idn relatório de atividades 2011

SUMÁRIO

NOTA INTRODUTÓRIA DO DIRETOR

CAPITULO I - ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

- Quem somos
- O que fazemos
- O que queremos ser
- Os nossos valores
- Serviços e resultados
- Para quem e com quem nos relacionamos (partes interessadas)
- A nossa estrutura orgânica e nuclear
- O nosso organigrama

CAPITULO II - ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2011

- Investigação
- Formação
- Sensibilização e divulgação
- Cooperação internacional
- Grandes números do IDN relativos a 2011

CAPITULO III – AUTOAVALIAÇÃO

- QUAR2011
  1. Análise dos resultados alcançados e desvios verificados
  1.1 Objetivo planeados e executados no âmbito do QUAR
  1.2 Recursos humanos planeados e executados no âmbito do QUAR
  1.3 Recursos financeiros planeados e executados no âmbito do QUAR
  2. Evolução positiva dos resultados
  3. Apreciação por parte dos utilizadores externos
  4. Avaliação do sistema de controlo interno
     - Avaliação externa do sistema de controlo
     - Sistema de controlo interno
  5. Causas de incumprimento de ações ou projetos
  6. Medidas que devem ser tomadas par um reforço positivo do desempenho
  7. Comparação com o desempenho de serviços idênticos
  8. Audição de dirigentes intermédios e dos trabalhadores

CAPITULO IV - Execução do Plano de Atividades

- Atividades desenvolvidas previstas e não previstas no Plano
- Atividades desenvolvidas não previstas no âmbito dos objetivos operacionais
- Níveis de execução do Plano de Atividades
  - Objetivo Estratégico 1
  - Objetivo Estratégico 2

- Objetivo Estratégico 3
- Objetivo Estratégico 4

➢ Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros

- Recursos Humanos
- Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)
- Gestão e formação dos Recursos Humanos
- Recursos Financeiros e Patrimoniais

CAPITULO V – SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

CAPÍTULO VI – AVALIAÇÃO FINAL

➢ Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados

➢ Conclusões prospetivas

ANEXOS

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O Relatório de Atividades de 2011 do Instituto da Defesa Nacional visa dar cumprimento ao estipulado na alínea *e)* do n.º 1 do artigo 8.º e no artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Em observância dessas disposições o IDN vem apresentar o seu relatório anual de atividades como instrumento integrado no respetivo ciclo anual de gestão, para que seja submetido à aprovação de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.

O enfoque do presente documento está nos pressupostos estabelecidos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para o ano de 2011 e na autoavaliação.

O presente relatório apresenta o balanço da atividade desenvolvida em 2011 pelo Instituto da Defesa Nacional (IDN), evidenciando-se os resultados alcançados e os desvios verificados na execução das atividades planeadas, de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais definidos nos seus instrumentos de gestão para esse ano.

As prioridades estabelecidas para 2011 centraram-se nas áreas essenciais da missão do IDN, tendo as atividades desenvolvidas sido orientadas para os quatro eixos marcantes da ação do Instituto: investigação; formação; sensibilização; cooperação internacional.

Com base nos objetivos e nas prioridades estabelecidas foram definidos um conjunto de projetos e de atividades necessárias à sua prossecução. Para cada objetivos/atividade foram fixados prazos de execução, indicadores e metas. Esse planeamento teve sempre presente a dotação orçamental para o ano 2011.

O presente relatório evidencia que as atividades executadas ultrapassaram as atividades planeadas, e que as despesas associadas se contiveram dentro do limite do orçamento aprovado para o IDN para o ano económico de 2011, sem que tenham existido desvios negativos na sua execução.

No relatório são identificados os elementos qualitativos e quantitativos associados aos resultados atingidos em 2011, evidenciando-se as ações desenvolvidas no âmbito das atribuições do Instituto, espelhadas nos objetivos estratégicos estabelecidos no QUAR e nos objetivos operacionais constantes do seu Plano de Atividades, bem como os recursos humanos e financeiros utilizados na concretização dos projetos/atividades realizados.

Para além da Nota Introdutória do Diretor do IDN, o presente documento encontra-se estruturado do seguinte modo:

Capítulo I - Enquadramento institucional;
Capítulo II - Orientações gerais e específicas prosseguidas em 2011
Capítulo III - Autoavaliação dos objetivos estabelecidos no QUAR de 2011
Capitulo IV - Execução do Plano de Atividades
Capitulo V - Balanço social
Capitulo VI - Avaliação final - Conclusões prospetivas.
Anexos

NOTA INTRODUTÓRIA DO DIRETOR

NOTA INTRODUTÓRIA DO DIRETOR

Em coerência com a Carta de Missão do Diretor e o Plano de Atividades para o ano de 2011, as atividades desenvolvidas no ano transato concentraram-se nas grandes áreas de intervenção do Instituto: investigação; formação; sensibilização e divulgação; cooperação internacional. É em torno dessas áreas que se estrutura a presente nota prévia.

A área de investigação foi consolidada com a definição e desenvolvimento de 15 projetos de investigação – 2 em parceria internacional - de acordo com as seguintes linhas de investigação consideradas prioritárias: estratégia nacional de segurança e defesa; política e segurança internacional; segurança e desenvolvimento em África; política de segurança e defesa europeia; Brasil e Atlântico Sul; relações transatlânticas; o mar e o interesse internacional; cultura de segurança e cidadania.

Foram dinamizadas as relações com institutos congéneres internacionais visando o desenvolvimento de projetos de investigação conjuntos, concluindo-se um projeto de investigação com o instituto espanhol CESEDEN sobre segurança energética (publicado na linha editorial do IDN e em Espanha) e um projeto no âmbito do Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos sobre o impacto das migrações na segurança do Mediterrâneo.

Paralelamente, foi substancialmente alargado o número de Grupos de Estudos compostos por personalidades reputadas, investigadores e responsáveis institucionais, destinados a apoiar o processo de decisão. Exemplos disso, para além dos Grupos sobre Estratégia Nacional de Segurança e Defesa e sobre Política de Segurança e Defesa Europeia, já antes em curso, são os Grupos Norte de África e Médio Oriente, Portugal no Conselho de Segurança da ONU, Segurança e Desenvolvimento em África, Relações Portugal-Brasil, Cibersegurança e Estratégia Nacional de Informação.

Estreitamente articulados com as linhas de investigação definidas, estes Grupos de Estudos têm constituído uma inegável mais-valia para o desenvolvimento dos projetos de investigação do Instituto. Ao mesmo tempo, a sua dinâmica tem já, também, uma expressão particularmente visível e importante na linha editorial do IDN, bem como na elaboração de "Working Papers" ou "Strategic Papers " que são remetidos para o Gabinete de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.

Merece uma especial menção, neste domínio, os trabalhos desenvolvidos ao longo do ano de 2011 pelo Grupo de Estudos criado com o objetivo de pensar, continuadamente, as grandes bases da

estratégia nacional de segurança e defesa. Assumindo-se este objetivo como uma função permanente do Instituto da Defesa Nacional, exercida em estreita relação com o mundo académico e do pensamento, foi possível agregar a este projeto 22 personalidades de renome que deram um contributo inestimável para a elaboração atempada do documento intitulado "Bases para um Conceito Estratégico de Segurança e Defesa Nacional", solicitado ao IDN por Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.

No âmbito da formação este Instituto realizou 12 cursos de âmbito nacional, na área da segurança e defesa e da Gestão Civil de Crises direcionados a públicos-alvo específicos, incluindo a pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança", com a duração de dois semestres. A estes cursos acrescem o curso internacional sobre "Reforma do Setor de Segurança", realizado em Bruxelas, e o módulo nacional do X Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-americanos.

A consolidação do Curso de Defesa Nacional continuou a merecer a mais elevada prioridade, já que se trata do curso mais importante do Instituto e uma referência para as elites portuguesas. Alargou-se o universo dos seus destinatários, através da diversificação das instituições convidadas a designar candidatos institucionais e da valorização das proveniências dos candidatos individuais, nomeadamente, das áreas da comunicação social, empresarial e universitária. Reforçou-se a atividade de debate, através da introdução de discussões dirigidas sobre os grandes temas da atualidade nacional e internacional. Valorizaram-se os Trabalhos de Investigação Final associando-os às grandes linhas de investigação do IDN. Aprofundou-se a inserção do curso no sistema de ensino superior nacional. Neste particular, aumentou para 10 o número de protocolos com instituições universitárias, conducentes ao reconhecimento da formação conferida, em termos da obtenção de diplomas dos 2º e 3º ciclos de estudos. Por outro lado, apesar da crescente oferta qualificada nesta área, o curso tem revelado capacidade de inovação nos conteúdos e a procura aumentou de forma muito significativa.

As parcerias com instituições de excelência no ensino superior abriram também um novo ciclo no Instituto da Defesa Nacional. Revelaram-se uma aposta de sucesso, especialmente evidente na concretização da pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança", em conjunto com a Universidade Nova de Lisboa, cuja adesão superou em muito o número de vagas disponíveis.

Conseguiu-se, igualmente, alargar os nossos públicos com cursos temáticos de caráter pós-laboral, como foi o caso do "Curso de Análise de Dinâmicas Regionais de Segurança e Defesa", ao mesmo tempo que foi reforçada a inserção internacional do Instituto através do Curso sobre Reforma do

Setor de Segurança, realizado em março de 2011, em parceria com a França, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia. Neste último eixo de ação, tirando partido do sucesso e da visibilidade da iniciativa, foi possível programar para 2012 dois cursos no Colégio Europeu: um novo Curso sobre Gestão Civil de Crises e mais uma edição do Curso sobre Reforma de Setor de Segurança (já realizado em março de 2012).

Os estágios de formação confirmaram-se também como uma aposta muito positiva do ponto de vista dos objetivos de formação do Instituto e do cumprimento da sua missão enquanto plataforma de encontro com a sociedade civil e difusão de uma cultura de segurança e defesa. No quadro deste objetivo foram operacionalizados os protocolos de cooperação com várias universidades no sentido de assegurar a rotação de estagiários provenientes das várias instituições. Como corolário deste esforço, durante o ano de 2011 foram selecionados e integrados 4 estudantes de pós-graduação que realizaram estágios com a duração de seis meses cada.

A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa constituiu outro importante vetor de ação do IDN. E porque a eficácia da divulgação dos valores associados a estas questões exige uma socialização dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, em torno das instituições e das dinâmicas que lhes estão associadas, continuou-se a apostar nas ações de formação e sensibilização no plano da educação para a cidadania junto da comunidade educativa. Foram, por isso, realizados dois Cursos de "Cidadania e Segurança", no decurso do ano de 2011, destinados a professores do ensino básico e secundário, e ultimados os programas dos cursos para formadores e para a divulgação das causas da segurança e defesa junto dos jovens membros do Corpo de Cadetes do Mar de Portugal, a realizar em 2012.

Paralelamente, o IDN fortaleceu a sua imagem como centro de debates públicos com a realização de colóquios, seminários e vários ciclos de conferências, em número muito superior ao inicialmente programado no Plano de Atividades. Para além dos 9 seminários nacionais e internacionais sobre temas da atualidade internacional, foram realizadas 21 conferências públicas, integradas nos vários ciclos em curso, e um colóquio internacional.

Mas a sensibilização passa, igualmente, pelo apoio à divulgação científica. Nesse sentido, o Instituto da Defesa Nacional manteve a promoção de uma política editorial ativa, através da publicação, no ano de 2011, de 3 números da Revista Nação e Defesa, 2 números da Coleção Atena, 4 "IDN Cadernos" e 5 números da Newsletter "IDN Brief".

No âmbito da cooperação internacional, deu-se continuidade ao Módulo Internacional no CDN, conjuntamente com o CESEDEN, de Espanha, e aprofundou-se o intercâmbio com os Colégios de

Defesa Ibero-americanos, tendo sido assinados protocolos com os institutos congéneres da Colômbia e do Uruguai.

De sublinhar, ainda, a organização pelo IDN do Colóquio Internacional C-4, realizado no Forte de São Julião da Barra, de 24 a 26 de maio, e da visita do Curso Sénior do Colégio de Defesa NATO, atividades que, a par de outras visitas de delegações de institutos congéneres, contribuíram para o reforço do prestígio internacional deste Instituto.

Os resultados referidos no presente Relatório de Atividades e Relatório de Autoavaliação expressam, claramente, eficiência, eficácia e qualidade nas atividades desenvolvidas ao nível da investigação, formação, sensibilização, relações externas e divulgação.

O Diretor do Instituto da Defesa Nacional

Vítor Daniel Rodrigues Viana

Major – General

ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

Desde meados de 2011 que se encontra em curso um novo processo de reestruturação dos serviços públicos, no âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC).

Neste contexto, e no que se reporta ao Ministério da Defesa Nacional, foi publicada a sua nova orgânica através do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, onde foram definidas as atribuições dos serviços deste Ministério que integram a administração direta e indireta do Estado.

Este diploma mantém a mesma missão e atribuições para o Instituto da Defesa Nacional. Até ao momento não foi ainda publicada a nova lei orgânica do IDN.

No entretanto, até à publicação do novo diploma orgânico, a estrutura do IDN rege-se pelo Decreto - Regulamentar n.º 22/2009 de 4 de setembro, que, embora revogado pelo mencionado Decreto-lei, produz efeitos até à entrada em vigor do novo Decreto Regulamentar.

- **QUEM SOMOS**

O Instituto da Defesa Nacional é um serviço central da Administração Direta do Estado, integrado no Ministério da Defesa Nacional, dotado de autonomia administrativa, e dispõe de autonomia científica e pedagógica.

- **O QUE FAZEMOS**

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;
- ➢ 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 setores 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.

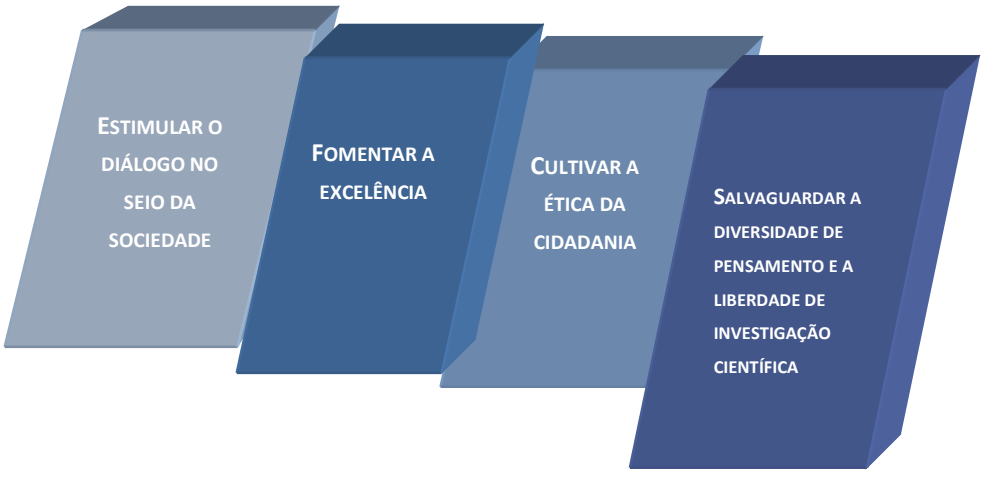
➢ **O QUE QUEREMOS SER**

Considerando a sua missão e atribuições, o IDN assume como **visão estratégica** da sua ação, a seguinte:

> CONSTITUIR-SE COMO O PRINCIPAL CENTRO PORTUGUÊS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO SOBRE AS QUESTÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL, ATRAVÉS DAS SUAS ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO, FORMAÇÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO; CONTRIBUIR 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.

➢ **OS NOSSOS VALORES**

Tendo por referência a visão estabelecida, o IDN rege-se no cumprimento da sua Missão pelos seguintes **valores orientadores**:



- **SERVIÇOS E RESULTADOS**

Para a plena prossecução das suas atribuições, o IDN desenvolve a sua atividade prestando vários serviços, decorrentes das suas diversas áreas de atuação, obtendo os resultados seguintes:

Serviços	Resultados
Realização de investigação e de estudos nos domínios relacionados com a segurança e defesa.	Estudos e projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa, para apoio à tomada de decisão do ministro da defesa nacional. elaboração de relatórios dos projetos, "working papers" e "strategic papers".
Reflexão e debate nas áreas de segurança e defesa, através da realização de seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral.	Debate e divulgação dos projetos de investigação e de temas da atualidade nacional e internacional, através da realização de seminários de investigação e outros seminários temáticos, colóquios e conferências abertas ao público em geral; Reuniões periódicas de vários grupos de estudos associados aos projetos de investigação.
Cooperação com organismos nacionais e internacionais nas áreas da formação e da investigação.	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; outorga de protocolos; conferências e cursos; investigação conjunta.
Resposta a solicitações do Ministério da Defesa Nacional em apoio do processo de decisão.	Elaboração de estudos, "working papers" e "strategic papers".
Formação nas áreas de segurança e defesa através da realização de cursos de âmbito nacional e internacional, destinados a diversos públicos-alvo.	Realização de 14 cursos destinados a públicos-alvo diversificados.
Sensibilização da sociedade, através de ações destinadas ao desenvolvimento de uma consciência pública das matérias de segurança e defesa.	Ações de formação e sensibilização no plano da educação para a cidadania junto da comunidade educativa.
divulgação das temáticas de segurança e defesa através da edição de monografias, revistas e outras publicações periódicas.	Publicações próprias do IDN: Revista "Nação e Defesa"; coleção Atena; Cadernos do IDN; "IDN Brief".

- **PARA QUEM E COM QUEM NOS RELACIONAMOS**

Para desenvolver as suas atividades o IDN relaciona-se com vários *Stakeholders* (partes interessadas), quer internos, quer externos, que contribuem na realização das atividades e/ou beneficiam desses serviços. Assim, para se concretizarem os objetivos definidos, importa ter presente o envolvimento dessas partes interessadas.

O que é que os *Stakeholders* querem do IDN	*STAKEHOLDERS* (SH)	O que é que o IDN quer dos *Stakeholders*
Apoio à definição e execução das políticas de defesa nacional	Ministério da Defesa Nacional	Reconhecimento como o principal centro de pensamento estratégico nas questões de segurança e defesa nacional
Cooperação na formação e divulgação da informação	Instituição Militar, Quadros das Forças Armadas e Forças e Serviços de Segurança	Colaboração e participação nas atividades desenvolvidas
Divulgação de informação especializada e de qualidade	Outros Serviços da Administração Pública	Reconhecimento da qualidade e credibilidade da formação
Cooperação com o IDN reforçando assim a sua projeção e prestígio nos diversos setores da vida nacional	Associação dos Auditores dos Cursos de Defesa Nacional	Promoção da imagem e do prestígio do IDN
Cooperação no domínio da formação e da investigação	Estabelecimentos de Ensino Universitário	Parcerias para: cursos de pós – graduação especializada; projetos de investigação conjunta; outorga e operacionalização de
Cooperação em iniciativas no âmbito da Educação para a Cidadania	Estabelecimentos de Ensino Secundário	Cooperação no desenvolvimento curricular de ações e atividades no âmbito da Educação para a Cidadania
Cooperação conjunta em estudos, investigação e ações de debate	Instituições Científicas de Investigação	Colaboração e participação nas atividades desenvolvidas, designadamente, na investigação. Outorga de Protocolos
Apoio na divulgação de Informação de qualidade	Instituições Financeiras e Empresariais	Colaboração e patrocínio das atividades desenvolvidas
Cooperação internacional (formação e investigação)	Institutos de Segurança Internacionais	Cooperação internacional (formação e investigação). Reforço da sua imagem e prestígio internacional
Credibilidade e reconhecimento. Flexibilidade na calendarização das formações e conferências	Formadores Externos Conferencistas	Capacidade especializada e atualizada para os temas de formação. Continuidade da sua imagem e prestígio
Informação de qualidade. Divulgação de conhecimento especializado. Creditação da formação	Jovens (18-35 anos)	Adesão à formação disponibilizada. Reconhecimento da qualidade e credibilidade da formação
Informação de qualidade. Divulgação de conhecimento especializado. Creditação da formação	Formandos	Adesão à formação disponibilizada. Reconhecimento da qualidade e credibilidade da formação
Informação de qualidade e temas atuais	Públicos-Alvo	Elevada participação e interesse nas atividades desenvolvidas
Contributo para o desenvolvimento de uma cultura estratégica de segurança e defesa	Sociedade	Recetividade do reconhecimento das suas ações de sensibilização
Divulgação de conhecimento especializado atual	Comunicação social	Fiabilidade da informação veiculada

- **A NOSSA ESTRUTURA ORGÂNICA E NUCLEAR**

A estrutura organizacional do IDN, resultante do seu diploma orgânico, o Decreto - Regulamentar nº 22/2009, de 4 de setembro, estabeleceu, quer a nível da sua estrutura nuclear, quer das subunidades orgânicas, o seguinte:

- **QUANTO AOS ÓRGÃOS: O CONSELHO CIENTÍFICO (CC) E A UNIDADE DE ACOMPANHAMENTO (UA)**

O Conselho Científico do IDN foi criado pelo Despacho n.º 24793/2009 de 30 de outubro, do diretor do IDN, publicado na II Série do DR em 11 de novembro. Trata-se de um órgão colegial, de natureza consultiva, de apoio ao diretor-geral do IDN. Compete ao Conselho Científico pronunciar-se, essencialmente, sobre projetos de investigação científica, estudos e linhas gerais de orientação estratégica do IDN, que lhe sejam submetidos pelo diretor.

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 atividades do IDN.

- **QUANTO À ESTRUTURA NUCLEAR**

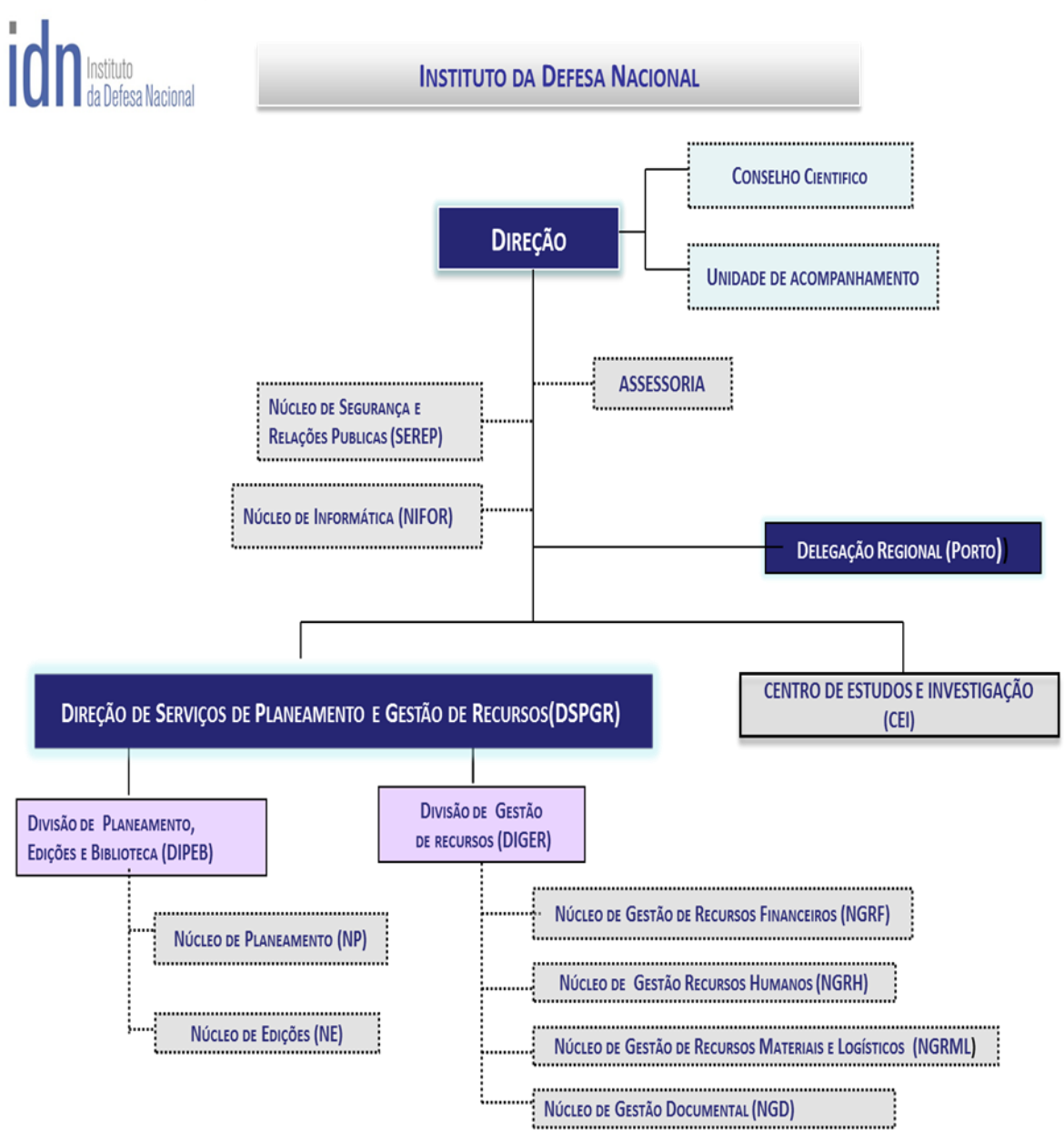
À luz do diploma antes referido, a organização interna do IDN obedece a um modelo estrutural misto: matricial e hierarquizado.

Nas áreas relativas à investigação é adotado o modelo matricial, com a criação da equipa multidisciplinar, cuja dotação máxima para a respetiva chefia é de uma. Esta equipa multidisciplinar encontra-se constituída, tendo sido designada por Centro de Estudos e Investigação (CEI), e tem como competências desenvolver os estudos e os projetos de investigação aprovados pelo diretor-geral.

Em todas as restantes áreas o modelo é hierarquizado, tendo sido contemplada na sua estrutura nuclear uma única Direção 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 da Divisão de Gestão de Recursos (DIGER), integradas na Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos.

- **O NOSSO ORGANIGRAMA**



ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2011

CAPÍTULO II - ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2011

Em consonância com o compromisso assumido na Carta de Missão do Diretor, em matéria de objetivos estratégicos e objetivos operacionais, todas as atividades desenvolvidas no decurso do ano de 2011 visaram a consecução daqueles objetivos e do decorrente Plano de Atividades.

As linhas orientadoras da atividade do IDN centraram-se na essencialidade da sua missão, que se consubstancia no apoio à formulação e atualização do pensamento estratégico nacional, orientado para o apoio ao processo de decisão, bem como no aprofundamento da sua capacitação enquanto plataforma de encontro privilegiado com a sociedade civil, por forma a desenvolver uma consciência nacional de segurança e defesa.

A atividade desenvolvida em 2011 subordinou-se, ainda, aos princípios orientadores estabelecidos no QUAR e aos objetivos operacionais determinados no Plano de Atividades para esse mesmo ano.

O quadro de atribuição de responsabilidades visando a consecução desses objetivos foi definido em Diretiva do Diretor do IDN, que se junta em anexo ao presente relatório.

As orientações gerais e específicas prosseguidas pelo IDN em 2011 foram direcionadas para os vetores estratégicos que adiante se desenvolvem e que se encontram ilustrados no esquema seguinte:

MISSÃO

APOIAR A FORMULAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL, ASSEGURANDO O ESTUDO E A INVESTIGAÇÃO NA ÁREA DE SEGURANÇA E DEFESA

CARTA DE MISSÃO DO DIRETOR DO IDN

VETORES DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO EM 2011

COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO

- ADAPTAR O CURSO DE DEFESA NACIONAL ÀS NOVAS REALIDADES;
- ORGANIZAR CURSOS DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA PARA PÚBLICOS ESPECÍFICOS:
  - CURSO SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS;
  - CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JOVENS;
  - SEMINÁRIO PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS;
  - CURSO DE GESTÃO DE CRISES NACIONAL;
  - CURSO DE GESTÃO DE CRISES INTERNACIONAL;
  - CURSO DE REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA;
  - CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES /MADEIRA;
- ORGANIZAR NOVOS CURSOS TEMÁTICOS.

COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO

- PROJETAR E IMPLEMENTAR NOVAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO;
- DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MDN;
- ELABORAR RELATÓRIOS, "STRATEGIC PAPERS" E "WORKING PAPERS";
- PUBLICAR RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO;
- ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS;
- CRIAR GRUPOS DE ESTUDOS PARA DEBATE DE TEMAS DA ATUALIDADE.

COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE A DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL

- ORGANIZAR ATIVIDADES DE DEBATE E DIVULGAÇÃO;
- DIVULGAR PUBLICAÇÕES DO IDN;
- ORGANIZAR AÇÕES DE FORMAÇÃO NO PLANO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA;
- APROFUNDAR AS LIGAÇÕES COM AS ASSOCIAÇÕES DE AUDITORES DOS CURSOS DO IDN;
- MANTER O PROCEDIMENTO DE ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO ANUAL DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL;
- APERFEIÇOAR MECANISMOS DE DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E SUAS ATIVIDADES.

NO ÂMBITO DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

- PROMOVER A OUTORGA DE PROTOCOLOS COM ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA, NOMEADAMENTE, À ATRIBUIÇÃO DE CRÉDITOS AO CDN;
- REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS E NACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA:
- DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO CONJUNTOS COM OUTRAS ENTIDADES;
- ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO.

A operacionalização das atividades inerentes ao cumprimento daquelas orientações foi plenamente implementada, não obstante o atual contexto orçamental e alguns condicionalismos relativos à escassez de meios humanos, nalgumas áreas funcionais.
A atividade do IDN focalizou-se nas áreas programa que constituem os eixos prioritários da atividade do Instituto: investigação; formação; sensibilização e divulgação; cooperação internacional.

- **INVESTIGAÇÃO**

No âmbito da investigação foi considerado como prioritário o desenvolvimento e consolidação dos temas estabelecidos nas linhas de investigação para 2011, definidas em antecipação à identificação de problemas e oportunidades relevantes nos domínios críticos para as políticas de segurança e defesa nacionais.

Procurou-se contribuir para a produção de conhecimento nos domínios da segurança global, da análise das ameaças e riscos, da conflitualidade, das políticas de segurança e defesa, quer na dimensão nacional, quer no seu enquadramento internacional, e das iniciativas que concorrem para o desenvolvimento de estratégias de cooperação no domínio da segurança e defesa.

