



# O Planejamento Estratégico do IEAPM para o Decênio 2010-2020

*Dra. Eliane Gonzalez Rodriguez*

*Chefe do Departamento de Oceanografia do IEAPM*

*Pós-graduada (D.Sc.) em Oceanografia Biológica pela Universidade de Marseille/França*

*CMG (RM1-T) Marcus Vinícius da Silva Simões*

*Encarregado do Grupo de Acústica Submarina*

*M.Sc. Physical Oceanography-NPS/USN*

*CC (T) Isabel Cristina Vendrameto Peres Simões*

*Ajudante da Divisão de Geologia.*

*Graduada em Geologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e pós-graduada (M.Sc.) em Geologia e Geofísica Marinhas pela Universidade Federal Fluminense.*

A fim de elaborar um planejamento estratégico para o IEAPM e torná-lo um Centro de Excelência na área de Ciências do Mar até o ano de 2020, a 19ª Reunião do CONCITEM (Conselho de Ciência e Tecnologia da Marinha) deliberou a criação de um grupo de trabalho para realização de um Estudo de Estado-Maior (EEM), denominado GT-IEAPM.

O GT-IEAPM, dirigido pelo Contra-Almirante Marcos Nunes de Miranda, então Diretor do Instituto, teve duração de cinco meses e contou com a participação de civis e militares do Instituto, de outras organizações militares (DGPM, DGMM, DHN, SecCTM, DFM, IPqM, SECIRM, CMatFN e CASNAV) e de órgãos extra-MB (MCT, CGEE e FEMAR).

A elaboração do planejamento estratégico apresentado em seu documento final, o Relatório de Estudo de Estado-Maior (REEM), utilizou a metodologia preconizada na publicação EMA-332, documento normativo que

apresenta um método genérico para a resolução de problemas técnicos ou administrativos.

O primeiro passo do estudo foi a identificação e a formulação do problema. Para tanto, foram identificados alguns efeitos adversos ao objetivo a alcançar, onde se destacam o aumento da demanda no País por conhecimento do ambiente marinho, a dificuldade da Marinha do Brasil no investimento em CT&I, o desconhecimento das atividades desenvolvidas pelo IEAPM por parte da MB e da sociedade e a ausência de uma mentalidade marítima pela sociedade brasileira.

A abordagem, ou seja, os aspectos abordados na busca da solução definiram como o ambiente do estudo, a porção da sociedade brasileira composta pela comunidade científica ligada às pesquisas no mar e suas organizações públicas e privadas. O sistema estudado foi o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha (SCTMB).

A fim de limitar o campo da abordagem foram consideradas como premissas o horizonte temporal de 2020 e a aplicação dual (militar e civil) dos projetos desenvolvidos no IEAPM. Para definir a amplitude, o alcance e o nível do estudo foram criados seis grupos que abordaram os aspectos de Pessoal e Capacitação, Novas Instalações (Plano Piloto) e Novos Meios, Gestão e Governança, Projetos Prioritários, Relações com a Comunidade Científica, Agências de Fomento e Empresas e Relacionamento com o Congresso, Ministério da Defesa, Marinha e demais Forças Armadas, e outros países. No aspecto de Pessoal e Capacitação o estudo focou a análise das carreiras de pessoal civil e militar, com suas respectivas adequações quantitativas e qualitativas (capacitação), em face da missão do Instituto e da atual Tabela de Lotação (TL). No aspecto Novas Instalações (Plano Piloto) e Novos Meios foram abordados tópicos relativos à infraestrutura,



verificando a necessidade de novos estudos e/ou a reformulação do Plano Piloto existente e aprovado, além de novos meios necessários no horizonte temporal estabelecido.

