



idn plano de actividades

fev 2011



idn Instituto
da Defesa Nacional

INDICE

NOTA PRÉVIA

1.O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

- Natureza
- Enquadramento Legal
- Missão e atribuições
- Estrutura Orgânica
 - Órgãos
 - Estrutura Nuclear
 - Organograma

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

- 2.1 Serviços prestados
- 2.2 Análise Externa e Interna
 - 2.2.1 Envolve Externa
 - Oportunidades
 - Ameaças
 - 2.2.2 Envolve interna
 - Pontos Fortes
 - Pontos Fracos
- 2.3 Análise Síntese da envolvente Externa e Interna
 - Matriz
- 2.4 Análise de *Stakeholders*

3.FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

- 3.1 Missão
- 3.2 Visão
- 3.3 Valores
- 3.4 Grandes Linhas de Acção Estratégica
- 3.5 Objectivos Estratégicos
- 3.6 Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)

4. OBJECTIVOS OPERACIONAIS

- Mapa de actividades 2011

5. RESPONSABILIDADE PELA OPERACIONALIDADE DOS OBJECTIVOS

6. ACTIVIDADES PROJECTADAS NÃO DIRECTAMENTE RELACIONADAS COM OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

7.RESULTADOS ESPERADOS

8. RECURSOS

- Recursos humanos
- Recursos financeiros
- ANEXO I- Mapa da formação

NOTA PRÉVIA

O Plano de Actividades constitui um documento de apresentação obrigatória para qualquer organização da administração central, tal como preconizado no artigo 1º do Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de Setembro.

Conjugando essa apresentação obrigatória com o novo modelo de gestão por objectivos estabelecidos na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, o planeamento e controlo da gestão dos organismos públicos devem estar organizados segundo um ciclo anual, no qual se inclui o Plano de Actividades como uma das suas peças fundamentais.

Mas mais do que o cumprimento da legislação, o IDN, através do presente Plano de Actividades, pretende que este documento procure espelhar a estratégia da organização, através do modo como projecta a gestão e planeia a execução das suas actividades para o ano de 2011.

Nesse sentido, decidiu-se implementar um conjunto de melhorias nos seus instrumentos, de forma a torná-los mais adequados ao alinhamento que deverá existir, entre os elementos do sistema de planeamento e o SIADAP. Deste modo, o presente documento reflecte a articulação das estratégias estabelecidas no QUAR com a implementação das actividades programadas, pese embora as contingências orçamentais.

A nova estrutura de Plano de Actividades que agora se propõe define, para cada Projecto, os respectivos Objectivos, os Resultados Esperados, os Indicadores e as Metas. Deste modo, é possível aferir:

- Os compromissos assumidos por via dos objectivos estratégicos estabelecidos na Carta de Missão, no QUAR e os objectivos das Unidades Orgânicas e dos trabalhadores;
- As fontes de verificação do cumprimento dos objectivos, de forma a facilitar a monitorização trimestral e a avaliação dos resultados anuais.

Num contexto orçamental de grande exigência e de algum desajuste de recursos humanos, este instrumento será imprescindível para o alinhamento entre a tomada de decisão e a mobilização e gestão dos recursos existentes.

1.0 INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (IDN)

■ NATUREZA

O Instituto da Defesa Nacional é um serviço central da administração directa do Estado dotado de autonomia administrativa e dispõe de autonomia científica e pedagógica.

A nível central funciona em Lisboa, na Calçada das Necessidades, 5, e a nível regional tem um serviço desconcentrado, designado por Delegação do Porto.

■ ENQUADRAMENTO LEGAL

O Instituto da Defesa Nacional passou recentemente por um processo de mudança estratégica e estrutural desencadeado no seguimento do estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros nº39/2008 e pelas linhas reguladoras do PRACE.

Esta Resolução determinou que o IDN passe a ser o principal órgão de apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, no âmbito da segurança e defesa.

Até 31 de Outubro de 2009, as atribuições do IDN foram as constantes do Decreto - Regulamentar nº41/91.

A partir de 1 de Novembro de 2009 entrou em vigor a nova orgânica regulamentada através do Decreto Regulamentar nº 22/2009, de 4 de Setembro, assumindo o IDN, definitivamente, a partir desta data, o compromisso de se tornar o principal órgão de apoio à formulação do pensamento estratégico nacional.

A reestruturação orgânica do IDN veio reduzir, também, o número de colaboradores a afectar ao mapa de pessoal do Instituto, tendo sido aprovado superiormente pela tutela, como limite de colaboradores, o máximo 77 efectivos entre civis e militares.

■ MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

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.

São ainda atribuições específicas do IDN:

- Assegurar o apoio à formulação e desenvolvimento do pensamento estratégico nacional nos domínios relacionados com a segurança e defesa;
- 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;

- Assegurar a investigação, o estudo e a divulgação das questões de segurança e defesa;
- 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;
- 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;
- Fomentar a investigação nos domínios das relações internacionais e da segurança e defesa;
- Cooperar com organismos congéneres internacionais.

Para a plena prossecução das suas atribuições o IDN:

- Desenvolve estudos e trabalhos de investigação nos domínios da segurança, defesa, relações internacionais e direito internacional público;
- Promove o debate nesses domínios através de acções de sensibilização, designadamente, seminários, conferências e ciclo de estudos;
- Estabelece formas de intercâmbio com outras instituições congéneres, universidades e outros estabelecimentos de ensino superior, nacionais e internacionais;
- Organiza, a nível nacional, cursos de defesa nacional, cursos de defesa para jovens, cursos temáticos de curta duração e outros directamente relacionados com áreas específicas;
- Promove a divulgação de monografias e periódicos naqueles domínios.

■ 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.

- **Os ÓRGÃOS**

O **Conselho Científico (CC)** e a **Unidade de Acompanhamento (UA)** são os novos órgãos do IDN.

O Conselho Científico 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, e é

um órgão colegial, de natureza consultiva, de apoio ao Director-Geral do IDN. Compete ao Conselho Científico pronunciar-se, essencialmente, sobre projectos de investigação científica, estudos e linhas gerais de orientação estratégica do IDN, que lhe sejam submetidos pelo Director.

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 da equipa multidisciplinar, cuja dotação máxima, fixada pela Portaria 1283/2009, de 19 de Outubro, para a respectiva chefia é de uma.

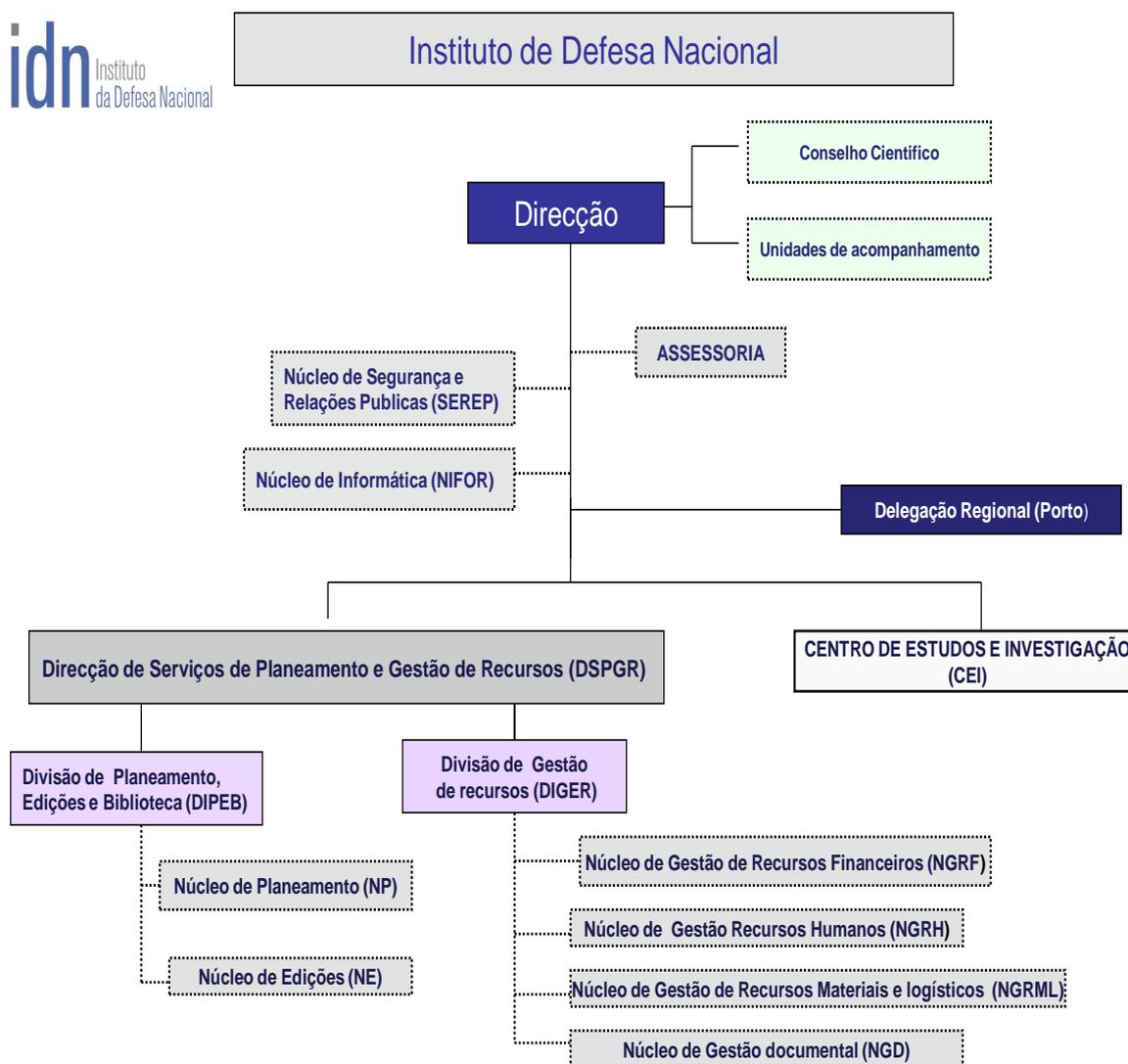
Pelo Despacho nº 25321/2009 do Director do IDN, datado de 1 de Novembro e publicado a 19 de Novembro na II Série do DR, foi constituída a equipa multidisciplinar designada por CEI - Centro de Estudos e Investigação. A esta equipa multidisciplinar compete desenvolver os estudos e os projectos de investigação 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 de 2009 e pelo Despacho nº 25322/2009, de 19 de Novembro de 2009, foram criadas e definidas as competências da Divisão de Planeamento, Edições e Biblioteca (DIPEB) e a Divisão de Gestão de Recursos (DIGER) integradas na Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos.

