em especial dos setores mais remotos, fazendo uso dos meios navais da Marinha e das capacidades instaladas no IH como serviço hidrográfico nacional, e contribuindo para o desenvolvimento regional das regiões autónomas da Madeira e dos Açores.





7. Indicadores e Metas

Para permitir uma contínua monitorização e controlo da implementação desta diretiva setorial, foram deduzidos indicadores para cada um dos objetivos estratégicos que possibilitam medir o grau de concretização dos objetivos, tendo por base o nível de ambição (metas) definido para esses indicadores.

No Anexo C, encontra-se um quadro geral que relaciona estes indicadores e metas com os correspondentes objetivos, desagrega as metas ao longo do período, apresenta a periodicidade de monitorização do indicador e o respetivo gestor.

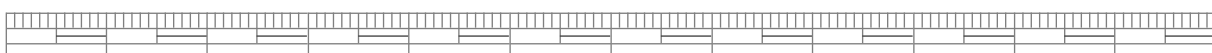
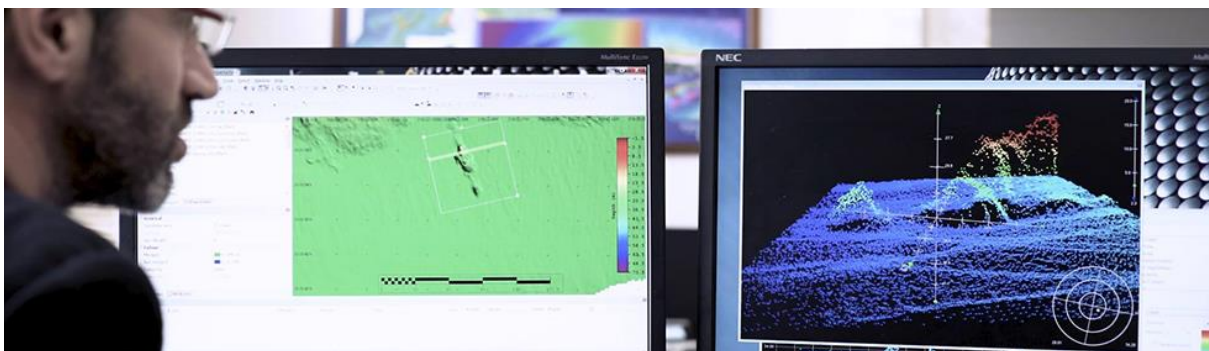
8. Iniciativas Setoriais

Para que os objetivos estratégicos setoriais possam ser alcançados é necessário que o IH execute um conjunto de iniciativas estratégicas (projetos). Em Anexo D, é apresentada uma tabela com a identificação das iniciativas estratégicas setoriais que é necessário executar para que os objetivos setoriais sejam alcançados, apresentando igualmente o seu contributo para a consecução de cada objetivo estratégico. A caracterização detalhada das iniciativas setoriais é efetuada no *Enterprise Project Management (EPM)*, onde as iniciativas devem ser planeadas e a sua execução monitorizada e controlada.

9. Coordenação e Controlo

A execução da estratégia setorial vertida na respetiva diretiva, será materializada pela realização das iniciativas estratégicas setoriais definidas, as quais são revistas anualmente e vertidas e detalhadas no correspondente Plano de Atividades, servindo de base à elaboração da proposta orçamental associada.

Para a monitorização e o controlo da execução da estratégia será utilizado o “Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica” (SMC-GE), disponível na INTRANET, que permite assegurar a sua revisão e atualização. Para o efeito, são efetuados dois tipos de revisões - Revisões operacionais e Revisões estratégicas.



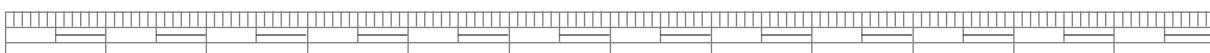


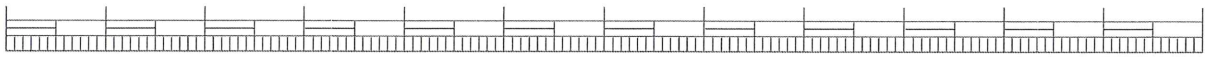
- Revisões operacionais - A realizar com uma periodicidade que não deve exceder os quatro meses, com o propósito de avaliar se a estratégia está a ser bem executada, ou seja, se os planos estão a ser cumpridos e os resultados esperados a ser alcançados. Como resultado serão elaborados relatórios onde constam as razões dos desvios (se existirem) e propostas para a adoção de medidas corretivas;
- Revisões estratégicas - A realizar com uma periodicidade anual (no início de cada ano, logo após a revisão da DEM), com o objetivo de ajuizar se a estratégia que está a ser seguida se mantém adequada, ou seja, se as opções adotadas para empregar os meios e alcançar os fins se mantêm válidas. Como resultado, caso se verifique a necessidade de atualizar a estratégia, será alterada a diretiva setorial.

