

**NOTA INTRODUTÓRIA DO DIRECTOR DO IDN**

O relatório de actividades de 2009 é demonstrativo da excelência de trabalho desenvolvido pelo IDN, com os recursos humanos e financeiros disponibilizados, no cumprimento da missão atribuída.

O IDN, durante o ano de 2009, apesar da publicação da sua nova orgânica, e da conseqüente reestruturação, para além de desenvolver as actividades estabelecidas no seu plano, implementou e realizou um conjunto significativo de eventos, já na decorrência da sua nova missão e de solicitações do Ministério da Defesa Nacional.

A área de investigação foi desenvolvida e consolidada, mediante a sua organização em projectos, coordenados e acompanhados por um Conselho Científico, e com o arranque dos primeiros projectos de investigação internacional.

Foi alterada a lógica do Curso de Defesa Nacional no sentido de o virar mais amplamente para a investigação. O CDN passou a contemplar eventos abertos; foi mudado o curriculum do curso; foi aprovado um novo regulamento que valoriza a investigação ligada ao Trabalho Individual Final.

No âmbito do CDN foram, ainda, desencadeados contactos com universidades militares e civis, públicas e privadas, no sentido de serem reconhecidos créditos ao curso para os cursos de 2º e 3º ciclo de Bolonha. Destes contactos, resultaram a outorga de protocolos com 4 estabelecimentos de ensino superior (Universidade dos Açores, Universidade Lusíada, Universidade Nova e Universidade Lusófona).

Foi organizado o 1º Módulo do Curso De Gestão De Crises e o 1º Modulo Do Curso Intensivo De Defesa nas Regiões Autónomas.

O IDN fortaleceu a sua imagem como centro de debates públicos com a realização de colóquios, e vários ciclos de conferências, em número muito superior ao inicialmente programado no Plano de Actividades.

No âmbito da cooperação internacional, deu-se início ao 1º Modulo do Curso Internacional no CDN, conjuntamente com Espanha, e aprofundou-se a cooperação com países de língua portuguesa, nomeadamente, com os IDN's congéneres de Angola e Guiné -Bissau.

A nível editorial, foi revista a política e imagem editorial, e criado o Anuário "Nunca Dantes".

Os resultados referidos no presente Relatório de Actividades e Relatório de Auto-Avaliação expressam, claramente, eficiência, eficácia e qualidade nas actividades desenvolvidas ao nível da investigação, formação/ensino, sensibilização, relações externas e divulgação.

O DIRECTOR DO IDN

VITOR RODRIQUES VIANA

MAJOR-GENERAL

## ÍNDICE

<b>I – Enquadramento Legal</b>	<b>5</b>
1. Missão	5
2. Atribuições	6
3. Organograma	7
<b>II – Análise Conjuntural</b>	<b>10</b>
1. Orientações Gerais e Específicas prosseguidas pelo IDN	10
1.1- Áreas de actuação	10
1.2- Orientações estratégicas e operacionais	11
<b>III – Auto-Avaliação</b>	<b>12</b>
1. Análise dos resultados de execução do QUAR 2009	14
1.1 - Objectivos de eficácia	14
1.2 - Objectivos de eficiência	20
1.3 - Objectivo de qualidade	23
1.4 - Os recursos humanos planeados e executados no âmbito do QUAR	
1.5 - Recursos financeiros planeados e executados no âmbito do QUAR	
2. Evolução positiva dos resultados	25
3. Impacto das actividades desenvolvidas	25
4. Apreciação do serviço prestado por utilizadores externos	26
5. Avaliação do sistema de controlo interno	26
<b>a) Avaliação das auditorias externas</b>	<b>26</b>
<b>b) Avaliação do sistema de controlo interno</b>	<b>27</b>
6. Actividades desenvolvidas previstas e não previstas em 2009	30
• <b>Investigação</b>	<b>31</b>
• <b>Formação e Ensino</b>	<b>31</b>
• <b>Sensibilização</b>	<b>32</b>
• <b>Relações externas</b>	<b>32</b>
• <b>Divulgação</b>	<b>32</b>
7. Níveis de execução	33
8. Afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros	34
- <b>Recursos Humanos</b>	<b>34</b>
- <b>Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)</b>	<b>35</b>
- <b>Recursos Financeiros e Patrimoniais</b>	<b>36</b>
<b>IV – Balanço Social</b>	<b>39</b>
<b>V – Avaliação Final</b>	<b>45</b>

## **ANEXOS**

### **ANEXO I – Balanço Social -Quadros**

### **ANEXO II – QUAR 2009**

### **ANEXO III – Acções/Actividades realizadas reportadas a cada área programa**

- Investigação
- Formação e Ensino
- Sensibilização
- Relações Externas
- Divulgação
  - Área Editorial
  - Área da Biblioteca
  - Área de Desenho Gráfico

### **ANEXO IV – Questionários de satisfação aos utilizadores externos**

ANEXO IV – A – Questionário de satisfação do Serviço IDN

ANEXO IV – B – Questionário de satisfação da Biblioteca

ANEXO IV – C – Inquérito final do CDN

### **ANEXO V – CDN09 – Estrutura Geral das Conferências CDN**



## I – ENQUADRAMENTO LEGAL

O presente Relatório de Actividades referente ao ano de 2009, é elaborado de acordo com as orientações previstas na alínea e), do n.º 1, do artigo 8.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, integrando a auto-avaliação obrigatória nos termos do artigo 15º da mesma lei e, em anexo, o Balanço Social.

Neste relatório é feito o balanço da actividade desenvolvida em 2009 pelo Instituto da Defesa Nacional (IDN), evidenciando-se os resultados alcançados e os desvios verificados e apurando-se quantitativamente os recursos humanos e financeiros dispendidos na concretização dos projectos/actividades realizados.

O Relatório de Auto-Avaliação é elaborado em cumprimento da norma estabelecida na alínea a) do artigo 31º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro e da obrigatoriedade imposta pelo artigo 15º da mesma lei.

Não existindo modelo específico para a elaboração do Relatório de Auto-Avaliação, a sua execução tem como suporte as orientações técnicas emitidas pelo Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços (CCAS) e pelas "guidelines" recomendadas pela Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional comunicadas a este Instituto em 08.03.2010.

### 1- A MISSÃO

A Resolução de Conselho de Ministros 39/2008 (DR 28/2/2008, 1ª série) determinou que o IDN passa a ser o principal órgão de apoio à formulação do pensamento estratégico nacional.

Esse processo de mudança estratégica e estrutural, tem vindo a ser desencadeado no seguimento do estabelecido para o Instituto pelas linhas reguladoras do PRACE.

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 tornar o principal órgão de apoio à formulação do pensamento estratégico nacional.

Com a publicação desse seu novo diploma orgânico o IDN tem como **missão principal** o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando a investigação e o estudo nos domínios da segurança, defesa nacional e das relações internacionais, promovendo a divulgação e debate dos problemas de vertentes ligadas a um pensamento estratégico nacional, em sinergia com os organismos públicos e privados vocacionados para tal.

## 2-TRIBUIÇÕES

Com a determinação emanada pela supra citada Resolução de Conselho de Ministros 39/2008, o IDN tem vindo a direccionar os seus objectivos, para a vertente espelhada pela sua nova missão.

Muito embora, durante o primeiros 10 meses do ano de 2009, as actividades desenvolvidas, estivessem abrangidas pelas atribuições do revogado diploma orgânico, foram desencadeados esforços para que as mesmas se aproximassem das novas atribuições específicas, determinadas pela sua nova lei orgânica, designadamente no sentido de:

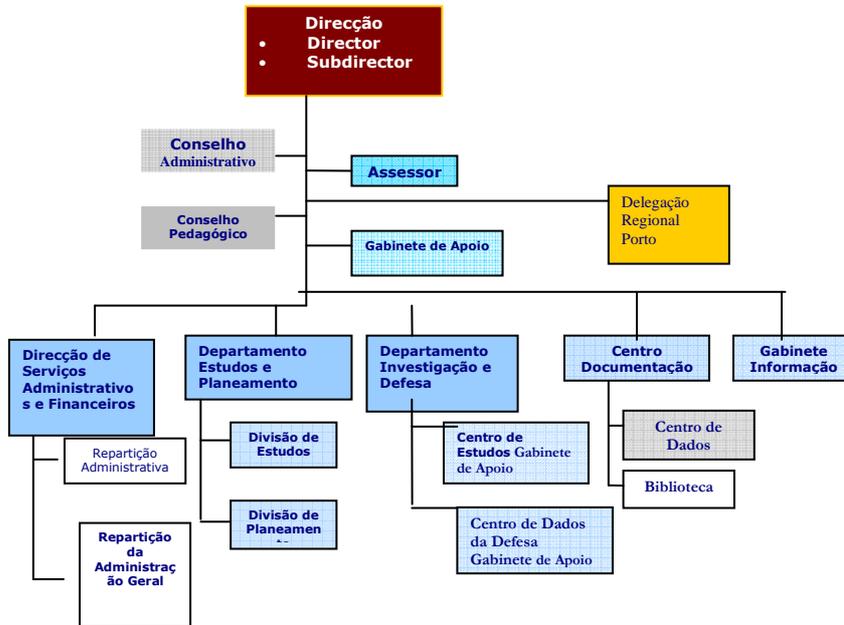
- a) Assegurar o apoio à formulação e desenvolvimento do pensamento estratégico nacional nos domínios relacionados com a segurança e defesa;
- b) Fomentar a elaboração e discussão de outras vertentes ligadas a um pensamento estratégico nacional, em sinergia com os organismos públicos e privados vocacionados 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.