A investigação encontra-se estruturada no Centro de Estudos e Investigação (CEI), organizando-se em oito linhas de investigação: Política e Segurança Internacional; Relações Transatlânticas; Política de Segurança e Defesa Europeia; Segurança e Desenvolvimento em África; Estratégia Nacional de Segurança e Defesa; Cultura de Segurança e Cidadania; Brasil e Atlântico Sul; O Mar e o Interesse Nacional.

Paralelamente, atribuiu-se ainda uma maior prioridade aos trabalhos desenvolvidos pelos Grupos de Estudos, compostos por especialistas nacionais de renome, investigadores e responsáveis institucionais, com a finalidade de acompanhar e debater os temas de maior atualidade nos domínios da segurança e da defesa, em estreita articulação com as linhas de investigação definidas.

Durante o ano de 2011 estiveram em atividade os seguintes Grupos de Estudos (11): “O Conceito Estratégico da NATO”; “Relações Portugal – Brasil”; ”Portugal no Conselho de Segurança da ONU”; “Norte de África e Médio Oriente”; “Estratégia Nacional de Segurança e Defesa”; “Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação”; “Política de Segurança e Defesa Europeia”; “Participação Portuguesa nas Missões de Paz (GRUPORPAZ)”; ”A Segurança e Desenvolvimento em África; “O Mar e o Interesse Nacional”; “Grupo História e Memória do IDN”. No total foram realizadas 45 reuniões destes Grupos de Estudos.

Em conformidade com o programado, atribuiu-se a mais elevada prioridade ao Grupo de Estudos criado com o objetivo de pensar, continuadamente, as grandes bases da estratégia nacional de segurança e defesa: o Grupo sobre "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa". Os trabalhos desenvolvidos ao longo do ano de 2011 por este Grupo de Estudos merecem especial destaque, representando um contributo muito relevante para a elaboração atempada do documento intitulado "Bases para um Conceito Estratégico de Segurança e Defesa Nacional", solicitado ao IDN por Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.

- **FORMAÇÃO**

No âmbito da formação foram prosseguidas três prioridades essenciais: a consolidação do Curso de Defesa Nacional e a sua inserção, de forma mais clara, no sistema de ensino superior nacional; o reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos-alvo específicos; o prosseguimento do esforço de descentralização das ações de formação; a implementação de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com as universidades; o reforço de parcerias internacionais no âmbito da formação.

No tocante ao Curso de Defesa Nacional, alargou-se o universo dos seus destinatários, através da diversificação das instituições convidadas a designar candidatos institucionais e da valorização das proveniências dos candidatos individuais, nomeadamente, das áreas da comunicação social, empresarial e universitária. Reforçou-se a atividade de debate, através da introdução de discussões dirigidas sobre os grandes temas da atualidade nacional e internacional. Valorizaram-se os Trabalhos de Investigação Final associando-os às grandes linhas de investigação do IDN. Aprofundou-se a inserção do curso no sistema de ensino superior nacional. Neste particular, aumentou para 10 o número de protocolos com instituições universitárias, conducentes ao reconhecimento da formação conferida, em termos da obtenção de diplomas dos 2º e 3º ciclos de estudos. Por outro lado, apesar da crescente oferta qualificada nesta área, o curso tem revelado capacidade de inovação nos conteúdos e a procura aumentou de forma muito significativa.

Durante o ano de 2011, o Instituto da Defesa Nacional realizou 14 cursos destinados a públicos muito diversificados, na área de segurança e defesa, o que se traduziu num aumento de 4 cursos relativamente ao ano de 2010. Ao mesmo tempo, como este relatório bem ilustra, foram ampliadas as ações de formação fora de Lisboa, consubstanciando uma importante descentralização visando obter efeitos multiplicadores e de escala.

As parcerias com instituições de excelência no ensino superior abriram também um novo ciclo no Instituto da Defesa Nacional. Revelaram-se uma aposta de sucesso, especialmente evidente na

concretização da pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança", em conjunto com a Universidade Nova de Lisboa, cuja adesão superou em muito o número de vagas disponíveis.

Conseguiu-se, igualmente, alargar os nossos públicos com cursos temáticos de caráter pós-laboral, como foi o caso do "Curso de Análise de Dinâmicas Regionais de Segurança e Defesa", ao mesmo tempo que foi reforçada a inserção internacional do Instituto através do Curso sobre Reforma do Setor de Segurança, realizado em março de 2011, em parceria com a França, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia. Neste último eixo de ação, tirando partido do sucesso e da visibilidade da iniciativa, foi possível programar para 2012 dois cursos no Colégio Europeu: um novo Curso sobre Gestão Civil de Crises e mais uma edição do Curso sobre Reforma de Setor de Segurança (já realizado em março de 2012).

- **SENSIBILIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO**

No âmbito da sensibilização da sociedade para as questões de segurança e defesa, e da divulgação, as prioridades incidiram nos seguintes vetores de ação: sensibilização no plano da educação para a cidadania junto da comunidade educativa; reforço da imagem do IDN como centro de debates públicos; descentralização das atividades de debate e divulgação; aprofundamento da articulação da política editorial com as linhas de investigação e os temas relevantes nos domínios críticos para as políticas de segurança e defesa.

Neste enquadramento, foram realizados dois Cursos de "Cidadania e Segurança", no decurso do ano de 2011, destinados a professores do ensino básico e secundário, e ultimados os programas dos cursos para formadores e para a divulgação das causas da segurança e defesa junto dos jovens membros do Corpo de Cadetes do Mar de Portugal, a realizar em 2012. Foi, também, concluído um projeto de programa de Segurança e Defesa, no âmbito da Educação para a Cidadania, destinado aos alunos do ensino secundário que muito brevemente será submetido à consideração superior.

Paralelamente, o IDN fortaleceu a sua imagem como centro de debates públicos com a realização de colóquios, seminários e vários ciclos de conferências, em número muito superior ao inicialmente programado no Plano de Atividades. Para além dos 9 seminários nacionais e internacionais sobre temas da atualidade internacional, foram realizadas 21 conferências públicas, integradas nos vários ciclos em curso, e um colóquio internacional.

No plano da descentralização das atividades de debate e divulgação, deu-se continuidade ao Ciclo de "Conferências do Castelo", no Porto, em parceria com a Fundação Engenheiro António de Almeida, realizou- se pela primeira vez, também no Porto, o "Curso de Segurança e Defesa para jornalistas", e promoveu-se a realização de conferências na Universidade de Aveiro e na Universidade de Coimbra.

Mantiveram-se os Cursos Intensivos de Segurança e Defesa nos Açores e na Madeira, e realizou-se o Curso sobre Reforma do Setor de Segurança, em Bruxelas.

Mas a sensibilização passa, igualmente, pelo apoio à divulgação científica. Nesse sentido, o Instituto da Defesa Nacional manteve a promoção de uma política editorial ativa, através da publicação, no ano de 2011, de 3 números da Revista Nação e Defesa, 2 números da Coleção Atena, 4 "IDN Cadernos" e 5 números da Newsletter "IDN Brief".

- **COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

A aposta no aprofundamento da cooperação internacional, através de parcerias com institutos congéneres, constituiu uma outra linha de ação prioritária.

É no quadro deste objetivo que se deu continuidade ao módulo internacional do Curso de Defesa Nacional, ministrado em conjunto com o instituto congénere espanhol (CESEDEN), e se concretizaram os projetos de investigação internacionais sobre "Segurança Energética", com o mesmo Instituto, bem como sobre "Perspetivas de segurança regional e o impacto das migrações na segurança na área do Mediterrâneo", no âmbito da Iniciativa 5+5, através do Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos.

Visando ampliar as iniciativas conjuntas de investigação com parceiros externos, aprofundou-se o intercâmbio com os Colégios de Defesa Ibero-americanos, formalizando-se dois protocolos de cooperação com os institutos congéneres da Colômbia e do Uruguai. No âmbito da formação, privilegiou-se a relação com o Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia, realizando-se o primeiro curso sobre "Reforma do Setor de Segurança", em parceria com a França, em Bruxelas, ao mesmo tempo que se reforçou a inserção do IDN no contexto deste Colégio, aumentando para dois os cursos a levar a efeito no ano de 2012 (um de "Gestão Civil de Crises" e outro, de novo, sobre "Reforma do Setor de Segurança").

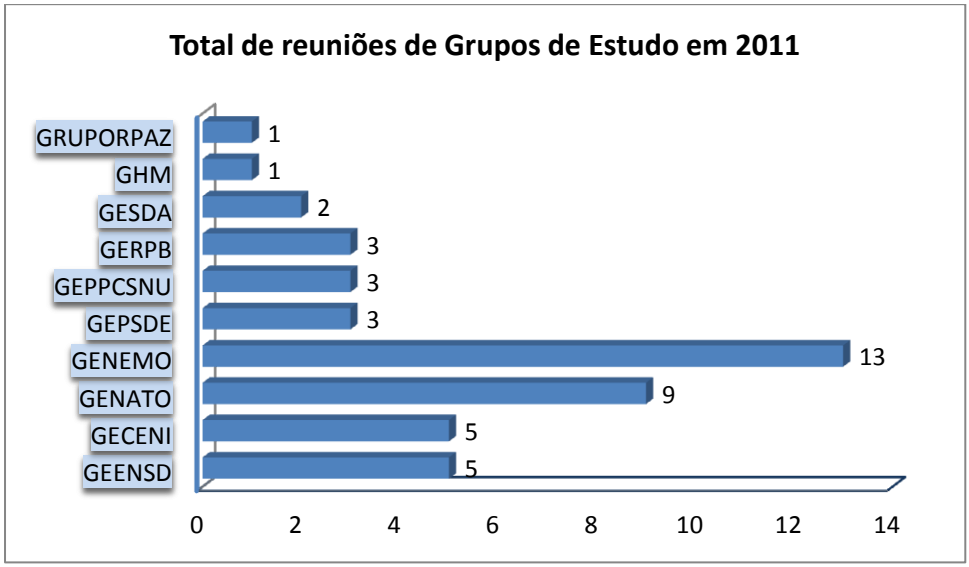
De sublinhar, ainda, a organização pelo IDN do Colóquio Internacional C-4, realizado no Forte de São Julião da Barra, de 24 a 26 de maio, e da visita do Curso Sénior do Colégio de Defesa NATO, atividades que, a par de outras visitas de delegações de institutos congéneres, contribuíram para o reforço do prestígio internacional deste Instituto.

➢ **GRANDES NÚMEROS DO IDN RELATIVOS A 2011**

Os grandes números do IDN em 2011 foram:

GRANDES NÚMEROS DO IDN		2011
CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:		
	Nº DE CURSOS NACIONAIS	12
	Nº DE CURSOS INTERNACIONAIS	2
	Nº DE AUDITORES QUE FREQUENTARAM OS CURSOS	458
	Nº CONFERÊNCIAS	244
	Nº DE AUDITORES DO CDN 2010/2011	49
	N º DE PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO	15

Total de reuniões dos Grupos de Estudo em 2011[1]									
GEENSD	GECENI	GENATO	GENEMO	GEPSDE	GEPPCSNU	GERPB	GESDA	GHM	GRUPORPAZ
5	5	9	13	3	3	3	2	1	1



[1] GEENSD – Grupo de estudos 'Estratégia Nacional de Segurança e Defesa'; GECENI- Grupo de Estudos 'Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação'; GENATO – Grupo de Estudos sobre o Conceito Estratégico da NATO; GEMEMO – Grupo de Estudos sobre 'Mediterrâneo e Médio-Oriente'; GEPSDE – Grupo de Estudos 'Política de Segurança e Defesa Europeia'; GEPPCSNU – Grupo de Estudos sobre 'Portugal no Conselho de Segurança das Nações Unidas'; GERPB – Grupo de Reflexão 'Relações Portugal-Brasil'; GESDA – Grupo de Estudos 'Segurança e Defesa em África'; GHM – Grupo de Reflexão 'História e Memória do IDN'; GRUPORPAZ – Grupo de Estudos sobre a 'Participação Portuguesa em Missões de Paz'

AUTOAVALIAÇÃO 2011

CAPÍTULO III - AUTOAVALIAÇÃO

O presente Relatório de Autoavaliação é elaborado em cumprimento da norma estabelecida na alínea a) do artigo 31º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, e do definido no artigo 15.º da mesma lei.

Os objetivos estratégicos incluídos no QUAR, definidos pelo IDN, refletem a estratégia a seguir por esta Instituição.

Para operacionalizar a sua estratégia o IDN, considerando os respetivos instrumentos de gestão, procurou uma maior responsabilização e colaboração dos recursos humanos, por forma a obter uma maior participação no planeamento estratégico, na definição de objetivos, projetos e iniciativas.

Foram utilizados vários instrumentos do QUAR e do Plano de Atividades, que possibilitaram monitorizar, de forma célere, o cumprimento de cada projeto ou atividade, medindo a dinâmica com que os mesmos eram implementados. Permitiram esse controle os instrumentos seguintes: calendarização; diretiva de atribuição de responsabilidades; gestão de agenda semanal; reuniões semanais de coordenação de atividades; monotorização mensal, através de relatórios das atividades realizadas.

Esse planeamento estratégico permitiu avaliar a eficácia e eficiência do desempenho organizacional e individual.

- **QUAR 2011**

Neste enquadramento, IDN estabeleceu no respetivo QUAR, para o ano de 2011, os seguintes objetivos estratégicos:

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

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

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

OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.

Considerando os objetivos estratégicos acima propostos, o IDN assumiu o compromisso de evidenciar, no seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para 2011, como principais linhas de ação, durante o ciclo anual de gestão, os objetivos operacionais que seguidamente se apresentam:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR) PARA 2011
EFICÁCIA
OB 1. DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO
OB 2. DESENVOLVER AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO NO SENTIDO DE IMPLEMENTAR EXPERIÊNCIAS PILOTO NO QUADRO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA
OB 3. ORGANIZAR CURSOS DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS
OB 4. ORGANIZAR ATIVIDADES DE DEBATE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS NAS ÁREAS DA SEGURANÇA E DEFESA NOS PLANOS NACIONAL E INTERNACIONAL
EFICIÊNCIA
OB 5. PROMOVER A DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO IDN
OB 6. CONCRETIZAR O PLANO DE AÇÃO DE FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (RCM N.º 89/2010, DE 17 DE NOVEMBRO)
QUALIDADE
OB 7. ASSEGURAR QUE A PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS SEJA IGUAL OU SUPERIOR A 70%
OB 8. AMPLIAR AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL PARA FUTUROS TRABALHOS CONJUNTOS DE INVESTIGAÇÃO

1. ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS E DESVIOS VERIFICADOS

1.1. OBJETIVOS PLANEADOS E EXECUTADOS NO ÂMBITO DO QUAR

A autoavaliação deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço.

Os quadros seguintes apresentam os resultados obtidos em cada um dos objetivos operacionais incluídos no QUAR 2011, o qual se junta em anexo a este relatório.

EFICÁCIA - OBJETIVO 1

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
EFICÁCIA											**163 %**
OB 1	**Ponderação de 25%**										
DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO	**Ind 1**	Nº DE RELATÓRIOS DE DESENVOLVIMENTO E FINAIS RESULTANTES DOS PROJETOS NO ANO N	**5**	**6**	**1**	**8**	**11**	**X**			
	Peso	100%									

ANÁLISE DOS DESVIOS:	Não existem desvios	
FONTES DE VERIFICAÇÃO	Plano de atividades 2011, relatórios de investigação, relatórios entregues.	
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	**LINHA DE INVESTIGAÇÃO: ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA**	**PROJETO: CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO**
		1 RELATÓRIO INTERCALAR
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL	**PROJETO: A REALIDADE GEOPOLÍTICA E GEOESTRATÉGICA DA FEDERAÇÃO RUSSA**
		1 RELATÓRIO DE PROGRESSO
		PROJETO: AS AMEAÇAS NO MEDITERRÂNEO OCIDENTAL
		1 RELATÓRIO INTERCALAR
		PROJETO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE PORTUGAL NO MAGREB
		1 RELATÓRIO INTERCALAR
		CONTRIBUTOS PARA A COMPREENSÃO DA AL-QAEDA COMO AMEAÇA GLOBAL
		1 RELATÓRIO INTERCALAR +1 RELATÓRIO FINAL
		PROJETO: INSTITUTO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER
		1 RELATÓRIO INTERCALAR
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA	**PROJETO: UMA APROXIMAÇÃO À RECONSTRUÇÃO DE ESTADOS E SOCIEDADES EM SITUAÇÃO DE FRAGILIDADE**
		1 RELATÓRIO DE PROGRESSO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA	**PROJETO: A UNIÃO EUROPEIA NO CONTEXTO DA SEGURANÇA GLOBAL**
		1 RELATÓRIO PROGRESSO +1 RELATÓRIO FINAL
		PROJETO: A UE NO CONTEXTO DAS POTÊNCIAS EMERGENTES; REFLEXOS DA EMERGÊNCIA DA TURQUIA NA PCSD
		1 RELATÓRIO DE PROGRESSO

EFICÁCIA – OBJETIVO 2

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
EFICÁCIA											**125 %**
OB 2	**Ponderação de 25%**										
DESENVOLVER AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO NO SENTIDO DE IMPLEMENTAR EXPERIÊNCIAS PILOTO NO QUADRO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA	**Ind 1**	Nº DE CURSOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES (PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO)	**0**	**1**	**0**	**1**	**2**	**X**	-		
	Peso	100%									

ANÁLISE DOS DESVIOS:	NÃO EXISTEM DESVIOS
FONTES DE VERIFICAÇÃO	PLANO DE ATIVIDADES 2011,DIRETIVAS DA ATIVIDADE Nº 29/2011 E 43/2011 E RESPETIVOS PROGRAMAS DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE "CIDADANIA E SEGURANÇA".
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	TINHA SIDO PLANEADO UM CURSO, MAS ATÉ FINAL DE 2011 FOI REALIZADO UM 2º CURSO DADO Nº DE CANDIDATURAS TER EXCEDIDO TODAS AS EXPECTATIVAS.

EFICÁCIA - OBJETIVO 3

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
EFICÁCIA											
OB 3	**Ponderação de 25%**										**213 %**
ORGANIZAR CURSOS DE FORMAÇÃO DESTINADOS A PÚBLICOS DIVERSIFICADOS	**Ind 1**	Nº DE CURSOS REALIZADOS COM DURAÇÃO MÍNIMA DE 28HORAS	**0**	**2**	**1**	**5**	**11**	**X**	-		
	Peso	100%									

ANÁLISE DOS DESVIOS:	NÃO EXISTEM DESVIOS
FONTES DE VERIFICAÇÃO	PLANO DE ATIVIDADES 2011,DIRETIVAS DA ATIVIDADE E RESPETIVOS PROGRAMAS DOS CURSOS
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	✓ CURSO DE DEFESA NACIONAL ✓ CURSO DE ATUALIZAÇÃO DOS AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL. ✓ CURSO DE ANÁLISE DE DINÂMICAS REGIONAIS DE SEGURANÇA E DEFESA ✓ CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA (2º E 3º MÓDULOS). ✓ CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES (1º MÓDULO) ✓ CURSO DE GESTÃO CIVIL DE CRISES (3MÓDULOS). ✓ CURSO DE DEFESA PARA JOVENS. ✓ CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS (PORTO). ✓ I CURSO DE CIDADANIA E SEGURANÇA ✓ II CURSO DE CIDADANIA E SEGURANÇA ✓ CURSO DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ESTUDOS ESTRATÉGICOS E DE SEGURANÇA

EFICÁCIA – OBJETIVO 4

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
EFICÁCIA											**233 %**
OB 4	**Ponderação de 25%**										
ORGANIZAR ATIVIDADES DE DEBATE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS NAS ÁREAS DA SEGURANÇA E DEFESA NOS PLANOS NACIONAL E INTERNACIONAL	IND 1	Nº DE SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS, MESAS REDONDAS...)/Nº TOTAL	**10**	**15**	**2**	**22**	**31**	**X**	-		
	Peso	100%									

ANÁLISE DOS DESVIOS:	NÃO EXISTEM DESVIOS
FONTES DE VERIFICAÇÃO	PLANO DE ATIVIDADES 2011,DIRETIVAS DA ATIVIDADE E RESPETIVOS PROGRAMAS
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	9 SEMINÁRIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS. 4 CONFERÊNCIAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS 5 CONFERÊNCIAS DO "CICLO PILARES DA ESTRATÉGIA" 1 COLÓQUIO INTERNACIONAL 8 CONFERÊNCIAS DO "CICLO DE VISÕES GLOBAIS PARA A DEFESA" 4 CONFERÊNCIAS DO "CICLO CONFERÊNCIAS DO CASTELO" (LISTAGEM EM ANEXO)

EFICIÊNCIA - OBJETIVO 5

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
EFICIÊNCIA											187 %
OB 5	Ponderação de 50%										
PROMOVER A DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO E DE DIVULGAÇÃO DO IDN	IND 1	Nº DE AÇÕES REALIZADAS FORA DE LISBOA	4	1	5	5	11	X	-		
	Peso	100%									

ANÁLISE DOS DESVIOS:	NÃO EXISTEM DESVIOS
FONTES DE VERIFICAÇÃO	PLANO DE ATIVIDADES 2011,DIRETIVAS DA ATIVIDADE E RESPETIVOS PROGRAMA
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	1CONFERÊNCIA DO CDN 2010/2011 NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO": "OS NOVOS DESAFIOS DA DEFESA EUROPEIA"
	1 CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA (CISEDE) -AÇORES 2011/2012
	1CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA (CISEDE) -MADEIRA 2010/2011
	1CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS (NO PORTO).
	4" CONFERÊNCIAS DO CASTELO" NO PORTO
	1VISITA DE ESTUDO CSDJ OS ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO E AO CENTRO DE TROPAS DE OPERAÇÕES ESPECIAIS - LAMEGO
	1 CURSO DA REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA (CRSS) BRUXELAS.
	1 CONFERÊNCIA DO CDN NA FACULDADE DE ECONOMIA DE COIMBRA (FEUC): "OS NOVOS DESAFIOS DA DEFESA EUROPEIA"

EFICIÊNCIA - OBJETIVO 6

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRITICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
EFICIÊNCIA											**142 %**
OB 6	**Ponderação de 50%**										
CONCRETIZAR O PLANO DE AÇÃO DOS TRABALHADORES DA AP (RCM Nº 89/2010, DE 17 DE NOVEMBRO)	IND 1	Nº DE COLABORADORES ABRANGIDOS	-	13	2	31	43	X	-		
	Peso	100%									

ANÁLISE DOS DESVIOS:	NÃO EXISTEM DESVIOS
FONTES DE VERIFICAÇÃO	PLANO DE ATIVIDADES 2011 PLANO DE FORMAÇÃO, BALANÇO SOCIAL
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	FORMAÇÃO PARA ATUALIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS NO ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES DO IDN ➢ FORMAÇÃO MINISTRADA INTERNAMENTE NO IDN: • SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL (28 COLABORADORES (AS) DO IDN DE LISBOA, ➢ FORMAÇÃO MINISTRADA EM ORGANISMOS EXTERNOS 15 COLABORADORES): • GESTÃO EFICAZ DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL • OFICINA DE PREPARAÇÃO DE ORIGINAL EM AMBIENTE DIGITAL • TABELAS DINÂMICAS E SELEÇÃO EM EXCEL (2007), • PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA POCP AVANÇADO), • A FOLHA DE CÁLCULO EXCEL • "GESTÃO DE IMOBILIZADO EM SIG - MM MODULO PS (COMPRAS)" • ("GESTÃO DE IMOBILIZADO EM SIG - MM MODULO PS (COMPRAS)" CONSIDEROU-SE A PENAS OS CURSOS COM CERTIFICAÇÃO E CUJA AÇÃO DE FORMAÇÃO FOI SUPERIOR A 2 HORAS)

QUALIDADE - OBJETIVO 7

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
QUALIDADE											160%
OB 7	Ponderação de 50%										
ASSEGURAR QUE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS SEJA IGUAL OU SUPERIOR A 70%	IND 1	PERCENTAGEM QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDOS NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO SUPERIOR A	-	70%	5%	77%	94%	X	-		
	Peso	100%									

ANÁLISE DOS DESVIOS:	NÃO EXISTEM DESVIOS
FONTES DE VERIFICAÇÃO	PLANO DE ATIVIDADES 2011, PLANO DE FORMAÇÃO
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	AFERIÇÃO ATRAVÉS DO TRATAMENTO DE QUESTIONÁRIOS SUBMETIDOS: - AOS AUDITORES NO FINAL DOS CURSOS; - AOS PARTICIPANTES DE ATIVIDADES PÚBLICAS (CONFERÊNCIAS, SEMINÁRIOS, ETC.); - AOS UTILIZADORES DOS NOSSOS SERVIÇOS (BIBLIOTECA, CEDÊNCIA DE SALAS, ETC.) O RESULTADO DO TRATAMENTO DESSES QUESTIONÁRIOS É EVIDENCIADO EM PASSO ULTERIOR DESTE RELATÓRIO.

QUALIDADE - OBJETIVO 8

OBJETIVOS OPERACIONAIS			META ANO N-1	META ANO N	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	CONCRETIZAÇÃO				TAXA DE REALIZAÇÃO
							RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			
								SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	
QUALIDADE											**175 %**
OB 8	**Ponderação de 50%**										
AMPLIAR AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL PARA FUTUROS TRABALHOS CONJUNTOS DE INVESTIGAÇÃO	**IND 1**	Nº DE PROTOCOLOS OUTORGADOS E OPERACIONALIZADOS	-	1	0	2	7	**X**	-		
	Peso	100%									

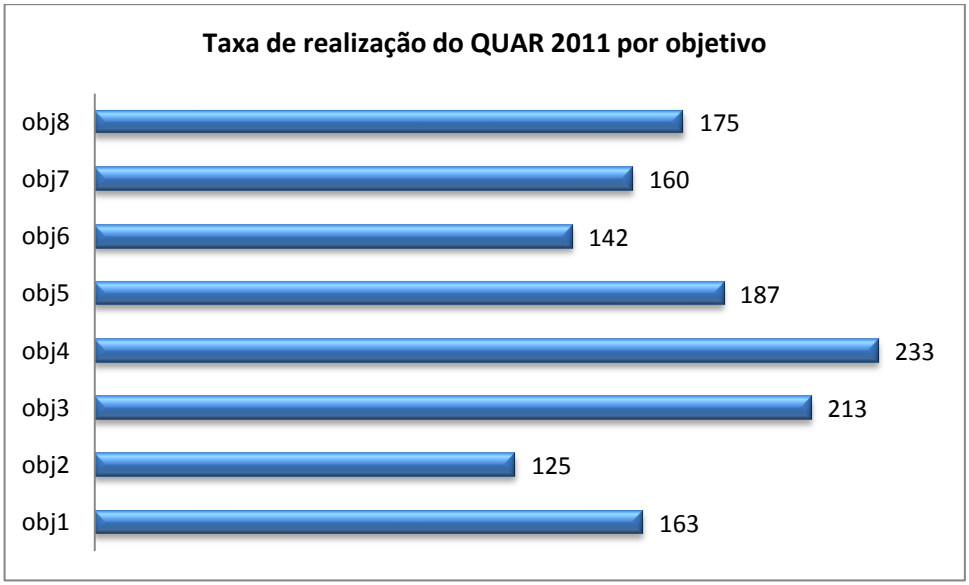
ANÁLISE DOS DESVIOS:	NÃO EXISTEM DESVIOS
FONTES DE VERIFICAÇÃO	PLANO DE ATIVIDADES 2011, PRÓPRIO DOCUMENTO OUTORGADO
SÍNTESE JUSTIFICATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	FORAM OUTORGADOS 7 PROTOCOLOS QUE SE DESTINAM À COOPERAÇÃO CONJUNTA EM FUTUROS TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO:

UNIVERSIDADE DE AVEIRO	15 DE FEVEREIRO DE 2011
CENTRO SUP. ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL (CESEDEN)	24 DE FEVEREIRO DE 2011
UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA	03 DE JUNHO DE 2011
UNIVERSIDADE DOS AÇORES	05 DE SETEMBRO DE 2011
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS NACIONAIS DO URUGUAI	21 DE OUTUBRO
ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA DA COLÔMBIA	21 DE OUTUBRO
FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA	14 DE NOVEMBRO DE 2011

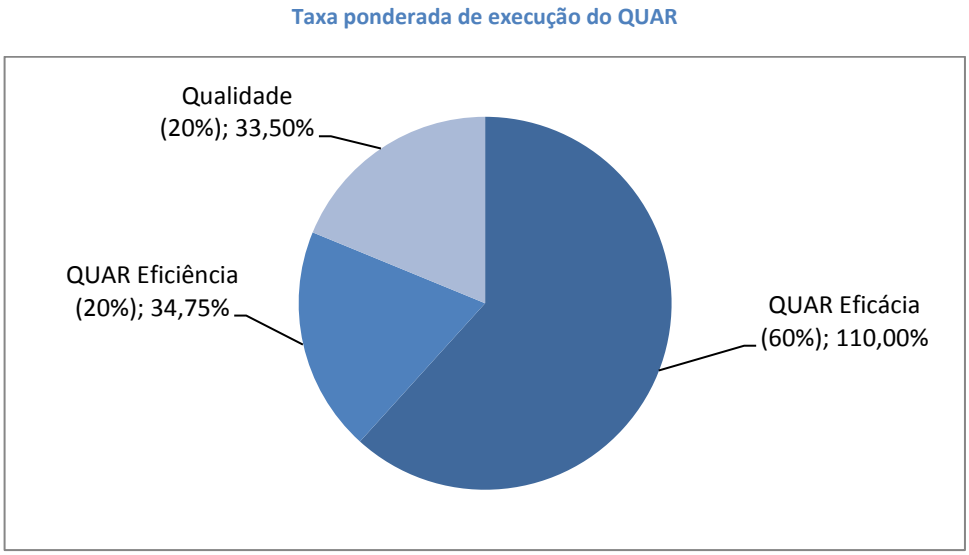
Como se pode verificar, **o IDN superou todos os objetivos do seu QUAR**.

As metas correspondentes a todos os seus indicadores foram ultrapassadas, o que deve ser avaliado como um desempenho acima dos referenciais aprovados.

