idn relatório de atividades 2014

SUMÁRIO

Nota introdutória do Diretor

CAPÍTULO 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

CAPÍTULO II - ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2014

- Investigação
- Formação
- Sensibilização e divulgação
- Cooperação internacional
- Grandes números do IDN relativos a 2014

CAPÍTULO III – AUTOAVALIAÇÃO

- QUAR2014
  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 para um reforço positivo do desempenho
  7. Comparação com o desempenho de serviços idênticos
  8. Audição de dirigentes intermédios e dos trabalhadores

CAPÍTULO 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

CAPÍTULO V – AVALIAÇÃO FINAL

- Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados
- Conclusões prospetivas

ANEXOS

I – SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

II-QUAR

III-QUESTIONÁRIOS

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O presente Relatório de Atividades descreve a atividade desenvolvida pelo Instituto da Defesa Nacional durante o ano de 2014, evidenciando a demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, descrevendo os meios e recursos de que se dispunha para a sua concretização, e integrando os dados relativos ao Balanço Social.

Deste modo, em observância do n.º 1 do art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro e da 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, e conjugando esta imperatividade legal à obrigação ética que um servidor público tem de prestar contas da utilização dos recursos públicos que usa, o IDN vem dar a conhecer, através do presente documento, o desempenho deste organismo da Administração Pública no ano de 2014, versado neste relatório anual de atividades como instrumento integrado no respetivo ciclo anual de gestão.

O enfoque do presente documento está nos pressupostos estabelecidos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para o ano de 2014 e na autoavaliação.

As prioridades estabelecidas para 2014 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 e divulgação; cooperação internacional.

As ações foram 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.

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 2014.

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 2014, sem que tenham existido desvios negativos na sua execução.

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 2014

Capítulo III - Autoavaliação dos objetivos estabelecidos no QUAR de 2014

Capitulo IV - Execução do Plano de Atividades

Capitulo V - Avaliação final - Conclusões prospetivas

Capitulo VI - Balanço social

Anexos

NOTA INTRODUTÓRIA DO DIRETOR

NOTA INTRODUTÓRIA DO DIRETOR

O ano de 2014 foi um ano marcado pelo arranque de uma iniciativa de grande alcance, em linha com a missão principal do Instituto: contribuir para a formulação do pensamento estratégico nacional.

Estamos a falar do ciclo de mesas redondas e de debates públicos sob o lema 'Ter Estado'. Pensar o futuro de Portugal, numa perspetiva global e integrada, faz parte da génese e da matriz do Instituto da Defesa Nacional.

Vale a pena recordar que o primeiro trabalho que arrancou logo após a criação do IDN, em 1976, consistiu justamente numa reflexão global sobre Portugal, intitulada *O País que Somos* - que incluiu dezenas de conferências e contributos de grandes especialistas -, da qual resultou um estudo de referência que foi sendo atualizado ao longo de uma década. E que, mais recentemente, o IDN teve um papel central na preparação dos trabalhos conducentes à elaboração do Conceito Estratégico de Defesa Nacional 2013, que se assumiu como uma verdadeira estratégia nacional do Estado, onde são convocadas as suas instâncias e organismos, bem como a própria sociedade, para ultrapassar vulnerabilidades conhecidas e concretizar objetivos nacionais de médio prazo nele definidos. Desde a sua fundação, todas as atividades do IDN procuram envolver amplos setores da sociedade portuguesa, de diferentes quadrantes ideológicos e representativos das várias correntes de pensamento do Portugal contemporâneo.

Por isso, em linha com esta matriz genética, decidimos inscrever no Plano de Atividades do Instituto a realização de uma iniciativa mobilizadora e de um debate aberto e plural sob o lema 'Ter Estado' e, assim, dar o nosso modesto contributo para um debate que entendemos como fundamental no momento presente da sociedade portuguesa.

O objetivo subjacente a esta iniciativa foi o de produzir informação e reflexão relevante sobre as diversas áreas das políticas públicas e o papel do Estado no século XXI. Mas também contribuir para a implementação e divulgação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional aprovado em 2013. De facto, configurando-se este Conceito como uma verdadeira estratégia nacional do Estado, a sua implementação cruza-se com o próprio debate sobre as funções do Estado e

as políticas públicas mais adequadas a tornar o País mais apto a potenciar oportunidades e a corrigir vulnerabilidades.

Neste enquadramento, organizou-se um ciclo de debates públicos descentralizado, a realizar em diversos pontos do País, que incluiu à partida, na sua programação, mais de uma dezena de sessões de debate público, complementadas por uma série de mesas redondas especializadas, seguindo a mesma estrutura temática.

Para além do propósito de fomentar a reflexão e o debate, elegeu-se também como objetivo apresentar resultados. Para alcançar esses resultados foi decidido recorrer, fundamentalmente, às mesas redondas realizadas à porta fechada, enquanto via privilegiada para produzir uma edição do IDN, reunindo os contributos escritos relativos às apresentações efetuadas pelos conferencistas, complementados por uma síntese das 'ideias força' resultantes do debate.

Durante o ano de 2014 foram realizadas quatro sessões de debate público e quatro mesas redondas e, até ao momento em que se escreve a presente nota prévia, já foram realizadas dez sessões públicas e 10 mesas redondas. Em todas as sessões assistiu-se a debates muito profícuos, vivos e plurais, nos quais foram apresentadas diferentes perspetivas sobre os temas em debate.

Mas como não podia deixar de ser, o ano de 2014 foi também um ano que continuou a registar importantes realizações no âmbito dos diversos eixos de ação do Instituto da Defesa Nacional, particularmente no que se refere aos trabalhos desenvolvidos na investigação e em apoio do processo de decisão, ao alargamento e diversificação da oferta formativa, e à afirmação internacional do Instituto.

Na investigação, houve uma melhor sistematização e definição dos objetivos a alcançar em cada um dos projetos de investigação e dos Grupos de Estudos a estes associados visando otimizar resultados e divulgar e partilhar reflexões. No âmbito da investigação aplicada em apoio do processo de decisão, os esforços de maior envergadura centraram-se na divulgação dos trabalhos preparatórios associados à realização do Conselho Europeu de dezembro de 2013, de onde resultou a publicação, em 2014, de dois *Policy Papers* intitulados 'Portugal e a Defesa Europeia' e a 'Política Comum de Segurança e Defesa e o Conselho Europeu de dezembro de 2013'.

Na sequência dos trabalhos iniciados com a preparação do Conselho Europeu, e atendendo à sua relevância, o IDN organizou um novo ciclo temático de conferências dedicado à 'Defesa da Europa', estreitamente ligado à investigação nesta matéria. Neste ciclo – que reuniu reputados especialistas nacionais e estrangeiros - foram tratados temas tão importantes como as 'Relações UE-NATO', 'A PCSD no pós-Conselho Europeu de dezembro de 2013', 'O Papel da Comissão Europeia no quadro da política de defesa da União', 'A Defesa Europeia no quadro das relações externas de Portugal' e 'O Papel dos parlamentos nacionais no contexto da política de defesa europeia'.

Foi ainda realizado um estudo, a pedido de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, sobre o tema 'Portugal, a Geopolítica da Energia e a Segurança Energética Europeia', concluído em julho de 2014, e ulteriormente publicado como *E-Briefing Paper - Policy Paper*. Ao todo, o IDN elaborou, no ano de 2014, doze *Briefing Papers (Policy Papers, Working Papers e Strategic Papers)*. Os três anteriormente referidos, e mais nove sobre os seguintes temas: 'O referencial energético de gás natural euro-russo e a anunciada revolução do *shale gas'*; 'A geopolítica da Federação Russa'; 'Impacto das novas fontes de energia no quadro da geopolítica global'; 'O relacionamento bilateral Rússia-Alemanha. Aquém do desejado. Além da retórica'; 'África Subsariana: Uma Estratégia Abrangente de Gestão de Crises'; *'Confidence Building Measures for 5+5 Defense Initiative under a 2020-2025 Horizon'*; 'O Processo de Desenvolvimento de Capacidades Militares na União Europeia'; 'A intervenção na Líbia e a responsabilidade de proteger'; e 'As ambiguidades da(s) narrativa(s) de Obama sobre o uso da força'.

Merece ainda uma especial referência a conclusão e publicação dos resultados de um projeto de investigação sobre a 'Memória do Instituto da Defesa Nacional'. Tratou-se de um trabalho de reconstituição histórica da memória da Instituição, de grande folgo, elaborado a partir dos testemunhos prestados por antigos diretores do IDN. E trata-se de uma obra marcante para se projetar os caminhos futuros. Porque para ficarem de boa saúde, e para se renovarem com eficácia, as instituições precisam de manter viva e fresca a sua memória histórica. Porque valorizar a memória é manter vivas as instituições e consolidar os pilares que permitem projetar os caminhos a seguir.

Não podemos deixar de sublinhar também as iniciativas empreendidas e os primeiros resultados obtidos no contexto do projeto de investigação 'Pensar Estrategicamente Portugal: A Inserção Internacional das Pequenas e Médias Potências e a Primeira Guerra Mundial', dedicado ao estudo das pequenas e médias potências na Grande Guerra: em 2014, foram publicados, numa edição especial da Revista 'Nação e Defesa', intitulada 'Portugal na Grande Guerra', os primeiros resultados do projeto; e realizou-se um seminário internacional subordinado ao tema '*Small Power is a Power? The Role and Resilience of Small and Medium Powers during the Great War 1914-1918*', cujas atas serão publicadas muito em breve.

Os resultados do amplo trabalho desenvolvido pelo IDN no domínio da investigação têm também expressão bem visível e relevante na sua linha editorial. Para dar apenas alguns exemplos, sublinhamos os números temáticos da Revista 'Nação e Defesa' dedicados aos temas 'Reflexões sobre a Europa', ´Brasil' e 'Portugal na Grande Guerra' e a edição do 'IDN Cadernos' intitulada 'Diplomacia Militar da China: Tipologia, Objetivos e Desafios', que ilustram bem a estreita articulação entre as linhas e os projetos de investigação, e o imperativo de divulgar e partilhar resultados.

Na formação, reforçou-se a aposta nos cursos de segurança e defesa para públicos-alvo específicos e alargou-se a oferta, qualificando-a através da cooperação com prestigiadas instituições universitárias.

O ano de 2014 foi marcado, sobretudo, por mais duas ofertas formativas inovadoras e que suscitaram grande adesão. Uma primeira, consubstanciada na realização do primeiro curso de 'Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço', que teve como objetivo contribuir para a sensibilização e formação de quadros superiores e intermédios das estruturas superiores do Estado e da sociedade civil, bem como de elementos com potencial para o desempenho de funções relevantes no futuro, habilitando-os a intervir em questões relacionadas com situações de crise no ciberespaço. Uma segunda, expressa na concretização da nova pós-graduação em 'Gestão de Informações e Segurança', em parceria com o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) e com o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, da Universidade Nova de Lisboa (ISEGI-Nova). Orientada para a promoção de uma cultura de informações na sociedade portuguesa, esta pós-

graduação confirmou, mais uma vez, que a opção do IDN pelo estabelecimento de parcerias com instituições de excelência no ensino superior, nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, se assume como uma aposta de sucesso.

Mas 2014 foi ainda um ano em que o IDN viu reforçada a sua visibilidade e prestígio no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa e da Agência Europeia de Defesa. Estamos a falar, designadamente, da realização, em Bruxelas, do segundo curso sobre '*Civilian Aspects of Crisis Management'*; da organização, em Lisboa, do 2º módulo do *High Level Course* do CESD; e, muito especialmente, da concretização, em Lisboa, do primeiro curso piloto internacional '*Strategic Decision Making Course & Exercise on Cyber Crisis Management*', em parceria com a MTÜ *European Cyber Security Initiative* da Estónia, da Academia Militar e sob a égide da Agência Europeia de Defesa.

O ano de 2014 também não passou ao lado da **sensibilização e da divulgação**. Muito pelo contrário. Persistindo no objetivo de cativar as novas gerações para o desenvolvimento de uma 'cultura estratégica' e para as questões da Defesa Nacional, conclui-se, finalmente, a elaboração do 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz', trabalho conjunto entre a Direção-Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência e o Instituto da Defesa Nacional. Após quinze anos de impasse, foi possível aprovar um documento que promove, de forma transversal, ao longo dos currículos escolares do pré-escolar, e dos ensinos básico e secundário, no âmbito da Educação para a Cidadania, um conhecimento estruturado sobre a Defesa Nacional e as Forças Armadas e suas missões em prol da segurança e da paz. O principal desafio é agora a sua implementação. O plano que desenhámos permitirá sensibilizar as novas gerações e dar o nosso contributo para a preparação das elites nacionais do futuro, em colaboração com o Ministério da Educação, e parceria com as Forças Armadas e Forças e Serviços de Segurança. Entre outras iniciativas, no âmbito daquele Plano, arrancámos com a elaboração de um *E-Book* visando proporcionar um apoio a toda a comunidade educativa, e em particular aos professores responsáveis por transmitir conhecimentos sobre os temas incluídos no Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, através da disponibilização de informações relevantes que contribuam para uma reflexão sobre aqueles temas. O *E-Book*, contendo autênticos 'planos de lição'

relativos aos objetivos constantes nos descritores de desempenho do Referencial, está concluído por parte do IDN e está agora em preparação editorial na Direção-Geral da Educação.

Em paralelo, procuramos 'trazer' ao Instituto da Defesa Nacional os alunos do Ensino Superior, através da realização de atividades em parceria com diversas Universidades portuguesas, de caráter pedagógico e que contem com a participação ativa dos alunos, com destaque para as associadas à divulgação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional. Todas estas iniciativas inscrevem-se num objetivo mais vasto de promoção de uma 'cultura de segurança e defesa', a qual não pode prescindir da articulação com o sistema de ensino, desde o básico e secundário ao superior.

Ao mesmo tempo, 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 6 seminários nacionais e internacionais sobre temas da atualidade internacional – com destaque para 'A Crise da Ucrânia', 'A Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento', 'O papel das Pequenas e Médias Potências na Grande Guerra' e 'O Mar e os Laços da Lusofonia'-, foram realizadas 25 conferências públicas, integradas nos vários ciclos e outras iniciativas em curso. Em 2014 estiveram em funcionamento 4 ciclos de conferências – 'A Defesa da Europa', "A 'Nova' Ásia", 'Portugal e as Missões de Paz' e 'Ter Estado'– que incluíram um total de 16 conferências ao longo do ano.

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 2014, 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**, para além das iniciativas realizadas no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa, da União Europeia (a realização em Bruxelas do segundo curso sobre '*Civilian Aspects of Crisis Management*' e do 2º módulo do *High Level Course*, em Lisboa - frequentado por 54 participantes),

aprofundou-se uma vez mais o intercâmbio com os Colégios de Defesa Ibero-americanos, no quadro do seu congresso anual.

Explorando o sucesso do I Curso Nacional de 'Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço', realizado pelo IDN no início de março de 2014 (frequentado por 72 auditores), o IDN organizou, sob a égide da Agência Europeia de Defesa, o curso piloto internacional '*Strategic Decision Making Course & Exercise on Cyber Crisis Management*', em parceria com a MTÜ *European Cyber Security Initiative* da Estónia e com a Academia Militar, que contou com 60 participantes, nacionais e estrangeiros.

Enquadrado pela Iniciativa 5+5, e dando cumprimento ao objetivo de aprofundar e harmonizar as relações entre países parceiros no domínio securitário, económico, político e social, concluiu-se o projeto de investigação subordinado ao tema geral *'Quelles mesures de confiance permettraient d'édifier un espace 5+5 Défense'*. Participaram neste importante projeto, desenvolvido no âmbito do Centro Euro-magrebino de Investigação e Estudos Estratégicos (CEMRES), dois investigadores do IDN que elaboraram um contributo intitulado *'Confidence Building Measures for 5+5 Defense Initiative under a 2002-2025 Horizon*'. Este projeto concorre para a sensibilização e fomento de uma posição mais coerente entre os parceiros da Iniciativa 5+5 no plano regional e internacional.

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 e divulgação, e cooperação internacional.

O diretor do Instituto da Defesa Nacional

Vítor Daniel Rodrigues Viana

Major – General

ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

No âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) o IDN foi objeto, em 2012, de um processo de reestruturação que resultou na publicação de uma nova lei orgânica do IDN, através do decreto-regulamentar n.º41/2012, de 16 de maio de 2012. Este novo diploma, embora tenha mantido a missão e as atribuições do Instituto da Defesa Nacional, veio alterar a estrutura orgânica do IDN ao nível dos seus órgãos de direção superior e intermédia: foi extinto o cargo de subdiretor – geral, bem como as duas chefias de divisão existentes. Em termos de cargos dirigentes o IDN ficou reduzido a um cargo de direção superior e a um cargo de direção intermédia de 1º grau.

No seguimento do estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril, que aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, e na Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas – Reforma "Defesa 2020", publicada pelo Despacho n.º 7527-A/2013, de 31 de maio, do Ministro da Defesa Nacional, foi publicada a nova Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional através do Decreto-Lei 183/2014, de 29 de dezembro. Na mesma data foram publicados outros diplomas orgânicos, designadamente, a lei orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas e os diplomas orgânicos dos três Ramos.
O âmbito destas novas leis visou dar cumprimento às normas orientadoras do novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional, em vigor desde 2013. Neste pressuposto estão também em curso, entre outros, os trabalhos associados à revisão dos diplomas orgânicos dos respetivos serviços do MDN, onde se inclui o IDN.

➢ 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, bem como 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 a seguinte **visão estratégica**:

VISÃO

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 formulada, o IDN rege-se no cumprimento da sua Missão pelos seguintes **valores**:

➢ 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 REALIZAÇÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO E PÓS -GRADUAÇÃO.

SERVIÇOS	*RESULTADOS*
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 UM MÍNIMO 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 protocolos
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, conjugado com Portaria n.º264/2012, de 30 de agosto, estabeleceu, quer a nível da sua estrutura nuclear, quer das subunidades orgânicas, que a direção e gestão do IDN estariam a cargo de um Diretor-Geral e um Diretor de Serviços. Da sua estrutura foram extintos o cargo de subdiretor e as chefias de divisão.

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

Na área relativa 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 hierarquizado adotado é um modelo muito singular e atípico. A estrutura nuclear contempla uma única Direção de Serviços, cujas competências foram determinadas pela Portaria 264/2012, de 30 de agosto, sem estrutura flexível, e na dependência direta do diretor – geral.

O Diretor do IDN tomou posse em 12 de Dezembro 2013, por um período de 5 anos no decurso de procedimento de recrutamento e seleção para cargo de direção superior na Administração Pública, desenvolvido pela Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CRESAP).

Na sequência da entrada em vigor da nova orgânica do MDN o director do IDN foi reconduzido no seu cargo pelo Despacho de 30 de dezembro de sua Excelência o Ministro da Defesa publicado na II Série do Diário da República de 27 de Janeiro de 2015 sob o Nº806/2015.

O NOSSO ORGANIGRAMA

* Equipa multidisciplinar

ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2014

CAPÍTULO II - ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2014

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 2014 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 2014 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.

A operacionalização das atividades inerentes ao cumprimento daquelas orientações foi plenamente concretizada, não obstante os condicionamentos existentes em termos de recursos humanos e os decorrentes de um contexto orçamental restritivo. Para a manutenção dos elevados padrões de eficiência e de qualidade na implementação e superação das atividades programadas foi essencial a adesão e o esforço empenhado e qualificado de todos os colaboradores do IDN.

As orientações gerais e específicas prosseguidas pelo IDN, em 2014, 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 2013

COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO	COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO	COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE A DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL	NO ÂMBITO DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL
■ 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 defesa para jovens; ➢ Seminário para juventudes partidárias; ➢ Curso nacional de Gestão de Crises; ➢ Curso internacional-Civilian aspects of crisis management ➢ Curso Internacional- security setor reform; ➢ Curso intensivo de segurança e defesa nos Açores /Madeira; ➢ Organizar novos cursos temáticos. ➢ Organizar cursos de especialização e pós – graduação em parceria com outros organismos ou estabelecimentos de ensino superior	■ 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 resultados dos projetos; ■ Criar grupos de estudos para debate de temas de atualidade.	■ 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.	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 atividade do IDN centrou-se nas áreas programa que constituem os eixos prioritários da atividade do Instituto: investigação; formação; sensibilização e divulgação; cooperação internacional.

- **INVESTIGAÇÃO**

Continuou a atribuir-se elevada prioridade à promoção do conhecimento científico, ao apoio ao processo de decisão e ao fomento de ações de sensibilização e difusão dos temas estabelecidos nas linhas de investigação para 2014, com base na identificação de desafios e oportunidades quer no domínio da política de segurança e defesa nacional, quer no plano internacional. Procurou-se contribuir para a reflexão nos domínios da segurança global e regional, da análise das ameaças, das crises e dos conflitos nomeadamente na Ucrânia, Norte de África e Médio Oriente, dos desafios decorrentes das transições de regime e da proliferação de armamentos, da problemática do aprovisionamento e sustentabilidade e das suas implicações na segurança energética, da reflexão sobre a evolução da política europeia de segurança e defesa pós Conselho Europeu de 2013, do futuro da relação transatlântica pós Cimeira de Gales, dos efeitos da Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento, das políticas de segurança e defesa quer na dimensão nacional, quer no seu enquadramento internacional e das iniciativas que concorrem para o desenvolvimento de ações 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 de 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, cuja pertinência temática se manteve no decurso de 2014.

No âmbito da investigação os esforços de maior envergadura desenvolvidos em apoio do processo de decisão centraram-se na divulgação dos trabalhos preparatórios associados à realização do Conselho Europeu de dezembro de 2013, de onde resultou a publicação em 2014 de dois *Policy Papers* intitulados 'Portugal e a Defesa Europeia' e ' A Política Comum de Segurança e Defesa e o Conselho Europeu de dezembro 2013'.

No seguimento dos trabalhos iniciados com a preparação do Conselho Europeu de dezembro de 2013 e atendendo à relevância, que as matérias relacionadas com a área da defesa alcançaram no contexto europeu, o IDN organizou um novo ciclo temático de conferências dedicado à 'Defesa da Europa' promovendo a investigação, sensibilização e divulgação de dimensões relevantes naquela área. Este ciclo, que teve o seu início em 27 de novembro de 2013 e conclusão em 16 de abril de 2014, contou com um conjunto de especialistas nacionais e estrangeiros, que abordaram os temas: 'Relações de Cooperação UE-NATO', 'A Política Comum de Segurança e Defesa no Pós Conselho Europeu de Dezembro de 2013', 'O papel da Comissão Europeia no quadro da política de defesa da União', 'A Defesa Europeia no Quadro das Relações Externas de Portugal' e o 'O papel dos parlamentos nacionais no contexto da política de defesa Europeia'. O debate sobre estas temáticas acompanhou importantes alterações na estrutura de decisão da União Europeia, com as eleições do Parlamento Europeu em Maio e a nomeação em Novembro de um novo

presidente da Comissão Europeia, do respetivo colégio de comissários e da Alta Representante da União para os Negócios Estrangeiros e a Política de Segurança. Foi ainda publicado um número temático da Nação e Defesa intitulado 'Reflexões sobre a Europa' incluindo este volume artigos académicos, contributos no domínio da análise política sobre o curso da agenda europeia e testemunhos por parte de autores institucionais responsáveis pelas áreas da política externa de Portugal, no enquadramento europeu.

Ainda no plano europeu e em virtude da revisão da Estratégia Marítima Europeia em meados de 2014, o IDN promoveu em janeiro, uma mesa redonda reunindo reputados especialistas na área da segurança marítima europeia.

No plano da investigação científica foram elaborados vários *Policy Papers, Working Papers e Strategic Papers* resultantes de projetos de investigação desenvolvidos no decurso de 2014, de utilidade no apoio técnico ao processo de decisão, e outros de interesse público. Entre estes, destacam-se os trabalhos desenvolvidos sob os seguintes títulos:

- Portugal e a Defesa Europeia;
- A Política Comum de Segurança e Defesa e o Conselho Europeu de Dezembro de 2013;
- Portugal, a Geopolítica da Energia e a Segurança Energética Europeia;
- O referencial energético de gás natural euro-russo e a anunciada revolução do *shale gas*;
- A geopolítica da Federação Russa;
- Impacto das novas fontes de energia no quadro da geopolítica global;
- Relacionamento bilateral Rússia-Alemanha. Aquém do desejado. Além da retórica;
- África Subsariana: Uma Estratégia Abrangente de Gestão de Crises;
- *Confidence Building Measures for 5+5 Defense Initiative under a 2020-2025 Horizon;*
- O Processo de Desenvolvimento de Capacidades Militares na União Europeia;
- A intervenção na Líbia e a responsabilidade de proteger;
- As ambiguidades da(s) narrativa(s) de Obama sobre o uso da força.

No decurso de 2014 foram ainda publicados na linha editorial do IDN (Cadernos do IDN, Revista Nação e Defesa, Coleção ATENA e IDN *Brief*) os resultados de um projeto de investigação subordinado ao tema 'Memória do Instituto da Defesa Nacional' (IDN Cadernos n.º 13), que resultou num trabalho de

reconstituição histórica da memória da instituição, desde a sua fundação até 2000, elaborado a partir de um conjunto de testemunhos prestados por antigos diretores do Instituto da Defesa Nacional.

Assinalando o centenário da Primeira Guerra Mundial, o IDN desenvolve em parceria com o Instituto de Ciências Sociais e o Instituto de História Contemporânea, da Universidade Nova de Lisboa um projeto de investigação dedicado ao estudo das pequenas e médias potências na Grande Guerra. Em 2014 foram publicados, num número especial da Nação e Defesa (n.º 139) intitulado 'Portugal na Grande Guerra', os primeiros resultados do projeto 'Pensar Estrategicamente Portugal - A Inserção Internacional das Pequenas e Médias Potências e a Primeira Guerra Mundial'. Deste projeto resultou também a organização em 30 de setembro e 1 de outubro de um seminário internacional, subordinado ao tema '*Small Power is a Power? The Role and Resilience of Small and Medium Powers during the Great War 1914-1918*'.

Neste contexto temático, o IDN participou em parceria com a Universidade Autónoma de Lisboa, no II Congresso *Observare* 'Guerra Mundial e as Relações Internacionais – 100 anos depois de 1914' no qual investigadores do Instituto apresentaram, em julho, três comunicações versando sobre o tema das transformações da guerra e da violência no quadro das relações internacionais nos últimos 100 anos.

Tal como referido anteriormente, um número especial da revista *Nação e Defesa* (n.º 137) foi dedicado ao tema 'Reflexões sobre a Europa', que resultou de uma coletânea de contributos de natureza científica e de testemunhos de carácter institucional apresentados no seminário internacional, organizado em dezembro de 2013 sobre 'Estratégias de Cooperação Multilateral Europeia' e dos resultados parciais do projeto *'The Security Implications of instability factors and its impact on European Crisis Management'*.

No quadro de outros projetos de investigação foram publicados na série *IDN Cadernos* os resultados 'Geopolítica e Geoestratégia da Federação Russa' (n.º 14), 'Diplomacia Militar da China' (n.º 15) e está no prelo para ser editado ainda este mês 'O Referencial Energético de Gás Natural Euro-Russo e a Anunciada Revolução de *Shale Gas*'.

No *IDN Brief* foram editados vários contributos de investigadores do IDN, nas respetivas áreas de investigação de onde se destacam: 'O Plano de Ação Turco para a África e a Lusofonia'; 'As dúvidas sobre a autoria dos ataques químicos na Síria'; 'Da Guerra e da estratégia como entidades agónicas'; 'O Sahel no contexto da segurança europeia'; 'Ártico, atores e estratégias'; 'A crise na Ucrânia e o quadro germano-russo'; 'A recente aproximação indo-paquistanesa: Que impacto na corrida ao armamento nuclear'; *'Confidence building measures for 5+5 defense initiative under a 2020-2025 Horizon'*; e 'A Líbia pós - Kadhafi: geografia, segurança e direitos humanos'.

Ainda no que concerne à investigação, e no quadro do relacionamento multilateral, o IDN elaborou um capítulo do livro '*La Ética Del Soldado Del Siglo XXI*', editado pela *Academia Nacional de Estudios Políticos y*

Estratégicos (ANEPE) do Chile, em colaboração com os restantes doze colégios de defesa dos Estados, que integram a Associação dos Colégios de Defesa dos Países Ibero-Americanos. Esta publicação foi editada em língua espanhola, tendo o capítulo da responsabilidade do IDN, com o título 'A Ética do Militar no Século XXI', sido redigido em português. Este livro resulta do trabalho conjunto de investigadores dos Colégios de Defesa Ibero-americanos e terá continuidade em 2015 com a elaboração de uma nova publicação subordinada ao tema '*El Rol de las Mujeres en las Forças Armadas*', que será coordenada pela *Escuela Superior de Guerra de Colômbia*, e para a qual o IDN dará igualmente o seu contributo.

No final do ano promoveu-se a organização anual de um Seminário de Investigação Residente, destinado a fomentar o desenvolvimento do capital intelectual residente; desenvolver o conhecimento específico sobre grandes temas de interesse para o domínio de competências do IDN; operacionalizar a execução anual dos indicadores de execução para projetos e estudos e promover a apresentação dos resultados do trabalho de investigação realizado durante o ano de 2014.

Simultaneamente, continuou a atribuir-se uma elevada prioridade aos trabalhos desenvolvidos pelos Grupos de Estudos, coordenados por assessores do IDN e compostos por especialistas nacionais e estrangeiros, 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.

No decurso de 2014 realizou-se um total de 22 reuniões relativas aos Grupos de Estudos 'Relações Portugal – Brasil', 'Norte de África e Médio Oriente', 'Contributos para um Estratégia Nacional de Informação', 'Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia', 'GRUPORPAZ' e Grupo de Estudos sobre a 'Unidade do Atlântico'.

