

# PLANO ESTRATÉGICO 2011 – 2013

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	1
ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS	2
1. INTRODUÇÃO	3
2. ANÁLISE ESTRATÉGICA	4
2.1. Enquadramento Institucional	4
2.2. Ambiente Estratégico	6
3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	10
3.1. A Missão	10
3.2. Os Valores Corporativos e as Competências Transversais	11
3.3. A Visão	11
3.4. Os Vectores Estratégicos	12
3.5. Os Factores Críticos de Sucesso	12
4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	13
4.1. Mapa Estratégico	14
4.2. Objectivos Estratégicos	15
4.2.1. Perspectiva do Valor Público Estratégico	15
4.2.2. Perspectiva Financeira	15
4.2.3. Perspectiva de Clientes	15
4.2.4. Perspectiva dos Processos Internos	15
4.2.5. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	16
4.3. Linhas de Acção	16
4.4. Indicadores e Medidas	18
5. PLANO DE MEIOS E PLANO FINANCEIRO	21
5.1. Plano de Recursos Humanos	21
5.2. Plano de Investimento	22
5.3. Plano Financeiro	23
6. COORDENAÇÃO E CONTROLO	25
Anexo I – Memória Descritiva dos Indicadores	26

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

<b>Tabela 1 – Análise aos <i>Stakeholders</i></b>	<b>6</b>
<b>Figura 1 – Mapa Estratégico</b>	<b>14</b>
<b>Tabela 2 – Objectivos, Indicadores e Medidas</b>	<b>18</b>
<b>Tabela 3 - Evolução dos Recursos Humanos</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 4 – Evolução das despesas com o pessoal</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 5 – Evolução do Investimento</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 6 – Plano de Proveitos e Ganhos</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 7 – Plano de Custos e Perdas</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 8 – Demonstração de Resultados Previsional</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 9 – Balanço Previsional</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 10 – Memória descritiva dos Indicadores</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de elaboração do Plano Estratégico 2011-2013 do Instituto Hidrográfico (IH) segue a abordagem experimentada na formulação da anterior estratégia, relativa ao período 2008-2010.

É adoptada a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) por permitir clarificar a estratégia, traduzi-la em aspectos operacionalizáveis, melhorar o controlo de gestão e o processo de comunicação organizacional.

A estratégia do IH está subordinada às orientações superiores e é influenciada pela conjuntura económica e financeira, social e científica do País.

No capítulo dedicado à análise do ambiente estratégico, resume-se o enquadramento institucional do IH e caracteriza-se o seu contexto estratégico. Analisa-se o que os públicos de interesse (poder político, Marinha, comunidade científica, parceiros comerciais, cidadãos e trabalhadores) esperam do IH e o que é esperado destes, identificam-se as oportunidades e os desafios do ambiente externo e as potencialidades da organização que importa explorar e as fragilidades internas que constituem constrangimentos à acção.

Ao formular a estratégia, recapitulam-se, de forma sumária, a missão, os valores e as competências transversais, confirma-se a visão e definem-se os objectivos estratégicos, os indicadores e as medidas para o novo ciclo de gestão. Fica assegurado o alinhamento com a Estratégia da Marinha, designadamente no contributo para os objectivos estratégicos da Directiva de Política Naval, conforme consta da Directiva Sectorial das Ciências do Mar.

Pela experiência anterior, procurou-se melhorar a qualidade e simplificar os indicadores globais, que serão acompanhados trimestralmente para uma monitorização permanente que permita correcções de rumo em tempo útil.

Por fim, o Plano Estratégico integra o Plano de Meios (Recursos Humanos e de Investimento) e o Plano Financeiro, nos quais são identificados os recursos a envolver na prossecução dos objectivos e iniciativas estratégicas e nas restantes actividades do IH.

O Director-Geral,



Agostinho Ramos da Silva  
Vice-almirante

## 2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 2.1. Enquadramento Institucional

O IH foi criado pelo Decreto-Lei n.º 43177, de 22 de Setembro de 1960.

De acordo com o Decreto-lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro (Estrutura Orgânica da Marinha), o IH é um órgão da Marinha regulado por legislação própria e que assegura o cumprimento de missões particulares da Marinha.

Os diplomas orgânicos que regulamentam a estrutura orgânica, atribuições, competência e regime administrativo e financeiro do IH, são o Decreto-Lei n.º 134/91, de 4 de Abril e o Decreto-Lei n.º 264/95, de 12 de Outubro, presentemente em processo de revisão. Espera-se assim, que durante este novo ciclo estratégico, seja aprovada a nova Lei Orgânica e o Regulamento Interno do IH, sendo estes instrumentos fundamentais para melhor enquadrar a actuação do Instituto como organismo da Marinha e como Laboratório do Estado (LdE).

O IH funciona assim na directa dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada, sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional e com superintendência conjunta do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e dispõe de autonomia administrativa e financeira (requisito obrigatório dos LdE).

O IH desenvolve uma parte muito significativa da actividade de investigação científica da Marinha, cujo resultado é essencial ao País, ao apoio às operações militares navais e marítimas e à actividade científica desenvolvida por entidades civis, públicas e privadas.

Os espaços marítimos sob jurisdição nacional constituem um património e uma riqueza que importa proteger e como só se pode proteger o que se conhece, o papel do IH no conhecimento dos oceanos revela-se fundamental para a prossecução dos interesses nacionais. O IH assegura as actividades de investigação e desenvolvimento tecnológico relacionadas com as ciências e as técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação prioritária na área militar, designadamente nas áreas da hidrografia, da cartografia hidrográfica, da segurança da navegação, da oceanografia e da protecção e preservação do meio marinho.

Instituindo-se como um LdE desde 2002, estatuto que distingue instituições que visam a prossecução de actividades de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico, o IH participa em dois consórcios de investigação e desenvolvimento: o consórcio OCEANOS, que visa promover a cooperação científica nacional e internacional nas áreas da oceanografia; e o consórcio RISCOS, que actua no âmbito da previsão e prevenção de riscos naturais e ambientais.

Para o cumprimento da missão do IH contribuem de forma directa as diferentes divisões da Direcção Técnica, como segmento operacional, e de forma indirecta os serviços das restantes direcções.

A divisão de Navegação coordena e divulga a promulgação dos avisos à navegação e dos avisos aos navegantes, assim como promove e realiza estudos de desenvolvimento e aplicação dos métodos, processos, sistemas, instrumentos e equipamentos de navegação marítima e de ajudas à navegação.

À divisão de Hidrografia incumbe a tarefa de produzir a representação cartográfica da forma e natureza do fundo do mar dos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional. Para tal, promove e realiza estudos e planeia e executa trabalhos nos domínios da Geodesia, Topografia, Hidrografia e Cartografia.

A divisão de Oceanografia contribui para o conhecimento oceanográfico dos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional. Nesse sentido são promovidos e realizados estudos e trabalhos teóricos e experimentais nos domínios da Dinâmica de Fluidos, Termodinâmica e Acústica Submarina.

Na protecção do meio marinho, o Instituto atribuiu à divisão de Química e Poluição do Meio Marinho a promoção e realização de estudos e trabalhos destinados a ampliar o conhecimento da química da água do mar e da poluição do meio marinho nas costas, estuários, águas territoriais e ZEE portuguesas e em outras áreas de interesse nacional.

O conhecimento geológico das costas, dos estuários, águas territoriais e ZEE portuguesas, bem como de outras áreas de interesse nacional, é de importância vital para a prossecução da missão do Instituto Hidrográfico. Tal tarefa está cometida à divisão de Geologia Marinha que promove e realiza estudos e trabalhos teóricos e experimentais nos domínios da Geologia Marinha, da Cartografia Sedimentar e Dinâmica Sedimentar.