• **ORGANOGRAMA**

Atendendo aos condicionalismos legais de redução do número das unidades orgânicas nucleares e flexíveis, foi superiormente determinada a nova estrutura orgânica do IDN, nos termos do organograma seguinte:



2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

Considerando as linhas estratégicas de actuação definidas para o IDN, no seguimento do estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2008 e no PRACE, consolidadas através do seu diploma orgânico, o Decreto-Regulamentar nº 22/2009 de 4 de Setembro, considerando ainda, mais recentemente, a Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013, importa solidificar, em 2011, a reforma estratégica e estrutural deste Instituto, no sentido de garantir o cabal cumprimento da sua missão.

No ano de 2011, torna-se ainda necessário dar continuidade à realização e implementação dos objectivos estratégicos e operacionais determinados nas Cartas de Missão do Director e da Subdirectora do IDN.

Subjacentes ao cumprimento das linhas estratégicas de actuação estão certos factores externos e internos que condicionam, positivamente ou negativamente, o cumprimento dos seus objectivos.

Para o efeito, parece-nos essencial efectuar um diagnóstico, de modo a conhecer o IDN ao nível dos seus recursos, não só humanos, financeiros e patrimoniais, mas também, das suas capacidades e do meio onde está inserido. Importa ainda, efectuar a análise dos *stakeholders*, para conhecer as entidades e indivíduos capazes de afectar a estratégia do IDN.

2.1 SERVIÇOS PRESTADOS

Para se entender quais as actividades desenvolvidas no cumprimento da sua missão, é essencial, para a realização daquele diagnóstico, conhecer-se os principais serviços prestados pelo IDN, designadamente:

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

- Cooperação com organismos nacionais e internacionais nas áreas da formação e da investigação.

2.2- ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

A actuação do IDN para 2011 terá como enquadramento, necessariamente, as orientações gerais das políticas governamentais em matéria de segurança e defesa nacional e, simultaneamente, as orientações políticas e estratégicas da tutela para prossecução da sua missão.

A par dessas orientações, e no cumprimento dos objectivos propostos, o IDN apostará na qualidade dos serviços prestados, por forma a valorar e melhorar a sua eficiência e eficácia como serviço público.

2.2.1- ENVOLVENTE EXTERNA

Ao nível externo, ou seja, naquilo que não é passível de ser influenciado de forma significativa pelas decisões tomadas no organismo, mas que condicionam o IDN, identificaram-se as principais oportunidades e ameaças. Trata-se de factores que importa conhecer e monitorizar com frequência e que, ao nível da estratégia, ajudarão a encontrar uma resposta para o seu potencial impacto.

■ OPORTUNIDADES

Na envolvente externa, os principais factores identificados que constituem oportunidades para o reforço e melhoria do Instituto da Defesa Nacional são, no nosso entendimento, os seguintes:

- A reestruturação dos serviços, decorrente do PRACE, que permitiu definir novas oportunidades para o IDN, no âmbito das novas atribuições e competências que lhe foram confiadas;
- As atribuições cometidas ao IDN, enquanto principal organismo responsável pela elaboração do pensamento estratégico nacional, no domínio da segurança e defesa;
- O desenvolvimento tecnológico nas áreas da informática e das comunicações que se revela essencial para a divulgação rápida e generalizada dos temas da defesa nacional. Nesta área, o desenvolvimento de um sítio na internet moderno, apelativo e sempre actualizado, é essencial para o cumprimento dos objectivos do organismo;
- A possibilidade de divulgação *online* das publicações, quase em simultâneo com as edições em papel, e da criação de um sistema de subscrição electrónica que permita manter os interessados sempre informados das várias iniciativas;
- O interesse crescente dos *media* pelos temas do terrorismo e da segurança humana;
- A existência de formação gratuita orientada para determinados tipos de públicos-alvo, que pode ser aproveitada para alargar, a um universo significativo, a divulgação dos temas da defesa nacional e dar a conhecer a actividade do Instituto da Defesa Nacional;
- A inclusão de elementos dos países da CPLP nas acções de formação, o que consubstancia um valor acrescentado no quadro das nossas relações com os países amigos de expressão portuguesa.

■ AMEAÇAS

Os principais factores de natureza externa que podem condicionar negativamente a actividade e o desempenho do organismo são, em nosso entender, os seguintes:

- O actual contexto orçamental que pode induzir alguns condicionamentos na área da cooperação internacional e da divulgação.
- As restrições que se verificam no recrutamento de recursos humanos. As dificuldades que se colocam aos organismos na manutenção das suas equipas quando ocorrem saídas por aposentação ou para outros organismos dentro, e fora, da Administração Pública, constituem um problema para o Instituto da Defesa Nacional, já que o seu quadro de pessoal apresenta uma percentagem elevada de funcionários com muitos anos de serviço, e a utilização de militares tem sempre um espectro temporal reduzido e muito variável.
- A insuficiente ou mesmo deficiente percepção pública, relativamente às questões de segurança e defesa, o que requer um esforço permanente de consciencialização sobre a sua importância, centralidade e responsabilidade.

2.2.2-ENVOLVENTE INTERNA

Ao nível interno, identificaram-se os aspectos que constituem os pontos fortes do organismo, tudo aquilo em que se destaca e que é passível de ser controlado, ou pelo menos influenciado pelos seus responsáveis, e os aspectos que constituem as suas fraquezas e que podem ou devem ser melhorados.

■ PONTOS FORTES

Da análise efectuada, foram identificados como principais pontos fortes do organismo, os seguintes:

- Oferta de formação diversificada sobre os temas da segurança e defesa.
- Revisão regular dos conteúdos de formação adaptando-os às novas realidades e exigências.
- Reconhecimento do interesse dos temas abordados e da qualidade da formação em geral, comprovada através dos inquéritos de satisfação sistematicamente realizados.
- Existência de vários protocolos com universidades, visando um maior reconhecimento à formação conferida ao Curso de Defesa Nacional e o fomento da investigação conjunta.
- Existência de vários protocolos com institutos congéneres internacionais, visando o aprofundamento da investigação.
- Grande experiência na organização de cursos de formação e actividades de divulgação.
- O elevado prestígio do IDN que motiva uma grande disponibilidade e adesão, por parte dos especialistas e investigadores, para participarem nas actividades de formação e de divulgação do Instituto.
- Introdução gradual da tecnologia na preparação das actividades, através do desenvolvimento de um sistema de videoconferência em que alguns cursos,

conferências e seminários são transmitidos em tempo real para o IDN/Porto, ou para alguns organismos nacionais/internacionais.

- Existência de uma *mailing list* ampla e dirigida a vários públicos-alvo, em permanente actualização, para agilizar os contactos com potenciais participantes/clientes.
- Implementação de um sistema de gestão documental e *Workflow*.
- Formadores experientes e com conhecimentos altamente especializados nos temas para os quais são seleccionados.
- A estreita ligação com a Associação de Auditores do Curso de Defesa Nacional que induz um efeito multiplicador e de escala das acções de sensibilização do IDN.
- Utilização das redes sociais para divulgação dos temas sobre segurança e defesa e a realização de actividades.
- A autonomia científica e pedagógica que permite ao Instituto da Defesa Nacional escolher os temas e as matérias a leccionar nos cursos e garante a total independência dos investigadores no desenvolvimento do seu trabalho.

■ PONTOS FRACOS

Foram identificados como pontos fracos do organismo, designadamente, os seguintes:

- Insuficiência do número de investigadores com dedicação ao IDN a tempo inteiro;
- Impossibilidade, actual, de celebrar contratos ao abrigo da carreira de investigador;
- Elevada mobilidade dos colaboradores militares que representam 60% do seu efectivo;
- Dificuldade em conhecer o impacto das acções de formação e divulgação no desenvolvimento de uma consciência nacional de segurança e defesa (o IDN está a ultimar um estudo sobre modalidades de auscultação sistemática da opinião pública sobre assuntos de segurança e defesa).
- Insuficiente impacto internacional da investigação efectuada no âmbito dos temas da defesa, o que determina uma aposta na investigação conjunta com institutos internacionais congéneres, e nos instrumentos de divulgação em língua inglesa (e.g. site do IDN bilingue e pelo menos uma edição da revista Nação e Defesa em Inglês).
- O actual contexto orçamental que pode conduzir a alguns condicionamentos.
- A falta de técnicos superiores nas áreas administrativas, a qual condiciona alguns aspectos do funcionamento do organismo, nomeadamente, na preparação dos instrumentos de acompanhamento e monitorização, e de suporte ao seu planeamento.

2.3. ANÁLISE SÍNTESE DA ENVOLVENTE EXTERNA E INTERNA

Apresenta-se, seguidamente, uma matriz de análise que permite visualizar as potenciais interacções entre os vários domínios analisados, das quais decorrem possíveis linhas de acção, que vão permitir potenciar os pontos fortes e as oportunidades, bem como corrigir/compensar os pontos fracos e minimizar/contornar as ameaças.

Da análise efectuada infere-se a necessidade de desenvolver uma actuação que privilegie as iniciativas que contribuam para a sensibilização e divulgação junto da sociedade portuguesa

dos temas de segurança e defesa, nomeadamente, através do incremento e descentralização das acções de divulgação, da diversificação das acções de formação direccionadas para públicos variados e da utilização de novas tecnologias.

No que se refere à investigação, é absolutamente indispensável reforçar o quadro de assessores e investigadores, de modo a constituir um centro de produção de pensamento de grande qualidade, por pequeno que seja. No quadro actual, porém, há que apostar em linhas de investigação orientadas para o estabelecimento de políticas de médio prazo e para o apoio ao processo de decisão, e criar as condições para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos de investigação com parceiros externos, portugueses e estrangeiros.

Relativamente à formação, dever-se-á apostar na criação de um conjunto de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança e na realização de cursos temáticos de curta duração, em regime pós – laboral, de modo a atrair sectores mais diversificados da sociedade portuguesa e gerar dinâmicas multiplicadoras.

Esta análise contribui para a consolidação das grandes linhas de acção do Instituto de Defesa Nacional, ou seja, os seus vectores estratégicos associados aos resultados expectáveis com a implementação e execução dos objectivos estabelecidos para 2011.