O gráfico que se segue ilustra esta asserção, apresentando a taxa de realização de cada um dos objetivos incluídos no QUAR 2011:



Desses resultados podemos deduzir, depois de aplicada a respetiva ponderação ao peso de cada objetivo, que a taxa de execução ponderada do QUAR, por parâmetro, é a seguinte:



Para melhor compreensão destes resultados, apresenta-se o mapa seguinte que é elucidativo quanto à elevada taxa de superação dos objetivos operacionais propostos pelo IDN, no seu QUAR 2011:

	Objetivos	Indicadores	Meta 2011	Tolerância	Resultado			Taxa de Realização	Peso Indicador	Taxa de realização objetivos	Ponderação -		ponderação-Parâmetro	
					1ºQuad	2ªQuad	3ªQuad							
Eficácia	1-Desenvolvimento dos projetos de investigação em curso	1- N.º de relatórios de desenvolvimento e finais resultantes dos projetos no ano n	6	1	0	10	11	**163%**	100,00%	162,50%	25,00%	183,33%	60,00%	110,00%
	2-Desenvolver ações de sensibilização no sentido de implementar experiências piloto no quadro da educação para a cidadania	2-N.º de curso de formação de formadores (professores do ensino básico e secundário)	1	0	0	1	2	**125%**	100,00%	125,00%	25,00%			
	3-Organizar cursos destinados a públicos-alvo específicos	3– N.º de cursos realizados com duração mínima de 28 horas	2	1	5	5	11	**213%**	100,00%	212,50%	25,00%			
	4-Organizar atividades de debate sobre os principais desafios nas áreas da segurança e defesa nos planos nacional e internacional	4- N.º total de seminários, colóquios, mesas redondas, etc.	15	2	22	22	31	**233%**	100,00%	233,33%	25,00%			
Eficiência	5– Promover a descentralização das ações de formação e divulgação do IDN	5– N.º de ações realizadas fora do IDN Lisboa	4	1	5	5	11	**187%**	100,00%	187,50%	50,00%	173,75%	20,00%	34,75%
	6– Concretizar o plano de ação de formação dos trabalhadores da AP (RCM n.º 89/2010, de 17 de Nov.	6-N.º de colaboradores abrangidos	13	2	31	33	43	**142%**	100,00%	141,67%	50,00%			
Qualidade	7-Assegurar que a percentagem da qualidade dos serviços prestados seja igual ou superior a 70%	7- percentagem da qualidade dos serviços aferidos nos questionários de satisfação superior a 70%	70,00%	5,00%	0,00%	77,00%	94,00%	**160%**	100,00%	160,00%	50,00%	167,50%	20,00%	33,50%
	8-Ampliar as relações de cooperação nacional e internacional para futuros trabalhos conjuntos de investigação	N.º de protocolos outorgados e operacionalizados	1	0	2	4	7	**175%**	100,00%	175,00%	50,00%			

EFICÁCIA	TAXA DE REALIZAÇÃO	PONDERAÇÃO NO OBJETIVOS	PONDERAÇÃO NO PARÂMETRO
OBJ1	**163%**	25%	60%
OBJ2	**125%**	25%	
OBJ3	**213%**	25%	
OBJ4	**233%**	25%	
EFICIÊNCIA			
OBJ5	**187%**	50%	20%
OBJ6	**142%**	50%	
QUALIDADE			
OBJ7	**160%**	50%	20%
OBJ8	**175%**	50%	

Analisadas aquelas percentagens de execução, o QUAR encontra-se executado com uma **taxa de realização de 188,25 %.**

% DE REALIZAÇÃO DO QUAR			
EFICÁCIA (60%)	**EFICIÊNCIA (20%)**	**QUALIDADE (20%)**	**QUAR**
110,00%	**34,75%**	**33,50%**	**188,25%**

1.2 RECURSOS HUMANOS PLANEADOS E EXECUTADOS NO ÂMBITO DO QUAR

Os recursos humanos planeados foram adaptados aos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos no QUAR 2011.

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direção superior	20	40	40	0
Dirigentes - Direção intermédia e Chefes de equipa	16	48	48	0
Técnico Superior	12	84	96	-12
Coordenador Técnico	9	27	27	0
Assistente Técnico	8	72	72	0
Encarregado geral operacional	7	0	0	0
Encarregado operacional	6	0	0	0
Assistente Operacional	5	35	35	0
TOTAL		306	318	

No final de 2010 o IDN tinha 70 colaboradores ao seu serviço, civis e militares, tendo sido com base no efetivo civil remunerado pelo orçamento do IDN que foram planeados os recursos humanos, para efeitos da consecução dos objetivos estabelecidos no QUAR2011.

A 31 de dezembro de 2011 estavam a desempenhar funções, no Instituto, um total de 61 pessoas: 27 contratados por relação jurídica de emprego público, através de relação jurídica por tempo indeterminado; 5 dirigentes em comissão de serviço; 29 militares. A este efetivo acrescem 6 colaboradores, em regime de prestação de serviços por contrato de avença.

No ano de 2011 registou-se um aumento significativo das atividades planeadas e concretizadas, não obstante a movimentação significativa de pessoal (que, naturalmente, provocou oscilações negativas do número de colaboradores, em áreas funcionais específicas).

Ilustra bem a elevada mobilidade dos recursos humanos, o registo muito assinalável de entradas e saídas: 24 saídas e 12 entradas, com especial incidência no pessoal militar. A não substituição de parte do pessoal militar que cessou funções no IDN provocou carências significativas nalgumas áreas funcionais administrativas e de apoio às atividades de formação e divulgação. O regresso das praças contratadas aos Ramos deixou o IDN reduzido a um condutor (civil) e gerou seríssimas dificuldades ao nível dos trabalhos executivos, ainda não ultrapassadas.

As carências no domínio dos recursos humanos verificam-se, sobretudo, ao nível dos assistentes operacionais e dos assistentes técnicos.

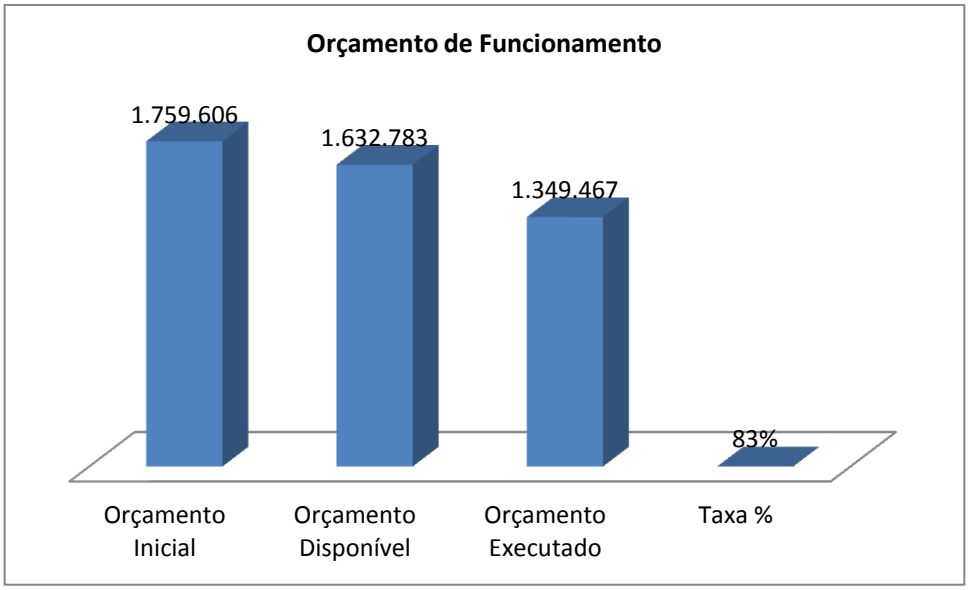
1.3 RECURSOS FINANCEIROS PLANEADOS E EXECUTADOS NO ÂMBITO DO QUAR

Os recursos financeiros de que o IDN dispôs para execução dos objetivos propostos foram aplicados com rigor, por forma a ser possível implementar as atividades previstas, e não previstas, com economia de custos.

Os valores do orçamento estimado e do orçamento realizado, a seguir mencionados, correspondem aos recursos financeiros de que o IDN dispôs efetivamente para realização das suas atividades.

Orçamento (M€)	Orçamento Inicial	Orçamento Disponível	Orçamento Executado	Taxa %
Funcionamento	1.759.606	1.632.783	1.349.467	83%

Da análise deste quadro constata-se que, na componente financiada por dotações do Orçamento de Estado, a taxa de execução foi de 83% para a componente de funcionamento, sendo o valor disponível inferior ao aprovado para o Orçamento de 2010.



2. EVOLUÇÃO POSITIVA DOS RESULTADOS

Durante o ano de 2011, o IDN conseguiu superar todos os seus objetivos operacionais não obstante, como antes se referiu, ter-se confrontado com dois grandes condicionalismos: a excessiva mobilidade dos recursos humanos (registaram-se cerca de 40% de saídas e apenas 25% de entradas de pessoal); os constrangimentos orçamentais que, todavia, através da maximização da gestão dos recursos financeiros, permitiu não só cumprir todas as atividades planeadas com o grau de qualidade exigido, como até realizar a mais um conjunto importante de ações.

Este resultado positivo ficou a dever-se, em grande medida, à disponibilidade, esforço e envolvimento de todos os dirigentes, funcionários e colaboradores do Instituto, que pautaram o seu trabalho por princípios orientadores focados nos objetivos operacionais estabelecidos no Plano de Atividades. Só uma cultura de organização direcionada para a excelência da formação e da informação, permitiu que se criassem as condições essenciais para o desempenho das atribuições do IDN, de uma forma sustentada e de acordo com o previsto no QUAR.

3. APRECIAÇÃO POR PARTE DOS UTILIZADORES EXTERNOS

No ano em análise, para além da monitorização dos seus objetivos, o Instituto aplicou, junto aos utilizadores dos seus serviços, um conjunto de questionários de avaliação da satisfação relativa aos serviços prestados:

- ✓ Questionário aos participantes em atividades de sensibilização e divulgação: seminários e colóquios
- ✓ Questionários aos auditores dos cursos de formação
- ✓ Questionário aos utilizadores dos serviços prestados pela biblioteca
- ✓ Questionário a entidades externas relativamente aos serviços prestados pelo IDN

Foram recebidos e tratados 556 questionários preenchidos por participantes em atividades de sensibilização e divulgação (mais 305 questionários que em 2010), 217 por auditores dos vários cursos de formação, 35 por utilizadores dos serviços da biblioteca, e 30 por entidades externas.

Do ponto de vista dos resultados da avaliação é importante destacar, neste relatório, alguns aspetos sobre os resultados dos questionários relativamente à formação ministrada, às atividades de sensibilização e divulgação, utilização da biblioteca e serviços prestados a entidades externas.

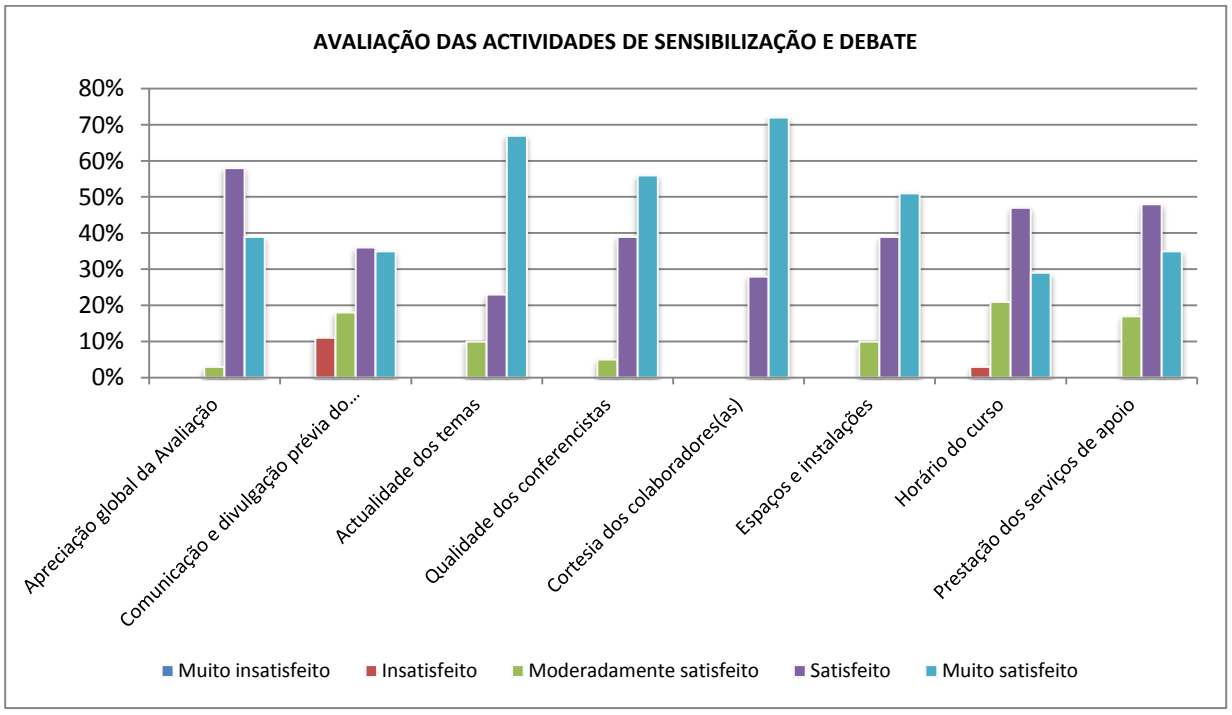
3.1 Atividades de Sensibilização e Divulgação

Salvaguardada a especificidade das atividades em avaliação, procurou-se uniformizar e adaptar os parâmetros estabelecidos nos questionários relativos à avaliação das atividades de sensibilização e debate, dando-se destaque aos seguintes aspetos:

PARÂMETROS DOS QUESTIONÁRIOS

- QUALIDADE DA(S) CONFERÊNCIA(S)
- ACTUALIDADE DO(S) TEMA(S)
- FORMA COMO TOMOU CONHECIMENTO DA ACTIVIDADE
- COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO PRÉVIA DO SEMINÁRIO
- ESPAÇOS E INSTALAÇÕES
- HORÁRIO DO SEMINÁRIO
- CORTESIA DOS TRABALHADORES DO IDN
- APRECIAÇÃO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO DO SEMINÁRIO
- FREQUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO EM ACTIVIDADES NO IDN
- SEXO, IDADE, GRAU DE ESCOLARIDADE

O tratamento dos resultados destes questionários permitiu apurar valores de satisfação bastante positivos. Destaca-se o grau de satisfação com a atualidade dos temas tratados, com a qualidade das conferências, e com a organização da atividade, ultrapassando em muitos casos os 90%, se agruparmos os níveis de satisfação "satisfeito" e muito satisfeito". Estes resultados são evidenciados no mapa e gráficos que a seguir se apresentam.



ATIVIDADES DE SENSIBILIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO						
ATIVIDADES		*APRECIAÇÃO GLOBAL*				
		1	2	3	4	5
Colóquios Pilares da Estratégia Nacional	Pandemias, Riscos NBQR (Nucleares, Biológicos, Químicos e Radiológicos) e Catástrofes: a Segurança Sanitária		5%	8%	63%	29%
	Ordenamento do Território e Ambiente: importância no quadro da Defesa Nacional"			16%	53%	31%
	Defesa Nacional e Informação pública			12%	38%	50%
	Portugal no Mundo		8%		31%	61%
	Plataformas de Eficiência Coletiva, Transportes e Comunicações				40%	60%
				Nível de Satisfação		***91%***
Ciclo de Visões Globais para a Defesa	Política Externa e de Segurança e Defesa da República Popular da China				66%	34%
	Política de Defesa de Espanha				56%	44%
	Visões Globais da Defesa: o caso da Argélia				46%	54%
	A Política de Defesa de Angola			6%	67%	27%
	A Política de Defesa de Israel				40%	60%
	Política de Defesa da Turquia	Nº insuficiente de questionários				
	A Política de Segurança e Defesa da Federação da Rússia			4%	49%	47%
				Nível de Satisfação		***98%***

Escala :1-Muito Insatisfeito; 2-Insatisfeito; 3-Moderadamente Satisfeito; 4-Satisfeito; 5-Muito Satisfeito

ATIVIDADES DE SENSIBILIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO						
ATIVIDADES		*APRECIAÇÃO GLOBAL*				
		1	2	3	4	5
Seminários	Kosovo: a Segurança e o Estado de Direito		12%	6%	35%	47%
	A Evolução do Sistema Internacional	Nº insuficiente de questionários				
	Ciberespaço e Estratégia Nacional de Informação	4%	3%	7%	47%	39%
	O Impacto da Crise Financeira na Defesa da Europa…			4%	49%	47%
	A Política Externa nos Estados Unidos no Século XXI		3%	3%	35%	59%
	O Mar e o Interesse Nacional				52%	48%
	Parceria EU-África para a Paz e Segurança …		12%	13%	50%	25%
	Nível de Satisfação					***89%***
Conferências						
	A Parceria Japão-UE e os Desafios de Segurança na Ásia			11%	56%	33%
	O Islão Político				53%	47%
	A Prevenção e a Resolução dos Conflitos em África			4%	49%	47%
	Perceções Estratégicas sobre o Ciberespaço...	5%	5%	5%	48%	37%
	New Challenges and Opportunities in the Artic…		3%	3%	35%	59%
	Nível de Satisfação					***93%***

Escala :1-Muito Insatisfeito; 2-Insatisfeito; 3-Moderadamente Satisfeito; 4-Satisfeito; 5-Muito Satisfeito

3.2 Atividades de formação

No âmbito das atividades de formação, os questionários foram submetidos em duas fases: numa primeira fase, no decurso da formação, para avaliar a qualidade de cada conferência e a relevância dos temas em debate; numa fase final, para aferir a qualidade geral do curso ministrado[2]. Os resultados globais evidenciam níveis de apreciação e satisfação particularmente elevados. A média percentual de satisfação nas categorias "satisfeito" e "muito satisfeito" reúne mais de 90% dos auditores consultados. O quadro seguinte dá conta dessa realidade.

Em 2011									
Curso Realizado	Auditores		*Apreciação Global*					Ponderação (4+5)
	M	F	1	2	3	4	5	
CURSO DE ATUALIZAÇÃO DOS AUDITORES DO CURSO DE DEFESA NACIONAL(AACDN)	33	25				62%	38%	100%
CURSO DE DINÂMICAS REGIONAIS DE SEGURANÇA E DEFESA(CADRSD)	15	9				29%	71%	100%
CURSO DE CIDADANIA E SEGURANÇA(CCS) (I)	8	29				46%	54%	100%
CURSO DE DEFESA PARA JOVENS(CDJ)	19	14	3%			42%	55%	97%
CURSO DE GESTÃO CIVIL DE CRISES (CGCC) MÓDULO I,II,III	28	18						
	17	18			4%	50%	46%	96%
	16	14						
CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA(CISEDE-MADEIRA)-MODULOSI,II	30	13						
	30	13			6%	31%	63%	94%
CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PAR JORNALISTAS(CSDJ)	8	2				12%	88%	100%
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS ESTRATÉGICOS DE SEGURANÇA(PGEES)	19	14	A decorrer					
SEMINARIO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS(SSDJP)	12	4			23%	62%	15%	77%
	466							
			Nível de Satisfação			*95%*		

Escala

1-Muito Insatisfeito; 2-Insatisfeito; 3-Moderadamente Satisfeito; 4-Satisfeito; 5-Muito Satisfeito

[2] Em anexo, junta-se um exemplo de cada modelo.

3.3 Serviços prestados pela Biblioteca

Comparativamente a 2010, verificou-se em 2011 um ligeiro aumento de níveis de satisfação já muito elevados, verificando-se que todos os utilizadores que responderam ao inquérito se encontram satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços prestados.

Mapa Comparativo - Biblioteca										
Em 2010					Em 2011					
Apreciação global					*Apreciação Global*					Nº Questionário analisados
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
		4%	43%	53%				43%	57%	35
Nível de Satisfação		*96%*			*Nível de Satisfação*		*100%*			

3.4 Serviços prestados a entidades externas

Relativamente aos serviços prestados pelas áreas funcionais da estrutura orgânica do IDN, solicitou-se a varias entidade parceiras, utentes dos serviços, incluindo conferencistas, o preenchimento de questionários de satisfação, tendo sido rececionados 30 questionários cuja análise revelou a seguinte apreciação global sobre a qualidade dos serviços prestados:

4. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

- **AVALIAÇÃO EXTERNA DO SISTEMA DE CONTROLO**

O IDN foi sujeito, em 2011, a três intervenções externas por parte da Inspeção-Geral da Defesa Nacional e uma por parte da Inspeção- Geral das Finanças. As referidas inspeções incidiram sobre as áreas seguintes:

- ✓ A Auditoria IGDN nº6 incidiu sobre "o apuramento do follow-up ao sistema integrado de gestão do MDN (SIG-DN)". O IDN já recebeu o relatório. As recomendações emanadas foram extensíveis a todo o Ministério.
- ✓ A Auditoria IGDN nº 4/2011 visou " avaliar o grau de implementação e de eficácia dos Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas". O IDN já recebeu o relatório do contraditório. Está em curso a implementação das duas recomendações propostas.
- ✓ Auditoria IGDN n.º 3/2010, desencadeada durante o mês de setembro de 2011. O relatório e o contraditório foram realizados. As recomendações para implementação das ações corretivas foram

homologadas por despacho de 30.01.2012 de Sua excelência o Ministro da Defesa Nacional. O IDN tem vindo a observar o cumprimento das recomendações propostas para a gestão organizacional a nível contabilístico e logístico.

- ✓ A Auditoria da Inspeção-Geral de Finanças sobre o "Controlo e avaliação da gestão de recursos humanos e realização de despesas com pessoal" decorreu sem percalços, tendo resultado da síntese das verificações efetuadas e da análise inspetiva duas recomendações, que o IDN, no âmbito do contraditório, informou já estarem regularizadas.

- **SISTEMA DE CONTROLO INTERNO**

O IDN utiliza inúmeros instrumentos de controlo e gestão que possibilitam monitorizar a execução dos seus objetivos.

Para além do esforço conjunto em consolidar e centralizar toda a informação reportada à execução de atividades no Núcleo de Planeamento, é através do controle do mapa estratégico anual, de reuniões semanais, mapas/semanais e mensais de controlo das atividades que se audita o cumprimento do Plano de Atividades e do estabelecido na "Diretiva Anual de Atribuição de Responsabilidades".

As diretivas individuais elaboradas para cada atividade constituem, também, mais um instrumento de suporte a essa monitorização.

Através do "Outlook" foi, ainda, criada uma ferramenta do tipo calendário que permite a atualização diária do Plano de Atividades anual. Esta ferramenta traduz, na prática, o mapa estratégico de atuação e a planificação aprovada para o ano, cujo acesso é facultado a todos os utilizadores diretamente responsáveis pela implementação das atividades.

Na avaliação de controlo da sua gestão, quer organizacional, quer operacional, o IDN utiliza alguns instrumentos de gestão que possibilitam aferir o cumprimento das suas atividades de harmonia com os critérios de economia, de eficiência e de eficácia. Para o efeito:

- A operacionalização do QUAR é aferida através da monitorização quadrimestral efetuada;
- As atividades previstas no respetivo plano são calendarizadas, programadas e implementadas, de acordo com as orientações estabelecidas por diretiva do Diretor.
- Por diretiva do Diretor é também feita a atribuição de responsabilidades de coordenação individual aos colaboradores para implementação das atividades previstas no respetivo Plano anual;
- São realizadas reuniões semanais de controlo de execução e coordenação das atividades programadas;
- São elaborados mapas semanais e mensais das atividades programadas;

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

PROCEDIMENTOS	APLICADO			OBSERVAÇÕES E FONTES DE INFORMAÇÃO (EVIDÊNCIAS)
	S	N	NA	
1. AMBIENTE DE CONTROLO				
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?	s			Foi elaborado um projeto de regulamento que abrange um plano de organização, métodos e procedimentos de controlo interno.
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 trabalhadores.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	S			Reunião de acordo com as necessidades, e atividades a implementar.
1.7 O arquivo de documentos é organizado e permite a fácil localização?	S			Encontra-se implementado um sistema informatizado de gestão documental. Cerca de 80% da documentação é gerida digitalmente, sendo o núcleo de expediente e arquivo responsável pelo arquivo e classificação dos originais, pela distribuição e pelo controlo da entrada, saída e circulação de documentos.
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL				
2.2 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	S			Diplomas orgânicos e portarias publicadas (já referidas no presente relatório).
2.3 Os colaboradores do serviço foram avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	S			No ano de 2011 todos os colaboradores civis e militares foram avaliados de acordo com o SIADAP. Relativamente a 2010 os resultados já foram remetidos para conhecimento da SG/MDN e

				DGAEP
PROCEDIMENTOS	**APLICADO**			**OBSERVAÇÕES E FONTES DE INFORMAÇÃO (EVIDÊNCIAS)**
	S	**N**	**NA**	
3. ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADOS NO SERVIÇO				
3.1 Existe manual de procedimentos interno e/ou de contabilidade?	S			Foi elaborado um regulamento de organização da estrutura e funcionamento dos serviços.
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	S			Competências próprias legalmente estabelecidas ou por Despacho de Delegação 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 feito 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 atividades.
3.5 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		N		Não é viável face ao nº reduzido de colaboradores e à sua mobilidade dado a estrutura dos recursos humanos ser constituída também por militares.

5. CAUSAS DE INCUMPRIMENTO DE AÇÕES OU PROJETOS

Não se registaram incumprimentos de ações ou projetos no âmbito do QUAR.

6. MEDIDAS QUE DEVEM SER TOMADAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO SEU DESEMPENHO

Não obstante os resultados alcançados no ano de 2011 é possível identificar situações a desenvolver no futuro, tendo em vista uma melhoria sustentada. Parece-nos importante sintetizar as linhas orientadoras sobre as quais devem ser desencadeadas medidas que viabilizem um reforço positivo do desempenho do Instituto como organização. Essas medidas devem considerar:

- ✓ Em matéria de orientação das atividades, em função dos objetivos do QUAR, e da articulação entre os vários instrumentos de gestão:

  - Manter a estratégia de um planeamento atempado e com orientações precisas no que respeita à articulação entre os vários instrumentos de gestão;
  - Melhorar continuamente o modelo e o conteúdo dos documentos produzidos;
  - Elaborar relatórios periódicos de análise do grau de execução das atividades planeadas;
  - Reforçar a formação para trabalhadores no domínio da avaliação de desempenho organizacional;
  - Melhorar o processo de monitorização do desempenho organizacional;

- ✓ Na área financeira e dos serviços:

  - Consolidar a implementação do regulamento do sistema de controlo interno que se destina a assegurar o desenvolvimento das atividades do Instituto de forma ordenada e eficiente, incluindo a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, a exatidão, a integridade dos registos contabilísticos e a preparação oportuna de informação fiável;
  - Rentabilizar os meios disponíveis visando a redução de custos;
  - Continuar a apostar na melhoria de processos e na inovação tecnológica;
  - Externalizar algumas tarefas, como sejam: expedição e distribuição de correspondência, impressão, entre outras;
  - Implementar rotinas de auditoria e monitorização de custos (comunicações; impressão, deslocações, manutenção de viaturas e deslocações), tendo em vista o reforço do sistema de controlo e a redução de despesas;
  - Colmatar as carências de recursos humanos com a mobilidade interna;
  - Utilizar as dotações inscritas no Orçamento da despesa apenas após esgotadas as receitas próprias não consignadas a fins específicos.

7. COMPARAÇÃO COM O DESEMPENHO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS

O IDN tem-se empenhado em reforçar os laços de cooperação com institutos congéneres, nacionais e internacionais.

Contudo, não é fácil comparar os resultados obtidos pelo IDN com outros organismos públicos idênticos, não só porque os objetivos do Instituto estão ligados diretamente à sua missão mas, também, porque as entidades com missões análogas, não têm como prática, a utilização deste sistema de aferição de desempenho.

De um levantamento do tipo de atividades desenvolvidas por instituições cujas missões coincidem, em parte com as do IDN, constatamos que as entidades que mais se identificam com a atividade deste Instituto são entidades privadas com comparticipações públicas, em termos de financiamento, relativamente às quais não são conhecidos os instrumentos para aferir a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços prestados.

No entanto, não quisemos deixar de apresentar um levantamento comparado, ao nível do funcionamento e desempenho organizacional de alguns desses organismos nacionais e internacionais, que passamos a expor nos mapas seguintes:

CLINGENDAEL - NETHERLANDS INSTITUTE OF INTERNATIONAL RELATIONS (NL) **Recebe subsídios dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros e da Defesa, contudo é uma organização autónoma.** **Trata-se de um centro de produção de conhecimento na área das relações internacionais. Identifica e analisa as questões politicas e sociais emergentes. As suas atividades envolvem investigação, publicação de estudos, ações de formação e pesquisa de informação. Comporta 75 funcionários, a maioria são investigadores e formadores. Tem uma componente internacional substancial, e frequentemente líderes da política internacional, diplomatas, jornalistas e investigadores são convidados para participar em conferências e seminários.**	1 - Diplomatic Studies. 2 - European Studies. 3 - Security and Conflict. 4 - International Energy Colabora como centro de investigação da Europa e dos EUA.	1 - Seminar International Negotiations. 2 - Posdoctorale Leergang Buitenlandse Betrekkingen. 3 - Internationale Politiek. 4 - Master of Arts in International Relations and Diplomacy. 5 - Trainning Onderhandelen in de Europese Unie. 6 - Getting in the EEAS Intensive Job Interview trainning for national Diplomats. 7 - Rollenspel Europese Besluitvorming. 8 - Trainning Effective Bellsluitvorming. 9 - Cursus Crisisbeheersing. 10 - Cursus Internationale Veiligheid. 11 - Stirring the EU fuel mix. 12 - Energy Governance in Low-Carbon World	√ (56 eventos em 2011)	1 - Clingendael Papers. 2 - Clingendael Diplomacy Papers. 3 - Clingendael Discussion Papers in Diplomacy. 4 - Clingendael European Papers. 5 - Clingendael Energy Publications. 6 - Clingendael Newsletters. 7 - Annual Reports. 8 - Livros Biblioteca: Catálogo Bibliográfico não disponível na Internet.

