

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

PLANO DE ACTIVIDADES 2010





I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

II – Missão, Visão e Competências

- Missão
- Visão
- Valores
- Atribuições específicas
- Principais serviços prestados
- Destinatários

III – Estrutura Orgânica

1. Organização interna
 - Os Órgãos
 - Estrutura Nuclear
2. Organograma

IV – Objectivos e Estratégia para 2010

1. Objectivos estratégicos
2. Objectivos operacionais
3. Afectação da implementação e execução das actividades programadas
4. Actividades não enquadradas em programas
5. Resultados

V – RECURSOS

1. Recursos Humanos
2. Recursos Financeiros

Anexo I – QUAR

Anexo II – Plano de Formação para 2010



I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

Na sequência da tomada de posse do Director-Geral do IDN, em 1 de Março de 2010, e da Subdirectora - Geral, a 8 de Março de 2010, e das orientações decorrentes das respectivas Cartas de Missão quanto aos objectivos estratégicos e operacionais ali determinados, torna-se necessário reajustar as actividades estabelecidas no Plano de Actividades para 2010 que foi submetido à tutela juntamente com a respectiva proposta de Orçamento.

A metodologia utilizada para elaboração da presente proposta de alteração ao Plano de Actividades (PA) para 2010, enquanto instrumento obrigatório e indispensável do ciclo anual de gestão, parte da definição dos objectivos estratégicos e operacionais, para ser possível definir o compromisso de todos para a concretização da estratégia definida.

Esta reorganização valoriza e reforça a planificação das actividades do IDN para áreas direccionadas para a sua missão, de acordo com as áreas prioritárias estabelecidas nos documentos supracitados.

As despesas associadas à execução das actividades deste Plano de Actividades, reestruturado, tiveram como limite o montante fixado pelo *plafond* orçamental aprovado para o IDN no corrente ano, para implementação das actividades anteriormente propostas.

A partir do estabelecimento desses objectivos operacionais foram definidos um conjunto de projectos e actividades necessárias à sua prossecução. Com esta estrutura, o IDN estabelece para cada objectivo/actividade prazos de execução, indicadores e metas.

Importa, ainda, referir que o Instituto da Defesa Nacional (IDN) está a passar por um processo de mudança estratégico e estrutural, desencadeado no seguimento do estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros n° 39/2008 e no PRACE.

Até 31 de Outubro de 2009 as atribuições do IDN foram as constantes do Decreto - Regulamentar n° 41/91. A partir de 1 de Novembro de 2009 entrou em vigor a nova orgânica regulamentada através do Decreto Regulamentar n° 22/2009, de 4 de Setembro.

Estando em curso a sua reestruturação, importa apresentar a sua nova estrutura legal e orgânica.



II – MISSÃO, VISÃO E COMPETÊNCIAS

■ Missão

Nos termos do artigo 2º do referido Decreto-Regulamentar nº 22/2009, de 4 de Setembro, o IDN tem como **missão principal** o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

■ Visão

Constituir-se como o principal centro português de pensamento estratégico sobre as questões da segurança e defesa nacional, através das suas actividades de investigação, formação, debate, divulgação e produção doutrinária; contribuir decisivamente para o desenvolvimento de uma consciência nacional de segurança e defesa, assumindo-se como plataforma de encontro entre as instituições de segurança e defesa nacional e a sociedade.

■ Valores

Cultivar a ética da cidadania, salvaguardar a diversidade de pensamento e a liberdade de investigação científica, fomentar a excelência e estimular o diálogo no seio da sociedade.

■ Atribuições específicas

São ainda atribuições específicas do IDN:

- a) Assegurar o apoio à formulação e desenvolvimento do pensamento estratégico nacional nos domínios relacionados com a segurança e defesa;
- b) Fomentar a elaboração e discussão de outras vertentes ligadas a um pensamento estratégico nacional, em sinergia com os organismos públicos e privados vocacionados para tal;
- c) Assegurar a investigação, o estudo e a divulgação das questões de segurança e defesa;
- d) Promover e reforçar as relações civis - militares e valorizar os quadros das Forças Armadas, da Administração Pública, dos sectores público, privado e cooperativo, através do estudo, divulgação e debate dos grandes temas nacionais e internacionais com incidência no domínio da segurança e defesa;
- e) Contribuir para a sensibilização da sociedade para as questões da segurança e defesa, em especial no que respeita à consciência para os valores fundamentais que lhe são inerentes;
- f) Fomentar a investigação nos domínios das relações internacionais e da segurança e defesa;



g) Cooperar com organismos congéneres internacionais.

■ Principais Serviços Prestados

- a) Realização de investigação e de estudos nos domínios relacionados com a segurança e defesa;
- b) Divulgação das temáticas de segurança e defesa através da edição de monografias, revistas e outras publicações periódicas;
- c) Resposta a solicitações do Ministério da Defesa Nacional em apoio do processo de decisão;
- d) Formação nas áreas de segurança e defesa através da realização de cursos de âmbito nacional e internacional, destinados a diversos públicos-alvo;
- e) Reflexão e debate nas áreas de segurança e defesa através da realização de seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral;
- f) Sensibilização da sociedade através de acções destinadas ao desenvolvimento de uma consciência pública das matérias de segurança e defesa;
- g) Cooperação com organismos nacionais e internacionais nas áreas da formação e investigação.

■ Destinatários

Sociedade portuguesa em geral e, em particular, quadros das forças armadas, das forças e serviços de segurança, da administração pública, dos estabelecimentos de ensino universitário e secundário, das instituições académicas e científicas, das instituições financeiras e empresariais e jovens.

III – ESTRUTURA ORGÂNICA

Com a entrada em vigor do novo diploma orgânico, a estrutura organizacional foi substancialmente alterada, quer a nível da sua estrutura nuclear, quer das subunidades orgânicas.

1. Organização interna

■ Os órgãos

- O Conselho Científico (CC) e a Unidade de Acompanhamento (UA) são os novos órgãos do IDN.
- O Conselho Científico do IDN como órgão colegial, de natureza consultiva, de apoio ao Director-Geral do IDN, foi criado pelo Despacho nº 24793/2009 de 30 de Outubro, do Director do IDN e publicado na II Série do DR em 11 de Novembro. Tem competências para se pronunciar sobre:



- a) Projectos de investigação científica e estudos que lhe sejam submetidos pelo Director-Geral do IDN, sendo estes, em princípio, todos os que não tenham classificação de segurança, carácter confidencial, ou não obedeçam a acordos bilaterais ou multilaterais do IDN com outras instituições nacionais e estrangeiras;
 - b) As linhas gerais de orientação estratégica do IDN que lhe serão apresentadas pelo Director-Geral;
 - c) Outras questões de natureza pedagógica, científica ou cultural que lhe sejam apresentadas pelo Director-Geral do IDN.
- A Unidade de Acompanhamento exerce funções de avaliação e aconselhamento interno, visando, essencialmente, analisar regularmente o funcionamento do IDN e emitir os pareceres adequados, nomeadamente sobre o plano e relatório de actividades do IDN.

■ Estrutura Nuclear

A organização interna do IDN obedece agora a um modelo estrutural misto: matricial e hierarquizado.

Nas áreas relativas à investigação é adoptado o *modelo matricial*, com a criação de equipa multidisciplinar, cuja dotação máxima, fixada pela Portaria 1283/2009, de 19 de Outubro, para a respectiva chefia, é de uma.

Pelo Despacho nº 25321/2009 do Director do IDN, datado de 1 de Novembro e publicado a 19 de Novembro na 2ª Série do Diário da República, foi constituída a equipa multidisciplinar designada por CEI - Centro de Estudos e Investigação. A esta equipa multidisciplinar compete desenvolver os estudos e os projectos de investigação aprovados pelo Director-Geral.

Em todas as restantes áreas o modelo é o *hierarquizado*, tendo sido contemplada na sua estrutura nuclear uma única Direcção de Serviços, cujas competências foram determinadas pela Portaria 1272/2009 de 19 de Outubro.

