



Planeamento Estratégico 2017-2021

*“Conhecimento ao Serviço
do Cidadão”*

ÍNDICES

SUMÁRIO	3
MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DIRETIVO DO IPMA, I.P.	4
INTRODUÇÃO	5
ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	5
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	7
Enquadramento Estratégico	7
Diagnóstico Estratégico	8
Objetivos Estratégicos	9
Objetivos Operacionais	10
Planos de Atividades (anuais)	11
Alinhamento Estratégico	12
ILUSTRAÇÃO 1 - Diretrizes Organizacionais Estratégicas	6
ILUSTRAÇÃO 2 - Análise SWOT do IPMA, I.P.	9
ILUSTRAÇÃO 3 - Objetivos Estratégicos do IPMA, I.P.	10
ILUSTRAÇÃO 4 - Objetivos Operacionais do IPMA, I.P.	10
ILUSTRAÇÃO 5 - Diagrama conceptual da relação entre os subsistemas de Gestão, Meios, Missão e Investigação e Inovação	11
ILUSTRAÇÃO 6 - Alinhamento entre as Grandes Opções de Plano, Carta de Missão, Objs Estratégicos e Objs Operacionais	12

SUMÁRIO

O IPMA, I.P. é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, sob superintendência e tutela do Ministério do Mar, sendo a definição das suas orientações estratégicas e a fixação de objetivos para o IPMA, I.P. articulados entre os membros do Governo responsáveis pelas áreas do Mar, do Ambiente e da Ciência.

O Plano Estratégico elaborado visou alinhar os objetivos estratégicos plurianuais, definidos superiormente, e respetivos objetivos operacionais, com as Grandes Opções de Plano e a Carta de Missão do dirigente superior atendendo ao diagnóstico estratégico efetuado.

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DIRETIVO DO IPMA, I.P.

“Planear o desenvolvimento de uma organização é essencial para a sua sustentabilidade e o alcance de níveis de excelência. O plano estratégico do Instituto Português do Mar e da Atmosfera, I.P. (IPMA, I.P.) – Estratégia 2017-2021 – procura focalizar os principais objetivos deste Instituto, identificando e estabelecendo as principais metas a atingir num horizonte temporal de cinco anos. Contudo, numa organização complexa como o IPMA, I.P. a definição de metas quantificáveis é um exercício necessariamente incompleto porque o nosso maior ativo, o conhecimento, é constituído pelos técnicos e os cientistas que integram a organização.

Com o nosso empenho e esforço, será possível concretizar as iniciativas que dão corpo à estratégia definida neste plano estratégico. A busca de soluções para ultrapassar as dificuldades que se possam encontrar é algo que deve ser encarado como um desafio, devendo fortalecer-nos e motivar-nos para chegarmos sempre mais longe.

Assumo o compromisso de acompanhar a concretização deste plano, e ainda o de dar o meu melhor para assegurar os meios necessários para que o IPMA, I.P. possa cumprir a sua importante missão nas dimensões nacional e internacional.”

Jorge Miguel Miranda

INTRODUÇÃO

A elaboração de um Plano Estratégico, no setor público, visa alinhar os objetivos estratégicos plurianuais, definidos superiormente, com o Programa do Governo, as Grandes Opções de Plano e a Carta de Missão do dirigente superior, de modo a que a informação produzida sobre os desempenhos auxilie e fundamente a tomada de decisão para alcançar os resultados e impactos almejados.

Assim, o IPMA, I.P., partindo da sua missão e visão partilhada dos seus dirigentes, paralelamente à análise (SWOT) dos fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e riscos) que contribuem para o desempenho do instituto, elaborou um plano estratégico a 5 anos (2017-2021), que revela os seus objetivos estratégicos, assentes nas suas áreas críticas e fundamentais de atuação, e respetivos objetivos operacionais, que norteiam o alinhamento e cumprimento do SIADAP 1, 2 e 3.

A elaboração do Plano Estratégico constituiu, deste modo, uma oportunidade de compreender a situação atual e, simultaneamente, de identificar novos desafios estratégicos e discutir prioridades de atuação.

Assim, os objetivos estratégicos do IPMA, I.P. visam: 1) promover uma cultura de excelência científica; 2) promover a cooperação com os agentes económicos; 3) melhorar as estruturas de apoio à missão; e 4) desenvolver processos de melhoria contínua.