A monitorização e controlo serão exercidos a vários níveis:

- Ao nível do EMA, que de acordo com a DEM, controla a execução das iniciativas estratégicas intersectoriais que operacionalizam os objetivos plasmados na DEM e monitoriza e controla o progresso da execução estratégica da Marinha vertida na DEM e traduzida no mapa estratégico corporativo, interagindo neste contexto com os setores da Marinha;
-
- Ao nível do Setor das Ciências do Mar, o IH monitoriza e controla a execução da sua estratégia (DS) vertida no correspondente mapa estratégico e as iniciativas estratégicas setoriais associadas, controlando a execução dos correspondentes projetos, subprojetos e atividades inscritos no respetivo plano de atividades.

As iniciativas estratégicas setoriais serão planeadas e geridas com recurso à ferramenta de gestão de projetos *Enterprise Project Management (EPM)* que interage de forma transparente com o SMC-GE.





10. Entrada em Vigor

A presente Diretiva Setorial entra em vigor após homologação pelo Almirante CEMA.

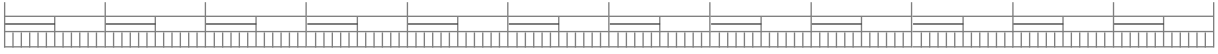
Lisboa, 12 de julho de 2018

O Diretor-geral do Instituto Hidrográfico,

Carlos Ventura Soares

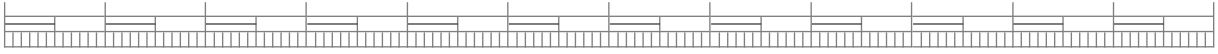
Contra-almirante





Anexo B - Objetivos, Linhas de Ação e Iniciativas Setoriais

Objetivos Setoriais (OS)		Objetivos, Linhas de Ação e Iniciativas Setoriais			
	Linhas de Ação (LA)		Iniciativas Estratégicas Setoriais (IE)		
Genética	OS1 - POTENCIAR a modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas	LA2.01 - Reforçar a formação profissional	IE1 - Executar o Plano Integrado de Investimento		
		LA2.02 - Procurar a criação de oportunidades de carreira	IE2 - Executar o Plano de Formação Anual		
		LA2.03 - Promover a realização de estágios curriculares, profissionais remunerados e técnico-profissionais	IE3 - Implementar o Plano de Integração do Pessoal		
		LA2.04 - Incrementar o recrutamento de jovens colaboradores, especialmente na área técnica e Tecnologias da Informação	IE4 - Atualizar o Manual de Funções		
Estrutural	OS2 - MELHORAR a gestão dinâmica dos Recursos Humanos e a valorização das pessoas	LA3.01 - Promover o aumento das receitas com origem em vendas de bens, prestação de serviços e formação a entidades externas	IE5 - Executar o Plano de Estágios curriculares, profissionais e técnico-profissionais		
		LA3.02 - Incrementar as candidaturas a programas de financiamento nacional e da União Europeia	IE6 - Executar o Plano de Recrutamento de Pessoal		
		LA3.03 - Potenciar a redução dos custos de funcionamento	IE7 - Executar o Plano de Marketing		
		LA4.01 - Promover o alargamento do âmbito da aplicação do Sistema da Qualidade a outras áreas do IH	IE8 - Dinamizar a atividade comercial desenvolvida como CPLP (prestação de serviços, venda de produtos e formação)		
Estrutural	OS3 - CONSOLIDAR a Sustentabilidade Económico-Financeira	LA4.02 - Melhorar e disponibilizar produtos, serviços e formação, com qualidade e em condições adequadas	IE9 - Desenvolver e executar um plano de parcerias com empresas, laboratórios e universidades		
		LA5.01 - Redimensionar e racionalizar as estruturas funcionais do IH	IE10 - Executar o Plano de Necessidades de Assistência Técnica (Incluir racionalização e priorização dos CAT)		
		LA5.02 - Promover o mapeamento dos processos e proceder à sua simplificação, desmaterialização e automação	IE11 - Executar o plano de redução dos custos fixos (encargos das instalações), consumíveis de informática e de secretaria		
		LA5.03 - Promover a criação de um Gabinete de Projetos	IE12 - Desenvolver o SQ, aumentando o n.º de processos certificados		
		LA5.04 - Consolidar os processos de gestão da segurança e saúde no trabalho	IE13 - Desenvolver e executar o plano de desenvolvimento de produtos e serviços, tendo em vista a segurança dos utilizadores do Mar		