Definidas estas competências, e tendo em conta o número máximo de duas unidades orgânicas flexíveis dos serviços, estabelecido por força da Portaria 1283/2009, de 19 de Outubro, e pelo Despacho nº 25322/2009, de 19 de Novembro último, foram criadas e definidas as competências da



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

Divisão de Planeamento, Edições e Biblioteca (DIPEB) e da Divisão de Gestão de Recursos (DIGER), integradas na Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos.

2. ORGANOGRAMA

Atento aos condicionalismos legais de redução do número das unidades orgânicas nucleares e flexíveis, a nova estrutura orgânica do IDN traduz-se no seguinte organograma:





IV – OBJECTIVOS E ESTRATÉGIA PARA 2010

Considerando as linhas estratégicas estabelecidas para o IDN, como áreas de orientação para o cumprimento das suas atribuições, importa consolidar a reforma organizacional do Instituto da Defesa Nacional, aprovada no Decreto-Regulamentar nº 22/2009 de 4 de Setembro, no sentido de garantir e dinamizar o cabal cumprimento da missão do IDN.

Para o efeito, é essencial ter por base não só os instrumentos de gestão aprovados para o IDN, para 2010, mas também a carta de missão do Director do IDN, por forma a proceder-se ao desenvolvimento e implementação dos objectivos estratégicos e operacionais ali estabelecidos.

1. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Neste quadro de intervenção, o IDN estabeleceu no respectivo QUAR como vectores prioritários da sua Missão, para o ano de 2010, os seguintes objectivos estratégicos:

OE 1. Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional;

OE 2. Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;

OE 3. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil;

OE 4. Incrementar acções de cooperação nacional e internacional.

Considerando os objectivos estratégicos acima propostos, o IDN assumiu o compromisso de evidenciar, no seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para 2010, como principais linhas de acção, durante esse ciclo de gestão, os objectivos operacionais a seguir referenciados, parametrizados da forma seguinte:

EFICÁCIA
OB 1 DESENVOLVER OS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO
OB 2 ORGANIZAR CURSOS DE FORMAÇÃO DESTINADOS A PÚBLICOS DIVERSIFICADOS
OB 3 ORGANIZAR ACTIVIDADES DE DEBATE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS NAS ÁREAS DA SEGURANÇA E DEFESA NOS PLANOS NACIONAL E INTERNACIONAL
EFICIÊNCIA
OB 4 IMPLEMENTAR A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL, PROCESSOS E WORKFLOW
OB 5 APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E DAS SUAS ACTIVIDADES ,TENDO COMO PONTO DE PARTIDA A CRIAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE BASE DE DADOS DE CONTACTOS
QUALIDADE
OB 6 PROMOVER A OUTORGA DE PROTOCOLOS COM ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR PARA CREDITAÇÃO DO CDN



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

A determinação das unidades/pessoas com responsabilidade de implementação das actividades e projectos programados para o corrente ano, em cumprimento dos objectivos estratégicos, consta da Directiva Nº 8 de 16/04/2010 do Director-Geral.

A responsabilidade da operacionalização desses objectivos é fixada de acordo com as orientações objectivadas nessa Directiva, tendo em consideração:

- A missão principal do IDN;
- A nova orgânica;
- O Plano de Actividades e o Orçamento proposto para 2010;
- Os meios humanos disponíveis.

2. OBJECTIVOS OPERACIONAIS

Considerando a Carta de Missão do Director do IDN, e as orientações estratégicas definidas no respectivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como as competências gerais atribuídas aos órgãos e subunidades, compete ao Instituto a operacionalização, a implementação e a concretização das actividades a seguir mencionadas, para cumprimento dos objectivos estratégicos e operacionais estabelecidos para 2010.

OBJECTIVO ESTRATÉGICO			
OE 1 - CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL			
OBJECTIVOS OPERACIONAIS			
OP 1 - CONSOLIDAR O CURSO DE DEFESA NACIONAL COMO ACTIVIDADE FUNDAMENTAL DO IDN, NA ÁREA DA FORMAÇÃO, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DOS CRITÉRIOS DE SELECÇÃO			
OP 2 - ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA			
OP 3 - ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS			
OP 4 - ORGANIZAR O CURSO DE DEFESA PARA JOVENS			
OP 5 - ORGANIZAR OS SEMINÁRIOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS			
OP 6 - ORGANIZAR CURSOS TEMÁTICOS DE CURTA DURAÇÃO, EM REGIME PÓS-LABORAL, DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS COMO LÍDERES DE OPINIÃO, QUADROS DIRIGENTES, JORNALISTAS, INVESTIGADORES, ACADÉMICOS, QUADROS SUPERIORES DAS FORÇAS ARMADAS E DAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA E JOVENS			
OP 7 - ORGANIZAR O CURSO DE "GESTÃO CIVIL DE CRISES"			
OP 8 - ORGANIZAR O CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES			
OP 9 - ORGANIZAR O CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA			
ACTIVIDADE/ OBJECTIVO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
	Meta	Indicador	Meio de verificação
CURSO DEFESA NACIONAL DE 2009/2010 (CDN2010)	Início a 1 de Novembro de 2009 e termo em Maio de 2010	Realização do curso de acordo com programa aprovado	Programa do curso/Mapa de actividades
CURSO DEFESA NACIONAL DE 2010/2011 (CDN2011)	Início em Novembro de 2010 e final em Maio de 2011	Realização do curso de acordo com programa definido e em consonância com as alterações aprovadas no processo de recrutamento e nos critérios de selecção	Programa do curso/Mapa de actividades



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ACTIVIDADE/ OBJECTIVO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
	Meta	Indicador	Meio de verificação
CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA	Elaboração de estudo e apresentação de proposta até Dezembro de 2010 com vista à realização de cursos de educação e formação para a cidadania em 2012	Proposta de cursos de educação e formação para a cidadania a efectuar em 2012	Planos dos cursos de educação e formação para a cidadania, a efectuar em 2012
CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	Elaboração de estudo e apresentação de proposta até Junho de 2010 com vista à realização de curso (s) de segurança e defesa para jornalistas até Dezembro de 2010	Proposta de realização de curso (s) segurança e defesa para jornalistas a efectuar em 2010	Planos do (s) curso (s) de segurança e defesa para jornalistas a efectuar em 2010
XI CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	Realização do curso até Dezembro de 2010	Realização do XI curso	Programa do curso
SEMINÁRIO SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	Realização do seminário até Dezembro de 2010	Realização do seminário	Programa do seminário
CURSOS TEMÁTICOS DE CURTA DURAÇÃO, EM REGIME PÓS-LABORAL, DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS COMO LÍDERES DE OPINIÃO, QUADROS DIRIGENTES, JORNALISTAS, INVESTIGADORES, ACADÉMICOS, QUADROS SUPERIORES DAS FORÇAS ARMADAS E DAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA E JOVENS	Elaboração de estudo e apresentação de proposta até Dezembro de 2010 com vista à realização de cursos temáticos em 2011	Proposta de cursos temáticos a efectuar em 2011	Planos dos cursos temáticos, a efectuar em 2011
CURSO DE “GESTÃO CIVIL DE CRISES” (2º e 3º MÓDULOS)	Realização do 2º módulo do curso em Março e do 3º módulo até Julho de 2010	Realização do 2º Módulo e 3º módulo	Programa dos módulos
CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES	Realização do 2º módulo do curso em Fevereiro e do 3º módulo até Abril de 2010	Realização do 2º Módulo e 3º módulo	Programa dos módulos
CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA	Planeamento dos módulos do curso até Dezembro de 2010	Apresentação do plano do curso	Plano do curso