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 (seminários, conferências, 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 e outros directamente relacionados com áreas específicas;
- Promove a divulgação de monografias e periódicos naqueles domínios.

### 3- ORGONOGRAMA

A organização interna do IDN, até à entrada em vigor da sua nova reestruturação orgânica a 1 de Novembro de 2009, era a seguinte:



Com a nova reestruturação orgânica, o IDN viu reduzida, substancialmente o número, quer das suas unidades orgânicas nucleares, quer das unidades flexíveis.

Essa situação veio a manifestar-se na redução do número de Direcções de Serviços de três para uma, do número de Divisões, de seis para duas e na eliminação total das 4 secções existentes, tendo sido criados dois novos órgãos: o Conselho Científico (CC) e a Unidade de Acompanhamento (UA).

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 2ª Série do Diário da República, em 11 de Novembro, e tem competências para se pronunciar sobre:

a) Projectos de investigação científica e os estudos que lhe sejam submetidos pelo Director-Geral do IDN, sendo estes, em princípio, todos os que não tenham classificação de segurança, ou carácter confidencial ou não obedeçam a acordos bilaterais ou multilaterais do IDN com outras instituições nacionais ou 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.

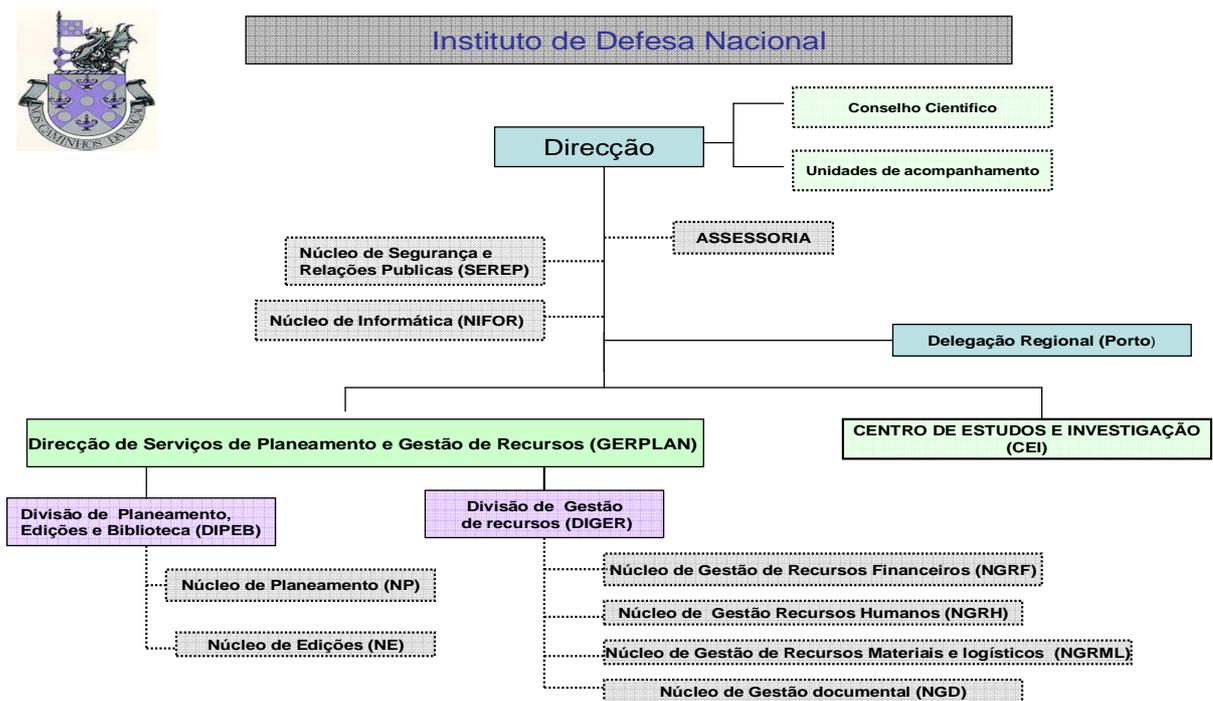
Pelo Despacho nº 25321/2009, do Director do IDN, datado de 30 de Outubro e publicado a 19 de Novembro na 2ª Série do Diário da República, foi constituída a equipa multidisciplinar designada por *CEI - Centro de Estudos e Investigação*. A esta equipa multidisciplinar compete desenvolver os estudos e os projectos de investigação aprovados pelo Director-Geral.

Na estrutura nuclear do IDN apenas foi contemplada, uma única Direcção de Serviços, cujas competências foram determinadas pela Portaria 1272/2009 publicada a 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, publicada de 19 de Outubro e pelo Despacho nº 25322/2009, de 19 de Novembro último, 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.

Esta sua estrutura organizacional é preenchida por civis e militares dos três ramos das Forças Armadas.

De acordo com a sua orgânica encontra-se aprovado o novo organigrama:



## II-ANÁLISE CONJUNTURAL

As novas práticas de gestão no quadro da Administração Pública elegem como grande matriz de mudança, na avaliação do desempenho dos serviços, a gestão por objectivos, em função dos resultados. Esta foi a prática adoptada pelo IDN.

As Actividades e Projectos desenvolvidos, correspondem à implementação dos objectivos operacionais, devidamente enquadrados nos Objectivos Estratégicos do IDN para 2009, resultantes da sua Missão, e das prioridades estratégicas estabelecidas para o Instituto.

Para o controlo eficaz da realização e implementação dos objectivos o IDN procedeu à monitorização periódica dos mesmos, de forma a aferir os níveis de desempenho alcançados e efectivamente realizados pelas unidades orgânicas ou responsáveis.

Esse controlo foi efectuado através da monitorização quadrimestral dos objectivos operacionais traçados no QUAR, mediante análise dos suportes documentais e informáticos, onde foi possível constatar os resultados da sua efectiva implementação.

## 1-ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSEGUIDAS PELO IDN

### 1.1-ÁREAS DE ACTUAÇÃO

A actividade do IDN para 2009 assenta numa planificação por áreas programa directamente relacionadas com a sua missão:

- Investigação;
- Formação/ensino;
- Sensibilização;
- Relações externas;
- Divulgação;

Para cada área foram planificadas acções /actividades que integram os projectos propostos no Plano de Actividades, tendo em consideração os recursos financeiros e humanos afectos a cada área. A partir desta forma de planificação foi possível quantificar e avaliar, ainda que globalmente, os custos com cada projecto ou acção, incluindo também os custos indirectos.

A contribuição do IDN para a reflexão, o debate, e a sensibilização sobre as grandes questões da segurança e defesa nacional determina um leque de destinatários muito vasto, pelo que, para garantir um mínimo de eficácia, o Instituto organizou em 2009, programas distintos e actividades específicas, cada qual com o seu público-alvo, nomeadamente, auditores, universitários, dirigentes, professores, jornalistas, jovens, etc.

## 1.2-ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS

Considerando que a Missão do IDN é a de se constituir como o principal órgão de apoio à formulação e permanente actualização do pensamento estratégico nacional no âmbito da segurança e defesa, este Instituto definiu como sua missão prioritária, o desenvolvimento das vertentes mais directamente relacionadas com a política de segurança e da defesa, promovendo para tal as sinergias úteis com outras instituições relevantes nacionais, estrangeiras e internacionais.

É nesse sentido que pretende contribuir para a definição e actualização de uma cultura estratégica de defesa nacional e para promover o estudo e a investigação nos domínios da segurança, defesa e das relações internacionais.

Através da articulação dos instrumentos de planeamento e de avaliação de desempenho organizacional e individual, e sob direcção e orientação dos seus dirigentes superiores, o IDN desenvolveu toda a estratégia traçada nos seus objectivos estratégicos para 2009, previstos no respectivo QUAR, considerando como vectores prioritários da sua actuação, os seguintes:

**OE 1 – Garantir a elaboração e a permanente actualização de um pensamento estratégico nacional no âmbito da defesa;**

**OE 2 – Assegurar a investigação nos campos da defesa, segurança, relações internacionais e história militar;**

**OE 3 – Contribuir para divulgação do conhecimento actualizado de uma cultura estratégica de segurança e defesa nacional e internacional.**

Considerando os objectivos estratégicos acima propostos, delineou-se, programadamente, os principais objectivos operacionais e as linhas de acção do Instituto da Defesa Nacional para 2009.

Assim, estabeleceu-se no respectivo QUAR como prioritária, a implementação dos seguintes objectivos operacionais:

- **Objectivo 1** – Promover a investigação nas áreas da segurança, defesa, relações internacionais e direito internacional público;
- **Objectivo 2** – Aumentar em 20% a organização de acções sobre temas que conduzam à actualização de um pensamento estratégico na área da defesa e segurança nacional e internacional;
- **Objectivo 3** – Reforçar as relações internacionais nos domínios da Defesa Nacional;
- **Objectivo 4** – Aumentar a divulgação do conhecimento no domínio da segurança e defesa, junto da sociedade através da diversificação de publicações produzidas pelo IDN;
- **Objectivo 5** – Optimizar a utilização da video-conferência nos cursos, colóquios e conferências;
- **Objectivo 6** – Assegurar a acessibilidade através da internet ao sistema integrado de gestão bibliográfica do fundo documental do IDN.