		LA5.05 - Incrementar os processos de gestão de sustentabilidade ambiental	IE14 - Desenvolver e executar o plano de comunicação interna		
		LA5.06 - Prosseguir a implementação de aplicações e plataformas digitais	IE15 - Mapear os processos chave e proceder à sua desmaterialização		
		LA5.07 - Assegurar as condições necessárias para a transição do referencial contabilístico atual, Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)	IE16 - Edificar e regulamentar o Gabinete de Projetos - capacidade interna de captação de financiamento externo		
		Operacional	OS4 - INCREMENTAR a eficiência nos processos e no gestão de recursos	LA6.01 - Promover ações para reforçar a cooperação do IH com as universidades e empresas portuguesas	IE17 - Desenvolver e executar o Plano de Segurança e Saúde no trabalho
				LA6.02 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando o IH dos cidadãos	IE18 - Desenvolver e executar o Plano de Eficiência Energética
LA7.01 - Contribuir para a Segurança da Navegação nos espaços marítimos de interesse e sob soberania ou jurisdição nacional	IE19 - Desenvolver e executar o projeto "Hidrografia"				
LA7.02 - Definir, no âmbito da "Lei da Cartografia", as normas de homologação da cartografia hidrográfica	IE20 - Executar o plano de implementação do SNC-AP				
Operacional	OS5 - DINAMIZAR a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos	LA8.01 - Desenvolver as técnicas do mar aplicadas à área militar e à atividade marítima, potenciando este esforço no apoio às operações de emergência civil	IE21 - Organizar as VI Jornadas de Engenharia Hidrográfica		
		LA8.02 - Reforçar a capacidade de intervenção em emergências civis, como contributo para o dispositivo do Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais (SGIFR)	IE22 - Dinamizar o plano de ações de divulgação institucional através da página da Internet e Facebook do IH		
		LA9.01 - Incrementar e sistematizar o conhecimento relativo à morfologia, ao tipo de fundo marinho, às marés, agitação marítima, correntes, hidrologia e meteorologia náutica	IE23 - Desenvolver novos produtos de informação geográfica e náutica de aplicação securitária e comercial		
		LA9.02 - Fomentar a participação ativa do IH em projetos multidisciplinares nacionais e internacionais	IE24 - Definir as normas do controlo de qualidade e da homologação da produção de cartografia hidrográfica (âmbito da "Lei da Cartografia")		
Operacional	OS6 - CONSOLIDAR o conhecimento e a aplicação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima	LA9.03 - Reforçar o papel do IH no contributo nacional para a proteção e para o conhecimento do meio marinho	IE25 - Promover o reconhecimento do CIMETOC como Centro de Excelência NATO		
		LA9.04 - Assegurar o mapeamento do território marinho sob jurisdição nacional	IE26 - Desenvolver e executar plano de apoio à proteção civil		
		LA9.05 - Promover o reconhecimento do CIMETOC como Centro de Excelência NATO	IE27 - Automatizar as estações de monitorização do ambiente marinho		
		LA9.06 - Incrementar e sistematizar o conhecimento relativo à morfologia, ao tipo de fundo marinho, às marés, agitação marítima, correntes, hidrologia e meteorologia náutica	IE28 - Estabelecer plano de parcerias com entidades e organizações com responsabilidades e competências no mar		
Operacional	OS7 - CONTRIBUIR para a segurança da navegação	LA9.07 - Incrementar e sistematizar o conhecimento relativo à morfologia, ao tipo de fundo marinho, às marés, agitação marítima, correntes, hidrologia e meteorologia náutica	IE29 - Aumentar a rede de monitorização ambiental e de previsão operacional (aquisição de boias multiparamétricas e radares HF)		
		LA9.08 - Incrementar e sistematizar o conhecimento relativo à morfologia, ao tipo de fundo marinho, às marés, agitação marítima, correntes, hidrologia e meteorologia náutica	IE30 - Executar o projeto de mapeamento do mar português - Açores e Madeira		