OBJECTIVO ESTRATÉGICO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA

OBJECTIVOS OPERACIONAIS

OP 1 - PROJECTAR E IMPLEMENTAR LINHAS DE INVESTIGAÇÃO COERENTES COM A MISSÃO DO IDN

OP 2 – DESENVOLVER PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

OP 3 - CONCRETIZAR OS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS

OP 4 - ORGANIZAR ACÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO

ACTIVIDADE/ PROJECTO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
PROJECTAR E IMPLEMENTAR LINHAS DE INVESTIGAÇÃO COERENTES COM A MISSÃO DO IDN		Apresentação de proposta até Dezembro de 2010 das linhas de investigação a desenvolver em 2011	Proposta de linhas de investigação a desenvolver em 2011	Projectos de investigação a desenvolver em 2011
GRUPO DE ESTUDOS	REVISÃO DO CONCEITO ESTRATÉGICO DA NATO	Realização da totalidade das sessões até Dezembro de 2010	Número de sessões de debate - sete	Actas das sessões
GRUPO DE ESTUDOS	ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA	Relatório de progresso do projecto a desenvolver	Apresentação de projecto de Conceito Estratégico de Defesa Nacional (pronto em final de Fevereiro de 2011)	Projecto de Conceito Estratégico de Defesa Nacional
GRUPO DE ESTUDOS	TRATADO DE LISBOA E A POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA (PCSD): IMPLICAÇÕES PARA PORTUGAL	Realização da totalidade das sessões até Dezembro de 2010	Número de reuniões – duas e realização de um seminário até Julho de 2010	Elaboração de relatório e organização do seminário
GRUPO PORPAZ	PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ	Realização do seminário até Julho de 2010	Realização do seminário aberto sobre o Afeganistão	Directiva de organização do seminário
UCI RECURSOS E ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS	<u>PROJECTO 1</u> A NOVA GEOPOLÍTICA DA ENERGIA <u>PROJECTO 2</u> CONFLITUALIDADE E TRANSFORMAÇÃO NA DEFESA	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Draft paper conjunto em Junho de 2010; Visita ao CESEDEN em Novembro e documento final em Dezembro de 2010	Sistema de controlo interno
UCI NATO E EUA	<u>PROJECTO 3:</u> A COMUNIDADE TRANSATLÂNTICA <u>PROJECTO 4:</u> ESTRATÉGIA GLOBAL DOS EUA	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ACTIVIDADE/ PROJECTO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
UCI ORDEM E CAOS NAS SOCIEDADES ACTUAIS	PROJECTO 5: UMA APROXIMAÇÃO GLOBAL À RECONSTRUÇÃO DOS ESTADOS E SOCIEDADES	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno
	PROJECTO 6: RESPONSABILIDADE DE PROTEGER			
	PROJECTO 7: CONTRIBUTOS PARA A COMPREENSÃO DA AL- QAEDA COMO AMEAÇA GLOBAL			
UCI POLÍTICA EUROPEIA DE SEGURANÇA E DEFESA	PROJECTO 8: PESD – COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO SECURITÁRIO	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno
	PROJECTO 9: RADICALIZAÇÃO VIOLENTA WORKSHOP “OPERACIONALIZAR E IMPLEMENTAR A POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA”			
UCI INFORMAÇÃO E DEFESA	PROJECTO 10: CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DA INFORMAÇÃO	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno
INVESTIGADOR RESIDENTE	PROJECTO 11: CONTRIBUTOS PARA UMA PERSPECTIVA DE RETORNO DA FORMAÇÃO EM PORTUGAL DOS ELEMENTOS DA COMUNIDADE DE PAÍSES DE LÍNGUA OFICIAL PORTUGUESA (CPLP)	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno
INVESTIGADOR RESIDENTE	PROJECTO 12: CONCEITOS BASILARES: ESTRATÉGIAS DE SEGURANÇA E DEFESA	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno
INVESTIGADOR RESIDENTE	PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO 13: O AFRICOM E A COOPERAÇÃO TÉCNICO- MILITAR PORTUGUESA: CONTRIBUTOS PARA UMA COOPERAÇÃO MILITAR CONJUNTA COM OS PALOP	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ACTIVIDADE/ PROJECTO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
1º GRUPO DE INVESTIGADORES CONVIDADOS	O MAR NO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL	Estudo e desenvolvimento do tema até Dezembro de 2010 com realização de reuniões e colóquios	Realização reuniões/colóquios sobre o tema	Mapa de actividades
2º GRUPO DE INVESTIGADORES CONVIDADOS	HISTÓRIA E MEMÓRIA DO IDN			
3º GRUPO DE INVESTIGADORES CONVIDADOS	O PODER AÉREO NA TRANSFORMAÇÃO DA DEFESA	Estudo e desenvolvimento do tema até Dezembro de 2010 com realização de reuniões e colóquios	Realização de reuniões/colóquios sobre o tema	Mapa de actividades
4º GRUPO DE INVESTIGADORES CONVIDADOS	LIDERANÇA			
5º GRUPO DE INVESTIGADORES CONVIDADOS	A MENTALIDADE DAS FORÇAS ARMADAS NAS "GUERRAS DE ÁFRICA"- RECOLHA E TRATAMENTO DE ESPÓLIOS PESSOAIS DE MILITARES			
6º GRUPO DE INVESTIGADORES CONVIDADOS	PORTUGAL, A CPLP E O PEACEMAKING EM ÁFRICA			
INVESTIGADOR CONVIDADO	O DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA E A SEGURANÇA NA EUROPA	Apresentação dos relatórios de desenvolvimento até Dezembro de 2010	Relatórios de desenvolvimento e/ou conclusão do trabalho de investigação	Sistema de controlo interno
SEMINÁRIO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJECTOS		Realização do seminário até Dezembro de 2010	Realização de seminário	Sistema de controlo interno



OBJECTIVO ESTRATÉGICO
OE 3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE A DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL

OBJECTIVOS OPERACIONAIS

- OP 1 - ESTUDAR, EM ARTICULAÇÃO COM O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E OUTROS ORGANISMOS E INSTITUIÇÕES, ACÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO NO PLANO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA JUNTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA
- OP 2 - APROFUNDAR E POTENCIAR A LIGAÇÃO ENTRE O IDN, A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL, A ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA SEGURANÇA E CIDADANIA, E OUTROS EX-AUDITORES
- OP 3 – DIVULGAR AS PUBLICAÇÕES DO IDN AO PÚBLICO EM GERAL COMO REFLEXO DAS DIVERSAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS
- OP 4 – APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E DAS SUAS ACTIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET
- OP 5 - CRIAR E PROPOR SUPERIORMENTE A ATRIBUIÇÃO DE UM PRÉMIO ANUAL DEFESA NACIONAL NO ÂMBITO DOS ESTUDOS DE SEGURANÇA E DEFESA
- OP 6 - ESTUDAR MODALIDADES PARA AUSCULTAÇÃO SISTEMÁTICA DA OPINIÃO PÚBLICA SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA
- OP 7 - REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA

ACTIVIDADE/ OBJECTIVO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
ESTUDAR, EM ARTICULAÇÃO COM O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E OUTROS ORGANISMOS E INSTITUIÇÕES, ACÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO NO PLANO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA JUNTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA		Elaboração de estudo até Dezembro de 2010 relativo às acções de formação e sensibilização a desenvolver a partir de 2012	Acções de formação e sensibilização, a desenvolver a partir de 2012 em articulação com o Ministério da Educação e outros organismos e instituições	Estudo relativo às acções de formação e sensibilização a desenvolver a partir de 2012
GRUPO DE MISSÃO Nº 1	ORGANIZAÇÃO DE REUNIÕES PERIÓDICAS COM A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DE DEFESA NACIONAL E A ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA E CIDADANIA	Realização de duas reuniões até Dezembro de 2010	Duas reuniões	Actas ou registos videográficos
ORGANIZAR REUNIÕES PERIÓDICAS COM O EURODEFENCE PORTUGAL		Realização de uma reunião até Dezembro de 2010	Uma reunião	Actas ou registos videográficos
GRUPO DE MISSÃO Nº 2 EDIÇÕES	REVISTA NAÇÃO E DEFESA	Até Dezembro de 2010	Edição até Dezembro de 2010 dos números 124, 125, 126	Publicação dos números 124, 125, 126
	ANUÁRIO “NUNCA DE ANTES”	Até Dezembro de 2010	Planeamento até Dezembro de 2010 da elaboração do Anuário	Plano para publicação do Anuário
	COLECÇÃO ATENA	Até Dezembro de 2010	Edição até Dezembro de 2010 dos números 25 e 26	Publicação dos números 25 e 26