As bases de dados técnico-científicas do IH são desenvolvidas, implementadas e mantidas pelo Centro de Dados Técnico-Científicos. Este segmento gere os dados adquiridos pelas restantes divisões contribuindo de modo significativo para a sua valorização técnico-científica, especialmente em projectos que incluam análise de séries temporais.

Parte substancial da componente operacional do IH, é ainda atribuída às Missões e Brigadas Hidrográficas, que executam, no mar ou em terra, os estudos e trabalhos hidrográficos e oceanográficos.

Finalmente, o IH está ainda dotado de competência pedagógica e de formação. Esta função está atribuída à Escola de Hidrografia e Oceanografia (EHO) que planeia, promove e assegura a realização dos Cursos de Especialização em Hidrografia para Oficiais e Sargentos, correspondentes aos Nível A e Nível B dos cursos acreditados pela Organização Hidrográfica Internacional (OHI). A EHO é pois a única entidade formadora em Portugal para leccionar cursos com tal acreditação, procedendo ainda à análise de outras acções de formação ministradas em estabelecimentos de ensino nacionais ou estrangeiros que se revistam de interesse para o IH.

## 2.2. Ambiente estratégico

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

Estes “públicos de interesse” numa organização, são por definição qualquer entidade, grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela actividade dessa organização. Como as expectativas e interesses destes agentes são díspares, importa pois analisá-las.

A Tabela 1 sintetiza o conjunto dessas relações aplicáveis ao IH:

**Tabela 1- Análise aos Stakeholders**

<i>Stakeholders</i>	O que esperam do IH	O que o IH espera dos <i>Stakeholders</i>
<b>Poder Político (Tutela)</b>	Bom desempenho (economia, eficiência e eficácia) e inovação. Contributo para o desenvolvimento do País.	Orientações estratégicas. Atribuição de recursos.
<b>Marinha</b>	Apoio às operações militares navais, 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.
<b>Comunidade Científica</b>	Cooperação institucional, conhecimento e inovação. Informação técnica e científica multidisciplinar.	Cooperação institucional, conhecimento e inovação. Informação técnica e científica multidisciplinar.
<b>Parceiros (Entidades nacionais e internacionais; Fornecedores; Clientes; Distribuidores)</b>	Cooperação técnica e institucional. Informação técnica e científica multidisciplinar. Inovação e conhecimento. Produtos adequados às necessidades do mercado com boas condições comerciais. Equidade e transparência.	Cooperação técnica e institucional. Informação técnica e científica multidisciplinar. Inovação e conhecimento. Distribuição dos produtos do IH. Boas condições comerciais.
<b>Trabalhadores</b>	Justiça, realização e reconhecimento pessoal.	Compromisso com a organização.
<b>Cidadãos</b>	Segurança no mar. Gestão criteriosa de recursos. Responsabilidade Social e Ambiental.	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 sector e os constrangimentos decorrentes de algumas dificuldades pontuais.

## Oportunidades e Desafios

- A perspectiva de crescimento do investimento em I&D e Ciência e Tecnologia (C&T), proporcionados pela Política Marítima Integrada da União Europeia e pela Estratégia Nacional para o Mar;
- A participação do IH, como Laboratório do Estado (LdE) nos Consórcios de I&D OCEANOS e RISCOS;
- A cooperação com os Países de Língua Oficial Portuguesa (PLOP) em projectos estruturantes na Hidrografia e Oceanografia;
- A aposta na actividade comercial direccionada 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 para apoio a projectos de investimento em energias renováveis no mar e outras iniciativas decorrentes da Estratégia Nacional do Mar;
- A náutica de recreio e o apoio às pescas como vectores de divulgação do IH e fonte de receitas;
- A necessidade crescente de programas de monitorização do ambiente marinho decorrentes das transposições para a lei nacional das Directivas-Quadro europeias da Água e “Estratégia Marinha”, bem como da Estratégia Nacional para a Gestão Integrada da Zona Costeira;
- A incrementação da actividade laboratorial, proporcionada pela certificação e acreditação obtida pelo Laboratório de Química e Poluição Marinha, Laboratório de Geologia Marinha e Laboratório de Calibração de Instrumentos e sua rentabilização;
- A rentabilização dos meios navais disponibilizados pela Marinha ao IH;
- A expansão da actividade da Escola de Hidrografia e Oceanografia;
- O alargamento da rede de acordos de licenciamento de produtos cartográficos a entidades nacionais e internacionais;
- A cooperação com outras entidades ou organizações com responsabilidades e competências no mar;
- A constituição de um Centro Nacional de Dados do Oceano;
- A gestão do impacte das medidas de contenção/redução orçamental a aplicar até 2013, em especial as que afectam o Investimento e a gestão dos recursos humanos.

## Potencialidades

- O IH como Laboratório do Estado (LdE), estatuto e reconhecimento que é conferido 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 atracção de recursos humanos qualificados e a captação e utilização de receitas próprias;
- A posição de relevância nas ciências do mar, nas áreas da navegação, hidrografia, cartografia hidrográfica, oceanografia operacional, física, química e geológica, com valor e repositório histórico de informação;
- O reconhecimento nacional e internacional da credibilidade técnica e institucional do IH e da capacidade de realização e de resposta a situações de crise (cultura de serviço público);
- A missão única no País, resultante da articulação entre a capacidade técnica e científica e a organização e prontidão militar. Acresce a multidisciplinaridade e a articulação entre as diferentes valências técnicas do IH e as estruturas de apoio;
- A existência de inúmeros protocolos estabelecidos, entre outros, com organismos de investigação, com universidades e com autoridades portuárias;
- A capacidade existente na obtenção de dados (através da realização de trabalhos de campo);
- A certificação do IH, ISO 9001:2008, o seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e a acreditação dos seus Laboratórios de Química, de Geologia Marinha e de Calibração de Instrumentos;
- A adopção de um modelo de gestão desconcentrado (por centros e subcentros de responsabilidade - Direcções, Divisões e Serviços) que facilita a decisão, a responsabilização e permite uma gestão mais eficiente e eficaz de todos os recursos;
- A exploração e a consolidação do *Balanced ScoreCard* (BSC) como instrumento de apoio à gestão estratégica;
- A capacidade de atrair recursos humanos através da atribuição de Bolsas de Investigação;
- A vontade de fazer, de evoluir e o incentivo ao desenvolvimento do IH e das suas competências.

## Constrangimentos

- A dispersão de alguns recursos resultante do facto de as infra-estruturas do IH estarem localizadas em dois locais geograficamente distantes (Trinas e INAZ);
- A forte dependência de grandes clientes (maioritariamente do sector público) para obter receitas;
- A gestão de dados técnico-científicos com escassos recursos disponíveis, dificultada por uma crescente procura por parte da comunidade científica e pelo cidadão em geral;
- O reduzido número de doutorados, com implicações na produção científica, o que cria constrangimentos na prospecção e liderança de Projectos e de actuação junto dos centros de decisão de I&D;
- O planeamento a médio/longo prazo das necessidades em recursos humanos e da respectiva formação tendo em conta as competências requeridas;
- A insuficiência de pessoal técnico de oceanografia (com competências ao nível da operação dos equipamentos – engenharia oceanográfica), de cartografia e hidrografia;
- A impossibilidade de sustentar no tempo diversas actividades por escassez de recursos humanos adequados, agudizada pela frequência de solicitações inopinadas com elevado impacto operacional e pela dificuldade de colmatar em tempo tais necessidades devido aos constrangimentos legais do próprio processo de recrutamento;
- As limitações à gestão, de médio/longo prazo, do pessoal militar tecnicamente qualificado.