Os objetivos operacionais são anuais, assentes em referenciais comumente aceites ou em histórico do serviço.

O IPMA, I.P. definiu sete objetivos operacionais, três de eficácia, um de eficiência, e três de qualidade, passíveis de serem ajustados anualmente, assim como, os respetivos indicadores e metas, com o intuito de, findo o período quinquenal (2017-21), analisar os resultados e impactos obtidos numa perspetiva longitudinal e evolutiva.

ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

O Instituto Português do Mar e Atmosfera (IPMA, I.P.) resulta da fusão do Instituto de Meteorologia, I.P., do L-IPIMAR proveniente do ex-Instituto Nacional dos Recursos Biológicos, I.P., e da Unidade de Geologia Marinha do Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P., na sequência Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), promovido pelo XIX Governo Constitucional, em 2012¹. Neste sentido, segundo o artigo 16.º da sua Lei Orgânica, o IPMA, I.P. sucedeu nas atribuições aos seguintes organismos:

- a) Instituto de Meteorologia, I. P.;
- b) Instituto Nacional dos Recursos Biológicos, I. P., no domínio das pescas, aquicultura e mar;
- c) LNEG, I. P., no domínio da geologia marinha, com exceção da cartografia sistemática;
- d) Instituto Português e dos Transportes Marítimos, I. P., no domínio dos projetos de investigação, desenvolvimento e inovação.

¹ Aprovado na reunião do Conselho de Ministros, de 20 de Julho de 2011.

O IPMA, I.P. é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, sob superintendência e tutela do Ministério do Mar, sendo a definição das suas orientações estratégicas e a fixação de objetivos para o IPMA, I.P. articulados entre os membros do Governo responsáveis pelas áreas do Mar, do Ambiente e da Ciência. O IPMA representa Portugal nas organizações científicas internacionais da sua área de atuação: OMM, IPCC, ICES, EUMETSAT e ECMWF, em articulação com os responsáveis da área dos Negócios Estrangeiros.

O IPMA é responsável pela operação e manutenção de redes nacionais de observação meteorológica, geofísica, oceanográfica, do ambiente marinho, dos recursos vivos e da atividade da pesca, e pela operação dos correspondentes sistemas de alerta precoce, em articulação com as autoridades nacionais de proteção civil, do ambiente, da segurança alimentar e da defesa.

O IPMA, I.P., conforme consagrado na sua Lei Orgânica², é o laboratório de Estado que tem por missão promover e coordenar a investigação científica, o desenvolvimento tecnológico, a inovação e a prestação de serviços no domínio do mar e da atmosfera, assegurando a implementação das estratégias e políticas nacionais nas suas áreas de atuação, contribuindo para o desenvolvimento económico e social, sendo investido nas funções de autoridade nacional nos domínios da meteorologia, do clima, da sismologia, do geomagnetismo, da avaliação e aconselhamento à gestão dos recursos da pesca e seus ecossistemas, e da segurança da produção e apanha de bivalves para a alimentação.



ILUSTRAÇÃO 1 - Diretrizes Organizacionais Estratégicas

² Aprovada pelo Decreto-Lei n.º 68/2012, de 20 de março.

DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

Enquadramento Estratégico

Na área do mar, a zona primordial de atuação é o Atlântico Nordeste, com foco na região da Plataforma Continental Portuguesa, tal como está a ser definida no quadro da Convenção das Nações Unidas sobre Direito do Mar. A dimensão, complexidade e heterogeneidade da plataforma continental portuguesa bem como a multidisciplinaridade exigida para fazer face à investigação de problemas transversais nos vários domínios das ciências do mar implicam a necessidade de uma aproximação global e integrada, suportada em conhecimento científico de base, e orientada para o apoio à definição de políticas ambientais eficientes e economicamente efetivas, bem como à criação de atratividade ao investimento, e para a criação de valor.

Os ativos que concorrem para o desenvolvimento do conhecimento incluem a caracterização da Plataforma Continental Portuguesa, a investigação dos processos geradores de recursos minerais, de riscos naturais, a paleoceanografia e o paleoclima, e a interação litosfera-biosfera-oceano. Em termos de desenvolvimento económico, pode-se considerar os recursos naturais marinhos (recursos vivos, não vivos e energéticos) e os vários usos do oceano (atividades e serviços com valor económico, incluindo a aquacultura). O IPMA, IP procura ser um elemento central da estratégia nacional para o mar, através da produção de conhecimento e de inovação em ambas estas linhas de ação.

