



INSTITUTO
MEIRA MATTOS

ESCOLA DE COMANDO E
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

INSTITUTO MEIRA MATTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS MILITARES



Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
ECEME



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECE_x – DESM_{il}
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO
EXÉRCITO
(ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO)**



**INSTITUTO
MEIRA MATTOS**

**ESCOLA DE COMANDO E
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**

COMANDANTE DA ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Gen Bda Marcio de Souza Nunes Ribeiro

CHEFE DO INSTITUTO MEIRA MATTOS

Rafael Cunha de Almeida - Cel Cav

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DA ECEME

Carlos Eduardo De Franciscis Ramos - Cel Inf R1

(relator e organizador)

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS
MILITARES**

Carlos Eduardo Franco Azevedo - Cel Eng R1

(relator)

COMISSÃO TÉCNICA

Alexandre Moreira - Cel Com

Prof.^a Dr.^a Ana Luiza Bravo e Paiva

Prof. Dr. Carlos Frederico De Souza Coelho

Prof. Dr. Guilherme Moreira Dias

Prof. Dr. Gustavo da Frota Simões

Prof. Dr. Hélio Caetano Farias

Prof.^a Dr.^a Karina Furtado Rodrigues

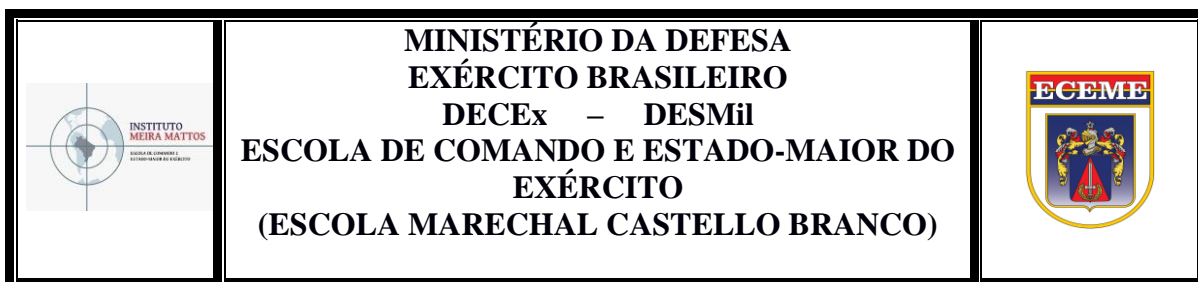
Prof. Dr. Luiz Rogério Goldoni

Prof.^a Dr.^a Mariana Montez Carpes

Prof. Dr. Rubens De Siqueira Duarte

(arte e diagramação)

Prof. Dr. Tassio Franchi



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO (PREÂMBULO)	5
2. ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO MEIRA MATTOS.....	6
3. FINALIDADE.....	15
4. METODOLOGIA ADOTADA	15
5. MISSÃO DO INSTITUTO MEIRA MATTOS E DO PPGCM.....	18
6. PRINCÍPIOS, CRENÇAS E VALORES	19
7. DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO	21
8. PECULARIDADES DO INSTITUTO MEIRA MATTOS E SEU PPGCM (ANÁLISE DE AMBIENTE)	22
9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	24
10. VISÃO DE FUTURO PARA O IMM.....	31
11. MAPA ESTRATÉGICO.....	31
12. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE).....	33
13. QUADRO RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
14. PLANO DE AÇÃO (5W2H)	55
15. REFERÊNCIAS	55

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO MEIRA MATTOS

1. APRESENTAÇÃO (PREÂMBULO)

Criado pelo Cmt do Exército, por meio Portaria nº 724 de 06 de setembro de 2012, o Instituto Meira Mattos (IMM) reforça as iniciativas de transformação do Exército desencadeadas no alvorecer da década de 2010, com o intuito de estreitar ainda mais os laços com a sociedade, especialmente com a comunidade acadêmica dedicada aos estudos dos assuntos de Defesa, impulsionados pela publicação da primeira edição da Estratégia Nacional de Defesa (END) em 2008. Por outro lado, no plano interno do Exército vêm reforçar as iniciativas nas áreas Pós-Graduação e Pesquisa, já em evolução na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) desde a década de 1960, e, mais sistemicamente, desde o ano de 2001 com seu Programa de Pós-Graduação, ao abrigo do estabelecido pela Lei de Ensino do Exército, Lei nº 9.786 de 1999 e em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394 de 1996. Assim, conforme afirma Richard (2012), ao incrementar as atividades de pesquisa e pós-graduação o IMM amplia o nível de debates e estudos ao público interno da ECEME, escola que conduz os cursos de mais alto nível hierárquico e com reflexos para todo Exército. Adicionalmente, cumprindo um papel originário do Centro de Estudos Estratégicos da ECEME, extinto com a sua criação, cabe também ao IMM o acompanhamento da conjuntura nacional e internacional, o relacionamento com estruturas congêneres tanto na área acadêmica como de estudos estratégicos, além da gestão do conhecimento produzido pela Escola.

Merece ainda destaque, a dupla função deste plano, qual seja, a de ser um documento referência de desenvolvimento institucional sobre o IMM e seus processos, mas, também, um documento que estabeleça as bases de planejamento estratégico do seu Programa de Pós-graduação em Ciências Militares (PPGCM), dada a interdependência entre ambos que se tenciona evidenciar ao longo deste trabalho.

Diante da singularidade de tais desafios, evidencia-se a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico visualizado para os próximos quatro anos, que contemple, colabore e possua alinhamento com as expectativas, diretrizes e normas de atores externos como os órgãos do Sistema de Educação Militar do Exército, bem como, naquilo que for pertinente, do Sistema Nacional da Pós-graduação brasileira.

2. ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO MEIRA MATTOS

De acordo com sua Portaria de criação¹, o IMM é parte integrante da estrutura organizacional da ECEME, sendo colocado como uma estrutura de primeiro nível no organograma da Escola. Destaca-se, ainda, que o IMM não possui autonomia administrativa, estando vinculado tanto para aspectos administrativos como financeiros à Unidade Gestora (UG) ECEME. Assim, o Regulamento da ECEME-EB10-R-05.002, consoante com o estabelecido na aludida portaria, estabelece em seu Art. 11 as competências do IMM:

Art. 11. Ao Instituto Meira Mattos compete:

I - elaborar, quando determinado pelo Cmt da ECEME, estudos nos níveis político e estratégico voltados para os assuntos de interesse da Escola nas conjunturas nacional e internacional ou acerca de assuntos de interesse da Força, quando solicitado pelo EME;

II - Planejar, coordenar e conduzir os PPG da ECEME, tanto para os discentes, como também para civis, podendo incluir docentes da Escola;

III - propor e, após aprovado, planejar, coordenar e conduzir estudos que abordem os temas segurança e defesa, por meio de simpósios, seminários, ciclos e jornadas de estudos;

IV - propor, orientar e conduzir linhas de pesquisas no âmbito do PPG da Escola que sejam do interesse da Força Terrestre;

V - coordenar, programar e controlar atividades de pesquisa científica, participando do planejamento escolar;

VI - orientar e supervisionar a elaboração da revista científica da Escola (Coleção Meira Mattos - Revista das Ciências Militares);

VII - promover o intercâmbio acadêmico com instituições do ensino superior civil e militar (nacionais ou estrangeiras), de interesse para os trabalhos da ECEME;

VIII - indicar, ao Comando da Escola, oficiais e personalidades para integrar o Conselho Consultivo;

IX - representar a ECEME, quando autorizado pelo Diretor de Ensino, em eventos e foros de discussão militares e civis, relacionados às atividades de pesquisa e pós-graduação;

X - Planejar e coordenar disciplinas eletivas aos discentes, em coordenação com a DE;

XI - gerenciar a Biblioteca 31 de Março;

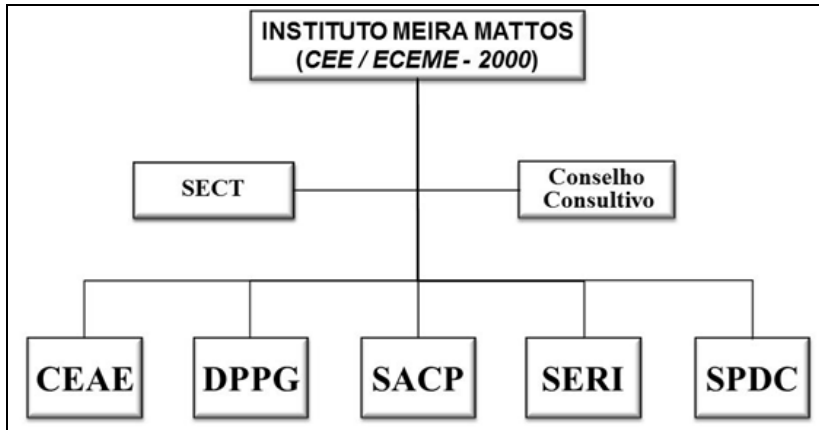
XII - divulgar a produção científica dos PPG em funcionamento na Escola; e

XIII - contribuir para a atualização dos diplomados pela Escola.

Para atender esse rol de competências o IMM foi inicialmente organizado da seguinte forma:

¹ Portaria Cmt Exército nº724 de 06 de setembro de 2012.

Figura 01: Organograma inicial do IMM



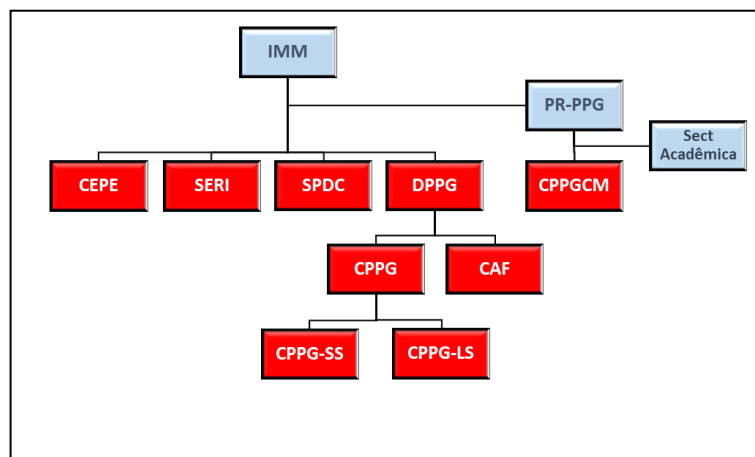
Fonte: Portaria Cmt Exército nº724 de 06 de setembro de 2012.

Legenda:

- **CEAE** - Coordenadoria de Ensino de Assuntos Estratégicos
- **DPPG** - Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação
- **SACP** - Seção de Acompanhamento da Conjuntura e Prospecção
- **SERI** - Seção de Eventos e Relações Interagências
- **SPDC** - Seção de Publicação, Divulgação e Catalogação
- **SECT** – Secretaria Acadêmica

Tendo por base o propósito visualizado desde sua criação no ano 2012, e com as adaptações necessárias aos impactos sofridos pela modificação em sua estrutura, em 2015, desde então, foram definidos e organizados quatro processos no IMM: formação de recursos humanos, pesquisa, estudos estratégicos e gestão do conhecimento, acrescentando, ainda, as atividades transversais de suporte acadêmico (secretaria, eventos e relações institucionais). Dessa forma, assim se apresenta sua estrutura organizacional:

Figura 02: Organograma atual do IMM



Fonte: Regimento Interno da ECEME.

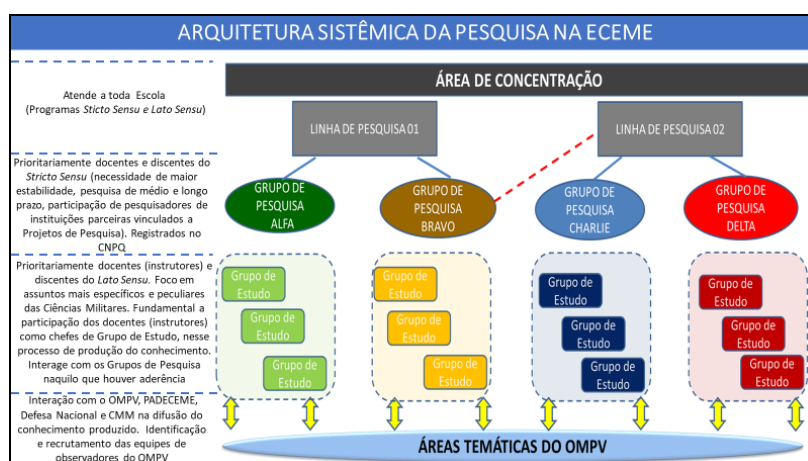
Legenda:

- **CEPE** – Centro Estudos Políticos e Estratégicos
- **SERI** - Seção de Eventos e Relações Interagências
- **SPDC** - Seção de Publicação, Divulgação e Catalogação
- **DPPG** - Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação
 - CPPG - Coordenadoria de Pesquisa e Pós-graduação (*lato e stricto sensu*)
 - CAF - Coordenadoria de Apoio e Fomento
- **PR-PPG** - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação;
- Secretaria Acadêmica
- **PPGCM** - Programa de Pós-graduação em Ciências Militares.

Em que pese sua estrutura organizacional vertical, para o desenvolvimento dos processos acima citados, o funcionamento do IMM ocorre de forma matricial e integrada. Assim, o processo de capacitação de recursos humanos, com os seus programas de pós-graduação, constitui a força motriz pela qual todos os demais processos permeiam suas atividades, contribuindo para esse esforço principal. O DPPG é responsável direto por esse processo e coordena institucionalmente com as demais estruturas da Escola o funcionamento dos programas de pós-graduação, com seus planejamentos anuais, temáticas prioritárias de pesquisa e quadros de trabalhos quinzenais constantes no Plano Geral de Pesquisa Científica. Adicionalmente, também realiza a coordenação de apoio e fomento às atividades de pesquisa e pós-graduação, desde o Plano Interno de Trabalho da Escola (PIT), que define o orçamento para as atividades do PPG anualmente, como também das diversas iniciativas de fomento proporcionadas por meio de ações da Pró-reitoria, do PPGCM, da Seção de Eventos e Relações Interagências e outras.

Na mesma toada, o processo de pesquisa científica também é conduzido pelo DPPG. Aqui cabe um breve esclarecimento, para efeitos didáticos e de planejamento, optou-se por desmembrar os processos de Capacitação de RH e de Pesquisa, apesar da aderência e integração entre os dois temas. Desta forma, dada a singularidade do IMM e sua necessidade de interagir com as demais estruturas da ECEME, busca-se uma integração acadêmica das diversas agendas de pesquisa em prol da geração de conhecimento, conforme ilustrado na Fig. 03. Nesse contexto, destacam-se os Grupos de Pesquisa em funcionamento na Escola e os Projetos de Pesquisa Interinstitucionais capitaneados por docentes do PPGCM, além dos trabalhos de pesquisa produzidos individualmente por discentes dos cursos *Lato e Stricto Sensu*.