MATRIZ															
MATRIZ		Pontos fracos						Pontos fortes							
		Elevada mobilidade dos colaboradores militares	Desconhecimento do impacto das ações de formação e divulgação na opinião pública	Insuficiente impacto internacional da investigação efectuada	Condicionamentos orçamentais	Desequilíbrio na relação funcionários públicos/militares	Falta de técnicos superiores nas áreas administrativas	Oferta de formação diversificada	Protocolos com universidades visando reconhecimento da formação do CDN	Experiência na organização de cursos e actividades de divulgação	Sólidos conhecimentos dos formadores	Sistema de vídeo-conferência	Utilização das redes sociais	Elevado prestígio do IDN	Autonomia científica e pedagógica
Ameaças	Condicionalismos orçamentais	-			-		-					+			
	Restrições no recrutamento de Recursos Humanos	-			-		-								
	Insuficiente percepção pública relativamente a questões de segurança e defesa		-									+			
Oportunidades	As atribuições cometidas ao IDN na elaboração do pensamento estratégico Nacional		-					+			+			+	+
	Interesse crescente dos media pelos temas do terrorismo e da segurança humana							+			+		+	+	
	Novas tecnologias de divulgação				-					+				+	+
	Formação gratuita							+		+					
	formação extensiva aos países da CPLP									+		+			
	Reestruturação dos serviços decorrente do PRACE													+	+

2.4. ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Para consolidação das suas grandes linhas de acção, o IDN, enquanto organização, está rodeado por um conjunto de *stakeholders* que têm interesses no Instituto, e que, por este motivo, o influenciam e são influenciados.

Assim, a relação mútua IDN – *stakeholders* tem de ser equilibrada, considerando tanto os interesses, como o poder, de modo a garantir o sucesso estratégico do IDN.

STAKEHOLDERS (SH)	O QUE É QUE OS SH QUEREM DO IDN	O QUE É QUE O IDN QUER DOS SH
MINISTÉRIO DE DEFESA NACIONAL	Apoio à definição e execução das políticas de defesa nacional	Reconhecimento como o principal centro de pensamento estratégico nas questões de segurança e defesa nacional
INSTITUIÇÃO MILITAR, QUADROS DAS FORÇAS ARMADAS E FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Cooperação na formação e divulgação da informação	Colaboração e participação nas actividades desenvolvidas
OUTROS SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Divulgação de informação especializada e de qualidade	Reconhecimento da qualidade e credibilidade da formação
ASSOCIAÇÃO DOS AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL	Cooperar com o IDN reforçando assim a sua projecção e prestígio nos diversos sectores da vida nacional.	Desenvolver a imagem e prestígio do IDN.
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO UNIVERSITÁRIO	Cooperação no domínio da formação e da investigação.	.Parcerias para cursos de pós – graduação especializada; para projectos de investigação conjunta; outorga e operacionalização de protocolos
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SECUNDÁRIO	Cooperação em iniciativas no âmbito da Educação para a Cidadania.	Cooperação no desenvolvimento curricular de acções e actividades no âmbito da Educação para a Cidadania.
INSTITUIÇÕES CIENTÍFICAS DE INVESTIGAÇÃO	Cooperação conjunta em estudos, investigação e acções de debate.	Colaboração e participação nas actividades desenvolvidas. Outorga de Protocolos
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E EMPRESARIAIS	Apoio na divulgação de Informação de qualidade.	Colaboração e patrocínios das actividades desenvolvidas.
INSTITUTOS DE SEGURANÇA INTERNACIONAIS	Cooperação internacional (formação e investigação)	Cooperação internacional (formação e investigação). Continuidade da sua imagem e prestígio.
FORMADORES EXTERNOS / CONFERENCISTAS	Credibilidade e reconhecimento. Flexibilidade na calendarização das formações e conferências.	Capacidade técnica especializada e actualizada para os temas de formação. Continuidade da sua imagem e prestígio.
JOVENS (18-35 ANOS)	Informação de qualidade, Divulgação de conhecimento especializado. Creditação da formação.	Adesão à formação disponibilizada. Reconhecimento da qualidade e credibilidade da formação.
FORMANDOS	Informação de qualidade, Divulgação de conhecimento especializado. Creditação da formação.	Adesão à formação disponibilizada. Reconhecimento da qualidade e credibilidade da formação
PÚBLICOS - ALVO	Informação de qualidade e temas actuais	Elevada participação e interesse nas actividades desenvolvidas

SOCIEDADE	Contributo para o desenvolvimento de uma cultura estratégica de segurança e defesa	Receptividade do reconhecimento das suas acções de sensibilização
COMUNICAÇÃO SOCIAL	Divulgação de conhecimento especializado actual	Fiabilidade da informação veiculada.

O quadro precedente identifica um conjunto de stakeholders relevantes para o IDN, para os quais deve ser dirigida primordialmente a sua actuação, no sentido de corresponder às suas exigências.

Desde logo, a tutela – o Ministério da Defesa Nacional. O IDN cumpre a sua missão na estrita observância das directivas, orientações e prioridades definidas pelo Ministro da Defesa Nacional. Como órgão do Ministério da Defesa, o IDN deve contribuir, decisivamente, para a formulação da política da Defesa Nacional.

O IDN continua a ser, também, um lugar privilegiado de encontro e do estabelecimento de laços de relação civis-militares. O relacionamento com a Instituição Militar é essencial, e o apoio importante que o IDN dela recebe é indispensável para o cumprimento de sua missão. Particularmente relevantes, neste âmbito, são as relações com as instituições de ensino superior militar.

Sendo um dos eixos prioritários da sua missão, o desenvolvimento de uma cultura e uma consciência nacional de segurança e defesa, é indispensável que o IDN se constitua como uma plataforma de encontro entre os diversos actores da Defesa Nacional e a sociedade civil. O Instituto existe para a sociedade civil.

No âmbito da sensibilização, o IDN deve manter uma estreita relação com o Ministério da Educação e a comunidade educativa. O projecto de desenvolvimento de propostas curriculares no âmbito da Educação para a Cidadania (módulos de segurança e defesa) destinados aos alunos do ensino básico e secundário, bem como as que se reportam à formação de professores neste domínio, dependem do grau de aceitação daquele ministério e da adesão dos estabelecimentos de ensino básico e secundário às aludidas propostas.

As dinâmicas multiplicadoras e de escala que se pretendem obter, na óptica do desenvolvimento de uma cultura estratégica de segurança e defesa, passam igualmente pelo alargamento do universo dos destinatários das acções de formação, sensibilização e divulgação do IDN a sectores mais diversificados da sociedade portuguesa (para o que foram definidos os diversos públicos-alvo) e aos jovens, e por uma dinâmica relação com a Associação dos Auditores dos Cursos da Defesa Nacional.

Na mesma linha, o IDN deve constituir-se como um centro de pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e o mundo do pensamento. O aprofundamento da investigação científica, eixo fundamental da acção do Instituto, requer uma estreita cooperação com as universidades, as instituições científicas de investigação e os think-tanks. Faz apelo, do mesmo modo, ao desenvolvimento de relações com os institutos de segurança internacionais no sentido de aprofundar as condições para um trabalho conjunto de investigação.

3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Missão

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 visando constituir-se como o principal centro português de pensamento estratégico sobre as questões da segurança e defesa nacional.

3.2 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.

3.3 Valores

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:

- Cultivar a ética da cidadania;
- Salvaguardar a diversidade de pensamento e a liberdade de investigação científica;
- Fomentar a excelência;
- Estimular o diálogo no seio da sociedade.

CULTIVAR A ÉTICA DA CIDADANIA

O IDN visa sensibilizar a sociedade através de acções destinadas ao desenvolvimento de uma consciência pública de segurança e defesa, designadamente, com a realização de cursos de educação e formação para a cidadania, em articulação com o Ministério da Educação e outros organismos, bem como, através da divulgação e promoção da compreensão pública das responsabilidades de cada um, e da comunidade como um todo, em matéria de segurança e defesa;

SALVAGUARDAR A DIVERSIDADE DE PENSAMENTO E A LIBERDADE DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Ao privilegiar as suas relações com o mundo académico e do pensamento, ao agregar nos seus Grupos de Estudos uma grande diversidade de especialistas, dos vários sectores da sociedade portuguesa, o IDN promove a diversidade do pensamento e o livre confronto de ideias.

O IDN visa projectar e implementar linhas de investigação coerentes com a sua missão, desenvolvendo projectos de investigação nas áreas da segurança e defesa ou estudos relacionados com essa temática, constituindo-se nesse domínio, como um órgão de apoio à tomada de decisão da tutela e de divulgação das temáticas em investigação, através de acções de reflexão e debate, e publicação dos resultados.

FOMENTAR A EXCELÊNCIA

Ao nortear a sua actuação por critérios de qualidade e rigor, ao apostar na melhoria contínua dos serviços prestados, o IDN pretende consolidar o seu prestígio, através do mérito, e a sua credibilidade enquanto centro de produção de pensamento estratégico e de formação de qualidade nas questões de segurança e defesa.

ESTIMULAR O DIÁLOGO NO SEIO DA SOCIEDADE

O IDN, ao apostar no incremento das actividades de divulgação, reflexão e debate, contribui para estimular o diálogo no seio da sociedade, constituindo-se como um verdadeiro centro de debates públicos e uma plataforma de encontro com a sociedade civil.

3.4. GRANDES LINHAS DE ACCÃO ESTRATÉGICA

Para o ano de 2011, de acordo com as linhas orientadoras da actividade do Instituto da Defesa Nacional que se sintetizam em quatro eixos (investigação; formação; sensibilização; cooperação internacional), é nossa intenção:

■ NA INVESTIGAÇÃO

Ampliar as nossas relações com os institutos de segurança internacionais e dar prioridade à operacionalização dos protocolos com as universidades e centros de investigação nacionais, criando condições para um trabalho conjunto de investigação com parceiros externos, portugueses e estrangeiros.

A investigação é um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, desde que orientado para o apoio à tomada de decisão. Neste entendimento, em consonância com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Defesa Nacional, foram definidas 8 linhas de investigação: estratégia nacional de segurança e defesa; política de segurança e defesa europeia; segurança e desenvolvimento em África; Brasil e Atlântico Sul; relações transatlânticas; política e segurança internacional; cultura de segurança e cidadania; o mar e o interesse nacional.

Neste contexto, foram definidos objectivos específicos e estabelecida uma calendarização para o cumprimento das metas associadas a cada um dos projectos de investigação.

Nos projectos em apoio do processo de decisão, para além dos grupos de estudos que se mantêm em funcionamento, destaca-se a constituição e o arranque dos trabalhos de um novo Grupo de Estudos denominado “Portugal no Conselho de Segurança da ONU” com a finalidade de debater e produzir contributos em apoio da acção política e diplomática de Portugal. Foi, também, criado um Grupo de Estudos para tratar a problemática da “Segurança e Desenvolvimento em África” (GESDA) que emana de um projecto de investigação sobre o mesmo tema.

■ NA FORMAÇÃO

Iniciar os estudos com vista à criação de um conjunto de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, que se consideram necessários para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo, encontrando nas universidades portuguesas os parceiros indispensáveis para garantir a melhor projecção destas pós-graduações.

Um segundo objectivo passa por descentralizar as acções de formação a diversas áreas do país e pela promoção de cursos pós-laborais temáticos e orientados para públicos-alvo mais diversificados, intervindo em extensão e promovendo efeitos multiplicadores e de escala.