EGMONT - INSTITUTE ROYAL DES RELATIONS INTERNATIONALES (BE) É um centro de investigação de caráter interdisciplinar orientado sob uma total liberdade académica. Conta com o contributo de investigadores residentes e não residentes, nacionais e estrangeiros. Procede à análise e à indicação de opções em matéria de política internacional. Ministra conferências, colóquios e seminários propiciando o debate com especialistas e o público composto por representantes dos setores politico, económico e académico, bem como dos media e da sociedade civil. Desenvolve também atividades especializadas de formação.	1 - Africa 2 - European Affairs 3 - Europe in the World Colabora também com outros centros de investigação na Bélgica e no resto da Europa o que resulta na realização de conferências conjuntas bem como numa cooperação estruturada em termos de investigação e publicações. O Instituto oferece um espaço de encontro e debate com os media belgas e estrangeiros. Mantém constante o diálogo com os jornalistas convidando-os para os vários eventos.	1 - Basic Generic Training 2 - EUJUST LEX: Management Investigation Course 3 - European Group on Training 4 - Visiting Diplomats 5 - Wallonia Brussels International. African Diplomats 6 - Hautes Etudes de Sécurité et Défense (organizado em colaboração com o Institut Royal Supérior de Defense, oferece uma formação segurança multidisciplinar e holística da. Esta formação dirige-se a um público multisectorial (negócios estrangeiros, cooperação, desenvolvimento, defesa, académicos, ONG, administração interna, justiça, indústria e política)	√ (41 eventos em 2011)	1 - Egmont Papers 2 - Studia Diplomatica 3 - Africa Policy Briefs 4 - Security Policy Briefs 5 - European Polict Briefs 6 -A considerar ainda inúmeros contributos em livros e revistas. Biblioteca: Catálogo Bibliográfico não disponível na Internet.
INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE DEFENSE NATIONALE (FR) Em 1979 passou para a tutela do Primeiro-ministro e em 1997 foi-lhe concedida autonomia administrativa e financeira. Constitui-se como um espaço de formação, reflexão e debate de alto nível nas áreas da defesa e relações internacionais numa perspetiva global e ancorada no espaço europeu. Este Instituto forma altos responsáveis, civis e militares, nas questões da defesa compreendidas para além da esfera militar e promove, no seio da sociedade civil, conhecimentos úteis sobre essa questão. Realiza sessões nacionais, regionais, internacionais, ciclos económicos, seminários para jovens e atividades de suporte à pesquisa na área da defesa. Organiza seminários dirigidos a públicos-alvo (parlamentares, elites locais, magistrados, autarcas, jovens de 20 a 30 anos, estudantes universitários) e seminários temáticos (inteligência económica ou a gestão civil-militar de crises)	Apoio à Investigação: 1 - Prémios científicos do IHEDN 2 - Programa de apoio financeiro aos doutorandos	1 - Nacionais 2 - Internacionais 3 - Jovens (seminários para jovens, defesa e geopolítica) 4 - Seminários especializados (coesão Nacional e Cidadania) 5 - Inteligência Económica (ciclo inteligência económica, seminário temático e segurança económica e património) 6 - Gestão Civil-Militar de Crises.	√	1 - Actes Tables Rondes 2 – Rapports des Sessions Biblioteca: Catálogo Bibliográfico não disponível na Internet.

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (PT) **MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL** Constitui-se como um serviço da administração central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa e dispõe de autonomia científica e pedagógica. Visa constituir-se como o principal centro português de pensamento estratégico sobre as questões da segurança e defesa nacional, através das suas atividades de investigação, formação, debate e divulgação e 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.	A investigação encontra-se estruturada no Centro de Estudos e Investigação (CEI) organizando-se em oito linhas de investigação: Política e Segurança Internacional, Relações Transatlânticas, Política de Segurança e Defesa Europeia, Segurança e Desenvolvimento em África, Estratégia Nacional de Segurança e Defesa, Cultura de Segurança e Cidadania, Brasil e Atlântico Sul e O Mar e o Interesse Nacional Lançamento anual do Prémio IDN	1 - Curso de Defesa Nacional 2 - Curso de Defesa para Jovens 3 - Curso Intensivo de Segurança e Defesa (Madeira e Açores) 4 - Curso de Gestão Civil de Crises 5 - Curso de Atualização de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional 6 - Curso de Análise de Dinâmicas Regionais de Segurança e Defesa 7 - Seminário de segurança e Defesa para Juventudes Partidárias 8 - Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas 9 - Pós-Graduação em Estudos Estratégicos de Segurança e Defesa 10 - Curso de Cidadania e Segurança 10 - E-learning	√ (423 eventos em Lisboa e 120 no Porto em 2011)	1 - Revista Nação e Defesa 2 - Coleção Atena 3 - IDN Cadernos 4 - IDN BRIEF 5 - Outras publicações Biblioteca: Página própria no site. Catálogo Bibliográfico disponível na Internet com interface de pesquisa avançado, área de leitor e disponibilização de diversas funcionalidades e serviços. Participação no RCAAP com mais de 500 registos provenientes da produção intelectual do IDN Acesso a bases de dados especializadas

Da análise comparativa passível de realizar, com os dados recolhidos, resulta que nas áreas de investigação, formação e divulgação, a atividade do IDN está a um nível equiparado aos melhores institutos congéneres.

7. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DOS TRABALHADORES

No âmbito da avaliação do grau de satisfação dos colaboradores com a organização e a motivação para o desempenho das funções atribuídas, foi solicitado a todos os colaboradores, o preenchimento de um questionário de natureza confidencial.

O questionário destinou-se ao universo de 61 trabalhadores do IDN, incluindo também o pessoal dirigente.

Dado o reduzido número de questionários preenchidos no ano anterior, e o importante enviesamento de resultados que essa situação acarreta do ponto de vista da análise e interpretação, foram desenvolvidos esforços para obter uma maior percentagem de questionários válidos, ampliando o tempo concedido para as respostas.

Na medida em que, simultaneamente, se procura concretizar no Instituto a aquisição e operacionalização do programa de análise estatística SPSS, o qual permitirá conseguir maior rigor e sistematicidade na análise estatística dos dados resultantes de um número crescente de inquéritos de avaliação aplicados, julgou-se oportuno sujeitar os resultados deste questionário a esse tratamento. Por estas razões não foi possível dispor atempadamente dos dados para este relatório, devendo os mesmos ser enviados em adenda com a maior brevidade.

EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

CAPÍTULO IV - EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

➢ ATIVIDADES DESENVOLVIDAS, PREVISTAS E NÃO PREVISTAS NO PLANO

As atividades para 2011 tiveram como base fundamental para o seu planeamento a Carta de Missão do Diretor do IDN e as orientações estratégicas definidas no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como as competências gerais atribuídas aos órgãos e subunidades.

Partindo-se dos 4 objetivos estratégicos estabelecidos no âmbito do QUAR, foram determinados os correspondentes objetivos operacionais (OP).

Os quadros seguintes refletem as atividades planeadas e realizadas no âmbito do Plano de Atividades.

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE1 - (PA) Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional	Consolidar o Curso de Defesa Nacional como atividade fundamental do IDN, na área da Formação, nomeadamente, através da melhoria do processo de recrutamento e dos critérios da seleção	Planeamento não inserido no PA		Atividade: Curso de Defesa Nacional 2009/2010
		Defesa de TIF'S e entrega de diplomas na sessão de encerramento do CDN10/11	✓	Defesa dos TIF's (31, entre Jan e maio) Entrega de Diplomas, 10 maio (Diretiva 19/2011)
		Atividade: Curso de Defesa Nacional 2010-2011		
		Prazos cumpridos, inserção no programa curricular de discussões dirigidas	✓	52 Conferências, 5 discussões dirigidas, visitas e viagens de estudo Sessão de encerramento do CDN10/11, 10 Mai (Diretiva 19/2011)
		Atividade: Curso de Defesa Nacional 2011-2012		
		Prazos cumpridos, inserção no programa curricular de conferências fora do IDN Lisboa	✓	Entrevistas de Seleção, 20 Jun; Sessão Inicial (Diretiva 35/2011) e Sessão Solene de Abertura (Diretiva 36/2011) do CDN11/12 , 3 Nov;12 Conferências;1 Discussão dirigida
	Estudar, planear e organizar novos cursos de educação e formação para a cidadania (1 curso até 15 Jul)	Atividade: Estudo e planeamento de ações de formação		
		Planeado um curso até 15 de julho, executados dois.	✓	CCS - I Curso de Cidadania e Segurança, 11-15 Jul (Diretiva 29/2011) CCS - II Curso de Cidadania e Segurança, 7 Dez 2011-25 Jan 2012 (Diretiva 43/2011)
	Organizar novos Cursos de Segurança e Defesa para Jornalistas	Atividade: Planeamento e organização do Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas no Porto		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	CSDJ - Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas, Porto, 21 Mar-7 Abr (Diretiva 9A/2011)
	Organizar o Curso de Defesa para Jovens	Atividade: Organização do XII Curso de Defesa para Jovens (5-10 Set)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	CDJ - XII Curso de Defesa para Jovens, 5-9 Set (Diretiva 30/2011)
	Organizar os Cursos de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias	Atividade: Organização de um Curso de Segurança e Defesa par Juventudes Partidárias		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	SSDJP - VI Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias, 17-18 Out (Diretiva 31/2011)
	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	Atividade: Preparação e organização de cursos temáticos		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	CADRSD - Curso de Análise de Dinâmicas Regionais, 14 Módulos, 9 Mar-28 Abr
	Organizar o II Curso de Gestão Civil de Crises	Atividade: Realização de 3 Módulos		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	CGCC - II Curso de Gestão Civil de Crises, Módulo 1, 28 Fev-4 Mar (Diretiva 6/2011) CGCC - II Curso de Gestão Civil de Crises, Módulo 2, 4-8 Abr (Diretiva 10/2011) CGCC - II Curso de Gestão Civil de Crises, Módulo 3, 30 Mai-3 Jun (Diretiva 26/2011)

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE1 - (PA) Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional	Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores	Atividade: Realização do 1º Módulo		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	CISEDE-A - Curso Intensivo de Segurança e Defesa-Açores, Módulo 1, 11-16 Nov (Diretiva 37/2011)
	Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira	Atividade: Realização do 2º (16-18 Fev) e 3º Módulos (26-29 Abr)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	CISEDE-M - Curso Intensivo de Segurança e Defesa-Madeira, Módulo 2, Madeira, 16-18 Fev CISEDE-M: Curso Intensivo de Segurança e Defesa-Madeira, Módulo 3, Madeira, 26-29 Abr
	Estudar, planear e organizar cursos de pós-graduações na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas	Atividade: PGEES - Curso de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança, 12 Out 2011-8 Jun 2012		
		Não previsto no PA Atividade executada	✓	PGEES - Curso de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança, 12 Out 2011-8 Jun 2012
	CAACDN - I Curso Associação de Auditores do Curso de Defesa Nacional, 14-24 Fev (Diretiva 5/2011)	Atividade: CAACDN - I Curso de atualização de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional, 14-24 Fev (Diretiva 5/2011)		
		Não previsto no PA Atividade executada	✓	CAACDN - I Curso de atualização de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional, 14-24 Fev (Diretiva 5/2011)

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL			OB. PLANEADOS/META	OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa	OP1 - Projetar e implementar linhas de investigação coerentes com a missão do IDN			Apresentação da proposta com linhas de investigação a desenvolver e a sua implementação	
				Atividade executada e prazo cumprido	✓ Apresentação da proposta com linhas de investigação a desenvolver e a sua implementação
	OP2 - (PA) Desenvolver projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio a tomada de decisão do Ministro de Defesa Nacional	Linha de Investigação "Relações Transatlânticas"	Grupo de Estudos "O Conceito estratégico da NATO"	Atividade: Realização de reuniões do GE sobre o Conceito Estratégico da NATO (GE NATO) (3 reuniões no 1º trimestre)	
				Atividade executada e prazo cumprido	✓ 1ª Reunião: "Os EUA e a Relação Transatlântica", 28 Jan 2ª Reunião: A Aliança Atlântica e a União Europeia", 11 Fev 3ª Reunião: "Implicações do novo conceito estratégico da NATO para a estratégia nacional de segurança e defesa", 18 Mar
		Linha de Investigação Brasil e Atlântico Sul	Grupo de Reflexão "Relações Portugal-Brasil"	Atividade: Realização de reuniões do grupo para preparação de Relatório Estratégico (2 reuniões)	
				Atividade executada e prazo cumprido, Realizada + 1 Reunião	✓ 1ª Reunião: "A Política Externa do Brasil", 26 Abr 2ª Reunião: "O Brasil Político após Fernando Henrique Cardoso", 30 Jun 3ª Reunião: "Relações Bilaterais entre Portugal e Brasil: a dimensão económica", 15 Set
		Linha de Investigação "Política e Segurança Internacional"	Grupo de Estudos " Portugal no Conselho de Segurança da ONU"	Atividade: Realização de Reuniões do GE (3 reuniões)	
				Atividade executada e prazo cumprido	✓ 1ª Reunião: "Importância política da participação de Portugal no CSNU", 25 Mar 2ª Reunião: "A agenda de Portugal no Conselho de Segurança das Nações Unidas para o biénio 2011-2012", 17 Jun 3ª Reunião: "Prerrogativa legislativa do CSNU: as ameaças genéricas e as novas dimensões na área da segurança: o caso das alterações climáticas e as implicações para a segurança internacional, a pirataria marítima e outras dimensões emergentes no domínio da segurança", 11 Nov

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL			OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa	OP2 - Desenvolver projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio a tomada de decisão do Ministro de Defesa Nacional	Linha de Investigação "Política e Segurança Internacional"	Grupo de Estudos "Mediterrâneo e Médio Oriente"	Atividade: Mediterrâneo e Médio Oriente		
				Não previsto no PA Atividade executada + 13 reuniões	✓	Atividade: Mediterrâneo e Médio Oriente - 1ª Reunião: "A transição post-autoritária no Egipto e os equilíbrios regionais", 23 Fev 2ª Reunião: "A UE e a crise dos regimes autoritários", 2 Mar 3ª Reunião: "Portugal e a crise no Norte de África", 16 Mar 4ª Reunião: "A crise dos regimes autoritários árabes: atores e forças emergentes", 23 Mar 5ª Reunião: "Os EUA e a crise dos regimes autoritários árabes" 6ª Reunião: "A crise dos regimes autoritários árabes: a segurança de Israel e os novos desafios à arquitetura regional", 6 Abr 7ª Reunião: "A posição do Egipto", 13 Abr 8ª Reunião: "Intervenção militar na Líbia", 27 Abr 9ª Reunião: "O Islão Político", 19 Mai 10ª Reunião: "A posição da França face às transições políticas no Médio Oriente", 21 Jul 12ª Reunião: "O Impacto da 'Primavera Árabe' no processo de paz do Médio Oriente", 14 Set 13ª Reunião: "A 'Primavera Árabe': uma oportunidade para o processo de Paz no Médio Oriente?", 6 Out
		Linha de Investigação "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Grupo de Estudos "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Atividade: Realização de reuniões/mesas redondas do GE em regime de Chatham House (3 reuniões)		
				Atividade executada e prazo cumprido, + 2 Reuniões	✓	1ª Reunião: 28 Jan 2ª Reunião: 6 Maio 3º Reunião: 22 Jul 4ª Reunião: 24 Nov 5ª Reunião: 20 Dez Nota: As reuniões decorreram em regime de Chatham House, pelo que não foi divulgada a temática
		Linha de Investigação "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Grupo de Estudos "Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação"	Não previsto no PA Atividade executada +5 reuniões	✓	1ª Reunião: "Avaliação da situação da infra-estrutura da informação nacional: Vulnerabilidades, ameaças e riscos sociais, 16 Jun 2ª Reunião: "Vulnerabilidades, ameaças e rsicos sociais", 6 Jul 3ª Reunião: "Contributos das Sessões de Trabalho decorridas para Desenvolvimento do Projeto de Investigação do Grupo", 27 Out 4ª Reunião: "Implementação das Políticas de Cibersegurança", 29 Nov 5ª Reunião: "The case for cooperation in Cyber Defense", 14 Dez

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL			OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa	OP2 - Desenvolver projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio a tomada de decisão do Ministro de Defesa Nacional	Linha de Investigação "Política de Segurança e Defesa Europeia"	Grupo de Estudos "Política de Segurança e Defesa Europeia"	Atividade: Realização de reuniões do GE em regime de Chatham House (3 reuniões)		
				Atividade executada e prazo cumprido	✓	1ª Reunião: "*Pooling&Sharing* no contexto europeu: conceitos, capacidades e cenários", 18 Abr 2ª Reunião: "O Serviço Europeu de Ação Externa e os Desafios da Ação Global da UE", 4 Jul 3ª Reunião: "A União Europeia e a dimensão interna e internacional da segurança", 10 Nov
		Linha de Investigação "Segurança e desenvolvimento em África"	GRUPORPAZ - "Participação Portuguesa nas Missões de Paz"	Atividade: Operacionalização do Grupo de acordo com estudo aprovado (4 reuniões)		
				Executada apenas 1 reunião (-3)	Execução parcial	1ª Reunião: "O lançamento do Grupo de Trabalho sobre a Participação Portuguesa em Missões de Paz", 4 Out No Contexto deste grupo foi realizado o seminário do Kosovo
			Grupo de Estudos "A Segurança e o Desenvolvimento em África"	Atividade: Parceria UE-África para a paz e segurança - operacionalização do Plano de Ação 2011-2013 (4 reuniões)		
				Executadas apenas 2 reuniões (-2)	Execução parcial	1ª Reunião: "Portugal e a Paz e Segurança em África: desafios à implementação de uma estratégia nacional,12 Mai 2ª Reunião: "Integrando a Cooperação Luso-Africana do domínio da Segurança e Desenvolvimento", 1 Jul
		Linha de Investigação "Mar e o Interesse Nacional"	Grupo de reflexão "O Mar e o Interesse Nacional"	Atividade: Realização de Seminário Nacional		
				Atividade executada e prazo cumprido	✓	Seminário: "O Mar e o Interesse Nacional", 30 Nov (Diretiva 42/2011)
		"Grupo História e Memória do IDN"		Atividade: Recolha de contributos e elaboração de documento para publicação		
				Documento em fase de conclusão	Execução parcial	Reunião do GHM, 10 Fev (Diretiva 4/2011)

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL			OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, Estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa (cont.)	OP3 - (PA) Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados	Linha de Investigação "Política de Segurança Internacional"	Projeto 1 "A Realidade Geopolítica e Geoestratégia da Federação Russa"	Atividade: Elaboração de Policy Paper (até Dez); Relatório intercalar (até Jul); Rel final (até Dez)*		
				Atividade executada e prazo cumprido +1 apresentação de comunicação	✓	1 Relatório intercalar Elaborado um capítulo para volume especial da Coleção Atena sobre perspetiva de segurança a editar em 2012 1 Apresentação de comunicação no âmbito do Seminário de Investigação Residente *apresentação do relatório final adiada para Junho 2011
			Projeto 2 "As ameaças no Mediterrâneo Ocidental" (CEMRES - projecto internacional, no âmbito do 5+5)	Atividade: Participação em uma reunião de investigação; Relatório intercalar (até Julho); Rel final (até Dez)		
				Atividade executada e prazo cumprido + 2 reuniões	✓	1 Relatório Final decorrente de reunião CEMRES 1 Relatório intercalar 2 Reuniões de investigação decorrentes da iniciativa CEMRES
			Projeto 3 "Desafios e Oportunidades de Portugal no Magrebe" (conclusão passou para Fev 2012)	Atividade: Elaboração de Policy Paper e artigo para a linha editorial do IDN (até Dez)		
				Atividade executada e prazo cumprido	✓	Policy Paper e artigo para a linha editorial do IDN apresentados
			Projeto 4 "Parceria IDN/CESEDEN – Segurança Energética"	Atividade: 1 reunião e 1 apresentação pública do projeto		
				Atividade adicional não prevista	✓	Reunião de coordenação do projeto em Madrid Apresentação Pública do projeto "Segurança Nacional e Estratégias energéticas de Portugal e de Espanha"; Projeto Concluído: Publicação IDN Cadernos
			Projeto 5 "Contributos para a compreensão da Al-Qaeda como ameaça global"	Atividade: Relatório intercalar (até Jul); Relatório final (até Dez)		
				Atividade executada e prazo cumprido + 1 comunicação	✓	1 Relatório intercalar 1 Relatório final 1 Apresentação de comunicação no âmbito do Seminário de Investigação Residente

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL			OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, Estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa (cont.)	OP3 - (PA) Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados (cont.)	Linha de Investigação "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Projeto 6 "Instituto da Responsabilidade de Proteger" (em parceria com o ISCSP)	Atividade: Realização de Seminário (último trimestre 2011); Rel intercalar (até Julho); Rel final (até Dez)		
				foi executado relatório intercalar; Não foi realizado o seminário nem relatório final	Execução parcial	1 Relatório intercalar
			Projeto 7 "Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação"	Atividade: Elaboração de Policy Paper ; Rel intercalar (até Julho); Rel final e seminário Internacional (até Dez)(*)		
				Atividade executada e prazo cumprido + comunicação + artigo para publicação + promoção rede social.	✓	1 Policy paper 1 Seminário Internacional " Ciberespaço e estratégia Nacional de informação" 1 Relatório do seminário Promoção de rede social de cursos do ensino superior na área de sistemas e tecnologias de informação e de segurança informática 1 Relatório intercalar Elaborado um capítulo para volume especial da Coleção Atena sobre perspectivas de segurança (a editar em 2012) 1 Apresentação de comunicação no âmbito do Seminário de Investigação Residente *apresentação do relatório final adiada para Junho 2011
		Linha de Investigação "Segurança e Desenvolvimento em África"	Projeto 8 "Uma aproximação à reconstrução dos estados e sociedades em situação de fragilidade"	Atividade: Rel intercalar (até Julho); Rel final (até Dez)		
				Atividade executada e prazo cumprido + 1 comunicação em seminário +artigo IDN brief + capitulo atena + comunicação	✓	1 Comunicação efetuada seminário internacional do IDN "Prevenção e Resolução de Conflitos em África". 1 Relatório intercalar Artigo IDN Brief Elaborado um capítulo para volume especial da Coleção Atena sobre perspectivas de segurança a editar em 2012 1 Apresentação de comunicação no âmbito do Seminário de Investigação Residente *apresentação do relatório final adiada para Abril 2011

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL			OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, Estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa (cont.)	OP3 - (PA) Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados (cont.)	Linha de Investigação "Segurança e Desenvolvimento em África"	Projeto 9 "Parceria UE-África para a Paz e Segurança" Projeto associado ao Grupo de Estudos Segurança e Desenvolvimento em África (GESDA)	Atividade: Rel intercacar (até Julho); Rel final, Workshop e Seminário Europeu (até Dez)		
				Seminário realizado Não foram executados os relatórios e o Workshop	Execução parcial	Seminário: "Parceria UE-África para a Paz e Segurança: o contributo português", 15 Dez (Diretiva 50/2011)
			Projeto 10 "Portugal, a CPLP e o Peacemaking em África (parceria CEA/ISCTE/IUL")	Atividade: Realização de Conferência Internacional (até Out)		
				Atividade executada e prazo cumprido	✓	Conferência Internacional: "A Prevenção e a Resolução dos Conflitos em África", 10 Out (Diretiva 33/2011) em parceria com o Centro de Estudos Africanos (ISCTE)
		Linha de Investigação "Política de Segurança e Defesa Europeia"	Projeto 11 "A União Europeia no contexto da Segurança Global" (Fev 2011-Fev 2012) Projeto associado ao Grupo de estudos sobre política comum de segurança e defesa (GEPCSD)	Atividade: Elaboração de Policy Paper (até Dez); Rel intercacar (até Julho); Rel de progresso (até Dez)		
				Atividade executada e prazo cumprido + 3 Relatórios do GEPCSD + 1 IDN Brief + 1 Artigo N&D + 1 Artigo na European Foreign Affairs Review + Preparação de um capítulo para Atena + 1 comunicação	✓	1 Relatório progresso 1 Relatório final 1 Policy Paper 3 Relatórios do GEPCSD 1 IDN Brief 1 Artigo Nação e Defesa 1 Artigo publicado na European Foreign Affairs Review Elaborado um capítulo para volume especial da Coleção Atena sobre perspectivas de segurança a editar em 2012 1 Apresentação de comunicação no âmbito do Seminário de Investigação Residente
			Projeto 12 "A UE e as potências emergentes: reflexo da emergência da Turquia na PCSD" (concl Jan 2013)	Atividade: Elaboração de Rel de progresso (até Jul); contributo para linha editorial do IDN		
				Atividade adicional não prevista no PA	✓	1 Relatório de progresso Elaborado um capítulo para volume especial da Coleção Atena sobre perspetiva de segurança a editar em 2012 Apresentação de comunicação no âmbito do Seminário de Investigação Residente

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL			OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, Estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa	OP3 - (PA) Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados	Linha de Investigação "Relações Transatlânticas"	Projeto 13 Comunidade Transatlântica	Atividade: Rel intercalar (até Julho); Rel de progresso (até Dez)		
				Atividade executada e prazo cumprido + 1 Publicação e um capítulo Coleção Atena	✓	Relatórios entregues 1 Publicação na linha editorial IDNCadernos Elaborado um capítulo para volume especial da Coleção Atena sobre perspetivas de segurança a editar em 2012
		Linha de Investigação "Cultura de Segurança e Cidadania"	Projeto 14 As políticas de educação para a cidadania, no âmbito da segurança e defesa na Europa *Ocidental* - perspectiva comparada	Atividade: Rel intercalar (até Julho); Rel de progresso até Dez; Conceção de curso(Maio); artigo para N&D (Dez)		
				Atividade executada e prazo cumprido + 1 Comunicação + 1 artigo para IDN Brief + Conceção de plano de curso	✓	Relatório intercalar e de progresso Conceção de plano de curso de formação para professores 1 artigo para IDN Brief Preparação de um capítulo para volume especial da Colecção Atena sobre perspetivas de segurança a editar em 2012 1 Apresentação de comunicação no âmbito do Seminário de Investigação Residente
		Linha de Investigação Brasil e Atlântico Sul	Projeto15 "Relações Portugal-Brasil"	Atividade: apresentação de policy paper		
				Atividade adicional não prevista no PA	✓	Apresentação de Policy paper

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL		OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE2 - (PA) Desenvolver-se como centro de investigação, Estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa	Seminário de apresentação dos resultados dos projetos do IDN		Atividade: Realização do Seminário em Dez		
			Atividade executada e prazo cumprido	✓	Seminário de apresentação dos resultados dos projetos do IDN
	OP4 - (PA) Organizar ações de reflexão, debate e divulgação dos projetos de investigação	Seminários/Conferências Internacionais e nacionais	Atividade: Seminário "Europa e a Arquitetura de paz e Segurança Africana" substituído por "Parceria UE-África para a Paz e Segurança (até Dez)		
			atividade executada e prazo cumprido	✓	Seminário "Parceria UE-África para a Paz e Segurança -o contributo português (15 Dez)
			Atividade: Seminário "Ciberespaço: necessidade de uma estratégia nacional de informação" (até Dez)		
			atividade executada e prazo cumprido	✓	Seminário: Ciberespaço e Estratégia Nacional de Informação", 21 Set (Diretiva 31/2011)
			Atividade: Seminário "Kosovo: a Segurança e o Estado de Direito"		
			Atividade executada e prazo cumprido	✓	Seminário"Kosovo: a Segurança e o Estado de Direito"11MAI(DIRETIVA 23/2011)
			Atividade: Conferência internacional: "Perceções Estratégicas sobre o Ciberespaço: a cooperação internacional e a segurança nacional", 17 Out (Diretiva 46/2011)		
			Atividade adicional não prevista no PA	✓	Percepções Estratégicas sobre o Ciberespaço: a cooperação internacional e a segurança nacional", 17 Out (Diretiva 46/2011)
			Atividade: Conferência: "Parcerias na Cibersegurança",		
			Atividade adicional não prevista no PA	✓	Conferência: "Parcerias na Cibersegurança", 14 Dez (Diretiva 48/2011)
			Atividade: Conferência "Prevenção e Resolução de Conflitos em África" (parceria Centro de Estudos Africanos ISCTE) (até Dez)		
			atividade executada e prazo cumprido	✓	"Prevenção e Resolução de Conflitos em África", 10 e 11 Out (Diretiva 33/2011

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE3 - (PA) Consolidar-se como plataforma de encontro entre as Instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil(cont.)	OP1 - (PA) Estudar em articulação com o Ministério da Educação e outros organismos e instituições, ações de formação e sensibilização no plano da educação para a cidadania junto da comunidade educativa	Atividade: Elaborar projeto de Módulo de Segurança e Defesa no âmbito da Educação para a Cidadania para o ensino secundário (até Maio)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Projeto elaborado
		Certificação do IDN como Centro de formação de professores do ensino básico e secundário		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Certificação do IDN no Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua; 5 Assessores Creditados pelo CCPFC para a formação de professores do ensino básico e secundário
		Certificação de assessores do IDN como formadores de Professores(até JUL)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	5 Assessores Creditados pelo CCPFC para a formação de professores do ensino básico e secundário
		Curso de formação de formadores na área da segurança e defesa para professores do ensino básico e secundário (até Out)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Ministrados dois cursos de formação de" cidadania e segurança"
	OP2 - (PA) 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	Atividade: Organização de reuniões periódicas com a AACDN e DECIDE, 2 reuniões (até Dez)		
		Atividade executada e prazo cumprido + 4 reuniões	✓	Realizadas 2 reuniões com AACDN e 3 reunião com DECIDE, entre Setembro e Novembro de 2011 sobre os Cadetes do Mar
		Atividade: Realização de um curso de atualização de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional (até final do 1º semestre)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	CAACDN - I Curso atualização de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional, 14-24 Fev (Diretiva 5/2011)
	OP3 - (PA) Divulgar as publicações do IDN ao público em geral como reflexo das diversas atividades desenvolvidas	Atividade: Publicação - Nação e Defesa (Nºs 128, 129 e 130); Atena (nº 26); IDN Cadernos (4 números, 2 /semestre); IDN Brief 5 publicações		
		Atividade executada e prazo cumprido + 1 nº da Atena	✓	Nação e Defesa (Nºs 128 – em 24 Maio, 129-9 Nov e 130-20 Dez); Atena (nº 26 e 27 em Dez); IDN Cadernos (4 números, 2 /semestre-Nº 3, 10 Maio, Nº 4, 2Jun, Nº 5, 14 Nov e Nº 6, 20 Dez); IDN Brief (publicados 5 até Dez)

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE3 - Consolidar-se como plataforma de encontro entre as Instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil(cont.)	OP4 - (PA) Aperfeiçoar os mecanismos de divulgação externa do IDN e das suas atividades, nomeadamente através do seu sítio e das novas redes sociais existentes na Internet	**Atividade: Gestão do Fundo Documental: aquisição de monografias e renovação de PP (até 30 Novembro); renovação da subscrição CIAO (até 31 Jul)**		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Renovação da subscrição CIAO, Informação 42/2011, 9 Jun Aquisição de monografias, Informação 81/2011, 21 Nov Renovação das assinaturas de publicações periódicas, Informação 62/2011, 22 Set
		Atividade: Carregamento do Repositório do IDN, anos 2006-1992 Nação e Defesa (até Dez)		
		Atividade executada e prazo cumprido + 1 Carregamento adicional	✓	Carregamento de 499 registos (artigos Nação e Defesa, anos 2006-1992) Carregamento de 5 registos (IDN Cadernos)
		Atividade: Funcionamento do sistema integrado de gestão bibliográfica Horizon		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Foi assegurado o pleno funcionamento do sistema integrado de gestão biblioteconómica Horizon
		Atividade: GT Projeto de Avaliação e Normalização dos Descritores (GTAND)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Concluída a Fase D do Projeto de Avaliação e Normalização dos Descritores, referente à integração total dos termos de indexação utilizados na Biblioteca de Ciências Militares Aeronáuticas
		Atividade: Preparação do Catálogo Bibliográfico Partilhado (SIBMDN): Reformulação do Despacho e apresentação à Direção; apresentação do Projeto a comunidade de Bibliotecas do MDN; análise das condições existentes nas Bibliotecas participantes e levantamento dos procedimentos necessários para a migração dos dados; reuniões periódicas com a coordenadora da Biblioteca SG-MDN		
		Atividade executada e prazo cumprido,	✓	O projeto de Despacho para o cumprimento da Atividade foi reformulado e entregue à Direção; no entanto não teve seguimento por parte da SG/MDN.
		Atividade: Fornecer conteúdos científicos relevantes nas áreas da segurança, defesa, relações internacionais, estratégia e ciência política - assinatura de bases de dados a custos partilhados (dependente de disponibilidade orçamental)		
		Atividade partilhada com outros organismos, inviabilizada por falta de verba	X	Não foi possível reunir as condições para a concretização da atividade devido aos constrangimentos orçamentais por parte dos parceiros das outras bibliotecas.