Figura 03: Arquitetura sistêmica da pesquisa na ECEME



Fonte: IMM

Este processo tem como foco maior a organização dos grupos de pesquisa no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPQ e o desenvolvimento de Projetos de Pesquisa interinstitucionais submetidos à editais de fomento. Esta atividade contribui para que a ECEME, por meio do IMM, torne-se referência em assuntos de interesse da Defesa e das Ciências Militares. Da mesma forma, colabora no enlace com o meio acadêmico, em sintonia com um dos propósitos do Instituto.

O processo para elaboração de estudos estratégicos é tarefa complexa e que necessita estrutura robusta e pessoal capacitado. No caso do IMM, tal processo é conduzido pelo CEPE, subseção que guarda ligação histórica com o extinto Centro de Estudos Estratégicos (CEE/ECEME), absorvido pelo IMM na oportunidade de sua criação². Assim, tal atividade foi herdada e incorporada como forma de se manter ativa a capacidade de desenvolver estudos dessa natureza. Dessa forma, propõe-se desenvolver as atividades de acompanhamento da conjuntura, bem como análises ou apreciações estratégicas sobre temas específicos ou por demanda. Entretanto, como reflexo das modificações estruturais sofridas pelo Instituto no ano de 2015³ e pela necessidade de integração de conhecimentos e racionalização de esforços buscando a matricialidade, foi criado o Observatório Militar da Praia Vermelha (OMPV).

²Maiores detalhes disponíveis em artigo publicado na revista Coleção Meira Mattos, disponível em: <
<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/232>

³ Em 2015, fruto da reestruturação organizacional da ECEME, a SACP teve o escopo de atividades diminuído bem como seu efetivos de analistas.

O OMPV⁴ foi criado no âmbito da ECEME em 20 setembro de 2017⁵, como uma estrutura matricial capitaneada pelo Instituto Meira Mattos (IMM), sendo gerenciado pelo CEPE e organizado em ambiente web, que busca estudar assuntos em áreas temáticas com relação direta com a atuação das Forças Armadas, mormente ao Exército Brasileiro. Por outro lado, também constitui importante ferramenta integradora para o ensino e para a pesquisa, na medida em que permite por meio de sua matricialidade, reunir experiências e capacidades distintas de seu público interno e colaboradores externos, oferecendo visões complementares sobre determinados assuntos de interesse.

Organizado em nove áreas temáticas e utilizando metodologia própria, realiza o acompanhamento da conjuntura, oferecendo produtos como clipagem qualificada de notícias, artigos e outros produtos como apreciações e análises estratégicas, além de referências bibliográficas e documentais sobre os assuntos afins, disponibilizados em plataforma digital desenvolvida na Escola. Como instrumento de apoio, também possui capacidade de gerar mapas georreferenciados, além de realizar fóruns de debates sobre os assuntos pesquisados. Na figura abaixo, observam-se as áreas temáticas desenvolvidas no OMPV.⁶

Figura 4 - Descrição gráfica das áreas temáticas estudadas no OMPV



Fonte: Instituto Meira Mattos, 2019.

⁴ <http://ompv.eceme.eb.mil.br/>

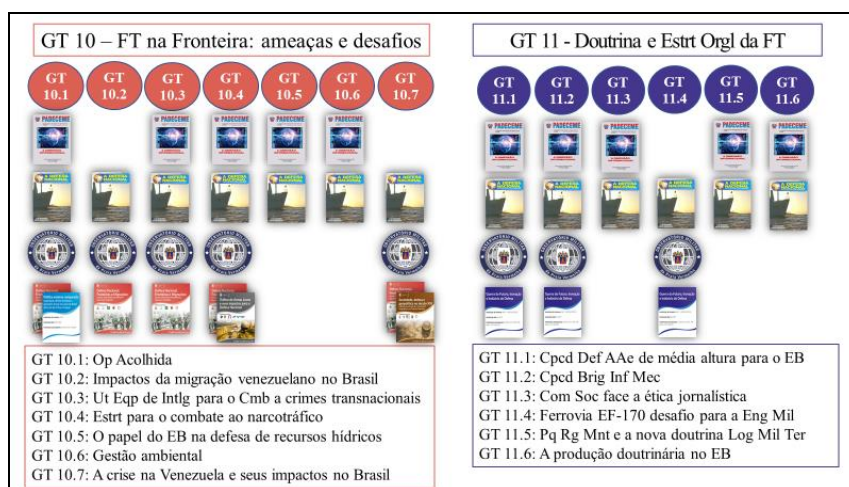
⁵ Boletim Escolar nº174 de 20 de setembro de 2017.

⁶ Maiores detalhes disponíveis em artigo publicado no Eblog disponível em:< <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/observatorio-militar-da-praia-vermelha-ompv.html> . Acesso em 10 de agosto de 2020.

Cabe ainda ao CEPE a ligação com estruturas congêneres, a realização de Ciclo de Estudos Estratégicos (CEE), já em sua XXIII edição, bem como outros eventos afins, além da coordenação de viagens de estudos estratégicos envolvendo discentes e docentes da Escola, atividade que muito colabora com a pesquisa de campo dos discentes do PPGCM.

Quanto ao processo de gestão do conhecimento, ele tem um caráter transversal envolvendo principalmente a SPDC, seja com a sistematização para aquisição de livros, em periodicidade anual (nacionais e estrangeiros), ou na gestão do seu Centro de Demanda para a contratação de todo o trabalho de editoração (diagramação, normalização, tradução e impressão) para as diversas publicações da Escola⁷. Adicionalmente, realiza a catalogação em ambiente corporativo e em ambiente web de todas as obras adquiridas e dos trabalhos produzidos na ECEME. Outra face desse processo é a gestão do conhecimento produzido coordenado pelo DPPG com os vetores de divulgação do conhecimento existentes na ECEME, algo ainda objeto de plano a ser elaborado conforme ilustrado na Fig. 5.

Figura 5: Extrato do diagrama de gestão do conhecimento da ECEME em 2020 e sua interface com os produtos de conhecimento da Escola.



Fonte: IMM

Por fim, dentre o portfólio de publicações da ECEME, cumpre destacar a Coleção Meira Mattos, a revista científica da ECEME que tem seu histórico e sua relação com a atualidade publicados no Editorial nº49/2020. A Coleção Meira Mattos é a publicação

⁷ Revistas Coleção Meira Mattos e A Defesa Nacional (periodicidade quadrimestral); Programa de Atualização dos Diplomados na ECEME - PADECEME (periodicidade semestral); Anais dos Ciclos de Estudos Estratégicos; Relatórios dos Projetos Interdisciplinares dos Cursos de Política e Estratégia e de Altos Estudos Militares da Escola (PI CPEAEx, PI CAEM) e Anuário e edições temáticas do OMPV.

científica do PPGCM, tendo foco nos estudos de Defesa e Ciências Militares, buscando promover o diálogo entre acadêmicos e profissionais, integrando questões sobre Forças Armadas e a Sociedade.

Figura 6: Coleção Meira Mattos



Fonte: IMM

Dando suporte e incremento aos quatro processos acima apresentados o IMM possui ainda, os processos de gestão acadêmica e de relações institucionais. Estabelecer um processo de gestão que vá além de uma simples secretaria de alunos é uma necessidade. Nesse sentido a Secretaria acadêmica IMM trabalha em uma gama de atividades fundamentais aos processos finalísticos do Instituto: como gerenciamento das informações do sistema de alunos e do sistema de egressos (ainda realizada analogicamente); bem como todo o processo de matrículas; inscrição em disciplina; marcação de bancas; documentação de atividades de ensino (solicitação de passagens e diárias); elaboração de diplomas e certificados; processo seletivo (gestão da plataforma); suporte docente e discente; gestão e acompanhamento de bolsas e, o mais sensível, o preenchimento do Relatório Sucupira anual, cada vez mais amplo e complexo. Por tudo isso, a utilização de sistemas de gestão acadêmicos torna-se cada vez mais necessária, sendo inclusive objeto de avaliação pela CAPES, otimizando pessoal, controle de dados e tempo na execução de tarefas.

No que tange as relações institucionais, o IMM é parte executante de diversos instrumentos de parceria acadêmica celebrados pela DESMIL/ECEME com instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais, ampliando as possibilidades do IMM,

especialmente do PPGCM, com impactos no curto e médio prazos. Tais instrumentos além de constituírem uma aproximação com a comunidade acadêmica nacional e internacional, que pesquisa e estuda os assuntos de defesa, também reforça a capacidade de interação civil-militar e de internacionalização do conhecimento adquirido e produzido.

Figura 7: Instrumentos de parceria nacionais



Fonte: IMM

Figura 8: Instrumentos de parceria internacionais



Fonte: IMM

O IMM também possui em sua estrutura organizacional, o Conselho Consultivo, a Pró-Reitoria e o PPGCM. Com suas atribuições estabelecidas no Art. 7º da Portaria de criação

do IMM, espera-se do Conselho Consultivo um assessoramento ao Diretor de Ensino (Reitor) nas atividades atinentes à pesquisa e à pós-graduação da Escola, especialmente relativas ao programa *stricto sensu* e atividades de pesquisa. Assim, foi constituído por destacadas personalidades acadêmicas e chefes militares com forte vínculo com a Escola e/ou com o ensino e a pesquisa do Exército e das Forças Armadas, os quais participam com orientações e recomendações para a consolidação de fundamentos e para eventuais correções de rumo das linhas de pesquisa e do ensino de pós-graduação conduzido pelo IMM. Sua composição e convocação são de competência do Diretor de Ensino da ECEME (Reitor).

O Programa de Pós-graduação em Ciências Militares - PPGCM (*stricto sensu*) foi criado em 2012 com a elaboração e submissão de proposta inserida no Aplicativo de Propostas de Cursos Novos (APCN) e sua aprovação pela CAPES do Curso de Mestrado Acadêmico em Ciências Militares, sendo, posteriormente, ampliado após idêntico processo tendo seu curso de doutorado em Ciências Militares aprovado no ano de 2016. Adicionalmente, desde 2015, o PPGCM conduz o estágio pós-doutoral em Ciências Militares ao abrigo do Plano Nacional de Pós-doutorado (PNPD). O PPGCM é composto pelo seus corpos docente e discente de origem civil e militar, tanto nacionais como estrangeiros. Suas capacidades e peculiaridades serão abordadas oportunamente.

As atividades de Pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação são capitaneadas pelo IMM e se caracterizam pela orientação técnica da pesquisa e da pós-graduação para toda ECEME. Com ações que vão desde o assessoramento na elaboração do Plano Geral da Pesquisa Científica conduzida na Escola até os editais dos processos seletivos para os cursos do PPGCM e planejamento estratégico. Assim, as atividades da Pró-reitoria têm caráter transversal e matricial com seu foco no planejamento, coordenação, execução, controle, supervisão e avaliação das atividades de pesquisa e ensino de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, em consonância com os objetivos da ECEME e com os documentos da Área de Coordenação da CAPES na qual o PPGCM está inserido, a área 39: Ciência Política, Relações Internacionais, Defesa e Segurança.

Assim, acredita-se ter proporcionado uma breve visão do IMM, seu processos e suas estruturas, bem como de sua interdependência com o PPGCM, aspectos que serão mais bem aprofundados na seção do item 08, onde serão apresentadas suas peculiaridades, potencialidades e perspectivas tendo como parâmetro a análise de ambiente em que está inserido.

3. FINALIDADE

A finalidade deste Plano Estratégico é a de estabelecer objetivos, estratégias, metas e ações a serem desenvolvidas e alcançadas pelo Instituto Meira Mattos, até o ano de 2024, com o propósito colaborar na conquista dos objetivos organizacionais definidos pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e de sua visão de futuro, alinhados com os propósitos e parâmetros estabelecidos pelo Sistema de Educação Superior Militar do Exército, constantes no Plano Estratégico do Exército. Simultaneamente, tenciona-se direcionar os esforços às principais dimensões e critérios elencados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para a avaliação do Sistema de Pós-graduação Brasileiro, tudo com a finalidade de gerar as condições necessárias para que o IMM, por intermédio do PPGCM venha a ser uma referência na área de estudos de Defesa, contribuindo para elevar o conceito da ECEME como formadora de oficiais de Estado-Maior, de assessores de alto nível e de pesquisadores, civis e militares, capazes de discutir academicamente as questões afetas aos estudos de defesa no rol das ciências militares colaborando no desenvolvimento de uma mentalidade de defesa na sociedade brasileira, primando pela competência profissional em nível de excelência.

4. METODOLOGIA ADOTADA

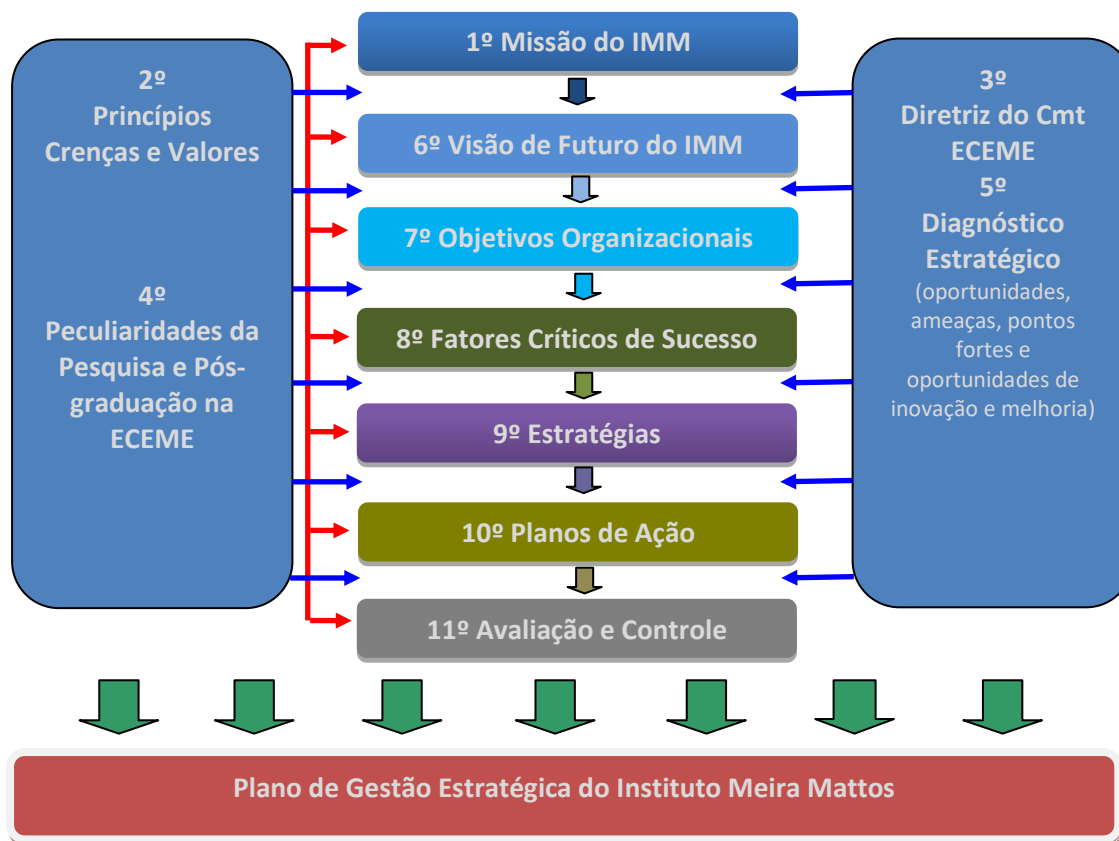
Existem inúmeras metodologias que tratam o tema de planejamento e gestão estratégica algumas voltadas para o meio corporativo, outras têm fulcro na administração pública. Uma parcela delas aborda o tema de forma completa e específica, outras conseguem compor-se com caráter mais abrangente podendo atuar complementarmente. Segundo Oliveira (2007) “Planejamento Estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Para Drucker (1977), o “Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”. A ENAP (2019) trabalha com a fusão de ambos os conceitos com o entendimento de que “o Planejamento Estratégico é um processo administrativo contínuo, sistemático, organizado, capaz de prever o futuro e que, de forma inovadora e diferenciada, possibilita a tomada de decisões que minimizem riscos e estabeleçam a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Alinhado com essa última definição o Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro (MEGP-EB) (2008) entende que o Planejamento estratégico é o processo

gerencial que possibilita a chefia estabelecer a direção a ser seguida pela organização militar, antecipando os acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, pretende auxiliar nas tomadas de decisões; proporcionar alinhamento, coerência e segurança no processo decisório, evitando rupturas de processos; melhorar a aplicação de recursos financeiros; estabelecer padrões de desempenho que sejam compatíveis com os objetivos estratégicos, buscando o atendimento a determinações de órgãos em que tiver subordinação ou ainda da própria administração pública federal, buscando a continuidade administrativa e o atingimento da excelência como instituição.