Continuar-se-á apostar na ampliação dos protocolos com universidades, visando um maior reconhecimento à formação conferida pelo Curso de Defesa Nacional, em termos da obtenção de diplomas de 2º e 3º ciclo de estudos. Estão praticamente concluídos os projectos de protocolos a celebrar com a Universidade do Minho, a Universidade de Coimbra, a Universidade dos Açores, a Universidade de Aveiro e o ISCSP.

Durante o ano de 2011 realizar-se-ão os seguintes cursos:

- Curso de Defesa Nacional.
- Curso de Actualização para Antigos Auditores do Curso de Defesa Nacional.
- Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias.
- Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira.
- Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores.
- Curso de Gestão Civil de Crises.
- Curso de Defesa para Jovens.
- Curso de Reforma do Sector de Segurança (em Bruxelas), em parceria com a França.
- Cursos Temáticos de Curta Duração.
- Curso de Formação de Formadores em Segurança e Defesa para Professores do Ensino Básico e Secundário.
- Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas (no Porto).
- Estágios para alunos do ensino superior na área de relações internacionais e ciência política.

■ SENSIBILIZAÇÃO

A insuficiente, ou mesmo deficiente, percepção pública relativamente às questões de segurança e defesa, requer um esforço permanente de consciencialização sobre a sua importância, centralidade e responsabilidade. Este objectivo alcança-se, por um lado, através da promoção de acções de formação e, por outro, através da divulgação e promoção da compreensão pública das responsabilidades de cada um, e da comunidade como um todo, em matéria de segurança e defesa.

Neste contexto, serão promovidas várias acções estruturantes, em estreita articulação com o Ministério da Educação. Após termos concluído, em Julho de 2010, um projecto inovador para um módulo de segurança e defesa, no âmbito da Educação para a Cidadania, destinado aos alunos do ensino básico; desencadeado o processo de certificação do IDN como entidade formadora neste domínio, junto do Conselho Científico e Pedagógico de Formação Contínua; e reactivado o grupo de contacto entre o Ministério da Educação e o Ministério da Defesa Nacional, serão concretizadas as seguintes acções:

- Elaboração de programa para um módulo de segurança e defesa, no âmbito da educação para a cidadania, destinado aos alunos do ensino secundário.
- Organização, em articulação com o Ministério da Educação, de um curso de formação de formadores no âmbito da educação para a cidadania (módulo de segurança e defesa) destinado aos professores do ensino básico e secundário.

E porque é necessário descentralizar o debate, dar-se-á continuidade ao Ciclo de Conferências do Castelo, no Porto, com o tema geral “Liberdade em Segurança: A Defesa Nacional e as Forças Armadas”. Realizar-se-ão, entre Janeiro e Maio de 2011, cinco conferências e mais duas, até ao final do ano, já no quadro do novo ciclo temático que se iniciará em Novembro.

A sensibilização passa, igualmente, pelo apoio à divulgação científica. Neste sentido, o IDN manterá uma política editorial activa que no ano de 2011 compreenderá a publicação de três números da revista Nação e Defesa (sobre a “CPLP”; “A Gestão Civil de Crises”; e o “Afeganistão”), um número da colecção Atena (sobre Segurança Energética), quatro IDN Cadernos (sobre “Segurança Energética”, projecto de investigação conjunta com o CESEDEN; “Relações Energéticas Portugal - Nigéria”, vencedor do Prémio IDN 2010; “Cooperação Técnico- Militar na CPLP”; “Dinâmicas de segurança da CPLP”) e cinco IDN Brief.

No âmbito da sensibilização e divulgação destacamos, ainda, as seguintes iniciativas:

- Lançamento da edição de 2011 do “Prémio Instituto da Defesa Nacional”, destinado a galardoar um trabalho na área da Segurança e Defesa Nacional, que terá como tema “A inserção de Portugal no mundo: política de alianças e cooperação internacional”.
- Realização de três seminários internacionais e de um conjunto de colóquios, mesas redondas e workshops, associados aos projectos de investigação em curso.
- Aprofundamento do Ciclo Internacional de Conferências “Visões Globais para a Defesa”, desenvolvido em colaboração com as Embaixadas (estão já confirmadas as conferências sobre as políticas de defesa nacional dos seguintes países: Argélia, China, Espanha, Rússia e Turquia; aguarda-se a confirmação da Índia).
- Vitalização dos colóquios “Pilares da Estratégia Nacional”. Foram já realizadas, em 2011, duas sessões sobre os seguintes temas: “Pandemias, riscos NBQR e catástrofes: a segurança sanitária”; e “Ordenamento do território e ambiente: importância no quadro da defesa nacional”; está em fase de programação a continuidade deste ciclo.
- Reformulação do site do IDN na internet para versão bilingue (português e inglês).

■ COOPERAÇÃO

Consolidado o módulo internacional do Curso de Defesa Nacional (ministrado em conjunto com o Instituto congénere espanhol - CESEDEN), lançados e concluídos os primeiros projectos de investigação conjuntos internacionais, o IDN continuará a apostar no desenvolvimento das relações com os institutos de segurança internacionais e na criação de condições para um trabalho conjunto de investigação com parceiros externos. Em 2011, continuaremos a realizar o módulo internacional do CDN e iniciaremos novos projectos de investigação internacionais com o CESEDEN e, no âmbito da Iniciativa 5+5, com o Centro Euro-Magrebino de Estudos

Estratégicos. Serão ultimados protocolos de cooperação com institutos congéneres internacionais.

No âmbito da cooperação internacional sublinhamos, ainda, as seguintes iniciativas:

- Realização, pelo IDN, do módulo do X Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos (24 e 25 de Fevereiro de 2011).
- Organização da edição anual dos Colóquios C4 que este ano, em cumprimento do regime de rotatividade, cabe ao IDN realizar (24 e 26 de Maio, no Forte de São Julião da Barra).
- Participação na 40ª reunião dos Directores dos Colégios de Defesa NATO (29 a 31 de Maio, em Cracóvia).
- Participação na 13ª reunião dos Directores dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos (26 a 30 de Setembro, no Brasil).

3.5-OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Neste quadro de intervenção, e dando continuidade à estratégia estabelecida na Carta de Missão do seu director para o período 2010 -2012, o IDN estabeleceu no respectivo QUAR como vectores prioritários da sua Missão, para o ano de 2011, os objectivos estratégicos seguintes:

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

O IDN visa assegurar a realização de estudos e formação, no âmbito da segurança e defesa, de forma a constituir-se como o principal órgão de apoio à formulação e permanente actualização do pensamento estratégico nacional, na directa dependência do Ministro da Defesa Nacional. O IDN deve constituir-se como centro do pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e o mundo do pensamento.

OE 2. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil.

O IDN tem como objectivo aprofundar a sua capacitação enquanto plataforma de encontro privilegiado com a sociedade civil, por forma a desenvolver uma consciência nacional de segurança e defesa. O IDN existe para a sociedade civil, contribuindo através do recurso aos melhores investigadores e académicos, através da promoção do debate e da reflexão, e em cooperação com as universidades, think-thanks e instituições de ensino superior militar.

OE 3. Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa.

A investigação é um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, desde que orientado para o apoio à decisão.

As linhas de investigação projectadas correspondem à identificação de problemas e oportunidades relevantes nos domínios críticos para as políticas de segurança e

defesa nacional e a necessidade concreta da decisão nacional. Continuaremos a agregar, no IDN, alguns dos melhores investigadores portugueses, civis e militares, através da constituição de Grupos de Estudos onde se acompanha e debatem as principais questões em matéria de política externa, segurança e defesa.

OE 4. Incrementar acções de cooperação nacional e internacional.

O IDN continuará a apostar na outorga de protocolos com universidades e no reforço do intercâmbio com institutos congéneres internacionais com vista ao desenvolvimento de projectos de investigação conjuntos.

3.6 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

Considerando os objectivos estratégicos acima propostos, o IDN, no seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para 2011, que submeteu à aprovação da tutela, assumiu o compromisso de evidenciar, como principais linhas de acção, durante esse ciclo de gestão, os objectivos operacionais a seguir referenciados, parametrizados da forma seguinte:

■ Como objectivos de *Eficácia*:

- O1. Desenvolvimento dos projectos de investigação em curso;
- O2. Desenvolver acções de sensibilização no quadro da educação para a cidadania;
- O3. Organizar cursos destinados a públicos-alvo específicos;
- O4. Organizar actividades de debate sobre os principais desafios nas áreas da segurança e defesa no plano nacional e internacional;

■ Como objectivos de *Eficiência*:

- O5. Promover a descentralização das acções de formação e divulgação do IDN;
- O6. Concretizar o Plano de Acção de Formação dos trabalhadores da Administração Pública (RCM nº89/2010, de 17 de Novembro);

■ Como objectivos de *Qualidade*:

- O7. Assegurar que a % da qualidade dos serviços prestados seja igual ou superior a 70%;
- O8. Ampliar as relações de cooperação, nacional e internacional, para futuros trabalhos conjuntos de investigação.

A determinação das unidades/pessoas com responsabilidade de implementação das actividades e projectos programados para o corrente ano, em cumprimento dos objectivos estratégicos, constará de Directiva de atribuição de responsabilidades do Director-Geral do IDN.

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 2011;
- Os meios humanos disponíveis.

4. 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 referenciadas para cumprimento dos objectivos estratégicos e operacionais estabelecidos para 2011.