Na área da atmosfera, o IPMA, IP tem um papel relevante no sistema global de observação da Terra, e procura o desenvolvimento de modelos mais realistas de previsão do tempo e do clima, adaptados às necessidades das sociedades modernas e à avaliação do impacto previsível da mudança climática. É dada ênfase ao acoplamento oceano-atmosfera nas diversas escalas temporais, e à previsão e monitorização de fenómenos atmosféricos extremos.

Na área da geofísica, o instituto assegura a manutenção da capacidade de deteção de sismos e tsunamis essencialmente gerados na área submarina próxima do território nacional, promovendo o conhecimento científico e o desenvolvimento de meios e modelos operacionais vocacionados para o aviso precoce e, conseqüentemente, para a proteção das populações e dos bens públicos.

Na área da geologia da Plataforma Continental Portuguesa, o IPMA, IP centra-se na investigação de processos geradores de recursos energéticos, não energéticos metálicos e não metálicos, e na interação litosfera-biosfera-oceano e nas estruturas geradoras de riscos geológicos, tais como tectónica ativa e deslizamentos submarinos e costeiros.

O IPMA, IP procura utilizar de forma sinérgica os recursos humanos e técnicos, valorizando o potencial existente e maximizando a utilidade do investimento público realizado. Nesse sentido, a cooperação com as Universidades e, em geral, com todas as entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) é um pilar fundamental da atividade do Instituto.

Cabe ao IPMA, IP, enquanto Laboratório de Estado, fomentar a interação com as várias fileiras do setor económico nas suas áreas de intervenção, quer as que dependem fortemente da meteorologia e do clima (e.g., agricultura, turismo, navegação aérea), quer as relacionadas com os usos do Mar (e.g., pesca, aquacultura, indústria transformadora e distribuição), quer as relacionadas com a geologia e geofísica (e.g., indústria extrativa e setor da construção).

O IPMA, IP promove também fortemente a cooperação internacional, com ênfase na comunidade dos países de expressão portuguesa (incluindo o território de Macau), na união europeia, e nos países do arco atlântico.

Diagnóstico Estratégico

A **análise SWOT** é uma ferramenta de gestão que permite efetuar um diagnóstico estratégico de uma entidade privada ou pública, coletiva ou particular, no meio em que se insere e, assim, definir os objetivos futuros.

É realizada a dois níveis: interno e externo procurando diagnosticar, respetivamente, os pontos fortes e fracos evidenciados pela entidade, e as oportunidades e riscos que a sua envolvente proporciona.

Concretamente, o IPMA, I.P. evidencia como “**pontos fortes**” o conhecimento técnico e científico consolidados em décadas de trabalho, reconhecido internacionalmente pelas instituições congéneres, pelos pares e de maneira isenta e anónima pela arbitragem das publicações científicas internacionais.

Estas competências fazem com que o IPMA se tenha consolidado como autoridade nacional em várias áreas das suas competências.

O melhoramento dos sistemas de informação e capacidade operacional, materializados na recente aquisição de supercomputador, navio oceanográfico e equipamento laboratorial, coadjuvantes das missões de previsão do estado do tempo e conhecimento dos recursos marinhos.

O IPMA, I.P. encontra-se, assim, acreditado como Laboratório de Ensaios, segundo a norma NP EN ISO/IEC 17025:2005, pela IPAC, e na área da Meteorologia Aeronáutica, de acordo com a norma ISO 9001/2008, pela IQNet e pela APCER.

Revelam-se como “**pontos fracos**” a deficiente comunicação interna que resulta, em larga escala, da fusão de quatro entidades supra identificadas: IM, INRB, LNEG e IPTM, e da existência vários serviços desconcentrados.

A deficiência em Recursos Humanos de formação genérica e especializada devida à dificuldade de recrutamento e saída de técnicos e cientistas especializados para o estrangeiro e sector privado, por aposentação e por ausência de mecanismos motivadores dos colaboradores.

Estrutura rígida, burocrática e desconcentrada demonstra pouca agilidade para dar respostas rápidas num ambiente em rápida mudança e cada vez mais exigente.