### 3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Na actual conjuntura de fortes restrições orçamentais e de constrangimentos económicos, e tendo em conta o esforço conseguido nestes últimos anos na modernização de meios e de processos, o IH seguirá, no essencial, para o próximo triénio, uma estratégia de consolidação e de incremento das capacidades existentes, não deixando de procurar e aproveitar, na área da Investigação e Desenvolvimento (I&D) e na Prestação de Serviços, as oportunidades proporcionadas pela envolvente externa.

No domínio das capacidades navais oceânicas para a investigação do mar espera-se concluir em 2012 a segunda fase de modernização NRP “D. Carlos I”. O incremento das capacidades técnicas dos navios, além de contribuírem para melhorar o apoio às operações navais, permitirão aumentar a qualidade da execução dos vários projectos científicos do IH e prosseguir o apoio à comunidade científica nacional e ao projecto de extensão da Plataforma Continental.

Para além das responsabilidades de interesse público, nomeadamente no âmbito da cartografia hidrográfica, da segurança da navegação e do apoio à Autoridade Marítima, o IH continuará a dar prioridade às actividades de investigação e operacionais de carácter militar, assegurando o apoio ambiental às operações e exercícios navais, a continuação da caracterização geo-morfológica das rotas seguras de acesso aos principais portos nacionais e a criação de produtos de informação geográfica com finalidade militar.

No domínio científico, manter-se-á como prioritário o programa de monitorização ambiental da Zona Económica Exclusiva (MONIZEE), essencial para a investigação e conhecimento do ambiente marinho nos espaços marítimos de interesse nacional.

O IH continuará assim, a assegurar a sua missão de serviço público de carácter militar e científico, contribuindo, com o apoio sempre presente da Marinha, para a segurança da navegação e para o desenvolvimento científico e sustentável do País.

#### 3.1. A Missão

A missão de uma organização reflecte a sua razão de ser, concretizada nas actividades relevantes que desenvolve. A missão do IH decorre da sua lei orgânica:

**«O IH tem por missão fundamental assegurar actividades relacionadas com as ciências e técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação na área militar, e contribuir para o desenvolvimento do País nas áreas científica e de defesa do ambiente marinho.»**

### 3.2. Os Valores Corporativos e as Competências Transversais

Os valores são os padrões de conduta que norteiam o comportamento dos trabalhadores e da organização. Considerando o quadro de valores da Marinha (HONRA, DISCIPLINA, CORAGEM, INTEGRIDADE e LEALDADE), o IH sector particulariza ainda como valores específicos:

<b>Ética</b>	<b>Fazer com princípios</b> num contexto de aplicação individual, organizacional, social e ambiental.
<b>Excelência</b>	<b>Fazer melhor</b> produzir mais, com maior qualidade e menos recursos, superando-nos em permanência.
<b>Inovação</b>	<b>Fazer diferente</b> criar novos produtos/serviços e métodos de trabalho, antecipar as necessidades/expectativas dos <i>stakeholders</i> .
<b>Compromisso</b>	<b>Fazer com dedicação</b> fazer parte da equipa, identificarmo-nos com a organização (e uns com os outros), estar e assumir uma ligação sem reservas.

Numa óptica de gestão de competências, o IH identifica também um conjunto de competências comportamentais transversais que todos os trabalhadores devem possuir para o sucesso da organização. São elas:

- A responsabilidade e compromisso com o serviço;
- O sentido de serviço público;
- A orientação para os resultados e qualidade do serviço;
- A flexibilidade e disponibilidade para a mudança;
- A pró-actividade;
- O espírito de equipa e atitude positiva.

### 3.3. A Visão

A visão do IH traduz o que a organização pretende ser no futuro, reflectindo a sua ambição:

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

O IH caminha diariamente para se afirmar como um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar, com projecção nacional e internacional, no quadro de intervenção da Marinha, na segurança da navegação e na protecção do ambiente marinho, contribuindo pro-activamente, como LdE, para o desenvolvimento científico e tecnológico do País.

### 3.4. Os Vectores Estratégicos

Os Vectores Estratégicos são as áreas prioritárias de actuação ligadas ao conceito da visão e que orientam de forma transversal toda actividade. Para o IH, são elas:

- **Segurança da Navegação** (conceito alargado e multidisciplinar) - comporta as actividades de interesse e serviço público desenvolvidas nos espaços marítimos sob jurisdição nacional, com a realização de serviços hidrográficos necessários à produção e actualização de toda a documentação e informação náutica, assim como a sua disponibilização à escala global, na observância das responsabilidades assumidas em convenções internacionais;
- **Aplicação Militar** - área de apoio à actividade operacional e às operações navais. Estas actividades multidisciplinares desenvolvem-se, de forma transversal, com o envolvimento de todas as unidades funcionais do IH, traduz-se em apoio hidrográfico, cartográfico e meteo-oceanográfico e na defesa do meio marinho;
- **Investigação Aplicada** - área essencial para a inovação e modernização do IH, em particular na sua qualidade de LdE. Congrega a actividade de I&D vocacionada para as aplicações militares, o apoio às políticas públicas associadas às ciências do mar e ao conhecimento do ambiente marinho e as acções estratégicas preconizadas na Estratégia Nacional para o Mar;
- **Desenvolvimento Sustentável do País** - área de valor estratégico nacional. Concorrem para esta área as actividades de monitorização e de caracterização ambiental do meio marinho, o valor gerado pelo IH para o País como centro agregador de informação e conhecimento do mar e a vertente de apoio à comunidade científica nas áreas das ciências e tecnologias do mar.

### 3.5. Os Factores Críticos de Sucesso

O cumprimento da missão do IH e a prossecução da visão impõem que – para além do respeito pelos valores e princípios que caracterizam a organização – seja identificado um conjunto de factores chave para o sucesso estratégico, são eles:

- **A orientação para os resultados.** A estratégica e os resultados devem ser continuamente monitorizados a fim de serem revistos os objectivos, as acções e as metas;
- **A eficiência organizacional.** Procurar e encontrar soluções de melhoria permanente da gestão, da estrutura e dos processos, eliminando as ineficiências;

- **A gestão dos recursos humanos.** Estes recursos desempenham um papel fundamental nos resultados. Gerir o pessoal militar e civil de forma a potenciar as suas capacidades é um enorme desafio. Há pois que criar um ambiente de equipa e de responsabilidade para com o serviço ao mesmo tempo que deverá ser prosseguido um esforço contínuo na formação e desenvolvimento de competências;
- **O equilíbrio dos vectores de Serviço Público (militar e não militar), de Investigação e de Prestação de Serviços.** Este equilíbrio é fundamental para orientar a gestão e racionalizar os meios e os recursos disponíveis;
- **Os meios operacionais e recursos financeiros disponibilizados pela Marinha.** O apoio financeiro e os meios operacionais navais da Marinha são vitais para a missão do IH.