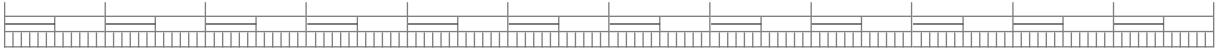
Anexo C - Mapa de objetivos, Indicadores e metas

Mapa de objetivos, indicadores e metas										
Objetivo Setorial (OS)	Gestor do Objetivo	Indicadores Setoriais (IND)	Peso ¹	Tipo ²	Meta				Periodicidade ³	Gestor do Indicador
					2018	2019	2020	2021		
OS1 – POTENCIAR a modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas	DF	IND1.01 - Taxa de disponibilidade média dos equipamentos e sistemas críticos para a Missão	0,5	R	96%	96%	97%	97%	Trimestral	DA
		IND1.02 - Índice de substituição do imobilizado	0,5	R	35	36	37	38	Anual	DF
		IND1.03 - Taxa de esforço do investimento	0	I	13%	14%	15%	15%	Anual	DF
OS2 - MELHORAR a gestão dinâmica dos Recursos Humanos e a valorização das pessoas	DA	IND2.01 - Índice de satisfação dos colaboradores	0	I	75%	80%	85%	85%	Anual	DA
		IND2.02 - Índice de qualidade da formação	0	I	80%	82%	85%	90%	Anual	DA
		IND2.03 - Taxa dos colaboradores que frequentaram ações de formação	0	I	65%	70%	75%	80%	Anual	DA
		IND2.04 - Taxa de execução do Plano de Recrutamento de Pessoal	1	R	80%	82%	84%	86%	Anual	DA
OS3 - CONSOLIDAR a Sustentabilidade Económico-Financeira	DF	IND3.01 - Taxa de autonomia financeira	0,6	R	90%	90%	90%	90%	Anual	DF
		IND3.02 - Taxa de financiamento externo associado a projetos de investigação	0	I	5%	5%	5%	5%	Anual	DF
		IND3.03 - Taxa de crescimento de financiamento externo	0,4	R	10%	10%	10%	10%	Anual	DF
OS4 - INCREMENTAR o Sistema da Qualidade (SQ)	GQ	IND4.01 - Taxa de concretização das oportunidades de melhoria do SQ	0	I	80%	85%	90%	95%	Anual	GQ
		IND4.02 - Taxa de processos certificados	0,4	R	80%	85%	90%	95%	Anual	GQ
		IND4.03 - Índice de satisfação do cliente	0,6	R	85%	87%	89%	91%	Anual	DF
OS5 - APERFEIÇOAR a eficiência nos processos e na gestão de recursos	GQ	IND5.01 - Taxa de desmaterialização de processos	0,3	R	75%	80%	85%	90%	Anual	GQ
		IND5.02 - Taxa de execução do Orçamento Privativo do IH, na componente de Receitas Próprias	0,4	R	98%	99%	99,50%	99,50%	Anual	DF
		IND5.03 - Taxa de execução das atividades planeadas de recuperação e reabilitação de infra-estruturas	0,3	R	95%	95%	95%	95%	Anual	DA
OS6 - DINAMIZAR a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos	DD	IND6.01 - Número de ações de divulgação institucional	0,4	R	250	255	260	265	Trimestral	DD
		IND6.02 - Taxa de crescimento do número de "gostos" do IH nas redes sociais	0,3	R	5%	5%	5%	5%	Trimestral	DD
		IND6.03 - Visitas culturais ao IH	0,3	R	300	325	350	375	Trimestral	DD
OS7 - CONTRIBUIR para a segurança da navegação	DT	IND7.01 - Nº de levantamentos hidrográficos para atualização cartográfica	0	I	4	4	4	4	Anual	DT
		IND7.02 - Nº de novas edições CN e CEN	0,4	R	30	32	34	36	Trimestral	DT
		IND7.03 - N.º de novas edições de Publicações Náuticas	0,3	R	16	16	16	16	Anual	DT
		IND7.04 - Média diária de utilizadores do serviço de dados ambientais em tempo real	0,3	R	10 000	10 500	11 000	11 500	Trimestral	DD
OS8 - INCREMENTAR o apoio GEOMETOC às operações militares, da AMN e na resposta a emergências civis	DT	IND8.01 - Percentagem de RH afetos às atividades de apoio às operações navais e marítimas e à proteção civil	0	I	35%	36%	37%	38%	Trimestral	DT
		IND8.02 - Taxa de apoio ambiental	1	R	97%	97%	97%	97%	Trimestral	MT
OS9 - CONSOLIDAR o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima	DT	IND9.01 - N.º de trabalhos publicados em revistas com arbitragem científica por PhD	0,4	R	1	1	1	1	Anual	DT
		IND9.02 - Taxa de participação do IH em projetos I&D	0,6	R	10%	10%	10%	10%	Semestral	DT
		IND9.03 - Índice de caracterização e monitorização do ambiente marinho	0	I	5%	5%	5%	5%	Semestral	DT

^[1] Valores de 0 a 1, totalizando 1 para cada objetivo.

^[2] Indutor (lead) ou de Resultado (lag).

^[3] Trimestral ou semestral (excecionalmente, mensal, quadrimestral e anual).