### III-AUTO-AVALIAÇÃO

A materialização dos Objectivos Estratégicos do IDN para 2009, resultantes da Missão, e das áreas prioritárias definidas, corresponde às actividades desenvolvidas para implementação dos objectivos específicos e operacionais àqueles associados.

Para o efeito, o IDN iniciou ou desenvolveu projectos de investigação; fomentou actividades de sensibilização e debate; apostou na divulgação dessa informação através da publicação de artigos, dando uma imagem inovadora às publicações próprias do Instituto e incrementou as relações externas, entre outras actividades desenvolvidas, nos domínios da segurança, defesa e das relações internacionais.

Em matéria de **Formação e Ensino**, a principal actividade é o Curso de Defesa Nacional (CDN). No ano a que reporta este relatório decorre o CDN 2009/2010 iniciado em Novembro de 2009. Deu-se início em Novembro de 2008 ao CDN 2008/2009.

O plano curricular do CDN prevê, além de conferências em Lisboa e no IDN do Porto, a realização de debates conclusivos, apresentação de trabalhos de grupo e individuais, e visitas de estudo.

Ainda no **âmbito da formação** foi planeada a realização de um curso de Defesa para Jovens e um seminário de Segurança e Defesa para as Juventudes Partidárias, o 1º Módulo do Curso de "Gestão Civil de Crises" 2009/2010 e o 1º Módulo do Curso Intensivo de Segurança e Defesa (Universidade dos Açores).

No âmbito da **Investigação** fomentou-se o desenvolvimento de projectos de investigação, em parceria com outras instituições e colaboradores externos, sendo o CESEDEN espanhol, um dos parceiros a nível da investigação e cooperação no intercâmbio de conferencistas.

Quanto à **Sensibilização** planeou-se a realização de ciclos de conferências, colóquios, seminários, mesas redondas, sobre temas relevantes para a Segurança, a Defesa Nacional e Relações Internacionais, tendo as mesmas sido integralmente realizadas de acordo com o plano.

Cerca de 30% das actividades de debate e sensibilização, realizadas no ano 2009, não constavam do plano de actividades de 2009, mas foi possível a sua realização, sem que essa decisão afectasse a execução do plano de actividades estabelecido, nem o programado a nível orçamental.

No que se reporta às actividades de **Divulgação** planeadas, o IDN propôs-se publicar no ano de 2009, três números da Revista Nação e Defesa (n<sup>os</sup> 122, 123, 124), Colecção Atena – Volume 24 e 25, quatro cadernos do IDN, e o Anuário “Nunca de antes”.

Relativamente às actividades de suporte para as **relações externas**, destacam-se os colóquios C4, a Conferência dos Comandantes e Directores dos Colégios de Defesa da NATO, as Jornadas IDN/IEEE, em Sevilha, bem como acompanhamento dos módulos e das reuniões do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (ESDC), entre outras.

Na componente do Relatório de Actividades, é feita uma análise sintética da avaliação do grau execução e de concretização do cumprimento dos Objectivos Estratégicos, através dos Objectivos Operacionais.

As principais linhas de acção e objectivos propostos pelo IDN para o ano de 2009 foram *alcançados* e, em algumas áreas, largamente *superados*, não obstante a ocorrência, durante aquele período, de algumas condicionantes de ordem organizacional, nomeadamente, a publicação da nova orgânica do Instituto a 22 de Setembro de 2009, que entrou em vigor a 1 de Novembro desse ano.

A execução dos objectivos operacionais seguiu, sem qualquer alteração, os trâmites fixados no QUAR 2009.

Em termos comparativos, é possível avaliar o resultado dos indicadores, tendo em atenção níveis de execução de indicadores anteriores, apenas em relação aos resultados de alguns objectivos ou seja naqueles em que os indicadores foram semelhantes.

## 1-ANÁLISE DO GRAU DE EXECUÇÃO DO QUAR 2009

### 1.1-OBJECTIVOS DE EFICÁCIA

#### Objectivo 1

<b>Promover a investigação nas áreas da segurança, defesa, relações internacionais e direito internacional público</b>
<b>Indicador</b> – Nº de Projectos de investigação iniciados e desenvolvidos no ano 2009
<b>Meta</b> – iniciar e desenvolver <b>10 projectos de investigação.</b>
<b>Critério de superação</b> – Iniciar e desenvolver <b>12</b> projectos de investigação.
<b>Responsável pela verificação</b> – Divisão de Planeamento e Direcção de Serviços Administrativos e Financeiros.
<b>Fontes de Verificação</b> – Matriz planificada de actividades, reuniões de controlo, plano anual de actividades, relatório de execução de actividades.
<b>Alterações do objectivo/indicadores ou metas</b> Não houve alterações.
<b>Evolução positiva e significativa dos resultados obtidos:</b> Ano de 2008 – máximo de projectos iniciados ou desenvolvidos – 12 Ano de 2009 – máximo de projectos iniciados ou desenvolvidos – 16
<b>Análise dos desvios:</b> Não houve desvios negativos.
<b>Grau de realização</b> – <b>160%</b> (o objectivo foi superado em Agosto)

#### **Síntese justificativa dos resultados alcançados no objectivo 1:**

Nos termos previstos no Plano de Actividades, no princípio do ano de 2009 foram iniciados/ desenvolvidos 12 projectos de investigação, sobre diferentes áreas, na vertente da defesa e segurança. Até Agosto de 2009 foram iniciados mais quatro projectos de investigação.

Em Dezembro de 2009, quando foi realizado o seminário de consolidação dos projectos de investigação, com apresentação de relatórios de progresso pelos investigadores. Foram apresentados 5 novos projectos.

No final do ano, o IDN teve dois projectos concluídos e 14 em desenvolvimento, num total de 16 projectos.

**Resultado da monitorização:**

Tipo de Indicador			Meta	Superação	Peso no Objectivo	Ult. Val. Obs.	% Realização	Ult. Actualiz.
C 1	OB1. 1	A	10	12	100%	16	160%	30-08-2009
			10	12	100%	16	160%	30-12-2009

Nesse pressuposto, a percentagem de realização foi de **160%**, tendo o objectivo sido superado.

Os dados que suportam a monitorização podem ser aferidos através do plano de actividades e na internet do IDN, e através do relatório do seminário, realizado para aferir o progresso e consolidação da investigação desenvolvida no ano de 2009.

**Objectivo 2**

<b>Aumentar em 20% a organização de acções sobre temas que conduzam à actualização de um pensamento estratégico na área da defesa e segurança nacional e internacional</b>
<b>Indicador</b> – Nº de colóquios, seminários, conferências/mesas redondas
<b>Meta</b> – em 2009: realização de 7 acções. <b>Meta</b> – em 2008: realização de 5 acções.
<b>Superação</b> – em 2009: realização de 8 acções.
<b>Responsável pela verificação</b> - Divisão de Planeamento e Direcção de Serviços Administrativos e Financeiros.
<b>Fontes de Verificação</b> – Os dados que suportam a monitorização referida foram aferidos através da matriz planificada de actividades, reuniões de controlo e planificação semanais, plano anual de actividades, relatório de execução de actividades, controle financeiro e logístico.
<b>Alterações do objectivo/indicadores ou metas:</b> Não houve alterações.
<b>Evolução positiva e significativa dos resultados obtidos:</b> Ano de 2008: máximo de acções ou actividades – 20 Ano de 2009: máximo de acções ou actividades – 28
<b>Análise dos desvios:</b> Não houve desvios negativos.
<b>Grau de realização</b> – <b>400%</b> (tendo o objectivo sido superado em Abril)

**Síntese justificativa dos resultados alcançados no objectivo 2:**

Até 30 de Abril de 2009, foram realizadas **8** actividades directamente relacionadas com objectivo: conferências /colóquios/seminários.

Até final de 2009 foram realizados no total, **28** eventos sobre temas que envolveram a actualização de um pensamento estratégico, na área da defesa e segurança nacional e internacional.

Nesta contabilização não está incluído o número das conferências realizadas, mas as actividades por data e tema de realização.

O IDN implementou a realização de mais de 80 conferências, sobre as quais acresce as que implementou no âmbito dos cursos e outras acções de formação realizadas, nomeadamente, dos Cursos de Defesa Nacional que só no ano de 2009 foram 89.

A descrição das actividades realizadas no âmbito deste objectivo, podem ser aferidas no anexo III do presente Relatório de Actividades.

A superação do objectivo foi atingida no 1º quadrimestre do ano de 2009 tendo a percentagem de realização sido de **400%**, tendo o objectivo sido superado conforme se constata do quadro seguinte:

Tipo de Indicador			Meta	Superação	Peso no Objectivo	Ult. Val. Obs.	% Realização	Ult. Actualiz.
C 1	OB.2	R/A	7	8	100%	8	114%	30-04-2009
			7	8	100%	13	186%	30-08-2009
			7	8	100%	28	400%	30.12.2009

**Objectivo 3**

<b>Reforçar as relações internacionais nos domínios da Defesa Nacional</b>
<b>Indicador</b> – Nº de participações em eventos internacionais.
<b>Meta</b> – em 2009: realização de 14 eventos. <b>Meta</b> – em 2008: participação em 2 eventos.
<b>Superação</b> – em 2009: participação em 15 eventos.
<b>Responsável pela verificação</b> – Divisão de Planeamento e Direcção de Serviços Administrativos e Financeiros.
<b>Fontes de Verificação</b> – Os dados que suportam a monitorização referida foram aferidos através da matriz planificada de actividades, reuniões de controlo e planificação semanais, plano anual de actividades, relatório de execução de actividades, controle financeiro e logístico.
<b>Alterações do objectivo/indicadores ou metas:</b> Não houve alterações.
<b>Evolução positiva e significativa dos resultados obtidos:</b> Ano de 2008: máximo de acções ou actividades – 13 Ano de 2009: máximo de acções ou actividades – 17
<b>Análise dos desvios:</b> Não houve desvios negativos.
<b>Grau de realização</b> – <b>121%</b> (o objectivo foi superado em Abril)

**Síntese justificativa dos resultados alcançados no objectivo 3:**

O IDN assegurou com dignidade a representação do país, com a sua participação nos encontros internacionais.