Por conseguinte, a metodologia aplicada na elaboração deste plano tem como base o Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro (MEGP-EB) adaptado e customizado com o auxílio de ferramentas metodológicas complementares, que atendam ao caráter singular que possui o IMM, estrutura da ECEME vocacionada à capacitação de recursos humanos, realização e condução de pesquisa e produção de estudos estratégicos na área Defesa e das Ciências Militares, assim ilustrado na Figura 09.

Figura 09: Esquema gráfico da metodologia do Planejamento Estratégico do Instituto Meira Mattos da ECEME.



Fonte: Equipe de Planejamento e Gestão do IMM, 2018, adaptado do Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro (MEGP-EB).

O Planejamento Estratégico do IMM (PE-IMM) tem um caráter integrador e de complementaridade ao Plano de Gestão Estratégica da ECEME, reforçando e detalhando os objetivos estabelecidos por este como também alcançando especificidades técnicas afetas aos processos do IMM, especialmente as atividades do PPGCM, e alinhados com os macroprocessos da Escola.

Assim, o PE-IMM tem como elemento inicial a sua missão, estabelecida na própria Portaria de criação do IMM, combinada com o disposto no Regulamento da ECEME (ECEME-EB10-R-05.002). Da análise desta missão, o Comandante da ECEME emite suas diretrizes e fixa os princípios, crenças e valores institucionais, que são perenes, impactando em todas as etapas do processo de planejamento.

Após um estudo das peculiaridades dos processos do IMM e do seu inter-relacionamento com estruturas e atores e internos e externos a Escola, com ênfase na evolução das atividades de pós-graduação e pesquisa no âmbito das Ciências Militares, cabe uma breve visualização da conjuntura que compõe o cenário atual das atividades de pesquisa, pós-graduação e estudos estratégicos no setor de Defesa e no Sistema de Ensino Nacional. Feito isto, com a realização de um diagnóstico estratégico, fruto de observação e reflexão dos ambientes externo e interno, fica estabelecida a base de entendimento, conhecimento e informações necessárias para a definição da visão de futuro do IMM. É com base em seu referencial estratégico (missão, valores e visão de futuro) complementado pelos resultados obtidos em seu diagnóstico estratégico (SWOT) que serão definidos os objetivos estratégicos que irão balizar o planejamento.

Nesse sentido, a identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) para cada objetivo estratégico (OE) definido serão fundamentais para o estabelecimento das estratégias que serão adotadas pelo IMM para a consecução de cada objetivo fixado. Desta forma, considerando as especificidades dos processos e estruturas do IMM, notadamente o PPGCM, serão fixadas metas compatíveis e realísticas para cada estratégia, com indicadores de desempenho mensuráveis ou somente de controle, de modo a direcionar as ações que serão planejadas em planos de ação.

Por fim, durante a execução do PE-IMM, destaca-se a avaliação e controle das metas e seus indicadores para cada plano de ação, inclusive a autoavaliação do PPGCM, sob ótica de critérios técnicos e alinhados com normativas de avaliação da CAPES, bem como da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento da Educação Superior Militar do Exército

(CADESM). Para isso, o horizonte temporal estabelecido será de quatro anos, podendo aplicar Método Hoshin Kanri⁸ para avaliações parciais ano a ano.

5. MISSÃO DO INSTITUTO MEIRA MATTOS E DO PPGCM

Da leitura da missão da ECEME, constante do seu Regulamento e Plano de Gestão Estratégica observam-se representados seus três macroprocessos principais, assim descritos:

a. Missão da ECEME

- Preparar o chefe militar (Comandante, chefe e diretor), o oficial e o assessor de Estado-Maior e o assessor de alto nível, contribuindo para o desenvolvimento da liderança militar.

- Contribuir para o desenvolvimento da doutrina militar, terrestre, conjunta e interagências.

- Realizar pesquisas de interesse das Ciências Militares e da Defesa Nacional.

b. Missão síntese da ECEME

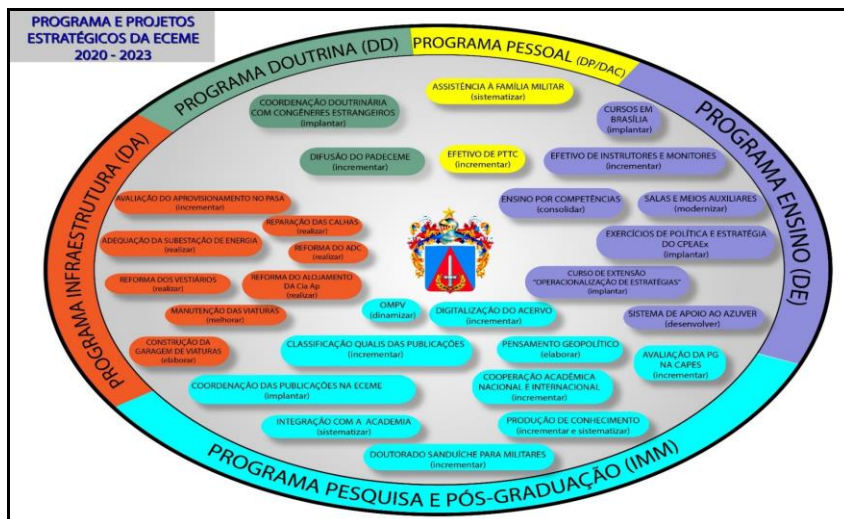
- Forjar líderes e chefes militares, e formar o oficial de estado-maior e o assessor de alto nível, produzindo conhecimento e pensando o Exército do futuro, além de contribuir para a construção de uma mentalidade de defesa na sociedade brasileira, primando pela competência profissional em nível de excelência. (ECEME, 2020)

Assim, definidos o ensino, a doutrina e a pesquisa como pilares da missão da Escola, ainda que interdependentes, é na pesquisa que o IMM encontra as bases de sua missão, ou seja, a necessidade de realizar pesquisas de interesse das Ciências Militares e da Defesa Nacional, criando uma mentalidade de defesa na sociedade brasileira, primando pela competência profissional em nível de excelência.

Tal afirmativa encontra respaldo específico no Objetivo Estratégico 02 do Plano de Gestão da ECEME: “OE2. Aperfeiçoar a produção e a divulgação de conhecimento na área das Ciências Militares, contribuindo para a integração do Exército com a sociedade;”. Dessa forma, atribui um Programa de Pesquisa e Pós-Graduação no qual visualiza os projetos conforme a figura abaixo:

⁸ Segundo ENAP (2019), a metodologia Hoshin Kanri é bastante usada pelas organizações para desdobrar objetivos estratégicos de longo prazo em metas, alinhando, assim, a organização. Nesse sentido, com o objetivo de simplificar a operacionalização, o método Hoshin Kanri detalha o horizonte da visão, de cinco anos por exemplo, em períodos de 1 ano.

Figura 10: Programas e Projetos da ECEME



Fonte: Plano de Gestão Estratégica da ECEME 2020

Do acima exposto, de acordo com sua portaria de criação, combinado com o estabelecido no Regulamento da ECEME e no seu Plano de Gestão Estratégica, a missão do Instituto Meira Mattos é:

Coordenar, orientar, desenvolver e disseminar a pesquisa científica, a pós-graduação e os estudos em Ciências Militares e Segurança & Defesa, criando oportunidades de pós-graduação para militares e civis nessas áreas, contribuindo para o aprimoramento dos cursos regulares da Escola e colaborando no desenvolvimento da capacitação de recursos humanos para o Exército Brasileiro e para a sociedade, promovendo o intercâmbio acadêmico com instituições do ensino superior civil e militar.

Daí decorre a missão específica do PPGCM, qual seja, a de **“construir e disseminar conhecimento em ciências militares, fortalecendo a sinergia entre o segmento militar e a sociedade, formando profissionais (civis e militares), dotados de pensamento crítico, capazes de influenciar, com rigor conceitual e metodológico, o pensamento e as práticas relevantes para o desenvolvimento do Brasil, nas áreas afetas à Defesa Nacional”**.

6. PRINCÍPIOS, CRENÇAS E VALORES

Em seu Plano Estratégico a ECEME estabelece seus princípios, crenças e valores como:

- **Patriotismo:** amar à Pátria – História, Símbolos, Tradições e Nação – sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.

- **Dever:** cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.
- **Lealdade:** cultivar a verdade, sinceridade e sã camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.
- **Probidade:** pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.
- **Coragem:** ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.
- **Sabedoria:** aliança da cultura e do conhecimento, com a honra, a ética e a integridade de caráter.
- **Ação:** comportamento proativo e perseverante, e com atenção ao detalhe na busca da excelência.
- **Comprometimento:** ter espírito de cumprimento de missão com o Exército e o Brasil, ressaltando o lema “O saber na defesa da Pátria”.
- **Inovação:** incentivo à busca de soluções inovadoras que frutifiquem na superação dos problemas e desafios organizacionais da Escola.

Tendo em vista as peculiaridades das atividades de pesquisa e pós-graduação desenvolvidas e coordenadas pelo IMM, bem como a heterogeneidade de seus integrantes e discentes, adicionalmente e complementarmente **visualiza-se como princípios crenças e valores do IMM e, por conseguinte do PPGCM**, os seguintes:

- ✓ Respeito à liberdade de aprender, ensinar e pesquisar;
- ✓ Crença nos preceitos democráticos, no pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e no respeito ao meio ambiente.
- ✓ Senso de justiça; dedicação à atividade da pesquisa;
- ✓ Culto à hierarquia e disciplina bem como ao respeito mútuo entre todos seus integrantes;
- ✓ Prática das virtudes éticas e dos preceitos morais; respeito a dignidade; e

7. DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO

Da análise das Diretrizes do Cmt da ECEME, publicadas no Bol Esc Especial nº 2 de 9 de setembro de 2020, extrai-se o seguinte:

- Que o desenvolvimento das atividades de pesquisa e pós-graduação na Escola são uma missão imposta do Cmt do Exército, conforme Portaria 724, de 06 de setembro de 2012;
- Destaca a importância das atividades de pesquisa nos níveis de especialização (TCC) e *stricto sensu* (mestrado, doutorado e pós-doutorado) para a ampliação dos horizontes cognitivo, profissional e cultural do aluno;
- Estabelece o foco e o escopo das pesquisas desenvolvidas no âmbito do IMM como sendo em temas de alto nível e de grande importância, proporcionando um rico banco de dados e de conhecimento sobre assuntos afetos as Ciências Militares de interesse do Exército e da Defesa;
- Frisa como condicionante a conciliação das atividades acadêmicas curriculares desenvolvidas pelo IMM com as demais rotinas escolares da ECEME, resguardando o desempenho escolar dos discentes militares do PPGCM matriculados nos demais cursos corporativos da Escola;
- Externa o entendimento da importância IMM dos cursos do PPGCM para a Escola e para o Exército no sentido de promover a interface com o meio acadêmico e com a sociedade;
- Estabelece que o IMM, por meio do PPGCM deve tornar-se referência, no Exército e fora dele, em temas relacionados à pesquisa científica de assuntos militares e de interesse da Defesa;
- Intenciona a integração e a complementaridade cada vez maior entre as atividades do IMM e os demais eventos escolares, bem como, destaca o IMM como uma das estruturas de primeiro nível da Escola na mesma estatura organizacional das demais Divisões.

8. PECULARIDADES DO INSTITUTO MEIRA MATTOS E SEU PPGCM (ANÁLISE DE AMBIENTE)

Componente singular dentro do Sistema de Ensino Militar , a criação do PPGCM foi precedida da criação e organização do IMM, estrutura capaz de dar o suporte institucional e realizar a interface com o Sistema Nacional de Pós-graduação e com a comunidade acadêmica, bem como o enlace institucional e técnico com as demais estruturas da ECEME, do Exército e da Defesa, fazendo uma verdadeira ponte na qual tem em suas bandas de rodagem o fluxo de conhecimentos em Defesa, contribuindo significativamente na relação civil-miliar com sociedade.

Dessa forma, seja pela sua relevância dentro da estrutura organizacional do IMM, e, mais ainda, pela transversalidade de sua atuação e interesse direto ou indireto nos processos acima apresentados fica evidente sua caracterização como “centro de gravidade do Instituto”, o que enseja a interdependência de processos que se busca materializar nesse planejamento estratégico.