No que concerne às “**oportunidades**” verifica-se um quadro internacional favorável ao financiamento e à cooperação internacional oferecendo acesso a fundos comunitários para a investigação e infraestruturas, e a concretização de as novas parcerias estratégicas aglutinadoras de meios operacionais nacionais e internacionais nas áreas do mar, atmosfera e geofísica.

Aumento da procura de novos produtos e serviços, em particular, na área da meteorologia aeronáutica.

Visibilidade e interação com os cidadãos via website e redes sociais, em busca de informação sobre a atividade científica, sismicidade e serviços de previsão do tempo.

Relativamente aos “riscos” que o IPMA, I.P. enfrenta, tratando-se de um instituto público, destacam-se os constrangimentos legais e financeiros que não se compadecem com as particularidades técnico-científicas das suas áreas de missão, assim como, a alternância dos ciclos políticos potencialmente desestabilizadoras com novas reestruturações, fusões, etc.

A morosidade de aquisição de recursos materiais e humanos colide frequentemente com a necessária urgência, e até a manutenção, de resposta nas suas várias áreas de atuação.

É particularmente grave e crítico a dificuldade de recrutamento devido: a) existência de carreiras especial e subsistente, em que a primeira exige recrutamento externo e a segunda encontra-se legalmente impedida de novos recrutamentos; b) dificuldade de recrutar dentro da Administração Pública e das carreiras gerais trabalhadores com formação e experiência técnico e/ou científicas nas áreas críticas da missão; c) morosidade na autorização de procedimentos concursais, existindo pedidos do IPMA, I.P. que aguardam resposta desde 2016.



ILUSTRAÇÃO 2 - Análise SWOT do IPMA, I.P.

Objetivos Estratégicos

Como referido anteriormente, os objetivos estratégicos no setor público são plurianuais, definidos superiormente, no caso do IPMA, I.P., pelo Ministério do Mar que superintende e tutela o instituto, mas em articulação com os membros do Governo responsáveis pelas áreas do Ambiente e da Ciência.


ILUSTRAÇÃO 3 - Objetivos Estratégicos do IPMA, I.P.

Objetivos Operacionais

O IPMA, I.P. definiu sete objetivos operacionais, três de eficácia, um de eficiência, e três de qualidade, passíveis de serem ajustados anualmente, assim como, os respetivos indicadores e metas, que contribuem para a concretização de um ou mais objetivos estratégicos.

Objetivos Operacionais	Indicadores de Execução	Monitorização	Metas					Enquadramento nos Objetivos Estratégicos
			2017	2018	2019	2020	2021	
Melhorar os serviços à Administração, aos clientes e aos agentes económicos	Tempo médio de resposta a solicitação no sistema comercial	Trimestral	1,5	1,5	1,5	1	1	OE2
	Nº de ações de formação e divulgação realizadas, incluindo visitas de estudo	Trimestral	440	440	450	460	460	
	Percentagem dos tempos de resposta inferiores a 160s em caso de sismos potencialmente sentidos	Trimestral - diária	72%	73%	74%	75%	75%	
Reforçar a visibilidade externa e a produção científica	Média mensal do número de visitas independentes diárias ao sistema web do IPMA	Trimestral - diária	340 000	350 000	350 000	355 000	360 000	OE1
	Nº médio de publicações científicas indexadas por investigador	Trimestral	2,8	2,8	2,8	2,9	2,9	
	Nº de presenças do IPMA, IP nos meios de Comunicação Social	Trimestral – diária	900	900	915	930	940	
Incrementar a investigação marítima	Nº de dias de missão dos navios	Trimestral	200	200	210	220	220	OE1, OE3
Melhorar a eficiência operacional dos serviços	Número medio de dias úteis de resposta da Divisão Financeira às solicitações internas	Trimestral	9	9	8	8	7	OE4
Aumentar o nível de certificação e acreditação do instituto	Nº de linhas laboratoriais com cumprimento de boas práticas	Trimestral	6	6	7	7	8	OE2, OE4
Assegurar a valorização dos Recursos Humanos	Percentagem de trabalhadores que receberam formação face ao total de trabalhadores	Trimestral	35%	35%	35%	40%	50%	OE1, OE3, OE4
Melhorar o índice de satisfação da Administração e utentes	Índice de satisfação dos utilizadores dos serviços comerciais	Anual	4,2	4,2	4,2	4,3	4,3	OE2

ILUSTRAÇÃO 4 - Objetivos Operacionais do IPMA, I.P.