No âmbito deste objectivo, efectuaram-se actividades relacionadas com a participação em módulos dos cursos do Colégio Europeu de Segurança e Defesa, nos Colóquios do C4, do *Academic Committe* da "INICIATIVA 5+5", recepção de visitas de representantes de Colégios congéneres, entre outras.

Até 30 de Abril de 2009, o IDN promoveu a sua participação em **5** eventos com entidades congéneres internacionais.

A 30 de Agosto o número de participações em eventos internacionais chegou a 15 e, no final do ano, a 17.

Em anexo, junta-se a listagem das actividades realizadas no âmbito deste objectivo.

Da monitorização deste objectivo decorreu o seguinte:

Tipo de Indicador			Meta	Superação	Peso no Objectivo	Ult. Val. Obs.	% Realização	Ult. Actualiz.
C 1	OB1. 3	R/A	14	15	100%	5	36%	30-04-2009
			14	15	100%	15	105%	30-08-2009
			14	15	100,00%	17	121,00%	30.12.2009

Nesse pressuposto, a percentagem de realização foi de **121%**, tendo o objectivo sido superado desde Agosto.

## 1.2-OBJECTIVOS DE EFICIÊNCIA

### Objectivo 4

<b>Aumentar divulgação do conhecimento no domínio da segurança e defesa, junto da sociedade, através da diversificação de publicações produzidas pelo IDN.</b>
<b>Indicador</b> – Nº total de acções de divulgação produzidas pelo IDN 2009.
<b>Meta</b> – em 2008: de 10 publicações.
<b>Meta</b> – em 2009: de 11 publicações.
<b>Superação</b> – 12 publicações.
<b>Responsável pela verificação</b> – Director Editorial do IDN
<b>Fontes de Verificação</b> – Os dados que suportam a monitorização referida foram aferidos através da verificação directa: obras publicadas em suporte de papel e publicações electrónicas na intranet do IDN.
<b>Alterações do objectivo/indicadores ou metas</b> Não houve alterações.
<b>Evolução positiva e significativa dos resultados obtidos:</b> Ano de 2008 – máximo de publicações 10 Ano de 2009 – máximo de publicações 11
<b>Análise dos desvios:</b> Não houve desvios negativos.
<b>Grau de realização</b> – <b>100%</b> (o objectivo foi atingido mas não superado)

#### Síntese justificativa dos resultados alcançados no objectivo 4:

Durante o ano de 2009 foram implementadas as novas prioridades que se projectaram para o Instituto, em matéria de política editorial, que se traduziram num grafismo actualizado e a inclusão de textos resultantes de eventos promovidos pelo IDN.

O IDN deu continuidade à publicação da revista Nação e Defesa, dos cadernos do IDN, mantendo os níveis de qualidade.

Em Outubro, procedeu à publicação, em parceria com a editora Prefácio, da obra “Nunca de Antes”, que constitui um novo anuário do IDN sobre a Segurança e Defesa no Mundo.

Em anexo, junta-se a listagem das actividades realizadas no âmbito deste objectivo.

Da monitorização deste objectivo decorreu o seguinte:

Tipo de Indicador			Meta	Superação	Peso no Objectivo	Ult. Val. Obs.	% Realização	Ult. Actualiz.
C 2	OB1. 4	R	11	12	100%	8	73%	30-04-2009
		/	11	12	100%	8	73%	30-08-2009
		A	11	12	100%	11	100%	30.12.2009

Considerando que a meta fixada era de 11 publicações, o objectivo foi atingido, mas não superado.

**Objectivo 5**

<b>Optimizar a utilização da vídeo-conferência nos cursos, colóquios e conferências</b>
<b>Indicador</b> Nº de conferências por vídeo-conferência/Nº Total de conferências.
<b>Meta</b> – 60% das conferências realizadas no IDN.
<b>Superação</b> – 61% das conferências realizadas no IDN.
<b>Responsável pela verificação</b> – Coordenador do núcleo de informática e dos audiovisuais.
<b>Fontes de Verificação</b> – Os dados que suportam a monitorização referida, foram aferidos através da verificação da realização em vídeo-conferência de todas as conferências constantes do programa do CDN, bem como outros eventos em que participaram auditores e ex-auditores e planeados para esses efeito.
<b>Alterações do objectivo/indicadores ou metas</b> Esclareceu-se que relativamente à meta o número de conferências se reportava às que exigiam a presença de auditores em simultâneo, em Lisboa e no Porto.
<b>Evolução positiva e significativa dos resultados obtidos:</b> Ano de 2008 – Equipamento não utilizado. Ano de 2009 – 100% das conferências realizadas.
<b>Análise dos desvios:</b> Não houve desvios negativos.
<b>Grau de realização</b> – <b>167%</b> (superado)

**Síntese justificativa dos resultados alcançados no objectivo 5:**

A totalidade das conferências realizadas no âmbito do Curso de Defesa Nacional 2008/2009 e as reportadas ao ano de 2009, no CDN2009/2010, foram realizadas por vídeo-conferência com a delegação do Porto, bem como, a totalidade das conferências/colóquios e seminários que coincidiram com esses períodos lectivos.

Em anexo, junta-se a listagem das actividades realizadas no âmbito deste objectivo:

Tipo de Indicador		Meta	Superação	Peso no Objectivo	Ult. Val. Obs.	% Realização	Ult. Actualiz.
C 2	OB5. A	60%	61%	100%	100%	167%	30.12.2009

Atendendo que a meta expectável era de 60%, o objectivo foi superado.

**1.3-OBJECTIVO DE QUALIDADE****Objectivo 6**

<b>Assegurar a acessibilidade através da internet ao sistema integrado de gestão do fundo documental do IDN.</b>
<b>Indicador</b> – Data de disponibilização integral do catálogo informatizado da biblioteca do IDN
<b>Meta</b> – Maio 2009
<b>Superação</b> - Abril 2009
<b>Responsável pela verificação</b> – Centro de Documentação (biblioteca+centro editorial)
<b>Fontes de Verificação</b> – Verificação directa através do acesso online
<b>Alterações do objectivo/indicadores ou metas</b> Não houve alterações.
<b>Evolução positiva e significativa dos resultados obtidos:</b> Ano de 2008 – não estava instalado o sistema. Ano de 2009 – disponibilização integral do catálogo em <b>Fevereiro</b>
<b>Análise dos desvios:</b> Não houve desvios negativos.
<b>Grau de realização</b> – <b>160%</b> (o objectivo foi superado)

**Síntese justificativa dos resultados alcançados no objectivo 6:**

Desde 6 de Janeiro que se encontra disponibilizado na Web o Catálogo Bibliográfico da Biblioteca do IDN. Contudo, para consulta através de uma Base de Dados Bibliográficos já consistente, o IDN considera Fevereiro, o mês de disponibilização do catálogo *online*.

Em 31 de Dezembro de 2009, a Base de Dados Bibliográficos continha 28.353 registos bibliográficos, dos quais 7597 correspondiam a registos de monografias, 20.549 a registos de analíticos de periódicos e 206 a registos de títulos de periódicos.

A confirmação dos dados de que a acessibilidade foi assegurada em Fevereiro de 2009, foi aferida pela viabilidade da consulta dos dados online.

Tipo de Indicador		Meta	Superação	Peso no Objectivo	Ult. Val. Obs.	% Realização	Ult. Actualiz.	
C	3	OB6. A	5	4	100%	2	160%	30-04-2009

#### 1.4 - OS RECURSOS HUMANOS PLANEADOS E EXECUTADOS NO ÂMBITO DO QUAR

Os recursos humanos planeados e executados no âmbito do QUAR foram os seguintes:

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados
Dirigentes – Direcção superior	20	40	27
Dirigentes - Direcção Intermédia e Chefes de Equipa	16	48	47
Técnico Superior	8	264	248
Coordenador Técnico	9	45	45
Assistente Técnico	8	168	164
Encarregado Geral Operacional	7	7	7
Encarregado Operacional	6	0	0
Assistente Operacional	5	120	110
TOTAL		692	648

Ao longo do ano 2009, o IDN registou um decréscimo significativo de recursos humanos ao seu serviço, de 82 colaboradores no final de 2008, passou para 74 em 2009, apresentando um desvio negativo, face ao número de pontos planeados, entre a data de elaboração do QUAR e o final do ano 2009.