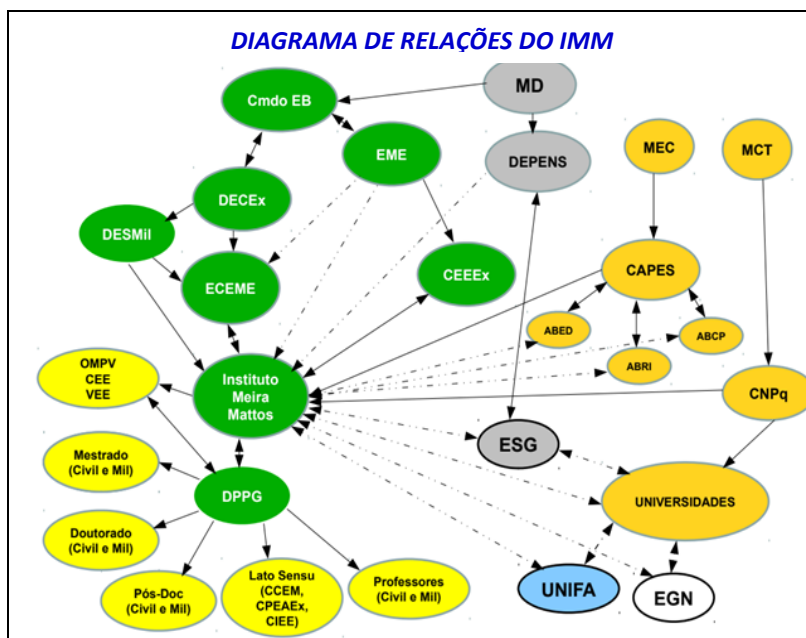
Cabe destacar as capacidades instaladas no PPGCM, com docentes e discentes, civis e militares, nacionais e estrangeiros, que participam no desenvolvimento de disciplinas customizadas a proposta do Programa, em sintonia com suas linhas de pesquisa e área de concentração, tendo por consequência, a geração de recursos humanos qualificados e conhecimento de alta densidade e capacidade inovadora. Aspectos presentes nas teses, dissertações e relatórios de pós-doutoramento, bem como nas publicações científicas, técnicas e nos projetos e grupos de pesquisa.

Adicionalmente, a captação de fomento para a pesquisa, seja em bolsas de estudo ou ainda no custeio de projetos de pesquisa coloca ao PPGCM um ineditismo no Sistema de Ensino Militar bélico, trazendo para o sistema recursos humanos e de pesquisa em prol da produção de conhecimentos para as Ciências Militares e para os estudos de Defesa.

Não menos relevante é a interface do IMM com parceiros externos, sendo o PPGCM seu maior ativo e cliente, inclusive no processo de planejamento estratégico, respeitada a vocação acadêmica dos cursos do PPGCM. A necessidade de avançar em instrumentos de parceria com IES nacionais e estrangeiras, civis e militares, com órgãos do Exército e no setor de Defesa com aderência às atividades de pós-graduação, pesquisa e estudos estratégicos, bem como com o sistema nacional de pesquisa e pós-graduação, representado pelas suas principais agências CNPQ e CAPES também é uma realidade. Esses atores

externos interessados ou intervenientes caracterizam-se como os *stakeholders*, conforme nos ensina Chiavenatto e Sapiro (2016), capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados pretendidos e planejados pelo IMM, com ênfase no PPGCM, assim ilustrado em seu diagrama de relacionamento conforme figura 9:

Figura 9: Diagrama de relacionamento IMM



Fonte: IMM

Ao aproximar-se de uma década de sua criação se observa no IMM uma virtuosa curva de aprendizado, mormente no PPGCM. Ultrapassada a fase inicial de criação do Instituto e do Programa, onde a sua resiliência foi colocada a toda prova durante sua estruturação e início de funcionamento. O mapeamento dos seus processos básicos e o desafio de uma nova estrutura em uma Escola secular, além do seu ingresso em um Sistema de Pós-graduação Nacional consagrado e desenvolvido, especialmente a área 39 da CAPES, sendo o primeiro programa acadêmico completo das Forças Armadas, dá a dimensão do que foi enfrentado e superado.

Assim, inicia-se o último quadriênio com a real noção dos aspectos evidenciados em seu diagnóstico estratégico, nas demandas de avaliação registradas após seu primeiro ciclo de avaliação, das demandas institucionais do Exército e do setor de Defesa, bem como na perseguição de capacidades estruturantes ainda pendentes. Destaca-se nesse período, dentre tantas conquistas a formação de um corpo docente próprio, estável e contextualizado com a

proposta do Programa, por meio de concurso público, combinado professores contratados e professores cedidos por meio de termo formal de cessão de docente.

Como consequência, observa-se a ampliação da capacidade docente em propor e participar de projetos de pesquisa e grupos de pesquisa, produzindo conhecimento relevante, inovador e com capacidade de impacto se mostra uma realidade, transbordando ao corpo docente, cada vez mais aderente em sua pesquisa com as temáticas de maior relevância e interesse das Ciências Militares e dos Estudos de Defesa.

Em sintonia com tais conquistas, o aperfeiçoamento estrutural de suas instalações, meios de TI, da atualização do acervo da biblioteca e o permanente aperfeiçoamento e recompletamento dos quadros do Instituto, dentre tantas metas planejadas e atingidas permitem inferir o esforço institucional em fazer o IMM e seu PPGCM avançarem em sua visão de futuro.

Para uma correta consciência situacional foi organizada uma comissão de autoavaliação com o propósito de identificar o desenvolvimento do PPGCM com foco nas dimensões propostas pela Coordenação da Área de Avaliação de Ciência Política, Relações Internacionais e Defesa, especialmente nas dimensões formação de recursos humanos; programa e sua proposta; e, impacto na sociedade decorrentes do conhecimento produzido, sendo um poderoso instrumento na composição do novo referencial estratégico que conduz a elaboração desse planejamento estratégico.

9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9.1 AMBIENTE INTERNO

a. Pontos fortes (S)

- Boa infraestrutura de tecnologia da informação em prol dos processos do IMM;
- Boa infraestrutura de suporte ao ensino (salas de aula, auditórios e anfiteatros);
- Boa capacidade para realização de eventos acadêmicos presenciais e virtuais ao longo do ano letivo;
- Boa infraestrutura de suporte às atividades de pesquisa (biblioteca e acesso a base de dados);
- Boa capacidade para realizar a gestão do conhecimento produzido no IMM e na ECEME;
- Existência de redes sociais e ferramentas web para interação com o meio acadêmico e sociedade;

- Existência de ferramenta inovadora do conhecimento, o Observatório Militar da Praia Vermelha (OMPV), para a realização e análise de estudos estratégicos;
- Existência de Memorandos de Entendimento com IES estrangeiras;
- Existência de Acordos de Cooperação com IES nacionais;
- Possibilidade de acesso a recursos financeiros do Sistema de Ensino do Exército disponibilizados pela ECEME para fomento aos diversos processos a cargo do IMM, com destaque para a pesquisa e pós-graduação;
- Capacidade de captação de bolsas de estudo e fomento à pesquisa e pós-graduação junto aos órgãos de fomento, notadamente CAPES, CNPQ, Federações de Amparo à Pesquisa, CADESM e outras;
- Existência de Programa de Pós-graduação *lato sensu* estruturado e vinculado aos cursos corporativos da ECEME com amparo da legislação, funcionamento e avaliação da CADESM;
- Existência de Programa de Pós-graduação *stricto sensu* acadêmico (PPGCM) estruturado, com amparo da legislação, funcionamento e avaliação da CAPES e CADESM contemplando a participação de civis e militares entre seus corpos docente e discente;
- Singularidade do PPGCM no âmbito do Sistema de Pós-graduação nacional, especialmente na área de Defesa, constituindo um importante ativo para a ECEME e para o Exército no âmbito dos estudos de Defesa e das Ciências Militares;
- Boa capacidade de atração de discentes militares estrangeiros de nações amigas;
- Capacidade de desenvolvimento de atividades de pesquisa teórico e práticas para docentes e discentes do PPGCM com aproveitamento das oportunidades de interação com atividades dos cursos corporativos da ECEME (viagem de estudos estratégicos, conferências de autoridades e pesquisadores, eventos acadêmicos, exercícios no terreno, etc);
- Desenvolvimento de Projetos de Pesquisa interinstitucionais na área da Defesa e das Ciências Militares, ao abrigo de editais de fomento;
- Boa capacidade instalada (qualitativa e quantitativa) de pesquisadores (docentes, discentes e instrutores) para produção de conhecimento científico e técnico na área da Defesa e das Ciências Militares; e
- Ambiente de respeito, ética e liberdade de pensamento; e

- Existência de publicações voltadas para a divulgação do conhecimento científico, técnico e de opinião.
- Possibilidade de contar com organização civil externa para suporte e condução das atividades administrativas (gestão acadêmica) e docência;

b. Pontos fracos e oportunidade de melhoria e inovação (W)

- Carência de efetivo de pessoal qualificado para organização da Gestão do conhecimento;
- Corpo docente de instrutores amplamente dedicados a atividade de ensino dos cursos corporativos em detrimento do processo de produção de conhecimento (lato sensu);
- Necessidade da adoção de processo sistêmico e integrador na produção e conhecimento e divulgação pelo OMPV;
- Ausência de ferramentas de TI (sistemas), de gestão acadêmica para o PPGCM (disciplinas, produção docente e discente) e acompanhamento de egressos;
- Elevada rotatividade dos militares da ativa no IMM, impactando em perda da memória institucional;
- Necessidade de incremento na produção de conhecimento qualificado (publicações) no âmbito do PPGCM (docentes e discentes);
- Necessidade em aumentar o grau de internacionalização do PPGCM;
- Necessidade em aumentar o corpo docente para atender as demandas de ensino, pesquisa e estudos estratégicos da Escola;
- Falta experiência docente nas atividades de gestão administrativa em prol da pesquisa;
- Necessidade de adaptação/aquisição de conhecimento da Administração da Escola para atender as demandas de rubricas peculiares da área de pesquisa e pós-graduação;
- Necessidade de aumentar a indexação da Coleção Meira Mattos no sistema QUALIS;
- Necessidade de aumentar as possibilidades de interação com IES estrangeiras em ações de interesse mútuo;

9.2 AMBIENTE EXTERNO

a. Oportunidades (O)

- Diagrama de relacionamento técnico que possibilita coordenação, integração e intercâmbio com diversas estruturas no âmbito da defesa (dentro de fora do Exército), IES nacionais e estrangeiras, centros de estudos congêneres e agências de fomento;
- Prestígio no ambiente nacional e internacional por pertencer a ECEME, escola militar do Exército centenária, responsável pelos cursos corporativos de mais alto nível hierárquico da Força;
- Bom relacionamento com órgãos de fomento à Pesquisa e a Pós-Graduação;
- Estreita ligação com a coordenação de avaliação da Area 39 (Ciência política, Relações Internacionais e Defesa) da CAPES;
- Aproveitamento da capilaridade proporcionada pela presença nacional do Exército em prol da pesquisa e relações institucionais;
- Existência de estruturas do Exército com grande aderência as linhas de pesquisa do PPGCM;
- Proximidade geográfica das Escolas de Altos Estudos Militares e demais PPG das FA e ESG;
- Proximidade geográfica de diversas universidades públicas e privadas com cursos e/ou linhas de pesquisa na área de estudos de Defesa, proporciona do maior interação e possibilidade de captação de discentes para os PPGCM;
- Possibilidade de realização de intercâmbios, convênios, seminários, parcerias, cursos e simpósios com estabelecimentos de ensino civis e militares, nacionais e estrangeiros, bem como com órgãos de Forças Armadas de outros países;
- Sistematização junto ao CCOMSEx de processo de divulgação do conhecimento produzido pela ECEME, por meio do IMM;
- Existência de estrutura do MD em apoio à pesquisa e pós-graduação (DEPENS e IPC), especialmente no enlace com as agências de fomento nacionais (CAPES e CNPQ);
- Implantação de novos programas de fomento à pesquisa em áreas estratégicas por meio de termos cooperação MD/CNPQ /CAPES, como o PROPEX e o PRO-ESTRATÉGIA e Programa Álvaro Alberto;

- Possibilidade de participação em edital de fomento à Pesquisa da CADESM/DECEX (PROPESQUISA);
- Interesse por parte de estruturas do Exército e do MD na pesquisa e estudos conduzidos no âmbito do PPGCM;
- Alinhamento técnico e estrutural com a CADESM/DECEX;
- Interesse de Oficiais de Nações Amigas (ONA e OINA) para ingressar como alunos do PPGCM;
- Existência de Memorando de Entendimento acadêmico com IES estrangeiras;
- Possibilidade de fortalecimento na cooperação com outras instituições militares de ensino superior e pesquisa nacionais (EGN, ESG e UNIFA);
- Possibilidade de fortalecimento na cooperação e interação com as IES estrangeiras com memorando de entendimento acadêmico já firmado.
- Possibilidade do discente do PPGCM cursar disciplinas em outro programa do Sistema Nacional de Pesquisa e Pós-graduação;

b. Ameaças (T)

- Pouco conhecimento institucional no Exército das atividades acadêmicas conduzidas pela ECEME por meio do IMM;
- Ausência de massa crítica com a compreensão dos processos que envolvem as atividades de pesquisa e de pós-graduação, tanto na estrutura da linha de ensino militar bélico como nas estruturas de direção geral e de assessoria ao comando instituição;
- Entendimento e curva de aprendizado institucional sobre a atividade de pesquisa e pós-graduação ainda em desenvolvimento.
- Insuficiência dos mecanismos sistêmicos do Exército que contemplem a necessidade de mobilidade internacional de docentes e discentes do PPGCM;
- Baixa participação de docentes do PPGCM nos quadros de direção das associações de estudos relacionadas a área de avaliação de CP, RI & Defesa;
- Indexação Qualis do estrato superior de difícil acesso para a CMM;
- Limitado conhecimento pela comunidade acadêmica das peculiaridades do PPGCM;
- Elevada concorrência de outros PPG da área 39 da CAPES por ocasião da captação de discentes interessados nos assuntos de Defesa.

- Ampliação do número PPG na área de defesa, especialmente nas escolas militares de alto nível, podendo incorrer em sobreposição de esforços, perda de relevância e competição com outras IES, civis e militares por fomento à pesquisa de toda ordem.
- Dificuldade em se posicionar como uma estrutura pesquisa no âmbito dos estudos de Defesa e das Ciências Militares, especialmente no exterior, capaz de representar o Brasil ainda que conjuntamente com outras IES vinculadas ao Ministério da Defesa.

De posse do Diagnóstico Estratégico a interpretação da Matriz SWOT (Anexo B) permite avaliar, de forma integrada, a ação das forças presentes no cenário de análise do IMM, possibilitando o cruzamento dos pontos fortes e fracos, com as oportunidades e ameaças existentes nessa arquitetura, conforme figura que se segue:

Figura 11: Esquema de Matriz SWOT do Instituto Meira Mattos da ECEME.

MATRIZ SWOT Externa (Ambiente) Interna (Organização)		Ambiente externo	
		<u>Oportunidades (O)</u> Aspectos positivos do ambiente externo com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva do IMM.	<u>Ameaças (T)</u> Aspectos negativos do ambiente externo com potencial de fazer crescer a desvantagem competitiva do IMM.
Ambiente interno	<u>Pontos Fortes (S)</u> São vantagens estruturais controláveis pelo IMM que o favorece perante as oportunidades e ameaças no ambiente	Identificar as oportunidades correspondentes aos pontos forte do IMM. Essas estratégias são as mais fortes para serem empregadas	Identificar os pontos forte do IMM para reduzir as vulnerabilidades às ameaças externas.
	<u>Pontos Fracos (W)</u> São desvantagens estruturais controláveis pelo IMM que o desfavorecem perante as oportunidades e ameaças no ambiente.	Buscar superar as fraquezas verificadas em busca das oportunidades que se apresentam	Estabelecer estratégias de forma a reduzir a vulnerabilidade proporcionadas pelas fraquezas identificadas frente as ameaças externas. Plano de Defesa.