Foram debatidos os seguintes temas:

REUNIÕES DOS GRUPOS DE ESTUDO EM 2014		
GRUPO DE ESTUDOS POR ÁREA DE INVESTIGAÇÃO	**TEMA DESENVOLVIDO**	**Nº DE REUNIÕES**
'NORTE DE ÁFRICA E MÉDIO ORIENTE'	'DESAFIOS DE SEGURANÇA NO SAHEL: UMA PERSPETIVA REGIONAL'	5
	'DINÂMICAS ATUAIS E PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO NO NORTE DE ÁFRICA: O CASO DE MARROCOS'	
	'ISRAEL NO CONTEXTO REGIONAL DO MÉDIO ORIENTE'	
	'EGITO NO CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES POLÍTICAS NO NORTE DE ÁFRICA'	
	'DINÂMICAS ATUAIS E PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO NO NORTE DE ÁFRICA: O CASO DA ARGÉLIA'	
'RELAÇÕES PORTUGAL – BRASIL'	'AS TRANSFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES ECONÓMICAS ENTRE PORTUGAL E O BRASIL NO ÚLTIMO DECÉNIO E O SEU FUTURO'	3
	'A SEGURANÇA NA COPA FIFA 2014'	
	'AS ELEIÇÕES BRASILEIRAS'	
'POLÍTICA EXTERNA, DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIAS'	'CURRENT AND FUTURE PROSPECTS FOR CRISIS MANAGEMENT'	3
	'UNIÃO EUROPEIA – ÁFRICA – PERSPETIVAS SOBRE UMA PARCERIA ESTRATÉGICA'	
	'RELATIONS BETWEEN THE EUROPEAN UNION AND THE UNITED STATES'	
'A UNIDADE DO ATLÂNTICO'	'AS RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS NO CONTEXTO DA CIMEIRA DA NATO DE 2014'	6
	'A SEGURANÇA NO GOLFO DA GUINÉ'	
	'PORQUE É IMPORTANTE O GOLFO DA GUINÉ?'	
	'A SEGURANÇA MARÍTIMA NO GOLFO DA GUINÉ'	
	'A RELAÇÃO TRANSATLÂNTICA À LUZ DA CIMEIRA DE GALES'	
	'TRANSATLANTIC TRADE AND INVESTMENT PARTNERSHIP: O ESTADO DAS NEGOCIAÇÕES'	
'CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO'	'ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO'	3
	'ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO: INTERESSES NACIONAIS & PRINCÍPIOS'	
	'ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO: INTERESSES NACIONAIS & PRINCÍPIOS" (CONT.)	
'PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA EM MISSÕES DE PAZ'	"PORTUGAL E AS MISSÕES DE PAZ: AFEGANISTÃO'	4
	'A PARTICIPAÇÃO DE PORTUGAL NAS MISSÕES DAS NAÇÕES UNIDAS'	
	REUNIÃO PREPARATÓRIA ATIVIDADES DO GRUPORPAZ	
	'A PARTICIPAÇÃO DE PORTUGAL EM MISSÕES DA UNIÃO EUROPEIA'	
	TOTAL DE REUNIÕES	24

Comparativamente com o ano anterior, o número de reuniões em 2014 foi superior, tendo os grupos acompanhado o recrudescer das tensões no Médio Oriente e os desafios decorrentes da instabilidade no Norte de África; a evolução da agenda política, securitária e económica no Brasil; a ação da União Europeia no contexto da gestão de crises e no enquadramento das parcerias estratégicas com África e com os EUA;

a segurança no Golfo da Guiné, o futuro da relação transatlântica pós Cimeira de Gales e os desafios decorrentes da Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento; a participação de Portugal em missões internacionais e refletido sobre aspetos essenciais no que respeita ao futuro delineamento de uma estratégia nacional de informação.

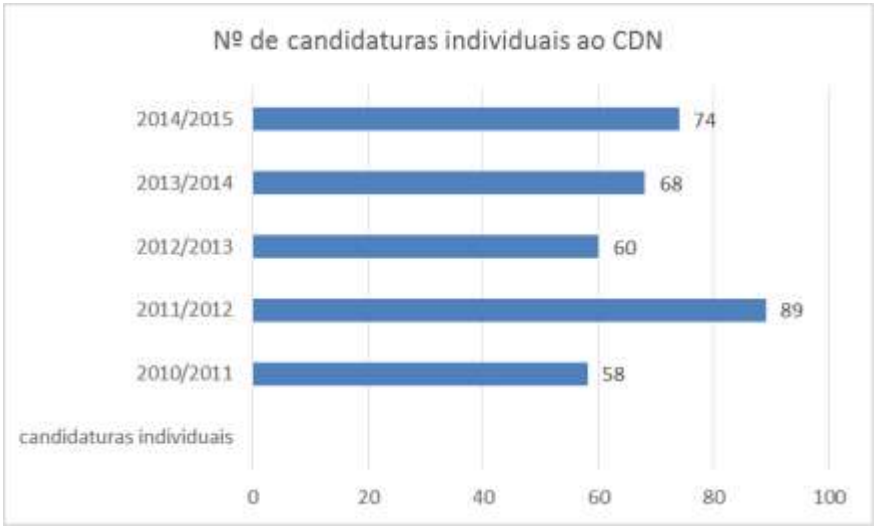
No domínio da cooperação nacional, com implicações no domínio da investigação e de áreas conexas à mesma, celebraram-se protocolos com instituições de ensino superior e centros de investigação, de onde se destaca: seis protocolos conducentes ao fomento da cooperação na área da investigação, estudos, divulgação e sensibilização entre o IDN e o Instituto de Ciências Sociais; Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento; Universidade Católica – Centro Regional de Braga; Fundação Minerva-Universidade Lusíada de Lisboa e Fundação para os Estudos e Desenvolvimento da Região de Aveiro / Instituto Superior de Ciência da Informação e Administração. No quadro do desenvolvimento de estágios curriculares, complementares à formação académica dos estagiários, foram celebrados dois protocolos um com a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e outro com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova.

Enquadrado pela iniciativa 5+5 e dando cumprimento ao objetivo de aprofundar e harmonizar as relações entre países parceiros no domínio securitário, económico, político e social concluiu-se o projeto de investigação subordinado ao tema geral '*Quelles mesures de confiance permettraient d'édifier un espace 5+5 Défense*' no âmbito do qual dois investigadores do IDN elaboraram um contributo intitulado *'Confidence Building Measures for 5+5 Defense Initiative under a 2002-2025 Horizon'*. Este projeto concorre para a sensibilização e fomento de uma posição mais coerente entre os parceiros 5+5 no plano regional e internacional.

- **Formação**

No âmbito da formação o Curso de Defesa Nacional continua a ser uma referência para as elites portuguesas e um modelo para as formações avançadas. E apesar do aumento da oferta universitária na área de segurança e defesa, e da introdução do regime de propinas, o Curso continua a registar um elevado nível de adesões.

Quadro comparativo de candidaturas individuais ao CDN



Desde 2011, o universo dos destinatários do Curso de Defesa Nacional tem vindo a ser alargado, diversificando-se as instituições convidadas a designar candidatos institucionais e as proveniências dos candidatos individuais.

Inovou-se nos conteúdos do Curso e 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.

No ano de 2014 foram outorgados mais seis protocolos com instituições públicas e académicas, destacando-se, pela sua especial relevância, a operacionalização do protocolo assinado no ano transato com o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) e o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação (ISEGI) da Universidade de Lisboa cumprindo o objetivo de enquadrar a nova pós-graduação em 'Gestão de Informações e Segurança', cuja primeira edição decorreu entre fevereiro e dezembro de 2014, e outras iniciativas de formação, investigação e divulgação a desenvolver no contexto desta parceria orientada para o desenvolvimento de uma cultura de informações na sociedade portuguesa.

Dando concretização aos objetivos do Protocolo de Cooperação outorgado entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação e Ciência, no sentido de promover a divulgação e inserção dos valores e das matérias de segurança e defesa no Ensino Básico e Secundário, foi desenvolvido o V Curso de 'Cidadania e Segurança' para professores do ensino básico e secundário, em simultâneo, em Lisboa e no Porto.

O protocolo permite enquadrar de forma mais institucional o esforço que o Instituto da Defesa Nacional vem desenvolvendo desde 2010 no âmbito da formação de professores, como se evidencia mais à frente. O protocolo enquadra ainda institucionalmente, atividades que o Instituto da Defesa Nacional possa apoiar

no quadro de iniciativas da sociedade civil para a promoção de uma cultura na área da educação para a segurança e defesa.

Continuou-se a apostar na organização, em parceria com universidades, de cursos de pós-graduação especializados nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, bem como do estudo da política de defesa nacional, enquanto política pública. Tem sido evidente o interesse manifestado pelos públicos-alvo nestes cursos. Mais uma vez, estamos conscientes que destas parcerias com instituições de excelência no ensino superior resulta, efetivamente, um valor acrescentado para os intervenientes e uma aposta de sucesso. Ao mesmo tempo, reforçaram-se ainda as parcerias internacionais no âmbito da formação.

As parcerias com instituições de excelência no ensino superior abriram, de facto, um novo ciclo no Instituto da Defesa Nacional. Continuam a revelar-se como uma aposta de sucesso. Manteve-se a pós-graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança, em conjunto com a Universidade Nova de Lisboa, que em outubro de 2014 entrou na sua quarta edição, e cuja procura voltou a superar o número de vagas disponíveis. Esta dinâmica foi ainda reforçada com a realização do segundo curso de especialização em 'Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional', resultado de uma parceria entre o Instituto da Defesa Nacional e o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). O Curso decorreu entre 21 de abril de 2014 e 1 de julho do mesmo ano. Mas a grande inovação em 2014 foi o arranque da nova pós-graduação em 'Gestão de Informações e Segurança', em parceria com o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) e com o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, da Universidade Nova de Lisboa (ISEGI-Nova). Vale a pena mencionar a grande adesão que se registou a esta pós-graduação e os altos padrões de qualidade que se alcançaram nesta ação de formação.

No contexto da formação, procurou-se ainda consolidar públicos e servir novos setores, como o empresarial, nomeadamente através de conteúdos relacionados com a caraterização de oportunidades e riscos de investimento regionais e globais. Prosseguiu-se ainda a descentralização das ações de formação visando a obtenção de efeitos multiplicadores e de escala.

Durante o ano de 2014, o Instituto da Defesa Nacional realizou 14 cursos nacionais e 3 internacionais, destinados a públicos-alvo muito diversificados.

No âmbito nacional, destaca-se a realização do I Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço, que teve como objetivo contribuir para a sensibilização e formação de quadros superiores e intermédios das estruturas superiores do Estado e da sociedade civil, bem como de elementos com potencial para o desempenho de funções relevantes no futuro, habilitando-os a intervir em questões relacionadas com situações de crise no ciberespaço. O referido curso decorreu entre os dias 5 de março e 4 de abril, com a participação de 72 auditores provenientes das mais variadas áreas da sociedade civil, das Forças Armadas e das Forças e Serviços de segurança.

Relativamente ao Curso de Defesa para Jovens (CDJ) manteve-se o formato adotado no ano anterior, mais consentâneo com a disponibilidade do Instituto da Defesa Nacional em termos de recursos humanos, financeiros e materiais. O Curso teve a duração de três semanas e decorreu em simultâneo nas instalações do IDN, em Lisboa e no Porto, recorrendo-se ao sistema de videoconferência. As visitas de estudo a unidades das Forças Armadas e das Forças de Segurança foram realizadas a nível regional, tendo os auditores do Porto visitado unidades sedeadas no centro-norte do país e os auditores de Lisboa visitado unidades localizadas na área metropolitana de Lisboa. Deste modo, foi possível reduzir custos mantendo-se o propósito de proporcionar aos jovens auditores o contacto com as instituições nacionais ligadas à segurança e defesa.

No que se refere ao Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas consolidou-se na oitava edição do curso a alteração do programa respetivo. A duração aumentou para quatro semanas, decorrendo ao longo das partes da manhã do mês de junho, excecionadas as visitas da parte da tarde. O curso foi aperfeiçoado e diversificado nas suas áreas temáticas, que passaram a abranger: o Quadro Geral da Segurança e Defesa; Portugal e a Política Comum de Segurança e Defesa da União Europeia; Política de Defesa Nacional; Segurança Cooperativa; O Papel dos Media em Conflitos Armados; a análise de casos de estudo e discussões dirigidas; visitas a unidades militares e contactos com Forças Nacionais Destacadas.

No que concerne aos cursos internacionais, adiante mais detalhados, destaca-se a realização dos seguintes cursos: o curso piloto internacional '*Strategic Decision Making Course & Exercise on Cyber Crisis Management*'; o 2º módulo do *High Level Course* do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD), organizado pelo IDN, em Lisboa; o segundo curso sobre '*Civilian Aspects of Crisis Management*', em parceria com o *Institut d'Hautes Etudes de Defense Nationale* (IHEDN), em Bruxelas.

➢ 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 de 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, foi realizado o V Curso Cidadania e Segurança (V CCS), simultaneamente nas instalações de Lisboa e do Porto do Instituto de Defesa Nacional, que contou com 65 formandos (38 em Lisboa e 27 no Porto), todos docentes do Ensino Básico e Secundário. Este curso está enquadrado na

formação contínua de professores, tendo o Instituto da Defesa Nacional renovado o estatuto de centro de formação contínua para os docentes do ensino básico e do secundário no Conselho Científico e Pedagógico de Formação Contínua em 10 de fevereiro de 2015, e em consequência, re-acreditado o Curso Cidadania e Segurança, curso no âmbito da educação para a cidadania, com vista à progressão na carreira dos professores do sistema de ensino nacional público, no âmbito da Educação para a Cidadania.

Salienta-se, também, no que respeita à sensibilização e promoção de uma cultura de segurança e defesa no sistema de ensino nacional, as atividades desenvolvidas, no âmbito das iniciativas de divulgação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional 2013, na Universidade Lusíada que acolheu uma simulação do Conselho Superior de Defesa Nacional, realizada por alunos do I Ciclo de Estudos (Licenciatura) e do II Ciclo (Mestrado) de Relações Internacionais e Direito, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, em que se preparou e se efetuou um debate sobre a questão demográfica nacional, entre alunos do I Ciclo de Estudos (Licenciatura) do Curso de Ciência Política e Relações Internacionais, e na Faculdade de Economia de Universidade de Coimbra, em que se promoveu um debate em torno da geopolítica da língua portuguesa e sua promoção internacional, por alunos do I Ciclo e do II Ciclo (Licenciatura e Mestrado) de Relações Internacionais. Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, Dr. José Pedro Aguiar-Branco assistiu a simulação do Conselho Superior da Defesa Nacional efetuada na Universidade Lusíada. Prevê-se desenvolver novas iniciativas similares em 2015.

No ano de 2014 conclui-se a elaboração do 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz', trabalho conjunto entre a Direção-Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência e o Instituto da Defesa Nacional, para promover de forma transversal, ao longo do currículo escolar, do Pré-Escolar ao Ensino Secundário, um conhecimento estruturado sobre a Defesa Nacional e as Forças Armadas, e as missões que estas desenvolvem em prol da segurança e da paz globais. O 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz' foi aprovado para implementação no Ensino Básico e Secundário pelo Secretário de Estado do Ensino Básico e Secundário a 29 de agosto de 2014, Dr. João Henrique Grancho.

Paralelamente, o IDN fortaleceu a sua imagem como centro de debates públicos com a realização de colóquios, seminários e vários ciclos de conferências.

Neste domínio merece um especial destaque o ciclo de debates públicos descentralizados e de mesas redondas especializadas sob o lema 'Ter Estado'. O objetivo que presidiu a esta iniciativa foi o de produzir informação e reflexão relevante sobre as diversas áreas das políticas públicas e o papel do Estado no século XXI. Este ciclo arrancou em outubro de 2014, tendo sido realizadas até ao final desse ano 4 mesas redondas e 4 sessões de debate público sobre os seguintes temas: o Sistema Político Português; o Papel do Estado; Fiscalidade e Financiamento do Estado; Fundos Estruturais e Investimentos. Este ciclo prolonga-se em 2015, tendo até ao momento sido realizadas um total de 10 mesas redondas e dez sessões de debate público ao longo do País.

Ainda no que concerne à promoção da reflexão e do debate público, regista-se a realização dos seguintes seminários: seminário nacional 'A Crise na Ucrânia' a 20 de março; seminário internacional: 'Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento', em cooperação com a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD), a 18 e 19 de junho; o seminário Internacional '*Small Power is a Power? The Role and Resilience of Small and Medium Powers During the Great War, 1914-1918*', a 30 de setembro e 1 de outubro; seminário internacional (parceria IDN/SIRP/NOVA) 'As Informações como instrumento da ação estratégica dos Estados', a 8 de outubro; o seminário nacional 'O Mar e os laços da Lusofonia: desafios e oportunidades no contexto económico-industrial e da segurança marítima', a 27 de novembro; seminário de apresentação dos resultados dos projetos/estudos; totalizando seis seminários, três dos quais internacionais, a que se adicionam várias conferências públicas sobre diversos temas da atualidade. Em 2014 estiveram em funcionamento 4 ciclos de conferências – 'A Defesa da Europa'; "A 'Nova' Ásia"; 'Portugal e as Missões de Paz' e 'Ter Estado' – que incluíram um total de 16 conferências ao longo do ano. O IDN participou, como parceiro, na realização do II Congresso Internacional do *Observare* – Observatório de Relações Exteriores da Universidade Autónoma de Lisboa – sobre a 'Guerra Mundial e as Relações Internacionais. 100 Anos depois de 1914'.

Nessas atividades desenvolvidas pelo IDN em 2014, sublinha-se como de maior interesse, pela sua atualidade, adesão e visibilidade, os temas seguintes:

	TEMAS EM DEBATE
CONFERÊNCIAS NACIONAIS	"A GEOPOLÍTICA DO MAR NEGRO"
	"A GEOPOLÍTICA DA ENERGIA E A SEGURANÇA EUROPEIA"
	"A AGENDA DA ALIANÇA ATLÂNTICA APÓS A CIMEIRA DE GALES"
	"A CRISE NA UCRÂNIA: UMA PERSPETIVA GEOPOLÍTICA; IMPLICAÇÕES DA CRISE NO SISTEMA INTERNACIONAL"
	"A CRISE NA UCRÂNIA: ATORES, INTERESSES; GEOPOLÍTICA DA ENERGIA; A DIMENSÃO MILITAR"
CONFERÊNCIAS INTERNACIONAIS	"O MÉDIO ORIENTE – SITUAÇÃO ATUAL E PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO"
	"EU CRISIS MANAGEMENT – PRESENT AND FUTURE AMBITIONS"

	TEMAS EM DEBATE
CICLO DE CONFERÊNCIAS NACIONAIS	CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "PORTUGAL E AS MISSÕES DE PAZ"- 1-"PORTUGAL E AS MISSÕES DE PAZ: AFEGANISTÃO", EM 14OUT14, NO PORTO; 2- "A PARTICIPAÇÃO DE PORTUGAL EM MISSÕES DA UNIÃO EUROPEIA
	CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "A NOVA ÁSIA"- 1ª CONFERÊNCIA SOBRE "A EMERGÊNCIA DA ÁSIA NO SISTEMA INTERNACIONAL", REALIZADA EM 01DEZ14
	CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "A REFORMA DO ESTADO" 1- "OS PARTIDOS TÊM MAIS PASSADO QUE FUTURO?". DEBATE PÚBLICO SOBRE O SISTEMA POLÍTICO, EM 11NOV14; 2- "QUE ESTADO QUEREMOS?". DEBATE PÚBLICO SOBRE O PAPEL DO ESTADO, EM 19NOV14; 3- "PARA QUE SERVEM OS NOSSOS IMPOSTOS?". DEBATE PÚBLICO SOBRE FISCALIDADE E FINANCIAMENTO DO ESTADO
	CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "A DEFESA DA EUROPA" 1- "RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO UE-NATO"; 2- "A DEFESA EUROPEIA NO QUADRO DAS RELAÇÕES EXTERNAS DE PORTUGAL", 3- "O PAPEL DA COMISSÃO EUROPEIA NO QUADRO DA POLÍTICA DE DEFESA DA UNIÃO", 4- "O PAPEL DOS PARLAMENTOS S NACIONAIS NO CONTEXTO DA POLÍTICA DE DEFESA EUROPEIA"; 5- "A POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA NO PÓS CONSELHO EUROPEU DE DEZEMBRO DE 2013"

	TEMAS EM DEBATE
MESAS REDONDAS	MESAS REDONDAS NO ÂMBITO DO CICLO "TER ESTADO": 1- "OS PARTIDOS TÊM MAIS PASSADO QUE FUTURO?". DEBATE SOBRE O SISTEMA POLÍTICO, - 2- "QUE ESTADO QUEREMOS?"-DEBATE SOBRE O "PAPEL DO ESTADO" 3-- "PARA QUE SERVEM OS NOSSOS IMPOSTOS?". DEBATE SOBRE FISCALIDADE E FINANCIAMENTO DO ESTADO
	"EUROPEAN UNION MARITIME SECURITY STRATEGY"
	"A GEOPOLÍTICA DA ENERGIA DA EUROPA"
	" INDIA'S FOREIGN POLICY AND PORTUGAL'S PLACE IN IT"

	TEMAS EM DEBATE
SEMINÁRIOS	"O MAR E OS LAÇOS DA LUSOFONIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO ECONÓMICO-INDUSTRIAL E DA SEGURANÇA MARÍTIMA
	"A CRISE NA UCRÂNIA"
	AS INFORMAÇÕES COMO INSTRUMENTO DA AÇÃO ESTRATÉGICA DOS ESTADOS"
	"PARCERIA TRANSATLÂNTICA DE COMÉRCIO E INVESTIMENTO"
	"SMALL POWER IS A POWER? THE ROLE AND RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM POWERS DURING THE GREAT WAR 1914-1918
	II CONGRESSO "OBSERVARE"'GUERRA MUNDIAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS-100 DEPOIS DE 1914'
Seminário Residente	SEMINÁRIO SOBRE OS RESULTADOS DE PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO DO IDN

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 2014, de três números da revista 'Nação e Defesa', dois números da coleção 'Atena', quatro números do 'IDN Cadernos' e cinco do 'IDN Brief'.

No que concerne à 'Nação e Defesa', foram editados os números 137, 138 e 139 subordinados respetivamente aos temas da 'Reflexões sobre a Europa', 'Brasil' e 'Portugal na Grande Guerra', materializando a estreita ligação entre as linhas e os projetos de investigação e um correspondente *output* editorial. Os três números estão disponíveis para consulta em http://www.idn.gov.pt/index.php?mod=1401&area=104.

Quanto à coleção 'Atena' foram editados os números 31 e 32, intitulados respetivamente 'O Pacto Ibérico, a NATO e a Guerra Colonial' e 'Segurança e Desenvolvimento UE-África: O Caso da Guiné-Bissau', ambos resultantes de teses de doutoramento. Os dois números estão disponíveis para consulta do índice em http://www.idn.gov.pt/index.php?mod=1402&area=205.

No que diz respeito aos 'IDN Cadernos' foram editados os números 13, 14, 15 e 16 respetivamente com os seguintes títulos: 'Memória do IDN'; 'Geopolítica e Geoestratégia da Federação Russa: a Força da Vontade, a Arte do Possível'; 'Diplomacia Militar da China'; e 'O Referencial Energético de Gás Natural Euro-Russo e a Anunciada Revolução de *Shale Gas*'. Os quatro números estão disponíveis para consulta e *download* em http://www.idn.gov.pt/index.php?mod=1403&area=301.

Foram publicados *online* cinco números do 'IDN Brief', resultado de contributos dos investigadores e estagiários do IDN, perfazendo um total de dez artigos. Um dos artigos, intitulado '*Confidence Building Measures for 5+5 Defense Initiative under a 2020-2025 Horizon'*, foi o resultado do contributo dos dois investigadores do IDN para o projeto de investigação anual do CEMRES da Iniciativa de Defesa 5+5, liderada em 2014 por Itália.Estão disponíveis para consulta e *download* em http://www.idn.gov.pt/index.php?mod=1407&area=702.

- **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 também continuidade à cooperação com o instituto congénere espanhol (CESEDEN) através da realização, em conjunto, de um módulo internacional do Curso de Defesa Nacional, de um módulo do Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos, e da frequência por parte de dois colaboradores do IDN, em regime de videoconferência, do '*I Curso de Derechos Humanos y Derecho Internacional de los Conflictos Armados para Oficiales Iberoamericanos'*, organizado pelo CESEDEN.

Ainda no âmbito da cooperação com institutos congéneres, o IDN ministrou em 2014 estágios a dois dirigentes do Instituto Superior de Estudos de Defesa de Moçambique (ISEDEF), no período de 11 a 12 de junho, e recebeu a visita de estudo de uma delegação do 1º Curso de Promoção a Oficial Superior das FALINTIL de Timor-Leste, do IDN de Timor-Leste.

No âmbito da Iniciativa 5+5, o IDN participou nas duas reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa, em Paris e Madrid, e nas três reuniões do CEMRES (duas em Roma para investigadores e uma em Tunes relativa ao seu Comité Diretor).

O IDN participou também em três reuniões, em Bruxelas, do *Executive Academic Board* do Colégio Europeu de Segurança e Defesa, e mais duas reuniões, também em Bruxelas, do *Executive Academic Board on Security Sector Reform* do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD).

Quanto à formação, no ano letivo de 2013-2014 privilegiou-se e estreitou-se a cooperação com o Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia, tendo-se realizado entre os dias 18 e 20 de Fevereiro de 2014, em Bruxelas, o segundo curso sobre '*Civilian Aspects of Crisis Management*', em parceria com o *Institut d'Hautes Etudes de Defense Nationale* (IHEDN), sedeado em Paris.

Merece uma especial menção, ainda neste contexto, a realização de mais uma iniciativa. Entre 3 e 7 de novembro, o IDN em parceria com o CESEDEN, organizou em Lisboa o 2º módulo do *High Level Course* do CESD. Este curso foi frequentado por 54 elementos provenientes das instituições europeias e dos ministérios dos Estados-membros da União Europeia e a forma como decorreu foi muito elogiada no contexto do CESD.

Explorando o sucesso do I Curso Nacional de 'Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço', realizado pelo IDN no início de março de 2014 (frequentado por 72 auditores), o IDN organizou entre 12 e 14 de maio de 2014, em parceria com a MTÜ *European Cyber Security Initiative* da Estónia, da Academia Militar e sob a égide da Agência Europeia de Defesa (EDA), o curso piloto internacional '*Strategic Decision Making Course & Exercise on Cyber Crisis Management*'. O Curso contou com 60 participantes, nacionais e estrangeiros.

A edição anual do Colóquio C4 decorreu em Madrid, no *Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional* (CESEDEN) entre os dias 20 e 22 de maio de 2014. O tema geral da edição 2014 foi '*The Mediterranean Souther Frontier: EU Strategies*'. As atividades foram presididas pelo Diretor do CESEDEN, Tenente-General Alfonso de la Rosa Morena.

As delegações do *Centro Alti Studi per la Difensa* (CASD), do *Centre des Hautes Études Militaires* (CHEM) e do Instituto da Defesa Nacional (IDN) foram lideradas pelos seus diretores, respetivamente o Vice-Almirante Reinaldo Veri, o Major-General Bruno Maurice e o Major-General Vítor Daniel Rodrigues Viana.

Da parte de Portugal integraram os grupos de trabalho (WG) dois elementos do Curso de Defesa Nacional (CDN) 2013-2014 e dois membros do Curso de Promoção a Oficial General (2013-2014), do Instituto de Estudos Superiores Militares.

Quanto à Conferência anual de Comandantes do Colégio de Defesa da NATO, o IDN participou na edição de 2014, que se realizou em Bucareste na Roménia, entre 26 e 28 de maio, subordinada ao tema geral '*Connected Forces through Connected Education – Harnessing NATO's and Partner Nations' Strategic Educational Resources*'. O Coronel João Barbas, assessor do IDN, efetuou uma comunicação no painel '*Cyber Security & Ciber Defense*'.

O IDN participou ainda, em outubro de 2014, na XV Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos, que se realizou em Santiago do Chile, numa organização da *Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos*, tendo o diretor efetuado uma apresentação subordinada ao tema 'A Importância Estratégica do Atlântico'.