PLANO DE ACTIVIDADES 2011					
OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			Meta	Indicador	Meio de verificação
OE 1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL	OP 1 – CONSOLIDAR O CURSO DE DEFESA NACIONAL COMO ACTIVIDADE FUNDAMENTAL DO IDN, NA ÁREA DA FORMAÇÃO, NOMEADAMENTE, ATRAVÉS DA MELHORIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DOS CRITÉRIOS DE SELECÇÃO.	CURSO DEFESA NACIONAL DE 2010/2011 (CDN2011)	INÍCIO A 3 DE NOVEMBRO DE 2010 E TERMO EM MAIO DE 2011	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ACTIVIDADES
		CURSO DEFESA NACIONAL DE 2011/2012 (CDN2012)	INÍCIO EM NOVEMBRO DE 2011 E FINAL EM MAIO DE 2012	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ACTIVIDADES
	OP 2 – ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA.	ESTUDO E PLANEAMENTO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO	REALIZAÇÃO DE CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES (PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO) ATÉ 15 DE JULHO	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DE 1 CURSO	DIRECTIVA OU RELATÓRIO DO CURSO
	OP 3 – ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE CURSO PARA JORNALISTAS NO PORTO	REALIZAÇÃO DO CURSO DE 21 MARÇO A 8 DE ABRIL	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NOS TERMOS PROGRAMADOS	DIRECTIVA E PROGRAMA DO CURSO
	OP 4 – ORGANIZAR O CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	ORGANIZAÇÃO DO XII CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	ORGANIZAÇÃO DO XII CURSO DE DEFESA PARA JOVENS NUMA INSTALAÇÃO DE UMA FORÇA DE SEGURANÇA, NO PERÍODO DE 5 A 10 DE SETEMBRO	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO	DIRECTIVA E PROGRAMA DO CURSO
	OP 5 – ORGANIZAR OS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	ORGANIZAÇÃO DE UM CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	REALIZAÇÃO DO CURSO EM OUTUBRO 2011	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS	DIRECTIVA E PROGRAMA DO CURSO

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
	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	PREPARAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CURSOS TEMÁTICOS	REALIZAÇÃO DO 1.º CURSO SOBRE “DINÂMICAS DE SEGURANÇA E DEFESA REGIONAIS”(MÓDULOS DE MARÇO A FINAL DE ABRIL)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO	DIRECTIVAS E PROGRAMA DOS CURSOS
	OP 7 – ORGANIZAR O CURSO DE “GESTÃO CIVIL DE CRISES”	REALIZAÇÃO DE 3 MÓDULOS	REALIZAÇÃO DO 1.º MÓDULO DO CURSO DE 28 DE FEVEREIRO A 4 DE MARÇO, DO 2.º MÓDULO DO CURSO ENTRE 4 E 8 DE ABRIL E DO 3.º MÓDULO 30 DE MAIO A 3 JUNHO	REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NAS DATAS PREVISTAS	DIRECTIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS
	OP 8 – ORGANIZAR O CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES	REALIZAÇÃO DO 1.º MÓDULO	REALIZAÇÃO DO 1.º MÓDULO EM NOVEMBRO 2011	REALIZAÇÃO DO MÓDULO NA DATA PREVISTA	DIRECTIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DO MÓDULO
	OP 9 – ORGANIZAR O CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA	REALIZAÇÃO DO 2.º E 3.º MÓDULOS	REALIZAÇÃO DO 2.º MÓDULO DO CURSO DE 16 A 19 DE FEVEREIRO 2011, DO 3.º MÓDULO DO CURSO DE 26 A 29 DE ABRIL 2011	REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NA DATA PREVISTA	DIRECTIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS

PLANO DE ACTIVIDADES 2011

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS		ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
				META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO	
OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	OP 1 - PROJECTAR E IMPLEMENTAR LINHAS DE INVESTIGAÇÃO COERENTES COM A MISSÃO DO IDN		APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA COM AS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2011 E A SUA IMPLEMENTAÇÃO.	PROPOSTA APROVADA E IMPLEMENTAÇÃO DAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO, A DESENVOLVER EM 2011	PROPOSTA DE LINHAS DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2011	PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO EM 2011	
	OP 2 – DESENVOLVER PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: “RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS	GRUPO DE ESTUDOS: “O CONCEITO ESTRATÉGICO DA NATO”	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS SOBRE O CONCEITO ESTRATÉGICO DO NATO	Nº DE REUNIÕES A REALIZAR NO ANO -3 REUNIÕES NO 1º TRIMESTRE	PROMOVER A REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES NO PRAZO PREVISTO	MAPA DE CONTROLO DE ACTIVIDADES E RELATÓRIOS DAS REUNIÕES
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: “BRASIL E ATLÂNTICO SUL	GRUPO DE REFLEXÃO: “RELAÇÕES PORTUGAL- BRASIL”	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO PARA PREPARAÇÃO DE RELATÓRIO ESTRATÉGICO	REALIZAÇÃO DE 2 REUNIÕES	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS	MAPA DE CONTROLO DE ACTIVIDADES E RELATÓRIOS DAS REUNIÕES
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: “POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL”	GRUPO DE ESTUDOS: “PORTUGAL NO CONSELHO DE SEGURANÇA DA ONU”	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS	MAPA DE CONTROLO DE ACTIVIDADES E RELATÓRIOS DAS REUNIÕES
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: “ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA	GRUPO DE ESTUDOS: “ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA”	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES (REUNIÕES/MESAS REDONDAS EM REGIME DE “CHATHAM HOUSE”)	REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS	MAPA DE CONTROLO DE ACTIVIDADES E RELATÓRIOS DAS REUNIÕES
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: “POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA”	GRUPO DE ESTUDOS: “POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA (PCSD)”	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS DA UE EM REGIME DE “CHATHAM HOUSE”;	REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS	MAPA DE CONTROLO DE ACTIVIDADES E RELATÓRIOS DAS REUNIÕES

<u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u>	<u>OBJECTIVOS OPERACIONAIS</u>		<u>ACTIVIDADES</u>	<u>INDICADORES DE REALIZAÇÃO</u>		
				<u>META</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>MEIO DE VERIFICAÇÃO</u>
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: “SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA”	GRUPORPAZ: “PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ”	OPERACIONALIZAÇÃO DO GRUPO DE ACORDO COM ESTUDO APROVADO.	REALIZAÇÃO DE 4 REUNIÕES	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS	MAPA DE CONTROLO DE ACTIVIDADES E RELATÓRIOS DAS REUNIÕES
		GRUPO DE ESTUDOS: “A SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA” (GESDA)	PARCERIA UE-ÁFRICA PARA A PAZ E SEGURANÇA - OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO 2011-2013	REALIZAÇÃO DE 4 REUNIÕES	Nº DE REUNIÕES REALIZADAS	MAPA DE CONTROLO DE ACTIVIDADES E RELATÓRIOS DAS REUNIÕES
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO “O MAR E O INTERESSE NACIONAL”	GRUPO DE REFLEXÃO	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO NACIONAL	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO ATÉ DEZ2011	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO ATÉ FINAL DO ANO	DIRECTIVA DO SEMINÁRIO
	GRUPO” HISTÓRIA E MEMÓRIA DO IDN”	RECOLHA DE CONTRIBUTOS E ELABORAÇÃO DE DOCUMENTO PARA PUBLICAÇÃO		CONCLUSÃO DO DOCUMENTO ATÉ DEZ2011	DOCUMENTO CONCLUÍDO NO PRAZO	O PRÓPRIO DOCUMENTO

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO	
OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)	OP3. CONCRETIZAR OS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	PROJECTO: "GEOPOLÍTICA E GEOESTRATÉGIA DA FEDERAÇÃO RUSSA"	ELABORAÇÃO DE <i>POLICY PAPER</i> ATÉ Dez2011 APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E RELATÓRIO FINAL ATÉ Dez2011	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTO E RELATÓRIOS ENTREGUES
			PROJECTO: "AS AMEAÇAS NO MEDITERRÂNEO OCIDENTAL" (PROJECTO INTERNACIONAL - CEMRES)	PARTICIPAÇÃO EM 1 REUNIÃO DE INVESTIGAÇÃO; APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E RELATÓRIO FINAL ATÉ Dez2011.	APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DA REUNIÃO E DOS RELATÓRIOS DENTRO DO PRAZO	RELATÓRIOS ENTREGUES
			PROJECTO: "DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE PORTUGAL NO MAGREBE"	ELABORAÇÃO DE <i>POLICY PAPER</i> E ARTIGO PARA A LINHA EDITORIAL DO IDN ATÉ Dez2011	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO E DO ARTIGO DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTO E ARTIGO ENTREGUES
			PROJECTO: "CONTRIBUTOS PARA A COMPREENSÃO DA AL-QAEDA COMO AMEAÇA GLOBAL"	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E RELATÓRIO FINAL ATÉ Dez2011	APRESENTAÇÃO DOS RELATÓRIOS DENTRO DO PRAZO	RELATÓRIOS ENTREGUES
			PROJECTO: "INSTITUTO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER" (EM PARCERIA COM ISCSP)	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO NO ÚLTIMO TRIMESTRE DE 2011; APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E RELATÓRIO FINAL ATÉ Dez2011.	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO DENTRO DO PRAZO	DIRECTIVA DO SEMINÁRIO E RELATÓRIOS ENTREGUES
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA	PROJECTO: "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO" (EM PARCERIA COM O CEGER)	APRESENTAÇÃO DE <i>POLICY PAPER</i> ; APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E RELATÓRIO FINAL ATÉ Dez2011; E SEMINÁRIO INTERNACIONAL ATÉ Dez 2011 ;	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO E REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO E ENTREGA DE RELATÓRIOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES E DIRECTIVA DO SEMINÁRIO
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	PROJECTO: "UMA APROXIMAÇÃO À RECONSTRUÇÃO DOS ESTADOS E SOCIEDADES EM SITUAÇÃO DE FRAGILIDADE"	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E RELATÓRIO FINAL ATÉ Dez2011	APRESENTAÇÃO DOS RELATÓRIOS DENTRO DO PRAZO	RELATÓRIOS ENTREGUES

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO	
OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)	OP3. CONCRETIZAR OS DE PROJECTOS INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR RESPECTIVOS RESULTADOS		PROJECTO: PARCERIA UE-ÁFRICA PARA A PAZ E SEGURANÇA	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E RELATÓRIO FINAL ATÉ Dez2011; REALIZAÇÃO DE WORKSHOP E SEMINÁRIO EUROPEU ATÉ Dez2011.	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS E REALIZAÇÃO DO WORKSHOP E DO SEMINÁRIO EUROPEU DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES E DIRECTIVA DO WORKSHOP E DO SEMINÁRIO
			PROJECTO: PORTUGAL, A CPLP E O PEACEMAKING EM ÁFRICA (PARCERIA COM CEA-ISCTE-IUL)	REALIZAÇÃO DE CONFERÊNCIA INTERNACIONAL ATÉ FINAL DE OUTUBRO DE 2011	REALIZAÇÃO DA CONFERÊNCIA DENTRO DO PRAZO	DIRECTIVA DA CONFERÊNCIA
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	PROJECTO: A UNIÃO EUROPEIA NO CONTEXTO DA SEGURANÇA GLOBAL (INÍCIO EM FEV2011 TÉRMINO EM FEV2012)	ELABORAÇÃO DE POLICY PAPER ATÉ Dez.2011; APRESENTAÇÃO DE 1 RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E DE PROGRESSO ATÉ Dez2011	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTOS ENTREGUES
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS"	PROJECTO: "COMUNIDADE TRANSATLÂNTICA"	APRESENTAÇÃO DE 1 RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E DE PROGRESSO ATÉ Dez2011	APRESENTAÇÃO DOS RELATÓRIOS DENTRO DO PRAZO	RELATÓRIOS ENTREGUES
		LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "CULTURA DE SEGURANÇA E CIDADANIA"	PROJECTO: "AS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA, NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA NA EUROPA OCIDENTAL (GRÃ-BRETANHA, FRANÇA E ESPANHA): PERSPECTIVA COMPARADA"	APRESENTAÇÃO DE 1 RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ JULHO E DE PROGRESSO ATÉ Dez2011; CONCEPÇÃO DE PROJECTO CURSO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES ATÉ MAIO E APRESENTAÇÃO DE ARTIGO PARA A NAÇÃO E DEFESA ATÉ Dez2011.	CONCRETIZAÇÃO DA META DENTRO DOS PRAZOS	RELATÓRIO DO CURSO E ARTIGO ENTREGUES