Fonte: Equipe de Planejamento e Gestão do IMM, 2018, adaptado do Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro (MEGP-EB).

10. VISÃO DE FUTURO PARA O IMM

A visão de futuro do IMM é ser um centro de excelência no meio acadêmico nacional e internacional, formando profissionais, civis e militares, e realizando pesquisas altamente qualificadas, no campo das Ciências Militares e nas áreas afetas à Defesa Nacional, fortalecendo a sinergia e a interação com a sociedade brasileira.

Da sua interpretação identifica-se como desdobramento para o PPGCM o seguinte:

1) Ensino moderno, em processo contínuo de evolução, utilizando-se de meios tecnologicamente avançados.

2) Ensino de pós-graduação reconhecido pela área acadêmica.

3) Polo de produção e difusão do conhecimento nas áreas de Defesa e das Ciências Militares.

4) Infraestrutura moderna e adequada ao ensino, à pesquisa e à doutrina.

5) Corpos Discente e Docente especializados e permanentemente capacitados.

6) Gestão moderna dos recursos em apoio ao ensino, à pesquisa e à doutrina.

7) Intercâmbio com escolas congêneres e entidades de ensino superior, civis e (ou) militares, nacionais ou estrangeiras.

8) Realização de pesquisas científicas de interesse para o Exército e para a Defesa Nacional.

9) Contribuição para o desenvolvimento da doutrina militar terrestre, conjunta e interagências.

11. MAPA ESTRATÉGICO

A seguir, segue o mapa estratégico, o qual permite visualizar, de forma integrada, a relação entre os processos do IMM e suas atividades transversais, interagindo com as linhas de esforço estabelecidas nesse planejamento, tendo como pressupostos as dimensões de avaliação estabelecidas pela CAPES.

MAPA ESTRATÉGICO DO IMM

Missão: Coordenar, orientar, desenvolver e disseminar a pesquisa científica, a pós-graduação e os estudos em Ciências Militares e Segurança & Defesa, criando oportunidades de pós-graduação para militares e civis nessas áreas, contribuindo para o aprimoramento dos cursos regulares da Escola e colaborando no desenvolvimento da capacitação de recursos humanos para do Exército Brasileiro e para a sociedade, promovendo o intercâmbio acadêmico com instituições do ensino superior civil e militar.



Visão de futuro: Ser um centro de excelência no meio acadêmico nacional e internacional, formando profissionais, civis e militares, e realizando pesquisas altamente qualificadas, no campo das Ciências Militares e nas áreas afetas à Defesa Nacional, fortalecendo a sinergia e a interação com a sociedade brasileira.

PROCESSOS

CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (PÓS-GRADUAÇÃO)

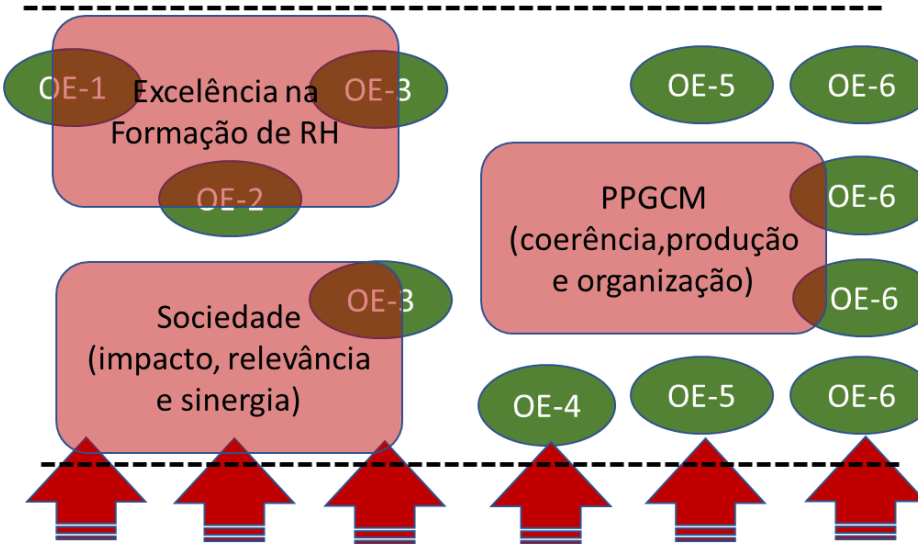
PESQUISA

GESTÃO DO CONHECIMENTO

ESTUDOS ESTRATÉGICOS

ATIVIDADES TRANSVERSAIS

PRÓ-REITORIA
GESTÃO ACADÊMICA
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS



LINHAS DE ESFORÇO

12. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

A seguir serão apresentados os Objetivos Estratégicos (OE) estabelecidos pelo IMM, consoantes com sua missão, com as diretrizes de planejamento expedidas pelo Cmt ECEME, e coerente com a análise do diagnóstico estratégico realizado. No mesmo sentido, também se busca o alinhamento de esforços no plano institucional, tendo por base o referencial estratégico apresentado e a visão de futuro desejada para o Instituto, além da coerência com os propósitos da ECEME, no âmbito do Exército e da Educação Nacional.

Destaca-se, ainda, que constituem parâmetros estratégicos no estabelecimento de tais objetivos, o estabelecido no Plano Estratégico do Exército (PEEx) organizado pelo Estado-Maior do Exército (EME), combinado com as orientações e documentos normativos da Diretoria de Avaliação (DAV)/CAPES e CADESM/DECEX.

Desta forma, foram estabelecidos 06 (seis) objetivos estratégicos (eixos prioritários) conforme discriminados na tabela abaixo:

OE	DESCRIÇÃO	APRESENTAÇÃO
OE/01	Consolidar e aperfeiçoar o Programa de Pesquisa e Pós-graduação em Ciências Militares (PPGCM).	Consolidar e aperfeiçoar os processos referentes aos cursos de mestrado acadêmico, doutorado acadêmico e pós-doutorado, no tocante a: seleção de novos alunos; gestão das atividades da secretaria acadêmica; estrutura do corpo docente; produção científica e técnica; orientação, defesas de teses e dissertações; atividades de internacionalização; e, capacitação do corpo docente.
OE/02	Organizar e incrementar e pesquisa científica na ECEME.	Organizar a pesquisa no âmbito dos cursos lato sensu e stricto sensu, buscando a integração acadêmica em prol do conhecimento em Segurança e Defesa Nacional.
OE/03	Incrementar o relacionamento com a sociedade, no âmbito do ensino e da pesquisa referente aos assuntos afetos a Segurança e Defesa Nacional.	Buscar de forma contínua e ininterrupta o relacionamento com a sociedade, em especial nos assuntos referentes aos Estudos de Segurança e Defesa, realizando e participando de instrumentos de parcerias conjuntas, projetos de pesquisa interinstitucionais, eventos científicos e outras atividades ligadas ao ensino e a pesquisa.
OE/04	Promover o conhecimento referente aos Estudos Estratégicos em áreas de interesse da Segurança e Defesa Nacional.	Organizar e promover de forma integrada a realização de Estudos Estratégicos em áreas de interesse da Segurança e Defesa Nacional, por meio de metodologia própria, valendo-se dos recursos humanos disponíveis na ECEME e contando com colaboradores externos.
OE/05	Realizar a gestão do conhecimento na ECEME.	Gerenciar o conhecimento produzido e disponibilizado na ECEME, nos seus cursos <i>Lato e Stricto Sensu</i> , por meio de acervo físico e digital, em plataformas/sistemas web e por meio de publicações bibliográficas (científicas e técnicas).

OE/06	Aperfeiçoar a infraestrutura e o fomento para as atividades de pesquisa e pós-graduação.	Promover sistemática e continuamente as melhores condições possíveis para o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação, com foco na infraestrutura para docentes e discentes e no fomento à atividade de pós-graduação.
-------	--	---

13. QUADRO RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

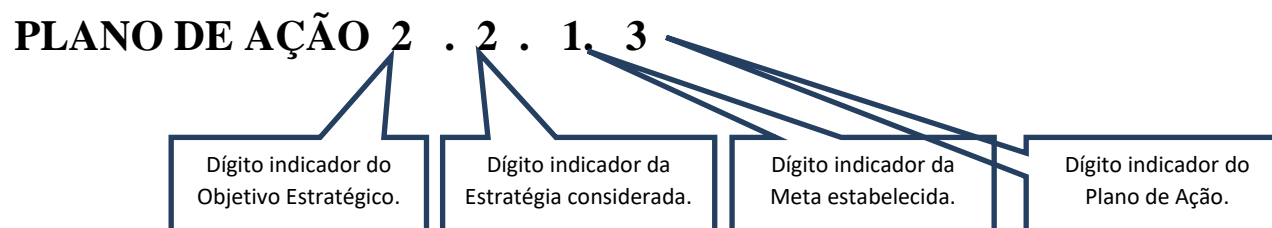
A seguir será apresentado o quadro resumo do Planejamento Estratégico do IMM contendo, além dos objetivos e fatores críticos do sucesso elencados anteriormente, as estratégias, metas e indicadores de desempenho que balizam as ações e tensionam alcançar os objetivos propostos. Adicionalmente foram inseridas também, na coluna “Planos de Ação” algumas ideias norteadoras a elaboração dos do 5W2H, que será apensado a este plano. Desta forma, seguem algumas observações sobre a identificação dos Objetivos, Estratégias, Metas e Planos de Ação:

1 - Os números identificadores das Metas foram elaborados da seguinte forma:



Assim, a numeração 2.2.1 indica a 1ª Meta estabelecido para a 2ª Estratégia definida para o 2º Objetivo Estratégico do Plano.

2 - Os números identificadores dos Planos de Ação foram elaborados da seguinte forma:



Assim, a numeração 2.2.1.3 indica o 1º Plano de Ação definido para a 1ª Meta estabelecida para a 2ª Estratégia definida para o 2º Objetivo Estratégico do Plano.

OE/01 - Consolidar e aperfeiçoar o PPGCM.

Consolidar e aperfeiçoar os processos referentes aos cursos de mestrado acadêmico, doutorado acadêmico e pós-doutorado, no tocante a: seleção de novos alunos; gestão das atividades da secretaria acadêmica; estrutura do corpo docente; produção científica e técnica; orientação, defesas de teses e dissertações; atividades de internacionalização; e, capacitação do corpo docente.

FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)
<p>a. Manutenção do fomento institucional do Exército e das agências de educação e pesquisa.</p>	<p>1.1 - Ampliar, de forma qualificada, o universo de candidatos para seleção de novos alunos.</p>	<p>1.1.1 - Aumentar, proporcionalmente, a relação candidato/vaga (RCV) nos processos seletivos, respeitando os universos de militares do CAEM e de ampla concorrência (civis e militares) até atingir uma relação de 5 candidatos para cada 01 vaga em ambos os universos, considerando curto, médio e longo prazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RCV 3x1 nos dois primeiros anos; - RCV 4x1 no terceiro ano; - RCV 5x1 no quarto ano; 	<p>1.1.1.1- Realizar divulgação regional, nacional e internacional do PPGCM por meio da realização das “Escola de Defesa” para todos os públicos de interesse do PPGCM, das redes e mídias sociais, em IES parceiras, e outras iniciativas de divulgação e captação de potenciais discentes do Programa.</p>
		<p>1.1.2 - Aumentar a oferta de bolsas de estudo (BE) nos diversos cursos do PPGCM, na proporção de 30% para o mestrado, 40% para o doutorado e 20% para o pós-doutorado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrever discentes em programas de bolsas de estudo até 2024 na proporção de até 30% de BE no Me; 40% de BE no Do e 20 % de BE no PD. 	<p>1.1.2.1- Realizar planejamento de captação e gestão de bolsas de estudo (BE) por meio de agências de fomento e projetos de pesquisa para atender as demandas do PPGCM.</p>
<p>b. Manter no IMM/ECEME autonomia e regularidade na gestão do PPGCM, em consonância</p>	<p>1.2 - Priorizar o processo seletivo para assuntos centrais às linhas de pesquisa do PPGCM.</p>	<p>1.2.1- Estabelecer no edital de seleção ao PPGCM, os assuntos prioritários a serem mais valorizados;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação anual dos Editais de Seleção ao PPGCM contemplando a valorização dos assuntos prioritários. 	<p>1.2.1.1- Identificar o percentual de aderência da pesquisa realizada pelos discentes às linhas de pesquisa do PPGCM e, quando necessário incrementar o fomento aos assuntos prioritários.</p>

<p>diretrizes do DECEX, alinhado com o PEEEx e demais documentos de Defesa.</p>	<p>1.2 - Priorizar o processo seletivo para assuntos centrais às linhas de pesquisa do PPGCM. (continuação)</p>	<p>1.2.2 - Ofertar bolsas de estudos (BE) vinculadas a projetos de pesquisa já em andamento e alinhados com os assuntos centrais das Linhas de Pesquisa do PPGCM, na proporção de 01 BE (Me ou Do ou PD) para cada Projeto de Pesquisa.</p>	<p>- Oferta anual de 01 BE para cada projeto de pesquisa em andamento.</p>	<p>1.2.2.1 - Realizar a captação, reserva e gestão de BE vinculadas a Projetos de Pesquisa</p>
<p>c. Ter suporte em fomento e consultoria técnica destinada à gestão acadêmica</p>	<p>1.3 - Aperfeiçoar a capacidade de gestão da Secretaria Acadêmica.</p>	<p>1.3.1 - Dotar a Secretaria de Recursos Humanos e estrutura capazes de efetuar a gestão de uma secretaria acadêmica.</p>	<p>- Contratar uma Secretária acadêmica (Jan 2021) - Contratar duas Auxiliares de secretaria (Jan e Jul 2021)</p>	<p>1.3.1.1- Planejar em projeto de fomento específico a disponibilização de recursos humanos para a secretaria.</p>
		<p>1.3.2 - Dotar a Secretaria Acadêmica de meios de TI com a capacidade de acompanhamento dos egressos do PPGCM, por meio de sistema específico (ALUMNI)</p>	<p>- Adquirir/desenvolver, gerenciar e implantar sistema de controle de egressos até setembro 2021 (ALUMNI)</p>	<p>1.3.2.1- Planejar em projeto de fomento específico ações que disponibilizem um sistema de acompanhamento de egressos. (ALUMNI)</p>
		<p>1.3.3 - Dotar a Secretaria Acadêmica de Meios de TI para a gestão dos discentes, docentes, disciplinas, produção do conhecimento e demais processos de secretaria por meio de sistema específico.</p>	<p>- Adquirir/desenvolver, gerenciar e implantar sistema de controle de discentes e docentes até julho 2021 (SIGA)</p>	<p>1.3.3.1- Planejar em projeto de fomento específico ações que disponibilizem sistema de controle de discentes e docentes (SIGA)</p>
		<p>1.3.4 - Realizar avaliação de processos de gestão acadêmica conduzida pela Secretaria por meio de consultoria externa.</p>	<p>- Realizar 02 Avaliações de processos da gestão acadêmica: até 2022 e 2024.</p>	<p>1.3.4.1- Planejar em projeto de fomento específico uma consultoria técnica para avaliação da gestão acadêmica e capacitação de RH de secretaria.</p>