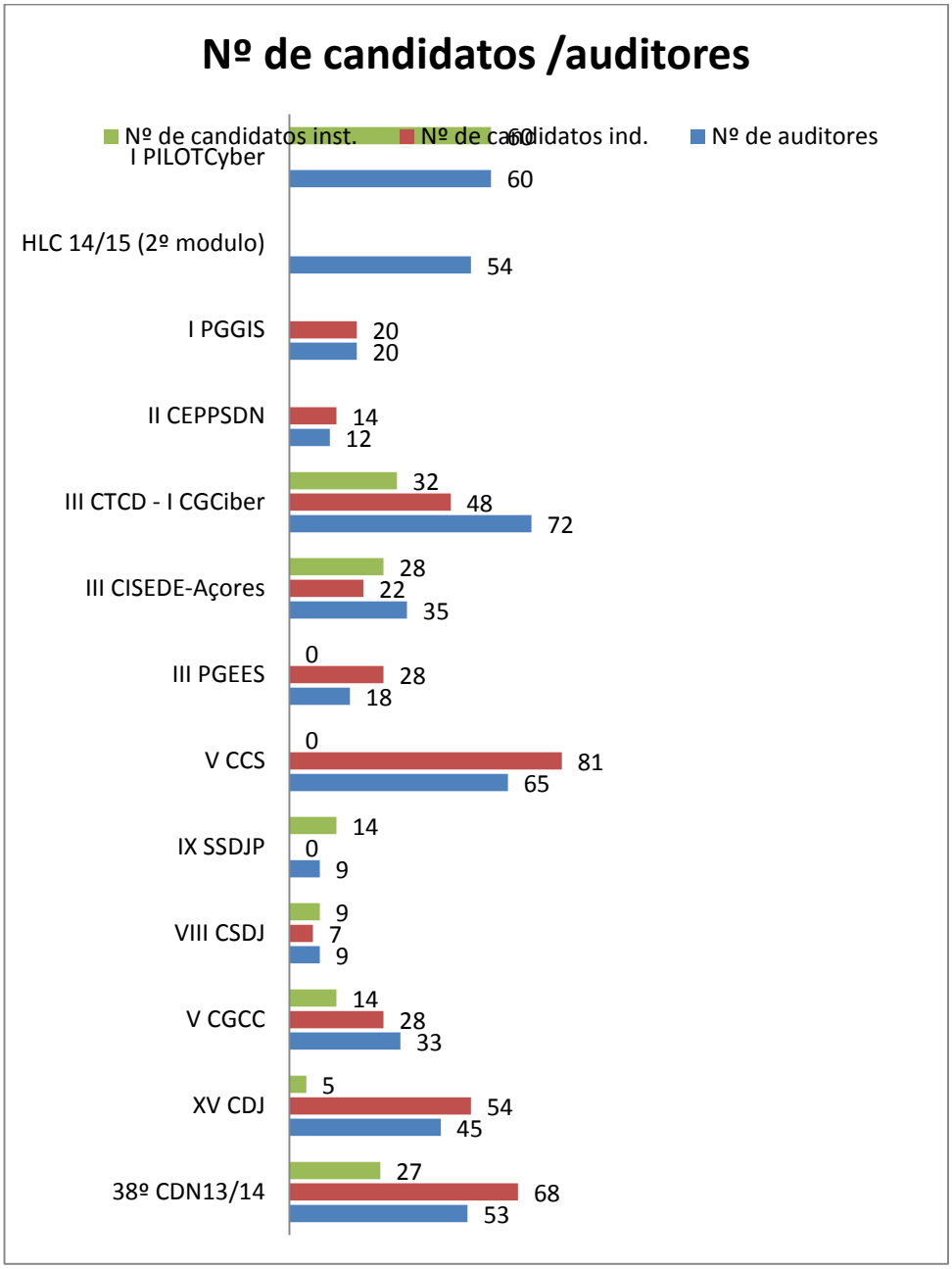
Ainda no âmbito da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos o IDN tem divulgado as suas publicações no portal da Associação, estando as mesmas disponíveis para consulta e *download* em http://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/acdibero/Publicaciones/.

➢ Grandes números do IDN em 2014

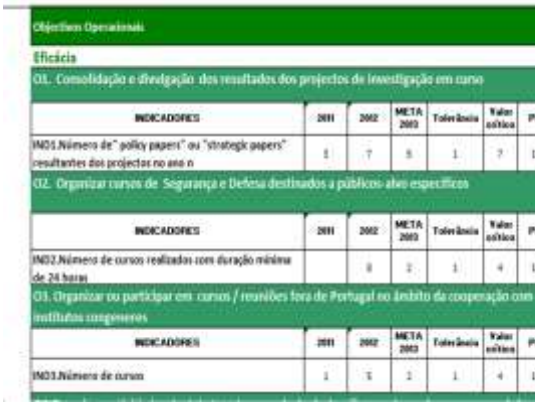
Os grandes números que se registaram foram os seguintes:

GRANDES NÚMEROS DO IDN		
CARACTERIZAÇÃO		2014
NÚMERO DE CURSOS NACIONAIS		14
NÚMERO DE CURSOS INTERNACIONAIS		3
NÚMERO DE AUDITORES QUE FREQUENTARAM OS CURSOS (*)		485
NÚMERO DE CANDIDATOS AOS CURSOS (*)		559
NÚMERO DE REUNIÕES DE GRUPOS DE ESTUDO		24
NÚMERO DE CONFERÊNCIAS/COLÓQUIOS /WORKSHOPS (INCLUI CDN)		513
NÚMERO DE PUBLICAÇÕES		14
	NAÇÃO E DEFESA	3
	ATENA	2
	IDN CADERNOS	4
	IDN BRIEF	5

O total de conferências referido – 513 - abrange as realizadas nas várias atividades desenvolvidas conforme se apresenta no quadro seguinte:



Neste gráfico estão contemplados os auditores ou candidatos de cursos que iniciaram em 2013 e terminam em 2014.



Objectivos Operacionais

Eficácia

O1. Consolidação e divulgação dos resultados dos projectos de investigação em curso

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	P
IND1.Número de" policy papers" ou "strategic papers" resultantes dos projectos no ano n	1	7	5	1	7	1

O2. Organizar cursos de Segurança e Defesa destinados a públicos-alvo específicos

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	P
IND2.Número de cursos realizados com duração mínima de 24 horas		8	2	1	4	1

O3. Organizar ou participar em cursos / reuniões fora de Portugal no âmbito da cooperação com institutos congéneres

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	P
IND3.Número de cursos	1	5	2	1	4	1

AUTOAVALIAÇÃO
2014

CAPÍTULO III - AUTOAVALIAÇÃO

O presente Relatório de Autoavaliação é elaborado em cumprimento da norma estabelecida na alínea a) do artigo 31º da Lei n.º 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 2014**

Neste enquadramento, IDN estabeleceu no respetivo QUAR, para o ano de 2014, 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 2014, 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 2014
EFICÁCIA
OB1. CONSOLIDAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO
OB 2. ORGANIZAR CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS
OB 3. ORGANIZAR OU PARTICIPAR EM CURSOS / REUNIÕES FORA DE PORTUGAL NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO COM INSTITUTOS CONGÉNERES
OB 4. ORGANIZAR ATIVIDADES DE DEBATE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS NAS ÁREAS DA SEGURANÇA E DEFESA NOS PLANOS NACIONAIS E INTERNACIONAL
EFICIÊNCIA
OB 5. OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS AFETOS A PROJETOS E ATIVIDADES
OB 6. ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS CURSOS DE CURTA DURAÇÃO COM A RECEITA DAS PROPINAS
QUALIDADE
OB 7. MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E PROMOVER A CAPACIDADE DE MUDANÇA.

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 2014, 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											**187,5%**
OB 1	**Ponderação de 15%**										
OB1. Consolidação e divulgação dos resultados dos projetos de investigação em curso	**Ind 1**	IND1.Nº de "policy papers" ou "strategic papers" resultantes dos projetos no ano n	9	5	1	7	12	X			
	Peso	100%									

Análise dos desvios:	**Não existem desvios**	
Fontes de Verificação	**Plano de atividades 2014, relatório de investigação e documentos.**	
	Linha de investigação: Política e Segurança Internacional	**Estudo: " A intervenção na Líbia e a responsabilidade de proteger'** 1. STRATEGIC PAPER ' A Líbia e o futuro da responsabilidade de proteger' **Estudo: "A Administração Obama e os Conflitos Armados"** 2. STRATEGIC PAPER ' As ambiguidades da(s) narrativa(s) de Obama sobre o uso da força' **Estudo: "O relacionamento germano-russo" (em virtude de alterações decorrentes da crise na Ucrânia, este projeto foi sujeito a uma reorientação temática que deu lugar à execução dos seguintes indicadores em 2014):** 3. STRATEGIC PAPER " O RELACIONAMENTO BILATERAL RUSSIA-ALEMANHA. PARA ALÉM DA RETÓRICA. AQUÉM DO DESEJADO" 4. POLICY PAPER 'O REFERENCIAL ENERGÉTICO EURO-RUSSO E A ANUNCIADA REVOLUÇÃO DO SHALE GAS' 5. POLICY PAPER- ' A GEOPOLITICA DA FEDERAÇÃO RUSSA ' 6. POLICY PAPER 'IMPACTO DAS NOVAS FONTES DE ENERGIA NO QUADRO GEOPOLÍTICO GLOBAL' FOI EDITADO NO IDN CADERNO **Projeto do CEMRES (iniciativa 5+5)** 7. POLICY PAPER 'CONFIDENCE BUILDING MEASURES FOR 5+5 DEFENCE INITIATIVE UNDER 2020-2025 HORIZON?"
	Linha de investigação: Política de Segurança e Defesa Europeia	**Estudo: "O desenvolvimento de capacidades na união europeia"** 8. POLICY PAPER"O LEVANTAMENTO DE UM Quartel-general PARA OPERAÇÕES DA EU"; **Estudos comissionados por Sua Excelência o Ministro da Defesa publicados em 2014** 9. POLICY PAPER 'Portugal e a defesa europeia' 10. POLICY PAPER 'A PCSD e o Conselho Europeu de Dezembro 2013' **11.** POLICY PAPER 'Portugal e a Geopolítica da Energia e a Segurança Energética Europeia'
	Linha de investigação: Segurança e desenvolvimento em África	**Projeto: "Gestão de crises em áfrika"** 12. POLICY PAPER 'AFRICA SUBSARIANA- UMA ESTRATÉGIA ABRANGENTE DE GESTÃO DE CRISES'

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											162,5%
OB 2	**Ponderação de 25%**										
O2. Organizar cursos de Segurança e Defesa destinados a públicos-alvo específicos	**Ind 1**	IND2.Número de cursos realizados com duração mínima de 24 horas	8	6	1	8	11	x	-		
	Peso	100%	-	-			-	-	-	-	-

Análise dos desvios:	Não existem desvios
Fontes de Verificação	**Plano de atividades 2014, diretivas das atividades de formação + programa".**
Síntese justificativa dos resultados alcançados	1. 38ºCURSO DE DEFESA NACIONAL 13/14 (EM 2014 , 33 CONFERÊNCIAS) 2. 39ºCURSO DE DEFESA NACIONAL 14/15 (EM 2014 ,28 CONFERÊNCIAS) 3. CURSO DE GESTÃO CIVIL DE CRISES (VCGCC - 3 MÓDULOS); 4. VIII CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS; 5. XV CURSO DE DEFESA PARA JOVENS (XV CDJ); 6. III CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA (AÇORES); 7. CURSO TEMÁTICO "CIBERSEGURANÇA E GESTÃO DE CRISES 8. II CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE 2º CICLO "POLITICAS PÚBLICAS DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL" (CEPSDN); 9. STRATEGIC DECISION MAKING COURSE &EXERCICE ON CIBER CRISIS MAAGEMENT 10. III CURSO PÓS-GRADUAÇÃO EM "ESTUDOS ESTRATÉGICOS DE SEGURANÇA E DEFESA" 11. I CURSO PÓS-GRADUAÇÃO EM "GESTÃO DE INFORMAÇÕES E SEGURANÇA"

EFICÁCIA - Objetivo 3

Objetivos Operacionais			Meta Ano n-1	Meta Ano n	Tolerância	Valor crítico	Concretização				taxa de realização
							Resultado	Classificação			
EFICÁCIA											
OB 3	Ponderação de 35%		-	-			-	-	-	-	162,5%
Organizar ou participar em cursos / reuniões fora de Portugal no âmbito da cooperação com institutos congeneres	Ind 1	Número de iniciativas e cursos	10	5	1	7	10		-	-	
	Peso	100%	-	-			-	-	-	-	-

Análise dos desvios:	Não existem desvios
Fontes de Verificação	Plano de atividades 2014,diretivas da atividade e respetivos programas dos cursos
Síntese justificativa dos resultados alcançados	1. COLÓQUIOS C4, EM MADRID; 2. XIV CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO- AMERICANOS, EM SALAMANCA; 3. REUNIÕES DO EXECUTIVE ACADEMIC BOARD ON SECURITY SECTOR REFORM (EAB/SSR)-BRUXELAS. 4. REUNIÕES DO "EXECUTIVE ACADEMIC BOARD"(CESD)-BRUXELAS 5. CURSO CIVILIAN ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT, EM PARCERIA COM O IHEDN, INSTITUTO HOMÓLOGO FRANCÊS-BRUXELAS; 6. REUNIÕES (2)COMITÉ ACADÉMICO DA INICIATIVA 5+5; -MADRID+PARIS 7. REUNIÃO DO COMITÉ DE PILOTAGEM EM OUTUBRO DE 2014, CEMRES, EM TUNES, TUNÍSIA 8. REUNIÕES (2) DE INVESTIGAÇÃO NO ÂMBITO DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO DO CEMRES, PARA 2014-ROMA 9. PARTICIPAÇÃO NA XV CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS, EM SANTIAGO DO CHILE, CHILE **10.** PARTICIPAÇÃO NA 43ª CONFERÊNCIA DE COMANDANTES-COLÉGIO DE DEFESA DA NATO

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											
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**	**IND4.Número total de seminários nacionais e internacionais**	6	4	1	6	6	X			**125%**
	Peso	100%									

Análise dos desvios:	**Não existem desvios**
Fontes de Verificação	**Plano de atividades 2013, diretivas da atividade e respetivos programa**
	SEMINÁRIO NACIONAL "O MAR E OS LAÇOS DA LUSOFONIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO ECONÓMICO-INDUSTRIAL E DA SEGURANÇA MARÍTIMA"
	SEMINÁRIO NACIONAL "A CRISE NA UCRÂNIA"
	SEMINÁRIO INTERNACIONAL (PARCERIA IDN/SIRP/NOVA) "AS INFORMAÇÕES COMO INSTRUMENTO DA AÇÃO ESTRATÉGICA DOS ESTADOS"
	SEMINÁRIO INTERNACIONAL:"PARCERIA TRANSATLÂNTICA DE COMÉRCIO E INVESTIMENTO"
	SEMINÁRIO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS/ESTUDOS
	SEMINÁRIO INTERNACIONAL:"SMALL POWER IS A POWER? THE ROLE AND RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM POWERS DURING THE GREAT WAR 1914-1918"

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											
OB 5	Ponderação de 50%		-	-			-	-	-	-	
05.Otimizar os recursos financeiros afetos a projetos e atividades	Ind 1	Taxa de execução do orçamento aprovado	74,48%	90%	5%	80%	84,35%	x	-	-	114,13%
	Peso	100%	-	-			-	-	-	-	-

Análise dos desvios:	Não existem desvios
Fontes de Verificação	Mapas de execução orçamental +mapas de despesas
Síntese justificativa dos resultados alcançados	OBJETIVOU-SE OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS AFETOS A PROJETOS E ATIVIDADES, TENDO POR BASE O ORÇAMENTO DO IDN PARA 2014. APUROU-SE A REFERIDA TAXA DE EXECUÇÃO, TENDO POR BASE A PERCENTAGEM DE EXECUÇÃO (DESPESAS COMPROMISSADAS E LIQUIDADAS), FACE AO OE APROVADO, DEDUZIDAS AS RUBRICAS CUJOS CUSTOS NÃO FORAM DIRETAMENTE RELACIONADOS COM PROJETOS E ATIVIDADES.

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											
OB 6	Ponderação de 50%		-	-			-	-	-	-	
06.Assegurar a sustentabilidade financeira dos cursos de curta duração com a receita das propinas	Ind 1	Ind6.Valor total das propinas cobradas/valor das despesas com os cursos-%	117%	80%	5%	90%	127%	x	– -	- -	217,5%
	Peso	100%	-	-			-	-	-	-	-

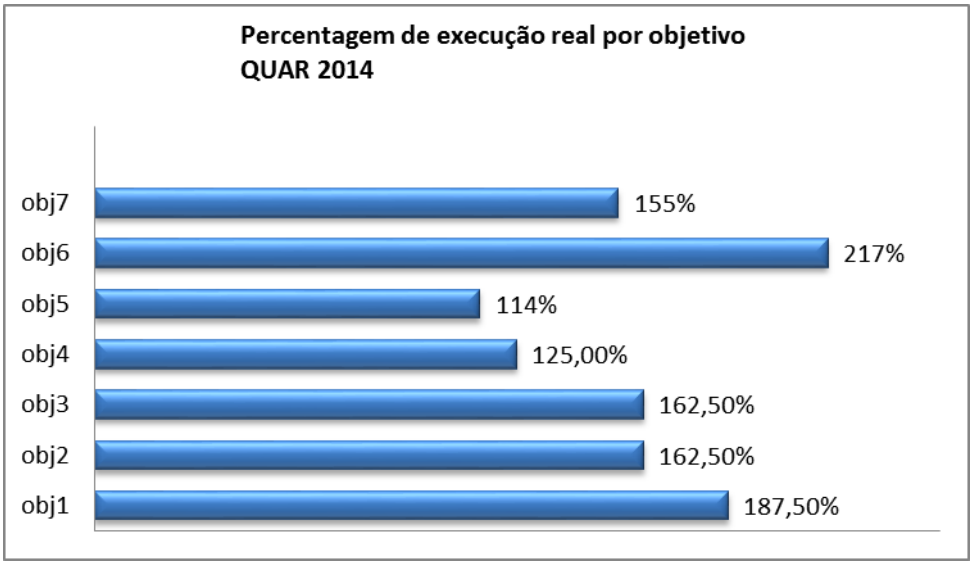
Análise dos desvios:	Não existem desvios
Fontes de Verificação	Mapa de execução de despesas+ plano de despesas e pagamento efetuados
Síntese justificativa dos resultados alcançados	PARA APURAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS CURSOS DE CURTA DURAÇÃO COM A RECEITA DAS PROPINAS CONSIDERAMOS OS 7 CURSOS DE CURTA DURAÇÃO, SENDO QUE SÓ 5 ESTIVERAM SUJEITOS A COBRANÇA DE PROPINA. PRETENDIA-SE QUE PELO MENOS 80% DESSAS DESPESAS FOSSEM ASSEGURADAS PELO VALOR DAS PROPINAS COBRADAS. NÃO CONTABILIZANDO OS CUSTOS INDIRETOS COM PESSOAL E INSTALAÇÕES (ÁGUA, LUZ, ETC.), FOI POSSÍVEL SUPORTAR A TOTALIDADE DOS CUSTOS RELACIONADOS COM O PAGAMENTO A CONFERENCISTAS, VIAGENS, ALOJAMENTO, TRANSPORTES, SEGUROS, ETC., E DAS DESPESAS DO CURSO DE CURTA DURAÇÃO NÃO SUJEITO A PROPINA.

QUALIDADE - Objetivo 7

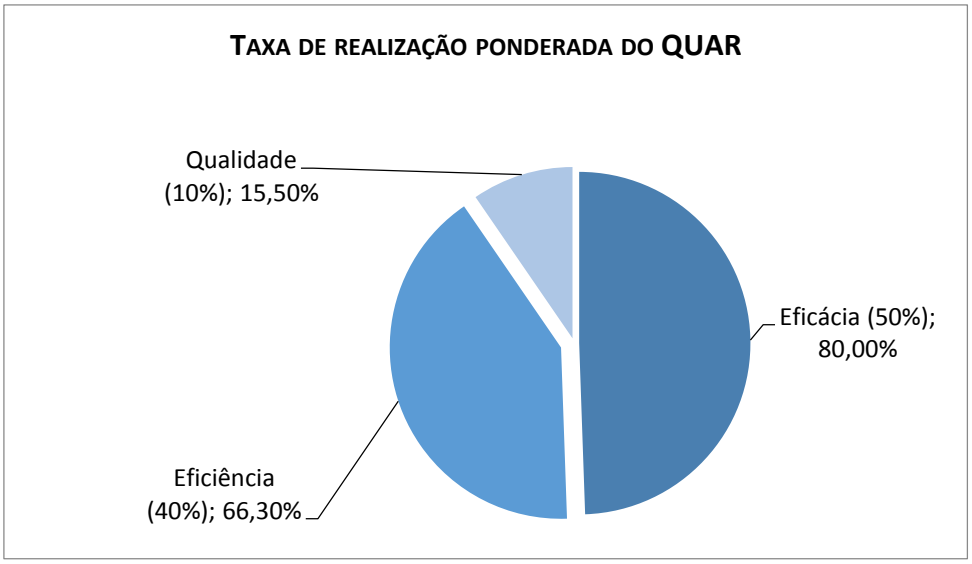
Objetivos Operacionais			Meta Ano n-1	Meta Ano n	Tolerância	Valor crítico	Concretização				taxa de realização
							Resultado	Classificação			
								Superou	Atingiu	Não atingiu	
Qualidade											155,23%
OB 7	**Ponderação de 100%**										
O8.Monitorizar a satisfação dos serviços prestados e promover a capacidade de mudança.	**Ind 1**	IND8-.**Monitorização aferida através de questionários. % de atividades aferidas**	**97%**	**70%**	**5%**	**80%**	**92,5**	**X**	**-**	**-**	
	Peso	100%							-	-	-

Análise dos desvios:	Não existem desvios
Fontes de Verificação	**Plano de atividades 2014.**
Síntese justificativa dos resultados alcançados	**NO DECURSO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES DE SENSIBILIZAÇÃO, DIVULGAÇÃO E FORMAÇÃO, O IDN SUBMETE QUESTIONÁRIOS AOS PARTICIPANTES E AUDITORES PARA AFERIR O GRAU DE SATISFAÇÃO DESSES "CLIENTES" RELATIVAMENTE AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO INSTITUTO. OS FATORES ABRANGEM UMA GRANDE DIVERSIDADE DE REALIDADES (TEMAS DAS CONFERÊNCIAS, QUALIDADE DOS CONFERENCISTAS, SERVIÇOS PRESTADOS, INSTALAÇÕES, ETC.) A AFERIÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO RESULTA DA MÉDIA APLICÁVEL ENTRE O SATISFEITO E O MUITO SATISFEITO.** **ESTE RESULTADO DECORREU 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.**

Como se pode verificar, **o IDN superou todos os objetivos do seu QUAR**. As metas correspondentes a todos os seus indicadores foram ultrapassadas, facto que deve ser avaliado como um desempenho acima dos referenciais aprovados. O gráfico que se segue ilustra esta asserção, apresentando a taxa real de realização de cada um dos objetivos incluídos no QUAR 2014:



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 os mapas seguintes que elucidam o quanto foi elevada a taxa de superação dos objetivos operacionais propostos pelo IDN, no seu QUAR 2014:

Mapa valores de execução

Valores de execução dos objetivos -QUAR 2014								
INDICADORES	2014(E)	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO
Eficácia	OBJ1	5	1	7	15,00	dezembro	12	Superou
	OBJ2	6	1	8	25,00	dezembro	11	Superou
	OBJ3	5	1	7	35,00	dezembro	10	Superou
	OBJ4	4	1	6	25,00	dezembro	6	Superou
Eficiência	OBJ5	90%	5%	80%	50,00	dezembro	84,35%	Superou
	OBJ6	80%	5%	90%	50,00	dezembro	127%	Superou
Qualidade	OBJ7	70%	5,00%	80,00%	100,00	dezembro	92,00%	Superou

Tendo o IDN superado todos os objetivos que se propôs cumprir no âmbito do QUAR, é possível aferir no mapa abaixo os respetivos graus de execução.

Mapa grau de execução real e de acordo com a recomendação do CCAS

Grau de execução dos objetivos -QUAR 2014								
INDICADORES	2014(E)	PESO	Taxa real de realização por objetivo	taxa ponderada	Taxa real de execução por indicador	Taxa de execução por indicador (*)	taxa ponderada (*)	Taxa real de execução por indicador(*)
Eficácia 50%	OBJ1	15%	187,50%	28,13%	80%	135,00%	20,25%	66%
	OBJ2	25%	162,50%	40,63%		135,00%	33,75%	
	OBJ3	35%	162,50%	56,88%		135,00%	47,25%	
	OBJ4	25%	125,00%	31,25%		125,00%	31,25%	
Eficiência 40%	OBJ5	50%	114,13%	57,07%	66,3%	114,13%	57,07%	50%
	OBJ6	50%	217,50%	108,75%		135,00%	67,50%	
Qualidade 10%	OBJ7	100%	155,00%	155,00%	15,5%	135,00%	135,00%	14%
(*) de acordo com a recomendação do CCAS					162%			130%

Analisadas aquelas percentagens de execução, o QUAR encontra-se executado com uma **taxa real de realização de 162%.**

% DE REALIZAÇÃO DO QUAR			
EFICÁCIA (50%)	EFICIÊNCIA (40%)	QUALIDADE (100%)	QUAR
80%	66,3%	15,5%	162%

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 2014.

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direção superior	20	20	20	0
Dirigentes - Direção intermédia e Chefes de equipa	16	16	16	0
Técnico Superior	12	240	216	24
Coordenador Técnico	9	18	20	0
Assistente Técnico	8	224	200	24
Encarregado geral operacional	7	0	0	0
Encarregado operacional	6	0	0	0
Assistente Operacional	5	40	35	5
TOTAL		558	505	-54

A análise das Unidades Equivalentes de Recursos Humanos Executados (UERHE) permite aferir que houve um desvio entre o tempo planeado e o tempo trabalhado pelos colaboradores. A saída de civis para aposentação (1 assistente técnico e 1 assistente operacional e de alguns militares para a reserva), sem que atempadamente tenha havido a respetiva substituição levou a que tenha existido algumas oscilações negativas no tempo trabalhado.

Não obstante, a movimentação significativa de pessoal registou-se um aumento significativo das atividades planeadas e concretizadas.

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.

DESIGNAÇÃO	OE APROVADO	OE DISPONÍVEL	OE EXECUTADOS
Despesas c/Pessoal	**913.490**	**913.490**	**739.655**
Aquisições de Bens e Serviços (*)	**528.280**	**465.913**	**409.055**
Transferências correntes	**12500**		
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	**1.454.270**	**1.379.403**	**1.148.710**

(*)Inclui o valor de um reforço orçamental de 9440,00€ que foi autorizado por despacho de Sexa a SEADN de 12 de Dez2013 no âmbito do projeto de investigação dos 100 anos da Grande Guerra.

Da análise deste quadro constata-se que, na componente financiada por dotações do Orçamento de Estado, a taxa de execução foi de 79% para a componente de funcionamento, (se considerarmos o montante global aprovado) e de 83% se atendermos ao valor disponível.

2. EVOLUÇÃO POSITIVA DOS RESULTADOS

O ano de 2014 foi, à semelhança do último quadriénio anos, um ano em que o IDN conseguiu superar todos os seus objetivos operacionais não obstante ter continuado a confrontar-se com os condicionalismos da excessiva mobilidade dos recursos humanos e evidentes constrangimentos orçamentais.

A viabilidade de concretização das atividades planeadas com o grau de qualidade exigido, ao ponto de se ter superado o número de ações previstas só foi possível através da maximização da gestão dos recursos financeiros, e do contributo inexcedível de todos os colaboradores do Instituto que com a sua disponibilidade, esforço e profissionalismo se envolveram na concretização do estabelecido no Plano de Atividades para o ano de 2014.

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 mais de 4000 questionários preenchidos por participantes em atividades de sensibilização e divulgação e formação, sendo que, cerca de metade desses questionários foram preenchidos por auditores dos vários cursos de formação, e os restantes, por participantes em conferências e seminários, por utilizadores dos serviços da biblioteca ou por entidades externas.

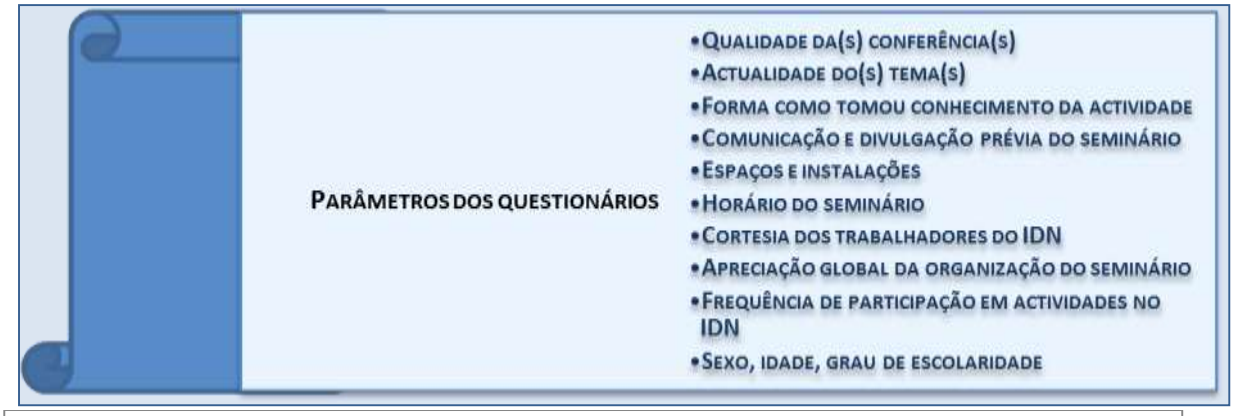
Do ponto de vista dos resultados da avaliação é importante destacar, neste relatório, alguns aspetos sobre os resultados dos questionários relativamente à formação ministrada, às atividades de sensibilização e divulgação, utilização da biblioteca e serviços prestados a entidades externas.