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE3 - Consolidar-se como plataforma de encontro entre as Instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil (cont.)	OP4 - (PA) Aperfeiçoar os mecanismos de divulgação externa do IDN e das suas atividades, nomeadamente através do seu sítio e das novas redes sociais existentes na Internet(cont.)	Atividade: Reformulação da imagem do site do IDN (bilingue)		
		Indisponibilidade orçamental	X	Não foi possível reunir as condições para a concretização da atividade devido aos constrangimentos orçamentais; optou-se pela utilização bilingue de outros instrumentos de divulgação do IDN (flyer; briefing em inglês).
		Atividade: Atualização permanente dos conteúdos do site do IDN e na parte atribuída ao Instituto do site do MDN		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Os conteúdos foram atualizados diariamente
	OP5 - (PA) Criar e propor superiormente a atribuição de um prémio anual do Instituto da Defesa Nacional no âmbito dos estudos de segurança e defesa	Atividade: Avaliação de propostas de estudo e determinação do Prémio IDN 2010 (entrega do prémio na Sessão de Encerramento do CDN2010/2011, Diretiva 19/2011)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Entrega na Sessão de Encerramento do CDN 2010/2011, 10 Mai
	OP6 - (PA) Estudar modalidades para auscultação sistemática da opinião pública sobre assuntos de segurança e defesa	Atividade: Abertura do Concurso para atribuição do Prémio IDN 2011		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Abertura a 15 de Fevereiro
		Atividade: Continuidade ao estudo e planeamento (submeter a aprovação da Direção até final de 2011)		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Normalização dos Questionários aplicados
	OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa	Atividade: Ciclo internacional de Conferências de" Visões Globais para a Defesa III" (4 conferências)		
		Atividade executada e prazo cumprido + 4 conferências	✓	"Política Externa e de Segurança e Defesa da República Popular da China", 13 Abr (Diretiva 17/11) "Política de Defesa de Espanha", 3 Mai (Diretiva 18/2011) " o caso da Argélia", 18 Mai (Diretiva 21/2011) "A Política de Defesa de Angola", 29 Jun (Diretiva 28/2011) "A Política de Defesa de Israel, 25 Out (Diretiva 34/2011) "Política de Defesa da Turquia, 15 Nov (Diretiva 13/2011) "A Política de Segurança e Defesa da Federação da Rússia", 24 Nov (Diretiva 39/2011) "A parceria Japão-União Europeia e os desafios de Segurança na ásia"17Maio(Diretiva 22/2011)

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META	OB. EXECUTADOS	
OE3 - Consolidar-se como plataforma de encontro entre as Instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil (Cont.)	OP7 - (PA) Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa(cont.)	**Atividade: Ciclo de Colóquios dos "Pilares da Estratégia Nacional"**		
		Atividade executada e prazo cumprido + 1 conferência	✓	"Pandemias, Riscos NBQR (Nucleares, Biológicos, Químicos e Radiológicos) e Catástrofes: a Segurança Sanitária" - 18 Jan (Diretiva 1/2011) "Ordenamento do Território e Ambiente: importância no quadro da Defesa Nacional", 1 Fev (Diretiva 3/2011) "Defesa Nacional e Informação e Informação pública", 11 Abr (Diretiva 16/2011) "Portugal no Mundo", 4 Mai (Diretiva 20) "Plataformas de Eficiência Colectiva, Transportes e Comunicações", 22 Nov (Diretiva 44/2011)
		Atividade: Conferências do Castelo (Porto) (5 conferências)		
		Realizadas 4 conferências, não foi possível realizar a 5ª por impedimento do conferencista	✓	"Segurança Humana e Defesa Nacional", 19 Jan "Contribuir para a Paz no Mundo: Portugal e as Missões de Paz, 16 Fev "Economia de Defesa: tecnologia com inovação", 16 Mar "As transições políticas no Norte de África e Médio Oriente"(21Nov)
		Atividade: seminário Parceria IDN/IPRI		
		Atividade adicional não prevista no PA	✓	Seminário Nacional: "A Política Externa dos Estados Unidos no século XXI", 25 Nov (Diretiva 45/2011)
		Atividade: Seminário Internacional "A evolução do Sistema Internacional" Parceria IDN/IPRI		
		Atividade adicional não prevista no PA	✓	Seminário Internacional "A evolução do Sistema Internacional",6JUN

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE3 - Consolidar-se como plataforma de encontro entre as Instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil (Cont.)	OP7 - (PA) Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa(cont.)	**Atividade: Seminário Internacional "O impacto da crise financeira na defesa da Europa**		
		Atividade adicional não prevista no PA	✓	Seminário Internacional "O impacto da crise financeira na defesa da Europa. Novas iniciativas cooperativas –Pooling &Sharing: desafios e oportunidades para Portugal. Do Concetual à prática-Presente e Futuro."(23Nov)
		Atividade: Seminário "O Mar e o interesse Nacional"		
		Atividade executada e prazo cumprido	✓	Seminário "O Mar e o interesse Nacional (30Nov)
		Atividade: Conferência internacional" O Islão Politico"		
		Atividade adicional não prevista no PA	✓	Conferência internacional" O Islão Politico" (20Maio)
		Atividade: Conferência internacional" New Challenges and opportunities in the Artic: implications for International Security"		
		Atividade adicional não prevista no PA	✓	Conferência internacional" New Challenges and opportunities in the Artic: implications for International Security",(10Março)
OP (Novo) - (PA) Assegurar que a percentagem da qualidade dos serviços prestados seja igual ou superior a 70%		**Atividade: Fomentar a satisfação dos clientes face a capacidade e qualidade dos serviços prestados pelo IDN e a aptidão para implementação de melhorias dessa prestação (aferição nos questionários de satisfação)**		
		Percentagem aferida através dos questionários de satisfação	✓	Aplicação e tratamento de questionários

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE4 - (PA) Incrementar ações de cooperação nacional e internacional	OP1 (PA) 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	Atividade: Assinatura de novos protocolos com estabelecimentos do ensino superior (2 até Dez)		
		Atividade executada Foram outorgados mais 5 protocolos além dos planeados	✓	1º: Protocolo UAV, Aveiro, 15 Fev 2º: Protocolo FEUC, 14 Nov 3º: Protocolo UA, 5 Set 4º: Protocolo UFP, 3 Jun 5º Protocolo Escola Superior de Guerra da Colômbia, 21 Out 6º Protocolo, Centro de Altos Estudos Nacionais do Uruguai, 21 Out 7º Protocolo Centro de Superiores Estudios de la defensa nacional CESEDEN 24 fev
	OP2 - (PA) Reforçar o intercâmbio institucional com organismos nacionais e internacionais no âmbito da segurança e defesa	Atividade: 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		
		Atividade executada	✓	Cemres-projeto de investigação conjunto concluído 5+5 defesa- Participação em reuniões do comité pedagógico e do comité académico Participação na reunião anual dos diretores dos colégios de Defesa Ibero- americanos
		Atividade: Reforçar os laços de cooperação com a Eurodefense (2 reuniões, 1 mesa redonda)		
		Atividade executada	✓	Realizadas 5 Reuniões com a Euro defense (21 jul,28set,20nov,5dez,15dez) 1Reunião do Conselho Geral da Eurodefense organização de um seminário
		Atividade: Preparação de estágios de alunos do ensino superior e selecção de estagiários de acordo com o procedimento aprovado (início dos estágios até ao final de Jan)		
		Atividade executada	✓	4 estagiários (2 a partir de Jan e 2 a partir de Set)
	OP3 - (PA) Criar sinergias com entidades nacionais ou internacionais no âmbito da investigação, através do desenvolvimento de projetos comuns	Atividade: Módulo do X Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos (organização de 1 módulo do X Curso, entre 24 e 25 de Fevereiro)IDN /CESEDEN		
		Atividade executada	✓	Módulo organizado do X Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos, 24-25 Fev (Diretiva 2/2011)
		Atividade: 4ª Conferência Internacional sobre o Mediterrâneo (CASD)		
		Não foi realizada pelo centro de estudos para defesa de Itália(CASD)		
		Atividade: Visitas de institutos congéneres ao IDN (concretização de 1 visita)		
		Atividade executada + 2 visita do que planeado	✓	Visita de 1 delegação do Instituto de Estudos de Defesa Nacional e Segurança da Suécia, 21-26 Mar (Diretiva 11/2011) Visita de 1 delegação da Universidade de Defesa Nacional da Coreia do Sul(28Set) Visita do colégio de Defesa Nato ao IDN(12 a 14 de Dez)

OB. ESTRATÉGICO	OB. OPERACIONAL	OB. PLANEADOS/META		OB. EXECUTADOS
OE4 - (PA) Incrementar ações de cooperação nacional e internacional (cont.)	OP4 - (PA) Organizar e participar em cursos e seminários englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa	**Atividade: XII Conferência de Diretores de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (participação na Conferência entre 26 e 30 Set no Brasil)**		
		Atividade executada	✓	XII Conferência dos Diretores de Colégios de Defesa Ibero-Americanos, Brasil, 17-21 Out
		Atividade: XX Conferência de Comandantes de Colégios de Defesa NATO (participação na Conferência na Polónia)		
		Atividade executada	✓	"Implications of the new strategic concept on higher education", Polónia, 29-31 Mai
		Atividade: *High Level Course/Executive Academic Board*		
		Atividade executada	✓	Reuniões CESD/ EAB 28 e 29 de Setembro;12 e 13 de Dezembro; Reuniões CESD SSR, 25 e 26 Jan; 13 Dez;13 Setembro
		Atividade: Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) (organização conjunta de Curso de Reforma do Sector de Segurança entre 29 e 31 Mar)		
		Atividade executada	✓	Curso de Reforma do Sector de Segurança, Bruxelas, 29-31 Mar
		Atividade: Reunião do Comité Pedagógico do Colégio de Defesa 5+5 (2 reuniões, em Paris, Fev, e em Roma, 2º semestre)		
		Atividade executada	✓	Reunião em Paris, 1-2 Mar Reunião em Roma, 5-6 Set
		Atividade: Colóquios C4 - realização de um Colóquio pelo IDN em Lisboa (24 a 26 Maio)		
		Atividade executada	✓	Colóquio Internacional C4: "Estratégia Comum para Riscos Transnacionais na Área do Mediterrâneo", 24 a 26 Mai (Diretiva 12/2011)
		Atividade: Simpósio "Cairo Dialogues", Cairo, 27-28 Jul		
		Atividade adicional não prevista no PA	✓	Intervenção no simpósio com a Conferência "O Papel das Forças Armadas na Construção da Democracia: o caso português", Cairo, 27-28 Jul
	OP (Novo) - (PA) Concretizar o Plano de Ação de Formação dos trabalhadores da Administração Pública (RCM nº 89/2010, de 17 de Novembro)	**Atividade: Atualizar os conhecimentos no âmbito das competências dos colaboradores de IDN (reforçar o número de horas de formação individual) - Interna**		
		Atividade executada	✓	Sistema de Gestão Documental (mais de 1/3 dos colaboradores(26) frequentaram esta formação no IDN de Lisboa, 28 Fev -1-2 Mar)
		Atividade: Atualizar os conhecimentos no âmbito das competências dos colaboradores de IDN (reforçar o número de horas de formação individual) - Externa		
		Atividade executada	✓	Alguns dos curso frequentados pelos Colaboradores: Gestão Eficaz do Relacionamento Interpessoal(12-14 Abr) Oficina de Preparação de Original em Ambiente Digital (7 Maio) Tabelas Dinâmicas e Seleção em Excel (2007), (5-7 Set) Plano Oficial de contabilidade Pública POCP Avançado (12-16 Set) *Curso Multinacional Crisis Management Course* M3-52 (17-21 Out) A Folha de Cálculo Excel (21-25 Nov)

- **ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NÃO PREVISTAS NO PLANO NO ÂMBITO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS**

Para além das atividades citadas foram desenvolvidas outras não enquadradas diretamente em objetivos, mas que constituem prioridades legais ou de execução permanente. Essas atividades constituem atos de gestão corrente essenciais ao regular funcionamento do IDN nas diversas áreas dos seus núcleos orgânicos. Estas atividades constam de **anexo** ao presente relatório, percorrendo as seguintes áreas: recursos financeiros; recursos humanos; planeamento; biblioteca; linha editorial.

.

➢ **NÍVEIS DE EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES**

Para efeitos de determinação das percentagens de execução das atividades propostas no Plano de Atividades 2011, para cada objetivo operacional, é contabilizada a atividade num todo e não o número de ações desenvolvidas dentro dessa atividade. Contudo, o número de ações realizadas é considerado para determinação do grau de realização material para efeitos de superação, concretização, não concretização ou concretização parcial.

Assim, se analisarmos os níveis de execução das atividades planeadas e executadas no âmbito dos objetivos operacionais determinados no Plano de Atividades 2011, em cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos, constatamos o seguinte:

■ Objetivo estratégico nº1

CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL

<table>
<tr><td rowspan="8">Área da formação</td><td rowspan="8">Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS-9</td><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS</td><td>11</td></tr>
<tr><td colspan="3">TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS</td><td rowspan="3">13</td></tr>
<tr><td>Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS DE ACORDO COM O PLANO</td><td>Nº DE ATIVIDADES SUPERADAS</td><td>Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS</td></tr>
<tr><td>11</td><td>1</td><td>2</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS</td><td>0</td></tr>
</table>

As atividades previstas no plano de atividades associadas a este objetivo foram todas cumpridas. Duas dessas atividades foram superadas. Uma delas com a realização de mais um curso de "Cidadania e Segurança", e outra com a inserção das discussões dirigidas no programa curricular do Curso de Defesa Nacional de 2010/2011, anteriormente não previstas. Ao número inicial de atividades de formação previstas foram acrescentados mais dois cursos. A 12 de outubro de 2011, teve início no IDN, um curso de Pós-Graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança", em parceria com a Universidade Nova de Lisboa, com a duração de 2 semestres. De 14 a 24 de Fevereiro de 2011, teve lugar o 1º Curso de Atualização de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional.

Objetivo estratégico nº2

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

<table>
<tr><td rowspan="7">Área da investigação</td><td rowspan="7">Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS-4</td><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS</td><td>27</td></tr>
<tr><td colspan="3">TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS</td><td rowspan="3">29</td></tr>
<tr><td>Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS DE ACORDO COM O PLANO</td><td>Nº DE ATIVIDADES SUPERADAS</td><td>Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS</td></tr>
<tr><td>12</td><td>10</td><td>7</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE</td><td>5</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS</td><td>0</td></tr>
</table>

As atividades operacionalizadas pelo OE2 abrangem a área de investigação, com o desenvolvimento de projetos de investigação sobre temas de relevo nos domínios da segurança e da defesa, e com a realização de reuniões de Grupos de Estudos, estreitamente articulados com aqueles projetos, a par da promoção de ações de debate e de divulgação (seminários e conferências nacionais e internacionais).

Foram planeadas 27 atividades, associadas a este objetivo, e realizaram-se 33. Dez dessas atividades foram superadas, e 6 foram parcialmente cumpridas. Não houve atividades não cumpridas.

O cumprimento parcial de atividades prende-se com o seguinte:

- Duas atividades no âmbito de dois Grupos de Estudos, relacionadas com a não realização do número total de reuniões inicialmente previsto. Sublinha-se, no entanto, que a não realização dessas reuniões constituiu uma opção da direção, visando o reajustamento dos objetivos dos aludidos Grupos de Estudos. É importante assinalar, sobretudo, que no âmbito da atividade dos Grupos de Estudos foi realizado um total de 45 reuniões, quando o Plano de Atividades estabelecia o número total de 26 reuniões para os onze Grupos de Estudos.
- Quatro atividades relacionadas com a não apresentação de relatórios finais dos projetos de investigação. Os responsáveis apresentaram apenas relatórios intercalares e, por acordo com a direção, o prazo para apresentação dos relatórios finais foi prolongado.

  A ausência temporária, por razões profissionais (exercício de funções de deputada à Assembleia da República, num caso; e exercício de funções no Gabinete de Sua Excelência o Primeiro Ministro, noutro caso), de duas investigadoras responsáveis pelos projetos 3 e 5 do mapa de atividades do IDN, determinou a prorrogação do prazo de entrega dos relatórios finais dos projetos a seu cargo para 2012.

Por outro lado, foram desenvolvidos adicionalmente dois projetos de investigação inicialmente não previsto no Plano de Atividades de 2011, posteriormente inseridos neste objetivo, e referidos no mapa de atividades deste relatório.

No que concerne às atividades de debate e divulgação dos projetos de investigação, foram planeadas 7 conferências/seminários, tendo os mesmos sido realizados durante o ano de 2011.

- **0bjetivo estratégico nº3**

CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL

<table>
<tr><td rowspan="7">Área sensibilização e divulgação</td><td rowspan="7">Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS-8</td><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS</td><td>19</td></tr>
<tr><td colspan="3">TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS</td><td rowspan="3">24</td></tr>
<tr><td>Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS DE ACORDO COM O PLANO</td><td>Nº DE ATIVIDADES SUPERADAS</td><td>Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS</td></tr>
<tr><td>14</td><td>5</td><td>5</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE</td><td>0</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS</td><td>2</td></tr>
</table>

As atividades previstas no plano de atividades associadas a este objetivo foram todas cumpridas, com exceção de duas atividades. Estas últimas não foram realizadas em razão de constrangimentos orçamentais alheios ao IDN. Uma dessas atividades estava dependente da partilha de custos com outros organismos, não tendo sido possível reunir as condições para a sua concretização, por falta de verba.

No âmbito objetivo OP7, inserido no OE3, foram realizados 4 seminários internacionais e 3 conferências internacionais não previstas no Plano de Atividades.

As conferências realizadas no contexto do Ciclo de "Visões Globais para a Defesa" e do Ciclo sobre "Pilares da Estratégia Nacional", registaram um número superior ao planeado (mais três conferências no âmbito do primeiro ciclo e mais três conferências no segundo).

Objetivo estratégico nº4

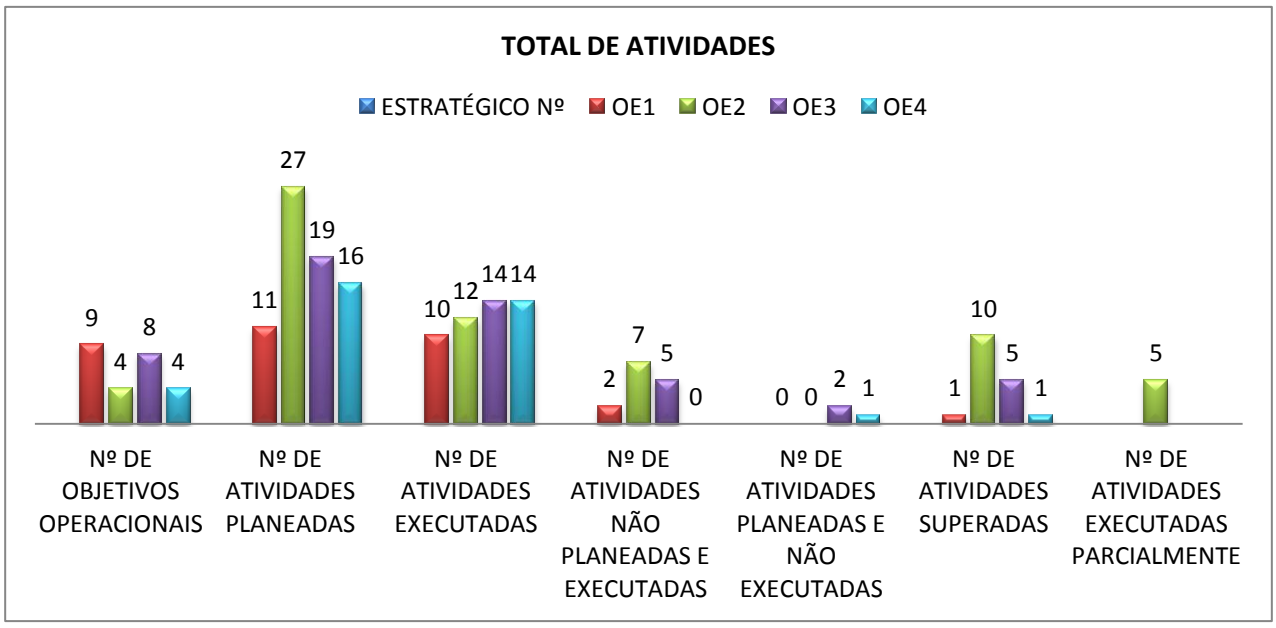
INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

<table>
<tr><td rowspan="6">Área da cooperação internacional</td><td rowspan="6">Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS-4</td><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS</td><td>16</td></tr>
<tr><td colspan="3">TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS</td><td rowspan="3">15</td></tr>
<tr><td>Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS DE ACORDO COM O PLANO</td><td>Nº DE ATIVIDADES SUPERADAS</td><td>Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS</td></tr>
<tr><td>14</td><td>1</td><td>0</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE</td><td>0</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS</td><td>1</td></tr>
</table>

As atividades previstas no plano de atividades associadas a este objetivo estratégico foram todas cumpridas, com exceção de duas, cuja execução estava dependente da decisão de terceiros (organismos internacionais).

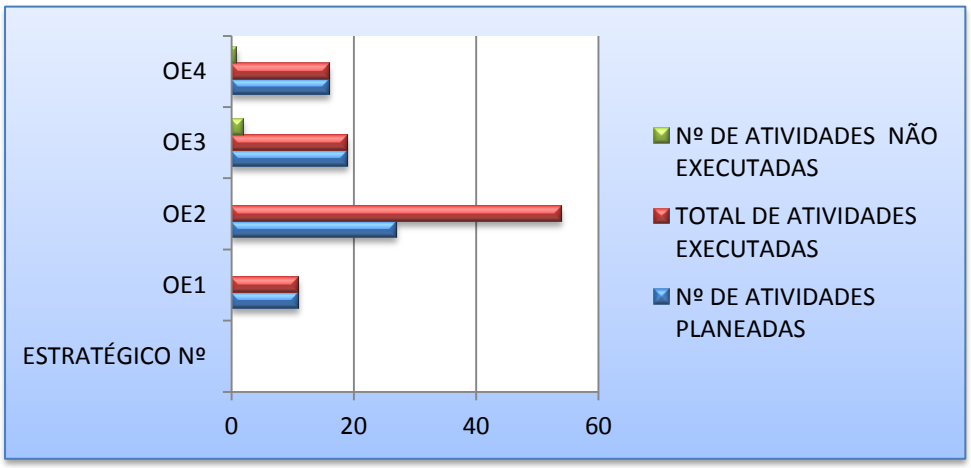
Foram outorgados mais quatro protocolos do que os planeados. Concretizou-se mais uma visita de um Instituto congénere do que planeado.

Face ao exposto, é possível aferir globalmente o grau de execução das atividades planeadas no âmbito do Plano de Atividades aprovado, bem como as não planeadas mas inseridas no contexto dos objetivos estratégicos.



Constata-se que a percentagem de realização de atividades no âmbito dos objetivos operacionais é de 137%, a percentagem de atividades não planeadas mas executadas ultrapassa os 19%, e as planeadas e não realizadas ou parcialmente realizadas é de 5%, conforme se detalha no seguinte gráfico.

Total de atividades planeadas /executadas/ não executadas por OE



➢ AFETAÇÃO REAL E PREVISTA DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS

▪ RECURSOS HUMANOS

No final de 2010 o IDN tinha 70 colaboradores ao seu serviço (sem contar com os 6 avençados), tendo sido com base naquele número que foram planeados os recursos humanos para efeitos de execução e implementação dos objetivos traçados no QUAR2011.

A 31 de dezembro de 2011 estavam a desempenhar funções no Instituto, um total de 61 pessoas: 27 contratados por relação jurídica de emprego público, através de relação jurídica por tempo indeterminado; 5 dirigentes em comissão de serviço; 29 militares. O IDN possui ainda 6 colaboradores em prestação de serviços por contrato de avença.

No que concerne a pessoal de outros órgãos ou serviços a exercer funções no IDN, a sua distribuição é a seguinte:

Mobilidade geral (interna)	3 Civis (1 técnico superior, 1 assistente técnico, 1 assistente operacional)
Prestação de serviços (avença)	6 Civis
Diligência	29 Militares: - 1 Militar adjunto da direção na Delegação Regional Porto; - 9 Militares como assessores de estudos da direção; - 19 Militares [não se encontram militares em regime de contrato (RC)].

O ano a que se reporta o presente Relatório de Atividades foi marcado pela grande mobilidade de recursos humanos, a nível de entradas e saídas de pessoal, movimentação essa que se traduziu em 24 saídas e 12 entradas, com maior incidência no pessoal militar. Não obstante a movimentação significativa de pessoal, que provocou oscilações negativas do número de colaboradores, o ano de 2011 teve implícito um aumento significativo das atividades então planeadas, cuja implementação se veio a verificar.

Durante o ano de 2011, no que respeita a entradas e saídas de pessoal, ocorreram as seguintes situações:

	Nº de colaboradores	Mobilidade interna	Diligência (militares)	Prestação de serviços
Entradas	16	3	12	1
Saídas (*)	25	2	22	1

* Em mobilidade interna para diferente órgão ou serviço (1 assistente técnico);1 por fim do período de mobilidade interna - regresso à situação jurídico-funcional (1 assistente operacional);1 por cessação do contrato de prestação de serviços (1 avença);22 por fim de diligência, de pessoal militar no IDN (8 por regresso ao ramo, 2 1 por fim da efetividade de serviço, 11 por passagem à situação de reserva, 1 por passar disponibilidade);

Quantificando os efetivos dos quadros de pessoal em 2010 e 2011, obtém-se a seguinte variação:

IDN	QUANTITATIVOS(*)
Efetivos em dezembro de 2010	76
Efetivos em dezembro de 2011	67
Variação em % dezembro 2010/dezembro 2011	**-11,84 %**
*Inclui os avençados	

.

- **SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)**

No ano de 2010 foi aplicado o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), nos termos da lei, aos três subsistemas: serviços (SIADAP 1), dirigentes (SIADAP 2) e restantes funcionários (SIADAP 3). No âmbito do SIADAP 2 e 3 foram determinados objetivos para 65 trabalhadores, sendo 2 destes dirigentes.

Neste mesmo ano, com a saída e entrada de pessoal, o SIADAP 2 foi aplicado a dois dirigentes (diretora de serviços e chefe de divisão), e a 3 coordenadores técnicos. O SIADAP 3 a 61 trabalhadores.

- As quotas para atribuição de *Desempenho Relevante* foram definidas nos termos do disposto na Lei nº 66-B/2007, de 28 de Fevereiro. Foi atribuída uma menção qualitativa da Desempenho Excelente.

SIADAP 2																	
Cargos	**Total dirigentes**	**Excelente**		**%**	**Relevante**		**%**	**Adequado**		**%**	**Inadequado**		**%**	**Não avaliados**		**%**
Dirigente intermédio Grau I	**1**			0%	1		100%			0%			0%			0%
Dirigente intermédio Grau II b)	**1**			0%			0%	1		100%			0%			0%
Outro (a)	**3**			0%	1		33%	2		67%			0%			0%
Total	**5**	**0**		0%	**2**		40%	**3**		60%	**0**		0%	**0**		0%

SIADAP 3																				
Carreira	**Total trabalhadores**	**Excelente**			**%**	**Relevante**			**%**	**Adequado**			**%**	**Inadequado**			**%**	**Não avaliados**	**%**
Técnico Superior	**8**	1	A		13%	2	A	d)e)	25%	5	A		63%		A		0%		0%
			P				P				P				P				
Assistente Técnico	**8**		A		0%	2	A		25%	6	A		75%		A		0%		0%
			P				P				P				P				
Assistente Operacional	**9**		A		0%	4	A		44%	4	A	f)	44%		A		0%	1	11%
			P				P				P				P				
Outra (c)	**36**		A			4	A		11%	20	A		56%		A		0%	12	33%
			P				P				P				P				
Total	**61**	**1**	**A**		2%	**12**	**A**		20%	**35**	**A**		57%	**0**	**A**		0%	**13**	21%
			P				**P**				**P**				**P**				

Para o ano de 2011 foram definidos objetivos a 29 trabalhadores civis, dos quais 3 pertencem ao quadro dirigente, e a 39 militares abrangidos pelo sistema de avaliação do desempenho "SIADAP".