d. Fazer e manter o PPGCM atrativo para a atividade docente e para a carreira do magistério superior	1.4 - Aperfeiçoar e consolidar o corpo docente do PPGCM.	1.4.1 - Estabelecer as regras para credenciamento e descredenciamento de docentes do PPGCM.	- Publicar o Plano de Credenciamento e descredenciamento de docentes do PPGCM até o final do primeiro semestre de 2021.	<p>1.4.1.1 – Elaborar e implantar o Plano de credenciamento e descredenciamento de docentes do PPGCM, contemplando aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio da distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do PPGCM. • Manutenção da estabilidade do corpo docente no quadriênio. • Equilíbrio na distribuição de projetos, disciplinas e docentes entre as diferentes linhas de pesquisas. • Manutenção do percentual de bolsistas produtividade CNPq (PQ e PQ-1) entre Docentes Permanentes (DPs), observando que a proporção de bolsistas PQ deve superior a 20% dos DPs. • Manutenção, no mínimo, 18 DPs no PPGFCM, sendo desejável 08 DPs vinculados no curso de Mestrado (ME) e 10 DPs vinculados no curso de Doutorado (DO). • Manutenção de 70% do Corpo Docente composto por Docentes Permanentes (DP) com dedicação exclusiva à ECEME, sendo ao menos 20 hs semanais dedicadas ao PPGCM (Orientação, disciplina, gestão, etc).
		1.4.2 – Dispor e manter de capacidade de captação de docentes por meio de projeto específico e através de termo de cessão formal de docente (TCFD) ao abrigo de Acordos de Cooperação com outra IES.	- Dispor e manter até 6 docentes por meio de projeto de fomento específico. (05 em Abr 21; 01 em Jul 21)	1.4.2.1 - Planejar em projeto de fomento específico a disponibilização de recursos humanos em docência do nível superior. junto a Seção de Tecnologia da Informação (STI) da ECEME a elaboração e gestão da página do PPGCM.
			- Dispor e manter de até 4 docentes por meio de TCFD (Jul 21).	1.4.2.2 - Contemplar em Acordos de Cooperação com a UFRGS e UFPE e a possibilidade de Termo de Cessão Formal de Docente (TCFD) ao PPGCM.

e. Ter as condições necessárias para produção de conhecimento de qualidade e inovador	1.5 - Incrementar a produção técnica e científica dos corpos docente e discente.	1.5.1- Elevar a publicação docente e discente a patamares mais competitivos.	- Elevar o índice IPQ-r e IPQ-l em 10% ao ano	<p>1.5.1.1 – Elaborar e implantar um Política de Incentivo de Publicações dos docentes do PPGCM, de amplitude quadrienal, contemplando aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estímulo a publicação per capita docente no estrato superior QUALIS (A1, A2, B1 e L3 e L4), uma vez que tais publicações perfazem 35% da nota da avaliação, o que irá ampliar os índices IPQ-r e IPQ-l⁹. • Incentivo as participações técnicas qualificadas por docente permanente (relatórios para instituições públicas, comissões técnicas, conselhos, pareceres etc). • Estímulo à produção docente em coautoria, visando atingir a dispersão de publicações pelos docentes e a correspondência entre orientações e produtividade acadêmica.
		1.5.2- Participação docente e discente em trabalhos técnicos qualificados para setores públicos e privados com aderência às linhas de pesquisa do PPGCM.	- Elevar o índice de publicações técnicas em 10% ao ano.	
		1.5.3 - Participação de discentes com trabalhos em eventos científicos nacionais com aderência à área de Defesa e as Ciências Militares.	- Ter no mínimo 40% do efetivo discente com trabalhos aprovados para eventos científicos nacionais no quadriênio.	
		1.5.4 - Participação de discentes com trabalhos em eventos científicos internacionais com aderência à área de Defesa e as Ciências Militares.	- Ter no mínimo 30% do efetivo discente com trabalhos aprovados para eventos científicos internacionais no quadriênio.	
				<p>1.5.3.1 – Elaborar e implantar um Política de Incentivo de Publicações discente do PPGCM, de amplitude quadrienal, contemplando aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estímulo a participação discente em eventos científicos nacionais e internacionais. • Aumentar e estimular a produção de artigos qualificados no corpo discente; • Promover minicursos e workshop sobre técnicas de submissão e publicação em periódicos científicos.

⁹ IPQ-R – Índice de Publicação Qualificada e Revistas; IPQ-l – índice de Publicação Qualificada em Livros.

		<p>1.5.5 – Buscar elevar o impacto de caráter inovador do conhecimento produzido, em especial para as Ciências Militares e nos estudos de Defesa com amplitude regional, nacional e internacional.</p>	<p>- Obter uma taxa de 20% da produção intelectual do Programa com perfil inovador, seja ele acadêmico ou técnico.</p>	<p>1.5.5.1 – Intensificar a busca de originalidade na produção intelectual docente e discente apoiada em métricas de avaliação nos processos seletivos para os cursos do PPGCM, em pesquisa de qualidade e profundidade proporcionada por projetos interinstitucionais com fomento e, por meio de orientações pedagógicas sistêmicas e específicas aos corpos docente e discente do Programa. Tensiona-se desenvolver trabalhos bibliográficos, tecnológicos de elevado potencial de inovação, notadamente em áreas de fronteira do conhecimento (Cibernética, Inteligência artificial, Covid, etc).</p>
<p>f. Continuidade e comprometimento com o planejamento das políticas estruturais estabelecidas.</p>	<p>1.6 - Desenvolver parâmetros de eficiência e qualidade nas atividades de orientação, defesas de teses e dissertações e supervisões de estágio pós-doutoral.</p>	<p>1.6.1 - Buscar o equilíbrio nas atividades de formação (aulas e orientações) e pesquisa entre os docentes do PPGCM.</p>	<p>- Elevar para 1x1 a relação de teses e dissertações concluídas no quadriênio por docente permanente do PPGCM</p> <p>- Manter em até XX o coeficiente de variação da distribuição de trabalho de orientação</p> <p>- Distribuir as disciplinas pelos docentes permanentes do PPGCM de modo a contemplar no mínimo 1 disciplina por docente no quadriênio.</p> <p>- Manter em até XX o coeficiente de variação da</p>	<p>1.6.1.1- Elaborar e implantar um Política de Distribuição de Orientação e Disciplinas aos docentes do PPGCM, de amplitude quadrienal, contemplando aspectos de avaliação da CAPES e da CADESM, dentre os quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequar a quantidade de teses e dissertações defendidas à dimensão do corpo discente, mantendo alto nível de aproveitamento; • Proporcionar a adequada distribuição das orientações de teses e dissertações, em relação aos docentes do PPGCM; • Formar mestres e doutores bolsistas, segundo critérios de eficiência temporal. • Manter relação média de orientandos por docente permanente situada no intervalo entre 3 e 8 ($\geq 3 \leq 8$), com no máximo 10% de docentes sem orientação ($\leq 10\% DP = 0$) e nenhum docente com mais de 8 orientandos (≥ 8 orientação = 0 DP). • Manter número de orientandos superior a 3 por docente permanente e inferior a 8 • Buscar a distribuição equitativa de orientações concluídas entre Orientadores. • Evitar esforços para não atrasar as defesas de teses e dissertações e, assim, garantir bons índices ITE (número de teses concluídas no período em relação ao número médio de alunos de doutorado no

			distribuição de oferta disciplinas.	mesmo período) e IDI (relação entre o número de dissertações defendidas no quadriênio pelo número médio de alunos de mestrado no período). <ul style="list-style-type: none"> Propor ações para ampliar os índices IDO, que é o número de Teses concluídas em relação ao número docentes permanentes (por ano) e o IME, que é a relação entre o número de dissertações defendidas no quadriênio pelo número médio de docentes permanentes no período.
f. Continuidade e comprometimento com o planejamento das políticas estruturais estabelecidas.	1.6 - Desenvolver parâmetros de eficiência e qualidade nas atividades de orientação, defesas de teses, dissertações e supervisões de estágio pós-doutoral. (continuação)	1.6.2 - Participação discente em Prêmios de Melhor Tese/Dissertação, conferidos CAPES, ANPOCS, MD, Associações Científicas nacionais e internacionais.	- Ter ao menos 01 discente representando o PPGCM em cada edição de concurso realizado no quadriênio	1.6.2.1- Inserir, anualmente, no Plano Geral de Pesquisa Científica da ECEME e Manual do Aluno do PPGCM instrumentos de incentivo aos discentes participantes dos concursos.
		1.6.3 - Aprimorar o processo didático e dos resultados pedagógicos por meio do emprego obrigatório do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) em todos os cursos e disciplinas, bem como sistematizar a avaliação das disciplinas pelos discentes.	- Possuir até 80% das disciplinas oferecidas no quadriênio inseridas no AVA. - Realizar a avaliação de até 30% disciplinas por ano??	1.6.3.1- Inserir no RIPG da ECEME e nos documentos normativos do PPGCM a necessidade de implantação das disciplinas e utilização do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) pelos docentes do programa, contemplando a disponibilização de material didático eletrônico, compartilhamento de documentos, fóruns de debates, plantão de dúvidas, avaliações instantâneas, controle de número de acessos e outras possibilidades. Implementar, via Portal de sistemas da ECEME, um módulo de avaliação de disciplinas do PPGCM por parte dos discentes. Planejar e realizar, periodicamente um fórum de debates de boas práticas no AVA para o colegiado do PPGCM.
		1.6.4 - Fomentar nos Editais de Seleção do PPGCM os assuntos de interesse afetos as suas linhas de pesquisa, e, dentro desses, aqueles mais valorizados de acordo com a agenda de pesquisa em desenvolvimento no programa.	- Publicar, anualmente, edital de seleção do PPGCM com a valorização dos assuntos escolhidos.	1.6.4.1 - Estabelecer critérios de escolha para valorização de assuntos prioritários, respeitando aqueles atinentes as linhas de pesquisa do PPGCM, aos que possuam aderência aos Projetos de Pesquisa em andamento e aos grupos de Pesquisa estabelecidos na Escola.

<p>g. Compreensão institucional (Exército) das peculiaridades que envolvem a internacionalização do PPGCM/IMM e a sua necessidade de apoio sistêmico a esse propósito.</p> <p>h. Aumentar a capacidade de captação de fomento para Internacionalização.</p>	<p>1.7 - Incrementar o nível de internacionalização.</p>	<p>1.7.1 - Estabelecer e manter memorandos de entendimento de cooperação internacional com IES estrangeiras.</p>	<p>- Estabelecer/manter MOU com 05 IES estrangeiras no quadriênio.</p>	<p>1.7.1.1 - Elaborar e implantar um Plano de Internacionalização do PPGCM/IMM contemplando, dentre outros, os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com instituições de excelência internacional e liderança internacional na Área de Ciência Política, Relações Internacionais e Estudos de Defesa. • Iniciativas de cooperação internacional com instituições situadas no entorno estratégico. • Agenda de pesquisa com pesquisadores internacionais; • Redes internacionais de pesquisa. • Mobilidade acadêmica de docentes e discentes. • Doutorado sanduiche no exterior. • Pós-doutoramento no exterior para docentes do PPGCM e egressos. • Alunos estrangeiros nos cursos de Mestrado e Doutorado. • Necessidade/dimensão de recursos (estimativa).
		<p>1.7.2 - Desenvolver projetos de pesquisa com financiamento internacional.</p>	<p>- Participar em no mínimo 01 projeto de pesquisa com financiamento internacional no quadriênio.</p>	
		<p>1.7.3 - Atrair pesquisadores estrangeiros para pesquisa, produção de conhecimento e docência.</p>	<p>- Receber no mínimo 05 professores visitantes estrangeiros no quadriênio.</p>	
		<p>1.7.4 - Participar em rede de pesquisa internacional.</p>	<p>- Estabelecer enlacs em rede de pesquisa internacional com pelo menos 02 Grupos de Pesquisa.</p>	
		<p>1.7.5 - Proporcionar a mobilidade acadêmica a docentes e discentes.</p>	<p>- Promover a participação de docentes (15x) e discentes (20x) em eventos internacionais no quadriênio.</p>	
		<p>1.7.6 – Proporcionar a capacitação em doutorado sanduiche no exterior para discentes do PPGCM.</p>	<p>- Índice de no mínimo 20% em cada turma de doutorado</p>	
		<p>1.7.7 - Participar em comitês, conselhos e a atividades acadêmicas técnico-profissionais no exterior.</p>	<p>- Participação de docentes em 10 comitês, conselhos ou atividades acadêmicas no quadriênio.</p>	

i. Disponibilidade de recursos e agenda do docente.	1.8 - Adotar um programa de capacitação docente.	1.8.1 - Realização de pós-doutorado no país ou no exterior.	- 04 Docentes no quadriênio.	1.8.1.1 - Realizar planejamento para capacitação do corpo docente no país e no exterior.
f. Continuidade e comprometimento com o planejamento das políticas estruturais estabelecidas	1.9 - Fortalecer a base conceitual e estrutural e do programa.	1.9.1 - Verificar a coerência, consistência e abrangência da proposta do PPGCM, especialmente a articulação, aderência e atualização da área de concentração Defesa Nacional, das linhas de pesquisa de Estudos da Paz e da Guerra e Gestão de Defesa, dos projetos em andamento e da proposta curricular do Programa.	- Realizar a verificação em periodicidade anual, registrando em ata da reunião de Colegiado do PPGCM e em documento de Autoavaliação.	1.9.1.1 - Realizar reunião anual do Colegiado contemplando a verificação da base conceitual do PPGCM, registrando em ata e em documento de autoavaliação, com foco, dentre outros, nos seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento e coerência existentes entre o desenho do programa (área de concentração / linhas de pesquisa / estrutura curricular), o perfil do corpo docente e os resultados estabelecidos (projetos de pesquisa / disciplinas oferecidas no período, produção acadêmica e articulação com Grupos de Pesquisa existentes). Atenção especial para a oferta de disciplinas de pesquisa e de caráter metodológico do Programa • Coerência dos trabalhos de teses e dissertações concluídos com a proposta do programa. • Adequação da estrutura curricular, quantidade das disciplinas oferecidas no quadriênio à luz do tamanho do Corpo Docente e do Corpo Discente, consistência das ementas para refletir avanços recentes e atualização bibliográfica.
j. Compreensão das peculiaridades das atividades de pesquisa em pós-graduação stricto sensu.		1.9.2 - Verificar se infraestrutura disponível para as atividades propostas do PPGCM é adequada e suficiente.	Realizar, anualmente, relatório a ser encaminhado ao Cmdo da Escola verificando a suficiência, quantidade e qualidade da infraestrutura instalada na Escola em apoio as atividades do PPGCM, propondo soluções em curto, médio e longo prazos.	1.9.2.2 - Elaborar relatório avaliando, dentre outros, os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de gabinetes para docentes x número de docentes; • Quantidade de Laboratórios de pesquisa x número de alunos; • Quantidade de estações com acesso a base de periódicos com uma relação de 5 alunos para cada estação; • Representatividade das bibliografias adotadas nas disciplinas existente base de dados da Biblioteca com capacidade de atender os usuários; • Existência e adequação de espaços multiusuários para interações de grupos de pesquisa; • Qualidade e disponibilidade de instalações físicas para o ensino, a pesquisa e a administração (salas,

				<p>auditórios etc.);</p> <ul style="list-style-type: none">• Condições oferecidas para pesquisa de campo;• Infraestrutura e recursos de informática, computadores, softwares, redes e acesso a rede mundial de computadores; e• Acesso a portais, bibliotecas virtuais e bases de dados (nacionais e internacionais).
--	--	--	--	---

OE/02 - Organizar e incrementar a pesquisa científica na ECEME.