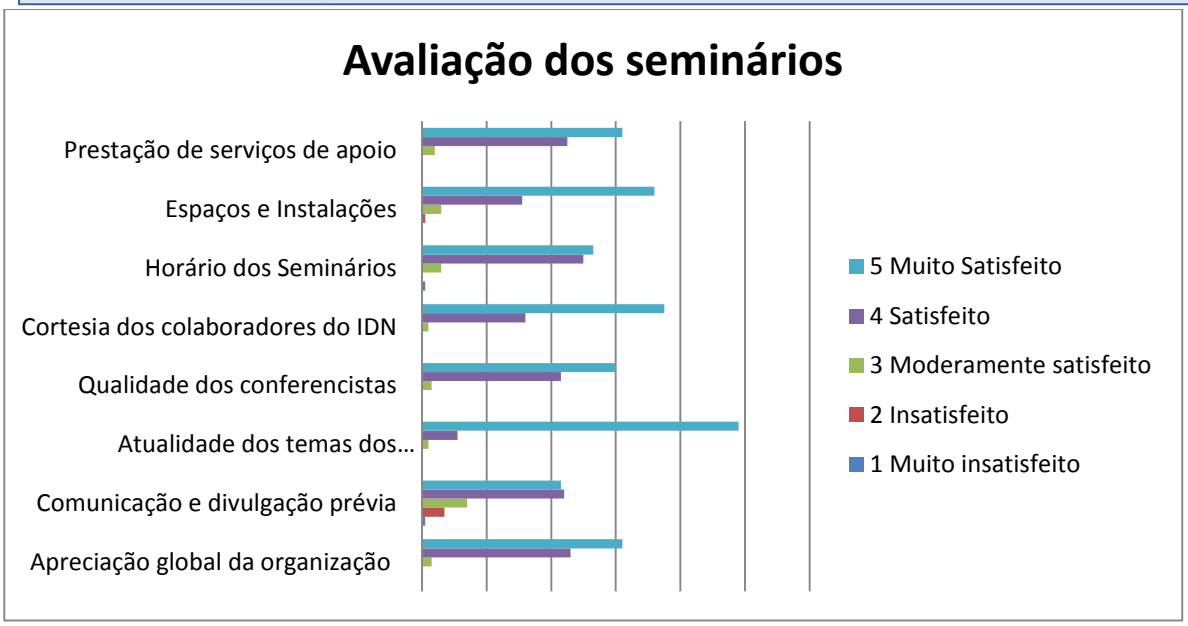
3.1 Atividades de Sensibilização e Divulgação

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:

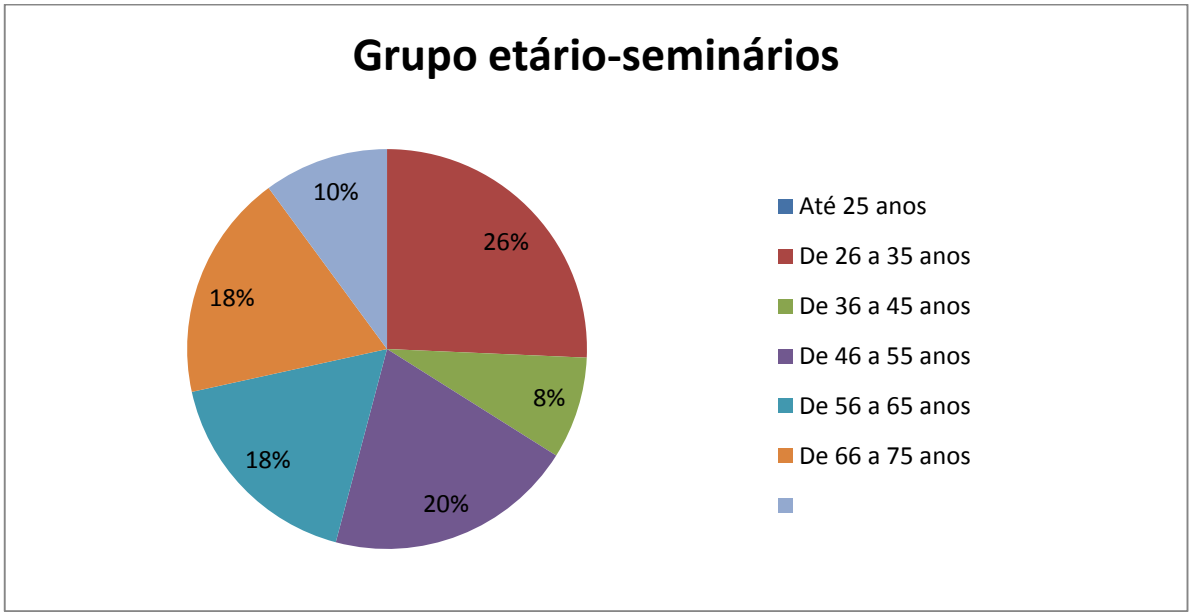
O tratamento dos resultados destes questionários permitiu apurar valores de satisfação bastante positivos. À semelhança do ano anterior, destaca-se o grau de satisfação com a atualidade dos temas tratados, com a qualidade das conferências, e com a organização da atividade, ultrapassando em muitos casos os 90%, se agruparmos os níveis de satisfação "satisfeito" e muito satisfeito".

Relativamente ao resultado dos 766 questionários respondidos no âmbito dos seminários e conferências realizadas resultou um grau de satisfação de 93,86% evidenciada no gráfico que a seguir se apresenta.





Ainda, no âmbito destas atividades aferimos por questionário, entre outros parâmetros, o grupo etário dos participantes nestas atividades de sensibilização.

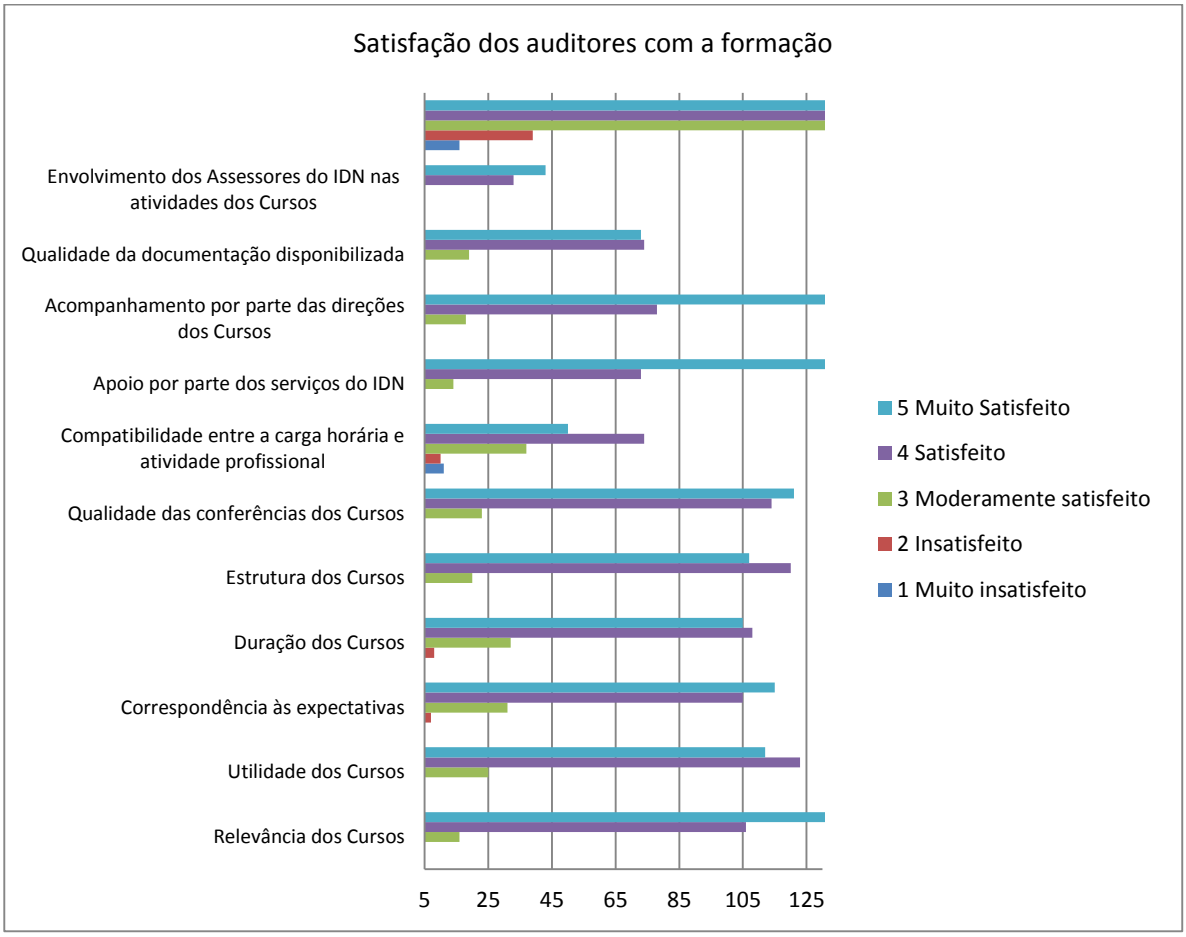


3.2 Atividades de formação

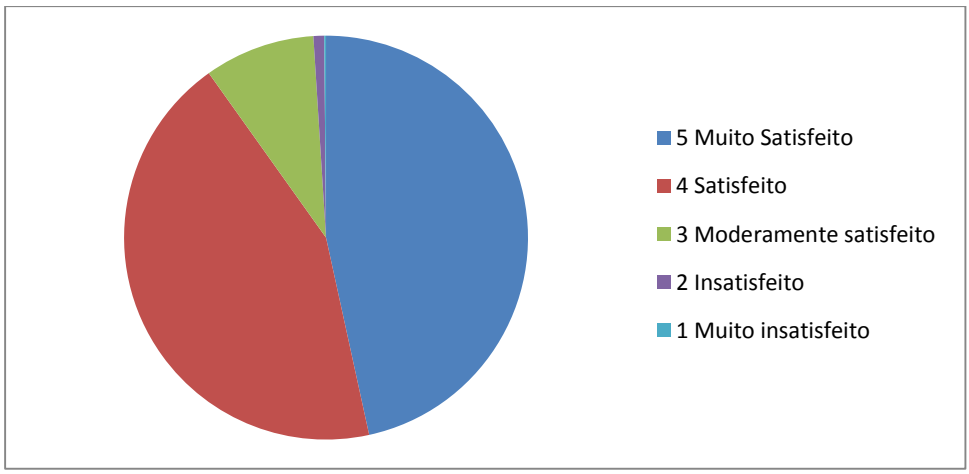
No âmbito das atividades de formação, os questionários foram submetidos em duas fases: numa primeira fase, no decurso da formação, para avaliar a qualidade de cada conferência e a relevância dos temas em debate; numa segunda fase, para aferir a qualidade geral do curso ministrado[1].

Os resultados globais evidenciam níveis de apreciação e satisfação particularmente elevados. A média percentual de satisfação nas categorias "satisfeito" e "muito satisfeito" reúne cerca de 89%, no universo dos auditores que responderam aos questionários. O quadro seguinte dá conta dessa realidade.

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

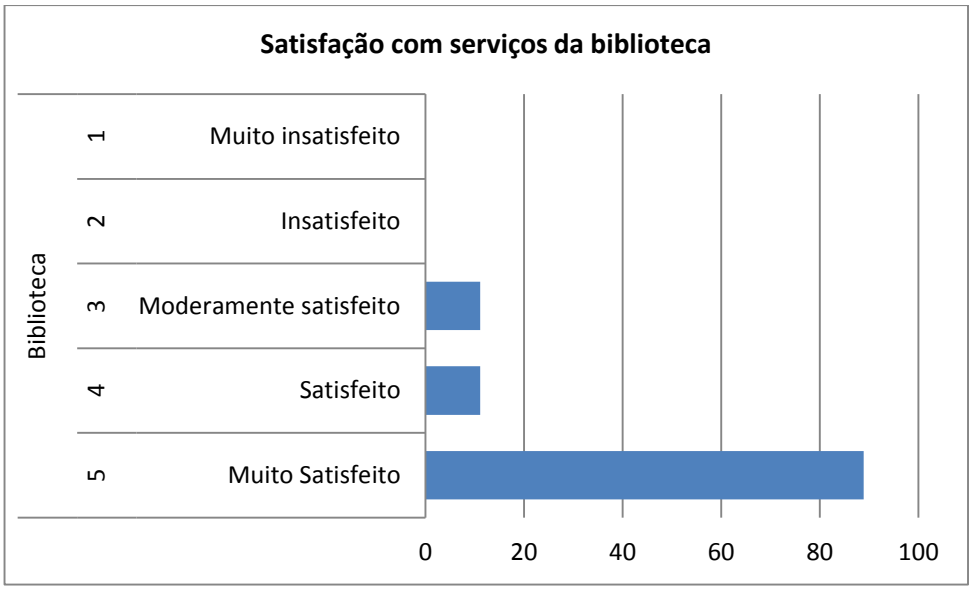


Em matéria dessas atividades de formação apresenta-se o quadro dos resultados obtidos nos questionários aplicados aos auditores em 2014, no qual se inclui a avaliação feita aos auditores do Curso de Defesa Nacional. Os resultados dessa avaliação podem ser espelhados da forma seguinte:



3.3 Serviços prestados pela Biblioteca

A satisfação com os serviços prestados pela biblioteca foi de 88,8% para o nível de satisfação do Muito Satisfeito e de 11,1% para o Satisfeito, que demonstra que a maioria dos utilizadores que responderam ao inquérito, encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos, com os serviços prestados pela biblioteca.



3.4 Serviços prestados a entidades externas

Relativamente aos serviços prestados pelas áreas funcionais da estrutura orgânica do IDN, solicitou-se, quer através de email, quer através de plataforma *on line* criada para esse efeito a diversas entidade parceiras, utentes dos serviços, o preenchimento de questionários de satisfação. Mostrou-se importante que os parâmetros abrangessem, para além da Imagem global do IDN como organização outros itens relacionados com a operacionalidade das áreas funcionais do IDN em relação aos clientes externos, tendo a análise revelado um nível de satisfação médio de ***Muito Satisfeito*** de 92%, como apreciação global sobre a qualidade dos serviços prestados:

IMAGEM GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO			
1.1 - A imagem do IDN	**1.2 - O desempenho global do IDN no conjunto dos serviços prestados**	**1.3 - A cortesia demonstrada pelos profissionais do IDN que lidam com os seus serviços, para resolver problemas e situações**	**1.4 - A capacidade, flexibilidade e autonomia dos profissionais do IDN para resolver situações inopinadas**
Satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito

ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO		
2.1 - As vias para apresentação de sugestões	**2.2 - A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os serviços**	**2.3 - A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; e-mail; reuniões)**
Muito satisfeito	**Muito satisfeito**	**Muito satisfeito**

ACESSIBILIDADES			
3.2 - Os canais de comunicação disponibilizados para contacto	3.3 - O acesso à documentação e encaminhamento para os serviços competentes	3.4 - Os canais de comunicação utilizados para envio e receção de documentos	3.5 - O atendimento telefónico geral e encaminhamento de chamadas
Muito satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

SERVIÇOS							
4.2 - Os serviços prestados pela Assessoria da Direção	4.3 - Os serviços prestados pelo Nucleo de Planeamento	4.4 - Os serviços prestados pelo Nucleo de Relações Publicas	4.5 - Os serviços prestados pelo Nucleo de Informática e Audiovisuais	4.6 - Os serviços prestados pela Biblioteca	4.7-Os serviços prestados pelo Nucleo de Recursos Humanos	4.8-Os serviços prestados pelo Nucleo Recursos Financeiros	4.9-Os serviços prestados pela Delegação do Porto
Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito

4. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

- **AVALIAÇÃO EXTERNA DO SISTEMA DE CONTROLO**

O IDN foi sujeito, em 2014, a 2 auditorias por parte da Inspeção-Geral da Defesa Nacional.
A Auditoria nº 14/2014 incidiu sobre o Processo de Gestão do Parque de Viaturas do Estado, tendo o IDN, no âmbito dessa auditoria exercido, o direito do contraditório apresentando comentários ao resultado da análise feita pela referida auditoria ao Instituto, embora nesta data a maioria das recomendações já tivessem sido implementadas. O relatório final desta auditoria foi homologado por Despacho de 29 de Janeiro de 2015, de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.

A Auditoria nº 27/2014 incidiu sobre o Processo de contratualização e realização de despesa por via de Fundo e Maneio. Em 14 de outubro do ano transacto, o IDN foi notificado para exercer o direito de contraditório, tendo em resposta informado que, não havendo matéria relevante para comentar dado não ter sido detetada qualquer situação menos regular, prescindia de exercer aquele direto.

O relatório final decorrente dessa Auditoria foi homologado por Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional em 20NOV201.

- **SISTEMA DE CONTROLO INTERNO**

À semelhança do que se informou nos anos o IDN utiliza inúmeros instrumentos de controlo e gestão que possibilitam monitorizar a execução dos seus objetivos.

Toda a informação reportada à execução de atividades é centralizada e consolidada no Núcleo de Planeamento. A permanente atualização do calendário ("Outlook") de planeamento e calendarização de atividades a que todos os colaboradores tem acesso, é uma ferramenta essencial para manter controlado o mapa estratégico anual, reportado às atividades que se audita em cumprimento do Plano de Atividades e do estabelecido na "Diretiva Anual de Atribuição de Responsabilidades".

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

Em conjugação com esses instrumentos são efetuados mapas de controlo e previsão (mensal e anual) das atividades planeadas no Plano de Atividades e as planeadas realizar, mas não previstas nesse instrumento de gestão.

O facto do núcleo estratégico dos colaboradores responsáveis pela execução das atividades estar localizado no mesmo piso, facilita a comunicação, coordenação e controlo da gestão dessas 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 elaborados mapas semanais e mensais das atividades programadas;
- Os métodos e procedimentos de controlo interno estão estabelecidos em regulamento;
- Anualmente é aprovado Plano de Formação adaptado às funções ou tarefas desempenhadas pelos trabalhadores e as necessidades do serviço;
- Encontra-se implementado um sistema informatizado de gestão documental;

- As atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço são regulados pelo regulamento de organização da estrutura e funcionamento dos serviços e em matéria de *contratação pública*, pelo manual executado e implementado em 2014;
- Em matéria de contabilidade e realização de despesa são seguidos todos os trâmites legais exigidos e determinados superiormente para execução orçamental, evidenciado pela utilização do Sistema Integrado de Gestão (SIG) que permite a verificação efetiva e o controlo permanente.

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

O ano de 2014 foi um ano de desafios em matéria de implementação de atividades direcionadas para a divulgação e debate de temas da atualidade internacional acompanhando assim as inúmeras crises politicas no quadro da instabilidade da segurança internacional de alguns países europeus.

Para o efeito constituiu orientação essencial viabilizar essas atividades em articulação com os instrumentos de gestão aprovados, fomentando o equilíbrio entre a estratégia planeada e as disponibilidades orçamentais.

Não obstante os resultados alcançados no ano de 2014, continua a ser prioridade do IDN considerar que devem ser desencadeadas medidas que viabilizem um reforço positivo do desempenho do Instituto como organização.

Essas medidas devem considerar uma permanente melhoria do processo de monitorização do desempenho organizacional em matéria de orientação das atividades, em função dos objetivos do QUAR, e da articulação entre os vários instrumentos de gestão.

Harmonizar esses resultados com um perfeito equilíbrio entre as atividades implementadas com os meios humanos e financeiros disponíveis, tem constituído um desafio no desempenho do Instituto como organização.

Para o efeito continua a ser uma prioridade 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;

- 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

Com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, alínea e) do n.º 2 do art.º 15.º instituiu-se a obrigatoriedade de desenvolver um exercício anual de *benchmarking*.

A nível da missão e das atividades desenvolvidas pelo IDN, subsistem algumas dificuldades na concretização deste tipo de comparação. A nível nacional não existe serviço homólogo para efeitos de comparação. A nível internacional existem alguns organismos congéneres, com semelhanças nalguns aspetos, mas mais direcionados para um publico alvo militar, além de que são 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, não são conhecidos quaisquer instrumentos para aferir a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços prestados.

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

Dessa 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. Não é possível aferir essa comparação ao nível financeiro e orçamental.

Assim, passamos a expor nos mapas seguintes o levantamento comparado, ao nível do funcionamento e desempenho organizacional em 2014, de alguns desses organismos nacionais e internacionais.

	Desempenho comparado com Institutos congéneres				
	Instituto da Defesa Nacional (PT)	**Academia Nacional de Estúdios Políticos y Estratégicos (ANEPE) (CL)**	**Clingendael - Netherlands Institute of International Relations (NL)**	**Instituto Alti Studi per la Difesa = I.A.S.D.) e o Centro di Studi Militare Strategici (CEMISS**	**The Institute for National Security Studies (INSS) (ISRAEL)**
Missão e "modus operandi"	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.	Constitui-se como o principal centro de estudos políticos e estratégicos no que se refere a matérias de segurança e defesa no Chile, orientado para a reflexão, investigação e difusão do conhecimento sobre matérias determinantes na área em apreciação. Tem também uma vertente formativa. Desenvolve a investigação nas áreas de defesa e segurança nacional, comprometendo nesta atividade a maioria dos professores, com o propósito de produzir conhecimento de excelência, transferindo esse conhecimento, tanto aos académicos como aos serviços do Estado e elevar a Academia no plano nacional e internacional.	É um centro de produção de conhecimento na área das relações internacionais. Identifica e analisa as questões políticas e sociais emergentes. As suas atividades envolvem investigação, publicação de estudos, ações de formação e pesquisa de informação. A maioria dos funcionários 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.	O Centro Militar de Estudos Estratégicos - Centro di Studi Militare Strategici (CeMiSS) é, responde perante o presidente do Centro de Defesa de Estudos Superiores (CASD); é composto por três departamentos (Relações Internacionais, Sociologia Militar e Ciência, Tecnologia, Economia e Política Industrial), e de um Gabinete de Relações Externas. A missão do CeMiSS consiste no estudo e de investigação, centradas em questões estratégicas, políticas e militares; cooperação entre as Forças Armadas e universidades, centros de investigação nacionais e estrangeiras, administrações e organismos que realizem atividades de estudo nos setores de segurança e defesa; formação de investigadores militares científicos;promoção de estudos de pós-graduação para jovens investigadores italianos; publicação de trabalhos pendentes. As actividades desenvolvidas por CeMiSS são baseadas nas orientações fornecidas pela Comissão Científica presidida pelo Ministro da Defesa.	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)

	INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (PT)	ACADEMIA NACIONAL DE ESTÚDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS (ANEPE) (CL)	CLINGENDAEL - NETHERLANDS INSTITUTE OF INTERNATIONAL RELATIONS (NL)	INSTITUTO ALTI STUDI PER LA DIFESA = I.A.S.D.) E O CENTRO DI STUDI MILITARE STRATEGICI (CEMISS	THE INSTITUTE FOR NATIONAL SECURITY STUDIES (INSS) (ISRAEL)
INVESTIGAÇÃO PROGRAMA/LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	A investigação encontra-se estruturada no Centro de Estudos e Investigação (CEI) organizando-se em oito linhas de investigação: 1. Política e Segurança Internacional, 2. Relações Transatlânticas 3. Política de Segurança e Defesa Europeia 4. Segurança e Desenvolvimento em África 5. Estratégia Nacional de Segurança e Defesa 6. Cultura de Segurança e Cidadania 7. Brasil e Atlântico Sul 8. O Mar e o Interesse Nacional Lançamento anual do Prémio IDN	A investigação encontra-se estruturada nas seguintes linhas: 1. Desafíos políticos y estratégicos a partir de la ley que moderniza la Defensa Nacional 2. Generación y suministro de la energía como setor clave en la seguridad del país 3. Prevención de crisis: desafío para la Defensa Nacional y la administración pública . 4. Estrategia Nacional de Seguridad 5.Seguridad, Defensa y Relaciones Internacionales 6. Modernización de la Defensa Nacional 7. Tecnología e industria de la defensa	A investigação encontra-se estruturada nas seguintes linhas: 1. Conflict and fragility 2. Security and Terrorism 3. Europe/EUforum 4. Diplomacy and Foreign Affairs 5. Futures 6. Global Issues and Asia 7. Resources and Economy	A investigação encontra-se estruturada nas seguintes linhas: 1.Estratégia militar de Defesa e política de segurança e relações internacionais; 2.Estudos jurídicos e de sociologia militar; 3.ciência, 4.tecnologia, 5. Economia, 6.política industrial, 7. Armamentos e as tecnologias relacionadas;	A investigação encontra-se estruturada nas seguintes linhas: 1. Arms Control and Regional Security 2. Israeli-Palestinian Relations 3. Cyber Security Program 4. Law and National Security 5. Military and Strategic Affairs 6. Terrorism and Low Intensity Conflict 7. Israeli Society and Public Opinion 8. Military Balance 9. Homeland Security 10. Technology Forecasting and Policy Implications 11. Center for Applied Negotiations 12. China 13. Economics and National Security

	INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (PT)	ACADEMIA NACIONAL DE ESTÚDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS (ANEPE) (CL)	Clingendael - Netherlands Institute of International Relations (NL)	INSTITUTO ALTI STUDI PER LA DIFESA = I.A.S.D.) E O CENTRO DI STUDI MILITARE STRATEGICI (CEMISS	THE INSTITUTE FOR NATIONAL SECURITY STUDIES (INSS) (ISRAEL))
FORMAÇÃO CURSOS	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. Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias 6. Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas 7. Pós-Graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança 8. Curso de Cidadania e segurança 9. Curso de Informações em Democracia 10. Curso de Formação de Formadores dos Cursos de Voluntários da Defesa 11. Cursos de Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional	Licenciatura 1. Licenciatura en Seguridad y Defensa Diplomados 1. Estudios de Seguridad y Defensa (120 horas) 2. Función Intelligencia en el Estado Contemporáneo 3. Seguridad Multidimensional 4. Estudios Contemporáneos de Seguridade n America 5. Estudios de Seguridade en Asia Pacifico Magister Ciência Política, Seguridad y Defensa	1. ENTRi – Negotion and Mediation 2. Rollenspel Europese Besluitvorming 3. Senior Police 'Columbus' Course 4. Summer School on Women , Peace and Security 5. Capacity Building	A formação é feita através da organização cursos anuais de formação contínua em matéria de política militar, organização das forças armadas e estudo de estratégias de segurança e defesa, a fim de actualizar as experiências profissionais e culturais dos oficiais superiores e líderes civis de defesa, defesa e segurança;	Não tem formação. Dedica-se essencialmente à investigação. //www.inss.org.il/
ATIVIDADES DE SENSIBILIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO (SEMINÁRIOS, CONFERÊNCIAS, COLÓQUIOS)	Inúmeras atividades desse tipo durante o ano	Inúmeras atividades desse tipo durante o ano	Inúmeras atividades desse tipo durante o ano	-	-

	INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (PT)	ACADEMIA NACIONAL DE ESTÚDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS (ANEPE) (CL)	CLINGENDAEL - NETHERLANDS INSTITUTE OF INTERNATIONAL RELATIONS (NL)	INSTITUTO ALTI STUDI PER LA DIFESA = I.A.S.D.) E O CENTRO DI STUDI MILITARE STRATEGICI (CEMISS	THE INSTITUTE FOR NATIONAL SECURITY STUDIES (INSS) (ISRAEL))
PUBLICAÇÕES E BIBLIOTECA	Publicações 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. Catálogo Coletivo integrando a participação do IDN e do IESM. Participação no RCAAP com mais de 1000 registos provenientes da produção intelectual do IDN Acesso a bases de dados especializadas	Publicações: 1. Revista Política y Estrategia. 2. Colección de Investigaciones ANEPE 3. BI Boletín Investigación 4. CAI Cuadernos Avance Investigación 5. PM Papers del Magíster 6. AA Artículos Académicos 7. EE Ensayos Biblioteca: Página própria no site. Catálogo Bibliográfico disponível na Internet com um interface de pesquisa básico.	Publicações 1. Books and Articles 2. Policy Briefs 3. Reports and Papers 4. Opinion 5. Scenarios 6. Multimedia Biblioteca: Informação não disponível	Publicações 1. Não foi possível aferir este item.	Principal INSS publications: Strategic Survey for Israel, an annual book that surveys major developments that impact on Israel's strategic environment and suggests how Israel might navigate current and prospective national security challenges. Memoranda are monograph-length analytical studies of timely issues with policy relevant implications. Strategic Assessment, the INSS quarterly journal, publishes essays on recent events and ongoing trends related to Israel's strategic situation. Military and Strategic Affairs is a journal published three times a year on Israel's military challenges. INSS Insight is issued once or twice weekly as an e-publication to provide a quick response to timely events.

8.. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DOS TRABALHADORES

Dado o reduzido número de questionários que têm vindo a ser preenchidos anualmente, e em razão do importante enviesamento dos resultados que essa situação acarreta do ponto de vista da análise e interpretação, o IDN decidiu desenvolver um modelo de questionário complementar ao normalmente utilizado, que motive um maior apelo às respostas. Porém, os requisitos de exigência e rigor que devem nortear o modelo não o permitiram ultimar em tempo de ser aplicado, tendo em vista o presente relatório.

Assim reproduzimos aqui os dados mais relevantes do ano passado, e constantes no RA2013. Logo que aplicado o referido questionário serão os resultados obtidos, enviados como adenda ao presente relatório, com a maior brevidade.

Apenas 38% dos trabalhadores responderam ao questionário. Pese embora essa realidade, optou-se, ainda assim, por apresentar o resultado de alguns parâmetros gerais desse questionário.

NIVEL DE SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO						
Satisfação Global dos colaboradores com a organização	**Satisfação com as condições de trabalho**	**Satisfação com o desenvolvimento da carreira**	**Níveis de motivação**	**Satisfação com o estilo de liderança / Gestão de Topo**	**Satisfação com o estilo de liderança / Gestão de nível Intermédio**	**Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**
Satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Num grau de 1 a 5, a correspondência é a seguinte:

5	4	3	2	1
Muito Satisfeito	Satisfeito	Moderadamente satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito

No global, o nível de satisfação é muito positivo, pese embora as inúmeras situações externas ao IDN, que tem vindo a condicionar a satisfação dos trabalhadores com a Administração Publica em geral.

EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

CAPÍTULO IV - EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

➢ ATIVIDADES DESENVOLVIDAS, PREVISTAS E NÃO PREVISTAS NO PLANO

As atividades para 2014 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.