Este decréscimo de recursos resultou em 2009, fundamentalmente, dos factores seguintes:

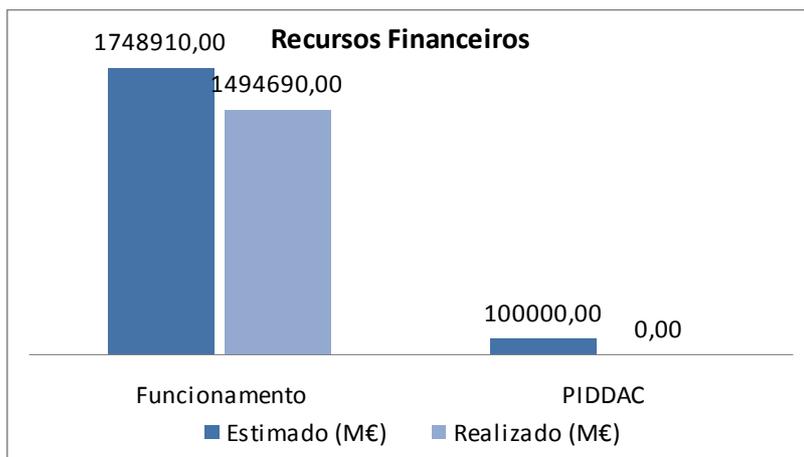
- Saídas por aposentação de pessoal civil;
- Mobilidade de entrada e saída de pessoal militar que presta serviço no IDN em situação de diligência ou em Regime de Contrato.
- Com a reestruturação orgânica a nível do Ministério da Defesa ocorrida, não foi possível proceder aos recrutamentos de pessoal previstos, com excepção da contratação de um novo técnico superior.
- A mudança de dirigente superior de 2º grau em Julho de 2009, veio também, repercutir-se no planeamento pré-estabelecido.

A sustentação destes dados pode ser aferida adiante, no presente no Relatório de Actividades de 2009 e no Balanço Social anexo.

### 1.5 - RECURSOS FINANCEIROS PLANEADOS E EXECUTADOS NO ÂMBITO DO QUAR

Os valores do orçamento revisto, e do orçamento realizado, correspondem aos recursos financeiros de que o IDN, dispôs, efectivamente, para realização das suas actividades e são os seguintes:

Orçamento (M€)	Estimado	Corrigido	Realizado	Desvio
<b>Funcionamento</b>	<b>1.748.910,00</b>	<b>1.843.131,00</b>	<b>1.494.690,00</b>	<b>-254.220,00</b>
<b>PIDDAC</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-100.000,00</b>



A despesa que o IDN se propunha realizar com o valor atribuído através do PIDDAC não foi efectuada, por não ter sido possível, durante o ano de 2009, desbloquear o processo, por questões jurídicas, associadas à viabilidade de execução da despesa.

### 2- EVOLUÇÃO POSITIVA DOS RESULTADOS

Do exposto é possível aferir que, os desvios positivos na execução dos objectivos, tendo em conta uma utilização abaixo do planeado ao nível dos recursos humanos e financeiros, não tiveram impacto na qualidade dos resultados.

Os parâmetros de eficiência, eficácia e qualidade que se pretende que façam parte da cultura da própria organização, conduziram aos resultados alcançados, e permitiram que se criassem as condições essenciais para o desempenho das atribuições do IDN, de uma forma sustentada e de acordo o previsto no QUAR, na versão inicial, aprovada pela tutela.

### 3- IMPACTO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

As actividades do IDN são essencialmente dirigidas à sociedade portuguesa em geral e, em particular, aos quadros das forças armadas, das forças e serviços de segurança, da

administração pública, das universidades e instituições académicas e científicas e das instituições financeiras e empresariais e jovens.

O elevado número de candidaturas apresentadas para selecção e ingresso aos cursos ministrados, anualmente ou por módulos, são a imagem real da importância que, externamente, as actividades desenvolvidas pelo IDN têm sobre os seus destinatários.

A importância da actualidade dos temas tratados na implementação das suas actividades, garante ao IDN a continuidade da sua imagem de prestígio para o exterior, pelo que, procurou-se acautelar sempre uma prestação de serviço com acentuado nível de tecnicidade, qualidade e confiança.

É desse modo que se pretende reforçar o prestígio e a imagem do IDN como ponto de encontro e debate de ideias entre personalidades com formações e experiências profissionais diferenciadas.

O empenho, profissionalismo e o compromisso com o serviço, uma boa organização de trabalho e a eficiente planificação e execução permitiram um aumento substancial das actividades planeadas, apesar do quadro de mudança, marcado essencialmente, pelos novos princípios orientadores da missão e a nova orgânica.

#### **4- APRECIÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO POR UTILIZADORES EXTERNOS**

A gestão do desempenho nos serviços públicos deve ter como objectivo último, a melhoria dos resultados e o seu impacto. Torna-se essencial implementar um sistema de avaliação da satisfação dos clientes internos e externos, que tenha como objectivo aumentar a qualidade dos serviços prestados, tendo como preocupação primeira a melhoria contínua da organização com vista à concretização dos objectivos estratégicos.

No ano de 2009, foram disponibilizados e aplicados os questionários seguintes:

- Questionário *online* para aferir os níveis de satisfação/insatisfação sobre a qualidade dos serviços prestados aos utilizadores do IDN;
- Questionário para aferir os níveis de satisfação/insatisfação sobre a qualidade dos serviços prestados aos utilizadores da biblioteca do IDN;
- Inquérito final aos auditores do CDN.

O tratamento de dados e avaliação de resultados constam nos documentos do Anexo IV deste relatório.

#### **5- AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO**

Os sistemas de controlo interno (auto-avaliação) e externo (auditorias e inspecções) consistem na apreciação dos resultados face aos objectivos fixados, da segurança e da gestão

dos meios utilizados nas decisões tomadas e nas acções executadas, bem como, da conformidade legal destas últimas.

#### a) Avaliação das auditorias externas

No ano de 2009, o IDN teve uma intervenção por parte da Inspeção-Geral da Defesa Nacional, no âmbito de Auditoria à aplicação do SIADAP nos anos de 2008 e 2009.

A Auditoria à aplicação do SIADAP teve, de acordo com a Equipa de Auditoria da IGDN, os seguintes objectivos:

- 1.º O controlo da aplicação do SIADAP relativamente à avaliação do desempenho de 2008 dos trabalhadores dos grupos de pessoal dirigente (de nível intermédio) e técnico superior;
- 2.º O controlo da aplicação do SIADAP relativamente à fixação de objectivos individuais para 2009 aos trabalhadores dos mesmos grupos de pessoal.
- 3.º A execução do QUAR 2008.

Houve uma reunião com a equipa de inspecção após a auditoria, mas ainda não foi enviado relatório. Nessa reunião apenas foram evidenciados alguns pontos a corrigir, sem que tenham sido assinaladas quaisquer infracções.

#### b) Avaliação do sistema de controlo interno

Os critérios de medida utilizados pelo IDN no ano de 2009, na avaliação de controlo da gestão foram os seguintes: da economia, o da eficiência e o da eficácia.

A operacionalização do QUAR é aferida através da monitorização quadrimestral efectuada.

Através de reuniões semanais, o IDN operacionaliza as actividades programadas ou a implementar de acordo com o Plano de Actividades ou determinação da Direcção.

O quadro seguinte avalia, nalguns indicadores, o desempenho do IDN:

#### ANEXO A

Procedimentos	Aplicado			Observações e fontes de informação (evidências)
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
1.1 A fiscalização interna do sistema de controlo interno é regida por lei?	S			
1.2 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?			NA	
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			NA	
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, princípios de bom governo)?	S			Princípios de gestão Organizacional
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	S			Existe um Plano de Formação anual autorizada de acordo e adaptado às funções ou tarefas desempenhadas pelos

1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?	S		trabalhadores. Reunião de acordo com as necessidades, e actividades a implementar.
1.7 O arquivo de documentos é organizado e permite a fácil localização?	S		Existe um núcleo de expediente e arquivo onde é processado e controlada a entrada, saída e circulação de documentos. Encontra-se em fase de implementação um sistema informatizado para esse efeito.
<b>2 – Estrutura organizacional</b>			
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	S		Diplomas orgânicos e portarias publicadas(já referidas no presente relatório).
2.2 Os colaboradores do serviço foram avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	S		Todos os colaboradores civis foram avaliados de acordo com o SIADAP. Resultados remetidos para conhecimento da SG/MDN e DGAEP
<b>3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço</b>			
3.1 Existe manual de procedimentos interno e/ou de contabilidade?			Não existe mas constitui objectivo para 2010
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	S		Competências próprias legalmente estabelecidas ou por Despacho de Delegações de competências
3.3 A realização de despesa ocorre sempre atendendo aos limites das dotações disponíveis?	S		São elaborados mapas mensais para cumprimento dos duodécimos e dotações disponíveis .As despesas só são autorizadas dentro da legalidade e previsão prevista.
3.4 É elaborado anualmente um plano de compras?	S		No final do ano é feita um plano estimado de aquisições para o ano seguinte em matéria de material e equipamento informático, material de secretaria e necessidades previsíveis no âmbito de execução das actividades.
3.5 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		N	Não é viável face ao nº reduzido de colaboradores e a sua mobilidade dado a estrutura dos recursos humanos ser constituída também por militares.
3.6 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e	S		Através das competências

controles estão claramente definidas e formalizadas?			estabelecidas nos diplomas e/ou directivas anuais de atribuições de responsabilidades
3.7 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	S		No início de cada ano e efectuada pelo Director do IDN directiva de atribuição de responsabilidades aos colaboradores mais directamente envolvidos na implementação do plano de actividades. Nesse documento são traçadas metas, indicadores e prazos de realização. Por cada actividade planeada é realizada uma directiva que estabelece o como/quando e quem tem responsabilidade na execução e implementação
3.8 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	S		Em fase de conclusão de implementação do sistema informatizado de gestão documental e Workflow, de forma a reduzir o circuito dos documentos em papel, passando-se à digitalização e à circulação informatizada.
3.9 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?	S		Em Outubro de 2009 foi finalizado o plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas, o qual foi remetido para a entidade controladora desses planos e cópia para o Ministério da Defesa Nacional.
3.10 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?		N	Ainda, não foi constituída /nomeada a comissão de monitorização.
<b>4 – Fiabilidade dos sistemas de informação</b>			
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	S		Utilização dos sistemas <b>SIC</b> (Sistema de Informação Contabilística); Sistema de Suporte à Decisão <b>SIGO</b> .
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?		N	
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	S		Controlo feito pelo Centro de Dados da Defesa
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	S		São efectuados mapas mensais de execução

			orçamental para controlo da despesa e determinação das dotações existentes
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	S		Controlo feito pelo Centro da Defesa e Núcleo de Informática do IDN
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	S		Controlo feito pelo Centro de Dados da Defesa e Núcleo de Informática o IDN

Legenda: S – sim; N – não; NA

#### Causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados

Não se registaram incumprimentos de acções ou projectos

#### Desenvolvimento de medidas de reforço positivo de desempenho.

No âmbito dos resultados obtidos nos questionários, o IDN tomará em consideração os pontos fracos assinalados, de forma a promover soluções que implementem a melhoria do desempenho dos colaboradores e do serviço.