Organizar a pesquisa no âmbito dos cursos lato sensu e stricto sensu, buscando a integração acadêmica em prol do conhecimento em Segurança e Defesa Nacional.

FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)
I. Conscientização da importância da pesquisa para a produção de conhecimento.	2.1 - Proporcionar a interação de todos os setores da ECEME no âmbito da pesquisa.	2.1.1 - Estabelecer os pontos de contato, relacionamento e aderência da pesquisa realizada pelos diversos atores no âmbito da ECEME (lato sensu e stricto sensu).	- Elaborar e publicizar a arquitetura de pesquisa da ECEME.	2.1.1.1 – Elaborar e publicizar a arquitetura de pesquisa da Escola inserindo-a no Plano Geral de Pesquisa Científica da ECEME, coordenando com outras ações: <ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de Integração Acadêmica; • Reuniões dos Grupos de Estudo • Reuniões dos Grupos de Pesquisa • Abordagem do assunto no ESTAP e ESTAP/continuado
m. Adequação da agenda de pesquisa docente às LP do PPGCM.	2.2 - Organizar e desenvolver a pesquisa em seu mais alto grau de complexidade (<i>stricto sensu</i>) em Grupos de Pesquisa.	2.2.1 - Estabelecer e organizar os Grupos de Pesquisa conforme a maturidade instalada para a agenda de pesquisa.	- 06 de grupos de pesquisa registrados e certificados no Diretório de Grupos do CNPQ no quadriênio	2.2.1.1 - Criar Grupos de Pesquisa de acordo com a maturidade da agenda de pesquisa; auditar os grupos de pesquisa existentes e as possibilidades de melhorias e expansão de suas atividades. Incentivar o estabelecimento de Redes de Pesquisa.
n. Adequação da agenda de pesquisa docente às LP do PPGCM.	2.3 - Desenvolver projetos de pesquisa interinstitucionais coerentes com as linhas de pesquisa de Estudos da Paz e da Guerra e de Gestão, Inovação e Indústria de Defesa.	2.3.1- Submeter ou conduzir projetos de pesquisa ao abrigo de editais de agências de fomento.	- Submeter ou conduzir 06 projetos de pesquisa no quadriênio.	2.3.1.1 - Desenvolver projetos de pesquisa (interinstitucionais e individuais) com os docentes do PPGCM, que possuam aderência a produção intelectual de cada docente permanente e à proposta do programa, considerando a área de concentração de Defesa Nacional e as suas linhas de pesquisa (EPG e GD).
o. Alinhamento entre as pesquisas desenvolvidas e os interesses da Força;	2.4 - Estabelecer Grupos de Estudo organizados por temáticas de assuntos prioritários relacionados as linhas de pesquisa no âmbito dos cursos Lato Sensu.	2.4.1 - Constituir Grupos de Estudo voltados para atividades de pesquisa com forte aderência e interesse doutrinário.	- Organizar e conduzir anualmente ao menos 10 Grupos de Estudo no âmbito dos cursos de especialização (<i>Lato sensu</i>)	2.4.1.1. Elaborar o Plano de Integração Acadêmica contemplando, dentre outros, aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • As áreas temáticas prioritárias, de acordo com os temas em desenvolvimento pelos alunos dos cursos lato sensu. • A constituição dos Grupos de Estudo • A designação de instrutores para as coordenações de cada Grupo de Estudo. • A visualização de aderência com as áreas temáticas do OMPV e com os Grupos de Pesquisa existentes na Escola.

OE/03 - Incrementar o relacionamento com a sociedade, no âmbito do ensino e da pesquisa referente aos assuntos afetos a Segurança e Defesa Nacional.

Buscar de forma contínua e ininterrupta o relacionamento com a sociedade, em especial nos assuntos referentes aos Estudos de Segurança e Defesa, realizando e participando de instrumentos de parcerias conjuntos, projetos de pesquisa interinstitucionais, eventos científicos e outras atividades ligadas ao ensino e a pesquisa.

FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)
<p>p. Interação com instituições de ensino superior e centros de pesquisa e estudos, civis e militares, nacionais ou estrangeiros.</p>	<p>3.1 - Buscar a inserção do IMM, em especial do PPGCM, em redes de pesquisa, comitês e comissões de natureza acadêmica e técnica, em nível local, regional e internacional.</p>	<p>3.1.1 – Desenvolvimento e manutenção de parcerias com Instituições de Ensino Superior (IES) e Centros de pesquisa e estudos estratégicos, civis e militares, nacionais e estrangeiras, nas áreas de interesse da Segurança e da Defesa.</p>	<p>- Quantidade de Instrumentos de Parceria (Acordo de Cooperação) com IES e Centros de pesquisa e estudos estratégicos nacionais.</p> <p>- Quantidade de Instrumentos de Parceria (Memorando de Entendimento) com IES e Centros de pesquisa e de estudos estratégicos internacionais.</p>	<p>3.1.1.1 - Realizar ações de interesse mútuo no campo acadêmico e técnico, buscando a complementariedade de capacidades existentes em cada instituição. Devem ser considerados, dentre outros, os seguintes aspectos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar, conjuntamente com as IES e Centros parceiras as ações de interesse mútuo. - Estabelecer um plano de trabalho para cada parceria. - Buscar complementariedade de ações com a participação em redes de pesquisa, de inovação e de apoio a políticas públicas em nível local e/ou regional e/ou nacional, participação em comitês de agências de fomento - Submeter às autoridades representantes das partes interessadas o Instrumento de parceria adequado para análise e deliberação institucional e jurídica. - Publicação em DOU do Instrumento de parceria ou outra forma de registro e oficialização. - Firmar e desenvolver e consolidar Acordos de Cooperação com IES nacionais (USP, UFRR, UFRJ, UFPE, UFRGS, UFSM, CEBRI, UNIFA, CEEEx, EPEX, Com D Ciber, etc). - Firmar e desenvolver e consolidar Memorandos de Entendimento com IES estrangeiras (KCL, UCM, NDU, CID, ESPE, ANEPE, etc)

	<p>3.1 - Buscar a inserção do IMM, em especial do PPGCM, em redes de pesquisa, comitês e comissões de natureza acadêmica e técnica, em nível local, regional e internacional. (continuação)</p>	<p>3.1.2 - Participar com os docentes do PPGCM de comitês científicos em atividades e organizações de eventos acadêmicos, bem como de diretorias/comissões de entidades de pesquisa e estudos estratégicos.</p>	<p>- Quantidade e qualificação das participações de docentes do PPGCM no quadriênio</p>	<p>3.1.2.1 - Realizar prospecção das possibilidades de participação de docentes do PPGCM em comitês científicos, em atividades de gestão e organizações de eventos acadêmicos, bem como de diretorias/comissões de entidades de pesquisa e estudos estratégicos, proporcionando as melhores condições de incentivo e suporte institucional.</p>
<p>q. Ampla participação das estruturas de comunicação social da Escola, do Exército, da Defesa e redes sociais.</p>	<p>3.2 - Proporcionar a visibilidade do trabalho do IMM, em especial do PPGCM disponível para os públicos interno da ECEME, do Exército, da Defesa e da Sociedade.</p>	<p>3.2.1 - Organizar e manter uma página eletrônica do PPGCM na internet</p>	<p>- Dispor de nova página do PPGCM e gerenciar sua atualização a partir de agosto 2021.</p> <p>- Possuir página na internet atualizada.</p>	<p>3.2.1.1 - Planejar em projeto de fomento específico disponibilização de recursos humanos capazes de organizar junto a Seção de Tecnologia da Informação (STI) da ECEME a elaboração e gestão da página do PPGCM com a disponibilidade de informações detalhadas do programa, contendo o perfil discente e docente, agenda de pesquisa bem como a produção de conhecimento realizada, contemplando a possibilidade de interação com interessados e disponibilidade de informações básicas em inglês e espanhol.</p>
		<p>3.2.2 - Construir e manter redes sociais autorizadas pelo Cmdo do Exército, para divulgar e interagir com a sociedade sobre o IMM e as atividades do PPGCM.</p>	<p>- Possuir redes sociais em funcionamento e quantidade de seguidores em perspectiva comparada a outras redes afins.</p>	<p>3.2.2.1 - Estabelecer e manter mídias sociais nas plataformas do Facebook e Instagram com a finalidade de divulgar as principais atividades e aspectos de interesse da sociedade, especialmente da comunidade acadêmica de Defesa, proporcionando uma interface atual e dinâmica.</p>
		<p>3.2.3 - Elaborar produtos de divulgação do IMM, suas capacidades e processos, contemplando oportunidades de interação com a área de Defesa e sociedade.</p>	<p>- Divulgações do portfólio de publicações da ECEME (chamada de artigos e publicações, considerando a periodicidade de cada produto).</p> <p>- Divulgações dos Ciclos de Estudos Estratégicos e atividades afins.</p> <p>- Divulgações do OMPV e seus produtos publicados.</p>	<p>3.2.3.1 - Elaborar produtos e estratégias de divulgação do conhecimento e de atividades relevantes realizadas pela ECEME, por meio do IMM, contemplando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portifólio de publicações da ECEME (revista Coleção Meira Mattos, Revista A defesa Nacional, PADECEME e outros); • Ciclos de Estudos Estratégicos, Viagem de Estudos Estratégicos e eventos afins; • Produtos do OMPV • Resultados da pesquisa e de performance de docentes e discentes; <p>Para isso, realizar um enlace sistêmico por meio do RESISCOMSEx e da estrutura do Ministério da Defesa além mídias sociais corporativas e redes sociais.</p>

<p>f. Continuidade e comprometimento com o planejamento das políticas estruturais estabelecidas.</p>	<p>3.3 - Proporcionar impacto econômico, social e cultural na sociedade</p>	<p>3.3.1 - Contribuir para políticas públicas e conhecimentos específicos na área de Defesa e Segurança.</p>	<p>- Quantidade de produção intelectual de cunho científico e técnico que contribua para o setor de Defesa e Segurança.</p>	<p>3.3.1.1 - Intensificar a aproximação com os setores de interesse do Exército (CEEEEx, COTER, COM D Ciber e EPEEx) e da Defesa (demais Forças Armadas, Base industrial de Defesa, Ciência Tecnologia e Inovação, Segurança Pública, etc) identificando demandas existentes que possam ser atendidas por meio da pesquisa e trabalhos técnicos.</p>
		<p>3.3.2 - Valorizar a contribuição social ofertada pelos egressos do PPGCM, a estatura profissional atingida, o impacto no avanço do conhecimento por meio de publicações ou outras produções intelectuais.</p>	<p>- Quantidade de egressos em colocação de destaque na sociedade, e em sua área de atuação. - Produção intelectual, acadêmica e performance profissional dos egressos.</p>	<p>3.3.2.1 - Estabelecer um programa de incentivo acadêmico e profissional no acompanhamento de egressos, com foco no impacto do desenvolvimento social, econômico e cultural, evidenciando e relevância econômica e social da formação do discente do PPGCM para seu desenvolvimento e para a sociedade.</p>

OE/04 - Promover o conhecimento referente aos Estudos Estratégicos em áreas de interesse da Segurança e Defesa Nacional.

Organizar e promover de forma integrada a realização de Estudos Estratégicos em áreas de interesse da Segurança e Defesa Nacional, por meio de metodologia própria, valendo-se dos recursos humanos disponíveis na ECEME e contando com colaboradores externos.

FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)
<p>r. Estímulo à produção de conhecimento com perspectiva estratégica aos corpos docente e discente da Escola</p>	<p>4.1 - Realizar acompanhamento da conjuntura por meio de estudos e análises, em assuntos de interesse distribuídos por áreas temáticas previamente estabelecidas.</p>	<p>4.1.1 - Dinamizar o Observatório Militar da Praia Vermelha (OMPV)</p>	<p>- Realizar, pelo menos, 04 atualizações por ano em cada área temática do OMPV, em continuidade aos assuntos já em desenvolvimento ou em assuntos novos, de acordo com a observação da conjuntura.</p>	<p>4.1.1.1 - Fazer do OMPV um instrumento integrador da produção e divulgação de conhecimento, de forma oportuna e tempestiva, em prol do Exército e dos Estudos de Defesa. Para isso, estabelecer um plano de ação com as diretrizes e coordenações necessárias por meio de Ordem de Serviço fragmentária ao Projeto do OMPV, contemplando, dentre outras, as seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar uma rotina sistêmica de atualização do OMPV, por meio da produção de conhecimento das equipes de cada Área temática, reforçada por pesquisadores colaboradores. • Produzir mapas e infográficos próprios com apoio cartográfico e de TIC; • Dinamizar o acesso remoto para cada Área Temática, permitindo maior tempestividade nas publicações; • Realizar ações buscando a captação de colaboradores, aproveitando as relações institucionais existentes. • Disponibilizar, por meio de projeto específico, de 01 profissional de TI e 01 cartógrafo na equipe de coordenação técnica do OMPV.
<p>s. Disponibilidade de recursos financeiros para as atividades.</p>	<p>4.2 - Integrar o Ciclo de Estudos Estratégicos (CEE) com as atividades de pesquisa em desenvolvimento na Escola</p>	<p>4.2.1 - Realizar CEE em coordenação com assuntos investigados nos PI (CPEAEx e CAEM) ou, ainda, com Projetos de Pesquisa em desenvolvimento na Escola e áreas temáticas do OMPV.</p>	<p>- Realizar 02 CEE por ano</p>	<p>4.2.1.1 - Estabelecer em A-1, na diretriz do Cmt da ECEME e por ocasião da Elaboração do PGE, os assuntos e temas prioritários para os CEE do ano A. Coordenar com a 3ªSCH EME (PI/CPEAEx) e COTER sobre a possibilidade ou não de interação. Verificar nos Projetos de Pesquisa em andamento e áreas temáticas do OMPV as possibilidades de aderência aos temas propostos.</p>
	<p>4.3 - Elevar o conhecimento regional sobre o Brasil e desenvolver a visão estratégica do corpo discente.</p>	<p>4.3.1 - Atualizar e customizar a Viagem de Estudos Estratégicos do CAEM</p>	<p>- Realizar a VEE com discentes dos cursos do CAEM e do PPGCM em periodicidade anual, contemplando ao menos a visita a 02 sedes dos Estados da Federação.</p>	<p>4.3.1.1 - Proporcionar visão estratégica e conhecimento “in loco” de aspectos dos campos do poder nacional nas diversas regiões brasileiras ao corpo discente da Escola. Buscar elementos essenciais de conhecimentos específicos a serem contemplados de forma customizada em cada região nacional visitada e possibilitando a interface acadêmica regional bem como a</p>

pesquisa de campo aos discentes do PPGCM.