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
	OP 4 - ORGANIZAR ACÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO	SEMINÁRIO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJECTOS DO IDN	REALIZAÇÃO EM DEZEMBRO DE 2011	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO NO PRAZO PREVISTO	DIRECTIVA E PLANO DE EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES
SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO PÚBLICA DOS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO SUBSIDIADOS PELO MDN		REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO ATÉ DEZ 2011	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO NO PRAZO PREVISTO	DIRECTIVA E PLANO DE EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES	
SEMINÁRIOS/ CONFERÊNCIAS INTERNACIONAIS		SEMINÁRIO SOBRE O TEMA "EUROPA E A ARQUITECTURA DA PAZ E SEGURANÇA AFRICANA"	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO ATÉ DEZ 2011	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO NO PRAZO PREVISTO	DIRECTIVA E PLANO DE EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES
		SEMINÁRIO SOBRE O TEMA "CIBERESPAÇO: NECESSIDADE DE UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO"	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO ATÉ DEZ 2011	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO NO PRAZO PREVISTO	DIRECTIVA E PLANO DE EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES
		CONFERÊNCIA SOBRE O TEMA "PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM ÁFRICA" (EM PARCERIA COM CENTRO DE ESTUDOS AFRICANOS DO ISCTE)	REALIZAÇÃO DA CONFERÊNCIA ATÉ DEZ 2011	REALIZAÇÃO DA CONFERÊNCIA NO PRAZO PREVISTO	DIRECTIVA E PLANO DE EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES
SEMINÁRIOS NACIONAIS		SEMINÁRIO PARA REFLEXÃO E DEBATE DA PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ (GRUPORPAZ) "MISSÕES DE PORTUGAL NO KOSOVO: APOIO AO ESTADO DE DIREITO (EULEX) E À SEGURANÇA DOS CIDADÃOS (KFOR)"	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO NO 1º SEMESTRE 2011	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO DENTRO DO PRAZO PREVISTO	DIRECTIVA E PLANO DE EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES
		SEMINÁRIOS INTEGRADOS EM PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO	REALIZAÇÃO DE 3 SEMINÁRIOS ATÉ DEZ 2011	REALIZAÇÃO DOS SEMINÁRIOS DENTRO DO PRAZO PREVISTO	DIRECTIVA E PLANO DE EXECUÇÃO DE ACTIVIDADES

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO DA SOCIEDADE CIVIL	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;	ELABORAR MÓDULO DE SEGURANÇA E DEFESA NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA PARA O ENSINO SECUNDÁRIO EM ARTICULAÇÃO COM O ME	ELABORAR PROJECTO DE MÓDULO ATÉ MAIO	APRESENTAÇÃO DO PROJECTO DO MÓDULO DENTRO DO PRAZO	ENTREGA DO DOCUMENTO
		CERTIFICAÇÃO DO IDN COMO CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO;	OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO PELO IDN ATÉ JULHO	OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO	COMPROVATIVO ATRAVÉS CERTIFICADO
		CERTIFICAÇÃO ASSESSORES DO IDN COMO FORMADORES DE PROFESSORES;	OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DOS ASSESSORES ATÉ JULHO	OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO	COMPROVATIVO ATRAVÉS DE CERTIFICADO
		EFFECTUAR CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA PARA PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO.	REALIZAÇÃO DO CURSO ATÉ OUT11	REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DO PRAZO	DIRECTIVA DA ACTIVIDADE
	OP2. 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;	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 FINAL DE 2011	REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES NO PRAZO PREVISTO	RELATÓRIO DAS REUNIÕES
		REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO DE ACTUALIZAÇÃO PARA EX –AUDITORES DO CDN	REALIZAÇÃO DE CURSO DE ACTUALIZAÇÃO ATÉ AO FINAL DO 1º SEMESTRE 2011	REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO NO PRAZO PREVISTO	PROGRAMA OU DIRECTIVA
	OP3. DIVULGAR AS PUBLICAÇÕES DO IDN AO PÚBLICO EM GERAL COMO REFLEXO DAS DIVERSAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS;	PROCEDER À PREPARAÇÃO E PUBLICAÇÃO DA REVISTA NAÇÃO E DEFESA; COLECÇÃO ATENA; CADERNOS DO IDN E <i>IDN BRIEFS</i> DE ACORDO COM A NOVA IMAGEM DA LINHA EDITORIAL DO IDN	REVISTA NAÇÃO E DEFESA NºS 128,129 E 130 COLECÇÃO ATENA NºS 26 ; 4 CADERNOS DO IDN (2 POR SEMESTRE) PUBLICAÇÃO DE “5 <i>IDN BRIEFS</i> ”	Nº DE PUBLICAÇÕES	RELATÓRIO DE PUBLICAÇÕES E O DOCUMENTO PUBLICADO

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO DA SOCIEDADE CIVIL	OP4. 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.	GESTÃO DO FUNDO DOCUMENTAL, CONSIDERANDO A AQUISIÇÃO DE MONOGRAFIAS E A RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS	AQUISIÇÕES DE MONOGRAFIAS ATÉ 30 DE NOVEMBRO DE 2011	ASSEGURAR A AQUISIÇÃO DENTRO DA DATA	VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS
			RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DAS PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS ATÉ 30 DE NOVEMBRO DE 2011	ASSEGURAR A RENOVAÇÃO DENTRO DA DATA	
			RENOVAÇÃO DA SUBSCRIÇÃO <i>COLUMBIA INTERNATIONAL AFFAIRS ONLINE</i> (CIAO) ATÉ 31 DE JULHO DE 2011	ASSEGURAR A RENOVAÇÃO DENTRO DA DATA	
		CONTINUIDADE DO PROJECTO DE REPOSITÓRIO DO IDN	CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO AO LONGO DE 2011 COM RELEVO PARA OS ARTIGOS DA NAÇÃO E DEFESA (ANOS 1992-2008)	PROMOVER O CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO NOS ANOS EM REFERÊNCIA	
		ASSEGURAR O PLENO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON	RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA <i>HORIZON</i> ATÉ JANEIRO DE 2012	ASSEGURAR A RENOVAÇÃO DENTRO DA DATA	
		CONTINUIDADE DO PROJECTO DE AVALIAÇÃO E NORMALIZAÇÃO DE DESCRITORES (GRUPO DE TRABALHO - GTAND)	INTEGRAÇÃO NA LISTA CONJUNTA DOS TERMOS DE INDEXAÇÃO UTILIZADOS NA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS MILITARES AERONÁUTICAS ATÉ 30 DE NOVEMBRO DE 2011	REUNIÕES DE TRABALHO DE INTEGRAÇÃO DOS TERMOS DE INDEXAÇÃO EM REFERÊNCIA	
		PREPARAR DO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO PARTILHADO NO ÂMBITO DO SISTEMA INTEGRADO DAS BIBLIOTECAS DO MDN (SIBMDN)	REFORMULAÇÃO DE DESPACHO E APRESENTAÇÃO À DIRECÇÃO	ELABORAR INFORMAÇÃO	
			APRESENTAÇÃO DO PROJECTO À COMUNIDADE DE BIBLIOTECAS DO MDN	PROMOVER UMA SESSÃO DE APRESENTAÇÃO	

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO DA SOCIEDADE CIVIL		PREPARAR DO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO PARTILHADO NO ÂMBITO DO SISTEMA INTEGRADO DAS BIBLIOTECAS DO MDN (SIBMDN)	ATRAVÉS DAS COORDENADORAS DO GTAND PROCEDER À ANÁLISE DAS CONDIÇÕES EXISTENTES NAS BIBLIOTECAS PARTICIPANTES E LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A MIGRAÇÃO DOS DADOS (REUNIÕES PERIÓDICAS EM PARCERIA COM A COORDENADORA DA BIBLIOTECA DA SG AO LONGO DE 2011)	RELATÓRIOS DAS REUNIÕES	VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS
		FORNECER CONTEÚDOS CIENTÍFICOS COM RELEVÂNCIA NAS ÁREAS DE SEGURANÇA, DEFESA, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, ESTRATÉGIA E CIÊNCIA POLÍTICA A CUSTOS PARTILHADOS	ASSINATURA DE BASES DE DADOS (DEPENDENTE DA DISPONIBILIDADE ORÇAMENTAL E DE OUTROS PARCEIROS SOB TUTELA DO MDN).	REALIZAR A ASSINATURA DAS BASES DE DADOS	
		REFORMULAÇÃO DA IMAGEM DO SITE DO IDN (BILINGUE)	REFORMULAÇÃO DA NOVA IMAGEM DA PÁGINA DA INTERNET EM INGLÊS E PORTUGUÊS	TRABALHO A FINALIZAR ATÉ JULHO	CONSTATAÇÃO VISUAL (ALEATÓRIA) NO PRÓPRIO SITE
		ACTUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS CONTEÚDOS NO SITE DO IDN E NA PARTE ATRIBUÍDA AO INSTITUTO NO SITE DO MDN	MANTER O SITE DO IDN PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO COM OS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DAS SUAS ACTIVIDADES E DE ACORDO COM A NOVA IMAGEM GRÁFICA	CONTROLO SEMANAL DA ACTUALIZAÇÃO PERMANENTE	
	OP 5 - CRIAR E PROPOR SUPERIORMENTE A ATRIBUIÇÃO DE UM PRÉMIO ANUAL DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL NO ÂMBITO DOS ESTUDOS DE SEGURANÇA E DEFESA	AVALIAR AS PROPOSTAS DE ESTUDOS APRESENTADAS E DETERMINAR A ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO IDN 2010	ENTREGA DO PRÉMIO NA CERIMÓNIA DE ENCERRAMENTO DO CDN2010/2011	ENTREGA DO PRÉMIO AO PREMIADO NA DATA PREVISTA	DIRECTIVA DA CERIMÓNIA OFICIAL DE ENTREGA DO PRÉMIO
		ABERTURA DO CONCURSO PARA ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO DO IDN 2011	LANÇAMENTO A 15 DE FEVEREIRO	PUBLICAÇÃO DO AVISO	AVISO PUBLICADO
	OP 6 - ESTUDAR MODALIDADES PARA AUSCULTAÇÃO SISTEMÁTICA DA OPINIÃO PÚBLICA SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	DAR CONTINUIDADE AO ESTUDO E PLANEAMENTO	SUBMETTER À APROVAÇÃO DA DIRECÇÃO O ESTUDO ATÉ FINAL DE 2011	CONCLUSÃO E APROVAÇÃO DO RELATÓRIO NO PRAZO	RELATÓRIO ENTREGUE E APROVADO