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ACTIVIDADE/ OBJECTIVO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
GRUPO DE MISSÃO Nº 2 EDIÇÕES	CADERNOS DO IDN	Até Dezembro de 2010	Planeamento até Junho de novos cadernos e edição até Dezembro de 2010 de 2 cadernos	Publicação de dois cadernos
	NEWSLETTER	Até Dezembro de 2010	Planeamento até Julho de 2010 do modelo de <i>newsletter</i> a publicar e edição entre Setembro e Dezembro de duas <i>newsletter</i>	Publicação <i>on-line bimestral a partir de Setembro (duas newsletter)</i>
"REFORMULAÇÃO" DA IMAGEM DA LINHA EDITORIAL DO IDN		Elaboração de proposta de reformulação da linha editorial do IDN até Dezembro de 2010	Aprovação da proposta da nova imagem da linha editorial do IDN	Implementação da nova imagem da linha editorial do IDN
NORMALIZAÇÃO E ACTUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS CONTEÚDOS NO SITE DO IDN E NA PARTE ATRIBUÍDA AO INSTITUTO NO SITE DO MDN		Apresentação de proposta de acção até Dezembro de 2010	Aprovação da proposta de sistema de normalização e actualização dos conteúdos	Implementação do sistema de normalização e actualização dos conteúdos
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO DE REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL (RI)		Implementação até Dezembro de 2010	Possibilidade de carregamento da base de dados	Funcionamento da base de dados
GESTÃO DO FUNDO DOCUMENTAL, CONSIDERANDO A AQUISIÇÃO DE MONOGRAFIAS E A RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS		Implementação até Dezembro de 2010	Monografias e publicações periódicas	Divulgação no <i>Horizon Information Portal</i>
CONCLUSÃO DA CORRECÇÃO E ACTUALIZAÇÃO, REFERENTE À FASE C, DOS TERMOS DE INDEXAÇÃO NO ÍNDICE DE AUTORIDADE-ASSUNTO DA BASE DE DADOS DO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO DA BIBLIOTECA DO IDN, NO ÂMBITO DO PROJECTO DO SISTEMA INTEGRADO DAS BIBLIOTECAS DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL, COORDENADO PELO IDN E SECRETARIA-GERAL E INSCRITO NO SIMPLEX		Conclusão até Outubro de 2010	Termos revistos no índice de autoridades - assunto	Base de dados do catálogo bibliográfico da biblioteca do IDN
APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA PARA SUBSCRIÇÃO ELECTRÓNICA DE BASE DE DADOS DAS ÁREAS DE REFERÊNCIA DOS PROJECTOS DO IDN		Até Julho de 2010	Bases de dados de referência	Apresentação de proposta
ACTUALIZAÇÃO DO REGULAMENTO INTERNO DA BIBLIOTECA DO IDN		Até Outubro de 2010	Apresentação de proposta de actualização do regulamento	Regulamento interno da biblioteca do IDN
REESTRUTURAÇÃO DO SITE DO IDN NA INTERNET, ACTUALIZAR MAILING LIST, IMPLEMENTAR SISTEMA DE RSS FEED, CRIAR GRUPO DO IDN NO FACEBOOK E NO TWITTER, ADESÃO DO IDN AO INTERNATIONAL SECURITY NETWORK		Reestruturação do site do IDN finalizada até Dezembro de 2010	Novo <i>layout</i> e funcionalidades do site do IDN	Reestruturação do site do IDN



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ACTIVIDADE/ OBJECTIVO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
IMPLEMENTAÇÃO DE E-LEARNING NO IDN		Elaboração e apresentação até Dezembro de 2010 de um plano de integração dos conteúdos ministrados nos diversos cursos do IDN	Plano de integração dos conteúdos ministrados nos cursos do IDN	Repositório dos conteúdos no site do IDN
GRUPO DE MISSÃO Nº 3	ESTUDO E PROPOSTA DE ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO ANUAL DEFESA NACIONAL NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	Apresentação do regulamento do prémio até Dezembro de 2010	Aprovação de regulamento do prémio	Regulamento do prémio
GRUPO DE MISSÃO Nº 4	ESTUDO E DESENVOLVIMENTO DE MODALIDADES DE AUSCULTAÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	Apresentação de projecto de auscultação da opinião pública sobre assuntos de segurança e defesa até Dezembro de 2010	Elaboração de proposta de estabelecimento do mecanismo de auscultação da opinião pública	Proposta de estabelecimento do mecanismo de auscultação da opinião pública
CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE A “COMUNIDADE TRANSATLÂNTICA”		Realização da conferência em Setembro de 2010	Conferência internacional em Setembro de 2010	Programa da conferência
WORKSHOP SOBRE “FUTURO DA NATO”		Realização do workshop até Dezembro de 2010	Realização de um workshop	Programa do Workshop
CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE O TRATADO DE LISBOA E A POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA (PCSD): IMPLICAÇÕES PARA PORTUGAL (em parceria com Parlamento Europeu)		Realização da conferência até Julho de 2010	Directiva e organização da conferência	Programa da conferência
CICLO INTERNACIONAL DE CONFERÊNCIAS SOBRE VISÕES GLOBAIS PARA A DEFESA		Realizar quatro conferências até Dezembro de 2010	Realização de quatro conferências	Registo videográfico e publicação na revista Nação e Defesa
SEMINÁRIO “VISÕES EUROPEIAS SOBRE UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA”		Realizar um seminário até Dezembro de 2010	Realização de um seminário	Registo videográfico
CONFERÊNCIAS DO CASTELO (PORTO)		Realizar duas conferências até Dezembro de 2010	Realização de duas conferências	Registo videográfico e ou programa das conferências



**OBJECTIVO ESTRATÉGICO
OE 4 - INCREMENTAR ACÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL**

OBJECTIVOS OPERACIONAIS
OP 1 - ALARGAR OS PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA NOMEADAMENTE AO RECONHECIMENTO DOS ECTS ASSOCIADOS À FREQUÊNCIA DO CURSO DE DEFESA NACIONAL
OP 2 - REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA
OP 3 - CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJECTOS CONJUNTOS
OP 4 - ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBALDOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA

ACTIVIDADE/ OBJECTIVO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
GRUPO DE MISSÃO Nº 5	ALARGAMENTO DOS PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA AO RECONHECIMENTOS DE ECTS	Assinatura de dois protocolos até Dezembro de 2010	Assinatura de dois Protocolos	Protocolos assinados
	ELABORAÇÃO DE UM ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO DA ACREDITAÇÃO DO CEI DO IDN COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO NACIONAL	Apresentação do estudo de viabilidade até Dezembro de 2010	Estudo de viabilidade	Estudo de viabilidade
	PREPARAÇÃO DE ESTÁGIOS DE ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR	Preparar realização de estágios até Dezembro de 2010	Plano de realização dos estágios	Relatório final de estágio
GRUPO DE MISSÃO Nº 6	CRIAÇÃO DE SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO (ADESÃO DO IDN À INTERNATIONAL SECURITY NETWORK)	Adesão do IDN à ISN até Dezembro de 2010	Inserção do IDN numa rede nacional e internacional <i>on-line</i> de institutos de segurança e defesa	Site do IDN e do ISN com a referência ao IDN como membro da ISN. Visitas, contactos formais e informais de assessores do IDN
	ESTUDO DE VIABILIDADE PARA FUTURA IMPLEMENTAÇÃO DO MÓDULO INTERNACIONAL NO CURSO DE GESTÃO CIVIL DE CRISES	Apresentação do estudo até Dezembro de 2010	Estudo de viabilidade	Estudo de viabilidade de realização do módulo internacional