A alteração organizacional resultante da sua nova orgânica e atribuições reforçadas determina uma correcta gestão da mudança, sendo esse o compromisso e a determinação da equipa de gestão, para o futuro.

Há que se reconhecer o esforço e o empenho dos colaboradores na consecução de tarefas complexas e/ou urgentes. Assinala-se ainda, que têm sido essenciais, o clima de trabalho de confiança e de respeito mútuo, propiciador de motivação, responsabilidade, autonomia e gerador de iniciativas de valor.

#### Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação

Não foi possível, para o ano de 2009, estabelecer uma comparação a estes dois níveis, nem mesmo com dados organizacionais, dada a especificidade da missão e atribuições do IDN.

O IDN encontra-se a desenvolver iniciativas de parcerias com institutos congéneres, as quais poderão, desencadear a possibilidade de obtenção de estudo com esses dados comparativos.

#### Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação dos serviços

A reestruturação orgânica do IDN, e a mudança de dirigentes em curso durante o ano de 2009, não viabilizou, nem tornou oportuno, a aplicação de questionários aos dirigentes e trabalhadores.

## **6- ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PREVISTAS E NÃO PREVISTAS EM 2009**

Durante o ano de 2009, para concretizar os objectivos e linhas de acção atrás definidos, o IDN desenvolveu programas orientados para a execução das acções e actividades do Plano para 2009, articulando-as em cinco programas: Investigação, Formação e Ensino, Sensibilização, Relações Externas e Divulgação.

### **INVESTIGAÇÃO**

O objectivo central da investigação foi de consolidar os projectos iniciais e promover a sua qualidade. Só depois deste objectivo, minimamente atingido, se objectivou o alargamento da actividade de investigação.

Este objectivo traduziu-se, nomeadamente, em viabilizar esforços no sentido de mudar a imagem externa do IDN junto de públicos específicos, por forma a curto prazo, vir ser considerado como centro de investigação idóneo e qualificado.

Nessa conformidade, em matéria de investigação apostou-se no seguinte:

- a) Na consolidação dos 12 projectos de investigadores residentes e verificação do cumprimento das metas previstas para o ano.
- b) No desenvolvimento dos projectos de investigadores convidados, procurando que eles fossem fontes de sinergias e nós de redes para a actividade do IDN.
- c) No lançamento de projectos de parceria com universidades e centros de investigação nacionais e estrangeiros.
- d) Na criação da Comissão Científica do IDN, que depende da aprovação superior do respectivo estatuto.
- e) Na divulgação dos resultados da investigação e dos debates promovidos através dos cadernos do IDN.
- f) Na publicação do primeiro anuário do IDN, "Nunca de Antes", com contributos de investigadores residentes e convidados.

### **FORMAÇÃO E ENSINO**

Em matéria de formação e ensino entendeu-se dever:

- a) Completar o Curso de Defesa Nacional 2008/2009, aplicando o novo regulamento, nomeadamente no que diz respeito à avaliação.
- b) Organizar o Curso de Defesa Nacional 2009/2010 e assegurar o seu arranque a partir de Setembro - Outubro.
- c) Realizar o IX Curso de Defesa para Jovens, a decorrer nas instalações da Escola Naval.

- d) Organizar os Cursos de Estudos Avançados da Defesa nas Regiões Autónomas, tendo-se realizado o primeiro curso nos Açores, com o apoio do Governo Regional, da Universidade dos Açores e das Forças Armadas, no último trimestre do ano.
- e) Preparar o lançamento de outros cursos, nomeadamente os virados para a actualização rápida de várias carreiras, feitos em conjunto com instituições vocacionadas para a respectiva área.
- f) Aguardar a decisão superior sobre a formação de um Centro de Excelência no campo do Desenvolvimento em Segurança e, caso esta seja positiva, organizar o seu arranque.

## **SENSIBILIZAÇÃO**

No âmbito do desenvolvimento das actividades de debate e divulgação, o IDN:

- a) Organizou e realizou o ciclo de Colóquios "Pilares de uma Estratégia Nacional";
- b) Completou o ciclo de conferências "Contributos para uma Estratégia Nacional";
- c) Completou o ciclo de conferências "Que Visão para a Defesa";
- d) Realizou, em conjunto com o Instituto Diplomático, IESM e IPRI, os dois encontros que assinalaram os 60 anos da NATO: o nacional, no IDN, antes da cimeira da NATO e o internacional, que decorreu no IDN e no IESM;
- e) Realizou em conjunto com o IPRI e outras instituições o colóquio sobre "A Dimensão Externa do 25 de Abril", que decorreu no IDN;
- f) Realizou as XXIV jornadas IDN-IEEE, com o apoio do ISCTE e da Academia Militar, que decorreram nas instalações destas instituições;
- g) Organizou mesas redondas, debates e conferências sobre assuntos de interesse imediato ou no âmbito das actividades dos projectos de investigação e dos grupos de estudo;

## **RELAÇÕES EXTERNAS**

O âmbito das relações externas, o IDN, cumpriu o seu plano, tendo diligenciado no sentido de:

- a) Receber as visitas de instituições externas, organizando as conferências e apresentações que foram necessárias, começando com o módulo do Curso de Altos Mandos Ibero-Americanos, previsto para Fevereiro;
- b) Participar no colóquio internacional do C4 a realizar em Maio, em Roma;
- c) Organizar as jornadas IDN/IEEE;
- d) Participar na XXXVIII Conferência de Comandantes dos Colégios NATO, em Roma;
- e) Participar nos cinco módulos do European Security and Defense College (ESDC) e na reunião do Executive Academic Board (EAB) e preparar a organização de um módulo do ESDC por Portugal, sozinho ou em cooperação;
- f) Participar nos módulos do Colégio de Defesa 5+5 e nas suas reuniões e preparar a organização de um módulo por Portugal em 2010, sozinho ou em cooperação.
- g) Participar nos módulos do Colégio de Defesa NATO e nas suas actividades.

- h) Preparar a organização de projectos de cooperação internacional, tanto no campo da investigação como da formação e debate.
- i) Fomentar, acompanhar e participar noutras realizações internacionais, como o Fórum sobre o Atlântico organizado em Marrocos.

### **DIVULGAÇÃO**

Em matéria de produção de publicações próprias, o IDN propôs-se a fazer e cumpriu ao:

- a) Publicar três números da "Nação e Defesa" e dois números da colecção Atena, ambos no novo formato e com o novo contrato que permite realizar poupanças significativas;
- b) Reorganizar a área da edição;
- c) Lançar no final do ano uma iniciativa de debate a partir do IDN do Porto;

A atribuição de responsabilidades para a execução das actividades programadas foi feita através da Directiva nº2/2009 do Director do IDN.

### **7 - NÍVEIS DE EXECUÇÃO**

Nos objectivos operacionais 5 foram superados e um atingido.

<b>Objectivos operacionais</b>	<b>Resultados/desvios</b>
Objectivo 1	+60%
Objectivo 2	+300%
Objectivo 3	+21%
Objectivo 4	+0%
Objectivo 5	+67%
Objectivo 6	+60%

A taxa de execução das actividades planeadas no plano foi executada na sua totalidade, tendo sido realizadas outras actividades não previstas.

Não existem desvios negativos de execução e implementação do plano.

Em **anexo** são discriminadas as acções efectivamente realizadas, reportadas a cada uma dessas áreas programa.

## **8 - AFECTAÇÃO REAL E PREVISTA DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS**

### **RECURSOS HUMANOS**

Para além dos dados referidos para os "Recursos Humanos e Financeiros – aditam-se outros elementos, relativos à síntese da distribuição da afectação dos recursos humanos aos projectos desenvolvidos e aos processos da actividade regular ou corrente.

O Instituto da Defesa Nacional, no ano 2009, dispôs de uma estrutura de recursos humanos, caracterizada por uma grande movimentação de pessoal, que lhe permitiu executar, promover e desenvolver as actividades delineadas dentro do quadro da sua missão, acção e objectivos específicos.

A diminuição dos seus efectivos, entre 2008 e 2009, em cerca de 10% não impediu realização e a superação dos objectivos programados.