#### 4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD (BSC)

##### 4.1. Mapa Estratégico do IH

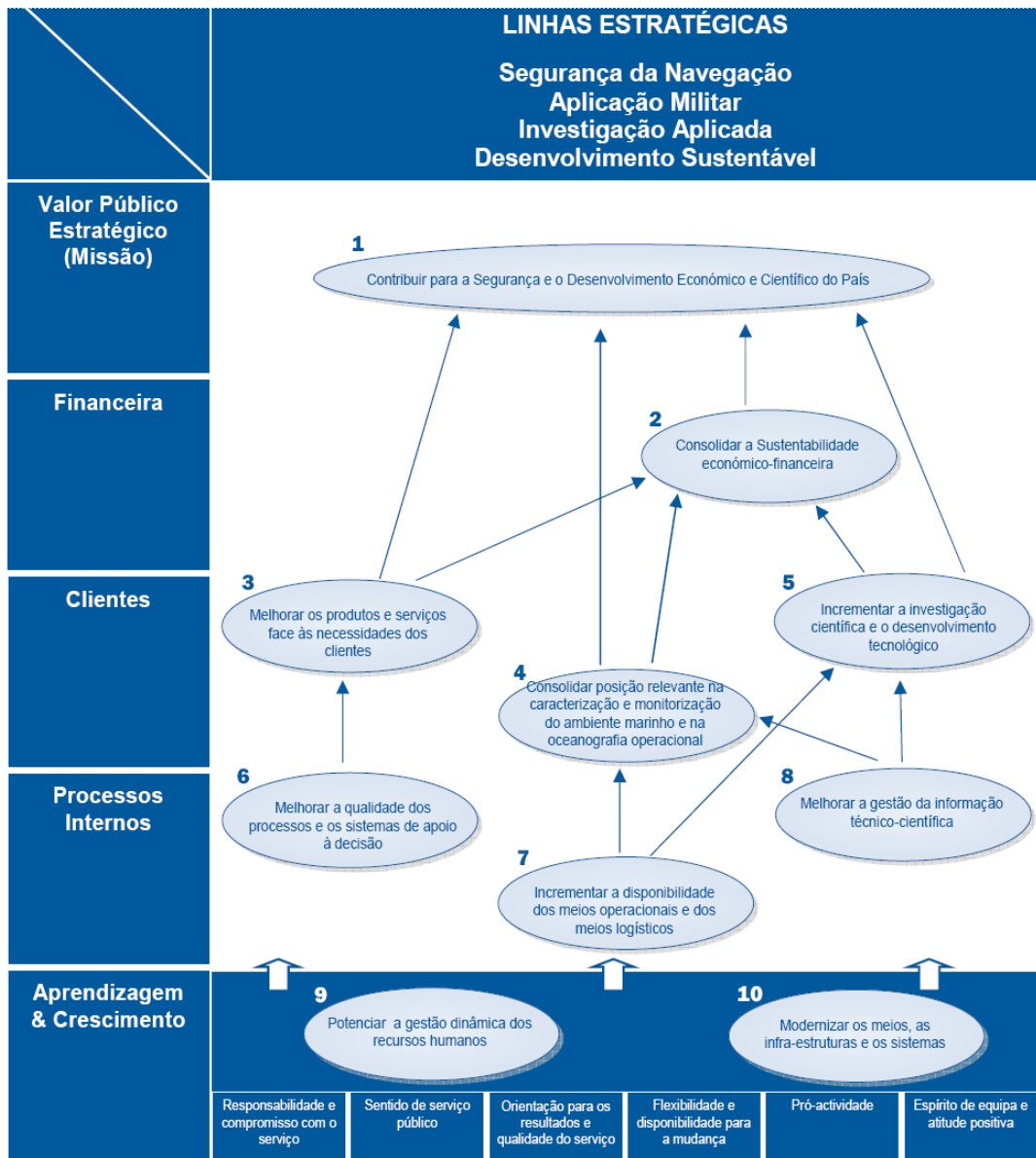
O Mapa Estratégico do IH (Figura 1), suportado na metodologia do *Balance Scorecard*, desenvolve-se nas seguintes perspectivas de objectivos:

- **Valor Público Estratégico (VPE)** – Valor gerado para a sociedade e para o País. Perspectiva que se identifica com a razão de ser do IH (a missão), e por conseguinte com aquilo que pode oferecer;
- **Financeira** – Recursos financeiros gerados e consumidos;
- **Cliente** – Abrangem as necessidades dos clientes (Marinha, Entidades Públicas, Entidades Privadas e Cidadãos) em matéria de produtos e serviços, o que estes valorizam e esperam do IH;
- **Processos Internos** – Organização e métodos de trabalho prioritários que potenciam a satisfação dos nossos clientes e o cumprimento da missão;
- **Aprendizagem e crescimento** – Recursos humanos, infra-estruturas, equipamentos, sistemas e tecnologia indispensáveis ao desenvolvimento da actividade.

**Figura 1 - Mapa Estratégico**

**Visão:** Ser um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar.

**Missão:** Assegurar actividades relacionadas com as ciências e técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação na área militar, e contribuir para o desenvolvimento do País nas áreas científica e de defesa do ambiente marinho.



## 4.2. Objectivos Estratégicos (OE)

### 4.2.1. Perspectiva do Valor Público Estratégico

**OE1: Contribuir para a Segurança e o Desenvolvimento Económico e Científico do País**, privilegiando as acções que visam a segurança da navegação nos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional, a defesa e preservação do ambiente marinho e a utilização do conhecimento para aplicação no âmbito militar, científico, económico e ambiental.

### 4.2.2. Perspectiva Financeira

**OE2: Consolidar a Sustentabilidade Económico-Financeira**, captando e utilizando de forma eficiente e eficaz as receitas próprias.

### 4.2.3. Perspectiva de Clientes

**OE3: Melhorar os produtos e os serviços face às necessidades dos clientes**, colocando-os à disposição com qualidade e nas condições adequadas tendo em vista a sua satisfação.

**OE4: Consolidar a posição relevante na caracterização e monitorização do ambiente marinho e na oceanografia operacional**, através do desenvolvimento de sistemas de oceanografia operacional e de caracterização do ambiente marinho e na disponibilização pública de produtos e dados em tempo real.

**OE5: Incrementar a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico**, através da participação activa em projectos multidisciplinares e em parcerias com instituições de reconhecido mérito na área científica e tecnológica.

### 4.2.4. Perspectiva dos Processos Internos

**OE6: Melhorar a qualidade dos processos e os sistemas de apoio à decisão**, consolidando o Sistema de Gestão da Qualidade, as competências nos ensaios e calibrações e aperfeiçoando métodos e instrumentos de gestão.

**OE7: Incrementar a disponibilidade dos meios operacionais e dos meios logísticos**, indispensáveis ao cumprimento das missões.

**OE8: Melhorar a gestão da informação técnico-científica** sobre o ambiente marinho.

#### 4.2.5. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

**OE9: Potenciar a gestão dinâmica dos Recursos Humanos**, procurando dispor de pessoal motivado, com competências e em quantitativo adequado às necessidades.

**OE10: Modernizar os meios, as infra-estruturas e os sistemas**, a fim de manter as capacidades de investigação, desenvolvimento e inovação do IH.

#### 4.3. Linhas de Acção

Para a consecução dos objectivos estratégicos estabelecem-se as seguintes linhas de acção:

##### **OE1. Contribuir para a Segurança e o Desenvolvimento Económico e Científico do País**

- (LA1) Contribuir para a Segurança da Navegação nos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional, através da publicação e disponibilização de cartas e publicações náuticas e na promulgação de avisos à navegação e aos navegantes.
- (LA2) Definir, no âmbito da “Lei da Cartografia”, as normas e especificações técnicas de produção e reprodução de cartografia hidrográfica e exercer as competências previstas neste diploma relativas à fiscalização, inspecção e homologação das actividades de produção de cartografia hidrográfica.
- (LA3) Na defesa e preservação do ambiente, estabelecer e sistematizar o conhecimento relativo a marés, agitação marítima, correntes, hidrologia e meteorologia náutica.
- (LA4) Promover a utilização do conhecimento existente para aplicação no âmbito militar, científico, económico e ambiental.
- (LA5) Colaborar com outras entidades e organizações com responsabilidades e competências no mar, abordando os assuntos numa óptica multidisciplinar.
- (LA6) Promover a afirmação do IH a nível nacional e internacional desenvolvendo iniciativas de cooperação/representação e acções de divulgação da actividade.