- **GESTÃO E FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

No que respeita à política de gestão de recursos humanos, as grandes prioridades centraram-se, face à muita elevada taxa de saídas, em colmatar, em parte, essas faltas, com o recrutamento de pessoal civil através da mobilidade interna geral, ou de militares, com competências para desempenhar funções nas áreas de maior carência de pessoal, sem recorrer ao recrutamento externo.

A principal vulnerabilidade do IDN, em matéria de recursos humanos, reside no insuficiente número de investigadores. A impossibilidade, atual, de celebrar contratos ao abrigo da carreira de investigadores, conjugada com a agravante dos investigadores avençados só prestarem serviço em tempo parcial, torna esta questão particularmente sensível. A elevada mobilidade dos colaboradores militares que desempenham funções de assessores, acentua esta insuficiência.

Em matéria de formação, o IDN promoveu a frequência de cursos pelos seus colaboradores. Na análise sucinta do Balanço Social será apresentada, em números, a totalidade de cursos e ações de formação frequentadas pelos colaboradores do IDN. Para efeitos do QUAR foram consideradas as ações com certificação e/ou com duração superior a 2 horas.

- **RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS**

No ano de 2011, o IDN contou com uma dotação inicial global de **1.821.980 euros**, sendo **1.759.606 euros** respeitante ao orçamento de funcionamento e **62.374 euros** ao orçamento de receita.

A Circular nº 1360, de 9 de Agosto de 2009, da Direção-Geral do Orçamento, para a elaboração do projeto de orçamento para 2011, previa a cativação de 2,5% do montante total da despesa a orçamentar.

Posteriormente, a Lei nº 55-A/2010 de 31 de Dezembro (Orçamento de Estado para 2011), veio determinar cativações adicionais.

Assim, relativamente à dotação inicial aprovada, verificou-se um orçamento global disponível de **1.690.754** euros. A diferença de 131.226 euros (reserva legal e cativos) corresponde a um **decréscimo de 7%** do orçamento inicial.

Salienta-se que no decorrer de 2011, por determinação superior, o IDN foi sujeito a um cativo interno adicional no valor de 20.740 euros.

Seguidamente apresenta-se um quadro resumo do tipo orçamento com indicação do valor inicial, do valor disponível, e do valor executado.

Tipo de Orçamento	Orçamento Inicial	Orçamento Disponível	Orçamento Executado	Taxa % de execução
Funcionamento	1.759.606	1.632.783	1.349.467	83%
Receita	62.374	57.971	49.234	85%
Global	1.821.980	1.690.754	1.398.701	83%

Se aferirmos a taxa de execução do OE em 2011 com a taxa de execução do OE em 2010 verificamos ter existido, no ano a que se reporta este relatório, uma taxa de execução inferior em cerca de 3%.

TIPO DE ORÇAMENTO	ORÇAMENTO EXECUTADO 2010	TAXA % DE EXECUÇÃO EM 2010	ORÇAMENTO EXECUTADO EM 2011	TAXA % DE EXECUÇÃO EM 2011
Funcionamento	1.468.040	86%	1.349.467	83%
Receita	50.564	75%	49.234	85%
Global	1.518.604	85%	1.398.701	83%

Por solicitação da SG/MDN, procedeu-se à descativação dos valores de 126.823 euros e de 20.740 euros do cativo interno, verba do orçamento de funcionamento do IDN, que ficou disponível à ordem daquela SG para fazer face a despesas de pessoal do Ministério.

Os encargos resultantes das ações executadas, constantes do Relatório de Atividades 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 atividade/programa já referidas neste Relatório de Atividades.

Embora o número de atividades desenvolvidas tenha aumentado, houve uma diminuição da despesa, sendo a mesma mais significativa nas despesas de pessoal e nas atividades planeadas, em que se realizou mais, com menos.

Comparando a despesa prevista inicialmente com a efetivamente executada, e as mesmas previsões reportadas ao ano de 2010, constata-se que o IDN, no ano de 2011, diminuiu significativamente as suas despesas, sem que essa situação tenha prejudicado a qualidade e a normalidade das suas atividades.

O quadro que se segue é demonstrativo dos valores executados nos últimos quatro anos.

Síntese do orçamento executado no último quadriénio

Ano	2008	2009	2010	2011
Funcionamento	1.324.340	1.448.218	1.468.040	1.349.467
Receita	69.867	46.472	50.564	49.234
Global		1.494.690	1.518.604	1.398.701

Síntese do orçamento corrigido/disponível no último triénio

Ano	2009	2010	2011
Funcionamento	1.639.834	1.716.386	1.632.783
Receita	60.815	67.001	57.971
Global	1.700.649	1.783.387	1.690.754

O elevado grau de execução do orçamento de funcionamento resulta das atividades desenvolvidas durante o ano de 2011, conforme Relatório de Atividades do IDN. No entanto, foram suportadas mais atividades que não se encontravam previstas.

Quadro comparativo por despesas efetuadas por agrupamento económico no último quadriénio no Orçamento de Funcionamento

Agrupamento Económico	2008	2009	2010	2011
Despesas com Pessoal	887.032,20	941.390	979.193	959.938
Aquisição de Bens e Serviços	466.491,41	492.760,39	444.304	361.508
Aquisição Bens de Capital	58.107,39	48.039,77	32.043	16.459
Transferências Correntes	12.500	12.500	12.500	11.562
Global	1.424.131	1.494.690,16	1.468.040	1.349.467

De acordo com o quadro anterior, é visível uma diminuição considerável no agrupamento Aquisição de Bens e Serviços, atendendo a que o número de atividades, cujas despesas se encontravam abrangidas por aquelas rubricas, teve um aumento considerável, mesmo não estando previstas no Relatório de Atividades, conforme já referido anteriormente.

SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

V-SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social é um instrumento de informação essencial à gestão das organizações, na medida que permite avaliar o seu desempenho social e o desenvolvimento do seu capital humano.

O Balanço Social do IDN relativo ao ano de 2011 foi elaborado nos termos do disposto do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro, diploma que regulamenta a elaboração do Balanço Social na Administração Pública e de acordo com informação disponibilizada pela DGAEP.

É de referir que o tratamento estatístico efetuado abrangeu apenas os trabalhadores em exercício de funções no Instituto da Defesa Nacional, a 31 de dezembro, não tendo sido contemplados os trabalhadores que se encontravam a exercer funções fora do IDN, em mobilidade ou comissão de serviço.

A análise e avaliação dos indicadores desse instrumento de gestão permitem efetuar uma reflexão sobre alguns dados, nomeadamente a percentagem de pessoal civil em regime de contrato por tempo indeterminado ser inferior à dos militares em regime de nomeação, e o facto de a idade média dos colaboradores (48 anos) ser significativamente superior à idade média dos trabalhadores da Administração Pública.

Esse documento, visou ainda, sintetizar a evolução verificada no Instituto da Defesa Nacional (IDN), ao longo do ano, evidenciando um conjunto de indicadores de gestão diretamente relacionados com o funcionamento do organismo, mais concretamente, nas áreas dos recursos humanos e financeiros. Esta informação permite caracterizar socialmente este serviço, avaliar o seu capital humano, aferir os pontos fortes e os mais frágeis da gestão de recursos humanos, corrigir as estratégias delineadas e perspetivar a sua evolução

De forma sintética passamos a analisar a informação reportada a este instituto em matéria de recursos humanos. Os mapas e quadros a seguir identificados refletem a situação do pessoal em efetividade de funções no IDN, reportado a 31.12.2011.

- **EFETIVOS**

  Conforme já referido, em 31 de dezembro de 2011 o Instituto da Defesa Nacional contava com um efetivo global 61 trabalhadores:

  - 5 Dirigentes em Comissão de Serviço no âmbito da LVCR, englobando 2 em cargo superior e 3 em cargo intermédio.
  - 27 Trabalhadores em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado.

- 29 Militares das Forças Armadas (sendo 29 de nomeação definitiva).

Nos últimos três anos o número de efetivos tem vindo a decrescer:

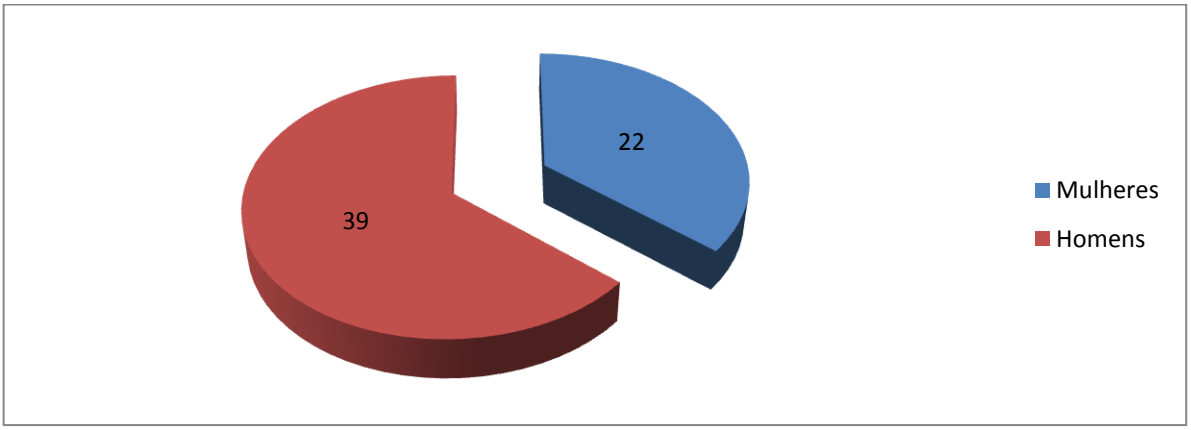
EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS								TAXAS
Anos		Nº Efetivos			Total		Diferença	
	2009	68	(Não inclui prestações de serviço)	6	74			
	2010	70	(Não inclui prestações de serviço)	6	76		2	+2,94%
	2011	61	(Não inclui prestações de serviço)	6	67		-9	-12,86%

A diferença de efetivos deve-se, sobretudo, ao número de saídas de efetivos militares que se encontravam a desempenhar funções no Instituto da Defesa Nacional, nas diversas estruturas orgânicas criadas no âmbito do Decreto Regulamentar nº 22/2009, de 4 de Setembro, pela Portaria nº 1272/2009, de 19 de outubro, e pela Portaria nº 1283/2009, de 19 de outubro.

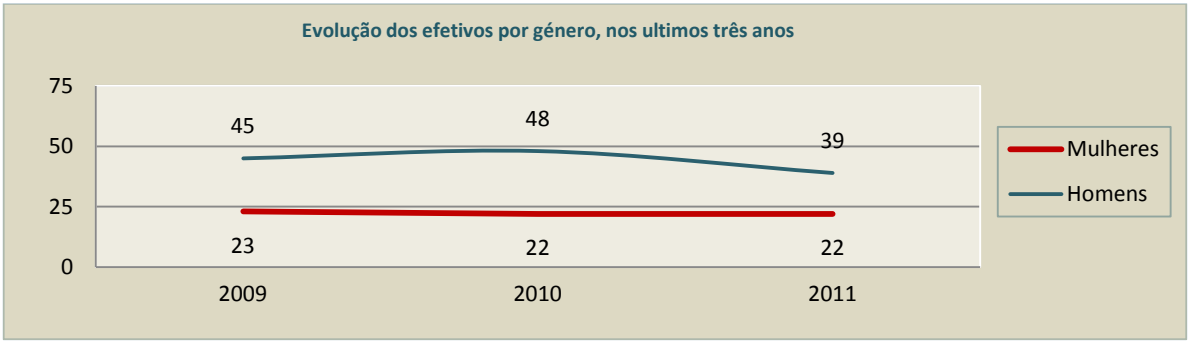
- **GÉNERO**

Do total de trabalhadores do Instituto, 22 são sexo feminino e 39 do sexo masculino, verificando-se que, à semelhança dos anos anteriores, a maioria de trabalhadores pertencem ao sexo masculino.

Distribuição dos efetivos, por género

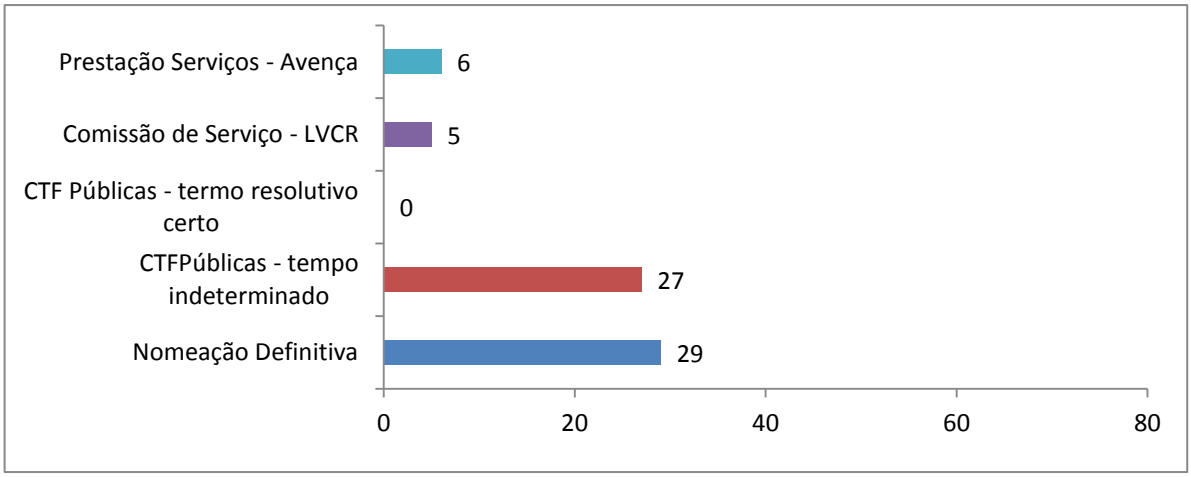


Os trabalhadores nos últimos três anos, segundo o género evoluíram da forma seguinte:



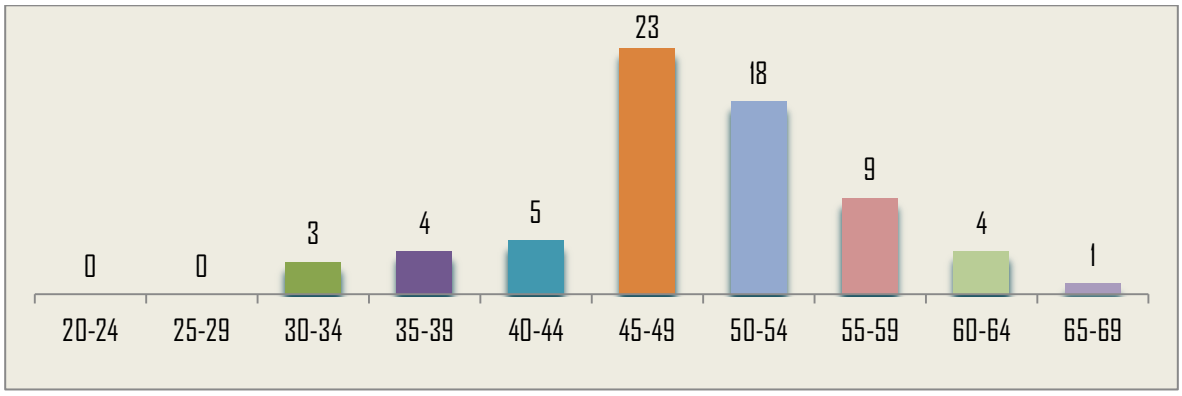
➢ **MODALIDADE DE VINCULAÇÃO**

Relativamente à modalidade de vinculação, o pessoal em regime de nomeação (militares) é superior aos que possuem uma relação jurídica por tempo indeterminado, o que significa que num universo de 67 colaboradores, em que apenas 61 são efetivos, 29 possuem nomeação definitiva, 27 estão numa situação de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 5 em comissão de serviço e 6 possuem um contrato de avença com o Instituto.



➢ **ESTRUTURA ETÁRIA**

Analisando o escalão etário, verifica-se que o maior número de elementos se concentra na faixa etária entre os 45 e os 49 anos. Nas faixas extremas não existem elementos com idade inferior a 30 anos e com mais de 65 anos regista-se apenas um caso.



➢ **ANTIGUIDADE**

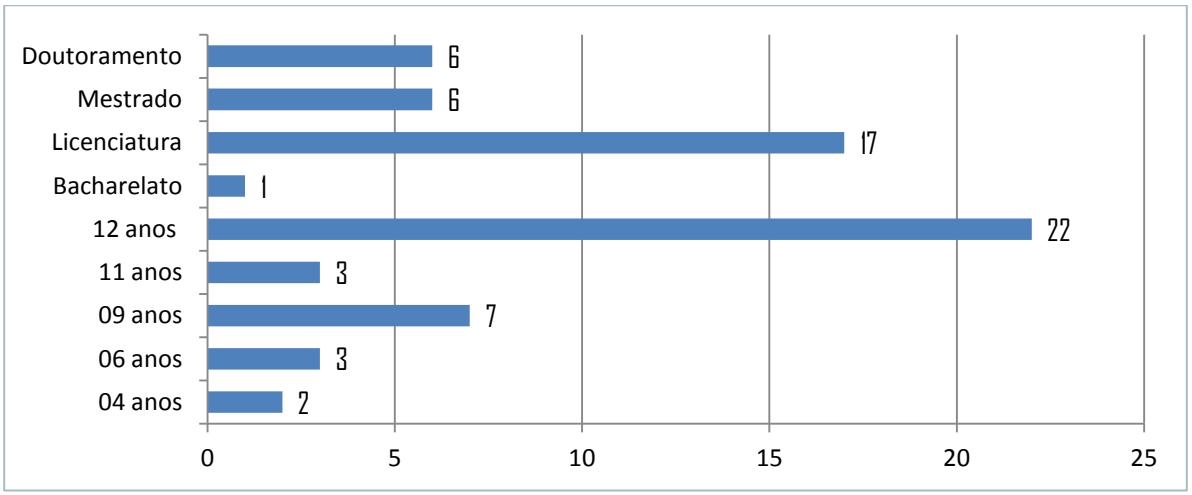
A antiguidade dos trabalhadores do IDN distribui-se pelos intervalos dos 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30-34 anos de serviço, sendo porém o universo mais representativo o do escalão 20-24 com 13 elementos.
Nos escalões extremos há um elemento (até 5 anos) e um (entre os 40 ou mais anos).

Grupo/cargo/carreira	Até 5 anos		5-9		10-14		15-19		20-24		25-29		30-34		35-39		40 ou mais anos		TOTAL
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente superior 1º grau															1				**1**
Dirigente superior 2º grau										1									**1**
Dirigente intermédio de 1º grau								1											**1**
Dirigente intermédio de 2º grau					1			1											**2**
Técnico Superior					2			1		1		1	1			2			**8**
Assistente Técnico						1	1			3		2		1	1	3			**12**
Assistente Operacional	1					1	1	1					1	1		1			**7**
Forças Armadas - Oficial									4		3		4				1		**12**
Forças Armadas - Sargentos							1		4		5		4		1				**15**
Forças Armadas - Praças					1						1								**2**
TOTAL	**1**	**0**	**0**	**0**	**4**	**2**	**3**	**4**	**8**	**5**	**9**	**3**	**10**	**2**	**3**	**6**	**1**	**0**	**61**
	1		**0**		**6**		**7**		**13**		**12**		**12**		**9**		**1**		

O IDN não apresenta efetivos no número de trabalhadores deficientes.

- **ESTRUTURA HABILITACIONAL**

No universo dos efetivos do IDN, é de salientar a elevada taxa de colaboradores com formação superior ou seja, cerca de 44,78%. Contudo, face ao número de sargentos em efetividade no IDN que não possuem licenciatura, associados à categoria dos assistentes técnicos, prevalece com maior peso -47,76%- ao nível de escolaridade do 12º ano.

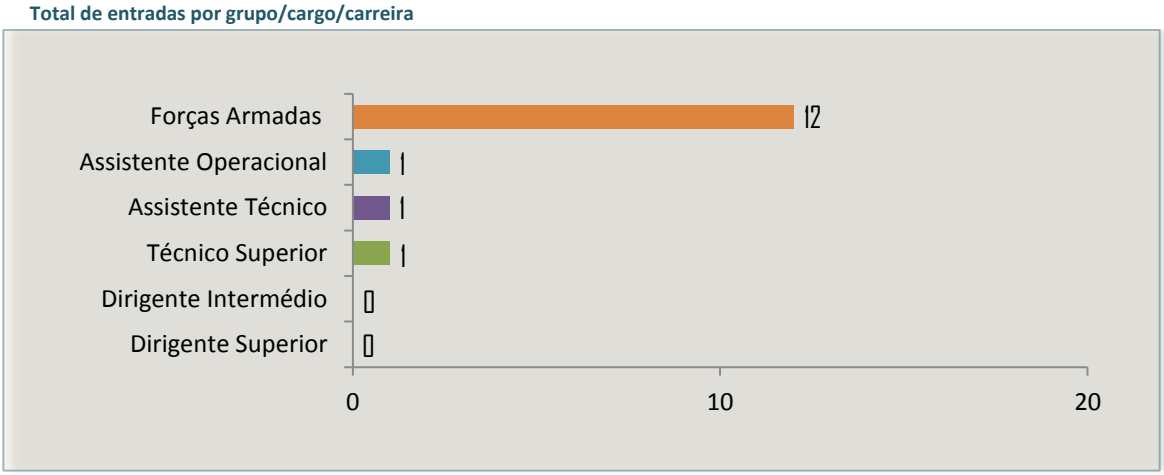


➢ **MOVIMENTO DE ENTRADAS**

No ano de 2011 registaram-se 15 entradas, sendo que vieram desempenhar funções para este Instituto 3 civis, através da mobilidade interna entre serviços e 12 foram militares em situação de diligência, repartidas da seguinte forma:

- Através de mobilidade interna, 1 técnico superior, 1 assistente técnico e 1 assistente operacional vieram desempenhar funções para este Instituto.
- Vieram desempenhar funções, em comissão normal, 12 militares das Forças Armadas;

Ocorreu ainda a celebração de 1 contrato de prestação de serviços por avença. O IDN não procedeu à abertura de procedimento concursal para novos recrutamentos.



O número de entradas foi inferior ao registado no ano anterior, correspondendo uma taxa de 24,59%, enquanto no ano de 2010 foi de 38,57%.

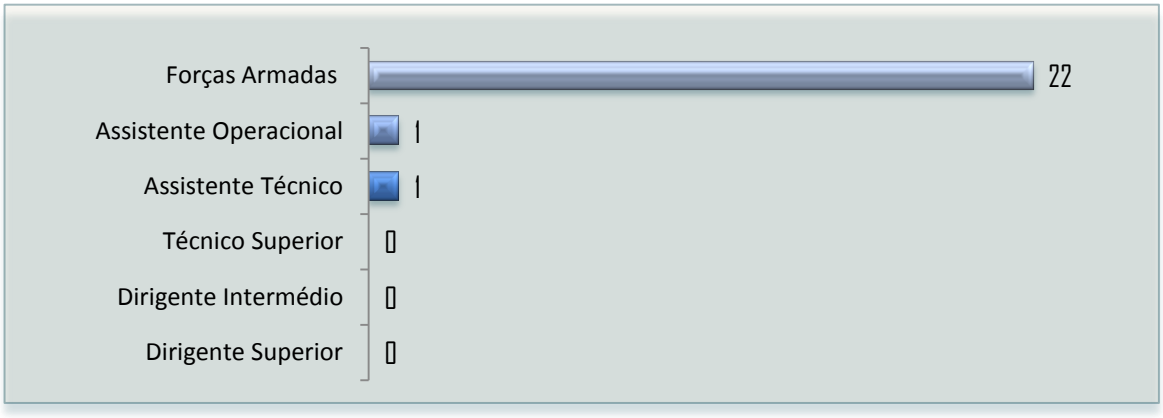
➢ **MOVIMENTOS DE SAÍDAS**

Durante o ano de 2011, saíram do IDN 24 trabalhadores, relacionado com as situações profissionais que a seguir se indicam:

- Início de 1 mobilidade interna noutros serviços (assistente técnico);
- Fim da 1 mobilidade interna, regresso ao serviço de origem (assistente operacional);
- Fim da comissão normal, de 22 militares, que regressaram ao Ramo de origem.

Ocorreu ainda a cessação de 1 contrato de prestação de serviços por avença.

Contagem das saídas de trabalhadores, por grupo/cargo/carreira e género,



O número de saídas foi inferior ao registado no ano anterior, correspondendo uma taxa de 39,34% (no total de 61 trabalhadores), enquanto no ano de 2010 foi de 35,71% (no total de 70 trabalhadores).

- **ALTERAÇÕES DE POSICIONAMENTO REMUNERATÓRIO E PRÉMIOS DE PRODUTIVIDADE**

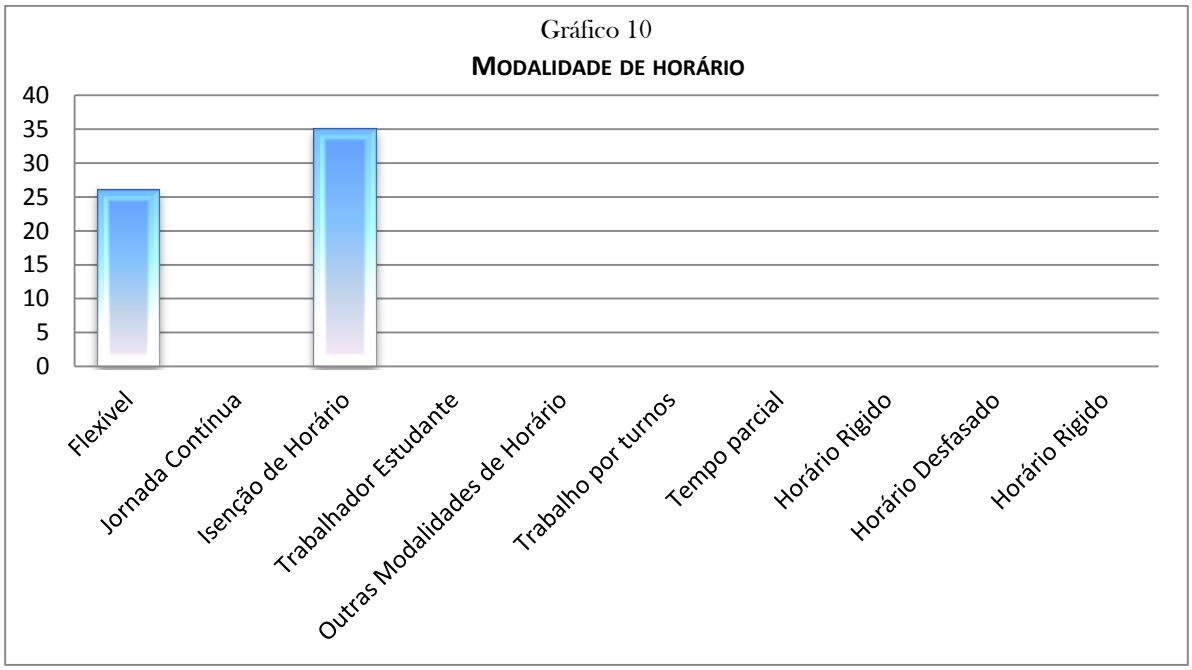
No ano em análise, não se registaram mudanças de posicionamento remuneratório nem houve atribuição de prémios de desempenho.

- **HORÁRIOS DE TRABALHO**

Contagem de trabalhadores por grupo/cargo/carreira e género, segundo a modalidade de horário de trabalho.

Gráfico 10

MODALIDADE DE HORÁRIO



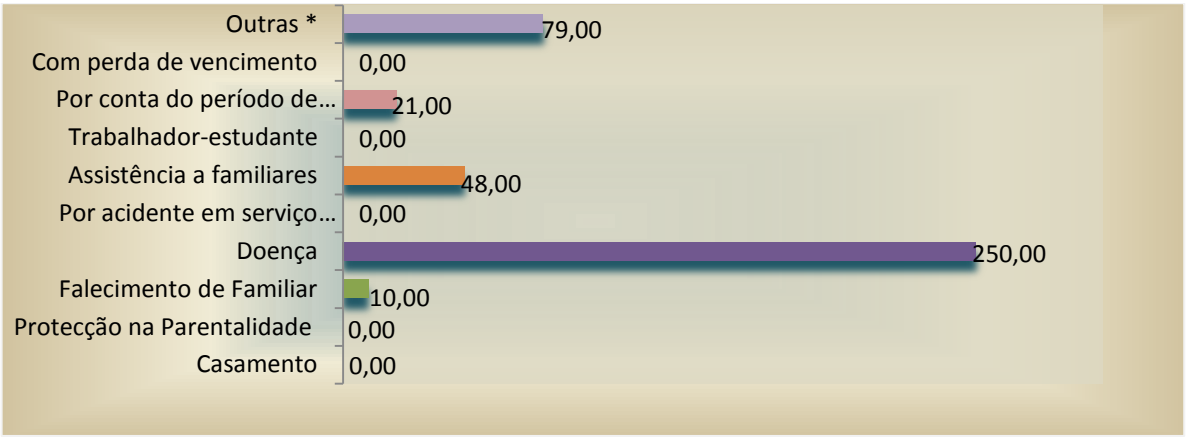
➢ **TRABALHO EXTRAORDINÁRIO**

No IDN, o trabalho extraordinário foi desenvolvido por trabalhadores na categoria de assistente operacional. A prestação deste trabalho ocorreu no exercício das funções de motorista.