À semelhança de outras instituições públicas, o IDN carece de pessoal civil em algumas áreas de relevante importância, designadamente, para o exercício de funções na área da investigação, da assessoria jurídica e da gestão de recursos humanos.

Apesar de a investigação constituir o cerne da actividade do IDN, este Instituto não possui um quadro estável de investigadores. Exercem essas funções apenas dois trabalhadores civis, 6 avançados e alguns dos assessores militares.

Devido ao reduzido número de pessoal especializado, quer os assessores, quer os investigadores avançados são chamados a contribuir para a implementação dos objectivos designadamente, na realização e coordenação de conferências e organização de eventos relacionados com a divulgação de matérias na área da investigação e defesa.

Para cumprimento dos seus objectivos, o IDN tem que recorrer, necessariamente, à cooperação de todos os seus colaboradores, desde o auxiliar que prepara os auditórios, aos assessores e dirigentes que planeiam e executam tanto as actividades principais como as secundárias ou administrativas.

Só a realização e distribuição de tarefas em cadeia possibilitou o cumprimento dos objectivos traçados.

A 31 de Dezembro de 2009 estavam a desempenhar funções no Instituto, um total de 74 pessoas, sendo 28 contratados, através de relação jurídica por tempo indeterminado, 4 dirigentes em comissão de serviço e 46 militares.

O ano 2009 caracterizou-se, em matéria de recursos humanos, pela mobilidade de pessoal, com especial relevância no aumento de pessoal militar assessor e a saída de pessoal civil.

#### SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)

Para o ano de 2009 foram definidos objectivos a 28 trabalhadores abrangidos pelo sistema de avaliação do desempenho "SIADAP", dos quais 2 pertencem ao quadro dirigente.

O relatório geral do sistema de avaliação de desempenho "SIADAP" do ano de 2008, foi elaborado em 2009, no seguimento do preenchimento do instrumento de recolha de dados, tendo sido apurados os seguintes dados agregados:

<b>SIADAP 2</b>								
<b>Cargos</b>	<b>Total dirigentes</b>	<b>Excelente</b>	<b>%</b>	<b>Relevante</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>Não avaliados</b>	<b>%</b>
<b>Dirigente intermédio grau I</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>					
<b>Dirigente intermédio grau II</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>100%</b>			
<b>OUTRO A)</b>								
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

<b>SIADAP 3</b>													
<b>CARREIRA</b>	<b>TOTAL TRABALHADORES</b>	<b>EXCELENTE</b>		<b>%</b>	<b>RELEVANTE</b>		<b>%</b>	<b>ADEQUADO</b>		<b>%</b>	<b>NÃO AVALIADOS</b>		<b>%</b>
<b>TÉCNICO SUPERIOR (B)</b>	<b>7</b>	1	A A)	14%	1	A	14%	4	A	57%	1	14%	
			P			P			P				
<b>ASSISTENTE TÉCNICO (C, D)</b>	<b>15</b>		A	0%	5	A	33%	8	A	53%	2	13%	
			P			P			P				
<b>ASSISTENTE OPERACIONAL (E, F, G)L</b>	<b>12</b>		A	0%		A	0%	9	A	75%	3	25%	
			P			P			P				
<b>OUTRA</b>			A	0%		A	0%		A	0%		0%	
			P			P			P				
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>3%</b>	<b>6</b>	<b>A</b>	<b>18%</b>	<b>21</b>	<b>A</b>	<b>62%</b>	<b>6</b>	<b>18%</b>	
			<b>P</b>			<b>P</b>			<b>P</b>				

**RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS**

Na área de recursos financeiros e patrimoniais, a Direcção de Serviços Administrativos e financeiros, com a nova orgânica designada Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos, com atribuições nesta matéria, coordenou a elaboração dos projectos de orçamentos de funcionamento e dos planos de investimentos do IDN, acompanhando a sua execução. Este acompanhamento visou essencialmente uma boa gestão do orçamento, com minimização de custos e cumprimento das normas de execução orçamental.

A dotação orçamental do IDN para 2009, consistiu nos valores seguintes:

<b>ORÇAMENTO INICIAL</b>	<b>ORÇAMENTO CORRIGIDO</b>	<b>ORÇAMENTO EXECUTADO</b>
<b>1.811.284 €</b>	<b>1.843.131 €</b>	<b>1.494.690 €</b>

O montante referido na coluna do Orçamento corrigido engloba não só as cativações legais, mas também um reforço de orçamento do **MDN** no montante de **37.410 €**.

Ao valor do orçamento executado foi deduzido o valor da transferência efectuada no final do ano, a pedido do MDN, e que corresponde **5.563 €**.

Os encargos resultantes das acções executadas, constantes do Relatório de Actividades do IDN, e de todas as que, embora realizadas, não haviam sido previstas, foram suportados, fundamentalmente, através das dotações inscritas no seu orçamento de funcionamento e de investimento, reportadas às grandes áreas de actividade/programa já referidas neste Relatório de Actividades.

Embora o número de actividades desenvolvidas tenha aumentado no cômputo geral da dotação inscrita para a implementação das actividades, houve uma diminuição da despesa, sendo a mesma mais significativa nas despesas de pessoal e nas actividades planeadas, em que se realizou mais, com menos.

Comparando a despesa prevista inicial com a efectivamente executada, e as mesmas previsões reportadas ao ano de 2008, constata-se que o IDN tem vindo a diminuir significativamente as suas despesas, sem que essa situação tenha prejudicado a qualidade e a normalidade das suas actividades.

▪ **Quadro comparativo das despesas previstas e executadas em 2008 e 2009**

<b>ORÇAMENTO</b>	<b>Previsão2009</b>	<b>Execução2009</b>	<b>Previsão2008</b>	<b>Execução2008</b>
<b>Áreas Programa</b>	<b>Dotação Inicial</b>	<b>Dotação Executada</b>	<b>Dotação Inicial</b>	<b>Dotação Executada</b>
	<b>221.671,00</b>	<b>115.177,59</b>	<b>184.650,00</b>	<b>132.391,19€</b>
<b>1. FORMAÇÃO/ENSINO</b>	<b>95.006,00</b>	<b>33.068,18</b>	<b>94.841,00</b>	<b>57.653,20€</b>
<b>2. INVESTIGAÇÃO/ SENSIBILIZAÇÃO</b>	<b>5.230,00</b>	<b>1.891,74</b>	<b>28.882,00</b>	<b>3.169,29€</b>
<b>3. DIVULGAÇÃO</b>	<b>53.934,00</b>	<b>48.099,13</b>	<b>45.353,00</b>	<b>42.751,05€</b>
<b>4. RELAÇÕES EXTERNAS</b>	<b>67.501,00</b>	<b>32.118,54</b>	<b>15.574,00</b>	<b>28.817,65</b>
<b>Outras despesas</b>				
<b>5. DESPESAS COM PESSOAL</b>	<b>1.049.210,00</b>	<b>941.390,00</b>	<b>1.024.695,00</b>	<b>887.032,20</b>
<b>6. DESPESAS COMUNS</b>	<b>572.250,00</b>	<b>438.122,57</b>	<b>342.260,00</b>	<b>404.707,61€</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1.843.131,00</b>	<b>1.494.690,16</b>	<b>1.551.605,00</b>	<b>1.424.131,00€</b>

Em matéria de despesas comuns, o IDN teve que suportar a execução pequenas obras urgentes e necessárias decorrentes de infiltrações bem com as relacionadas com a beneficiação de pisos de gabinetes e do átrio da entrada principal e biblioteca, dado o estado de degradação que essas estruturas apresentavam.

Decidiu-se investir em equipamento áudio visual de apoio ao da vídeo – conferência adquirida em 2008 para os seus auditórios de Lisboa e Porto, por forma a que as actividades ali realizadas, pudessem desenrolar-se com alguma qualidade para os auditores, conferencistas e participantes nas actividades do IDN.

▪ **Quadro comparativo das despesas orçamentadas e executadas por agrupamentos económicos**

<b>Agrupamentos económicos</b>	<b>Orçamentos corrigido 31.12.2009</b>	<b>Pagamentos 31.12.2009</b>	<b>% Por agrupamento</b>
<b>Despesas com o Pessoal</b>	1.049.210,00€	941.390,00€	-10,28%
<b>Aquisição de Bens e Serviços</b>	729.786,00€	492.760,39€	-32,48%
<b>Aquisição de Bens de Capital</b>	51.635,00€	48.039,77€	-7,08%
<b>Transferências Correntes</b>	12.500,00€	12.500,00€	0%

- Quadro comparativo das despesas efectuadas por agrupamentos económicos nos três últimos anos.

<b>Agrupamentos económicos</b>	<b>2007 Orçamento Executado</b>	<b>2008 Orçamento Executado</b>	<b>2009 Orçamento Executado</b>
<b>Despesas com o Pessoal</b>	905.911,43€	887.032,20	941.390,00€
<b>Aquisição de Bens e Serviços</b>	445.146,29€	466.491,41€	492.760,39€
<b>Aquisição de Bens de Capital</b>	21.458,30€	58.107,39€	48.039,77€
<b>Transferências Correntes</b>	12.500,00€	12.500,00€	12.500,00€
<b>Totais</b>	1.385.016,02€	1.424.131,00€	1.494.690,16€

#### IV- BALANÇO SOCIAL

Em cumprimento do estabelecido no Decreto/Lei nº 190/96, de 9 de Outubro, passamos a analisar sinteticamente o Balanço Social 2009 do IDN.