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ACTIVIDADE/ OBJECTIVO				INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
				Meta	Indicador	Meio de verificação
GRUPO DE MISSÃO Nº 7	ESTABELECIMENTO E APROFUNDAMENTO DE LAÇOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL COM INSTITUTOS CONGÉNERES, THINK-TANKS, CENTROS DE INVESTIGAÇÃO DE OUTROS PAÍSES E PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DE ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS	ÁREAS DE INTERESSE	MAGREBE	Desenvolver até Dezembro de 2010 contactos formais e informais	Implementação de contactos formais e informais	Relatórios de contactos desenvolvidos ou directivas dos eventos
			ÁSIA (CHINA E ÍNDIA)			
			ÁFRICA SUB-SAHARIANA E CPLP			
			IBERO-AMÉRICA			
			EUROPA CENTRAL E Balcãs + RÚSSIA, SÉRVIA E TURQUIA			
			AMÉRICA DO NORTE			
			NATO			
			UNIÃO EUROPEIA			
VISITAS BILATERAIS NOMEADAMENTE COM PAISES MAGREBINOS				Concretizar até Dezembro de 2010 duas visitas	Visitar dois países	Directivas ou programas das visitas
ACÇÕES DE COOPERAÇÃO BILATERAL COM O MAGREBE				Concretizar até Dezembro de 2010 duas deslocações a Marrocos e/ou à Argélia	Deslocação a Marrocos e/ou à Argélia	Visita a Portugal de conferencistas de Marrocos e deslocação de conferencista a Marrocos e/ou Argélia
VISITA DO IX CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO-AMERICANOS DO CESEDEN				Recepção dos visitantes em Fevereiro de 2010	Intercâmbio com instituto estrangeiro congénere	Directivas ou programas da visita
VISITAS DE UM INSTITUTO CONGÉNERE				Receber a visita de um instituto congénere até Dezembro de 2010	Recepção da visita	Directivas ou programas da visita
VISITA DO SENIOR COURSE DO NADEFCOL (CURSO DO COLÉGIO DE DEFESA NATO)				Receber a visita do Curso até Dezembro de 2010	Recepção da visita	Directivas ou programas da visita



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ACTIVIDADE/ OBJECTIVO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
	Meta	Indicador	Meio de verificação
XXV JORNADAS IDN/IEEE (INSTITUTO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DE ESPANHA)	Participar nas XXV jornadas até Dezembro de 2010	Deslocação a Espanha (IEEE)	Directivas ou programas da visita
X CONFERÊNCIA DOS DIRECTORES DOS COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS (Cidade do México)	Participar na reunião a realizar entre 13-17 de Setembro de 2010	Participação na reunião anual	Directivas ou programas da visita
XXXIX CONFERÊNCIA DE COMANDANTES DE COLÉGIOS DE DEFESA NATO (Istambul)	Participar na Conferência que se realizará nos dias 18 e 19 de Maio de 2010	Participação na conferência anual de Comandantes	Directivas ou programas da Conferência
VISITA DO DIRECTOR DO IDN A UM INSTITUTO CONGÉNERE	Uma visita a um instituto congénere até Dezembro de 2010	Realização de uma visita	Directivas ou programas da visita
EUROPEAN SECURITY AND DEFENCE COLLEGE (ESDC)			
MÓDULOS DO EUROPEAN SECURITY AND DEFENCE COLLEGE (ESDC) 2009/2010 E 2010/2011	Participar até Dezembro de 2010 nos módulos do ESDC	Frequência de cinco dias de curso por cada módulo (três módulos no curso de 2009/2010) e dois módulos no curso de 2010/2011	Relatórios da frequência dos módulos
<i>EXECUTIVE ACADEMIC BOARD</i>	Participar até Dezembro de 2010 nas reuniões do <i>Executive Academic Board</i>	Participação em seis reuniões de um dia de duração em Bruxelas	Relatórios das reuniões
ERASMUS MILITAR	Participar até Dezembro de 2010 nas reuniões associadas ao Erasmus Militar	Participação em uma ou duas reuniões	Relatórios das reuniões
COLÉGIO DE DEFESA 5+5			
COLÉGIO DE DEFESA 5+5 3º MÓDULO DO CURSO INTERMÉDIO 2009 / 2010	Organizar até Dezembro de 2010 o 3º módulo do curso	Organização do 3º módulo que decorre de 15-17 de Junho de 2010	Programa do módulo
COLÉGIO DE DEFESA 5+5 -2009 / 2010 REUNIÃO DO COMITÉ ACADÉMICO	Participar na reunião do Comité Académico até Dezembro de 2010	Reunião anual entre 22-23 de Fevereiro de 2010	Relatório da reunião



ACTIVIDADE/ OBJECTIVO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
	Meta	Indicador	Meio de verificação
CEMRES SEMINÁRIO “PROSPECTS AND FUTURE OF MILITARY WOMAN IN THE 5+5 DEFENCE INITIATIVE COUNTRIES”	Participação no seminário	Realização do seminário em 2 de Setembro de 2010 na Tunísia	Relatório do seminário
DESLOCAÇÃO NO ÂMBITO DOS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO DO CEMRES	Duas deslocações ao CEMRES até Dezembro de 2010	Duas deslocações à Tunísia (CEMRES)	Relatórios das deslocações
COLÓQUIOS C4 (MADRID)			
COLÓQUIOS C4 (MADRID) Cooperação dos 4 Institutos no estudo, procura de soluções e reflexão sobre questões de segurança e defesa no Mediterrâneo Ocidental.	Participar em Maio 2010 no colóquio	Participação	Relatório do Colóquio

3. AFECTAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS

As actividades e projectos programados para o corrente ano, em cumprimento dos objectivos traçados, devem ser implementados e executados pelo pessoal afecto às unidades, sob orientação dos coordenadores ou superiores hierárquicos, sendo os desvios reportados ao Director-Geral.

Para o efeito, é elaborada a Directiva do Director-Geral no sentido da atribuição das tarefas às unidades orgânicas e aos colaboradores.

A implementação da gestão estratégica e o cumprimento dos objectivos programados pelos recursos humanos afectos às unidades e subunidades orgânicas do IDN, para operacionalização das actividades com aqueles correlacionados, segue a orientação seguinte:

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	RESPONSÁVEL PELA OPERACIONALIZAÇÃO DO OBJECTIVO E/OU EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES
OE 1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO	OP 1 a OP 9 Unidade responsável: Assessoria, CEI; Coordenador da Actividade - designado na Directiva de Atribuição de Responsabilidades (DAR)
OE 2 – DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	OP 1 a OP4 Unidade responsável: Assessoria, CEI; Coordenador da Actividade - designado na Directiva de Atribuição de Responsabilidades (DAR)



OBJECTIVO ESTRATÉGICO	RESPONSÁVEL PELA OPERACIONALIZAÇÃO DO OBJECTIVO E/OU EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES
<p>OE 3 – CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE A DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL</p>	<p>_OP 1; OP 2 ; OP 5 ; OP 6 ; OP 7 Unidade responsável: Assessoria. Coordenador da Actividade - designado na Directiva de Atribuição de Responsabilidades (DAR)</p> <p>OP 3 – Unidade responsável: Núcleo de Edições Coordenador da Actividade - designado na Directiva de Atribuição de Responsabilidades (DAR)</p> <p>OP 4 – Unidade responsável: Núcleo de Relações Públicas e Núcleo de Informática; Coordenador da Actividade - designado na Directiva de Atribuição de Responsabilidades (DAR)</p>
<p>OE 4 – INCREMENTAR ACÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL</p>	<p>OP 1 a OP 4 Unidade responsável: Assessoria. Coordenador da Actividade - designado na Directiva de Atribuição de Responsabilidades (DAR)</p>

4. ACTIVIDADES NÃO ENQUADRADAS EM PROGRAMAS

Em paralelo à execução das actividades referidas, é essencial desenvolver outras não enquadradas em programas, mas que constituem prioridades legais ou de execução permanente.

Algumas das actividades a implementar, constituem actos de gestão corrente essenciais ao regular funcionamento do IDN.