A monitorização é determinante para implementar atempadamente ajustes que se evidenciem necessários à concretização das metas, pelo que, deverá ser realizada trimestralmente, apesar de alguns indicadores, pela sua natureza, deverem ser monitorizados diariamente, como supra ilustrados.

Para tal o IPMA, I.P. irá socorrer-se de instrumentos e aplicações como Sistema de Gestão Documental *SIGED*, *Logs* (da Divisão de Geofísica), *Google Analytics*, *Awstats* e *ISI Web of Knowledge* ou *SCOPUS*.

Planos de Atividades (anuais)

Nos Planos de Atividades, elaborados anualmente, são equacionados os fatores a ter em conta para o sucesso da sua concretização, como, o seu alinhamento com os objetivos, indicadores e metas, concretamente deverão ter em consideração:

A Organização: incluem as ações que contribuem para a gestão de recursos (humanos, financeiros e técnicos);

Os Meios: incluem as infraestruturas de observação, experimentação ou modelação necessárias à operação do IPMA, IP;

A Missão: incluem as componentes de serviço público que são diretamente financiadas pelos seus utilizadores e que contribuem para o cumprimento das obrigações nacionais ou comunitárias;

A Investigação e Inovação: identifica um conjunto de programas de investigação e inovação que constituem prioridades do IPMA, IP. O seu financiamento é assegurado externamente (MAR2020, H2020, FCT, etc.) sob a forma de projetos que possuem entre si um elevado grau de coerência.



ILUSTRAÇÃO 5 - Diagrama conceptual da relação entre os subsistemas de Gestão, Meios, Missão e Investigação e Inovação

Alinhamento Estratégico

Como referido na introdução, o Plano Estratégico, no setor público, visa alinhar os objetivos estratégicos plurianuais, definidos superiormente, e respetivos objetivos operacionais, com as Grandes Opções de Plano e a Carta de Missão do dirigente superior, em consonância com a missão vertida na lei orgânica do IPMA, que infra se ilustra.

Nível 1 - POLÍTICA PÚBLICA		Nível 2 - ESTRATÉGICO		Nível 3 - OPERACIONAL	
Enquadramento GOP		Enquadramento Estratégico		Enquadramento operacional	
Medida	Submedida	Objectivo Estratégico (OE)	Relação com Nível 1	Objetivos Operacionais (OP)	Relação com Nível 2
		(Carta de Missão/QUAR)		(QUAR/Plano de Atividades)	
Promoção da Inovação na Economia Portuguesa	Reforçar o investimento em ciência e tecnologia	OE1: Promover uma cultura de excelência científica, em articulação com a comunidade científica nacional e internacional	RD	OOP2: Reforçar a visibilidade externa e a produção científica	RD
Modernização do Estado	Um Estado mais simples e mais próximo	OE2: Promover a cooperação com os agentes económicos, contribuindo para a cadeia de valor nas áreas em que se enquadra a sua missão	RI	OOP1: Melhorar os serviços à Administração, aos clientes e aos agentes económicos	RD
			RI	OOP7: Melhorar o índice de satisfação da Administração e utentes	RI
Promoção da Inovação na Economia Portuguesa	Reforçar o investimento em ciência e tecnologia	OE3: Melhorar as estruturas de apoio à missão, em particular a infra-estrutura tecnológica de observação e modelação meteorológica, geofísica e marinha, bem como a capacidade de intervenção científica no oceano profundo	RI	OOP3: Incrementar a investigação marítima	RI
Promoção da Inovação na Economia Portuguesa	Reforçar o investimento em ciência e tecnologia	OE4: Desenvolver processos de melhoria contínua, nomeadamente através da certificação de laboratórios e serviços, da optimização da estrutura organizacional	RI	OOP4: Melhorar a eficiência operacional dos serviços do IPMA	RD
Valorização do Território	Promover a Coesão Territorial		RI	OOP5: Aumentar o nível de certificação e acreditação do Instituto	RD
Qualificação dos Portugueses	Qualificação de adultos		RD	OOP6: Assegurar a valorização dos recursos humanos	RI

RD – Evidencia de relação direta
RI – Evidencia de relação indireta

ILUSTRAÇÃO 6 - Alinhamento entre as Grandes Opções de Plano, Carta de Missão, Objs Estratégicos e Objs Operacionais