##### **OE2. Consolidar a Sustentabilidade Económico-Financeira**

- (LA7) Promover o aumento das receitas com origem em vendas de bens e prestação de serviços a entidades externas, libertando os meios financeiros indispensáveis para cobrir os custos de funcionamento, de forma a manter o regime de autonomia financeira indispensável para a actuação do IH como Laboratório do Estado.
- (LA8) Procurar reduzir, os custos de funcionamento, em especial os custos fixos com pessoal e instalações.

**OE3. Melhorar os produtos e os serviços face às necessidades dos clientes**

(LA9) Atender às necessidades e expectativas dos clientes, procurando disponibilizar produtos e serviços com qualidade e com condições adequadas tendo em vista a sua satisfação.

**OE4. Consolidar a posição relevante na caracterização e monitorização do ambiente marinho e na oceanografia operacional**

(LA10) Assegurar a sustentação das redes permanentes de observação do oceano e a disponibilização pública de produtos e de dados em tempo real.

(LA11) Garantir os meios e recursos necessários para o desenvolvimento de sistemas de oceanografia operacional e para caracterização do ambiente marinho.

**OE5. Incrementar a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico**

(LA12) Fomentar a participação activa do IH em projectos multidisciplinares nacionais e internacionais e em parcerias com instituições de reconhecido mérito na área científica e tecnológica.

**OE6. Melhorar a qualidade dos processos e os sistemas de apoio à decisão**

(LA13) Promover as acções que contribuam para a melhoria contínua dos processos, do desempenho ambiental e da competência técnica nos ensaios e calibrações.

**OE7. Incrementar a disponibilidade dos meios operacionais e dos meios logísticos**

(LA14) Desenvolver as acções tendentes a assegurar a máxima disponibilidade das UAM, viaturas, equipamentos científicos e demais instrumentos indispensáveis ao cumprimento das missões.

**OE8. Melhorar a gestão da informação técnico-científica**

(LA15) Desenvolver instrumentos adequados à gestão eficaz da informação técnico-científica sobre ambiente marinho.

**OE9. Potenciar a gestão dinâmica dos Recursos Humanos**

(LA16) Dispor de pessoal (militar e civil) motivado, com competências e em quantitativo adequado às necessidades, garantindo a sua segurança e saúde.

**OE10. Modernizar os meios, as infra-estruturas e os sistemas**

(LA17) Assegurar as capacidades, investindo na modernização dos meios, das infra-estruturas e dos sistemas.

#### 4.4. Indicadores e Medidas

Tabela 2 - Objectivos, Indicadores e Medidas

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEDIDAS
<p><b>OE1 - Contribuir para a Segurança e o Desenvolvimento Económico e Científico do País</b></p>	<p>Ind1 - Nº de actualizações cartográficas (CN/CEN) com novos levantamentos hidrográficos<sup>1</sup></p> <p>Ind2 - Tempo médio de promulgação de ANAV<sup>2</sup></p> <p>Ind3 - Percentagem dos RH afectos às actividades de Serviço Público e apoio à Marinha</p>	<p>M1 - Assegurar a actualização da cobertura cartográfica (náutica e batimétrica) dos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional.</p> <p>M2 - Publicar e disponibilizar publicações náuticas.</p> <p>M3 - Aumentar, como centro difusor, a eficácia e eficiência do sistema de avisos à navegação e avisos aos navegantes.</p> <p>M4 - Estabelecer e sistematizar o conhecimento relativo a marés, agitação marítima, correntes, hidrologia e meteorologia náutica</p> <p>M5 - Melhorar as capacidades ligadas às missões de serviço público.</p> <p>M6 - Apoiar a Marinha em exercícios e operações militares navais.</p> <p>M7 - Operacionalizar as competências estabelecidas no âmbito da “Lei da Cartografia”.</p> <p>M8 - Apoiar o MDN nos projectos/actividades associados à extensão da Plataforma Continental.</p> <p>M9 - Incrementar as acções de cooperação nacional e internacional.</p> <p>M10 - Representar o País nos <i>fora</i> internacionais.</p> <p>M11 – Incrementar as acções de divulgação</p> <p>M12 – Assumir a presidência da Comissão Hidrográfica do Atlântico Oriental (CHATO) no período de 2011-2012, e organizar, no IH, em 2012 a 12.ª Reunião desta Comissão.</p>
<p><b>OE2 – Consolidar a sustentabilidade económico - financeira</b></p>	<p>Ind4 - Taxa de autonomia financeira</p> <p>Ind5 - Encargos de estrutura (per capita)</p>	<p>M13- Rentabilizar os meios navais disponibilizados pela Marinha.</p> <p>M14 - Rentabilizar a actividade laboratorial.</p> <p>M15 – Alargar a rede de acordos de licenciamento de informação cartográfica.</p> <p>M16 - Racionalizar/ reduzir gastos gerais (electricidade, comunicações, água, gás e limpezas).</p>

<sup>1</sup> O nº de actualizações devido a novos LH inclui as novas edições, novos planos cartográficos e ficheiros AC ou equivalente.

<sup>2</sup> Este tempo médio refere-se aos ANAV importantes.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEDIDAS
<b>OE3 - Melhorar os produtos e serviços face às necessidades dos clientes</b>	Ind6 - Índice de satisfação do cliente	M17 – Desenvolver a cultura de “orientação para o cliente”. M18 - Desenvolver produtos/serviços para aplicação no âmbito militar, científico, económico e ambiental. M19 – Implementar a LN “on line”.
<b>OE4 – Consolidar a posição relevante na caracterização e monitorização do ambiente marinho e na oceanografia operacional</b>	Ind7 - Percentagem de cobertura das áreas de caracterização e monitorização do ambiente marinho costeiro Ind8- Taxa de utilizadores do serviço de dados ambientais em tempo real	M20- Assegurar a sustentação das redes permanentes de observação do oceano. M21 - Assegurar a disponibilização pública de produtos e de dados em tempo real. M22 – Adquirir equipamentos/sistemas para expandir a rede de oceanografia operacional e de caracterização do ambiente marinho.
<b>OE5 - Incrementar a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico</b>	Ind9 - Nº de trabalhos publicados em revistas com arbitragem científica por PhD Ind10 - Percentagem dos RH afectos às actividades de I&D	M23 - Participar em projectos científicos nacionais e europeus nas áreas multidisciplinares do IH. M24 - Promover a actividade e o conhecimento científico, pela participação em conferências e pela apresentação de comunicações e publicações. M25 - Organizar as II Jornadas de Engenharia Hidrográfica.
<b>OE6 – Melhorar a qualidade dos processos e os sistemas de apoio à decisão</b>	Ind11 -Taxa de concretização das oportunidades de melhoria Ind12 - Ganhos atingidos na implementação do SGQ	M26 - Desenvolver o SGQ. M27 – Implementar o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho e o Sistema de Gestão Ambiental. M28 – Consolidar a exploração do CRM alargando a sua exploração a toda a Direcção Técnica.
<b>OE7 - Incrementar a disponibilidade dos meios operacionais e dos meios logísticos</b>	Ind13 - Taxa de disponibilidade média dos equipamentos e sistemas críticos para a missão Ind14 - Taxa de insucesso das missões por indisponibilidade ou falha dos equipamentos e sistemas críticos	M29 - Desenvolver o Sistema de Gestão de Manutenção dos equipamentos técnico-científicos. M30 – Automatizar as estações de monitorização do ambiente marinho.
<b>OE8 – Melhorar a gestão da informação técnico-científica</b>	Ind15 - Taxa de cedência automática de dados Ind16 - Taxa de implementação da directiva INSPIRE <sup>3</sup>	M31 - Adequar a cedência de dados à Directiva INSPIRE. M32 – Disponibilizar via Web produtos de dados em tempo real.