MATRIZ DE ATIVIDADES 2014

OE1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL

(*)	SUPERADA	TOTALMENTE CUMPRIDA	PARCIALMENTE CUMPRIDA	NÃO CUMPRIDA
	❖	✓	➢	×

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		Meta	Execução	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
	37º CURSO DEFESA NACIONAL (CDN12/13)	DEFESAS PÚBLICAS DE TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO FINAL (TIF)	21 DEFESAS PÚBLICAS DE TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO FINAL (TIF).	❖	ATIVIDADE NÃO PLANEADA
OP1. 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 DE SELEÇÃO	38º CURSO DEFESA NACIONAL (CDN13/14)	INÍCIO EM 6 DE NOVEMBRO DE 2013 E TERMO EM 9 DE MAIO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	61 CONFERÊNCIAS, 9 DISCUSSÕES DIRIGIDAS, 7 VISITAS DE ESTUDO E 2 VIAGENS DE ESTUDO. INÍCIO EM 6NOV13 E TERMO EM 09MAI14. REALIZADO EM LX E PORTO POR VIDEOCONFERÊNCIA. (DIRETIVA 21/2013)	✓	
	39ºCURSO DEFESA NACIONAL (CDN14/15)	INÍCIO EM 17 DE NOVEMBRO DE 2014 E TERMO EM 8 DE MAIO DE 2015 (LISBOA E PORTO)	28 CONFERÊNCIAS, E SEMINÁRIO E 1 VISITA DE ESTUDO. INÍCIO EM 17NOV14 E TERMO EM 08MAI15. REALIZADO EM LX E PORTO POR VIDEOCONFERÊNCIA. (DIRETIVA 19/2014)	✓	
OP2. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA	V CURSO DE "CIDADANIA E SEGURANÇA" PARA PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO	INÍCIO EM 7 DE JULHO E TERMO EM 11 DE JULHO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	8 CONFERÊNCIAS, TRABALHOS PRÁTICOS INDIVIDUAIS E 1 DISCUSSÃO DIRIGIDA. INICIO EM 7JUL E TERMO EM 11JUL14. REALIZADO EM LX E PT POR VIDEOCONFERÊNCIA.	✓	
OP3. ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	VIII CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	INÍCIO EM 2 DE JUNHO E TERMO EM 27 DE JUNHO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	17 CONFERÊNCIAS, TRABALHOS PRÁTICOS, 4 VISITAS DE ESTUDO. INÍCIO EM 2JUN E TERMO EM 27JUN14. REALIZADO EM LISBOA (DIRETIVA 11/2014)	✓	
OP4. ORGANIZAR O CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	XV CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	INÍCIO EM 8 DE SETEMBRO E TERMO EM 26 DE SETEMBRO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	14 CONFERÊNCIAS, 4 TRABALHOS PRÁTICOS, 6 VISITAS DE ESTUDO. INÍCIO EM 8SET E TERMO EM 26SET14. REALIZADO EM LX E PT POR VIDEOCONFERÊNCIA. (DIRETIVA 14/2014)	✓	
OP5. ORGANIZAR OS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	IX SEMINÁRIO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	2 E 3 DE OUTUBRO DE 2014 (LISBOA)	7 CONFERÊNCIAS. INÍCIO EM 2OUT E TERMO EM 3OUT14. REALIZADO EM LISBOA (DIRETIVA 18/2014)	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP6. 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	ORGANIZAÇÃO DO CURSO TEMÁTICO DE CURTA DURAÇÃO SOBRE "CIBERSEGURANÇA E GESTÃO DE CRISES NO CIBERESPAÇO"	INÍCIO EM MARÇO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	12 CONFERÊNCIAS E UM EXERCÍCIO DE TOMADA DE DECISÃO. INÍCIO EM 5MAR14 E TERMO EM 5ABR14. REALIZADO EM LX E PORTO POR VIDEOCONFERÊNCIA. (DIRETIVA 06/2014)	✓	
OP7. ORGANIZAR O CURSO DE "GESTÃO CIVIL DE CRISES"	REALIZAÇÃO DE 3 MÓDULOS	ABERTURA DO V CURSO: 14 DE MARÇO DE 2014; REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DO CURSO DE 17 A 21 DE MARÇO; 2º MÓDULO DO CURSO DE 7 A 11 DE ABRIL; 3º MÓDULO DO CURSO DE 19 A 23 MAIO DE 2014 (LISBOA)	20 CONFERÊNCIAS E TRABALHOS DE GRUPO. 3 MÓDULOS COM INÍCIO EM 17MAR E TERMO EM 23MAI14. REALIZADO EM LISBOA. (DIRETIVA 29/2013)	✓	
OP8. ORGANIZAR O "CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES"	REALIZAÇÃO DOS 2º E 3º MÓDULOS	REALIZAÇÃO DO 2º MÓDULO DO CURSO DE 26 A 28 DE FEVEREIRO; DO 3º MÓDULO DO CURSO DE 7 A 11 DE ABRIL DE 2014 (PONTA DELGADA E ANGRA DO HEROÍSMO)	14 CONFERÊNCIAS NOS 2º E 3º MÓDULOS. 3 MÓDULOS COM INÍCIO EM 20NOV13 E TERMO EM 11ABR14. REALIZADO EM PONTA DELGADA E ANGRA DO HEROÍSMO POR VIDEOCONFERÊNCIA. (DIRETIVA 23/2013)	✓	
OP9. ORGANIZAR O "CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA"	REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DO CURSO	REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DE 14 A 19 DE NOVEMBRO DE 2014 (FUNCHAL)	7 CONFERÊNCIAS NO 1º MÓDULO. 1 MÓDULOS COM INÍCIO EM 14NOV14 E TERMO EM 19NOC14. REALIZADO NO FUNCHAL. (DIRETIVA 16/2014)	✓	
OP10. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS	CONCLUIR O III CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM "ESTUDOS ESTRATÉGICOS E DE SEGURANÇA"	DAR CONTINUIDADE AO III CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO QUE SE INICIOU EM 10 DE OUTUBRO DE 2013 E QUE DECORRE ATÉ 7 DE JUNHO 2014 (IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA)	37 CONFERÊNCIAS. INÍCIO EM 10OUT13 E TERMO EM 7JUN14. REALIZADO NO IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA	✓	
	ORGANIZAR O IV CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM "ESTUDOS ESTRATÉGICOS E DE SEGURANÇA".	PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO IV CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO PARA O ANO LETIVO 2014/2015 A INICIAR EM 9 DE OUTUBRO 2014 E QUE DECORRE ATÉ 6 DE JUNHO DE 2015 (IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA	INÍCIO EM 1OUT14. 1º SEMESTRE DECORRE DE 1OUT14 A 16JAN15. 2º SEMESTRE AGENDADO PARA ENTRE 11FEV15 E 29MAI15. REALIZADO NO IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP10. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS (CONT.)	PLANEAR E ORGANIZAR SEGUNDO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE 2º CICLO EM "POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL"	PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO II CURSO QUE IRÁ DECORRER ENTRE 21 DE ABRIL E 1 DE JULHO DE 2014 (IDN-ISCTE)	11 CONFERÊNCIAS. INÍCIO EM 21ABR14 E TERMO EM 1JUL14. REALIZADO NO IDN E ISCTE.	✓	
	PLANEAR E ORGANIZAR I CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM "GESTÃO DE INFORMAÇÕES E SEGURANÇA" SIRP/IDN/ISEGI-NOVA)	PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO I CURSO QUE IRÁ DECORRER ENTRE 20 DE FEVEREIRO E DEZEMBRO DE 2014 (SIRP/IDN/ISEGI-NOVA)	INÍCIO EM 20FEV14. 1º SEMESTRE DECORRE DE 20FEV14 A 17JUN14. 2º SEMESTRE TERMINOU EM DEZ14. ÉPOCA DE EXAMES DECORRE ATÉ MEADOS DE FEV15.REALIZADO NO IDN E ISEGI-NOVA	✓	

OE2 – DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA

(*)	SUPERADA	TOTALMENTE CUMPRIDA	PARCIALMENTE CUMPRIDA	NÃO CUMPRIDA
	❖	✓	➢	×

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP1. PROJETAR E IMPLEMENTAR LINHAS DE INVESTIGAÇÃO COERENTES COM A MISSÃO DO IDN		APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA RELATIVA AO PROGRAMA DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2014	PROPOSTA DE PROGRAMA DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2014		✓	
OP2. DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	GRUPO DE ESTUDOS: "NORTE DE ÁFRICA E MÉDIO ORIENTE"	REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZEMBRO 2014 + 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO	- 20ª RN EM 19FEV14; - 21ª RN EM 16ABR14; - 22ª RN EM 13MAI14; - 23ª RN EM 05JUN14; - 24ª RN EM 25JUN14. RELATÓRIOS ENTREGUES	❖	
		GRUPORPAZ: "PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ"	REALIZAÇÃO DE 4 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014+1 RELATÓRIO POR REUNIÃO	4 REUNIÕES REALIZADAS E RELATÓRIOS ENTREGUES	✓	
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "BRASIL E ATLÂNTICO SUL"	GRUPO DE ESTUDOS: "RELAÇÕES PORTUGAL- BRASIL"	REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014 +1 RELATÓRIO POR REUNIÃO	- 8ª RN EM 23ABR14; - 9ª RN EM 30OUT14; - 10ª RN EM 10DEZ14. RELATÓRIOS ENTREGUES	✓	
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	GRUPO DE ESTUDOS: "POLÍTICA EXTERNA, DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014 +1 RELATÓRIO POR REUNIÃO	- 11ª RN EM 14MAR14; - 12ª RN EM 10ABR14; - 13ª RN EM 05NOV14. RELATÓRIOS ENTREGUES	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP2. DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL (CONT.)	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS"	GRUPO DE ESTUDOS SOBRE "A UNIDADE DO ATLÂNTICO"	REALIZAÇÃO DE 5 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014 +1 RELATÓRIO POR REUNIÃO	- 7ª RN EM 23JAN14; - 8ª RN EM 12FEV14; - 9ª RN EM 13MAR14; - 10ª RN EM 18MAR14; - 11ª RN EM 15OUT14; - 12ª RN EM 20NOV14. RELATÓRIOS ENTREGUES	❖	
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	GRUPO DE ESTUDOS: "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO"	REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014 +1 RELATÓRIO POR REUNIÃO	- 9ª RN EM 07OUT14; - 10ª RN EM 14NOV14; - 11ª RN EM 05DEZ14. RELATÓRIOS ENTREGUES	✓	
	GRUPO DE TRABALHO	ESTRATÉGIA EUROPEIA DE SEGURANÇA (EES)	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES+ ELABORAÇÃO DE CONTRIBUTOS SOBRE ESTES QUANDO SOLICITADOS	CONTRIBUTOS REALIZADOS 2 REUNIÕES EFETUADAS	✓	
	GRUPO DE TRABALHO	ESTRATÉGIA EUROPEIA DE SEGURANÇA MARÍTIMA (EESM)	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES+ ELABORAÇÃO DE CONTRIBUTOS SOBRE EESM QUANDO SOLICITADOS	CONTRIBUTOS REALIZADOS 6 REUNIÕES EFETUADAS	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	ESTUDO: O RELACIONAMENTO GERMANO-RUSSO (TÍTULO PROVISÓRIO) ESTUDO: - GEOPOLÍTICA DE RECURSOS - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – TERRA E PRODUTOS AGRO-ALIMENTARES - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – METAIS E MINERAIS - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS –PETRÓLEO E GÁS NATURAL	JAN-DEZ 2014: POLICY PAPER - FINAIS DE JANEIRO 2014 POLICY PAPER- TERRA E PRODUTOS AGRO-ALIMENTARES / FINAL 1º QUADRIMESTRE POLICY PAPER - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – METAIS E MINERAIS - FINAL 2º QUADRIMESTRE POLICY PAPER - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – PETRÓLEO E GÁS NATURAL - FINAL 3º QUADRIMESTRE APRESENTAÇÃO NO ÂMBITO DO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	EM VIRTUDE DE ALTERAÇÕES DECORRENTES DA CRISE NA UCRÂNIA, ESTE PROJETO FOI OBJETO DE UMA REORIENTAÇÃO TEMÁTICA QUE DEU LUGAR À EXECUÇÃO DOS SEGUINTES INDICADORES EM 2014: IDN BRIEF 'A CRISE NA UCRÂNIA NO QUADRO RELACIONAL GERMANO-RUSSO' STRATEGIC PAPER "RELACIONAMENTO GERMANO-RUSSO. PARA ALÉM DA RETÓRICA. AQUÉM DO DESEJADO" IDN CADERNOS 'O REFERENCIAL ENERGÉTICO EURO-RUSSO' (ESTE TRABALHO, INICIALMENTE UM STRATEGIC PAPER FOI POR SUGESTÃO DA DIRECÇÃO CONVERTIDO NUM IDN CADERNOS E QUE RESULTA DA JUNÇÃO DE DOIS CONTRIBUTOS ESCRITOS: 'IMPACTO DAS NOVAS FONTES DE ENERGIA NO QUADRO GEOPOLÍTICO GLOBAL' FOI EDITADO NO IDN CADERNO. POLICY PAPER RESPEITANTE AO 3º QUADRIMESTRE RECEBEU O TÍTULO 'A RECENTE EVOLUÇÃO DO MERCADO PETROLÍFERO' STRATEGIC PAPER 'INESPERADA MAS ANUNCIADA - A REVOLUÇÃO DO SHALE GAS' APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS		INDICADORES DE REALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES

		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS **OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS**	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL" (CONT.)	ESTUDO: "A ADMINISTRAÇÃO OBAMA E OS CONFLITOS ARMADOS"	JULHO 2013-JULHO 2014: ELABORAÇÃO DE UM CONTRIBUTO PARA LINHA EDITORIAL DO IDN APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CIÊNCIA POLÍTICA (2014) APRESENTAÇÃO NO ÂMBITO DO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	STRATEGIC PAPER "AS AMBIGUIDADES DAS NARRATIVAS DE OBAMA SOBRE O USO DA FORÇA" APRESENTADA COMUNICAÇÃO NO CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CIÊNCIA POLÍTICA	✓	
		ESTUDO: "A INTERVENÇÃO NA LÍBIA E O FUTURO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER"	JULHO 2013-JULHO 2014: APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO "RESISTING UNILATERAL ARMED INTERVENTION WITHOUT A UN MANDATE: THE UNSC, LIBYA AND THE FUTURE OF THE RESPONSABILITY TO PROTECT PRINCIPLE" NO ÂMBITO DA CONFERÊNCIA RESISTING WAR IN THE 20TH CENTURY, QUE DECORRERÁ ENTRE 27/28 DE FEVEREIRO E 1 DE MARÇO DE 2014 (IHC-FCSH/UNL) WORKING PAPER - A INTERVENÇÃO NA LÍBIA E O FUTURO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER; APRESENTAÇÃO NO ÂMBITO DO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	APRESENTADA COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA CONFERÊNCIA 'RESISTING WAR' IHC-FCSH/UNL STRATEGIC PAPER ' A INTERVENÇÃO NA LIBIA E A RESPONSABILIDADE DE PROTEGER' APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS **(CONT.)**	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL" (CONT.)	PROJETO : "PORTUGAL AND THE GLOBAL COMMONS: DESCRIPTION, ANALYSIS, AND POLICY PRESCRIPTIONS"	JAN 2014 A JUN 2015 PREPARAÇÃO DE UM CADERNO DO IDN A PUBLICAR EM 2015	FOI APRESENTADO PROJETO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE.	✓	
		PROJETO DO CEMRES (INICIATIVA 5+5) "WHAT CONFIDENCE BUILDING MEASURES WOULD HELP SETTING UP A MORE STRUCTURED 5+5 AREA IN THE HORIZON 2020?"	ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES DE INVESTIGAÇÃO (ROMA) E 1 REUNIÃO DO SC EM TUNES RELATÓRIO FINAL CONCLUÍDO ATÉ NOVEMBRO DE 2014	POLICY PAPER "WHAT CONFIDENCE BUILDING MEASURES WOULD HELP SETTING UP A MORE STRUCTURED 5+5 AREA IN THE HORIZON 2020?"	✓	
		PROJETO: " DEMOCRACIA E AUTORITARISMO NO MUNDO"	1JAN14 – 31DEZ2015 ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ DEZ2014	ENTREGUE RELATÓRIO DE PROGRESSO DO PROJECTO CUJO TEMA FOI ALTERADO PARA "DINÂMICAS REVOLUCIONÁRIAS NO SÉCULO XXI"	✓	
		PROJETO: "PROLIFERAÇÃO NUCLEAR E AS DINÂMICAS REGIONAIS: MÉDIO ORIENTE, SUL DA ÁSIA E NORDESTE ASIÁTICO"	1 JAN-31 DEZ 2014 PUBLICAÇÃO DE UM ARTIGO NA REVISTA NAÇÃO E DEFESA,	2 ARTIGOS PUBLICADOS NO IDN BRIEF FEV14: "AS DÚVIDAS SOBRE A AUTORIA DOS ATAQUES QUÍMICOS NA SÍRIA" JUN14: "RECENTE APROXIMAÇÃO INDO-PAQUISTANESA: QUE IMPACTO NA CORRIDA AO ARMAMENTO NUCLEAR?"	➢	

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS (CONT.)	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL" (CONT.)	PROJETO: "PENSAR ESTRATEGICAMENTE PORTUGAL – A INSERÇÃO INTERNACIONAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS POTÊNCIAS E A PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL"	SEGUNDO SEMESTRE DE 2014:SEMINÁRIO INTERNATIONAL SOBRE "THE ROLE AND RESILIENCE OF SMALLER POWERS DURING THE GREAT WAR"; ATÉ DEZ 2014 PUBLICAÇÃO NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2014 DE UM NÚMERO TEMÁTICO DA REVISTA "NAÇÃO E DEFESA" SOBRE 'PORTUGAL NA GRANDE GUERRA: A POSIÇÃO DE PORTUGAL NO MUNDO' COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	REALIZADO SEMINÁRIO INTERNACIONAL "SMALL POWER IS A POWER? THE ROLE AND RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM POWERS DURING THE GREAT WAR 1914-1918", EM 30SET E 01OUT14 FOI PUBLICADO O Nº 139 DA NAÇÃO E DEFESA DEDICADO À GRANDE GUERRA FORAM ENTREGUES ATÉ 31 DE DEZEMBRO DE 2014 SEIS COMUNICAÇÕES PARA O LIVRO DE ATAS APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	✓	
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	PROJETO: "ESTRATÉGIAS NACIONAIS NO CIBERESPAÇO"	ELABORAÇÃO DE ESTUDO COMPARADO SOBRE ESTRATÉGIAS NACIONAIS DE CIBERSEGURANÇA	- CONSTRUÍDA BASE DADOS DOCUMENTAL SOBRE CIBERESPAÇO; - ANALISADAS AS ESTRATÉGIAS CIBER DA AUSTRÁLIA, CANADÁ, ALEMANHA, FRANÇA, ESPANHA E REINO UNIDO; - APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE. - ELABORADO CONTRIBUTO PARA IDN BRIEF	✓	
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	PROJETO: "GESTÃO DE CRISES EM ÁFRICA"	POLICY PAPER ATÉ MARÇO DE 2014 COMUNICAÇÃO EM SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	POLICY PAPER 'AFRICA SUBSARIANA- UMA ESTRATÉGIA ABRANGENTE DE GESTÃO DE CRISES' APRESENTADA COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	✓	
		PROJETO: "PROCESSOS DEMOCRÁTICOS E CONFLITUALIDADE EM ÁFRICA"	MAR 2014-MAR 2015: UM CADERNO DO IDN RELATÓRIO DE PROJETO COMUNICAÇÃO EM SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	FOI APRESENTADO PROJETO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE RELATÓRIO INTERCALAR EXECUTADO	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS (CONT.)	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	PROJETO: "O MEDITERRÂNEO ENQUANTO COMPLEXO DE SEGURANÇA REGIONAL: IMPLICAÇÕES GEOPOLÍTICAS DAS REVOLTAS ÁRABES"	1JAN14 – 31DEZ2015 ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ DEZ2014; COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ2014	FOI APRESENTADO PROJETO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE ENTREGUE RELATÓRIO INTERCALAR	✓	
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA	PROJETO: "THE SECURITY IMPLICATIONS OF INSTABILITY FACTORS AND THEIR IMPACT ON EUROPEAN CRISIS MANAGEMENT"	MAIO 2014-DEZEMBRO 2015 ARTIGO PARA PUBLICAÇÃO ATÉ FINAL DE JULHO 2014 PUBLICAÇÃO DE LIVRO COM CONTRIBUTOS ESTRANGEIROS E NACIONAIS SOBRE TEMA ATÉ DEZ 2015 (ESTE INDICADOR FOI SUBSTITUÍDO PELA ORGANIZAÇÃO DE UM SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM 2016 E EVENTUAL PUBLICAÇÃO DOS RESULTADOS NAS EDIÇÕES DO IDN)	ARTIGO PUBLICADO NAÇÃO E DEFESA Nº137 APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS (CONT.)	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA (CONT.)	PROJETO: METAMORFOSES DA VIOLÊNCIA (PARCERIA IDN-UAL)	JANEIRO A DEZEMBRO. 2014 ELABORAÇÃO DE ARTIGO PARA ANUÁRIO JANUS SOBRE O TEMA: 'CULTURA DA PAZ E CULTURA DA VIOLÊNCIA. QUESTÕES DE CONSCIÊNCIA E NOVAS NARRATIVAS DA IDENTIDADE E ALTERIDADE	ARTIGO PUBLICADO ANUÁRIO JANUS 2014 APRESENTADA COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO II CONGRESSO INTERNACIONAL OBSERVARE 'GUERRA MUNDIAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS 100 ANOS DEPOIS DE 1914'	❖	
		PROJETO EDITORIAL NUMERO ESPECIAL NAÇÃO E DEFESA : " REFLEXÕES SOBRE A EUROPA"	JANEIRO-DEZEMBRO 2014 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DO NÚMERO EDIÇÃO DURANTE PRIMEIRO QUADRIMESTRE DE 2014	EDITADO NO RESPETIVO QUADRIMESTRE	✓	
		ESTUDO: O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES NA UNIÃO EUROPEIA	ELABORAÇÃO DE UM ARTIGO NA LINHA EDITORIAL DO IDN ATÉ DEZEMBRO 2014	ENTREGUE O TRABALHO INTITULADO "O LEVANTAMENTO DE UM QUARTEL GENERAL PARA OPERAÇÕES DA EU"; POLICY PAPER "EM BUSCA DE UM CONCEITO ESTRATÉGICO PARA A EU" APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	✓	
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "O MAR E O INTERESSE NACIONAL"	TRABALHO DE ACOMPANHAMENTO DA TEMÁTICA "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA MARÍTIMA"	REALIZAÇÃO DE ESTUDOS QUANDO SOLICITADOS	FOI APRESENTADO PROJETO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP4 – ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO	SEMINÁRIO INTERNACIONAL: "PARCERIA TRANSATLÂNTICA DE COMÉRCIO E INVESTIMENTO"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO 1º SEMESTRE DE 2014	SEMINÁRIO INTERNACIONAL REALIZADO EM 18 E 19JUN14	✓	
	II CONGRESSO "OBSERVARE" 'GUERRA MUNDIAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS-100 DEPOIS DE 1914'	REALIZAÇÃO EM JULHO 2014	APRESENTAÇÃO DE 3 COMUNICAÇÕES POR INVESTIGADORES DO IDN NO ÂMBITO DO II CONGRESSO OBSERVARE REALIZADO EM 02 E 03JUL14 NA FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN	✓	
	SEMINÁRIO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS/ESTUDOS	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO EM DEZEMBRO 2014	POR ACORDO COM A DIREÇÃO FOI EXECUTADO EM 16 DE JANEIRO DE 2015	✓	
	SEMINÁRIO INTERNACIONAL: "SMALL POWER IS A POWER? THE ROLE AND RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM POWERS DURING THE GREAT WAR 1914-1918"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO EM SETEMBRO DE 2014	SEMINÁRIO INTERNACIONAL REALIZADO EM 30SET E 1OUT14	✓	

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)

(*)	SUPERADA	TOTALMENTE CUMPRIDA	PARCIALMENTE CUMPRIDA	NÃO CUMPRIDA
	❖	✓	➢	×

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP1. DESENVOLVER, 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	Ultimar, em articulação com a DGE do Ministério da Educação e Ciência, o referencial em "Educação para a Segurança e para a Paz"	Concluir referencial de modo a vigorar no ensino básico e secundário no próximo ano letivo (objetivo dependente do Ministério da Educação em termos de prazo de concretização); concluído de modo a vigorar no próximo ano letivo	Referencial concluído	✓	
OP2. APROFUNDAR E POTENCIAR A LIGAÇÃO ENTRE O IDN, A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL, A ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA SEGURANÇA E CIDADANIA, E OUTROS EX-AUDITORES	Promover iniciativas de divulgação do CEDN 2013 (e outras que se insiram no objetivo de promover uma cultura de segurança e defesa) junto de instituições do ensino superior e secundário	Realizar 4 iniciativas com o modelo de divulgação já adotado e testado no final do ano transato	Realizadas 2 iniciativas: - 1ª na Universidade Lusíada; - 2ª na Universidade Nova de Lisboa; - 3ª na Faculdade da Universidade de Coimbra; - 4ª iniciativa , junto da Universidade de Évora, foi programada para 2015 em razão da calendarização da Universidade.	➢	
	Proporcionar a realização de reuniões periódicas com a Associação de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional (AACDN) e com a Associação de Jovens Auditores para a Defesa e Cidadania (DECIDE)	Realização de um mínimo de 2 reuniões com a AACDN e a DECIDE	Reuniões com a AACDN no âmbito do Seminário Nacional "O Mar e os laços da Lusofonia: desafios e oportunidades no contexto económico-industrial e da segurança marítima": - 1ª em 20JUN14; - 2ª em 21JUL14; - 3ª em 11SET14; - 4ª em 26SET14; - 5ª em 31OUT14; - 6ª em 24NOV14.	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP3. DIVULGAR AS PUBLICAÇÕES DO IDN AO PÚBLICO EM GERAL COMO REFLEXO DAS DIVERSAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS, EM PARTICULAR DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	PROCEDER À PREPARAÇÃO E PUBLICAÇÃO DAS SEGUINTES EDIÇÕES: REVISTA NAÇÃO E DEFESA; COLEÇÃO ATENA; CADERNOS DO IDN; IDN BRIEFS	REVISTA NAÇÃO E DEFESA (3 NÚMEROS) COLEÇÃO ATENA (2 NÚMEROS) CADERNOS IDN (4 NÚMEROS) PUBLICAÇÃO DE 5 IDN BRIEFS	3 NÚMEROS REVISTA NAÇÃO E DEFESA 2 NÚMEROS COLEÇÃO ATENA 4 NÚMEROSCADERNOS IDN 5 NUMEROS IDN BRIEFS	✓	
OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO E DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN, BEM COMO DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET	GESTÃO DO FUNDO DOCUMENTAL, CONSIDERANDO A AQUISIÇÃO DE MONOGRAFIAS E A RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS	AQUISIÇÕES DE MONOGRAFIAS AO LONGO DO ANO E ATÉ 30 DE NOVEMBRO DE 2014	ÚLTIMA AQUISIÇÃO – 12 NOV 2014	✓	
		RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DAS PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS ATÉ 15 DE OUTUBRO DE 2014	INFORMAÇÃO 36 DE 8 DE OUTUBRO DE 2014	✓	
		RENOVAÇÃO DA SUBSCRIÇÃO COLUMBIA INTERNATIONAL AFFAIRS ONLINE (CIAO) ATÉ 30 DE JUNHO DE 2014	INFORMAÇÃO 24 DE 17 DE JUNHO DE 2014	✓	
	CONTINUIDADE DO PROJETO DE REPOSITÓRIO DO IDN	CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO AO LONGO DE 2014 COM 100% OS ARTIGOS DISPONIBILIZADOS PARA O EFEITO	EFECTUADO AO LONGO DE 2014	✓	
	ASSEGURAR O PLENO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA *HORIZON*	RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON ATÉ JANEIRO DE 2014	EFECTUADO EM DEZ 2013	✓	
	DISPONIBILIZAR INFORMAÇÃO DIGITAL DE ARTIGOS CONSTANTES NO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO, APENAS ACESSÍVEL NA REDE INTERNA DO MDN	LIGAÇÃO DE 90% DOS FICHEIROS COM ARTIGOS DIGITALIZADOS AOS RESPETIVOS REGISTOS BIBLIOGRÁFICOS	LIGAÇÃO DE 100% DOS FICHEIROS COM ARTIGOS DIGITALIZADOS AOS RESPETIVOS REGISTOS BIBLIOGRÁFICOS	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO E DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN, BEM COMO DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET.(CONT.)	FORNECER CONTEÚDOS CIENTÍFICOS COM RELEVO NAS ÁREAS DE SEGURANÇA, DEFESA, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, ESTRATÉGIA E CIÊNCIA POLÍTICA A CUSTOS PARTILHADOS	ASSINATURA DE BASES DE DADOS SUJEITA A DISPONIBILIDADE ORÇAMENTAL E DE OUTROS PARCEIROS SOB TUTELA DO MDN	ACESSO GRATUITO ÀS BASES DE DADOS EM REFERÊNCIA DURANTE UM PERÍODO EXPERIMENTAL (JANFEV 2014) – NÃO SE REUNIRAM AS CONDIÇÕES PARA A SUBSCRIÇÃO DAS BASES DE DADOS. POR CONSTRANGIMENTOS FINANCEIROS NÃO SE REUNIRAM AS CONDIÇÕES PARA A SUBSCRIÇÃO DAS BASES DE DADOS. ACESSO GRATUITO A EBOOKS DA SAGE DURANTE UM PERÍODO EXPERIMENTAL (DEZ 2014 A JAN 2015)	➢	
	ATUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS CONTEÚDOS NO SITE DO IDN E NA PARTE ATRIBUÍDA AO INSTITUTO NO SITE DO MDN, BEM COMO DA PÁGINA DO FACEBOOK E TWITTER	MANTER O SITE DO IDN PERMANENTEMENTE ATUALIZADO COM OS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DAS SUAS ATIVIDADES, BEM COMO AS PÁGINAS DO FACEBOOK E TWITTER (CONTROLO DIÁRIO DA ATUALIZAÇÃO)	ATUALIZAÇÃO PERMANENTE EFETUADA	✓	
	PREPARAR CONTEÚDOS PARA CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SITE DO IDN BILINGUE	CRIAÇÃO DO SITE BILINGUE ATÉ JULHO 2014	SITE CRIADO, EM FASE DE IMPLEMENTAÇÃO.	✓	
OP5. ASSEGURAR QUE A PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS SEJA IGUAL OU SUPERIOR A 70%	FOMENTAR A SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS CLIENTES FACE À CAPACIDADE E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IDN E A APTIDÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS DESSA PRESTAÇÃO	PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO SUPERIOR A 70%	PERCENTAGEM AFERIDA COM 92%	❖	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
OP6 – DAR CONTINUIDADE À ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO ANUAL DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL NO ÂMBITO DOS ESTUDOS DE SEGURANÇA E DEFESA	ABERTURA DO CONCURSO PARA ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO	AVISO DE LANÇAMENTO DO CONCURSO: 14 DE FEVEREIRO DE 2014; PRAZO DE ENTREGA DOS TRABALHOS: 16 DE JUNHO DE 2014	PRAZOS CUMPRIDOS	✓	
	AVALIAR AS PROPOSTAS DE ESTUDOS APRESENTADOS E DETERMINAR A ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO	ATRIBUIÇÃO ANUAL DO PRÉMIO EM NOVEMBRO DE 2014	PRÉMIO NÃO ATRIBUÍDO POR DECISÃO UNÂNIME DO JÚRI (ATA DA REUNIÃO DE 15OUT14)	✓	
OP7 - REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "A DEFESA DA EUROPA"	REALIZAÇÃO DE UM MÍNIMO DE 5 CONFERÊNCIAS, UMA EM 2013 E QUATRO EM 2014	- "RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO UE-NATO", EM 27NOV13; - "A DEFESA EUROPEIA NO QUADRO DAS RELAÇÕES EXTERNAS DE PORTUGAL", EM 2ABR14; - "O PAPEL DA COMISSÃO EUROPEIA NO QUADRO DA POLÍTICA DE DEFESA DA UNIÃO", EM 14ABR14; - "O PAPEL DOS PARLAMENTO S NACIONAIS NO CONTEXTO DA POLÍTICA DE DEFESA EUROPEIA", EM 16ABR14; - "A POLÍTICA COMUM DE SEGURANÇA E DEFESA NO PÓS CONSELHO EUROPEU DE DEZEMBRO DE 2013", EM 28ABR14;	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
OP7 - REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "A REFORMA DO ESTADO"	REALIZAÇÃO DE UM MÍNIMO DE 6 CONFERÊNCIAS: 3 EM LISBOA E 3 NO PORTO	NOTA: PASSOU A DESIGNAR-SE CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "TER ESTADO" AGENDADAS 3 MESAS REDONDAS E 3 CONFERÊNCIAS PARA DECORRER EM 2014 (FORAM REALIZADAS). PARA 2015, AGENDADAS 7 MESAS REDONDAS E 7 CONFERÊNCIAS MAIS A SESSÃO DE ENCERRAMENTO MESAS REDONDAS: - "OS PARTIDOS TÊM MAIS PASSADO QUE FUTURO?". DEBATE SOBRE O SISTEMA POLÍTICO, EM 17OUT14; - "QUE ESTADO QUEREMOS?". DEBATE SOBRE O PAPEL DO ESTADO, EM 12NOV14; - "PARA QUE SERVEM OS NOSSOS IMPOSTOS?". DEBATE SOBRE FISCALIDADE E FINANCIAMENTO DO ESTADO, EM 03DEZ14. CONFERÊNCIAS: - "OS PARTIDOS TÊM MAIS PASSADO QUE FUTURO?". DEBATE PÚBLICO SOBRE O SISTEMA POLÍTICO, EM 11NOV14; - "QUE ESTADO QUEREMOS?". DEBATE PÚBLICO SOBRE O PAPEL DO ESTADO, EM 19NOV14; - "PARA QUE SERVEM OS NOSSOS IMPOSTOS?". DEBATE PÚBLICO SOBRE FISCALIDADE E FINANCIAMENTO DO ESTADO, EM 09DEZ14.	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
OP- REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	Ciclo de Conferências sobre "A Nova Ásia"	ciclo de conferências sobre "a nova ásia"	1ª Conferência sobre "A emergência da Ásia no Sistema Internacional", realizada em 01DEZ14	❖	Atividade não planeada 7 Conferências a realizar em 2014-2015 (1 em 2014 + 6 em 2015).
	Ciclo de Conferências sobre "Portugal e as Missões de Paz"	ciclo de conferências sobre "portugal e as missões de paz"	- "Portugal e as Missões de Paz: Afeganistão", no Porto; - "A participação de Portugal em Missões da União Europeia", no Porto; - "Portugal e as Missões de Paz das Nações Unidas", no Porto.	❖	atividade não planeada
	Conferência internacional	conferência internacional "o médio oriente – situação atual e perspetivas de evolução"	Conferência Internacional realizada em 19fev14	❖	atividade não planeada
	Conferência de Abertura do V Curso de Gestão Civil de Crises	conferência internacional "eu crisis management – present and future ambitions"	Conferência Internacional realizada em 14mar14	❖	atividade não planeada
	Seminário Nacional	seminário nacional "a crise na ucrânia"	Seminário Nacional realizado em 20mar14	❖	atividade não planeada
	Conferência Nacional	conferência nacional "a crise na ucrânia: uma perspetiva geopolítica; implicações da crise no sistema internacional"	Conferência Nacional realizada em 27mai14	❖	atividade não planeada. conferência realizada no porto. organização: idn/universidade católica – Porto