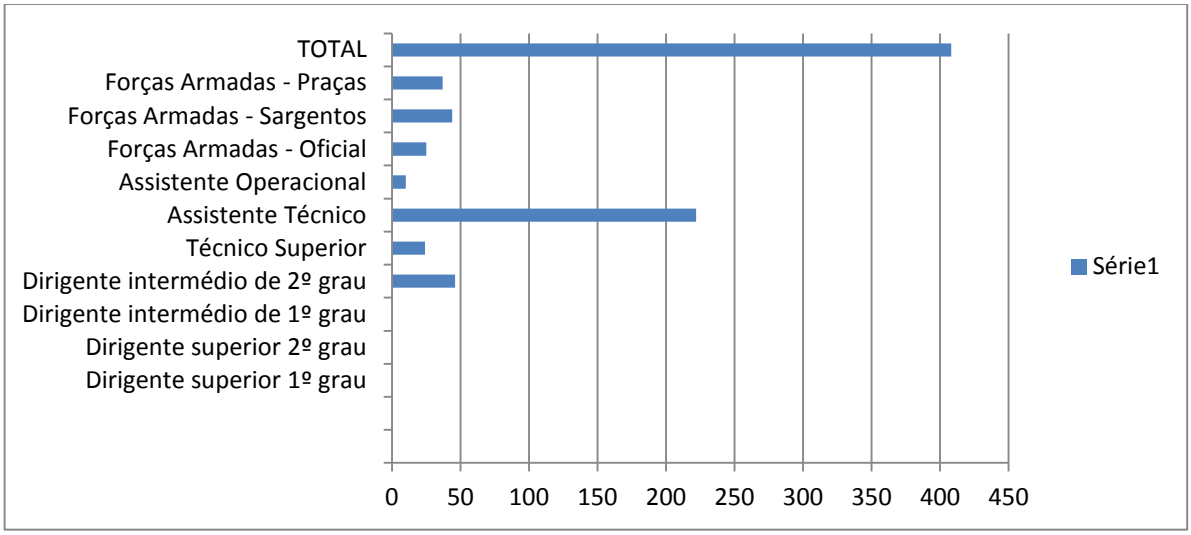
Trabalho extraordinário, noturno e em dias de descanso	Feminino	Masculino	TOTAL
	Nº horas	Nº horas	Nº horas
Horas extraordinárias normais 1ªs horas	0,0	228,0	**228,0**
Horas extraordinárias normais outras horas	0,0	989,0	**989,0**
Horas de trabalho em dias de descanso semanal	0,0	4,5	**4,5**
Horas de trabalho em dias de descanso complementar	0,0	5,0	**5,0**
Horas de trabalho em dias feriados	0,0	0,0	**0,0**
TOTAL	**0,0**	**1226,5**	**1226,5**

➢ **ABSENTISMO**

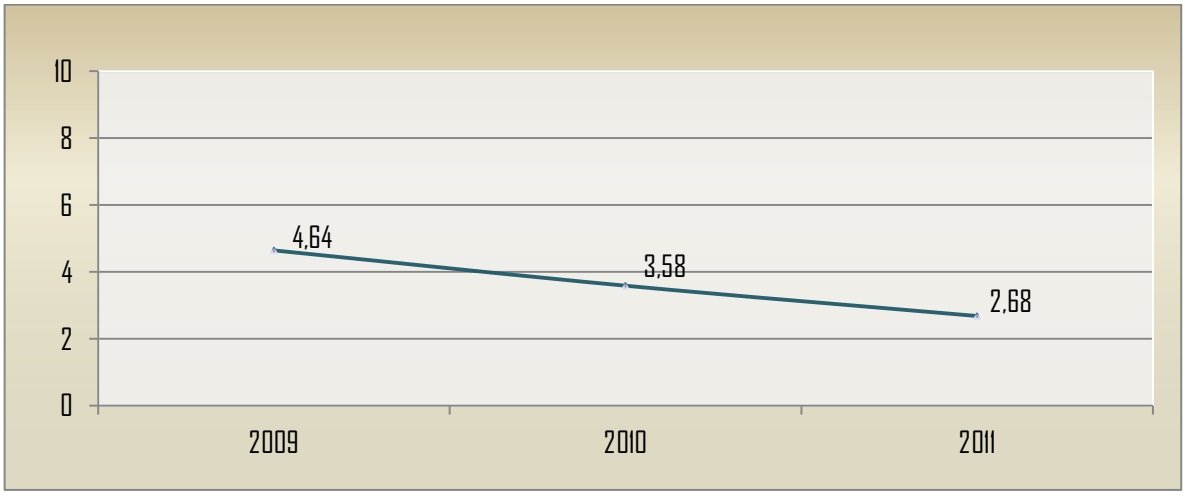
O número total de ausências ao trabalho registado no ano de 2011 foi de 408 dias. Deste total, o número mais significativo relaciona-se com situações de doença, tal como em anos anteriores. As ausências verificam-se mais acentuadamente no sexo feminino, em quase todos os tipos de ausência. Não se verificaram faltas injustificadas, nem em cumprimento de penas disciplinar. O número de dias de ausência diminuiu em relação a 2010, o que se reflete num decréscimo da taxa de absentismo (2,68 em 2011, contra 3,58 em 2010 e 4,64 em 2009).



Absentismo por cargo/carreira/grupo



Evolução do absentismo nos últimos 3 anos.



➢ **GREVE**

No ano de 2011 registaram-se 4 ausências ao serviço por motivo de greve, num total de 28 horas não trabalhadas.

➢ **ATIVIDADE SINDICAL**

Relativamente à atividade sindical, são 3 os trabalhadores sindicalizados que descontam para as associações sindicais, através de débito no vencimento, o que representa uma taxa de sindicalização de 4,41.

➢ **PROCESSO DISCIPLINAR**

No ano de 2011 não foi instaurado nem está a decorrer qualquer processo disciplinar.

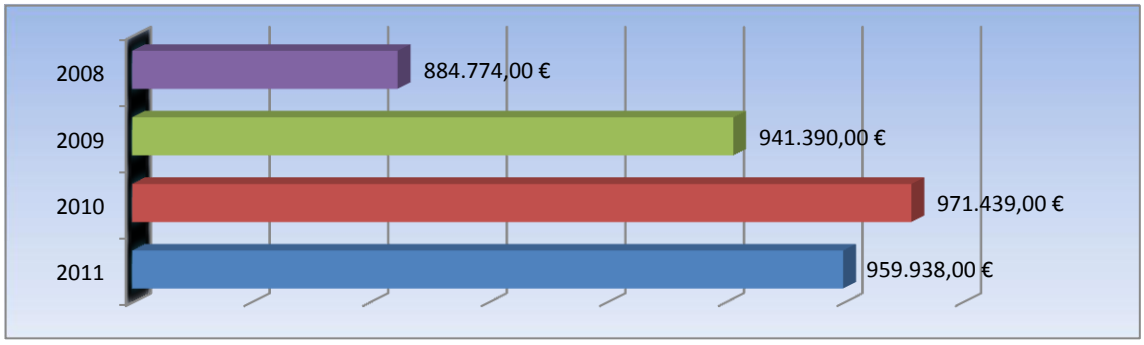
➢ **REMUNERAÇÕES**

Tendo como referência o mês de dezembro e considerando as remunerações mensais ilíquidas (brutas) mais os suplementos, verifica-se que 40,63 % dos trabalhadores estão situados no escalão de remuneração entre "501-1000 €".

Este escalão abrange 13 trabalhadores, 10 dos quais são do sexo feminino e 3 do masculino.

A remuneração mínima auferida no IDN atribuída a trabalhadores do sexo feminino é de 532,08 € enquanto os trabalhadores do sexo masculino é 592,46 €. Esta remuneração é recebida por trabalhadores da carreira de assistente operacional.

A remuneração máxima do sexo feminino é de 3.421,53 €. A remuneração máxima do sexo masculino é de 4.750,72 €, sendo também a remuneração mais alta auferida no serviço, correspondendo ambas às remunerações dos dirigentes superiores de 1º e 2º grau.

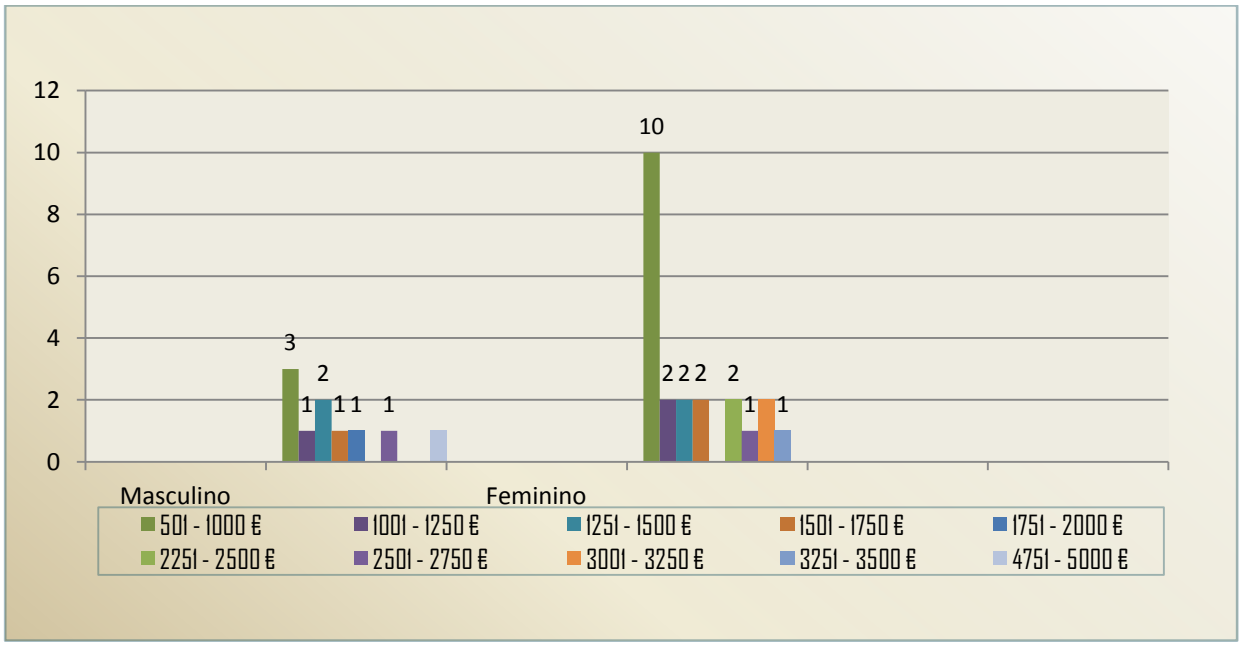


No ano de 2011 os encargos com pessoal totalizaram € 959.938,00, o que representa um decréscimo relativamente a 2010.Os valores totais correspondem aos 32 elementos que auferem remuneração pelo IDN. Os restantes auferem pelos Ramos Militares.

Encargos com Pessoal	**Valor** (euros)
Remuneração Base (*)	643.950,00 €
Suplementos Remuneratórios	57.646,00 €
Prémios de Desempenho	0,00 €
Prestações Sociais	1.198,00 €
Benefícios Sociais	57.077,00 €
Outros Encargos com pessoal	200.067,00 €
TOTAL	959.938,00 €

(*) - Incluí o subsídio de férias e o subsídio de natal

Estrutura remuneratória por Género



- **FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

A formação profissional é um fator estratégico na valorização dos recursos humanos. Dando continuidade a uma política de qualificação dos seus recursos o Instituto da Defesa Nacional investiu na componente interna e externa em 16 ações realizadas, com um total de 856 horas.

Na vertente de formação da interna, a ação " Implementação de novo modelo de Gestão Documental "foi realizada nas instalações do IDN, em Lisboa (Sede) e Porto (Delegação), e ministradas por formador não pertencente ao mapa de pessoal deste Instituto.

As ações de formação da vertente externa realizaram-se, maioritariamente no Instituto Nacional de Administração (INA), com uma representação de cerca de 37,5 %, mas também em outras entidades.

Contagem das ações de formação profissional realizadas durante ano, por tipo de ação, segundo a duração

	Menos de 30 horas	de 30 a 59 horas	de 60 a 119 horas	120 horas ou mais	Total
Internas	35	0	0	0	**35**
Externas	11	3	0	1	**15**
TOTAL	**46**	**3**	**0**	**1**	**50**

	Externa	Interna	Total
Dirigente superior 1º grau	0,00	0,00	**0,00**
Dirigente superior 2º grau	0,00	0,00	**0,00**
Dirigente intermédio de 1º grau	3,00	2,00	**5,00**
Dirigente intermédio de 2º grau	580,00	4,00	**584,00**
Técnico Superior	44,00	16,00	**60,00**
Assistente Técnico	99,00	24,00	**123,00**
Assistente Operacional	18,00	2,00	**20,00**
Forças Armadas - Oficial	0,00	12,00	**12,00**
Forças Armadas - Sargentos	12,00	8,00	**20,00**
Forças Armadas - Praças	0,00	2,00	**2,00**
Outro Pessoal	0,00	30,00	**30,00**
TOTAL	**756,00**	**100,00**	**856,00**

O total de custos com a formação foi de **2.816,00**

Tipo de ação/valor	Valor (euros)
Despesa com ações Internas	1.117,00
Despesa com ações Externas	1.699,00
TOTAL	**2.816,00**

As áreas em que incidiram a formação foram as seguintes:

AÇÕES DE FORMAÇÃO EXTERNAS
Designação do curso
CADAP - Curso de Alta Direção em Administração Pública
Formação Inicial Geral
Gestão Eficaz do Relacionamento Interpessoal
Oficina de Preparação de Original em Ambiente Digital
Plano Oficial de contabilidade Pública POCP Avançado
Curso Multinational Crisis Management Course (M3-52)
Tabelas Dinâmicas e Simulação em Excel (2007)”
A Folha de Cálculo Excel
Geadap (SIADAP 23) - Administração do Sistema - 2ª edição
Teorias da Decisão”
Gestão de Imobilizado em SIG (AA)” e Gestão de Imobilizado em SIG - MM Modulo PS (Compras)”
Implementação de novo Sistema de "Gestão Documental" realizado pelo WEBBUILD.

- **AÇÃO SOCIAL**

Em 2011 o IDN suportou com prestações sociais um encargo de € 58.275,00, mais € 6.280,00 que em 2010.

Tal como em anos anteriores, o valor mais representativo (97,94%) das prestações sociais corresponde ao subsídio de refeição.

Distribuição do valor suportado em prestações sociais

Encargos com prestações sociais	**Valor** (Euros)
Subsidios no ambito da protecçao da parentalidade (matern, patern e adopção)	110,00
Abono de familia	1.088,00
Subsídio de educação especial	0,00
Subsídio mensal vitalicio	0,00
subsídio para assistência de 3ª pessoa	0,00
Subsídio de funeral	0,00
Subsídio por morte	0,00
Acidente de trabalho e doença profissional	0,00
Subsidio de desemprego	0,00
Outras prestações sociais	0,00
TOTAL	**1.198,00**

Encargos com benefícios sociais	**Valor** (Euros)
Subsídio de refeição	57.077,00
Grupos desportivos/casa do pessoal	0,00
Refeitórios	0,00
Subsídio de frequência de creche e de educação pré-escolar	0,00
Colónias de férias	0,00
Subsídio de estudos	0,00

CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

➢ APRECIAÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

O QUAR do IDN para 2011 contemplou 8 objetivos operacionais, os quais traduzem as opções assumidas para a concretização dos objetivos estratégicos superiormente definidos. Conforme explicitado na análise dos resultados alcançados, foi possível superar todos os objetivos estabelecidos.

Considerando os resultados agregados, segundo os três parâmetros de avaliação constantes do QUAR - *eficácia, eficiência e qualidade* -, verificou-se globalmente a respetiva superação.

Eficácia (60%)	Eficiência (20%)	Qualidade (20%)	**QUAR 188,25%**
110,00%	34,75%	33,50%	

É ainda de sublinhar a elevada taxa de execução do Plano de Atividades e o número significativo de atividades realizadas, que não tinham sido planeadas, registando-se um total de 137% de taxa de realização das atividades do Plano de Atividades:

- 71,8% das ações ou atividades foram planeadas e realizadas;
- 21,5 % foram planeadas, realizadas e superadas;
- 17,7% foram atividades não planeadas e realizadas;

As atividades com execução parcial, ou não cumpridas, atingem apenas os 5%. Não obstante esta última situação, devidamente justificada em passo anterior deste relatório, a execução do Plano de Atividades foi claramente superada, como antes se disse.

Os resultados obtidos devem-se ao envolvimento das várias unidades do Instituto na prossecução dos objetivos estabelecidos e à adesão e empenhamento das pessoas, em torno desses mesmos objetivos Salientam-se, também, os seguintes aspetos:

- Foi essencial uma correta planificação e gestão das atividades planeadas;
- Foram executadas mais atividades sem acréscimo orçamental;
- Foi ainda fundamental a acertada atribuição de responsabilidades para a execução das atividades efetuadas, mediante diretiva elaborada para essa específica finalidade;

- Os resultados mencionados foram alcançados com redobrado esforço de todos os colaboradores, não obstante as condicionantes referentes à mobilidade e escassez de recursos humanos, nalgumas das áreas funcionais de apoio à implementação das atividades;
- A planificação prévia e agendamento das atividades, associados aos custos das atividades, foram fundamentais para a redução das despesas inerentes a essas atividades.
- Foi aferida através de questionários a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Considerando que todos os objetivos foram superados, entende-se, de acordo com o n.º1 do artº18 da Lei nº66-B/2007 de 28 de Dezembro, que o Instituto da Defesa Nacional é merecedor da classificação final de **BOM.**

- **CONCLUSÕES PROSPETIVAS**

O trabalho desenvolvido no IDN tem vindo a centrar-se nas duas missões essenciais do Instituto: apoiar a formulação e atualização do pensamento estratégico nacional, orientado para o apoio ao processo de decisão; aprofundar a sua capacitação enquanto plataforma de encontro privilegiado entre as instituições de segurança e defesa e a sociedade civil, de forma a desenvolver uma consciência nacional de segurança e defesa. Esta orientação continuará a projetar-se nos quatro eixos prioritários de atividade do Instituto, ou seja, investigação, formação, sensibilização e divulgação, e cooperação nacional e internacional.

No âmbito da investigação, pretende-se continuar a valorizar a definição temática de linhas de investigação em articulação com as necessidades da tomada de decisão em matéria de segurança e defesa e valorizar a investigação aplicada em resposta a uma monitorização atenta da evolução da realidade nacional e internacional em matérias de segurança e defesa. Considerando a dinâmica alcançada nos Grupos de Estudo e o seu contributo para a discussão de ideias em apoio à investigação realizada no Instituto, pretende-se reforçar a dinâmica destes grupos e a sistematização dos resultados aí alcançados. Sublinhando-se a desejabilidade do reforço do quadro de assessores e investigadores, de modo a fortalecer o IDN como um centro de produção de pensamento de grande qualidade, considera-se que no atual quadro esse objetivo passará também pela criação de condições para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos de investigação com parceiros externos, portugueses e estrangeiros.

No âmbito da formação manter-se-á o nível de exigência de qualidade colocada na organização do Curso de Defesa Nacional, o qual constitui hoje uma referência para diversos sectores da sociedade portuguesa, bem como dos restantes cursos nacionais e internacionais existentes. Procurar-se-á consolidar públicos e servir novos setores, designadamente o empresarial, na caraterização de oportunidades e riscos de investimento regionais e globais. Ao mesmo tempo, continuaremos a apostar no reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos-alvo específicos, designadamente, através da realização de cursos temáticos pós-laborais; prosseguiremos o esforço de descentralização das ações de formação visando a obtenção de efeitos multiplicadores e de escala; consolidaremos a realização de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança em parceria com universidades.

Do ponto de vista da sensibilização e divulgação, o IDN continuará a apostar na descentralização das ações de divulgação e na articulação da política editorial e da política de realização de seminários e conferências com as linhas de investigação e os temas relevantes nos domínios críticos para as políticas portuguesas de segurança e defesa; uma atenção especial continuará a ser conferida à área da formação destinada a alunos e professores dos ensinos básicos e secundário no âmbito da educação e formação para a cidadania em matéria de segurança e defesa.

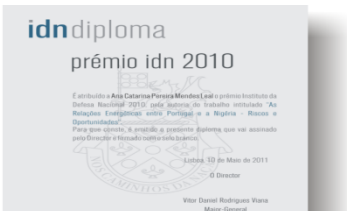
No plano das parcerias e da cooperação nacional e internacional, pretende-se reforçar a inserção internacional do Instituto. Continuar-se-á, por um lado, a apostar nas relações de cooperação com institutos congéneres nacionais e internacionais, com vista ao desenvolvimento de iniciativas de formação e de investigação comuns. Por outro lado, as parcerias com instituições de excelência no ensino superior abriram um novo ciclo no Instituto da Defesa Nacional, revelando-se uma aposta de sucesso. A realização da pós-graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança, em conjunto com a Universidade Nova de Lisboa, cuja procura superou em muito o número de vagas disponíveis, atesta bem esta realidade. Nesta medida, continuará a apostar-se no reforço de iniciativas conjuntas de formação.

No âmbito do controlo e gestão interna torna-se prioritário prosseguir com a formalização e documentação de procedimentos nas diferentes áreas funcionais, designadamente a consolidação da implementação do regulamento de organização da estrutura e funcionamento dos serviços e as medidas de controlo interno previstas no Plano de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas.

As alterações estruturais e organizacionais no âmbito do PREMAC deixam antever que o ano de 2012 seja um ano extremamente exigente, em várias das áreas de atuação do IDN, com necessidade de ajustamentos múltiplos. Os constrangimentos orçamentais e as carências em matéria de recursos humanos, poderão tornar-se mais patentes, criando alguns condicionamentos à prossecução dos objetivos fixados. A possibilidade de ultrapassar tais condicionalismos dependerá, em grande medida, da capacidade de realisticamente adequar objetivos e recursos, criar as condições para o desenvolvimento de um bom ambiente humano e profissional a todos os colaboradores do Instituto, e prosseguir a política de rigor e exigência na realização das suas atividades. É esse o compromisso da direção e do Instituto no seu conjunto.

idn colóquios
PILARES DA ESTRATÉGIA NACIONAL
A SEGURANÇA SANITÁRIA
18 JANEIRO 2011

idn conferências
VISÕES GLOBAIS PARA A DEFESA
A POLÍTICA DE DEFESA DE ANGOLA
INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL, 29 DE JUNHO DE 2011, 11H00

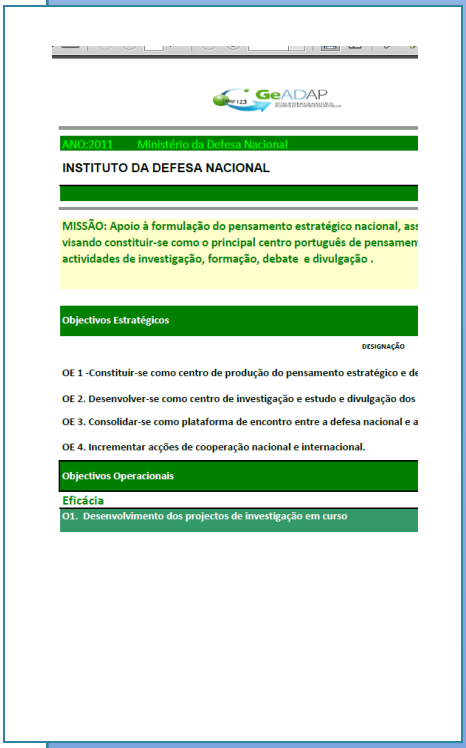

idn diploma
prémio idn 2010

idn seminários
"O MAR E O INTERESSE NACIONAL"
INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL, 30 NOVEMBRO 2011

idn prémio 2011
"A INSERÇÃO DE PORTUGAL NO MUNDO:
POLÍTICA DE ALIANÇAS E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL"
candidaturas abertas até 30 de abril de 2011

idn prémio 2011
"A INSERÇÃO DE PORTUGAL NO MUNDO:
POLÍTICA DE ALIANÇAS E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL"
candidaturas abertas até 31 de outubro de 2011

ANEXOS



GeADAP

ANO:2011 Ministério da Defesa Nacional

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

MISSÃO: Apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, ass
visando constituir-se como o principal centro português de pensamen
actividades de investigação, formação, debate e divulgação .

Objectivos Estratégicos

DESIGNAÇÃO

OE 1 -Constituir-se como centro de produção do pensamento estratégico e de

OE 2. Desenvolver-se como centro de investigação e estudo e divulgação dos

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

OE 4. Incrementar acções de cooperação nacional e internacional.

Objectivos Operacionais

Eficácia

O1. Desenvolvimento dos projectos de investigação em curso

ANEXO I

QUAR 2011

ANEXO 1

ANO:2011 Ministério da Defesa Nacional

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

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

Objectivos Estratégicos

DESIGNAÇÃO	META 2011	TAXA REALIZAÇÃO
OE 1 -Constituir-se como centro de produção do pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional;		
OE 2. Desenvolver-se como centro de investigação e estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;		
OE 3. Consolidar-se como plataforma de encontro entre a defesa nacional e a sociedade civil;		
OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.		

Objetivos Operacionais

Eficácia **Peso**

O1. Desenvolvimento dos projectos de investigação em curso **Peso: 100%**

INDICADORES	2009	2010 (E)	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Nº de relatórios de desenvolvimento e finais resultantes dos projectos no ano n		5	6	1	8	35,0%	DEZ	11	163,00%	**Superado**

O2. Desenvolver ações de sensibilização no sentido de implementar experiência piloto no quadro da educação para a cidadania- **Peso:**

INDICADORES	2009	2010(E)	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Nº de Curso de Formação de Formadores(Professores do ensino básico e secundário)			1	0	1	30%	DEZ	2	125,00%	**Superado**

O3. Organizar cursos destinados a públicos-alvo específicos **Peso: 100%**

INDICADORES	2009	2010 (E)	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Nº de cursos realizados com duração mínima de 28 horas			2	1	4	35%	DEZ	11	212,5%	**Superado**

O4.Organizar atividades de debate sobre os principais desafios nas áreas da segurança e defesa nos planos nacional e internacional **Peso:**

INDICADORES	2009	2010 (E)	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Nº total de seminários, colóquios, mesas redondas	13	14	15	2	18	10%		31	233,30%	**Superado**

Eficiência

05.Promover a descentralização das ações de formação e divulgação do IDN									Peso:	100%
INDICADORES	**2009**	**2010(E)**	**META 2011**	**Tolerância**	**Valor crítico**	**PESO**	**Mês**	**RESULTADO**	**TAXA REALIZAÇÃO**	**CLASSIFICAÇÃO**
Nº de ações realizadas fora de do IDN Lisboa		**2**	4	1	6	60%	Dez	11	187,5%	**Superado**
06.Concretizar o Plano de Ação de Formação dos trabalhadores da Administração Publica (RCM nº89/2010,de 17 de Novembro)									Peso:	
INDICADORES	**2009**	**2010(E)**	**META 2011**	**Tolerância**	**Valor crítico**	**PESO**	**Mês**	**RESULTADO**	**TAXA REALIZAÇÃO**	**CLASSIFICAÇÃO**
Nº de colaboradores abrangidos			13	2	31	40%	Dez	43	141,67%	**Superado**

Qualidade

O7. Assegurar que a % da qualidade dos serviços prestados seja igual ou superior a 70%									Peso:	
INDICADORES	**2009**	**2010 (E)**	**META 2011**	**Tolerância**	**Valor crítico**	**PESO**	**Mês**	**RESULTADO**	**TAXA REALIZAÇÃO**	**CLASSIFICAÇÃO**
Percentagem da qualidade dos serviços aferida nos questionários de satisfação superior a			70%	5%	80%	40%	Dez	94%	160,00%	**Superado**
08.Ampliar as relações de cooperação nacional e internacional para futuros trabalhos conjuntos de investigação									Peso:	100%
INDICADORES	**2009**	**2010 (E)**	**META 2011**	**Tolerância**	**Valor crítico**	**PESO**	**Mês**	**RESULTADO**	**TAXA REALIZAÇÃO**	**CLASSIFICAÇÃO**
Nº de protocolos outorgados e operacionalizados			1	0	3	60%	Dez	7	175,00%	**Superado**

NOTA JUSTIFICATIVA

OBJ1 Em 2010 forma apresentados 10 relatórios de desenvolvimento ou conclusão dos projetos de investigação em curso em 2010. Por terem terminado ou por não se enquadram nas linhas de investigação aprovadas para 2011, na meta proposta apenas são considerados aqueles projetos cujo o prazo de conclusão está previsto para o corrente ano ou os novos projetos. **OBJ2** A ação a desenvolver no âmbito deste objetivo vem no seguimento de orientações expressas do MDN . atendendo a especificidade do tema apenas é possível a realização de um curso.**OBJ4** Embora, em 2010 o IDN tenha ultrapassado substancialmente a meta proposta, não se prevê que essa situação seja possível em 2011, face ao corte orçamental verificado entre o valor inicialmente proposto para este ano e o que foi aprovado acrescido das cativações legais.

JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS

AVALIAÇÃO FINAL

Eficácia

Eficiência

Qualidade

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	40	40	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	48	48	0
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	84	96	-12
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	27	27	0
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	72	72	0
Encarregado geral operacional	7	0	0	0
Encarregado operacional	6	0	0	0
Assitente operacional	5	35	35	0
Total		306	318	

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento	1.759.606,00	1.349.467,34	**77.935,66**
Despesas c/Pessoal	1.163.378,00	959.938,28	25.619,72
Aquisições de Bens e Serviços	521.634,00	361.507,64	52.314,36
Outras despesas correntes PIDDAC	74594,00	28.021,42	1,58
Outros valores			
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros			

No valor do OE 2011 supra não estão inseridas as receitas próprias no montante de 62.374,00. Com as cativações o OE disponível foi de 1.632.783,00

Indicadores _ Fonte de Verificação

Fontes de Verificação

01-Nº de relatórios de investigação apresentados

02- Relatório da formação ou diretiva

03- Diretivas e programas

04- Diretivas e programas

05-Diretivas e programas

06-Levantamento dos questionários de satisfação realizados aos participantes dos eventos

07-nº de protocolos assinados

08- Balanço social

ANEXO II

DIRETIVA DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

ANEXO III

FORMULÁRIOS DE QUESTIONÁRIOS

ANEXO IV

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NÃO PREVISTAS NO PLANO NO ÂMBITO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS

ANEXO IV

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NÃO PREVISTAS NO PLANO NO ÂMBITO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS

Para além das atividades constantes no Plano de Atividades, foram desenvolvidas outras não enquadradas diretamente em objetivos, mas que constituem prioridades legais ou de execução permanente. Essas atividades constituem atos de gestão corrente essenciais ao regular funcionamento do IDN nas diversas áreas dos seus núcleos orgânicos. Mencionaremos, seguidamente, as principais atividades nas seguintes áreas: recursos financeiros; recursos humanos; planeamento; biblioteca; linha editorial.