<sup>3</sup> Directiva 2007/2/EC do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de Março de 2007, que estabelece a criação da Infra-estrutura Europeia de Informação Geográfica. Esta directiva visa promover a disponibilização de informação de natureza espacial, utilizável na formulação, implementação e avaliação das políticas ambientais da União Europeia. Pretende-se que os cidadãos europeus possam facilmente encontrar através da Internet informação útil em termos de Ambiente e outras temáticas, permitindo também que as autoridades públicas beneficiem mais facilmente de informação produzida por outras autoridades públicas.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEDIDAS
<p><b>OE9 –Potenciar a gestão dinâmica dos Recursos Humanos</b></p>	<p>Ind17 - Índice de satisfação dos trabalhadores</p> <p>Ind18 - Índice de qualidade da formação</p> <p>Ind19 -Taxa de trabalhadores que frequentaram acções de formação</p>	<p>M33 - Elaborar o Plano de Necessidades de Formação 2011-2013, prevendo o acesso de todo os trabalhadores à formação.</p> <p>M34- Promover acções de formação avançada, ao nível de técnicos superiores e oficiais, tendo em vista a melhoria da qualidade e o aprofundamento de conhecimentos e competências.</p> <p>M35- Actualizar o Manual de Funções.</p> <p>M36 - Desenvolver política activa de reafecção de pessoal.</p> <p>M37 - Promover a realização de iniciativas sociais e culturais junto do pessoal.</p> <p>M38 – Manter a periodicidade do boletim “Hidromar”.</p>
<p><b>OE10 –Modernizar os meios, as infra-estruturas e os sistemas</b></p>	<p>Ind20 - Índice de substituição do imobilizado</p> <p>Ind21 - Evolução do investimento</p>	<p>M39 - Remodelar o Pavilhão das INAZ para reforço da capacidade técnica e laboratorial.</p> <p>M40 - Promover a realização da segunda fase de modernização do NRP “D. Carlos I”.</p> <p>M41 - Renovar gradualmente o parque automóvel com a aquisição de três viaturas de apoio.</p> <p>M42 - Renovar os contratos de licenciamento dos sistemas de aquisição de dados hidrográficos e de processamento cartográfico.</p> <p>M43 – Criar nas INAZ uma infra-estrutura adequada ao armazenamento temporário de resíduos (requisito do sistema de gestão ambiental).</p>

A memória descritiva dos indicadores aqui definidos como de relevância estratégica é apresentada no **ANEXO I**.

## 5. PLANO DE MEIOS E PLANO FINANCEIRO

### 5.1. Plano de Recursos Humanos

O IH perspectiva para o triénio 2011-2013 um período de consolidação de uma cultura organizacional onde todos os objectivos estão alinhados com a estratégia, e é possível ir ao encontro das expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Prevêem-se manter os quantitativos de pessoal para os postos de trabalho do respectivo Mapa de Pessoal (militares e civis), sendo que para o pessoal civil prevêem-se ligeiras alterações nas categorias, reflectindo assim uma tendência na valorização do pessoal mais qualificado.

Pela participação nos projectos de I&D, continuar-se-á a apostar no recrutamento de bolseiros de investigação.

**Tabela 3 - Evolução dos Recursos Humanos**

Designação	2011	2012	2013
<b>1 – Militares</b>	<b>192</b>	<b>192</b>	<b>192</b>
Oficiais	57	57	57
Sargentos	37	37	37
Praças	94	94	94
Militarizados	4	4	4
<b>2 - Civis</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>
Investigador	1	1	1
Técnicos Superiores	68	70	72
Assistentes Técnicos	71	69	67
Assistentes Operacionais	22	21	19
Especialista/ Técnico Informática	13	12	12
Bolseiros	16	18	20
<b>Força de Trabalho (1+2)</b>	<b>383</b>	<b>383</b>	<b>383</b>

Unidade: Nº de Trabalhadores

**Tabela 4 - Evolução das despesas com Pessoal**

Designação	2011	2012	2013
Remunerações Certas e Permanentes	3.613.030	3.613.030	3.613.030
Abonos variáveis ou eventuais	377.206	369.662	362.269
Segurança Social	635.083	641.434	660.677
<b>Total</b>	<b>4.625.319</b>	<b>4.624.126</b>	<b>4.635.976</b>

Unidade: Euros (€)

## 5.2. Plano de Investimento

No que respeita ao investimento para os próximos 3 anos, é de assinalar a programação financeira do PIDDAC e da LPM, cujos montantes programados decorrem da política de contenção orçamental iniciada em 2010.

Procurar-se-á manter no triénio o esforço de investimento com recurso ao orçamento de funcionamento.

Com recurso a financiamento comunitário, prevê-se executar a programação material e financeira dos projectos de I&D em curso.

Por definir o financiamento do projecto de reequipamento do NRP"D. Carlos I" (2º fase).

**Tabela 5 - Evolução do Investimento**

Programa	Objectivo	2011	2012	2013
PIDDAC	2864 - Estudo dinâmica oceânica e sedimentologia	45.000	45.000	45.000
	2865 - Estudo dinâmica costeira costas Portugal	95.000	95.000	95.000
	2866 - Estudo das tecnologias ajudas navegação	75.000	75.000	75.000
	2867 - Estudo zonas oceânicas interesse Portugal	50.000	50.000	50.000
LPM	M010 – Capacidade Oceanográfica e Hidrográfica	180.000	180.000	180.000
LPIM	M08.04- Manutenção e modernização de outras infra-estruturas (IH)	Por definir		
Orçamento Funcionamento	Conservação / reparação edifícios	150.000	150.000	150.000
	Equipamento informático	50.000	50.000	50.000
	Equipamento administrativo	25.000	25.000	25.000
	Equipamento básico	105.000	120.000	130.000
Projecto de reequipamento do NRP "D.Carlos I" (2ª fase)	Aquisição e instalação de: - Sistema de Posicionamento Dinâmico; - Grua Hidráulica para movimentação da embarcação de sondagem; - HPU para guincho do CTD.	Por definir		
Projectos I&D	RAIA, MONICAN, SURGE, HERMIONE, TRADE	440.000	450.000	450.000
<b>Total</b>		<b>1.215.000</b>	<b>1.240.000</b>	<b>1.250.000</b>

Unidade: Euros (€)

### 5.3. Plano Financeiro

O plano financeiro prevê os valores adequados ao desenvolvimento das actividades para o período em apreciação.

A projecção dos proveitos e dos custos tem como pressuposto a manutenção do nível de actividade necessário ao cumprimento da missão.

As peças que compõem este plano são:

- O Plano de Proveitos e Ganhos;
- O Plano de Custos e Perdas;
- Demonstração de Resultados Previsional;
- Balanço Previsional.