No que concerne a colaboradores em efectividade de funções durante o ano de 2009 provenientes de uma situação de mobilidade de outros órgãos ou serviços, verificou-se a seguinte distribuição:

- 2 trabalhadores civis em mobilidade interna inter-carreiras;
- 6 civis na situação de prestação de serviços, sendo 5 na assessoria em áreas de estudo e investigação e 1 na assessoria jurídica;
- 6 militares como assessores de estudos da direcção;
- 39 militares a desempenhar funções neste Instituto na situação de diligência, dos quais 10 são militares em regime de contrato (RC).

Apesar de o IDN ser uma instituição de dimensão relativamente reduzida, verifica-se que a sua estrutura de recursos humanos é diversificada nas várias situações contratuais e nos tipos de vínculos (de regime jurídico de emprego público).

Durante o ano, no que respeita à área de recrutamento e selecção de pessoal ocorreram as seguintes situações:

- 1 nomeação em comissão de serviço em cargos dirigentes (1 direcção superior de 2º grau);
- 1 manutenção de comissão de serviço em cargos dirigentes (1 direcção intermédia de 1º grau);
- 1 nomeação em regime de substituição em cargos dirigentes (1 direcção intermédia de 2º grau);
- 7 colocações em situação de diligência (pessoal militar).

Procedeu-se ainda à celebração de contratos de trabalho por tempo indeterminado em funções públicas, resultantes de:

- 1 concurso interno de acesso limitado (1 chefe de secção);
- 7 por alteração da posição remuneratória;
- 1 procedimento concursal (1 técnico superior).

- Cessaram funções no IDN **15** efectivos, pelos seguintes motivos:

- 1 por cessação de comissão de serviço em cargos dirigentes (1 direcção superior de 2º grau, militar, a seu pedido);
- 3 por passagem à situação de aposentação;
- 2 por cessação do contrato de prestação de serviços (2 avença);
- 1 por colocação em situação de mobilidade especial, por opção voluntária;
- 8 por fim de diligência, de pessoal militar no IDN (1 por passagem à situação de reforma).

Quantificando os efectivos dos quadros de pessoal em 2008 e 2009, obtém-se a seguinte variação:

<b>IDN</b>	<b>Quantitativos</b>
<i>Efectivos em Dezembro de 2008</i>	<b>82</b>
<i>Efectivos em Dezembro de 2009</i>	<b>74</b>
<b>Varição em % Dezembro 08/Dezembro09 2008</b>	<b>- 9,76%</b>

Os mapas e quadros a seguir identificados reflectem a situação do pessoal em efectividade de funções no IDN, reportado a 31.12.2009.

<b>PESSOAL</b>	<b>COM RJRP POR TEMPO INDETERMINADO OU CARGO</b>	<b>COM OUTRO TIPO DE RELAÇÃO JURÍDICA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CIVIS</b>	27	8	35
<b>MILITARES</b>	1	38	39
<b>TOTAL</b>	28	46	<b>74</b>

Por cargos:

<b>Mapa de Efectivos</b>		
<b>Actualizado a 31.12.2009</b>		
<b>Cargo / Carreira</b>	<b>Cargo / Categoria</b>	<b>Nº de Efectivos em Funções</b>
Director-Geral	Director-Geral	1
Subdirector-Geral	Subdirector-Geral	1
Director de Serviços	Director de Serviços	1
Chefe de Divisão	Chefe de Divisão	1

Por carreiras:

<b>Mapa de Efectivos</b>		
<b>Actualizado a 31.12.2009</b>		
Técnico Superior	Técnico Superior	7
Assistente Técnico	Coordenador Técnico	3
	Assistente Técnico	8
Assistente Operacional	Encarregado Geral Operacional	0
	Encarregado Operacional	0
	Assistente Operacional	8
Militares	Oficiais	12
	Sargentos	15
	Praças	11
Prestação Serviço	Avença	6
<b>TOTAL</b>		<b>74</b>

Com a aplicação da LVCR a 1 de Janeiro de 2009, transitaram para contrato em funções públicas os trabalhadores seguintes:

<b>PESSOAL CIVIL QUE TRANSITOU PARA CONTRATO EM FUNÇÕES PÚBLICAS A 01.01.2009</b>			
<b>Cargo / Carreira</b>	<b>Cargo / Categoria</b>	<b>Nº de Efectivos em Funções</b>	
Técnico Superior	Técnico Superior	a)	8 b) c)
Assistente Técnico	Coordenador Técnico		3
	Assistente Técnico		8
Assistente Operacional	Encarregado Geral Operacional		0
	Encarregado Operacional		0
	Assistente Operacional		9 d) e)
<b>TOTAL</b>			<b>28</b>
a)1 A extinguir quando vagar b)1 A exercer cargo de chefia noutro organismo c)1 Em mobilidade interna no MDN d)1 A extinguir quando vagar e)2 Mobilidade ex-INDEP			

Como o pessoal efectivo do IDN é constituído por Civis e militares, o tipo de relação jurídica de emprego público que têm são diferentes:

<b>Tipo de relação jurídica contratual</b>			
Dirigentes	3	Nomeação Comissão de Serviço	
Dirigentes	1	Nomeação Regime Substituição	
	24	Contrato Trabalho Funções Públicas Tempo Indeterminado	
	6	Contrato Avença	
	28	Definitivo - Militares	
	10	Contrato - Militares	
Mobilidade (Requisição)	2	Contrato Trabalho Funções Públicas Tempo Indeterminado	
	<b>74</b>		

Em matéria de **faltas ou ausência do trabalho** durante o ano a maior incidência foi nas faltas por doença devido a duas funcionárias que estiveram de baixa por doença grave durante todo o ano de 2009.

Relativamente à prestação de **trabalho extraordinário** foi processado o seguinte:

- Trabalho diurno – 60h50
- Trabalho em dias feriados – 7h
- Trabalho nocturno – 16h50

Os **encargos** suportados com pessoal foram de 941.390,00€ (remuneração base, suplementos remuneratórios, prémios de desempenho, prestações sociais, benefícios sociais e outros encargos com pessoal).

## Formação

Em matéria de formação de pessoal foram realizadas as seguintes formações:

Área de formação	Modalidade	Tipo	Custos	Horas	Nº de formandos	Volume de horas	Tipo de horário	Regime de formação
9 Desenvolvimento Pessoal	Formação contínua	Formação Externa	0,00	14	2	28	Laboral	Presencial
22 Humanidades	Formação contínua	Formação Externa	350,00	60	1	60	Laboral	Presencial
32 Informação e Jornalismo	Formação contínua	Formação Externa	228,00	12	2	24	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	600,00	30	2	60	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	250,00	18	1	18	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	280,00	21	1	21	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	300,00	30	1	30	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	500,00	18	2	36	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	0,00	30	1	30	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	300,00	30	1	30	Laboral	Presencial
34 Ciências Empresariais	Formação contínua	Formação Externa	350,00	30	1	30	Laboral	Presencial
48 Informática	Formação contínua	Formação Externa	133,00	14	1	14	Laboral	Presencial
48 Informática	Formação contínua	Formação Externa	329,00	12	1	12	Laboral	Presencial
48 Informática	Formação contínua	Formação Externa	320,00	30	1	30	Laboral	Presencial
48 Informática	Formação contínua	Formação Externa	350,00	30	1	30	Laboral	Presencial

## INDICAÇÃO DOS CURSOS OU FORMAÇÕES

### CURSOS DE INFORMÁTICA

- "Repositórios institucionais e movimento open access"
- "Adobe indesign cs4 – operação".
- "O processador de texto Word (2003)"
- "Automatização de processos administrativos: do Office ao workflow"

### CURSOS NA ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

- "Contabilidade pública".
- Seminário "novo modelo de gestão de recursos humanos na administração pública"
- "Novas regras de elaboração do orçamento p/serviços públicos"
- "Código do procedimento administrativo
- "A nova protecção social na administração pública"
- "O novo regime da contratação pública.

- “Gestão orçamental nos serviços públicos
- “Prestação de contas” realizado
- “A entrevista de avaliação de desempenho”

**Outras áreas:**

- “O atendimento nas bibliotecas: uma questão de imagem ou uma questão de eficiência” realizado pela BAD.
- Curso “inglês”.

**Regime de Auto-Formação:** Durante o ano de 2009 não houve nenhum colaborador neste regime.

## V-AVALIAÇÃO FINAL

O IDN superou cinco dos seis objectivos definidos, tendo alcançado o restante.

Este desempenho foi conseguido mesmo perante um cenário de mudança organizacional, quer a nível de nova orgânica, atribuições reforçadas e estrutura de direcção superior em fase de reestruturação.

Apesar de toda esta envolvente, houve necessidade de redefinir prioridades em cumprimento da nova missão ampliada do IDN.

A excelente performance dos diferentes índices - eficiência, eficácia e qualidade - do serviço, denota a excelente relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados.

Face ao exposto, e de acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, considerámos que o Instituto da Defesa Nacional é merecedor de classificação **BOM**.

### Conclusões prospectivas

No âmbito da sua missão o IDN visa 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, constituindo-se como plataforma de encontro entre as instituições de segurança e defesa nacional e a sociedade.

É neste pressuposto que assentam os seus objectivos estratégicos:

- 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 as instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil;
- OE 4.** Incrementar acções de cooperação nacional e internacional.

É com a melhoria contínua do seu desempenho no seguimento da sua missão, e da linha de orientações estratégicas definidas, que o IDN pretende solidificar a eficácia da sua actuação e melhorar os níveis de satisfação dos clientes externos e internos.