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO DA SOCIEDADE CIVIL (cont)	OP 7 - REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	CICLO INTERNACIONAL DE CONFERÊNCIAS SOBRE VISÕES GLOBAIS PARA A DEFESA III (CONSIDERANDO OS SEGUINTE PAÍSES PRIORITÁRIOS: ARGÉLIA; CHINA; ÍNDIA; RÚSSIA; TURQUIA).	REALIZAÇÃO DE 4 CONFERÊNCIAS ATÉ FINAL DO ANO	REALIZAÇÃO DAS 4 CONFERÊNCIAS ATÉ DEZ11	DIRECTIVAS DAS CONFERÊNCIAS
		CICLO DE CONFERÊNCIAS DOS “PILARES DA ESTRATÉGIA NACIONAL III”	REALIZAÇÃO DE 4 CONFERÊNCIAS ATÉ FINAL DO ANO	REALIZAÇÃO DAS CONFERÊNCIAS ATÉ DEZ11	DIRECTIVAS E REGISTO VÍDEO GRÁFICO
		CONFERÊNCIAS DO CASTELO (PORTO)	REALIZAÇÃO DE 5 CONFERÊNCIAS SOBRE OS TEMAS SEGUINTE: <ul style="list-style-type: none"> • “SEGURANÇA HUMANA E DEFESA NACIONAL”-19 DE JANEIRO • “PORTUGAL DO LÍBANO AO AFGANISTÃO”- 16 DE FEVEREIRO • “ECONOMIA DE DEFESA”-16 DE MARÇO; • “DEFESA NACIONAL E PROTECÇÃO CIVIL”- 20 DE ABRIL • “O MAR E O INTERESSE NACIONAL”18 DE MAIO 	REALIZAÇÃO DAS CONFERÊNCIAS DE ACORDO COM A PROGRAMAÇÃO	DIRECTIVAS DAS CONFERÊNCIAS
	OP- (NOVO) ASSEGURAR QUE A PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS SEJA IGUAL OU SUPERIOR A 70%	FOMENTAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES FACE À CAPACIDADE E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IDN E A APTIDÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS DESSA PRESTAÇÃO	QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO	PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO SUPERIOR A A 70%	RELATÓRIOS DO RESULTADO DOS TRATAMENTOS DOS QUESTIONÁRIOS

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
OE 4 - INCREMENTAR ACCÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL	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	DESENVOLVER CONTACTOS PARA O ALARGAMENTO DOS PROTOCOLOS EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS ATÉ DEZEMBRO DE 2011	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS	PROTOCOLOS ASSINADOS
	OP 2 - REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	ESTABELECIMENTO E APROFUNDAMENTO DE LAÇOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL COM INSTITUTOS CONGÉNERES, THINK-THANKS, CENTROS DE INVESTIGAÇÃO DE OUTROS PAÍSES E PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DE ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS. (*)	DESENVOLVER ATÉ DEZEMBRO DE 2011 CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS	IMPLEMENTAÇÃO DE CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS	RELATÓRIOS DE CONTACTOS DESENVOLVIDOS OU DIRECTIVAS DOS EVENTOS
		REFORÇAR OS LAÇOS DE COOPERAÇÃO COM A EURODEFENSE	DESENVOLVER ATÉ DEZEMBRO DE 2011 DUAS REUNIÕES E UMA MESA REDONDA	REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES E DA MESA REDONDA	RELATÓRIOS DAS REUNIÕES E DIRECTIVA DA MESA REDONDA
	OP 3 - CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJECTOS CONJUNTOS.	CONTACTOS NO SENTIDO DE INSERIR O IDN NUMA REDE NACIONAL E INTERNACIONAL NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO.	ADESÃO DO IDN À ISN ATÉ DEZEMBRO DE 2011	INSERÇÃO DO IDN NUMA REDE NACIONAL E INTERNACIONAL ON-LINE 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
		PREPARAÇÃO DE ESTÁGIOS DE ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR E SELECÇÃO DE ESTAGIÁRIOS DE ACORDO COM PROCEDIMENTO APROVADO	INICIAR OS ESTÁGIOS PARA ALUNOS UNIVERSITÁRIOS ATÉ FINAL DE JANEIRO	ADMISSÃO DE DOIS ESTAGIÁRIOS DO ENSINO SUPERIOR NA DATA PROPOSTA	RELATÓRIOS DOS ESTÁGIOS

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
OE 4 - INCREMENTAR ACCÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL (CONT)	OP 4 - ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA (CONT)	MÓDULO DO X CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO-AMERICANOS DO CESEDEN	ORGANIZAÇÃO DE UM MÓDULO DO X CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO-AMERICANOS, QUE DECORRERÁ EM PORTUGAL ENTRE 24 E 25 DE FEVEREIRO	ORGANIZAÇÃO DO CURSO NA DATA PROGRAMADA	DIRECTIVA DO MÓDULO
		4.ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE O MEDITERRÂNEO (CASD)	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA ORGANIZADA DE 2 EM 2 ANOS PELO CENTRO DE ALTOS ESTUDOS PARA A DEFESA DE ITÁLIA (CASD)	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA BIANUAL	DIRECTIVAS OU PROGRAMAS DA VISITA
		VISITAS DE INSTITUTOS CONGÉNERES AO IDN	DESENVOLVER ACCÇÕES E CONTACTOS PARA A EFECTIVAÇÃO DESSAS VISITAS	CONCRETIZAÇÃO 1 VISITA	DIRECTIVAS OU PROGRAMAS DA VISITA
		XII CONFERÊNCIA DE DIRECTORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	PARTICIPAÇÃO NA XII CONFERÊNCIA DE DIRECTORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS QUE SE IRÁ REALIZAR ENTRE 26 E 30 DE SETEMBRO, NO BRASIL.	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA ANUAL	DIRECTIVAS OU PROGRAMAS DA VISITA
		XV CONFERÊNCIA DE COMANDANTES DE COLÉGIOS DE DEFESA NATO	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA QUE SE REALIZA NA POLÓNIA (CRACÓVIA).	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA ANUAL DE COMANDANTES	PROGRAMAS DA CONFERÊNCIA E INFORMAÇÃO DA VISITA
		HIGH LEVEL COURSE/EXECUTIVE ACADEMIC BOARD	PARTICIPAÇÃO EM REPRESENTAÇÃO DO IDN NOS MÓDULOS DE VARSÓVIA, BUDAPESTE, BRUXELAS E MADRID.	PARTICIPAR ATÉ DEZEMBRO DE 2011 NOS MÓDULOS DO HLC/CESD	PROGRAMA DO CURSO E INFORMAÇÃO COM RELATÓRIO DA DESLOCAÇÃO
		COLÉGIO EUROPEU DE SEGURANÇA E DEFESA (CESD)	ORGANIZAÇÃO CONJUNTA DE CURSO DE REFORMA DO SECTOR DE SEGURANÇA EM PARCERIA COM FRANÇA (BRUXELAS) ENTRE 29 A 31 DE MARÇO	ORGANIZAÇÃO DO CURSO NA DATA PROGRAMADA	PROGRAMA E RELATÓRIO DO CURSO

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
			META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
OE 4 - INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL (cont)		ERASMUS MILITAR	PARTICIPAÇÃO EM UMA OU DUAS REUNIÕES QUE SE REALIZAM EM PORTUGAL	PARTICIPAR ATÉ DEZEMBRO DE 2011 NAS REUNIÕES ASSOCIADAS AO ERASMUS MILITAR	PROGRAMAS DA VISITA E INFORMAÇÃO COM RELATÓRIO DA DESLOCAÇÃO
		REUNIÃO DO COMITÉ PEDAGÓGICO DO COLÉGIO DE DEFESA 5+5	PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES (UMA EM FEVEREIRO EM PARIS, JÁ CONFIRMADA E OUTRA NO SEGUNDO SEMESTRE EM ROMA POR CONFIRMAR)	ASSEGURAR A PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES	RELATÓRIO DA REUNIÃO
		COLÓQUIOS C4 (LISBOA) COOPERAÇÃO DOS 4 INSTITUTOS NO ESTUDO, PROCURA DE SOLUÇÕES E REFLEXÃO SOBRE QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NO MEDITERRÂNEO OCIDENTAL.	REALIZAÇÃO ENTRE 24 E 26 MAIO DO COLÓQUIO EM LISBOA SOB A RESPONSABILIDADE DO IDN.	CONCLUIR, COM SUCESSO, O COLÓQUIO C4 EM LISBOA	DIRECTIVA E RELATÓRIO DO COLÓQUIO
OP- (NOVO) CONCRETIZAR O PLANO DE ACÇÃO DE FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (RCM Nº89/2010, DE 17 DE NOVEMBRO)		ACTUALIZAR OS CONHECIMENTOS NO ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES DO IDN NUMA VERTENTE DE MAIS - VALIA PARA PROMOÇÃO DAS CAPACIDADES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	REFORÇAR O NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO INDIVIDUAL/ANO DOS COLABORADORES	Nº DE COLABORADORES ABRANGIDOS-13	BALANÇO SOCIAL

5. RESPONSABILIDADE PELA OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

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 DO 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, INVESTIGADORES CONVIDADOS; COORDENADOR DA ACTIVIDADE - DESIGNADO NA DIRECTIVA DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES (DAR)
OE 3 – CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE A DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL	OP 1; OP 2 ; OP 6 ; OP 7 ; OP 8 UNIDADE RESPONSÁVEL: ASSESSORIA. COORDENADOR DA ACTIVIDADE - DESIGNADO NA DIRECTIVA DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES (DAR) OP 3 – UNIDADE RESPONSÁVEL: NÚCLEO DE EDIÇÕES COORDENADOR DA ACTIVIDADE - DESIGNADO NA DIRECTIVA DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES (DAR) OP 4 – UNIDADE RESPONSÁVEL: NÚCLEO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E NÚCLEO DE INFORMÁTICA, BIBLIOTECA; COORDENADOR DA ACTIVIDADE - DESIGNADO NA DIRECTIVA DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES (DAR) OP 5 – UNIDADE RESPONSÁVEL: DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS
OE 4 – INCREMENTAR ACÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL	OP 1 A OP 4 UNIDADE RESPONSÁVEL: ASSESSORIA. COORDENADOR DA ACTIVIDADE - DESIGNADO NA DIRECTIVA DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES (DAR)