OE/05 - Realizar a gestão do conhecimento na ECEME.

Gerenciar o conhecimento produzido e disponibilizado na ECEME, nos seus cursos Lato e Stricto Sensu, por meio de acervo físico e digital, em plataformas/sistemas web e por meio de publicações bibliográficas (científicas e técnicas).

FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)
<p>f. Continuidade e comprometimento com o planejamento das políticas estruturais estabelecidas.</p> <p>t. Adequada e tempestiva condução de processo licitatório.</p> <p>s. Disponibilidade de recursos financeiros para as atividades.</p>	<p>5.1 - Gerenciar o conhecimento produzido e existente na ECEME.</p>	<p>5.1.1 - Implementar a Gestão do Conhecimento na ECEME.</p>	<p>- Publicar o Plano de Gestão do Conhecimento</p>	<p>5.1.1.1 - Elaborar o Plano de Gestão do Conhecimento contemplando, dentre outros, os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoção de ferramenta de TI para gestão da produção intelectual da Escola; • Adoção de ferramenta de TI para gestão de eventos; • Realizar a capacitação de pessoal para manuseio e gestão das ferramentas de gestão do conhecimento; • Disponibilizar no acervo digital os trabalhos científicos produzidos na Escola; • Participar no Portfólio de apoio à Gestão do Conhecimento do EB/CONHECER; • Estabelecer parceria/convênios com IES de nível correlato (públicos e privados, militares e civis), para acesso e utilização de recursos bibliográficos disponíveis; • Participar da Biblioteca Digital do Exército; • Implementação de medidas de estímulo à produção e à divulgação de conhecimentos produzidos na Escola; • Editoração, normalização, marcação XML e atribuição de DOI para as revistas da Coleção Meira Mattos; • Elaboração e gerenciamento de Pregão de Serviços para apoio ao fluxo editorial dos periódicos da Escola; e • Tradução/versão para inglês/espanhol de artigos publicados na Coleção Meira Mattos.

	<p>5.2 - Adequação do acervo Bibliográfico aos assuntos referentes as ciências militares, com foco em Segurança e Defesa nacional.</p>	<p>5.2.1 - Aquisição de materiais bibliográficos (livros, mídias, coleções etc).</p>	<p>- Realizar processo de aquisição anual de obras bibliográficas nacionais e estrangeiras</p>	<p>5.2.1.1 – Incrementar o processo de aquisição de obras nacionais e estrangeiras, por meio do Centro de Demanda da Biblioteca, para o atendimento às ementas das disciplinas do PPGCM, do Programa de Leitura e demais solicitações das Div/Seç de ensino da Escola.</p>
		<p>5.2.2 - Disponibilização de de periódicos científicos.</p>	<p>- Disponibilizar e manter o acesso remoto a base de periódicos da CAPES</p>	<p>5.2.2.1 - Disponibilização do Portal de Periódicos da CAPES para todos os usuários da Escola.</p>
<p>f. Continuidade e comprometimento com o planejamento das políticas estruturais estabelecidas.</p>		<p>5.2.3 - Execução do serviço de catalogação do acervo bibliográfico.</p>	<p>- Catalogar anualmente 2500 novos itens no acervo da biblioteca.</p>	<p>5.2.3.1 - Elaboração e implementação do Projeto de Estagiários na ECEME, com a participação de 06 estagiários em Biblioteconomia com a finalidade de realizar a catalogação do acervo ainda não catalogado (cerca de 10.000 itens) e atualização do acervo com a catalogação de itens novos.</p>
<p>s. Disponibilidade de recursos financeiros para as atividades.</p> <p>t. Adequada e tempestiva condução de processo licitatório.</p>	<p>5.3 - Incrementar o índice de qualidade das publicações da ECEME.</p>	<p>5.3.1 - Incrementar o índice QUALIS da publicação científica da ECEME (Coleção Meira Mattos)</p>	<p>- Elevar e manter o índice QUALIS da CMM para o estrato superior QUALIS, Classificação A (1 a 4).</p>	<p>5.3.1.1 - A Coleção Meira Mattos é um ativo de divulgação de conhecimento da ECEME, vinculada ao PPGCM/IMM, sendo um dos poucos periódicos científicos nacionais que possuem foco e escopo direcionados para a os assuntos de Defesa, sendo fundamental para a divulgação do conhecimento nesta área. Dessa forma, tensiona-se realizar ações no âmbito editorial da revista que proporcione a elevação do índice QUALIS para o estrato superior, dentre as quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeitar a periodicidade quadrimestral e incrementar e quantidade de artigos por ano; • Manter a editoração, normalização, marcação XML e atribuição de DOI para as revistas da CMM; • Elaboração anual e gerenciamento de Pregão de Serviços para apoio ao fluxo editorial CMM. • Publicação trilingue digital das edições da CMM; • Impressão de exemplares em três idiomas para divulgação da revista; • Aumentar e qualificar o universo de pareceristas; e • Dar continuidade aos trabalhos de consultoria técnica e de gestão de periódicos científicos por meio de projeto de desenvolvimento institucional específico.

<p>f. Continuidade e comprometimento com o planejamento das políticas estruturais estabelecidas.</p>	<p>5.4 - Organizar o portfólio de Publicações da ECEME.</p> <p>5.4 - Organizar o portfólio de Publicações da ECEME. (continuação)</p>	<p>5.4.1 - Realizar a gestão do portfólio de publicações da ECEME.</p> <p>5.4.1 - Realizar a gestão do portfólio de publicações da ECEME. (continuação)</p>	<p>- Publicação impressa e digital de:</p> <p>- 03 CMM/ano; - 02 PADECEME/ano; - 03 Defesa Nacional/ano;</p> <p>- 02 Anais de Ciclo de Estudos Estratégicos/ano; - 01 Anuário do OMPV; - 01 PI CAEM/ano e 01 PI CPEAEx/ano. - Edições especiais (SFC)</p>	<p>5.4.1.1 - Necessidade de definição de foco e escopo de cada publicação, identidade visual e outras medidas administrativas de coordenação, inclusive da gestão de recursos. Adotar o portfólio (impresso e digital) de publicações da ECEME com as seguintes quantidades e escopo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 03 CMM/ano, publicando prioritariamente artigos científicos respeitados o rigor acadêmico e de normas de publicação de periódicos; • 02 PADECEME/ano, publicando prioritariamente artigos e atualizações doutrinárias, bem como análises de passagens históricas com grande significado para a cultura militar, com foco nos diplomados (egressos) da ECEME; • 03 Defesa Nacional/ano, publicando artigos de opinião, ensaios, e artigos científicos de temas diversos afetos às Ciências Militares, à História Militar, e à conjuntura nacional e internacional. As demais ações do fluxo editorial de publicação da Revista A Defesa Nacional são de responsabilidade da BIBLIEx; • 02 Anais de Ciclo de Estudos Estratégicos/ano retratando e materializando os conhecimentos proporcionados pela realização dos eventos; • 01 Anuário do OMPV organizando e disponibilizando o conhecimento produzido pelas diversas Áreas Temáticas do Observatório e registrados no seu site; • -01 PI CAEM/ano e 01 PI CPEAEx/ano de acordo com as demandas estabelecidas pelo COTER e pelo EME, respectivamente; • Disponibilizar no EB Revistas as publicações digitais do Portfólio de Publicações da ECEME; e • - Realizar pregão eletrônico pelo centro de demanda da Biblioteca para execução do fluxo de edição de cada publicação.
--	--	--	---	---

OE/06 - Aperfeiçoar a infraestrutura e o fomento para as atividades de pesquisa e pós-graduação.

Promover sistemática e continuamente as melhores condições possíveis para o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação, com foco na infraestrutura para docentes e discentes e no fomento à atividade de pós-graduação.

FCS	ESTRATÉGIAS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PLANOS DE AÇÃO (5W2H)
<p>s. Disponibilidade de recursos financeiros para as atividades.</p>	<p>6.1 – Sistematizar a obtenção de fomento em apoio às atividades e processos do IMM.</p>	<p>6.1.1 - Estabelecer no Plano Interno e Trabalho DA ECEME (PIT) os recursos ordinários necessários aos custeio das atividades/processos conduzidos pelo IMM: pós-graduação, estudos estratégicos, gestão do conhecimento e pesquisa.</p>	<p>- Inserção no PIT, em ordem de grandeza, os valores necessários, por natureza de despesa para condução das atividades/processos do IMM, até agosto de A-1.</p>	<p>6.1.1.1 - Estabelecer comissão para elaboração do PIT, que deverá contemplar, dentre outros, recursos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diárias e passagens para atividades de CEE, disciplinas do PPGCM, bancas mestrado e doutorado, VEE, visitas técnicas, reuniões de Projetos, reuniões técnicas de PPG, Escolas de Defesa, mobilidade discente e docente em eventos acadêmicos e científicos etc; e • Aquisição de bibliografia e fluxo editorial do portfólio de publicações.
		<p>6.1.2 - Estabelecer no SIPO, Sistema de Apoio Financeiro ao Ensino do DECEX a previsão de recursos extraordinários para projetos de desenvolvimento institucional e de infraestrutura necessárias aos processos/atividades do IMM.</p>	<p>- Inscrição no SIPO os recursos extraordinários necessários para condução das atividades/processos do IMM, até agosto de A-1.</p>	<p>6.1.2.1 - Propor ao Cmdo da Escola via Ordenador de despesa a inscrição no SIPO de recursos para as seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto de desenvolvimento institucional de “Aperfeiçoamento e consolidação das Ciências Militares”; • Projeto digitalização e atualização do acervo da Biblioteca (estagiários)
		<p>6.1.3 - Buscar, junto às agências de fomento em pesquisa e pós-graduação (públicas e privadas), recursos para o aprimoramento das pesquisas e da capacitação dos corpos docente e discente.</p>	<p>- Submissão de projetos e demandas de bolsas de estudo nas agências de fomento, utilizando o instrumento/sistema específico de acordo com seu calendário.</p>	<p>6.1.3.1 - Planejar ações no âmbito do PPGCM para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer práticas de fomento para docentes e discentes do PPGCM em âmbito nacional e internacional. • Realizar ações juntos a órgãos de fomento à pesquisa e em Programas de fomento a pesquisa, como Pró-Defesa, Pró-Estratégia, Pró-Pandiá, Álvaro Alberto, etc). • Implantação de Bolsas de Estudo de Agências de Fomento (CAPES, CNPQ e FAPERJ); • Implantação do PROAP/ CAPES;

		<p>6.1.4 - Submissão de projetos de para captação de fomento em editais de órgãos de fomento (CAPES, CNPQ e Fundações de Amparo à Pesquisa e CADESM).</p>	<p>- Submissão de projetos às agências de fomento ao abrigo de editais de pesquisa e apoio a pós-graduação de acordo com seu calendário</p>	<p>6.1.4.1 - Planejar ações no âmbito do PPGCM para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captação de fomento para o processo de publicação da CMM; • Acompanhamento da gestão de Projetos de Pesquisa em Editais de Fomento à Pesquisa: 03/PRODEFESA; 03 PRO PESQUISA; 03 Universal/CNPq, 01 PROCAD Defesa, 01 Programa Álvaro Alberto; e • Acompanhar a capacidade docente instalada para submissão de novos projetos.
<p>s. Disponibilidade de recursos financeiros para as atividades.</p>	<p>6.2 - Melhorar a performance estrutural do IMM (infraestrutura e planejamento) incrementando seus processos.</p>	<p>6.2.1 - Adaptar e melhorar a infraestrutura do IMM.</p>	<p>- Manutenção/investimento na infraestrutura de TI da ordem de 20% ao ano. - Acesso a base eletrônica de periódicos a 40% do corpo docente e discente da Escola ao final do quadriênio. - Atualização anual da base bibliográfica. - Aquisição de meios de TIC para o laboratório de pesquisa. - Estabelecimento um espaço multiuso em até Dez 2022 - Manutenção/aquisição de mobiliário e meios de refrigeração das instalações do IMM, por demanda.</p>	<p>6.2.1.1 - Estabelecer um Plano de Melhoria e Manutenção de Infraestrutura do IMM contemplando, dentre outros fatores, os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a adequação e a suficiência de laboratórios de informática com presença de computadores e softwares para os discentes; • Ampliar o acesso a bases eletrônicas de periódicos, visando ampliar a qualidade das pesquisas realizadas no âmbito da Escola e do PPGCM; • Manter em permanente estado de atualização a base bibliográfica de suporte às disciplinas do PPGCM e demais necessidades da Escola; • Estabelecer um espaço multiuso para discentes e docentes voltado ao estudo e reuniões de Grupos de Pesquisa; • Recuperação e atualização dos meios de TIC; e • Manutenção/aquisição de mobiliário e meios de refrigeração das instalações por demanda.
<p>u. Dispor capacidade técnica de planejamento e gestão</p>		<p>6.2.2 - Manter atualizado o Planejamento Estratégico, em alinhamento com o Plano de Gestão da ECEME</p>	<p>- Publicação do alinhamento com o Plano de Gestão da ECEME a cada dois anos.</p>	<p>6.2.2.1 - Acompanhar a execução dos planos de ação verificando sua efetividade e propondo alterações e aperfeiçoamentos tendo como referência o Plano de Gestão Estratégica da Escola.</p>
		<p>6.2.3 - Realizar a Autoavaliação</p>	<p>- Sistematização e publicação da autoavaliação a cada dois anos.</p>	<p>6.2.3.1 – Estabelecer uma comissão de autoavaliação e planejar a realização de reuniões sistêmicas com os setores envolvidos para apresentação dos resultados obtidos.</p>

14. PLANO DE AÇÃO (5W2H)

Serão apensados ao Planejamento Estratégico tendo como algumas de suas premissas aquelas elencadas no Quadro Resumo do Item 13.

15. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP, **Curso de Planejamento Estratégico para Organizações Públicas: Introdução ao Planejamento Estratégico**, Brasília: ENAP, 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Sistema de Excelência na Organização Militar: SE-OM**, Gabinete do Comandante do Exército, Assessoria Especial de Planejamento e Gestão. Brasília: 2008.

ANEXOS

ANEXO “A” - ANÁLISE DA MATRIZ SWOT (DOFA)

Rio de Janeiro, 01 de junho de 2021



CARLOS EDUARDO DE FRANCISCIS RAMOS - Cel R1/Prof Dr
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DA ECEME



**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
INSTITUTO MEIRA MATTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS MILITARES**