**Tabela 6 - Plano de Proveitos e Ganhos**

Designação	2011	2012	2013
Venda de bens	102.000	105.060	108.212
Prestação Serviços	7.797.000	7.758.015	7.719.225
Rendimentos de Propriedade	430.000	451.500	474.075
Transferências União Europeia	1.200.000	1.000.000	900.000
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	5.100.000	5.074.500	5.049.128
<b>Total</b>	<b>14.629.000</b>	<b>14.389.075</b>	<b>14.250.639</b>

Unidade: Euros (€)

**Tabela 7 - Plano de Custos e Perdas**

Designação	2011	2012	2013
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	165.000	168.300	176.715
Fornecimentos e Serviços Externos	1.900.000	1.900.000	1.900.000
Custos com Pessoal	4.051.000	3.969.980	3.890.580
Transferências correntes concedidos	175.000	178.500	187.425
Amortizações do exercício	2.195.000	2.216.950	2.239.120
Outros custos e perdas operacionais	5.750.000	5.566.000	5.432.416
Custos e Perdas Financeiros	26.000	26.520	27.846
Custos e Perdas Extraordinários	350.000	357.000	374.850
<b>Total</b>	<b>14.612.000</b>	<b>14.383.250</b>	<b>14.228.952</b>

Unidade: Euros (€)

**Tabela 8 - Demonstração de Resultados Previsional**

Designação	2011	2012	2013
<b>Custos e Perdas</b>			
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	165.000	168.300	176.715
Fornecimentos e Serviços Externos	1.900.000	1.900.000	1.900.000
Custos com Pessoal	4.051.000	3.969.980	3.890.580
Transferências correntes concedidos	175.000	178.500	187.425
Amortizações do exercício	2.195.000	2.216.950	2.239.120
Outros custos e perdas operacionais	5.750.000	5.566.000	5.432.416
Custos e Perdas Financeiros	26.000	26.520	27.846
Custos e Perdas Extraordinários	350.000	357.000	374.850
<b>Total dos Custos</b>	<b>14.612.000</b>	<b>14.383.250</b>	<b>14.228.952</b>
<b>Proveitos e Ganhos</b>			
Venda de bens	102.000	105.060	108.212
Prestação Serviços	7.797.000	7.758.015	7.719.225
Rendimentos de Propriedade	430.000	451.500	474.075
Transferências União Europeia	1.200.000	1.000.000	900.000
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	5.100.000	5.074.500	5.049.128
<b>Total dos Proveitos</b>	<b>14.629.000</b>	<b>14.389.075</b>	<b>14.250.639</b>
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>17.000</b>	<b>5.825</b>	<b>21.687</b>

Unidade: Euros (€)

**Tabela 9 - Balanço Previsional**

Designação	2011	2012	2013
<b>Activo</b>			
Bens de domínio público	7.910.000	8.068.200	8.471.610
Imobilizações corpóreas	6.244.470	7.556.559	7.944.387
Existências	977.970	997.529	1.047.406
Dívidas de terceiros - curto prazo	3.366.614	2.876.121	2.069.757
Conta no tesouro, depósitos e caixa	1.360.000	200.000	200.000
Acréscimos e diferimentos	9.390	9.578	10.057
<b>Total do Activo</b>	<b>19.868.443</b>	<b>19.707.987</b>	<b>19.743.217</b>
<b>Fundos Próprios e Passivo</b>			
Património	10.296.995	10.399.965	10.503.965
Reservas	3.676.593	3.750.125	3.937.631
Resultados transitados	901.855	919.892	965.887
Resultado líquido do exercício	17.000	5.825	21.687
Dívidas a terceiros - curto prazo	50.000	51.000	53.550
Acréscimos e diferimentos	4.926.000	4.581.180	4.260.497
<b>Total dos Fundos Próprios e Passivo</b>	<b>19.868.443</b>	<b>19.707.987</b>	<b>19.743.217</b>

Unidade: Euros (€)

## 6. COORDENAÇÃO E CONTROLO

O Plano Estratégico do IH tem suporte no BSC como ferramenta de gestão estratégica (em vigor desde 2008) que permite medir e controlar a execução da estratégia, permite o alinhamento da organização e dos objectivos e facilita a comunicação interna e externa.

A gestão por objectivos e a desagregação e alinhamento destes, permitirão responder às exigências que decorrem do Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), designadamente no que respeita à performance organizacional ensaiada em sede de Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e apoiarão o processo de formulação dos objectivos dos próprios trabalhadores (âmbito SIADAP3).

Os objectivos estratégicos serão desdobrados e alinhados com objectivos de nível intermédio (mapeados em BSC Sectoriais – das várias direcções do IH), reflectindo assim o contributo para a estratégia dos vários segmentos internos. Definem-se objectivos das direcções, indicadores, metas e iniciativas, atribuem-se recursos e controlam-se os resultados.

O plano de actividades, como instrumento operacional indispensável à elaboração do orçamento, será elaborado tendo presente os objectivos estratégicos e as linhas de acção, contendo, para além das actividades correntes, as iniciativas e a quantificação dos respectivos recursos.

Proceder-se-á ao controlo de execução da estratégia, através da monitorização e avaliação dos resultados dos vários indicadores. Estas avaliações serão vertidas em capítulo próprio dos relatórios trimestrais de gestão das direcções (nível sectorial) e do IH (nível corporativo).

Ainda e no âmbito do controlo, e no sentido de se garantir a contínua adequação e adaptação da estratégia à dinâmica da envolvente, proceder-se-á no último trimestre de cada ano à revisão anual dos indicadores e das metas para o ano a seguinte.

**ANEXO I**

**TABELA 10 - MEMÓRIA DESCRITIVA DOS INDICADORES**

OBJECTIVOS	INDICADORES	RESP.	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE	PERIODICIDADE	META		
							2011	2012	2013
<b>OE1 - Contribuir para a Segurança e o Desenvolvimento Económico e Científico do País</b>	Ind1 - Nº de actualizações cartográficas (CN/CEN) com novos levantamentos hidrográficos	DT/HI	Medida do esforço de actualização da cobertura batimétrica das CN e CEN.	O nº de actualizações cartográficas inclui as novas edições CN e CEN, colagens e AC, devidos a novos LH	SITREP trimestral HI	Trimestral	12	12	12
	Ind2 -Tempo médio de promulgação de ANAV	DT/NV	Medida da resposta aos ANAV importantes.	Média aritmética dos tempos de promulgação dos ANAV importantes	SITREP trimestral NV	Trimestral	45 min	45 min	45 min
	Ind3 – Percentagem dos RH afectos às actividades de Serviço Público e apoio à Marinha	DT	Medida de afectação dos RH às actividades de Serviço Público e apoio à Marinha.	Razão de RH (homem/dia) afectos às actividades de Serviço Público e apoio à Marinha sobre o total de homem/dia.	SAGe - Controlo de Gestão (Programa 2)	Trimestral	25%	30%	35%

OBJECTIVOS	INDICADORES	RESP.	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE	PERIODICIDADE	META		
							2011	2012	2013
<b>OE2 – Consolidar a Sustentabilidade Económico - financeira</b>	Ind4 - Taxa de autonomia financeira	FC	<p>Taxa que mede o grau de autonomia administrativa e financeira do IH.</p> <p>Requisito legal para o IH: as receitas próprias têm de ser pelo menos dois terços das despesas totais, com exclusão das despesas co-financiadas por Fundos Comunitários.</p>	$\frac{\text{(Receita Total do Orçamento Privativo – Receita do PIDDAC – Receita de Fundos Comunitários)}}{\text{(Despesa Total do Orçamento Privativo – Despesa de Fundos Comunitários)}}$	SAGe - Contabilidade	Anual	80%	85%	90%
	Ind5 - Encargos de estrutura (per capita)	FC	<p>Medida dos encargos gerais de funcionamento do IH.</p> <p>Inclui facturas de electricidade, água, comunicações, limpezas de instalações e gás das instalações das Trinas e INAZ.</p> <p>O objectivo é conter as despesas com estes encargos.</p>	<p>Σ de facturas com data do período referentes a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Electricidade (EDP Trinas + EDP INAZ);</li> <li>2. Comunicações (Vodafone fixo + Vodafone dados + Vodafone móveis + TMN + Óptimus + PT listas + ZON Trinas + ZON INAZ + Repart);</li> <li>3. Gás (Lisboagás Trinas + Distalgás INAZ);</li> <li>4. Água (EPAL trinas + M. Seixal INAZ);</li> <li>5. Limpeza (contrato).</li> </ol> <p>Divide pelo número de efectivos no IH.</p>	<p>SAGe – Contabilidade;</p> <p>Mapa de controlo mensal de FC/FP</p>	Anual	1.800€	1.700€	1.600€