6. ACTIVIDADES E PROJECTOS NÃO DIRECTAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

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>INSTRUMENTOS DE GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Relatório de Actividades • Elaboração de Relatório de auto-avaliação do QUAR • Elaboração do Plano de Actividades • Elaboração de proposta de objectivos estratégicos e operacionais para o QUAR e respectiva metodologia de monitorização; • Colaborar na elaboração do relatório de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção 	<p>DSPGR</p>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direcção</p>
<p>GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparação de projectos de orçamento • Acompanhamento da execução orçamental; • Preparar, elaborar e remeter ao Tribunal de Contas a Conta de Gerência; • Prestação de contas à DGO e Tribunal de Contas; • Elaboração de mapa de execução orçamental; • Elaborar mensalmente o Pedido de Libertação de Créditos (PLC) e Pedido de Autorização de Pagamentos (PAP); • Gestão do Fundo de Maneio; • Assegurar os procedimentos inerentes ao registo de facturação; • Agilizar os procedimentos relativos a deslocações, no país e no estrangeiro, bem como, uniformizar práticas internas nas diversas fases de autorização e de reporte de despesas, tendo por base o plano anual de deslocações e estadas no estrangeiro estabelecido. • Zelar pelo cumprimento das normas e procedimentos, financeiros e contabilísticos, emanados pelo Governo, Ministério das Finanças, DGO, Secretaria-Geral, entre outros. 	<p>DSPGR/DIGER NÚCLEO FINANCEIRO</p>	<p>Jan a Dez 2011</p>

ACTIVIDADES/ACÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p>GESTÃO LOGÍSTICA E DO APROVISIONAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento, coordenação e controlo dos procedimentos administrativos de aquisição de bens e serviços; • Garantia da obtenção do mínimo custo de mercado na aquisição de serviços de deslocações e alojamento, através da consulta a, pelo menos, três fornecedores; • Aquisição e/ou regularização de <i>software</i> diverso para as actividades do IDN; • Recepção de requisições e fornecimento de bens e serviços; • Gestão de stocks de bens de consumo corrente; • Integração das compras de grande volume nos procedimentos de aquisição promovidos pela UMC da SGMDN; • Modernização do parque de impressoras e fotocopiadoras. 	<p>DSPGR/DIGER NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E LOGÍSTICOS.</p>	<p>Permanente</p>
<p>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualização mensal dos mapas de pessoal do IDN; • 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>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direcção</p>
<p>GESTÃO DOCUMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da utilização de sistema de gestão documental, processos e <i>Workflow</i>; • Implementação de um sistema de Classificação para o arquivo corrente; • Implementação, na modalidade de serviços partilhados, de um sistema de gestão documental. 	<p>NÚCLEO DE GESTÃO DOCUMENTAL</p>	<p>ATÉ FINAL DE 2011</p>

7. 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:

IMPACTO/RESULTADOS	IDN COMO ORGANIZAÇÃO	<p>AUMENTO DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA COM MENOR AFECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, FINANCEIROS E MATERIAIS;</p> <p>MELHORIA DA IMAGEM INSTITUCIONAL ATRAVÉS DA PERCEÇÃO DOS UTILIZADORES E ATRAVÉS DA QUALIDADE TÉCNICA DOS <i>OUTPUTS</i> PRODUZIDOS, RECONHECIDA POR ENTIDADES EXTERNAS, NACIONAIS OU INTERNACIONAIS;</p> <p>RÁCIO ENTRE OS RESULTADOS ALCANÇADOS E A DESPESA EFECTUADA TENDO EM CONTA A REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS DAS ACTIVIDADES.</p>
	PARA O ESTADO	<p>MELHORIA DA EXECUÇÃO ORÇAMENTAL;</p> <p>REDUÇÃO DE CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO GERAL DO IDN.</p>
	PARA os COLABORADORES	<p>MELHORIA DO SISTEMA DE CONTROLO DO FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS;</p> <p>REALIZAÇÃO DE ACÇÕES QUE VISAM A APLICAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO;</p>
	PARA os CLIENTES	<p>MAIS DIVERSIDADE DOS TEMAS EM DEBATE;</p> <p>AUMENTO DA QUALIDADE DOS CURSOS;</p> <p>AUMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO DAS ACTIVIDADES DE DEBATE;</p> <p>AUMENTO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.</p>

8. RECURSOS

8.1 RECURSOS HUMANOS

A força do trabalho humano em qualquer organização é fundamental para a concretização dos objectivos anuais que o serviço se propõe.

Uma correcta gestão dos recursos humanos, pressupõe não só uma distribuição correcta das competências e atribuições, mas também, uma participação mais activa e motivada dos seus trabalhadores.

Em 31 de Dezembro de 2010, o IDN contava com 71 colaboradores. Destes, 5 exercem cargos dirigentes, 38 são militares em regime de diligência ou contrato e, apenas 28 são efectivos civis em regime de contratos em funções públicas por tempo indeterminado. Sob esse número acrescem 6 avençados que prestam serviços como investigadores.

O grande problema dos recursos humanos no IDN é, como já foi referido, a elevada percentagem de mobilidade dos colaboradores militares e a falta de investigadores afectos ao mapa de pessoal do IDN. Esta última situação poderia ser superada se a contratação de recursos humanos, não estivesse condicionada por contingências orçamentais.

As necessidades de postos de trabalho para o ano de 2011, que o IDN apresentou na sua proposta de orçamento, prevêem 73 postos de trabalho, cuja distribuição por carreiras, assume a estrutura seguinte:

Código	Descrição	Nº de Efectivos Orçamentados para 2011 ^{e)}
1	Cargos não inseridos em carreiras	5
1.001	Dirigentes	5
1.001.01	Direcção superior de 1º grau	1
1.001.02	Direcção superior de 2º grau	1
1.001.03	Direcção intermédia de 1º grau	1
1.001.04	Direcção intermédia de 2º grau	2
1.002	Não dirigentes	
2	Carreiras gerais	30
2.001	Assistente Operacional	9
2.002	Assistente Técnico	12
2.003	Técnico Superior	9
3	Carreiras especiais	38
3A	Defesa e Segurança b)	38
3B	Outras	
TOTAL		73

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 tem de manter-se com os 6 avançados que prestam serviços como investigadores. Seria desejável que esse número de investigadores avançados fosse, se possível, ampliado.

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

Adicionalmente, o IDN assume como condição básica para a boa prossecução dos seus objectivos a aposta no reforço de formação dos seus colaboradores, particularmente no que diz respeito à actualização de conhecimentos técnicos, em áreas técnicas e/ou específicas que contribuam para a valorização pessoal do formando e do IDN como instituição.

Uma vez que a nova legislação do SIADAP é mais abrangente e exigente, aplicando-se ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público, e extensivamente, abrangendo os militares em efectividade de funções no Instituto, o IDN vai apostar no SIADAP, como sistema de avaliação e gestão de competências, quer dos recursos humanos, quer como sistema de avaliação dos próprios serviços prestados.

Face ao número escasso de trabalhadores civis no Mapa de Pessoal, convém, durante o ano de 2011, 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:

Mapa de efectivos por unidade orgânica

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 (2)	Técnico superior	Especialista de informática	Técnico de informática	Coordenador técnico	Assistente técnico	Assistente operacional	Postos de trabalho em efectividade de funções
Direcção	Direcção	1	1									
	Assessoria					10						10
	Núcleo de Informática (NI)					1				8		9
	Núcleo de Segurança e Relações Públicas (SEREP)									2		2
	Secretariado e apoio de Direcção										1	1
	Centro de Estudos e Investigação (CEI)			1		2						2
Total					0	13	0	0	0	10	1	24
Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Dirigente Intermédio ^{1º} Grau		1									
	Divisão de Gestão de Recursos (DIGER)				1							1
	Núcleo de Gestão de Recursos Financeiros (NGRF)					1				3	1	5
	Núcleo de Gestão Recursos Humanos (NGRH)								1	2		3
	Núcleo de Gestão de Recursos Materiais e logísticos (NGRML)								1	1		2

	Núcleo de Gestão documental (NGD)						1	2		3	
	Área de serviços gerais e transportes						1		2	3	
	Área de gestão do refeitório						1		3	4	
	Subtotal	1	1	0	0	5	8	6	21		
	Divisão de Planeamento, Edições e Biblioteca (DIPEB)	1						2	1	4	
	Núcleo de Planeamento (NP)		3					3	2	8	
	Núcleo de Edições (NE)		2					1		3	
	Subtotal	1	5	0	0	0	6	3	15		
Delegação Regional -Porto			2					4	1	7	
	Subtotal	0	2	0	0	0	4	1	7		
TOTAL	*	*	*	2	21	0	0	5	28	11	67
Avenças			5							5	
	Subtotal	0	5	0	0	0	0	0	0	5	
DIFERENCIAL	*	*	*	2	26	0	0	5	28	11	72

8.2 RECURSOS FINANCEIROS

A proposta inicial de orçamento estabelecia um valor superior ao que foi aprovado pelo OE2011, para o IDN efectivar as actividades propostas, no âmbito dos objectivos operacionais estabelecidos.

Com a aprovação do Orçamento de Estado para 2011, o OE do IDN disponível, após as reduções e cativações legais impostas é de 1.632.784,00€, distribuído da forma seguinte:

ORÇAMENTO DO IDN 2011

DESIGNAÇÃO	Proposta de Orçamento Inicial	Orçamento Aprovado IDN 2011	Cativações OE2011	Orçamento Corrigido Disponível
DESPESAS COM PESSOAL				
	1.207.522	1.163.378	0	1.163.378
DESPESAS AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS				
	521.634	521.634	81.728	439.906
OUTRAS DESPESAS				
	45.094	45.094	45.094	
DESPESAS DE CAPITAL				
	17.000	17.000	0	17.000
TOTAL	1.803.750	1.759.606	126.822	1.632.784
RECEITA PRÓPRIA	62.374	62.374	0	62.374
ORÇAMENTO GLOBAL IDN	1.866.124	1.821.980	126.822	1.695.158

Considerando-se que a redução orçamental, decorrente das cativações legais, veio condicionar a realização de algumas das actividades propostas, houve necessidade de se redefinir 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, os recursos financeiros previstos, terão de ser geridos de forma a satisfazer os objectivos propostos, sem que exista uma diminuição da qualidade e da eficácia dos serviços prestados.

O Director do IDN

Vítor Daniel Rodrigues Viana
Major-General

Anexo I

Cursos de Formação Profissional – Ano 2011

Total Geral

DEPART/DIV /NÚCLEO	CUSTO (Euros)
Direcção	0,00
Gabinete de Apoio à Direcção	250,00
DSPGR	1000,00
Núcleo de Gestão de Recursos Financeiros	1.800,00
Núcleo de Gestão de Recursos Humanos	350,00
Núcleo de Planeamento	0,00
Biblioteca	876,00
Centro Editorial	864,00
SEREP	100,00
Núcleo de Informática	2.260,00
TOTAL	7.500,00