No item Gestão e Governança foi avaliada a necessidade de alteração da missão e da Organização do IEAPM, além da modernização do seu modelo de gestão, a fim de atender às novas perspectivas. Na análise do item Projetos Prioritários, foram reavaliadas as áreas de atuação do IEAPM e novas áreas de interesse, apontando aquelas julgadas mais importantes, considerando a dualidade de aplicação, civil e militar, e a carência de estudos nessas áreas, identificada na comunidade científica. A análise das Relações com a Comunidade Científica, Agências de Fomento e Empresas estudou os mecanismos para o estabelecimento de redes de conhecimento das ciências do mar, com a Academia, o MCT, as agências de fomento e as empresas, além das ações necessárias à inserção do IEAPM nessas comunidades.

Dentre estas ações, o estudo focou a viabilidade da criação de um curso de pós-graduação liderado pelo IEAPM em consórcio com universidades. O aspecto Relacionamento com o Congresso, MD, MB e demais FFAA, e outros países avaliou as ações necessárias para incrementar a divulgação das atividades do IEAPM na MB e ampliar o relacionamento do Instituto com as demais Forças Armadas, o MD e o Congresso Nacional, além de aumentar o intercâmbio com outros países. Nos estudos conduzidos pelos grupos foi considerado o nível decisório como sendo aquele relativo à Direção-Geral do

Sistema de CT&I da MB, exercida pelo Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).

Na segunda fase do estudo, pesquisa e a coleta de dados, foram consultados documentos diversos e elaboradas entrevistas com peritos no assunto em questão. Com base nos documentos condicionantes, em quarenta entrevistas e na pesquisa bibliográfica, os grupos de estudo identificaram mais de oitenta fatos pertinentes, ou seja, acontecimentos que influenciam na solução do problema; uma hipótese, suposição futura que está fora do alcance do decisor; dezoito requisitos, características ideais para o sistema em estudo e oito limitações, situações ou condições impostas pelo meio ambiente, às quais as soluções devem submeter-se.

A análise dessas informações levou à listagem das possíveis soluções, com suas vantagens e desvantagens, que foram avaliadas sob os critérios de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade, restando somente a solução conservada. Esta solução propõe, entre outras ações, aumentar o atual efetivo do IEAPM e a sua capacitação; adequar a infraestrutura considerando a legislação ambiental, o Plano Diretor da cidade e adotando os conceitos de engenharia sustentável; adequar a dotação de embarcações e de viaturas do Instituto, propondo novas aquisições; alterar a missão do IEAPM que passa sinteticamente para “Pesquisar, desenvolver, inovar e prestar serviços tecnológicos na área de Ciências do Mar, a fim de contribuir para o conhecimento e a eficaz utilização do meio ambiente marinho, no interesse da MB e do

desenvolvimento socioeconômico do país”; alterar a Organização do IEAPM aglutinando toda a atividade técnica num único Departamento de Pesquisa e criando o Departamento de Pós-Graduação para tratar do planejamento e controle da capacitação de pessoal nos níveis de pós-graduação; alterar o modelo de Gestão do IEAPM; priorizar os projetos de Acústica Submarina e Biotecnologia Marinha; estabelecer atribuições específicas na área de CT&I no âmbito da assessoria parlamentar da Marinha do Brasil; intensificar a divulgação do IEAPM e de suas atividades; intensificar o relacionamento institucional, por meio de parcerias, convênios e intercâmbios, com estabelecimentos de CT&I de excelência, universidades, indústria de defesa e setor privado; buscar maior integração entre as instituições científicas e tecnológicas, tanto militares como civis, e incentivar a pesquisa e o desenvolvimento de projetos de aplicação dual.

A partir desta solução foi elaborada uma lista de ações recomendadas que permitirão alcançar as condições para que o Instituto obtenha os recursos humanos e materiais suficientes e necessários para a execução de suas pesquisas e serviços tecnológicos, sempre buscando a inovação e a prospecção de novos projetos.

O REEM foi aprovado pelo Secretário de Ciência e Tecnologia e Inovação da Marinha e encaminhado para a análise e parecer do Chefe do Estado-Maior da Armada, no início de 2011. Poderá, após o parecer do CEMA, seguir para apreciação do Comandante da Marinha