Anexo D - Iniciativas Setoriais

Iniciativas Setoriais						Impacto nos Objetivos ⁽²⁾							
Iniciativas Setoriais	Gestor da iniciativa	Inicio Previsto	Fim Previsto	Orçamento Estimado (m€) ⁽¹⁾	Impacto nos Objetivos ⁽²⁾								
					Genética	Estrutural		Operacional					
					OS1 - POTENCIAR a modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas	OS2 - MELHORAR a gestão dinâmica dos Recursos Humanos e a valorização das pessoas	OS3 - CONSOLIDAR a Sistemabilidade Económico-Financeira	OS4 - INCREMENTAR o Sistema da Qualidade (EQ)	OS5 - APERFEIÇOAR a eficiência nos processos e na gestão de recursos	OS6 - DINAMIZAR a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos	OS7 - INCREMENTAR o apoio GEOMETOC às operações militares, da AMN e na resposta a emergências	OS8 - CONTABILIZAR para a segurança da navegação	OS9 - CONSOLIDAR o conhecimento e a atuação no quadro dos cientistas do mar e da cultura marítima
IE1 - Executar o Plano Integrado de Investimento	DF	01/06/2018	31/12/2021	2 000	5								
IE2 - Executar o Plano de Formação Anual	DA	01/06/2018	31/12/2021	120		5							
IE3 - Implementar o Plano de Integração do Pessoal	DA	01/06/2018	31/12/2021	NA		3							
IE4 - Atualizar o Manual de Funções	DA	01/06/2018	31/12/2021	NA		4							
IE5 - Executar o Plano de Estágios curriculares, profissionais e técnico-profissionais	EHO	01/06/2018	31/12/2021	40		4							
IE6 - Executar o Plano de Recrutamento de Pessoal	DA	01/06/2018	31/12/2021	1 600		5							
IE7 - Executar o Plano de Marketing	DF	01/06/2018	31/12/2021	40			4						
IE8 - Dinamizar a atividade comercial desenvolvida com a CPLP (prestação de serviços, venda de produtos e formação)	DF	01/06/2018	31/12/2021	40			4						
IE9 - Desenvolver e executar um plano de parcerias com empresas, laboratórios e universidades	DT	01/06/2018	31/12/2021	20			4						
IE10 - Executar o Plano de Necessidades de Assistência Técnica (inclui racionalização e priorização dos CAT)	DA	01/06/2018	31/12/2021	600			3						
IE11 - Executar o plano de redução dos custos fixos (encargos das instalações), consumíveis de informática e de secretaria	DF	01/06/2018	31/12/2021	NA			3						
IE12 - Desenvolver o SQ, aumentando o n.º de processos certificados	GQ	01/06/2018	31/12/2021	100				5					
IE13 - Desenvolver e executar o plano de desenvolvimento de produtos e serviços, tendo em vista a segurança dos utilizadores do Mar	DT	01/06/2018	31/12/2021	160				3					
IE14 - Desenvolver e executar o plano de comunicação interna	DA	01/06/2018	31/12/2021	NA					3				
IE15 - Mapear os processos chave e proceder à sua desmaterialização	GQ	01/06/2018	31/12/2021	ND					4				
IE16 - Edificar e regulamentar o Gabinete de Projetos - capacidade interna de captação de financiamento externo	DA	01/06/2018	31/12/2017	NA					4				
IE17 - Desenvolver e executar o Plano de Segurança e Saúde no trabalho	DA	01/06/2018	31/12/2017	ND					4				
IE18 - Desenvolver e executar o Plano de Eficiência Energética	DA	01/06/2018	31/12/2021	200					4				
IE19 - Desenvolver e executar o projeto "Hidrográfico +"	DD	01/01/2018	31/12/2020	900					4				
IE20 - Executar o plano de implementação do SNC-AP	DF	01/01/2018	31/12/2019	NA					4				
IE21 - Organizar as VI Jornadas de Engenharia Hidrográfica	DT	01/01/2020	31/08/2020	20						4			
IE22 - Dinamizar o plano de ações de divulgação institucional através da página da Internet e Facebook do IH	DD	01/06/2018	31/12/2021	NA						5			
IE23 - Desenvolver novos produtos de informação geográfica e náutica de aplicação securitária e comercial	DT	01/06/2018	31/12/2021	40							4		
IE24 - Definir as normas do controle de qualidade e da homologação da produção de cartografia hidrográfica (âmbito da "Lei da Cartografia")	DT	01/06/2018	31/12/2018	NA							3		
IE25 - Promover o reconhecimento do CMETOC como Centro de Excelência NATO	DD	01/06/2018	30/09/2017	50								4	
IE26 - Desenvolver e executar plano de apoio à proteção civil	MT	01/01/2018	31/12/2021	800								4	
IE27 - Automatizar as estações de monitorização do ambiente marinho	DT	01/06/2018	31/12/2021	60									3
IE28 - Estabelecer plano de parcerias com entidades e organizações com responsabilidades e competências no mar	DT	01/06/2018	31/12/2021	20									3
IE29 - Aumentar a rede de monitorização ambiental e de previsão operacional (aquisição de bolas multiparamétricas e radares HF)	DT	01/06/2018	31/12/2021	1 200									5
IE30 - Executar o projeto do mapeamento do mar português - Açores e Madeira	DT	01/06/2018	31/12/2021	3 200									5

(1) NA - Não Aplicável (não é necessário orçamento para a realização da iniciativa)

ND - Não Determinado (a realização da iniciativa necessita de orçamento, cujo valor não é possível determinar)

(2) 1 - Impacto muito baixo (a não realização da iniciativa não inviabiliza/compromete, por si só, a consecução do objetivo estratégico)

2 - Impacto baixo

3 - Impacto médio

4 - Impacto alto

5 - Impacto muito alto (a não realização da iniciativa inviabiliza/compromete, por si só, a consecução do objetivo estratégico)

A horizontal bar with a grid pattern, likely a scale or a decorative element. It consists of a series of small, uniform rectangular cells arranged in a single row.A horizontal bar with a grid pattern, likely a scale or a decorative element. It consists of a series of small, uniform rectangular cells arranged in a single row.

Anexo E - Análise da envolvente

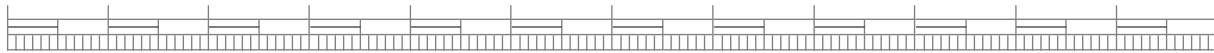
Ao analisar-se o ambiente estratégico, tem-se em atenção a envolvente de operação da organização vista na forma como nos relacionamos com os *stakeholders* e na forma como estes percebem o que fazemos.

Numa organização, estes *stakeholders* são por definição qualquer entidade, grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela atividade dessa organização. Como as expectativas e interesses destes agentes são díspares, importa pois analisá-las.

A Tabela seguinte sintetiza o conjunto dessas relações aplicáveis ao IH:

<i>Stakeholders</i>	O que esperam do IH	O que o IH espera dos <i>Stakeholders</i>
Poder Político (Tutela)	Bom desempenho (economia, eficiência e eficácia) e inovação. Contributo para o desenvolvimento do País.	Orientações estratégicas. Atribuição de recursos.
Proteção Civil (Ministério da Administração Interna)	Apoio à política de proteção civil, no âmbito da prevenção e combate a incêndios, como contributo para o dispositivo do Sistema de Gestão Integrado de Fogos Rurais (SGIFR)	Atribuição de recursos. Credibilidade e reconhecimento
Marinha	Apoio às operações navais e marítimas, segurança da navegação e contributo para o desenvolvimento económico, científico e técnico do País. Cooperação técnica, institucional e estratégica. Bom desempenho (economia, eficiência e eficácia) e inovação.	Orientações estratégicas. Cooperação financeira e institucional. Atribuição de recursos.
Comunidade Científica	Cooperação institucional, conhecimento e inovação. Informação técnica e científica multidisciplinar.	Cooperação institucional e financeira, conhecimento e inovação. Informação técnica e científica multidisciplinar.
Parceiros (Entidades nacionais e internacionais; Fornecedores; Clientes; Distribuidores)	Cooperação técnica e institucional. Informação técnica e científica multidisciplinar. Inovação e conhecimento. Produtos adequados às necessidades do mercado com boas condições comerciais e rapidez na resposta. Equidade e transparência.	Cooperação técnica e institucional. Informação técnica e científica multidisciplinar. Inovação e conhecimento. Distribuição dos produtos do IH. Boas condições comerciais.
Colaboradores	Realização e reconhecimento pessoal.	Compromisso com a organização.
Cidadãos	Segurança no mar. Gestão criteriosa de recursos. Responsabilidade Social e Ambiental. Produtos úteis e aplicáveis.	Comportamentos adequados à segurança no mar. Reconhecimento, credibilidade e notoriedade.

O cumprimento da missão está condicionado pela envolvente, sendo fundamental na

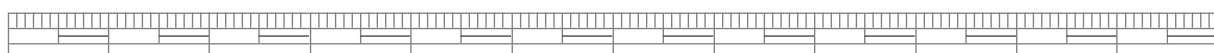


formulação da estratégia diagnosticar, a nível externo, as oportunidades e os desafios que, a cada momento, se apresentam, e a nível interno, as potencialidades que fortalecem o setor e os constrangimentos decorrentes de algumas dificuldades pontuais.

Envolvente Externa

OPORTUNIDADES

- A **perspetiva de continuidade de crescimento do investimento em I&D** na UE (fundos comunitários 2020) e em particular o programa de financiamento para o período de 2021-2027. Em Portugal, no âmbito do Quadro Estratégico Comum 2014-2020 (designado Portugal 2020) e futuro Quadro de referência (Portugal 2027. Neste âmbito sobressaem os programas diretamente relacionados com a economia do mar/economia azul, com ênfase na segurança marítima e na proteção do meio marinho;
- A **cooperação com a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP)** em projetos estruturantes nas áreas da hidrografia, da oceanografia, da segurança da navegação e da formação, designadamente no que respeita a edificação de capacidades;
- O aumento da **necessidade de informação técnico-científica referente à observação e conhecimento do Mar**, tendo em vista a **segurança dos utilizadores**, com diversos públicos de interesse, consistindo um importante vetor de divulgação do IH e potencial gerador de receitas;
- O **programa de mapeamento do fundo marinho** como esforço para o conhecimento da área sob jurisdição nacional, permitindo alavancar a colaboração do IH com outros instituições do tecido científico nacional;
- O acréscimo de iniciativas decorrentes das atuais **Estratégias Europeia e Nacional para o Mar**, aumentando a aposta na atividade comercial direcionada para as áreas de elevado potencial no âmbito das ciências e técnicas do mar, como o ambiente e a economia, com ligação ao tecido empresarial;
- A necessidade crescente de **programas de monitorização do ambiente marinho decorrentes** das transposições para a lei nacional das Diretivas-Quadro europeias da Água e da Estratégia Marinha, bem como da Estratégia Nacional para a Gestão Integrada da Zona Costeira;
- O aumento dos requisitos dos clientes por **análises credíveis (ensaios acreditados)**, podendo incrementar a atividade laboratorial proporcionada pelos **Laboratórios de**



Química e de Sedimentologia, bem como pela calibração de sensores hidro-oceanográficos realizados pelo **Laboratório de Calibração do Centro de Instrumentação Marítima (CIM)**;

- A disponibilidade da esquadra com o apoio oceânico e costeiro de **4 Navios Hidrográficos (NH)** para a realização de missões na área das Ciências do Mar;
- A procura crescente de serviços vocacionados para as necessidades da comunidade nacional ao nível da **segurança da navegação nos troços fluviais navegáveis**;
- A **Extensão da Plataforma Continental**, potenciando a realização de estudos (prestação de serviços, I&D e rentabilização dos NH), nomeadamente no mar profundo;
- As alterações climáticas, potenciando o desenvolvimento de **estudos multidisciplinares de caracterização geomorfológica do litoral**, no âmbito do ordenamento e proteção da orla costeira portuguesa;
- A importância dos **mares e oceanos** para o **ecossistema global** e a necessidade de preservar o **bom estado ambiental** do meio.
- Procura crescente de apoio à proteção civil por parte da Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANCP) do Ministério da Administração Interna (MAI).

AMEAÇAS

- A conjuntura económica do País, com impacto:
 - Nos **recursos financeiros disponibilizados ao IH** ao nível das várias fontes de financiamento;
 - Nos potenciais **menores índices de motivação de pessoal** decorrente das condições decorrentes da Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas (LTFP), nomeadamente não apropriado descongelamento das progressões, aumento da idade da reforma, etc.;
 - Nos principais clientes do IH - entidades públicas - que evidenciam **limitações ao nível dos seus recursos** e procedimentos de contratação;
- A existência de **entidades nacionais e internacionais com atividades e interesses afins**;
- A dificuldade no **recrutamento de pessoal civil** em tempo e em quantidade para



responder às necessidades de renovação geracional do quadro de pessoal;

- A redução do número de **pessoal militar** em face das dificuldades da Marinha, levando à utilização de recursos humanos da área de hidrografia em outros setores;
- O défice de ações de **manutenção atempadas nos navios hidrográficos** com impacto na atividade do IH;
- **Dificuldade em acompanhar e influenciar a dinâmica da União Europeia** relativamente à definição das principais áreas de investimento no **programa de financiamento de 2021-2027**.