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
OP- REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	Conferência Nacional	Conferência nacional "A crise na Ucrânia: atores, interesses; geopolítica da energia; a dimensão militar"	Conferência realizada em 10JUL14	❖	Conferência realizada no Porto. Organização: IDN/ Faculdade de Direito da Universidade do Porto (FDUP)
	Seminário Internacional	Seminário internacional (parceria IDN/SIRP/NOVA) "As informações como instrumento da ação estratégica dos estados"	Seminário Internacional realizado em 8OUT14	❖	Atividade não planeada
	Conferência de Abertura do III Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira	Conferência nacional Sobre "A geopolítica do mar negro"	Conferência Nacional realizada em 14nov14	✓	
	Conferência NATO Chief Information Officers (CIO)	Conferência internacional Sobre "Strategic decision making course & exercise on cyber defence"	Conferência Internacional realizada em Bruxelas, em 19nov14	❖	Atividade não planeada. Apresentação por parte de Portugal - apresentação alusiva ao MN CD E&T e ao "Strategic Decision Making Course & Exercise on Cyber Defence"

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
OP- REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	Conferência. Lição inaugural da Sessão Solene de Abertura do ano académico 2014/2015	conferência nacional sobre "a geopolítica da energia e a segurança europeia"	Conferência Nacional realizada em 25nov14	✓	
	Conferência Nacional	conferência nacional "a agenda da aliança atlântica após a cimeira de gales"	Conferência Nacional realizada em 26nov14	❖	Atividade não planeada
	Seminário Nacional	seminário nacional "o mar e os laços da lusofonia: desafios e oportunidades no contexto económico-industrial e da segurança marítima"	Seminário Nacional realizado em 27nov14	❖	Atividade não planeada
	Mesa Redonda	mesa redonda "european union maritime security strategy"	Mesa Redonda realizada em 15jan14	❖	
	Mesa Redonda	mesa redonda "a geopolítica da energia da europa"	Mesa Redonda realizada em 06jun14	❖	
	Mesa Redonda	mesa redonda " india's foreign policy and portugal's place in it"	Mesa Redonda realizada em 03jul14	❖	

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

(*)	SUPERADA	TOTALMENTE CUMPRIDA	PARCIALMENTE CUMPRIDA	NÃO CUMPRIDA
	❖	✓	➢	×

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
		META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP1. ALARGAR OS PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA, NOMEADAMENTE, AO RECONHECIMENTO DOS ECTS ASSOCIADOS À FREQUÊNCIA DO CURSO DE DEFESA NACIONAL	DESENVOLVER CONTACTOS PARA O ALARGAMENTO DOS PROTOCOLOS EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS ATÉ DEZEMBRO DE 2014	FORAM ASSINADOS 4 PROTOCOLOS: - 22JAN14 – IDN/FCSH; - 12FEV14 – IDN/FEUC; - 20FEV14 – IDN/UCP-CRBRAGA; - 17MAR14 – IDN/ICS.	❖	
OP2. REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	ESTABELECIMENTO E APROFUNDAMENTO DE LAÇOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL COM INSTITUTOS CONGÉNERES, THINK-TANKS E CENTROS DE INVESTIGAÇÃO DE OUTROS PAÍSES	PROMOVER ATÉ DEZEMBRO DE 2014 CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS E DESENVOLVER BASE DE DADOS	"FACE AOS OBJETIVOS PROPOSTOS PARA 2014, FORAM ESTABELECIDOS CONTACTOS INICIAIS COM ELEMENTOS DA FOUNDATION POUR LA RECHERCHE STRATÉGIQUE (FRS) QUE ATUALMENTE COORDENA OS TRABALHOS DA REDE EU NON-PROLIFERATION CONSORTIUM PARA ABORDAR ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA UMA EVENTUAL ADESÃO DO IDN A ESTA MESMA. A POSSIBILIDADE DA ADESÃO A ESTA REDE FOI VISTA DE FORMA FAVORÁVEL PELOS RESPONSÁVEIS DA FRS E, NESTE MOMENTO, O AVANÇO DO PROCESSO AGUARDA DECISÃO SUPERIOR." ESTÁ EM CURSO, APÓS CONTACTOS FORMAIS, UM PROCESSO PARA ESTABELECER PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO COM O INSTITUTO HISTÓRICO DA ILHA TERCEIRA (IHIT)	➢	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
OP2. REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	Estabelecimento e aprofundamento de laços de cooperação bilateral com institutos congéneres, think-tanks e centros de investigação de outros países		estágio pedagógico ministrado aos colaboradores do ISEDEF de Moçambique	Estágio ministrado entre 11 e 12jun14 (diretiva 10/2014)	❖	Atividade não planeada
			visita de estudo de uma delegação do 1º curso de promoção a oficial superior (1cpos) das FALINTIL-força de defesa de timor-leste a decorrer no IDN de timor-leste	Receção formal em 21jan14	❖	Atividade não planeada
OP3. CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CONJUNTOS	Dar continuidade aos estágios de alunos do ensino superior e selecção de estagiários de acordo com procedimento aprovado		dar continuidade aos estágios em curso e admitir 2 novos estagiários após o termo dos estágios atuais	Frequentaram o estágio no ano de 2014 5 estagiários	❖	
	Colégios de defesa ibero-americanos	Desenvolver projeto de investigação conjunto com o CESEDEN (tema a definir)	iniciar projeto de investigação conjunto e apresentar relatório do projeto:1 relatório até dez 2014	Não realizado por razões alheias ao IDN	×	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	MÓDULO DO XIII CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO-AMERICANOS (CURSO AEEOSI) DO CESEDEN	PARTICIPAÇÃO DE 3 CONFERENCISTAS DO IDN NAS PALESTRAS AO CURSO AEEOSI EM DATA A DEFINIR ENTRE 28 DE ABRIL E 13 DE JUNHO DE 2014, EM SALAMANCA, ESPANHA	PARTICIPAÇÃO DE 3 CONFERENCISTAS DO IDN NAS PALESTRAS AO XIII CURSO AEEOSI EM 13MAI14, EM SALAMANCA	✓	
		XV CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS (XV CDCDIA)	PARTICIPAÇÃO NA XV CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS, EM OUTUBRO DE 2014, EM SANTIAGO DO CHILE, CHILE	PARTICIPAÇÃO DE 2 (DIRETOR E TCOR CARRIÇO) DE 20 A 25OUT14, NO CHILE	✓	
		ASSOCIAÇÃO DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	ASSEGURAR A VISIBILIDADE DO IDN NO PORTAL VIRTUAL DA ASSOCIAÇÃO DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS (REALIZAÇÃO DE VIDEOCONFERENCIAS PERIÓDICAS E COLOCAÇÃO DE NOTÍCIAS, FOTOS, PUBLICAÇÕES E OUTROS DOCUMENTOS DO IDN NO PORTAL VIRTUAL)	DESENVOLVIDAS ALGUMAS ATIVIDADES PARA ASSEGURAR A VISIBILIDADE DO IDN NO PORTAL	✓	
	COLÉGIO EUROPEU DE SEGURANÇA E DEFESA (CESD) (PARCERIA IDN-IHEDN)	CURSO SOBRE "CIVILIAN ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT"	REALIZAÇÃO CONJUNTA COM FRANÇA DO CURSO, NOS TERMOS DO PROGRAMA A ACORDAR, ENTRE 18 E 20 DE FEVEREIRO DE 2014, EM BRUXELAS, BÉLGICA	CURSO REALIZADO	✓	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)	COLÉGIO EUROPEU DE SEGURANÇA E DEFESA (CESD)	REUNIÕES DO "EXECUTIVE ACADEMIC BOARD"	PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES NO QUADRO DO CESD, EM BRUXELAS	PARTICIPAÇÃO EM 3 REUNIÕES: 1ª RN DE 25 A 27FEV, EM BRUXELAS; 2ª RN DE 24 A 26SET, EM BRUXELAS; 3ª RN DE 27 A 28NOV, EM BRUXELAS.	❖	
		REUNIÕES DO "EXECUTIVE ACADEMIC BOARD ON SECURITY SECTOR REFORM (EAB/SSR)"	PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES EM BRUXELAS, BÉLGICA, NOS DIAS 19 DE FEVEREIRO E EM JUNHO DE 2014	PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES: - 1ª EM 19FEV, EM BRUXELAS; - 2ª EM 11JUN14, EM BRUXELAS.	✓	
	CESD (PARCERIA IDN-CESEDEN	"HIGH LEVEL COURSE" 2014-2015 (2.º MÓDULO)	REALIZAÇÃO CONJUNTA DO CURSO, NOS TERMOS DO PROGRAMA A ACORDAR, EM NOVEMBRO DE 2014, EM LISBOA, PORTUGAL	INÍCIO EM 3NOV14 E TERMO EM 07NOV14. REALIZADO EM LISBOA (DIRETIVA 13/2014)	✓	
	CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL (CEDESEN)	COLÓQUIOS C4	PARTICIPAÇÃO NOS COLÓQUIOS QUE SE VÃO REALIZAR ENTRE 20 E 22 DE MAIO DE 2014, EM MADRID, ESPANHA	PARTICIPAÇÃO NOS COLÓQUIOS C4 QUE SE REALIZARAM ENTRE 20 E 22MAI14, EM MADRID	✓	
	INICIATIVA DE DEFESA 5+5	REUNIÕES DO COMITÉ ACADÉMICO	PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES, DIAS 08 E 09 DE FEVEREIRO DE 2014 EM PARIS, FRANÇA, E EM SETEMBRO DE 2014, EM MADRID, ESPANHA	PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES: - 1ª EM 04 E 05FEV, EM PARIS; - 2ª EM 24 E 25SET14, EM MADRID.	✓	
		REUNIÕES DE INVESTIGAÇÃO NO ÂMBITO DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO DO CEMRES PARA 2014	PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES, EM JANEIRO E JUNHO DE 2014, EM ROMA, ITÁLIA, NO ÂMBITO DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES: - 1ª EM 30JAN14, EM ROMA (O IDN NÃO ESTEVE PRESENTE POR TER HAVIDO GREVE DOS CONTROLADORES); - 2ª EM 23JUN14, EM ROMA.	✓	NA REUNIÃO DE 30JAN14 O IDN NÃO ESTEVE PRESENTE POR TER HAVIDO GREVE DOS CONTROLADORES

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			META	EXECUÇÃO	GRAU DE EXECUÇÃO (*)	OBSERVAÇÕES
	INICIATIVA DE DEFESA 5+5 (CONT.)	CEMRES	REUNIÃO DO COMITÉ DE PILOTAGEM EM OUTUBRO DE 2014, EM TUNES, TUNÍSIA	PARTICIPAÇÃO NA REUNIÃO REALIZADA ENTRE 09 E 10OUT14, EM TUNES	✓	
	COLÉGIO DE DEFESA NATO	43ª CONFERÊNCIA DE COMANDANTES	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA QUE SE REALIZA ENTRE 26 E 28 DE MAIO DE 2014 EM BUCARESTE, NA ROMÉNIA	PARTICIPAÇÃO NA 43.ª CONFERÊNCIA DE COMANDANTES ENTRE 26 E 28MAI14O, EM BUCARESTE	✓	
	INICIATIVA CONJUNTA DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL E DO MINISTÉRIO DA DEFESA DA ESTÓNIA	I CURSO "STRATEGIC DECISION MAKING COURSE & EXERCISE ON CYBER CRISIS MANAGEMENT"	REALIZAÇÃO CONJUNTA DO CURSO ENTRE O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL, A ACADEMIA MILITAR E A "MTU EUROPEAN CYBER SECURITY INITIATIVE" DA ESTÓNIA, SOB OS AUSPÍCIOS DA AGÊNCIA EUROPEIA DE DEFESA. REALIZADO NAS INSTALAÇÕES DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL E DA ACADEMIA MILITAR, PORTUGAL ENTRE 12 E 14MAI14.	12 CONFERÊNCIAS E UM EXERCÍCIO DE TOMADA DE DECISÃO. INÍCIO EM 12MAI14 E TERMO EM 14MAI14. REALIZADO EM LX E PORTO POR VIDEOCONFERÊNCIA. (DIRETIVA 09/2014)	❖	ATIVIDADE NÃO PLANEADA

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

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 estão relacionadas com a gestão dos recursos financeiros; recursos humanos; planeamento; biblioteca e linha editorial. São atividades essenciais para a consolidação das atividades constantes da matriz anterior. Sem o contributo de algumas dessas atividades seria inviável a execução do Plano de Atividades.

- **NÍVEIS DE EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES**

Para efeitos de determinação das percentagens de execução das atividades propostas no Plano de Atividades 2014, 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 2014, em cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos, constatamos o seguinte:

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 1**

CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL						
Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO					
	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS NO PLANO	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS E SUPERADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS
10	14	14	1	0	0	0

As atividades previstas no plano de atividades associadas a este objetivo foram todas cumpridas. Isto significa que todas as ações de formação planeadas foram executadas de acordo com o programa e dentro dos prazos planeados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 2

DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA						
Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS	ATIVIDADES DE INVESTGAÇÃO					
	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS NO PLANO	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS E SUPERADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS
4	30	30	0	3	0	0

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).

As 30 atividades associadas a este objetivo, foram executadas de acordo com o Plano de atividades. Foram, neste âmbito, realizados três seminários e participou-se no Congresso *"Observare"* no âmbito do tema "Guerra Mundial e as Relações Internacionais – 100 anos depois de 1914.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 3

CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL						
Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS	ATIVIDADES DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL					
	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS NO PLANO	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS E SUPERADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS
7	22	34	12	15	2	0

As atividades previstas no plano de atividades associadas a este objetivo foram todas cumpridas com exceção de duas, cuja execução foi parcial, por a sua concretização estar dependente de outras entidades. No âmbito do objetivo OP7, inserido no OE3, foram realizadas 17 conferências nacionais e 3 conferências internacionais, 2 seminários nacionais e 1 Seminário Internacional e ainda 6 Mesas redondas, algumas integradas em ciclos de conferências, como pode ser constatado no mapa das atividades realizadas. Deste total, apenas 8 conferências nacionais e 3 mesas redondas estavam previstas no Plano de Atividades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 4

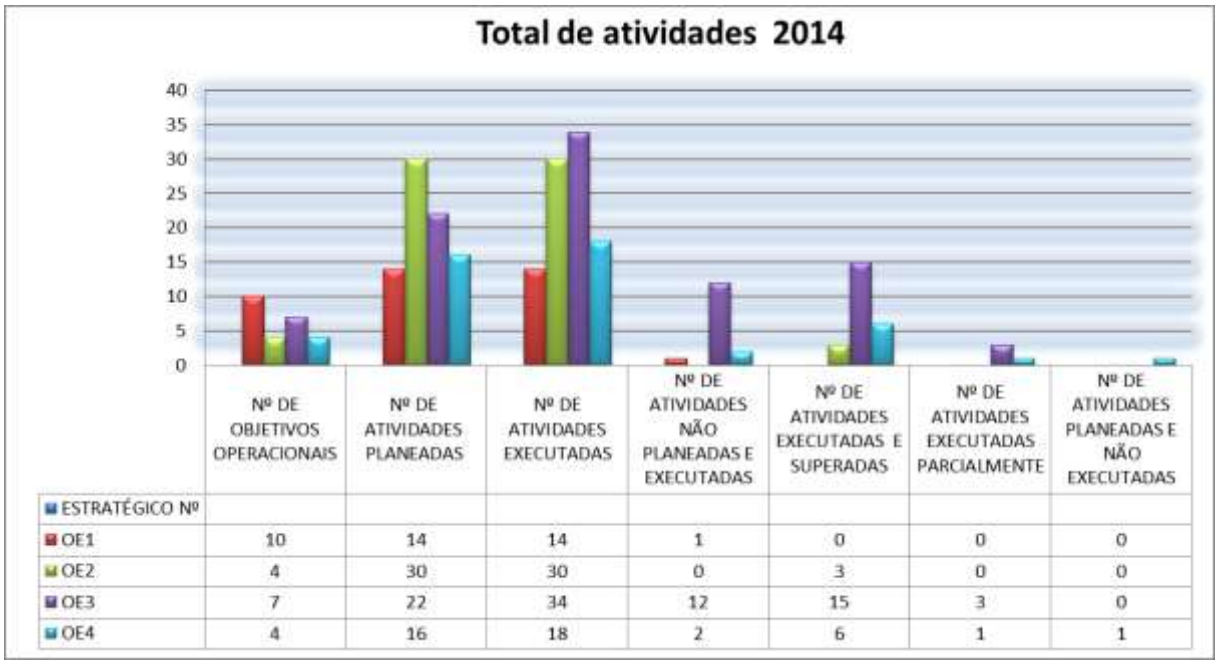
INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL						
Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS	ATIVIDADES DE SENSIBILIZAÇÃO					
	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS NO PLANO	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS E SUPERADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS
4	16	18	2	6	1	1

As atividades previstas no plano de atividades associadas a este objetivo estratégico foram todas cumpridas, com exceção da atividade que pressupunha o desenvolvimento de projeto de investigação conjunto entre o IDN e o Colégio de Defesa Ibero-Americanos, cuja execução estava dependente da manifestação expressa de vontade deste último, o que não veio a acontecer por razões alheias ao Instituto da Defesa Nacional.

Foi realizado nas instalações do IDN o I Curso "Strategic Decision Making Course " em parceria com a MTU-European Cyber Security initiative da Estónia, sob os auspícios da Agência Europeia de Defesa.

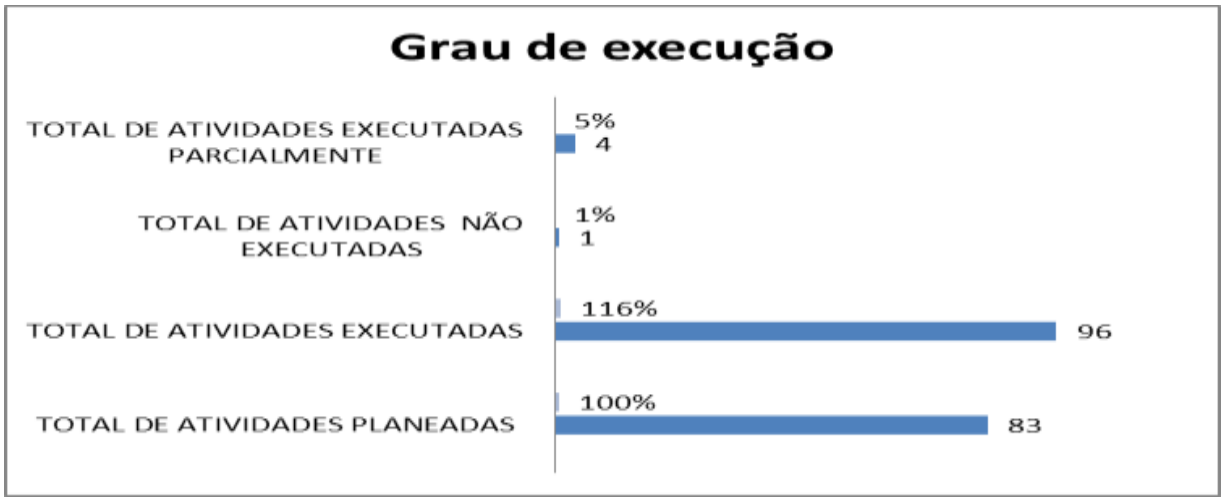
Foram outorgados mais protocolos do que os planeados. Concretizou-se mais uma visita de um Instituto congénere do que o planeado. Deu-se continuidade a um 2º estágio com Moçambique no âmbito da cooperação com esse País. Recebeu-se oficialmente uma delegação do 1º Curso de Promoção a Oficial Superior da Falintil-Força da Defesa de Timor – Leste.

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.

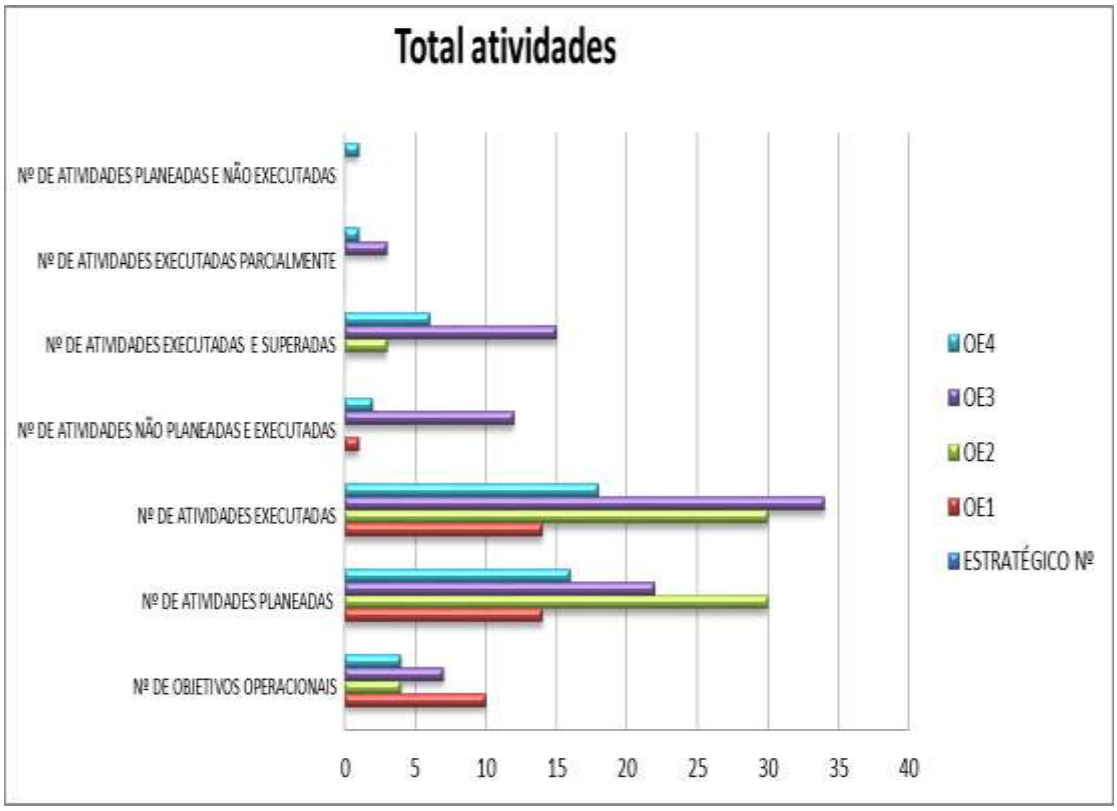


ESTRATÉGICO Nº	Nº DE OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS E EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS E SUPERADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS
OE1	10	14	14	1	0	0	0
OE2	4	30	30	0	3	0	0
OE3	7	22	34	12	15	3	0
OE4	4	16	18	2	6	1	1

Constata-se que a percentagem de realização de atividades no âmbito dos objetivos operacionais é de **116 %,** (abrange a percentagem de atividades não planeadas, mas executadas), as planeadas e não realizadas é de 1 % e as parcialmente realizadas é de 5 %, conforme se detalha no seguinte gráfico.



No gráfico seguinte é possível aferir a execução dos objetivos operacionais constantes no Plano de Atividades por cada objetivo estratégico.



Total de atividades planeadas /executadas/ não executadas por OE

- **AFETAÇÃO REAL E PREVISTA DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS**

  - **RECURSOS HUMANOS**

No final de 2013 o IDN tinha 51 colaboradores ao seu serviço (sem contar com os 5 avençados), tendo sido com base naquele número que foram planeados os recursos humanos para efeitos de execução e implementação dos objetivos traçados no QUAR2014.

A 31 de dezembro de 2014 estavam a desempenhar funções no Instituto um total de 54 pessoas. Destes colaboradores, 26 são efetivos civis e 28 são militares das Forças Armadas. Acrescem àquele número 5 colaboradores (investigadores) em prestação de serviços por contrato de avença.

O Instituto da Defesa Nacional, no ano 2014, dispôs de uma estrutura de recursos humanos caracterizada por uma elevada mobilidade de pessoal, maioritariamente de militares, que, contudo, lhe permitiu executar, promover e desenvolver as atividades delineadas dentro do quadro da sua missão, ação e objetivos específicos.

Embora o IDN tenha terminado o ano com mais 3 colaboradores que no ano de 2013 essa situação foi precária, por o final do ano ter coincidido com uma fase de transição em que houve substituição de colaboradores militares e, consequentemente, a sobreposição de alguns dos lugares durante a movimentação dos militares.

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

Para o biénio 2013-2014 foram definidos objetivos a 28 trabalhadores civis, dos quais 1 pertence ao quadro dirigente e a 27 militares abrangidos pelo sistema de avaliação do desempenho "SIADAP". Sendo a avaliação bianual não é possível apresentarmos os dados do SIADAP de 2013.

Atendendo a essa alteração legal os dados apurados para efeito do presente relatório são os mesmos do ano transacto. Recordando o que já foi dito no relatório anterior o SIADAP 3 abrangeu todos os trabalhadores incluindo os coordenadores técnicos e a chefe de equipa multidisciplinar em exercício de funções a 31 de dezembro 2012, tendo sido avaliados 50 trabalhadores. Por terem cessado funções no IDN não foram avaliados 9 dos trabalhadores a que tinham sido determinados objetivos.