ACTIVIDADES/ACÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p>GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS</p> <ol style="list-style-type: none"> Preparação de projectos de orçamento Acompanhamento da execução orçamental Prestação de contas à DGO e Tribunal de Contas Elaboração de mapa de execução orçamental 	<p>DSPGR Núcleo financeiro</p>	<ol style="list-style-type: none"> Agosto de 2010 Permanente Maior 2010 Mensal
<p>GESTÃO LOGÍSTICA E DO APROVISIONAMENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> Acompanhamento, coordenação e controlo dos procedimentos administrativos de aquisição de bens e serviços; Recepção de requisições e fornecimento de bens e serviços Gestão de stocks de bens de consumo corrente. 	<p>DSPGR Núcleo De Gestão De Recursos Materiais e Logísticos.</p>	<p>Permanente</p>
<p>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Reestruturação do IDN face à nova Orgânica Preparar, em matéria de recursos humanos, os mapas da reestruturação de pessoal no novo enquadramento normativo orgânico do IDN. Tratamento dos dados apurados em sede de diagnóstico das necessidades formativas para 2010 Valorizar as aptidões profissionais dos recursos humanos no contexto das atribuições da Organização e das competências dos respectivos Serviços, em plena articulação com o sistema de avaliação do desempenho; Assegurar uma eficiente gestão e administração dos recursos humanos; Carregamento e actualização sistemática e permanente das bases de dados informáticas de recursos humanos: SRH, SIOE, da ferramenta de gestão do SIADAP, BEP e SIGAME. 	<p>DSPGR Núcleo de Gestão de Recursos</p>	<ol style="list-style-type: none"> Maior 2010 Abril 2010 Março 2010 Maior 2010 Permanente Permanente
ACTIVIDADES/ACÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

<p>GESTÃO DA INFORMAÇÃO ON-LINE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a acessibilidade dos conteúdos da página WEB do IDN 2. Actualização dos conteúdos da página da intranet 	<p>Direcção Núcleo de Informática</p>	<p>Até final 2010</p>
<p>GESTÃO DOCUMENTAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementação e utilização de sistema de gestão documental, processos e Workflow 2. Implementação de um sistema de Classificação para o arquivo corrente 3. Processos Correntes de Gestão Documental 4. Elaboração de um guia de boas práticas para a implementação de um sistema de gestão documental 5. Concretizar os procedimentos necessários para a eliminação da circulação física dos documentos 	<p>Núcleo de gestão documental</p>	<p>2º Semestre 2010</p>

5. RESULTADOS

A implementação e execução das actividades e projectos programados para o corrente ano determinam o integral cumprimento dos objectivos que, a concretizarem-se, é expectável que os resultados sejam os seguintes:

ACTIVIDADES	
RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO	RESULTADOS PARA O ESTADO
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da eficiência e eficácia • Melhoria do desempenho • Redução de custos operacionais das actividades • Melhoria da imagem institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da execução orçamental • Redução de custos com a Administração
PESSOAS	
RESULTADOS PARA COLABORADORES	RESULTADOS PARA CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade • Aumento da motivação e responsabilização • Melhoria das condições de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais diversidade dos temas em debate • Aumento da qualidade dos cursos • Aumento do grau de satisfação dos clientes



IV - RECURSOS

1. RECURSOS HUMANOS

Assegurar a concretização dos objectivos no final do ano, implica apostar numa participação mais activa e numa correcta gestão dos recursos humanos do IDN.

No final de 2009, quando foi apresentada a proposta de orçamento, o IDN contava com 74 colaboradores. Destes, 28 eram civis, em regime de contratos em funções públicas por tempo indeterminado, 6 Avençados e os restantes militares, em situação de diligência ou Regime de Contrato.

Os colaboradores que prestam serviço ao IDN em regime de avença são investigadores, pessoas de reconhecido mérito, em áreas directamente relacionadas com a segurança e a defesa.

Foi com base neste número de colaboradores, em efectividade de funções, e nas necessidades de postos de trabalho previsíveis para o ano de 2010, que o IDN apresentou a proposta de orçamento seguinte, em matéria de recursos humanos:

Descrição	Nº de Efectivos a 31-12-2009	Nº de Efectivos Orçamentados para 2010	Valor orçamentado para 2010 (€)
Cargos não inseridos em carreiras	4	5	285513
Dirigentes	4	5	285513
Direcção superior de 1º grau	1	1	75107
Direcção superior de 2º grau	1	1	59342
Direcção intermédia de 1º grau	1	1	66898
Direcção intermédia de 2º grau	1	2	84166
Carreiras gerais	26	28	537678
Assistente Operacional	8	9	103653
Assistente Técnico	11	11	183655
Técnico Superior	7	8	250370
Carreiras especiais	38	38	25000
Defesa e Segurança b)	38	38	25000
Restantes rubricas das Despesas com Pessoal não enunciadas acima d)	6	6	347979
	74	77	



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

O número de efectivos tem vindo a diminuir de forma muito acentuada, ao longo dos últimos anos, traduzindo-se, principalmente, em saídas para a aposentação, nomeações para o exercício de funções dirigentes em outros organismos da Administração Pública e, ainda, em transferências para outros organismos.

A reestruturação orgânica do IDN veio reduzir, também, o número máximo de pessoal a afectar ao mapa de pessoal do Instituto, pelo que importa repor o regular funcionamento do IDN com o número máximo aprovado superiormente pela tutela, ou seja 77 colaboradores.

A redução efectiva das direcções de serviços e divisões racionalizou as orgânicas flexíveis e determinou uma concentração de competências. No entanto, é necessário e urgente proceder ao recrutamento de um dirigente intermédio de 2º grau, de acordo com a nova orgânica.

Atendendo à sua missão principal, o IDN tem de apostar, essencialmente, no recrutamento de pessoal para a área de investigação, por forma a desenvolver progressivamente uma maior qualidade dos trabalhos e estudos a realizar, dada a especificidade temática que a estes está associada.

Para poder desempenhar o seu papel de apoio ao estudo e investigação em matéria de segurança e defesa e cumprimento das prioridades e objectivos do Instituto de Defesa Nacional, a estrutura de recursos humanos terá que ser reforçada, prevendo-se a entrada de 1 técnico superior civil e de um militar, para exercerem funções para desenvolvimento dessas áreas prioritárias.

Ainda assim, é importante manter os recursos humanos necessários à satisfação das necessidades correntes.

O reforço do seu Mapa de pessoal com um assistente técnico na área de informática vem colmatar uma situação de inexistência de trabalhador civil, nessa área, no IDN. O procedimento concursal para recrutamento foi iniciado em 2009 e encontra-se em fase de aplicação dos métodos de selecção.

Importa, ainda, regularizar a questão do recrutamento de um(a) cozinheiro(a), face à aposentação antecipada da colaboradora que exercia essas funções.



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

Face ao número escasso de trabalhadores civis no Mapa de Pessoal, convém, durante o ano de 2010, sempre que existam saídas, proceder à sua substituição de acordo com as orientações definidas pelo Governo com a aprovação do Orçamento para o corrente ano.

À presente data, o número total de colaboradores, sem contabilizar os cargos ocupados pela Direcção superior e intermédia de 1º grau, é de 69 colaboradores.

De acordo com a nova estrutura, a afectação dos colaboradores, em efectividade de funções no IDN, às unidades e subunidades orgânicas, é a seguinte:

Unidade Orgânica	Unidade orgânica/centros de competência ou de produto/área de actividades	Cargos/carreiras/categorias											Postos de trabalho em efectividade e de funções	Postos de trabalho necessários	
		Director-Geral (1)	Subdirector-Geral (1)	Director de serviços (1)	Chefe de divisão (1)	Técnico superior	Especialista de informática	Técnico de informática	Coordenador técnico	Assistent e técnico	Assistente operacional				
Direcção	Direcção	1	1												
	Assessoria					8							8	8 Militares	
						6							6	6 Avançados	
						2							2	3 Civis ^{b)}	
	Núcleo de Informática (NI)					1				7		8	9 ^{b)} (8 Militares + 1 civil)		
	Núcleo de Segurança e Relações Públicas (NSRP)					1					1		2	2 Militares	
										1		1	1		
Secretariado e apoio de Direcção										1 ^{c)}	1	1	1		
		Subtotal				18	0	0	0	9	1	28	31		
Equipa Multidisciplinar			1 ^{a)}										1		
		Total				18	0	0	0	9	1	28	31		

- a) A designar de entre os efectivos (não acresce ao nº de efectivos)
 b) Abertura de procedimento concursal para recrutamento de 1 técnico superior civil
 c) Cumula as funções de secretariado de Direcção como coordenadora do Núcleo de Gestão de Recursos sendo contabilizada neste.