- **ÁREA DE RECURSOS FINANCEIROS**.

O ano de 2011 foi um ano de consolidação de procedimentos e processos dos serviços prestados nas áreas da execução orçamental (contabilidade), acompanhamento e controlo. A implementação em janeiro de 2011 do sistema SIG/DN envolveu um esforço acrescido do pessoal e dirigentes da área de Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais.

Esta alteração obrigou à alteração de procedimentos e processos bastante profundos, uma vez que a filosofia do novo sistema, que funciona por processos, é diferente do anterior, englobando na sua génese a criação de pedidos de fornecimento de bens e serviços conduzidos por *workflows* previamente definidos.
Implementou-se o 'Regulamento de gestão do fundo de maneio'. Foram criados formulários-tipo de requisições, propostas de despesa adaptados não só à nova imagem gráfica do IDN, como às necessidades impostas pela boa gestão financeira. Procedeu-se à elaboração e divulgação junto dos colaboradores de procedimentos orientadores associados à aprovação da despesa.

A eficiente gestão nessas áreas conduziu à redução dos custos operacionais e à melhoria da imagem do IDN e da qualidade dos serviços prestados.

- **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Durante o ano a que se refere o presente relatório, apesar dos vencimentos terem sido processados pela Secretaria -Geral do MDN através do Sistema de Recursos Humanos – SRH, todas as alterações ocorridas nesta área foram reportadas atempadamente, para carregamento naquele sistema, de acordo com orientações da tutela, designadamente no que se reporta a aplicação de reduções remuneratórias impostas por lei.

Foi efetuado o controlo e registo da assiduidade relativo a 92 trabalhadores que exerceram funções no IDN durante o ano de 2011, não obstante o número de colaboradores no final desse ano ter sido de 61, após a movimentação de saídas e entradas.

O Plano de Férias foi aprovado dentro do prazo e as alterações, posteriores ao mesmo, atualizadas.

Os Mapas de Pessoal foram monitorizados com periodicidade quinzenal por forma a responder, em tempo, às solicitações da tutela. Esses elementos atualizados serviram de base para contabilização de dados para o Balanço Social, e para o carregamento dos elementos no âmbito do SIOE.

Para além das atividades de gestão corrente de natureza essencialmente administrativa, durante o ano de 2011, o Núcleo de Recursos Humanos concentrou ainda grande parte da sua atividade na execução de:

- Mapas para Instrução da Conta de Gerência relativa ao ano 2011;
- Projeto de Orçamento de Pessoal para o ano de 2012;
- Elaboração e envio de listagens mensais ao MDN e à DGPRM, relativas aos trabalhadores em efetividade de serviço no IDN;
- Verificação e comunicação de dados referentes a trabalhadores, através dos serviços online da ADSE e dos SSAP;
- Publicações na BEP e no Diário da República de atos sujeitos a registo;
- Foram registadas um total 68 deslocações, sendo emitidas 54 guias de marcha para pessoal militar e 14 boletins itinerários para pessoal civil; 149 Ofícios, 4 Informação – Proposta, entre outros documentos;
- Procedeu-se à atualização de todos os formulários (pedidos de férias, justificação de faltas, etc.), de acordo com a nova imagem gráfica.

- **ÁREA DE PLANEAMENTO**

O planeamento, a coordenação e a implementação de todas as atividades de formação, divulgação e sensibilização, executadas em 2011, foram desenvolvidos sob o controlo da área de planeamento, em coordenação com a Direção e os respetivos coordenadores das atividades.

Fomentou-se a permanente atualização e controlo da calendarização das atividades. Estabeleceu-se *taskboards* para cada atividade, por forma a monitorizar as tarefas associadas à realização das mesmas.

Foram divulgadas e implementadas 50 Diretivas de atividades.

Procedeu-se semanalmente a reuniões de coordenação de atividades de acordo com o calendário aprovado para execução das mesmas.

A área de Planeamento coordenou e preparou toda a documentação de suporte às atividades. Foi ainda o Núcleo de Planeamento que acompanhou todo o processo de recebimento de candidaturas e seleção dos candidatos aos cursos de formação ministrados. O acompanhamento dos auditores selecionados durante o período de frequência é feito por esta área funcional, sendo POC do IDN junto desses auditores.

- **ÁREA DE BIBLIOTECA**

Relativamente às atividades da Biblioteca orientadas para a gestão do fundo documental, no que se refere ao tratamento técnico, atualização e difusão da informação ao nível do serviço de referência e leitura a utilizadores internos e externos, quer individuais quer institucionais, destacam-se os seguintes aspetos:

Fundo documental

- Foram adquiridos 47 títulos de monografias e renovadas as assinaturas de títulos de publicações periódicas e a renovação da assinatura CIAO (Columbia International Affairs Online).
- Foram objeto de tratamento documental 279 monografias, tendo sido adquiridos por compra 228 títulos, 47 títulos por oferta e 4 por permuta.
- Renovaram-se as assinaturas de 39 títulos de periódicos e foram cancelados 3 títulos. Existem 32 títulos por permuta e 20 por oferta. Assim, existem 93 títulos de Publicações Periódicas atualizados, dos quais 90 são objeto de tratamento bibliográfico. Durante o ano de 2011 foram tratados 1209 analíticos de publicações periódicas.

Serviço de Leitura e apoio bibliográfico

- As monografias, depois de devidamente tratadas pelos serviços da Biblioteca, procedeu-se à sua divulgação e disponibilização on-line dos novos títulos à comunidade de utilizadores.
- Foram realizadas 175 pesquisas assistidas, 169 na forma presencial e 6 por email.
- Na Biblioteca procedeu-se a 1248 atendimentos, nomeadamente a alunos de licenciatura, mestrandos e doutorandos, utilizadores internos e auditores do CDN.
- Foram feitos 1266 empréstimos de monografias, no modo presencial e gabinete / domicílio. Sobre os periódicos foram efetuados 1804 empréstimos (apenas no modo presencial). O total de empréstimos efetuados foi de 3070.

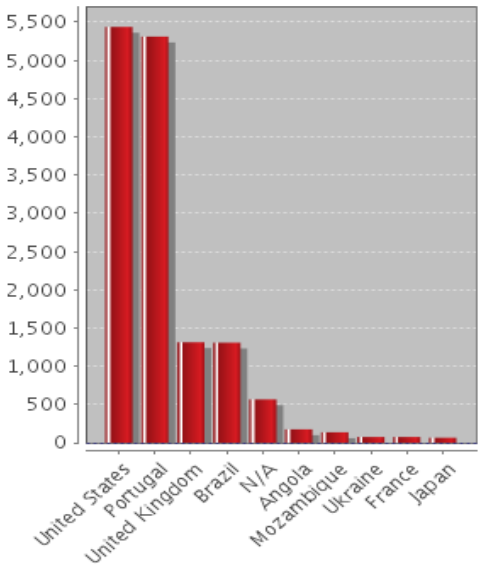
- Deu-se resposta a inúmeros pedidos de informação de instituições e bibliotecas, tendo sido dada continuidade ao serviço de empréstimo interbibliotecas.

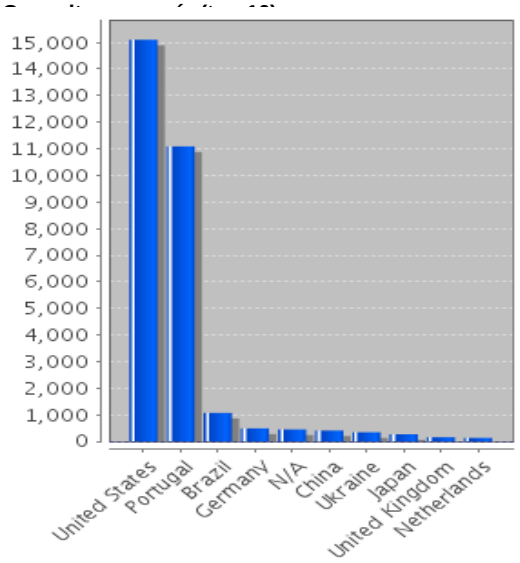
Sistema de Gestão Integrada da Biblioteca

- Continuação do carregamento da Base de Dados dos Leitores e da gestão de todos os Módulos do Software.
- Em 31 de dezembro de 2011 a Base de Dados Bibliográficos continha 30.783 registos bibliográficos:
    - 8010, respeitantes a registos de monografias (279 registos em 2010);
    - 22.571 registos analíticos de publicações periódicas (1205 registos criados em 2011);
    - 202 registos de títulos de periódicos;
    - O número total de registos de autoridade é de 26.725.
- Continuou-se o trabalho de verificação da ligação correta dos títulos de analíticos ao respetivo registo do título de periódico.
- Verificaram-se intervenções em 8506 registos referentes a situações de erros em códigos de barras, bem como de erros constantes nos campos 100, 210 e 463.
- Foi dada continuidade à atualização da base de dados dos utilizadores da Biblioteca que conta com 634 leitores inscritos, dos quais 396 homens e 238 mulheres.

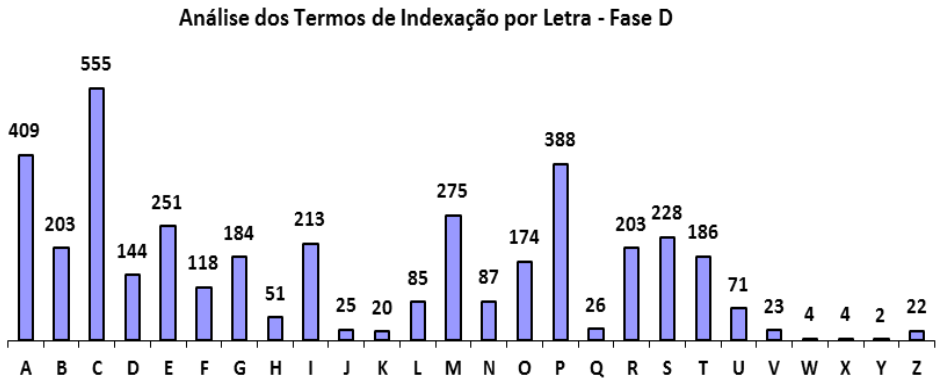
Outras Atividades

- Em 12 de Outubro de 2010 foi criado o Repositório do IDN no Repositório Comum e dado início ao seu carregamento - http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/483. Em 2011 foram inseridos 504 registos, os quais foram objeto de 30.132 visualizações e 15.143 downloads, com a origem por país apresentada nas figuras.





➢ O Grupo de Trabalho para a Avaliação e Normalização dos Descritores (GTAND) deu continuidade ao seu trabalho. A partir do levantamento efetuado pela DIPEB do IDN, em parceria com o Centro de Documentação do MDN, e no âmbito do Projeto Sistema Integrado das Bibliotecas do Ministério da Defesa Nacional, foi feita a análise detalhada dos descritores utilizados nas Bibliotecas participantes (Biblioteca do IDN, Biblioteca da Secretaria-Geral, Biblioteca do IESM, Biblioteca da Academia Militar, Biblioteca Central da Marinha, Biblioteca da Escola Naval e Biblioteca de Ciências Militares Aeronáuticas) com indicação do descritor principal e atualização das respetivas remissivas. Foi concluída a fase D referente à integração de termos de indexação utilizados na Biblioteca de Ciências Militares Aeronáuticas da Academia da Força Aérea e revistos os termos anteriormente inseridos. Em 31 de dezembro de 2011 constavam da lista conjunta 3951 termos. O seguinte gráfico demonstra essa evolução.



- No seguimento do trabalho indicado na alínea anterior, foi realizada uma atualização dos termos de indexação, nomeadamente no que se refere às remissivas no índice de assuntos da Base de Dados da Biblioteca do IDN, procedendo em conformidade perante cada situação (criação ou fusão ou eliminação de termos). Este trabalho promove significativamente o aumento dos níveis de eficiência e de eficácia nas pesquisas ao Catálogo Bibliográfico da Biblioteca do IDN.
- Continuação da atualização do Kardex.
- Procedeu-se à atribuição de *passwords* aos auditores do CDN/12 para acesso à Base EJS da EBSCO e CIAO.
- Seleção de documentos de arquivo da Área de Planeamento e da Área Financeira, preparação de guias de remessa e envio das unidades de instalação para o Arquivo da Defesa Nacional.

- **ÁREA DE EDIÇÕES**

Em matéria de publicações próprias do IDN, durante o ano de 2011, o núcleo de edições procedeu à preparação e revisão dos textos que constituíram a base dos contributos para publicação na Revista Nação e Defesa, na Coleção Atena e nos "IDN Cadernos".

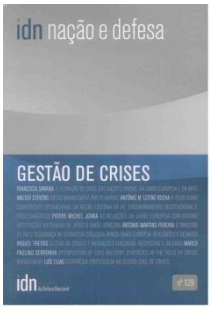
Embora as publicações do IDN estejam abrangidas pelo objetivo operacional, enquadrado no Objetivo Estratégico 3, importa discriminar os conteúdos de cada publicação.

As 3 revistas Nação e Defesa publicadas incidiram sobre os temas seguintes:

Número 128 – O Mar no Espaço da CPLP

A importância do mar no espaço da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) é o tema central do presente número da Nação e Defesa. Os contributos resultam, em parte, de comunicações apresentadas no âmbito da conferência internacional "África e o Mar no Século XXI", que decorreu entre 27 e 28 de maio de 2010, organizada pelo Centro de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE-UL). Publicamos, também, apresentações relacionadas com o tema efetuadas no âmbito do seminário internacional "O Futuro da Comunidade Transatlântica" que decorreu no Instituto da Defesa Nacional em 10 de setembro de 2010.

Número 129 – Gestão de Crises



Este número da Nação e Defesa é dedicado à Gestão de Crises e resulta, no essencial, das conferências realizadas no âmbito do Curso de Gestão Civil de Crises, formação que o Instituto da Defesa Nacional passou a organizar a partir do final de 2009.

Número 130 – Afeganistão

Neste número da Nação e Defesa dedicado ao Afeganistão, graças a contributos de diplomatas, militares e académicos com experiência no terreno, são analisados os sucessos obtidos e os obstáculos por ultrapassar pelo governo em Cabul e pela coligação internacional, ao mesmo tempo que se elencam os desafios à segurança e desenvolvimento do país após a retirada das forças militares da coligação, previsivelmente a partir de 2014. Para além dos artigos temáticos sobre o Afeganistão, o presente número incorpora ainda uma análise comparativa entre o Great Game e o New Great Game – num estudo que aborda interseções geoestratégicas com as atuais dinâmicas de segurança afegã –, uma reflexão crítica sobre a evolução e os desafios associados às novas dinâmicas de segurança sobre a dimensão tradicional de soberania dos Estados, o seu espaço e o seu território, e uma incursão analítica sobre as sondagens à opinião pública sobre a guerra colonial e a descolonização.

- **COLEÇÃO ATENA**

No que respeita à Coleção Atena foram publicados dois números. Em virtude da falência da Editora e consequente abertura de concurso para produção das obras desta coleção, em 2011 os volumes 26 e 27 foram adjudicados à Imprensa Nacional - Casa da Moeda.

- **IDN CADERNOS**

Em 2011 foram publicados quatro **IDN Cadernos** com a colaboração da editora Europress. A tiragem de cada um passou de 500 exemplares, em 2010, para 250, em 2011.

- IDN CADERNOS nº 3

idn cadernos

Relações Energéticas entre Portugal e a Nigéria: Riscos e Oportunidades

A segurança energética visa proporcionar de modo continuado a energia necessária às atividades industriais, aos serviços comerciais, sociais, de segurança e consumidores domésticos, a um custo razoável e em termos ambientalmente sustentáveis. Trata-se de um objetivo que tem a ver com a viabilidade das modernas sociedades e que envolve políticos, agentes económicos e cidadãos. A escassez de recursos energéticos no território nacional torna Portugal num país dependente das importações de hidrocarbonetos, com todas as vulnerabilidades inerentes.

- IDN CADERNOS nº 4

idn cadernos

Segurança Nacional e Estratégias Energéticas de Portugal e de Espanha

O presente caderno reflete o trabalho desenvolvido durante 2010 entre o Instituto da Defesa Nacional e o Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional de Madrid (CESEDEN). Os autores efetuaram uma ampla análise do quadro energético atual, abrangendo domínios como a diversificação das fontes de energia, o futuro dos combustíveis fósseis, o panorama energético do Magrebe e a sua influência em Espanha e em Portugal, as potencialidades e vulnerabilidades dos dois países ibéricos e o estudo das energias alternativas. Espera-se, por conseguinte, que esta obra, cumpra o seu objetivo fundamental: o de apresentar uma análise sobre as questões energéticas na Península Ibérica.

- IDN CADERNOS nº 5

idn cadernos

O Futuro da Comunidade Transatlântica

O processo de constituição da comunidade transatlântica começou em 1941, com a Carta do Atlântico e com a entrada dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial, institucionalizando-se com o "Plano Marshall", a Organização para a Cooperação Económica Europeia e o Tratado de Washington, que a transformou numa aliança estratégica duradoura capaz de conter a União Soviética e de prevalecer sobre esta na competição bipolar.

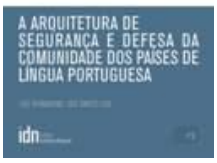
No pós-Guerra Fria a Aliança Atlântica preencheu o vazio criado pela dissolução do Pacto de Varsóvia e da União Soviética, e assegurou as condições institucionais para a unificação pacífica da Alemanha, adaptando-se às novas circunstâncias estratégicas com o seu alargamento e intervenção nas guerras balcânicas.

A revisão das prioridades estratégicas dos Estados Unidos, acelerada pelo 11 de setembro, revelou uma crise profunda da comunidade transatlântica, pelo que o seu futuro está em aberto e depende da vontade e capacidade dos aliados em consolidarem o lugar central da comunidade transatlântica como um polo indispensável de estabilidade do sistema internacional.

- IDN CADERNOS nº 6

idn cadernos

A Arquitetura de Segurança e Defesa da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa



No continente africano, especialmente na África subsariana, o crescimento exponencial dos conflitos intraestatais, tem contribuído para um maior protagonismo e intervenção de múltiplos atores internacionais no âmbito da prevenção e resolução de conflitos regionais. Esta intervenção tem ajudado a consolidar e reforçar as capacidades próprias dos países africanos, com vista a operacionalizar a arquitetura de segurança continental, garantindo-lhes a capacidade de intervirem na gestão dos seus próprios conflitos regionais.

Um desses atores é a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, que pretende projetar segurança ao reforçar as capacidades dos seus Estados-membros, cooperando com atores regionais africanos na consecução de estratégias de apoio ao desenvolvimento sustentado e à segurança participada. Neste contexto, é importante analisarmos a evolução da componente de segurança e defesa da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

Foram ainda publicados 5 números do IDN BRIEF cada um com os seguintes artigos:

- Em **fevereiro** sobre a **"**NATOS's Operational Mentor and Liaison Team: Contributo para o Desenvolvimento das Forças Armadas no Afeganistão", e "Portugal e as Missões Militares Internacionais".
- Em **maio** sobre "The Dragon's Gift: the Real Story of China in Africa", recensão crítica da obra de Deborah Brautigam e o "O Apoio Norte-Americano à Adesão da Turquia à União Europeia".
- Em **julho** sobre a "Cooperação e Coordenação Global – Desafios à Segurança Internacional", e sobre "Monsoon: The Indian Ocean and the Future of American Power", recensão crítica da obra de Robert Kaplan.
- Em **outubro** sobre a "A Cidadania e a Segurança" e sobre "A Perspetiva Turca sobre a União Europeia".
- Em **dezembro** sobre "As Operações de Apoio à Paz e a Cooperação Técnico-Militar Portuguesa" e sobre "The Grossest of Human Indecencies: The Horrible Option".

Fevereiro **Maio** **Julho** **Outubro** **Dezembro**

Com o propósito de libertar espaço físico no depósito das publicações, a direção decidiu promover a redução dos preços de venda ao público dos volumes mais antigos da coleção Atena em cerca de 50%. Esta decisão fez aumentar a procura e necessariamente o número de vendas de publicações.

Durante 2011 concluiu-se a digitalização de todas as revistas **Nação e Defesa** bem como de toda a coleção **Defesa Nacional** com o propósito de serem disponibilizadas em formato *pdf,* versão integral, na página das publicações do IDN.

ANEXO V

LISTAGEM QUANTITATIVA DE ATIVIDADES

OBJECTIVO ESTRATEGICO 1 - CURSOS	OBJECTIVO ESTRATEGICO 3 - DIVULGAÇAO E SENSIBILIZAÇÃO	ACTIVIDADES REALIZADAS NO EXTERIOR
OBJECTIVO ESTRATEGICO 2 - INVESTIGAÇÃO	OBJECTIVO ESTRATEGICO 4 - COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL	CEDENCIA DE INSTALAÇÕES
REUNIÕES DIVERSAS		

Atividades realizadas pelo IDN em 2011 - Quantitativos

		JAN 11		FEV11		MAR11		ABR11		MAI11		JUN11		JUL11		AGO11		SET11		OUT11		NOV11		DEZ11		TOTAL 2011		Total Nº Conferencistas do IDN
		IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	IDN	EXT	
5.1.1.3. CDN 09-10	TIF - Defesas Públicas	3	1	8	1	4	4	6		4														1		26	6	
5.1.1.3. CDN 10-11	Conferencias	19		15	1	5		7		8																54	1	55
	Paineis	2		2																						4	0	13
	WSInvestigação	1																								1	0	1
	Discussões Dirigidas	3		1		1		2		2																9	0	
	Rn Visitas de Estudo e Viagens de Estudo			1				1																		2	0	
	Viagens de Estudo						1		1																	0	2	
	Visitas de Estudo				1		6																			0	7	
	TIF - Defesas Públicas																							1		1	0	
5.1.1.3. CDN 11-12	Entrevistas a candidatos ao CDN 11/12											67														67	0	
	Conferencias																					16		6		22	0	22
	Paineis																					2				2	0	2
	WSInvestigação																									0	0	
	Discussões Dirigidas																							2		2	0	
	Rn Visitas de Estudo e Viagens de Estudo																									0	0	
	Viagens de Estudo																									0	0	
	Visitas de Estudo																					1				1	0	1
	TIF - Defesas Públicas																									0	0	
5.1.1.4. CEFC 2011	Conferencias																									0	0	
ICCS	Conferencias													10												10	0	13
IICCS	Conferencias																							2		2	0	1
5.1.1.5. CSDJ 2011	Conferencias						16																			0	16	17
	Visitas de Estudo								2																	0	2	
	Trabalho Prático						3		3																	0	6	
5.1.1.6. CDJ 2011	Conferencias																	18								0	18	8
5.1.1.7. CISEDEM 10/11	Conferencias				6				7														8			0	21	20

5.1.1.7. CISEDEA 11/12	Conferencias																									0	0	
5.1.1.8. CGCC 2011	Conferencias			2		4		10		4		2														22	0	29
	Exercício de Aplicação											4														4	0	4
5.1.1.9. OUTROS CURSOS (CAACDN 2011)	Conferencias			15																						15	0	15
5.1.1.9. OUTROS CURSOS (CRSS 2011)	Reuniões de coordenação		1																							0	1	
	Conferencias						17																			0	17	
5.1.1.9. OUTROS CURSOS (SSDJP 2011)	Conferencias																		7							7	0	7
5.1.1.9. OUTROS CURSOS (CTCD 2011)	Conferencias					8		6																		14	0	14
5.1.1.9. OUTROS CURSOS (PGEES 11/12)	Conferencias																		6	3	9	4	3	3		18	10	42
5.1.1.10. SEMINARIOS 2011	Seminário internacional									1		1						1								3	0	36
	Seminário Nacional																				3		1			4	0	41
5.1.1.11. CONFERENCIAS 2011	Conferencias do Grupo Historia e Memoria do IDN			1																						1	0	2
	CC (Ciclo de conferencias do Castelo)		1		1		1															1				0	4	7
	Conferências Internacionais									2									1		1		1			5	0	70
	Conferências (outras - extra-cursos)					1																				1	0	1
5.1.1.12. GRUPOS DE TRABALHO 2011	Rn GE NATO	1		1		1																				3	0	4
	Rn GE MEMO			1		4		3		1			1				2		1							13	0	14
	Rn GRUPORPAZ																		1							1	0	
	Rn GE RPB							1				1					1									3	0	4
	Rn GE PPCSNU					1						1									1					3	0	4
	Rn GE PCSD							1					1								1					3	0	6
	Rn GESDA									1			1													2	0	2
	Rn GE ENSD	1								1			1								1		1			5	0	
	Rn GECENI											1		1					1		1		1			5	0	11
	Conferência Apresentação projecto invest. IDN/CESEDEN											1														1	0	5
	Seminário Apresentação projectos invest. IDN																						1			1	0	
	Rn EAB SSR (Bruxelas)																	1								0	1	
	Rn Temas Projectos investigação					1																				1	0	
5.1.1.13. MESAS REDONDAS 2011																										0	0	
5.1.1.14. COLOQUIOS 2011	Ciclo de conferencias 'PILARES DA ESTRATEGIA NACIONAL	1		1				1		1											1					5	0	14

	3 e 4'																											
	Outros coloquios																									0	0	
5.1.1.15. OUTRAS ACÇÕES DE DIVULGAÇÃO E SENSIBILIZAÇAO 2011	CVGD						1		1		1								1		2				6	0	7
	WSInternacional																								0	0	
	Plano de actividades 2011																								0	0	
	Prémio IDN								1																1	0	
	Núcleo de Edições								1		1														2	0	
																									0	0	
	Formação SGD			3		3																			6	0	
5.1.1.16. PARCERIAS E ACTIVIDADES CONJUNTAS 2011	5.1.1.16.1. Eurodefence																								0	0	
	5.1.1.16.2. AACDN																								0	0	
	5.1.1.16.3. DECIDE																								0	0	
	5.1.1.16.4. Diversos																								0	0	
	Visitas								1																1	0	
	Estágios																								0	0	
5.1.1.17. RELAÇOES BILATERAIS 2011	5.1.1.17.1. Magreb e Norte de Africa																								0	0	
	5.1.1.17.2. Africa subsaariana																								0	0	
	5.1.1.17.3. PALOP																								0	0	
	5.1.1.17.4. Europa																								0	0	
	5.1.1.17.5. Espanha																								0	0	
	Rn Prep. E Apres. Proj Investigação IDN/CESEDEN		1																						0	1	
	Conferência ao CDN do CESEDEN						1																		0	1	1
	5.1.1.17.6. America Latina																								0	0	
	5.1.1.17.7. America do Norte																								0	0	
	5.1.1.17.8. America do Sul																								0	0	
	5.1.1.17.9. Asia																								0	0	
	Visita Delegação da Coreia																	1							1	0	
5.1.1.18. RELAÇOES MULTILATERAIS 2011	5.1.1.18.1. NATO									1															0	1	
	5.1.1.18.2. Uniao Europeia (UE)																								0	0	
	5.1.1.18.2.1. Colegios de Defesa da UE					1																	1		2	0	
	5.1.1.18.3. CPLP																								0	0	
	5.1.1.18.4. Colegios de defesa Ibero-Americanos																								0	0	
	5.1.1.18.4.1. Reuniões Anuais						1													1					0	2	
	5.1.1.18.5. Iniciativa 5+5 de Defesa																								0	0	
	5.1.1.18.5.1. CEMRES																								0	0	
	5.1.1.18.5.3. Diversos		1			1																			1	1	
	5.1.1.18.6. Coloquios C4								1																1	0	1
	5.1.1.18.7. Outros assuntos																								0	0	

	Visita do X Curso de Altos Estudos Ibero-Americanos			1																						1	0	2
	Visita da 5ª Edição Internacional do CADAP						1																			1	0	
5.1.1.19. PROTOCOLOS 2011	5.1.1.19.1. Estabelecimentos de ensino superior																									0	0	
	Assinatura de protocolos				1					1		2														3	1	
	5.1.1.19.2. Estabelecimentos de ensino superior militar																									0	0	
	5.1.1.19.3. Institutos congeneres																									0	0	
	5.1.1.19.4. Outros																									0	0	
CEDENCIA DE INSTALAÇÕES 2011	Inst. Diplomático	1																								1	0	
	Forum anual embauzadores	1																								1	0	
	Seminario DGPDN/EMPORDEF	1																								1	0	
	Rn Ass. Geral da AACDN	1		2																						3	0	
	Seminário do MDN					1																				1	0	
	DECIDE					1		2																		3	0	
	MNE (Ação de formação para concursos comunitários)							1																		1	0	
	Plenário do Conselho das Comunidades Portuguesas					1																				1	0	
Reuniões (Diversas)	Rn CA	3		4		4		3		3		4		2												23	0	
	Rn Prémio IDN	1																								1	0	
	Rn Coordenação visitas			1																						1	0	
	Rn Coordenação Seminários			1						1																2	0	
	Rn Coordenação C4									1																1	0	
	Rn Coordenação Cursos			1		1				2																4	0	
	Rn Site do IDN					1																				1	0	
	Rn informal do GE PPCSNU							1																		1	0	
	Rn Comissão Slecção CDN11/12											3														3	0	
	Rn projecto MEF											1														1	0	
	Rn projecto Cedetes do Mar																			1		1				2	0	
	Rn vavaliação TIF's CDN 09/10 para publicação											1														1	0	
	Rn investigadores do CEMRES (âmbito 5+5)												1													0	1	
	Rn Coordenação da conferencia sobre conflitualidade em África							1																		1	0	
Total de conferencistas (conferencistas e moderadores)																										**496**		