OBJECTIVOS	INDICADORES	RESP.	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE	PERIODICIDADE	META		
							2011	2012	2013
<b>OE3 - Melhorar os produtos e serviços face às necessidades dos clientes</b>	Ind6 - Índice de satisfação do cliente	CM	Taxa que mede o grau de satisfação do cliente externo, analisando oportunidades de melhoria.	$I = \left( \sum_{ij} x_{ij} fr \times 0,6 + \sum_{kj} x_{kj} fr \times 0,4 \right) \times 0,6 + \left( \frac{\sum p_1 + p_{...} + p_n}{n} \right) \times 0,4$ <p><i>i, k = n.º de questões, 1 ≤ i ≤ 6; 7 ≤ k ≤ 15</i>  <i>j = escala satisfação, 1 ≤ j ≤ 4</i></p>	Inquéritos aos clientes; cruzados com outras informações: reclamações, sugestões de melhoria, indicadores do SGQ	Anual	75%	78%	80%
<b>OE4 – Consolidar a posição relevante na caracterização e monitorização do ambiente marinho e na oceanografia operacional</b>	Ind7 – Percentagem de cobertura das áreas de caracterização e monitorização do ambiente marinho costeiro	DT/OC	Taxa de realização dos programas de caracterização e monitorização do ambiente marinho	$\Sigma$ das taxas de operacionalidade das estações existentes sobre o número total de estações previstas	SITREP trimestral OC	Trimestral	70%	72%	74%
	Ind8 - Taxa de utilizadores do serviço de dados ambientais em tempo real	DT/CD	Medida da relevância do serviço de dados ambientais em tempo real.	Média de acessos diários a este serviço através do portal do IH	SITREP trimestral CD	Trimestral	3500	3600	3700

OBJECTIVOS	INDICADORES	RESP.	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE	PERIODICIDADE	META		
							2011	2012	2013
<b>OE5 - Incrementar a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico</b>	Ind9 - N.º de trabalhos publicados em revistas com arbitragem científica por PhD	DT	Indicador do potencial científico do IH, utilizando métricas comuns a outras instituições de I&D.	N.º de artigos publicados/n.º de PhD.	SITREP trimestral DIV	Anual	1	1	1
	Ind10 - Percentagem dos RH afectos às actividades de I&D	DT	Medida de afectação dos RH às actividades de I&D na DT.	Razão de RH (homem/dia) afectos às actividades I&D sobre o total de homem/dia	SAGE – Controlo de Gestão	Trimestral	20%	20%	20%
<b>OE6 – Melhorar a qualidade dos processos e os sistemas de apoio à decisão</b>	Ind11 - Taxa de concretização das oportunidades de melhoria	DQ	Representa a percentagem de oportunidades de melhoria, identificadas com base na revisão pela gestão e relatório de análise de desempenho dos processos, que foram executadas.	N.º de OM executadas / n.º de OM acordadas com os Donos dos Processos no plano de acção e validadas a nível de Direcção.	SGQ	Semestral	70%	75%	80%
	Ind12 - Ganhos atingidos na implementação do SGQ	DQ	Representa a percepção dos colabores envolvidos no âmbito do SGQ relativamente às mais-valias da sua implementação.	Índice de satisfação obtido com os inquéritos dirigidos aos trabalhadores envolvidos no âmbito do SGQ.	Inquéritos SGQ	Anual	70%	75%	80%

OBJECTIVOS	INDICADORES	RESP.	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE	PERIODICIDADE	META		
							2011	2012	2013
<b>OE7 – Incrementar a disponibilidade dos meios operacionais e dos meios logísticos</b>	Ind13 - Taxa de disponibilidade média dos equipamentos e sistemas críticos para a Missão	DA	Taxa de disponibilidade de um conjunto de equipamentos e sistemas em estado operacional para utilização imediata, cuja aplicação é considerada crítica para missões do Instituto Hidrográfico	$td(i) = 1 - \frac{\text{(n.º dias em manutenção)}}{\text{(n.º total dias)}}$ n = n.º de equipamentos	BD SE Manutenção	Trimestral	80%	85%	90%
	Ind14 - Taxa de insucesso das missões por indisponibilidade ou falha dos equipamentos e sistemas críticos	DA	Representa o impacto da celeridade e eficiência das acções de manutenção preventiva e correctiva aplicada.	N.º de missões não executadas / N.º de missões planeadas	Planeamento de Missões DT	Trimestral	10%	10%	10%
<b>OE8 - Melhorar a gestão da informação técnico-científica</b>	Ind15 - Taxa de cedência automática de dados	DT/CD	Avaliação da evolução da cedência automática de dados.	Razão de cedências automáticas sobre cedências totais de dados	SITREP trimestral CD	Trimestral	3%	4%	5%
	Ind16 - Taxa de implementação da directiva INSPIRE	DT	Medida da implementação da directiva INSPIRE, conforme calendário de actividades/tarefas.	$\Sigma$ das taxas de realização das várias tarefas sobre o número de tarefas previstas	SITREP trimestral CD	Trimestral	90%	90%	90%

OBJECTIVOS	INDICADORES	RESP.	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE	PERIODICIDADE	META		
							2011	2012	2013
<b>OE9 – Potenciar a gestão dinâmica dos Recursos Humanos</b>	Ind17 - Índice de satisfação dos trabalhadores	SP	Identificar a satisfação dos trabalhadores do IH, militares e civis, de forma a habilitar a gestão de topo a ter uma perspectiva mais exacta de como o seu pessoal percepciona a organização que integra há mais de seis meses.	Índice de satisfação do pessoal	Questionário de Satisfação do Pessoal IH.SP.33.v00	Anual	70%	75%	80%
	Ind18 - Índice de qualidade da formação	SP	Identifica o grau de satisfação e do impacto da formação previsto no Plano Anual de Formação.	$(60\% \times \text{índice do impacto da formação} + 40\% \times \text{índice da satisfação com a formação})$	Questionários	Semestral	70%	75%	80%
	Ind19 - Taxa dos trabalhadores que frequentaram acções de formação	SP	Taxa de trabalhadores que frequentaram pelo menos uma acção de formação no triénio 2011-13, devendo ser contabilizada apenas uma acção por trabalhador.	$\frac{\text{N.º Trab. que frequentaram 1 acção}}{\text{Nº total de trabalhadores}}$	Plano Anual de Formação	Trimestral	30%	65%	100%
<b>OE10 - Modernizar os meios, as infra-estruturas e os sistemas</b>	Ind20 - Índice de substituição do imobilizado	FC	Identificar o grau de reposição de capacidades existentes a nível de meios, equipamentos e sistemas.	$\frac{\text{Valor dos pagamentos efectuados no período com despesas do agrupamento 07 de todas as Fontes de Financiamento}}{\text{Valor do Imobilizado líquido (Imobilizações corpóreas)}}$	Balanço: Mapa 7.1 / agrupamento 07 - SAGe	Anual	6%	7%	8%
	Ind21 - Evolução do Investimento	FC	Evolução do esforço de Investimento.	$\frac{\text{Valor dos pagamentos efectuados no período com despesas do agrupamento 07 de todas as Fontes de Financiamento do orçamento privativo, PIDDAC, LPM e LPIM.}}{\text{Valor do Investimento}}$	Mapa 7.1 / agrupamento 07 - SAGe e SIGDN	Anual	1%	1%	2%