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

Unidade Orgânica	Unidade orgânica/centros de competência ou de produto/área de actividades	Cargos/carreiras/categorias											
		Director-Geral (1)	Subdirector-Geral (1)	Director de serviços (1)	Chefe de divisão (1)	Técnico superior	Especialista de informática	Técnico de informática	Coordenador técnico	Assistente e técnico	Assistente operacional	Postos de trabalho em efectividade e de funções	Postos de trabalho necessários
Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos			1									
	Divisão de Gestão de Recursos (DGR)				1								1
	Núcleo de Gestão de Recursos Financeiros (NGRF)					1				3		4	4
										1		1	1 Militar
	Núcleo de Gestão de Recursos Materiais e logísticos (NGRML)								1			1	1
										1		1	1 Militar
	Núcleo de Gestão Recursos Humanos (NGRH)							1	1		2	2	
	Núcleo de Gestão documental (NGD)								1	1		2	1
											1	1	1 Militar
	Área de serviços gerais e transportes										2	2	2
									1		3	4	4 Militares
	Área de gestão do refeitório										2	2	3
									1		1	2	2 Militares
	Subtotal				1	1	0	0	5	5	11	22	24
Divisão de Planeamento, Edições e Biblioteca (DIPEB)					1	1				2	1	5	5
	Núcleo de Planeamento (NP)					1						1	1
							1			2	2	5	5 Militares
Núcleo de Edições (NE)					2				1		3	3	
Subtotal				1	5	0	0	0	5	3	14	14	
Delegação IDN -Porto										1	1	1	
						2			3		5	5 Militares	
Subtotal				0	2	0	0	0	4	1	6	6	
		*	*	*							70	75	



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

2. RECURSOS FINANCEIROS

Relativamente aos recursos financeiros previstos, definiram-se os objectivos orçamentais associados aos custos das actividades programadas para cumprimento dos objectivos operacionais traçados no plano de actividades, atentos ao valor de referência previsto e determinado pela tutela.

Apesar de planeadas novas actividades e projectos não previstos no Plano de Actividades inicialmente apresentado, a previsão orçamental anteriormente aprovada, não sofre qualquer acréscimo.

Orçamento de Estado para 2010				
INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL	Valores Orçamentados (€)			Nº de Efectivos Orçamentados para 2010 constantes do mapa de pessoal a)
	Funcionamento	PIDDAC	Total	
	1.850.000,00 + 62.374,00*	87.000,00	1.999.374,00	77
Descrição				Dotação
1. ACTIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO				6.000,00
2. ACTIVIDADES DE SENSIBILIZAÇÃO E DEBATE				65.505,00
3. FORMAÇÃO/ENSINO				93.245,00
4. RELAÇÕES EXTERNAS				28.176,00
5. DIVULGAÇÃO				59.134,00
6. DESPESAS COM PESSOAL				1.145.360,00
7. DESPESAS COMUNS				393.446,00
06.02.03 RO	Reserva - Outras despesas(2,5% de 1.850.00,00)			46.250,00
*receitas próprias	TOTAL GERAL			1.850.000,00

O desenvolvimento das despesas, em matéria de pessoal, abrange, além das remunerações certas e permanentes, todas as despesas inerentes ao exercício de funções com pessoal contratado e avençado, os recrutamentos já referidos, uma chefia de Divisão, um Técnico superior, um assistente técnico e um assistente operacional. Contempla, ainda, um acréscimo de cerca de 10% na rubrica de prémios de desempenho e o subsídio de refeição, calculado para a globalidade dos colaboradores.

Em matéria de Plano de Investimento e Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), a verba prevista de 87.000,00 euros, destina-se ao pagamento de projectos finais de arquitectura para a obra de ampliação da Biblioteca do IDN.

O DIRECTOR DO IDN

Vitor Daniel Rodrigues Viana
Major- General



ANEXO 1

QUAR



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2010

Última actualização:
(2010/04/01)

Ministério da Defesa Nacional

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

Missão principal: o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa visando constituir-se como o principal centro português de pensamento estratégico sobre as questões da segurança e defesa nacional, através das suas actividades de investigação, formação, debate, divulgação e produção doutrinária.

Objectivos estratégicos (OE):

OE 1 -Constituir-se como centro de produção do pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional;

OE 2. Desenvolver-se como centro de investigação e estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;

OE 3. Consolidar-se como plataforma de encontro entre a defesa nacional e a sociedade civil;

OE 4. Incrementar acções de cooperação nacional e internacional.

Objectivos Operacionais			Meta Ano n-1	Meta Ano n	Concretização			Desvios
					Resultado	Classificação		
						Superou	Atingiu	
EFICÁCIA								
OB 1			Ponderação de 40%					
Desenvolvimento dos projectos de investigação em curso	Ind 1	Nº de relatórios de desenvolvimento e publicações resultantes dos projectos no ano n	N.A.	5				
	Peso	100%						
OB 2			Ponderação de 35%					
Organizar cursos de formação destinados a públicos diversificados	Ind 2	Nº de cursos projectados ou realizados	N.A.	4				
	Peso	100%						
OB 3			Ponderação de 25%					
Organizar actividades de debate sobre os principais desafios nas áreas da segurança e defesa nos planos nacional e internacional	Ind 3	Nº de seminários, colóquios, mesas redondas...)/Nº Total	13	14				
	Peso	100%						
EFICIÊNCIA								
OB 4			Ponderação de 50%					
Implementar a utilização de sistema de gestão documental, processos e Workflow		Índice de utilização do sistema implementado						
	Peso	100,00%		60%				



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

OB 5	Ponderação de 50%								
Aperfeiçoar os mecanismos de divulgação externa do IDN e das suas actividades ,tendo como ponto de partida a criação de um novo modelo de base de dados de contactos	Ind 4	% contactos inseridos na base de dados existente por grupos alvo		90%					
	Peso	100%							

QUALIDADE

OB 6	Ponderação de 100%								
Promover a outorga de protocolos com estabelecimentos de ensino superior para creditação do CDN		Nº de estabelecimentos com protocolo firmado		2					
	Peso	100,00%							

Justificação para os desvios ...

Explicitação da fórmula utilizada

O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(Resultado - Meta N)/Meta]$. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(Meta N - Resultado)/Meta]$.

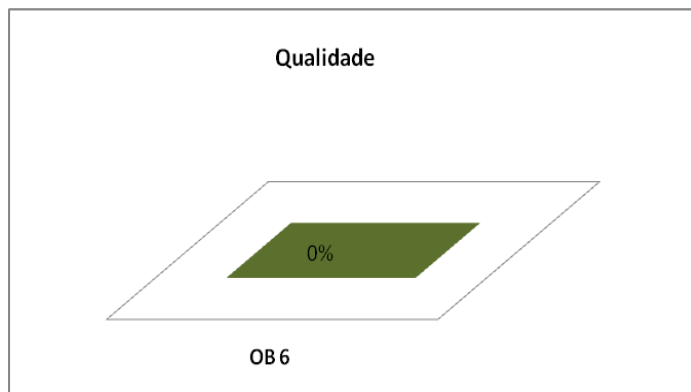
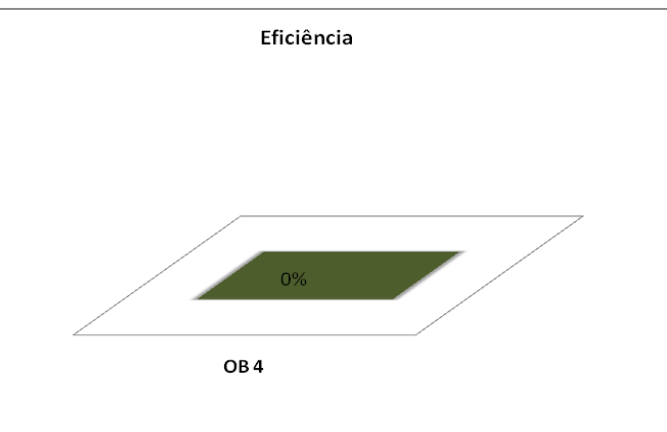
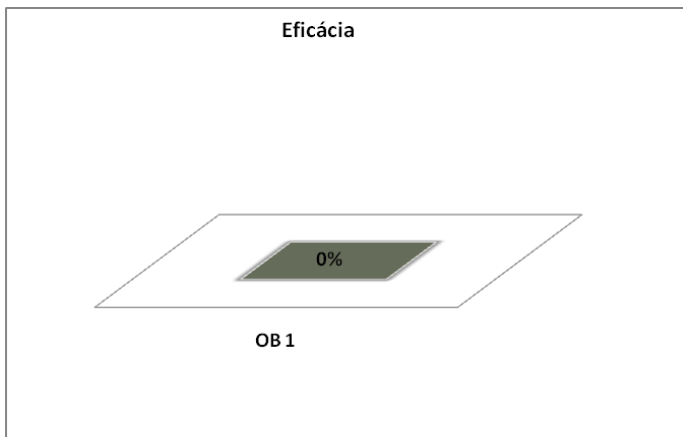
O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objectivo que incorporam.