Envolvente Interna

POTENCIALIDADES

- O IH como **LdE**, assegurando atividades de investigação na área das ciências e técnicas do mar. Realça-se que este estatuto e reconhecimento são conferidos às organizações nacionais que prosseguem programas de I&D;
- O **regime de autonomia financeira do IH**, que lhe permite flexibilidade na gestão interna, através da consagração de adequadas condições de operacionalidade, capacidade de prestação de serviços, rejuvenescimento, mobilidade e atração de recursos humanos qualificados e a captação e utilização de receitas próprias;
- A posição de **liderança nas ciências do mar**, nas áreas da **hidrografia, cartografia hidrográfica, segurança da navegação, oceanografia operacional, geofísica e defesa do ambiente marinho**, com ímpar portefólio histórico de informação - centro de dados oceanográficos;
- O IH assume-se como um **serviço hidrográfico moderno e de referência**, pela atividade multidisciplinar, pelo acompanhamento das mais recentes tecnologias e pela estrutura otimizada;
- O **reconhecimento nacional e internacional da credibilidade técnica e institucional do IH** e da capacidade de realização e de **resposta a situações de crise**, contemplando a **Equipa Hidrográfica de Intervenção Rápida**;
- A **missão única e distintiva no País**, potenciada na ação e eficácia, através da articulação entre a capacidade técnica e científica e a organização e prontidão

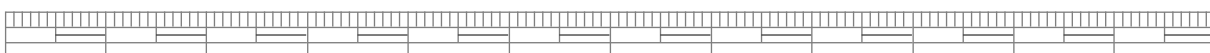


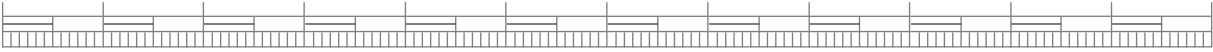
militar;

- A existência de **parcerias com organismos de investigação, universidades, autoridades portuárias e outras entidades nacionais e internacionais**. Realça-se, pela sua importância, que o IH é membro fundador da Organização Hidrográfica Internacional (OHI), membro da “*European Global Ocean Observing System*” (EuroGOOS), membro associado da “*International Association of Lighthouse Authorities*” (IALA) e membro da “*The World Association for Waterborne Transport Infrastructure*” (PIANC);
- A **capacidade autónoma de observação do oceano**, quer remotamente através da rede de monitorização das condições ambientais, quer *in situ* no decurso das campanhas e missões planeadas e executadas especificamente para o efeito;
- O **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e a Acreditação Laboratorial (AdL)** reconhecidos no âmbito do Sistema Nacional de Qualidade de acordo com os respetivos referenciais ISO.



- O SGQ, cumprindo os requisitos de gestão exigidos pela **norma ISO 9001:2015**, está fortemente implementado no IH. Na área técnica, o IH tem ainda a **acreditação de ensaios** (norma ISO 17025:2005) realizados no laboratório de Química e no laboratório de Sedimentologia e, pela mesma norma, a **acreditação das calibrações** realizada no Laboratório de Calibração;
- A implementação do **CIM**, instalado na Base Hidrográfica da Azinheira (BHA), que assegura primordialmente o suporte logístico, preparação, manutenção e guarda dos sistemas, equipamentos e instrumentos técnico-científicos do IH empregues na observação do meio marinho e nas atividades de investigação científica e tecnológica no âmbito das Ciências do Mar;
- A adoção de um **Modelo de gestão descentralizado** (por centros e subcentros de responsabilidade - Direções, Divisões e Serviços), permitindo uma gestão mais flexível, que se quer eficiente e eficaz dos recursos disponibilizados ao IH, com impacto na prontidão operacional;
- A **exploração e a consolidação do *Balanced ScoreCard* (BSC)** como instrumento de apoio à gestão estratégica;



- 
- A **formação em Hidrografia e Oceanografia** certificada e reconhecida internacionalmente;
 - A capacidade de atrair recursos humanos através da atribuição de **Bolsas de Investigação** (com financiamento próprio);
 - A importância organizacional consignada à **valorização e o incentivo à formação**;
 - A **integração na Marinha** beneficiando de toda a infraestrutura de suporte à sua atividade para além do treino e formação.
 - Edificação do CMETOC;
 - O programa de modernização administrativa na área do acesso às bases de dados através da implementação do projeto Hidrográfico+.