O relatório geral do sistema de avaliação de desempenho "SIADAP" do ano de 2012, foi elaborado através do preenchimento do instrumento de recolha de dados disponível no *site* do SIADAP, tendo sido apurados os seguintes dados agregados:

SIADAP 2											
Cargos	**Total dirigentes**	**Excelente**	**%**	**Relevante**	**%**	**Adequado**	**%**	**Inadequado**	**%**	**Não avaliados (a)**	**%**
Dirigente intermédio Grau I	**1**	1	100%		0%		0%		0%		0%
Dirigente Intermédio Grau II	**2**		0	2	100%		0%		0%		0%
Coordenador Técnico b)											
Outro c)											
TOTAL	**3**	**1**	**33%**	**2**	**67%**	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0%**

2

SIADAP 3																				
Carreira	**Total trabalhadores**	**Excelente**			**%**	**Relevante**			**%**	**Adequado**			**%**	**Inadequado**			**%**	**Não avaliados (a)**	**%**
Técnico Superior	**18**	1	A	1	7%	5	A	4	33%	9	A	9	60%	0	A		0%	3	17%
			P				P	1			P				P				
Assistente Técnico **e)**	**29**	0	A		0%	6	A	6	21%	22	A	21	79%	0	A		0%	1	3%
			P				P				P	1			P				
Assistente Operacional	**12**	0	A		0%	2	A	2	29%	5	A	5	71%	0	A		0%	5	42%
			P				P				P				P				
Outra **c)**			A				A				A				A				
			P				P				P				P				
TOTAL	**59**	**1**	**A**	**1**	**2%**	**13**	**A**	**12**	**26%**	**36**	**A**	**35**	**72%**	**0**	**A**		**0%**	**9**	**15%**
			P	**0**			**P**	**1**			**P**	**1**			**P**				

Existem duas situações de notação (1TS (relevante), 1AT (adequado) em que a nota é relevada por arrastamento nos termos do n.º 6 do artigo 42º da Lei 66-B/2007. Consequentemente, a fixação da percentagem máxima de 25% para as menções de desempenho relevante foi ultrapassada.

[2] Legenda:

A - Correspondente a avaliação com base em ficha de avaliação (Objetivos e competências/ou só competências quando utilizado o regime previsto no art.º 80.º, na redação dada pelo artigo34.º da Lei n.º 55-A/2010, de 321 de dezembro)

P - correspondente a avaliação feita por ponderação curricular

Nota:

A. Os não avaliados correspondem a trabalhadores que deixaram de exercer funções no IDN, ou que estão a prestar serviço em outros órgãos ou serviços, não sendo avaliados ou que não perfizeram o período mínimo em funções para serem avaliados.
B. Quando for responsável por uma unidade orgânica, avaliado pelo SIADAP 2 (Artigo 4.º, al. d) da Lei nº 66-/2007, de 28 de dezembro).
C. Nada a referir.
D. Nada a referir.
E. Inclui os Coordenadores técnicos, quando não avaliados pelo SIADAP 2.

- **RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS**

No ano de 2014, o IDN contou com uma dotação inicial global de **1.530.429 euros**, sendo **1.444.830 euros** respeitante ao orçamento de funcionamento e **85.599 euros** ao orçamento de receita.

A Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro que aprovou o Orçamento do Estado para 2014 determinou cativações adicionais e reduções de Orçamento.

Assim, aplicadas as cativações legais e subtração da reserva, relativamente à dotação inicial aprovada, verificou-se um orçamento global disponível de **1.379.403** euros.

O quadro seguinte apresenta um quadro resumo com referência às fases do orçamento, indicando-se o valor inicial, o valor disponível e o valor executado.

TIPO DE ORÇAMENTO	ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO DISPONÍVEL	ORÇAMENTO EXECUTADO
Funcionamento	1.444.830	1.379.403	1.148.710
Receita	85.599	83.459	66.898
Global	1.530.429	1.462.862	1.215.608

Se aferirmos a taxa de execução do OE disponível em 2014 com a taxa de execução do OE disponível em 2013 verificamos ter existido em termos globais, no ano a que se reporta este relatório, uma taxa de execução global menor em 1% do que a do ano anterior.

TIPO DE ORÇAMENTO	ORÇAMENTO EXECUTADO EM 2013	TAXA % DE EXECUÇÃO EM 2013	ORÇAMENTO EXECUTADO EM 2014	TAXA % DE EXECUÇÃO EM 2014
Funcionamento	1.158.802	84%	1.148.710	83%
Receita	62.677	75%	66.898	80%
Global	1.231.511	84%	1.215.608	83%

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 orçamento de funcionamento e de investimento, reportadas às grandes áreas de atividade/programa já referidas neste Relatório de Atividades.

Em 2014 o IDN teve um reforço orçamental de 9.440,00€, autorizado por despacho de 12 de dezembro de 2013 de SEXA a SEADN, dotação essa destinada a suportar encargos no âmbito da Comemorações dos 100 Anos da 1ª Grande Guerra.

A execução financeira do exercício em análise continuou a beneficiar de medidas destinadas a otimizar a execução orçamental, designadamente, na adoção sistemática de medidas de rigor e racionalização ao nível das despesas de funcionamento e dos custos da atividade.

Comparando a despesa prevista inicialmente com a efetivamente executada, e as mesmas previsões reportadas aos últimos 3 anos, constata-se que o IDN, no ano de 2014, diminuiu as suas despesas, sem que essa situação tenha prejudicado a qualidade e a normalidade das suas atividades.

Os quadros que se seguem são demonstrativos dos valores executados nos últimos anos.

- ✓ **Síntese do orçamento executado no último quadriénio**

ANO	2011	2012	2013	2014
OE FUNCIONAMENTO	1.349.467	1.169.226	1.158.802	1.148.710

A análise dos quadros permite-nos salientar que o elevado desempenho na execução do orçamento de funcionamento resulta não só das atividades desenvolvidas durante o ano de 2014.

O quadro abaixo demonstra bem as oscilações por agrupamento económico.

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

AGRUPAMENTO ECONÓMICO	2011	2012	2013	2014
DESPESAS COM PESSOAL	959.938	748.576	774.334	739.655
AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	361.508	455.672	423.035	390.486
AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	16.459	14.303	11.610	18.569
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	11.562	12.500	12.500	
GLOBAL	1.349.467	1.231.051	1.221.479	1.148.710

De acordo com o quadro anterior, é visível uma certa flutuação no agrupamento Aquisição de Bens e Serviços. Embora em 2012 e 2013 tenha existido um aumento decorrente do acréscimo do número de atividades não previstas no Relatório de Atividades, cujas despesas se encontravam abrangidas por

aquelas rubricas em 2014, foi possível manter a execução das atividades planeadas e não planeadas com uma diminuição da despesa no que se reporta à aquisição de bens e serviços.

Para isso contribuiu certamente, o esforço ao nível da contratação através dos Acordos-quadro para as prestações de serviços de telecomunicações eletricidade, limpeza e Segurança de instalações.

AVALIAÇÃO FINAL

Referencial de Educação
para a Segurança, a Defesa e a Paz
Educação Pré-Escolar
Ensino Básico
Ensino Secundário

Plano de Cursos do IDN para o ano de 2015

CAPÍTULO V- AVALIAÇÃO FINAL

➢ APRECIAÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

O QUAR do IDN para 2014 contemplou 7 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.

% DE REALIZAÇÃO DO QUAR T			
EFICÁCIA (50%)	EFICIÊNCIA (40%)	QUALIDADE (100%)	TOTAL
80%	66,3%	15,5%	162%

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 **116 %** de taxa de realização das atividades do Plano de Atividades.

Não obstante existir um reduzidíssimo número de atividades com execução parcial, devidamente justificadas, a execução do Plano de Atividades foi claramente superada, com a realização de inúmeras atividades a mais não planeadas.

TOTAL DE ATIVIDADES PLANEADAS		TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS		TOTAL DE ATIVIDADES NÃO EXECUTADAS		TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	
83	100%	96	116 %	1	1 %	4	5 %

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 a percentagem de execução e superação dos seus objetivos, 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

À luz da sua missão, o IDN continua a assumir como vetor estratégico prioritário constituir-se como o principal centro do Estado português ao nível do pensamento estratégico nas áreas da segurança e defesa nacional. E, ao mesmo tempo, 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 portuguesa.

É neste enquadramento que se define uma linha de orientação assente em quatro eixos prioritários para a atividade do IDN: **Formação; Investigação; Sensibilização; Cooperação Internacional.** É, aliás, percorrendo estes eixos que se procurará sintetizar, em seguida, as principais prioridades para o ano de 2015, refletidas no presente Plano de Atividades, na consciência de que a sustentabilidade das organizações passa pela capacidade permanente de se renovarem, de se questionarem e de projetarem o seu futuro. O IDN, como entidade dedicada à produção de pensamento estratégico, está bem consciente disso.

Nesse sentido, procurando melhorar com as lições aprendidas, temos de reafirmar os nossos eixos de ação com novos projetos e prioridades.

- ✓ **Na formação, procurando consolidar públicos, servir novos setores e inovar nos conteúdos.**

Continuaremos a apostar no reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos-alvo específicos, designadamente através da realização de cursos temáticos. Neste domínio, tirando partido da muito elevada adesão que tiveram as iniciativas formativas levadas a efeito em 2014, no âmbito da temática da Cibersegurança, organizar-se-á no próximo ano a **segunda edição do Curso de "Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço"**. Tratando-se de um curso centrado no nível político-estratégico, e que inclui um exercício de decisão estratégica, ao que acresce a mais-valia da parceria estabelecida com a *MTÜ European Cyber Security Initiative*, da Estónia, constitui uma iniciativa privilegiada para a sensibilização e preparação de quadros intermédios e superiores das estruturas do Estado e da Sociedade Civil, bem como de elementos com potencial para o desempenho de funções relevantes no futuro, habilitando-os a intervir em questões relacionadas com situações de crise no Ciberespaço.

Alargaremos também o leque de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com instituições universitárias. Mantendo-se em ativo as três pós-graduações consolidadas – "Estudos Estratégicos e de Segurança", "Especialização em Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional" e "Gestão de Informações e Segurança" - iniciaremos, já no

primeiro trimestre de 2015, a nossa participação, enquanto parceiros, na primeira edição do **Curso de Pós-Graduação em "Direito da Defesa Nacional"**, com a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

Manter-se-á para 2015 o amplo leque de oferta de cursos do IDN, ao qual se adicionará uma **renovada edição do Curso de Atualização de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional** e uma novidade que se inscreve no objetivo prioritário de implementação do "Referencial em Educação Para a Segurança, a Defesa e a Paz", aprovado em 2 de setembro de 2014. Trata-se da **1ª edição da Oficina de Formação em "Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz"**, a realizar em parceria com a Direção-Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência. O curso visa preparar, pedagogicamente e didaticamente, os professores para ministrar os conteúdos inscritos no Referencial, nos ensinos pré-escolar, básico e secundário.

Continuaremos a apostar na organização de cursos no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia, onde temos uma marca de prestígio que importa preservar. Nesse sentido, estamos a envidar esforços junto do Colégio Europeu para que, conjuntamente com a França, e em parceria com o instituto congénere francês (IEHDN), se possam reunir as condições necessárias para realizar em 2015 uma nova edição do **Curso de Gestão Civil de Crises *(Course on Civilian Aspects of Crisis Management)***, em Bruxelas.

- ✓ **Na investigação, sistematizando, divulgando e partilhando resultados e reflexões**.

A área de investigação do Instituto da Defesa Nacional concorre para o reforço da sua ação enquanto centro de produção de pensamento e conhecimento nos domínios da segurança e defesa, e é um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, ao mesmo tempo que contribui, no campo da assessoria científica e técnica, para o apoio à tomada de decisão. O esforço prioritário dedicado à investigação nos últimos anos revelou-se uma aposta certa, sendo manifestos os resultados alcançados nesta importante área de missão do IDN. Continuaremos, por isso, a pugnar por uma melhoria crescente na sistematização e definição dos objetivos a alcançar em cada um dos projetos de investigação e dos Grupos de Estudos a estes associados, visando otimizar resultados, e divulgar e partilhar reflexões.

Em consonância com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Defesa Nacional, transitam para 2015 **oito linhas de investigação**: Política e Segurança Internacional; Política de Segurança e Defesa Europeia; Segurança e Desenvolvimento em África; Estratégia Nacional de Segurança e Defesa; Relações Transatlânticas; Cultura de Segurança e Cidadania; Brasil e Atlântico Sul; O Mar e o Interesse Nacional.

As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional, preservando-se o seu caráter flexível e inclusivo com a incorporação de novos temas. Neste

âmbito, merecerão especial atenção **temas relevantes da atualidade** como sejam: as implicações da designada 'Primavera Árabe' na evolução política do Norte de África e Médio Oriente; o Mediterrâneo enquanto complexo de segurança regional; as crises na Europa; a segurança energética europeia; os novos instrumentos de cooperação europeia na prevenção de crises e gestão de conflitos; a evolução da conjuntura económica e financeira internacional e a sua incidência nos planos da segurança e defesa; o papel dos Estados e das Organizações Internacionais na luta contra o terrorismo em África; a Democracia e o Autoritarismo no Mundo; Portugal e os *Global Commons*; o uso do Mar como capacidade diferenciadora da autonomia nacional; o desenvolvimento de políticas públicas para a Sociedade de Informação em rede.

Em 2015 continuarão a desenvolver-se as atividades programadas no projeto de investigação "Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial", no contexto da evocação do centenário da Grande Guerra. Assim, será realizado um ***workshop* internacional sobre "O Poder dos Pequenos Estados e a Grande Guerra"** e um **Ciclo de Conferências internacionais denominado "Portugal e a Grande Guerra"**. No quadro dos projetos de investigação será ainda realizado, em 2015, um **seminário internacional subordinado ao tema "Quatro anos após a 'Primavera Árabe".** O novo **ciclo de conferências** que arrancará ainda em 2014, e se prolongará pelo ano de 2015, sobre **"A Nova Ásia"**, constituirá igualmente uma mais-valia para as atividades de investigação do Instituto, ao debruçar-se sobre a emergência da Nova Ásia, e, mais concretamente, sobre as políticas externas e de defesa das principais potências asiáticas, as principais questões de segurança regionais, e a política externa portuguesa na Ásia.

Continuará a apostar-se nos Grupos de Estudos, compostos por especialistas nacionais de renome, investigadores e responsáveis institucionais, orientados para o apoio do processo de decisão e devidamente 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 e têm contribuído para a produção de vários *working papers* e *strategic papers* de qualidade e utilidade estratégica. Aproveitando esta dinâmica, e logo que esteja concluído o ciclo de mesas redondas e de debates públicos sob o lema *"Ter Estado"*, o que se prevê acontecer em meados de abril de 2015, dar-se-á início, ainda no decurso desse ano, ao **planeamento tentativo para a constituição de dois novos Grupos de Estudos: um primeiro, sobre "A Geopolítica da Energia"; um segundo sobre "Estratégia Nacional"**. Neste último caso, a crise persistente na Europa e na União Europeia e a reflexão sobre a estratégia nacional portuguesa, incluindo o seu enquadramento multilateral e as suas alianças internacionais, justificam a formação de um novo Grupo de Estudos sobre este tema. O Grupo de Estudos deverá ter uma tripla finalidade: em primeiro lugar, o debate livre e aberto sobre as opções estratégicas nacionais; em segundo lugar, uma reflexão sobre o futuro da Europa e da União Europeia;

em terceiro lugar, uma análise sobre as especificidades das estratégias dos pequenos e médios Estados na União Europeia e na Aliança Atlântica.

Manter-se-á a elevada prioridade atribuída à divulgação e edição dos resultados dos projetos de investigação e dos estudos, através de ações de divulgação e sensibilização, bem como da elaboração de artigos para a linha editorial do IDN, e da publicação de livros, *working papers* e *strategic papers*.

Estas iniciativas na área de investigação serão complementadas por ações de divulgação e sensibilização, como a promoção de mesas redondas, reuniões de grupos de trabalho, ciclos temáticos de conferências e seminários nacionais e internacionais.

- ✓ **Na sensibilização da cidadania para os valores da segurança e defesa, também teremos de continuar a inovar**.

O IDN é hoje uma instituição de portas abertas, capaz de juntar, como poucas, o saber da Defesa Nacional com o saber da Universidade e das organizações da sociedade civil. A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa assume uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. Por outro lado, é hoje consensual que 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 dinâmicas que lhes estão associadas.

Com a aprovação, em setembro de 2014, do "Referencial em Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz", corolário de um persistente trabalho conjunto entre a Direção-Geral da Educação (DGE) e o Instituto da Defesa Nacional, alcançou-se um objetivo estruturante perseguido há mais de quinze anos: promover de forma transversal, ao longo dos currículos escolares do pré-escolar, e dos ensinos básico e secundário, no âmbito da Educação para a Cidadania, um conhecimento estruturado sobre a Defesa Nacional e as Forças Armadas e suas missões em prol da segurança e da paz globais.

O principal desafio é agora a sua implementação. Para isso é necessário desenvolver um plano de ação, em estreita articulação com a DGE, que torne operativo o Referencial, através de um conjunto de atividades pedagógicas que promovam o conhecimento e estimulem o interesse dos alunos pelas matérias de segurança, de defesa e da paz, projeto este que deverá contar, também, com a colaboração das Forças Armadas e das Forças e Serviços de Segurança. Por conseguinte, continuaremos não só a realizar o Curso de Cidadania e Segurança destinado aos professores do ensino básico e secundário – que já vai na sua sexta edição – mas também a procurar reforçar a sensibilização dos professores e a sua capacitação pedagógica e didática para ministrar os conteúdos do Referencial, mediante, designadamente, a realização da **I Oficina de Formação em "Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz"**.

O debate sobre as políticas públicas e o papel do Estado no século XXI (ciclo de debates públicos e de mesas redondas sob o lema "Ter Estado") é uma outra importante atividade que terá continuidade em 2015. Com início em outubro de 2014, decorrerá até ao final de maio de 2015 um ciclo de mesas redondas especializadas e de debates públicos descentralizados ao longo do país, sob o lema ***"Ter Estado"***. O objetivo é produzir informação e reflexão relevante sobre as diversas áreas das políticas públicas e o papel do Estado no século XXI, capaz de envolver e influenciar a sociedade civil e a sociedade política na identificação de opções de reforma e linhas estratégicas nacionais. O IDN carateriza-se, desde a sua origem, justamente por acolher opiniões qualificadas mas representativas das mais importantes correntes do pensamento democrático contemporâneo. Nesse sentido, vamos reunir o contributo de reputados especialistas que, em várias mesas redondas e conferências, nos trarão uma visão independente sobre temas tão relevantes como o futuro das funções de soberania do Estado, o financiamento da economia e das políticas públicas, o Estado social ou o sistema político, eixos essenciais do processo de Reforma do Estado. **Pretende-se que os resultados desta reflexão sejam publicados em duas das edições do IDN: a coleção ATENA e o IDN Cadernos**.

Ainda no âmbito da promoção da reflexão e do debate sobre temas de atualidade, o IDN levará a efeito, para além dos já mencionados seminários e *workshop's* ligados aos projetos de investigação – **"O Poder dos Pequenos Estados e a Grande Guerra"** e **"Quatro anos após a 'Primavera Árabe'" -,** um outro **seminário internacional** dedicado ao tema ***"State Capacity Building Across History: from Theory to Practice"***. A despeito do conceito de "Capacitação dos Estados" ser recente na literatura académica, na realidade, uma das constantes da história humana é a construção ou a reconstrução dos Estados, pelo que interessa debater e ponderar sobre a longa experiência humana na edificação da "capacidade política e estratégica" para forjar estruturas políticas comunais. O aprofundamento do conhecimento histórico pode ser uma fonte de informação de maior utilidade para o robustecimento da capacitação moderna de estruturação dos Estados contemporâneos.

Por fim, continuaremos a apostar no apoio à divulgação científica. O IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2015, compreenderá a publicação de três números da revista Nação e Defesa, três números da coleção Atena, cinco IDN Cadernos, e cinco IDN *Brief*, em que resultados dos projetos de investigação e as matérias que estarão em debate e reflexão nos diversos seminários, *workshops*, ciclos de conferências e mesas redondas serão apresentadas para um público mais vasto de leitores. **A nossa linha editorial, em 2015, cobrirá temas** tão **relevantes** como a Reforma do Estado; a nova centralidade do Atlântico; a identidade política internacional da União Europeia; os cinco anos das 'Primaveras Árabes'; a estratégia de Cibersegurança; e as pequenas potências e a Grande Guerra, entre outros.

- ✓ **Na cooperação internacional, reforçando a inserção internacional do Instituto.**

No âmbito da cooperação internacional o ano de 2015 será marcado pela **organização, por Portugal, da edição anual dos Colóquios C4**, que integram os institutos de defesa de Espanha, França, Itália e Portugal. Estes Colóquios serão organizados pelo IDN e terão lugar em Lisboa.

Continuaremos empenhados no reforço da imagem, da visibilidade e do prestígio internacional do IDN, com particular prioridade para as iniciativas de formação no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia. Nesse sentido, como já antes se referiu, envidaremos esforços junto do Colégio Europeu para que, conjuntamente com a França, e em parceria com o instituto congénere francês (IEHDN), se possam reunir as condições necessárias para realizar em 2015 uma nova edição do **Curso de Gestão Civil de Crises *(Course on Civilian Aspects of Crisis Management)***, em Bruxelas.

Como habitualmente, desenvolveremos em 2015 novos projetos de investigação internacionais conjuntos: com o CESEDEN espanhol e com o **Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES**), no âmbito da Iniciativa de Defesa 5+5. Apostaremos também no reforço da visibilidade do IDN no contexto dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos explorando as potencialidades do Portal Virtual da Associação destes Colégios, através da realização de videoconferências periódicas com os restantes Colégios de Defesa Ibero-Americanos e da difusão das atividades do IDN e das publicações da sua linha editorial, bem como de outros documentos de natureza académica.

Na sequência das pioneiras e bem-sucedidas iniciativas de formação realizadas em 2014, que trataram o nível político-estratégico da Cibersegurança (o "I Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço"; e o curso-piloto internacional *"Strategic Decision Making Course & Exercise on Cyber Crisis Management"*), dar-se-á continuidade ao planeamento visando a realização futura de dois cursos internacionais neste importante domínio, com prioridade para o Colégio Europeu de Segurança e Defesa, tendo a correspondente proposta sido já submetida à Tutela para decisão.

São estes, em síntese, os vetores estratégicos e as linhas de ação prioritárias que consideramos melhor traduzirem a indispensável correlação entre os objetivos estratégicos e os meios disponíveis, e manter o IDN como um exemplo de serviço público, solidário com o esforço nacional de ajustamento económico e financeiro, útil às pessoas, e ambicioso na concretização dos objetivos que materializam o cumprimento da missão que lhe foi atribuída

- ✓ **Na Gestão Interna: recursos humanos, financeiros e logísticos**

Finalmente, no âmbito do controlo e gestão interna do organismo, torna-se prioritário prosseguir com a formalização de procedimentos nas diferentes áreas funcionais de acordo com as orientações do

Ministério da Defesa Nacional e as que resultarem da nova realidade organizacional decorrente da reestruturação orgânica em curso.

Em matéria de recursos humanos deverá continuar-se a privilegiar a política de desenvolvimento da qualificação e valorização profissional, e de ocupação dos postos de trabalho previstos e necessários à implementação dos objetivos estratégicos traçados, por forma a colmatar a saída para aposentação de colaboradores civis, a passagem à reserva de colaboradores militares, e a impossibilidade legal de proceder a recrutamento de pessoal externo.

Contudo, 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. Para o efeito, torna-se necessário implementar medidas destinadas a otimizar a execução orçamental, designadamente, na adoção sistemática de medidas de rigor e racionalização ao nível das despesas de funcionamento e dos custos da atividade. É esse o compromisso da direção e do Instituto no seu conjunto.

Em matéria de gestão logística, importa dar continuidade à execução no instituto de regras conducentes a uma política de poupança de meios e recursos disponíveis ao funcionamento corrente.

O diretor do IDN

Vitor Daniel Rodrigues Viana
(Major- General)

ANEXOS

ANEXO I

SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

-SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social consagrado no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro constitui um instrumento privilegiado de planeamento e de gestão dos Recursos Humanos dos serviços e organismos, incluído no respetivo ciclo anual de gestão, e visa traduzir, com indicadores claros e objetivos e através de dados qualitativos e quantitativos, a situação social da organização e dos recursos humanos do Organismo.

A importância deste instrumento veio a ser reforçada pelas normas vertidas na alínea c) do n.º 1 do artigo 7.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, com as alterações que lhe foram introduzidas pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de agosto, 64-A/2008, de 31 de dezembro, 3-B/2010, de 28 de abril, 64/2011 de 22 de dezembro e 68/2013, de 29 de agosto (consagra o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado), e pela alínea e) do n.º 1 do artigo 8.º, em conjugação com o disposto na alínea a) do n.º 1 do artigo 31.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, com as alterações que lhe foram introduzidas pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro (estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública).

Para além dos indicadores de 2014, que apresentavam em 31 de dezembro desse ano, 54 colaboradores, disponibiliza-se, ainda, uma análise comparativa dos últimos dois anos desses mesmos indicadores, o que permite evidenciar, para além de outras questões importantes, a continuidade do esforço desenvolvido na evolução profissional dos seus efetivos aliado ao aumento da sua qualificação, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das respetivas competências.

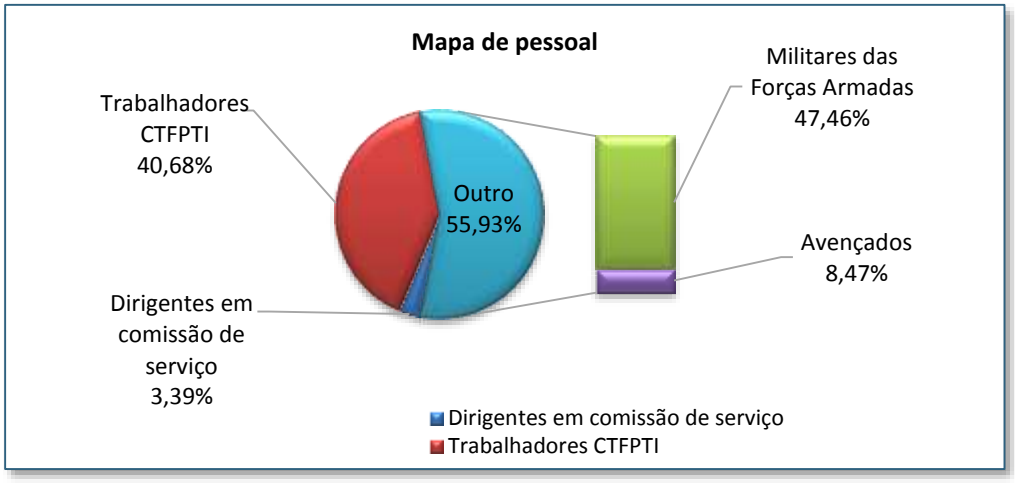
Esta informação permite caracterizar socialmente este serviço, avaliar o seu capital humano, aferir os pontos fortes e os pontos mais frágeis da gestão de recursos humanos, uma reflexão sobre a estratégia a adotar relativamente à gestão dos recursos humanos do Instituto da Defesa Nacional e corrigir as estratégias delineadas e perspetivar a sua evolução

I. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

1. MAPA DE PESSOAL

Em 31 de dezembro de 2014, registaram-se 54 postos de trabalho ocupados do mapa de pessoal do Instituto da Defesa Nacional, caracterizados, percentualmente, da forma seguinte:

Gráfico 1



Essas percentagens traduzem-se nos números seguintes:

- 2 dirigentes em comissão de serviço no âmbito da LTFP (englobam 1 militar em cargo dirigente superior de 1º grau e 1 civil em cargo dirigente intermédio de 1º grau);
- 24 trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado;
- 27 militares das Forças Armadas (de nomeação definitiva);
- 1 militar das Forças Armadas (de regime de contrato).

Acresce ainda, aos 54 trabalhadores do mapa de pessoal, a colaboração de 5 contratados em regime de prestação de serviços, por avença.

De referir que o IDN dispõe, ainda, de uma dotação máxima de um chefe de equipa multidisciplinar, podendo ser equiparado a diretor de serviços, estando o cargo ocupado por um técnico superior do seu mapa de pessoal, que não acresce ao número de efetivos.[3]

2. EVOLUÇÃO DE EFETIVOS

O número de efetivos em funções no IDN tem vindo a diminuir nos últimos anos. Entre 1 de janeiro de 2008 e 31 de dezembro de 2014 o IDN passou de 80 colaboradores para 54 em efetividade de funções.

[3] Vide artigo 3.º da Portaria n.º 264/2012, de 30 de agosto e Despachos N.º 14214/2012 publicado no *Diário da República, 2.ª série*, N.º 212 de 2 de novembro de 2012 e N.º 14771/2012 publicado no *Diário da República, 2.ª série*, N.º 223 de 19 de novembro de 2012

Em comparação com 2013, o ano de 2014 registou um ligeiro acréscimo de trabalhadores (+5,88%), representado por uma movimentação de pessoal maioritariamente militar.

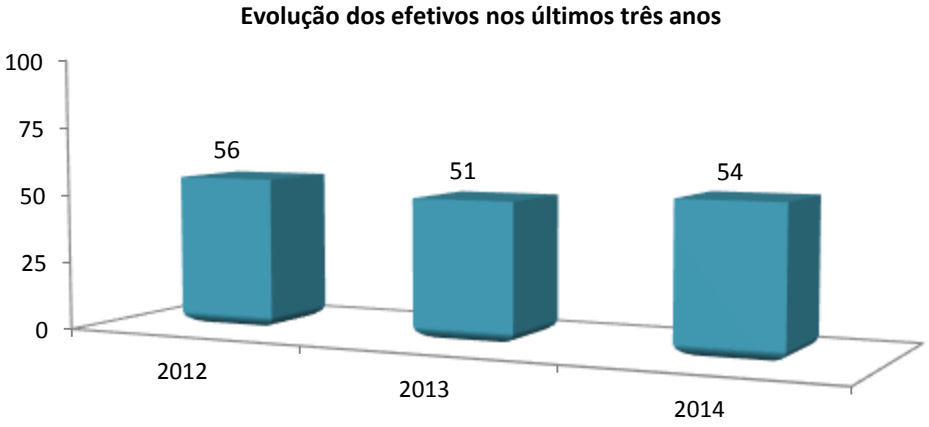
O gráfico seguinte é elucidativo da variação verificada no último decénio, em matéria de recursos humanos, assinalando uma diminuição gradual do número total de efetivos em funções no IDN.