Meios disponíveis

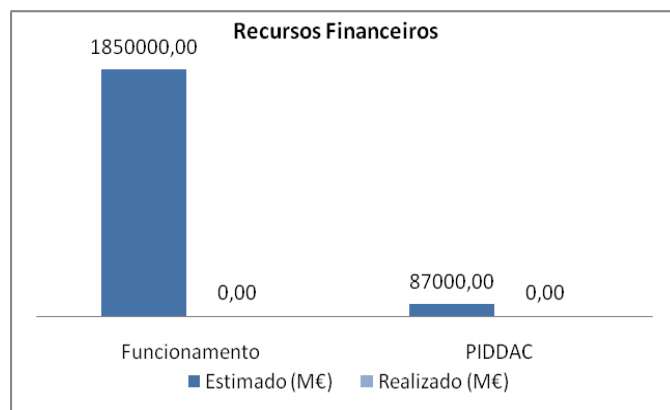
Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	20	40		
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	32		
Técnico Superior	8	180		
Coordenador Técnico	9	27		
Assistente Técnico	8	72		
Encarregado geral operacional	7	7		
Encarregado operacional	6	0		
Assistente Operacional	5	60		
TOTAL		418		
Orçamento (M€)		Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento		1.850.000,00	0,00	1.850.000,00
PIDDAC		87.000,00	0,00	-87.000,00



Parâmetros	Eficácia	Eficiência	Qualidade
	Ponderação 70%	Ponderação 20%	Ponderação 10%
	0,00%	0,00%	0,00%



Avaliação final do serviço		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
	0,0%	



Listagem das Fontes de verificação

- Objectivo 1** Plano de actividades 2010+relatório de investigação e publicações+actas do Conselho Científico
- Objectivo 2** Plano de actividades 2010+relatório de actividades
- Objectivo 3** Plano de actividades 2009+relatório de actividades
- Objectivo 4** Verificação directa da implementação e utilização do sistema pelos trabalhadores
- Objectivo 5** Conferência dos dados resultantes das listas actualizadas
- Objectivo 6** nº de protocolos negociados /outorgados



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

ANEXO 2

PLANO DE FORMAÇÃO



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

LEVANTAMENTO DAS ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL – ANO 2010

SERVIÇO: NÚCLEO DE EDIÇÕES

NOME	CURSO (S) DE FORMAÇÃO	PERÍODO (S)	DURAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE FORMADORA	CUSTO
			(HORAS)		
MARIA LUISA TORNEIRO MOURA NUNES	INDESIGN	08/11/2010 A 12/11/2010	35**	INA	350,00
ANTÓNIO JOSÉ VALENTE BARANITA	ADOBE ACROBAT PROFESSIONAL 9	19 A 26 MARÇO 2010	18**	FLAG	289,00
CRISTINA MARIA SEQUEIRA DE SOUSA FERNANDES CARDOSO	MARKETING DO LIVRO	9 A 25 DE MARÇO 2010	18*	BOOKTAILORS - CONSULTORES EDITORIAIS	225,00
TOTAL					864,00

* REGIME NOCTURNO.

**REGIME DIURNO.

SERVIÇO: NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

NOME	CURSO (S) DE FORMAÇÃO	PERÍODO (S)	DURAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE FORMADORA	CUSTO
			(HORAS)		
MARIA DE LURDES SARGENTO	ESCRITURAÇÃO EM POCP	28/06 A 02/07/10	30	INA	300,00
ANTÓNIO MARIA PIRES DOS SANTOS	GESTÃO DE TESOURARIA E FUNDO DE MANEIO	03 A 05/11/10	21	INA	250,00
TERESA B. LEAL COSTA PINTO	FISCALIDADE-IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS SINGULARES (IRS)	31/05 A 02/06/10	18H	INA	250,00
ANA DE SOUSA	CONTABILIDADE PÚBLICA	17 A 21/05/10	30	INA	300,00
MARIA JULIA FURTADO	O NOVO CÓDIGO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA	25 A 29/10/10	35	INA	350,00
ALEXANDRA JULIETA TENDER	O NOVO CÓDIGO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA	05 A 09/04/10	35	INA	350,00
TOTAL					1.800,00

SERVIÇO: NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NOME	CURSO (S) DE FORMAÇÃO	PERÍODO (S)	DURAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE FORMADORA	CUSTO
			(HORAS)		
EUSÉBIO AFONSO DA SILVA DIAS	PROCEDIMENTO CONCURSAL - PORTARIA 83-A/2009 DE 22.01	10 A 14/05/2010	30	INA	350,00
TOTAL					350,00



INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

SERVIÇO: DIPEB - BIBLIOTECA

NOME	CURSO (S) DE FORMAÇÃO	PERÍODO (S)	DURAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE FORMADORA	CUSTO
			(HORAS)		
ILDA MARIA SOARES PINTO	FORGEP - PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	10 DE MAIO A 30 DE JULHO (?)	180	INA	0,00
MARIA NOÉMIA TORRÃO LUIS	RELAÇÕES COM O PÚBLICO	5 A 7 DE ABRIL	18	INA	250,00
MARIA FILOMENA NOGUEIRA GONÇALVES BOTELHO	A FOLHA DE CÁLCULO EXCEL (2007)	19 A 23 DE ABRIL	30	INA	280,00
NATIVIDADE LAVINAS MEZIA	ADOBE ACROBAT PROFESSIONAL	19 A 26 DE MARÇO (MANHÃS)	18	FLAG	346,80
TOTAL					876,80

A) INA: FINANCIAMENTO INTEGRAL
QREN_POPH

SERVIÇO: NÚCLEO DE GESTÃO DOCUMENTAL

NOME	CURSO (S) DE FORMAÇÃO	PERÍODO (S)	DURAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE FORMADORA	CUSTO
			(HORAS)		
MARIA DA NAZARÉ OLIVEIRA	ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS	3 A 6/05/2010	24 H	INA	250,00
TOTAL					250,00

SERVIÇO: NÚCLEO DE INFORMÁTICA

NOME	CURSO (S) DE FORMAÇÃO	PERÍODO (S)	DURAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE FORMADORA	CUSTO
			(HORAS)		
MAJ MÁRIO PAIVA	PRODUÇÃO DE WEBSITES - DREAMWEAVER	06/09 A 10/09/2010	30	INA	370,00
TEN RENATO LOBO	PROGRAMAÇÃO EM JAVA J2EE - MODULO 1: COM ACESSO A BASES DE DADOS	25 A 29/10/2010	30	INA	380,00
SMOR JOSÉ PEREIRA	PRODUÇÃO DE WEBSITES - DREAMWEAVER AVANÇADO	22/11 A 26/11/2010	30	INA	370,00
SMOR AGOSTINHO FIGUEIREDO	TÉCNICAS E FERRAM. PARA INSTALAÇÃO AUTOMÁTICA DE DESKTOPS CORPORATIVOS	11 A 15/10/2010	30	INA	380,00
SCH ANTÓNIO PEGUINHO	PROGRAMAÇÃO PARA ADMINISTRADORES DE SISTEMAS WINDOWS	24/05 A 28/05/2010	30	INA	380,00
CAB T PAULO GONÇALVES	TÉCNICAS E FERRAM. PARA INSTALAÇÃO AUTOMÁTICA DE DESKTOPS CORPORATIVOS	11 A 15/10/2010	30	INA	380,00
TOTAL					2.260,00

**CUSTO TOTAL FORMAÇÃO
PROFISSIONAL: 6.400,80**