VULNERABILIDADES

- A **dispersão de recursos** resultante do facto das infraestruturas do IH estarem localizadas em dois locais geograficamente distantes (Edifício principal, em Lisboa e BHA, no Seixal);
- A forte **dependência de grandes clientes institucionais** para gerar receitas, com predominância dos organismos do Estado;
- A **frágil comunicação interna**, com reflexos negativos na articulação entre divisões e serviços de direcções distintas;
- Ainda não foi aprovado o **Regulamento Interno**;
- O tempo necessário à adaptação da **oferta de produtos e serviços do IH** às necessidades do mercado;
- O **reduzido número de investigadores** (doutorandos e doutorados), com implicações na produção científica e na avaliação do IH como LdE. Este facto potencia **constrangimentos na prospeção e liderança de Projetos** e na atuação junto dos centros de decisão de I&D, daí decorrendo **menores perspectivas de acesso a fontes de financiamento** específicas;

Análise SWOT

Ambiente interno

Ambiente externo

OPORTUNIDADES

- O1 - Perspetiva de continuidade de crescimento do investimento em I&D na UE.
- O2 - Cooperação com a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP).
- O3 - Necessidade de informação técnico-científica referente à observação e conhecimento do Mar.
- O4 - Programa de mapeamento do fundo marinho.
- O5 - Estratégias Europeia e Nacional para o Mar.
- O6 - Programas de monitorização do ambiente marinho.
- O7 - Análises credíveis (ensaios acreditados - Lab, Química e de Sedimentologia e Centro de Instrumentação Marítima).
- O8 - Apoio oceânico e costeiro de 4 Navios Hidrográficos.
- O9 - Segurança da navegação nos troços fluviais navegáveis.
- O10 - Extensão da Plataforma Continental.
- O11 - Estudos multidisciplinares de caracterização geomorfológica do litoral.
- O12 - Importância dos mares e oceanos.
- O13 - Apoio à proteção civil (ANCP)
- AMEAÇAS**
- A1 - Recursos financeiros disponibilizados ao IH.
- A2 - Menores índices de motivação de pessoal.
- A3 - Limitações de recursos nos principais clientes do IH (entidades públicas).
- A4 - Entidades nacionais e internacionais com atividades e interesses afins.
- A5 - Recrutamento de pessoal civil.
- A6 - Redução do número de Pessoal militar.
- A7 - Ações de manutenção atempadas nos navios hidrográficos.
- A8 - Dificuldade no acompanhamento das áreas de investimento da EU (programa 2021-27)

POTENCIALIDADES

- P1 - IH como LdE. P2 - Regime de autonomia financeira do IH.
- P3 - Posição de liderança nas ciências do mar.
- P4 - Serviço hidrográfico moderno e de referência.
- P5 - Reconhecimento nacional e internacional da credibilidade técnica e institucional do IH e de resposta a situações de crise (Equipa Hidrográfica de Intervenção rápida).
- P6 - Missão única e distintiva no País.
- P7 - Parcerias com entidades nacionais e internacionais.
- P8 - Capacidade autónoma de observação do oceano.
- P9 - Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Acreditação Laboratorial (AeL).
- P10 - Acreditação de ensaios. P11 - Implementação do CIM.
- P12 - Modelo de gestão descentralizado.
- P13 - Exploração e consolidação do *Balanced Scorecard*.
- P14 - Formação em Hidrografia e Oceanografia.
- P15 - Bolsas de investigação. P16 - Incentivo à formação.
- P17 - Integração na Marinha. P18 - Edificação do CMETOC.
- P19 - Programa de modernização administrativa "Hidrográfico +"

CRESCIMENTO

- INCREMENTAR** o apoio GEOMETOC às operações militares, da AMN e na resposta a emergências civis (P4, P5, P6, P9, P10, P11, P18) X (O1, O6, O10, O13)
- CONSOLIDAR** o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima (P1, P2, P3, P8, P14, P15, P17, P19) X (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12)

DIVERSIFICAÇÃO

- CONSOLIDAR** a sustentabilidade económico-financieira (P2, P7, P12, P15, P14, P19) X (A1, A3, A4, A5, A8)
- POTENCIAR** a modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas. (P1, P2, P4, P13, P16) X (A1, A7)

VULNERABILIDADES

- V1 - Dispersão de recursos.
- V2 - Dependência de grandes clientes institucionais.
- V3 - Frágil comunicação interna.
- V4 - Regulamento interno.
- V5 - Oferta de produtos e serviços do IH.
- V6 - Reduzido número de investigadores, potenciando constrangimentos na prospeção e liderança de Projetos.
- V7 - Fragilidade na gestão de RH.
- V8 - Insuficiência de pessoal técnico.
- V9 - Impossibilidade de sustentar no tempo diversas atividades.
- V10 - Limitações à gestão do pessoal militar tecnicamente qualificado.
- V11 - Reduzido investimento no programa reequipamento científico.
- V12 - Resistência à mudança.

FOCALIZAÇÃO

- CONTRIBUIR** para a segurança da navegação. (V2, V5, V9) X (O2, O3, O9, O11)
- APERFEIÇOAR** a eficiência nos processos e na gestão de recursos (V1, V3, V4, V6, V7, V8, V11) X (O1, O2, O5, O8)
- INCREMENTAR** o Sistema da Qualidade (SQ) (V1, V2, V5) X (O6, O7, O11)

DEFESA

- MELHORAR** a gestão dinâmica dos Recursos Humanos e a valorização das pessoas (V6, V7, V8, V10, V12) X (A2, A5, A6)
- DINAMIZAR** a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos (V5, V11) X (A3, A4, A5)



Marinha
Instituto Hidrográfico
Telefone: 210 943 00 - Fax: 210 943 299
Email: mail@hidrografico.pt
www.hidrografico.pt