Gráfico 2

Esta diminuição de efetivos é explicada, ao nível de pessoal civil, pelas aposentações e situações de mobilidade interna para outros serviços e, ao nível de pessoal militar das Forças Armadas, por um constante movimento de entradas e saídas de pessoal a desempenhar funções no IDN, em comissão normal.

Vejamos no gráfico subsequente, como é apresentada a variação do n.º de trabalhadores nos últimos 3 anos, à data de 31 de dezembro.

Gráfico 3



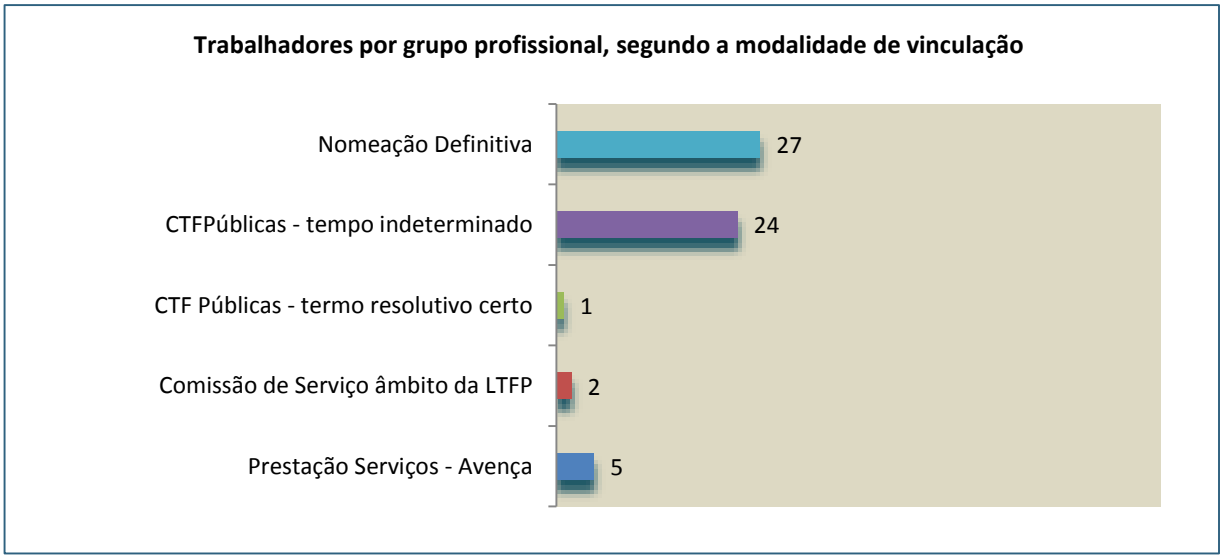
3. MODALIDADES DE VINCULAÇÃO

Num universo de 59 colaboradores, em que apenas 54 são efetivos, os dois maiores grupos de pessoal são os que se encontram numa situação de contrato de trabalho de funções públicas por tempo indeterminado, com um total de 24 efetivos, correspondente a 40,68% do total de efetivos e os de regime de nomeação definitiva (pessoal militar), com um total de 27 efetivos, correspondente a 45,76%.

Os trabalhadores do IDN, de contrato de trabalho de funções públicas por tempo indeterminado são, predominantemente das carreiras de assistente técnico, com um total de 11 efetivos, correspondente a 18,64% do total de efetivos e de técnico superior com 7 efetivos, correspondente a 11,86%, sendo a terceira carreira mais representada a de assistente operacional, com um total de 6 efetivos, 10,17%.

A distribuição dos trabalhadores por grupo/cargo/carreira é a constante do gráfico n.º 4, que segue.

Gráfico 4



4. DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO

Do total de 54 colaboradores do IDN, 16 são do sexo feminino e 38 do sexo masculino. A estes valores corresponde uma taxa de feminização de 29,63% e uma taxa de masculinização de 70,37%.

Estes valores correspondiam, em 2013 nas taxas de feminização, 35,29%, e de masculinização, 64,71%.

Gráfico 5

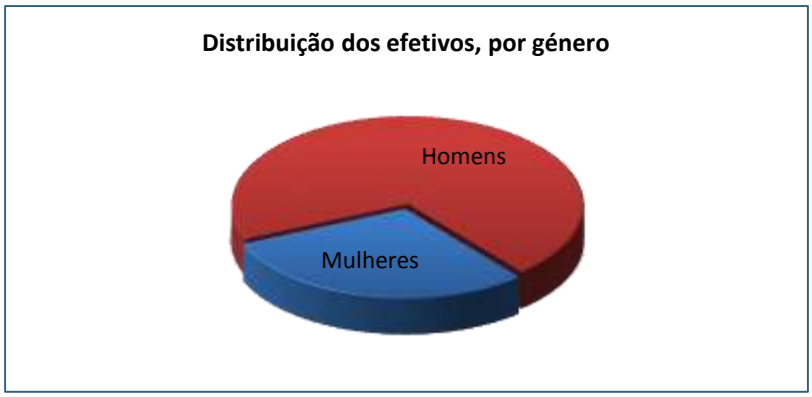
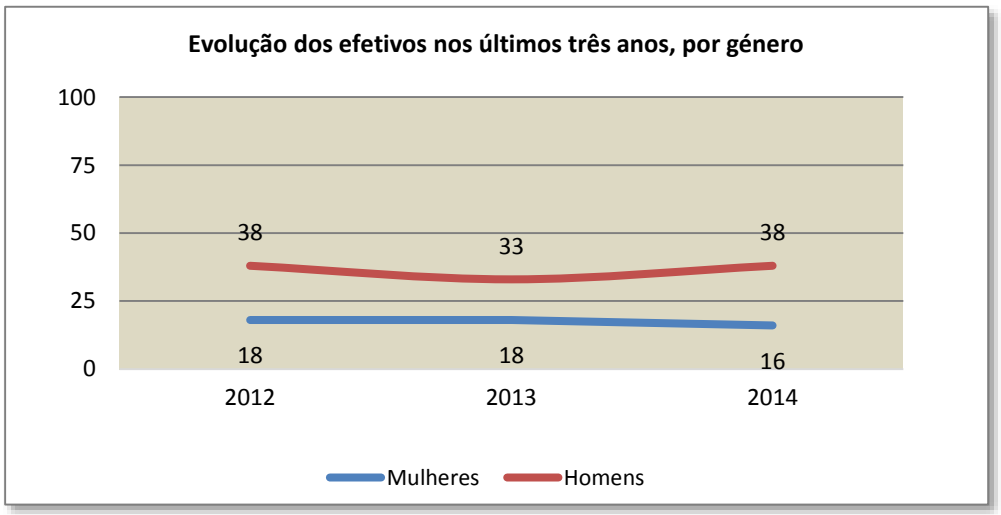


Gráfico 6



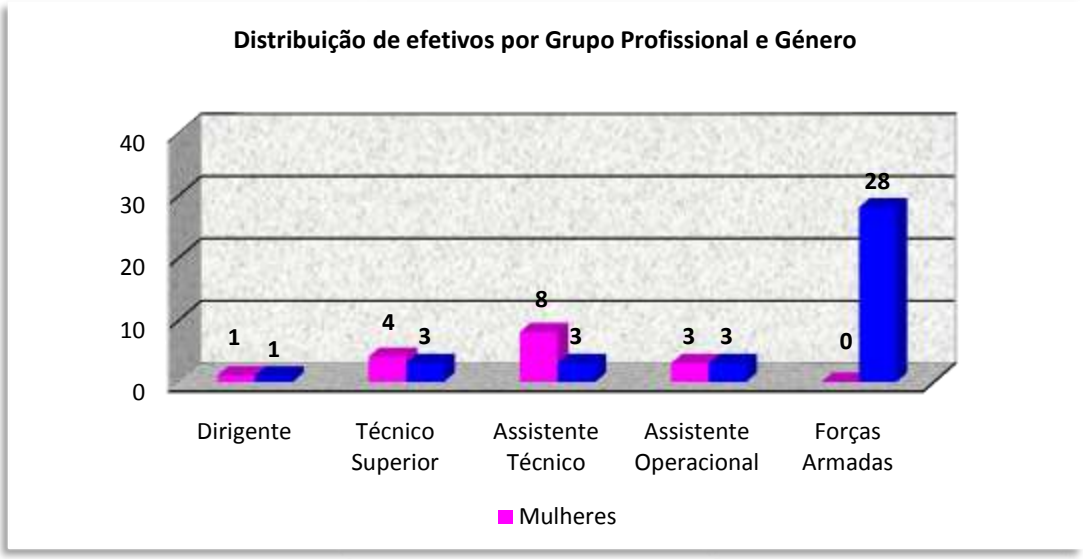
Evolução da relação homem/mulher

	2010	20111	2012	2013	2014
Homens	68,57%	63,93%	67,86%	64,7%	70,37%
Mulheres	31,43%	36,07%	32,14%	35,3%	29,63%

Esta acentuada diferença de efetivos quanto ao género verifica-se em todos os grupos de cargos/carreiras, com exceção da carreira de técnico superior e da carreira de assistente técnico, onde existem mais trabalhadores do sexo feminino, conforme pode ser verificado no gráfico n.º 7.

Esta situação é em tudo semelhante à de anos anteriores.

Gráfico 7



Os gráficos seguintes mostram a relação de efetivos ao nível de pessoal civil e, ao nível de pessoal militar das Forças Armadas.

Gráfico 8

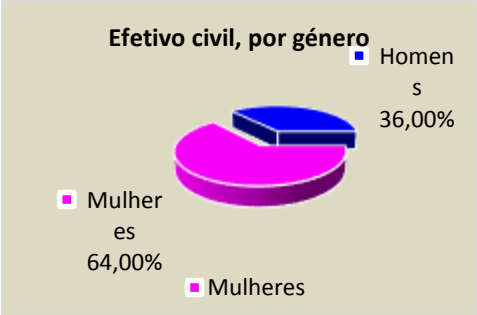


Gráfico 9

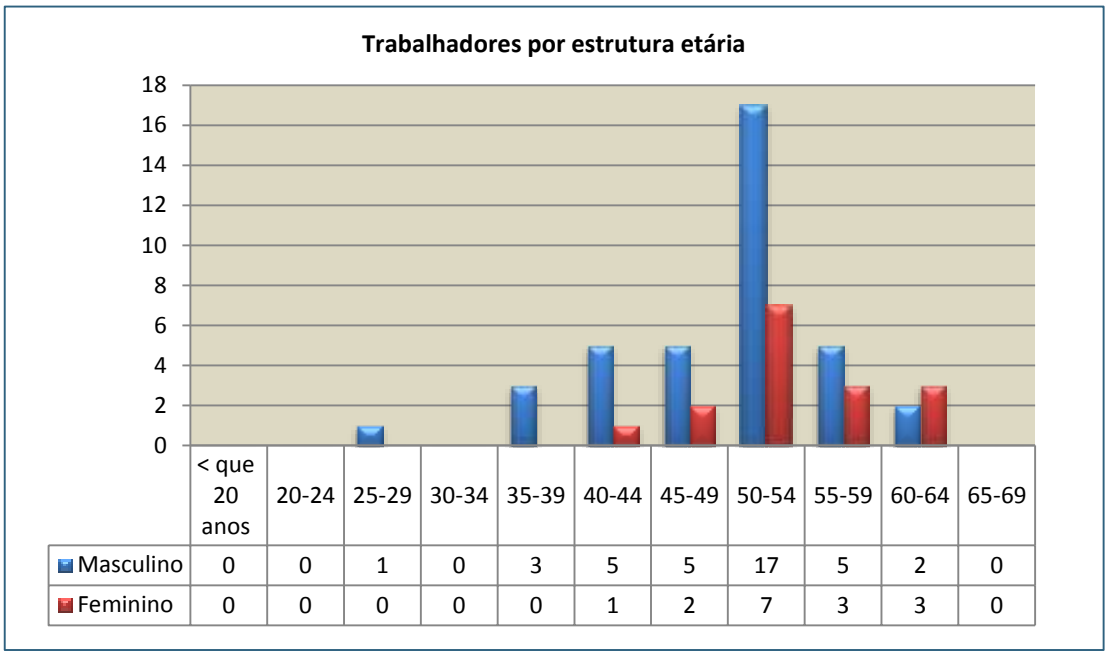
Gráfico 10

Os gráficos 8 e 9 mostram essa maioria de efetivos do sexo masculino como sendo a mais relevante, se considerarmos que ao nível do pessoal militar é de 100%.

5. ESTRUTURA ETÁRIA

A idade média dos trabalhadores do Instituto, no final de 2014 era de 50,8 anos, semelhante à verificada em igual data de 2013.

Gráfico 11



	< que 20 anos	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69
Masculino	0	0	1	0	3	5	5	17	5	2	0
Feminino	0	0	0	0	0	1	2	7	3	3	0

Analisando a distribuição de trabalhadores (as) por escalão etário e género – gráfico n.º 11 - verifica-se, à semelhança do que se tem vindo a verificar nos anos anteriores, que o maior número de mulheres e de homens encontra-se na faixa etária dos *50-54 anos*, com um total de 24 efetivos,

a que corresponde uma percentagem de 44,44%, seguido pelo escalão dos *55-59 anos*, 8 efetivos, representando 14,81%, e dos *45-49 anos*, 7 efetivos, representando 12,96%.

No escalão de *25-29 anos*, regista-se um trabalhador, taxa de 1,85% (ligeiro acréscimo comparando com os últimos dois anos que foi de 0,00%), constituindo um dado relevante em termos de gestão, ao comparar-se com o índice de envelhecimento, sobre a necessidade de reposição de efetivos do mapa de pessoal.

O leque etário - *a diferença entre a idade do indivíduo mais novo, 27 anos e a do mais velho, 64 anos* - é de 2,37 anos e tem uma amplitude de 37 anos. Comparando com os dois anos anteriores, o leque etário subiu 0,49 anos.

O índice de envelhecimento, representando os trabalhadores efetivos que têm idades superiores a 55 anos é de 24,07%.

Fazendo uma análise global à estrutura etária, verifica-se que 68,52% dos trabalhadores em exercício de funções no Instituto, a 31 de dezembro de 2014, tinham mais de 50 anos, ou seja, tinham idades compreendidas entre os 50 e os 64 anos, idade do trabalhador mais velho.

6. NÍVEL DE ANTIGUIDADE

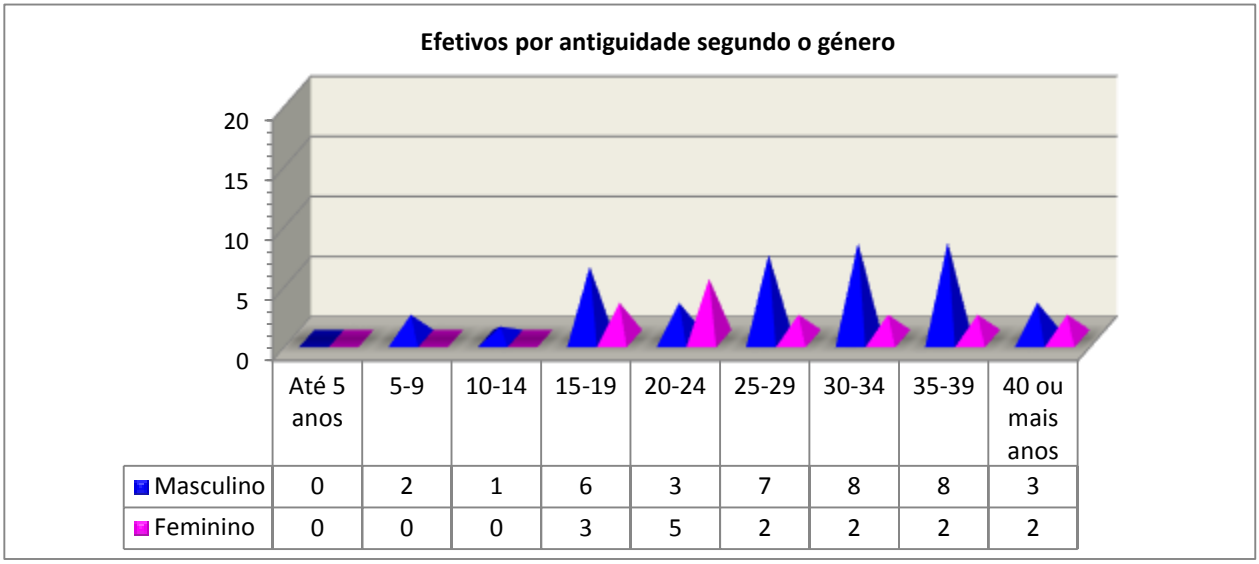
A média de antiguidade dos trabalhadores em serviço no IDN, no final de 2014 - soma das antiguidades divida pelo número de efetivos - é de 27,8 anos, ligeiramente superior à verificada no ano de 2013.

Os tempos de antiguidade que reúnem um maior número de trabalhadores, compreendendo a cada escalão, 18,52% do total de trabalhadores, situam-se nos intervalos entre *30-34 anos* e entre *35-39 anos*.

Fazendo uma análise por género, verifica-se igualmente que é nos escalões entre *30-34 anos* e *35-39 anos* que se situa a antiguidade do maior número de homens, abrangendo a cada escalão, 21,05% do total de homens, sendo o escalão *dos 20-24 anos* aquele onde de situa a antiguidade do maior número de mulheres abrangendo, 31,25% do total de mulheres.

Nos restantes escalões registam-se ligeiros ajustamentos verificados pela movimentação de pessoal registada e pelo acréscimo de mais um ano.

Gráfico 12



	Até 5 anos	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40 ou mais anos
Masculino	0	2	1	6	3	7	8	8	3
Feminino	0	0	0	3	5	2	2	2	2

7. TRABALHADORES DEFICIENTES

O IDN não tem colaboradores com deficiência, ou seja, que beneficiem de redução fiscal por motivo da sua deficiência - *grau deficiência igual ou superior a 60%*.

8. TRABALHADORES ESTRANGEIROS

Há semelhança dos anos anteriores, não existem trabalhadores, não naturalizados, em efetividade de funções no IDN.

9. ESTRUTURA HABILITACIONAL

O gráfico seguinte apresenta a distribuição do total de efetivo global, em 31 de dezembro, por nível de escolaridade, sendo que o mais representativo é o nível habilitacional *12.º ano de escolaridade*, com 32,20%. Segue-se o pessoal que detém o grau de *licenciatura*, com 28,81%.

Os níveis habilitacionais mais elevados são ligeiramente acentuados no sexo masculino que no feminino, sendo que 38,98% dos homens contra 11,86% das mulheres detém nível habilitacional acima de bacharelato.

Gráfico 13

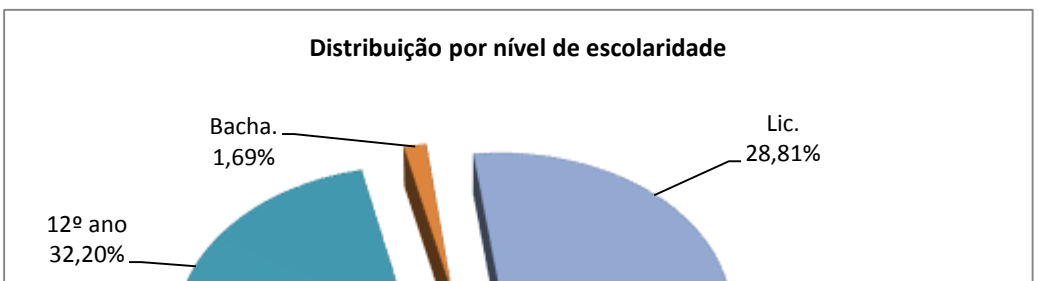
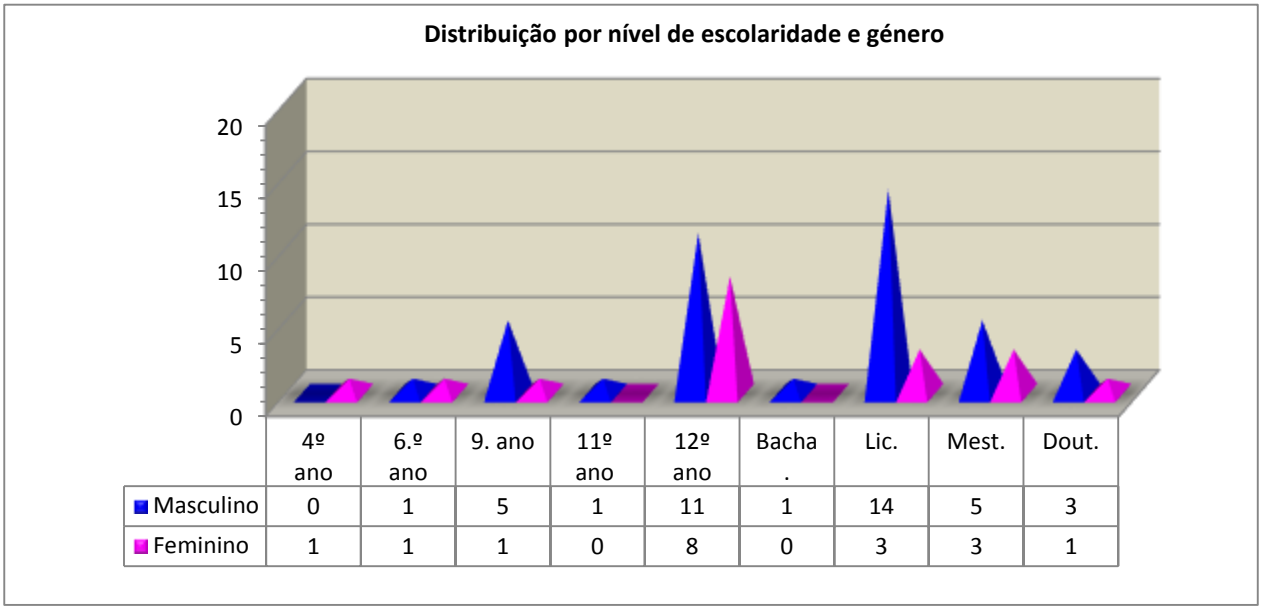


Gráfico 14



	4º ano	6.º ano	9. ano	11º ano	12º ano	Bacha.	Lic.	Mest.	Dout.
Masculino	0	1	5	1	11	1	14	5	3
Feminino	1	1	1	0	8	0	3	3	1

II. MOVIMENTO DE PESSOAL

1. ADMISSÕES E REGRESSOS

Durante o ano de 2014, entraram um total de 12 trabalhadores, correspondente a uma taxa de 23,53% (No ano de 2013 foi de 12,25% - 7 entradas):

- 1 assistente operacional, por mobilidade interna;
- 11 militares das Forças Armadas, em comissão normal.

2. SAÍDAS

Durante o ano de 2014 registaram-se 9 movimentos de saída, correspondendo a uma taxa de 17,65% (No ano de 2013 foi de 21,43% - 12 saídas):

- Da carreira de técnico superior, 1 por mobilidade interna, em outro órgão ou serviço.
- Da carreira assistente técnico, 1 por aposentação;
- Da carreira assistente operacional, 1 por aposentação;
- Da carreira de militares das forças armadas, 6 que regressaram ao Ramo de origem, por fim da comissão normal.

III. ALTERAÇÃO DE SITUAÇÃO PROFISSIONAL

1. CONCURSOS DE PESSOAL

No ano em questão, ainda se encontra em curso a tramitação de procedimento concursal para provimento de cargo direção intermédia de 1º grau, aberto no *Diário da República, 2.ª série*, através do Aviso n.º 4573/2013 de 3 de abril.

2. ALTERAÇÃO DO POSICIONAMENTO REMUNERATÓRIO E PRÉMIOS DE PRODUTIVIDADE

Durante o ano de 2014, não se verificaram valorizações remuneratórias, designadamente os resultantes de alterações de posicionamento remuneratório.

Não houve qualquer atribuição de prémios de desempenho durante o ano em análise.

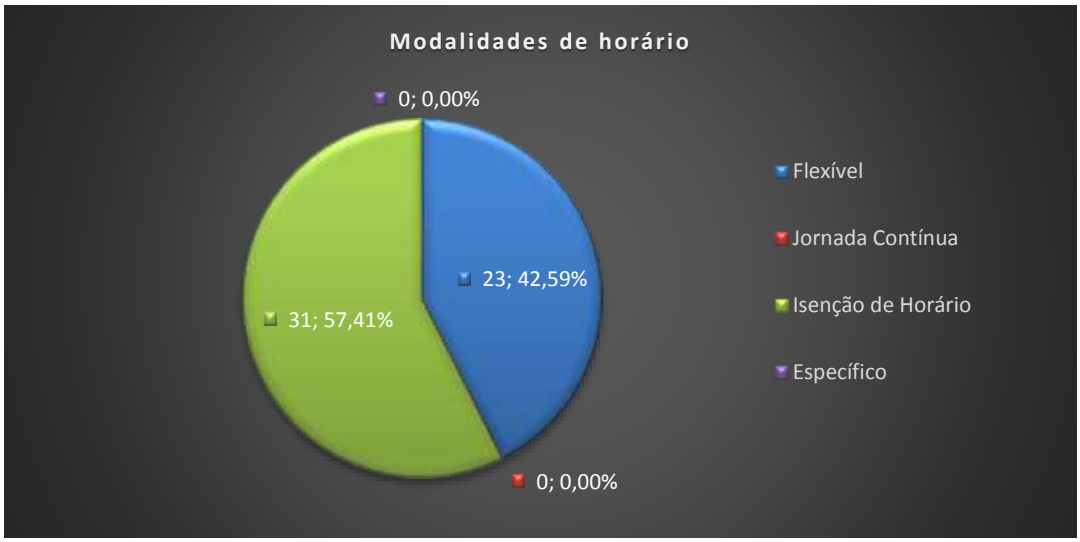
IV. PRESTAÇÃO DE TRABALHO E ABSENTISMO

1. MODALIDADES DE HORÁRIO PRATICADO

O horário de trabalho tipo praticado no IDN é o horário flexível, com plataformas fixas das 10:00h às 12:00h e das 14:00h às 17:00h. Praticam este tipo de horário, 23 trabalhadores.

Pratica-se ainda a modalidade de: isenção de horário, pelos 2 dirigentes, por 1 chefe de equipa multidisciplinar e por 28 militares das forças armadas.

Gráfico 15



2. TRABALHO EXTRAORDINÁRIO, NOTURNO E EM DIAS DE DESCANSO

O trabalho extraordinário foi realizado por trabalhadores da categoria de assistente operacional, o qual ocorreu no exercício das funções de motorista.

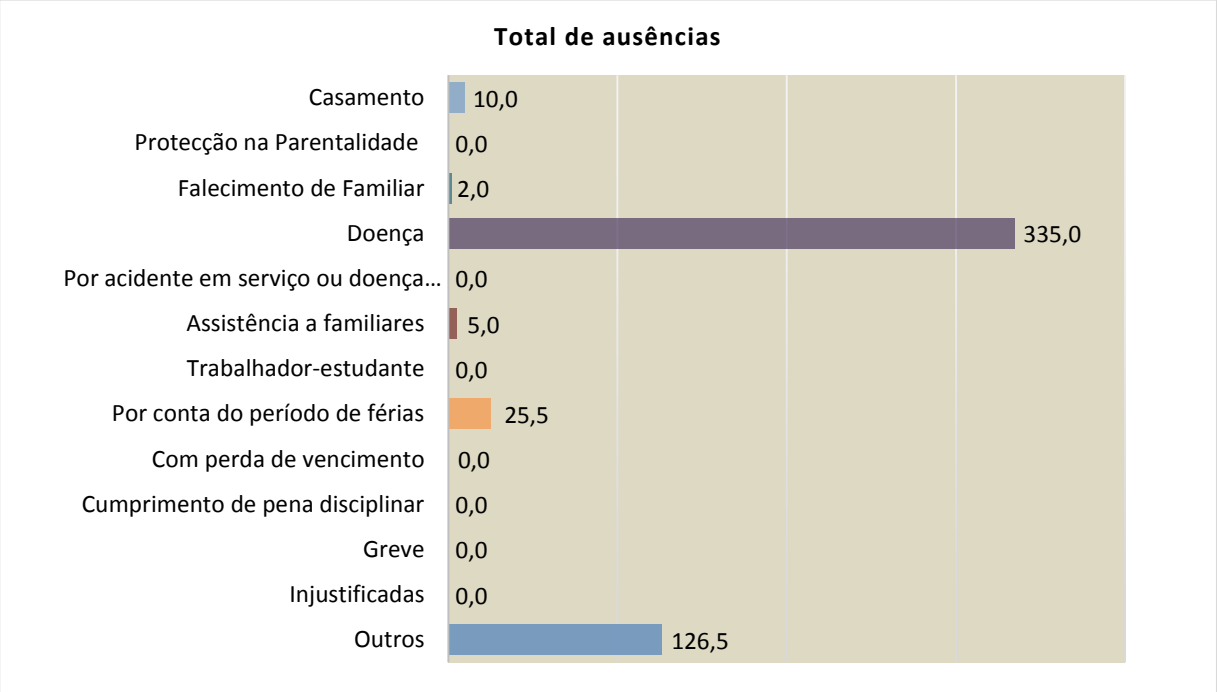
No ano em referência, são considerados o total de horas suplementares/extraordinárias efetuadas pelos trabalhadores nas situações identificadas, tendo sido prestadas 1013:30 horas de trabalho extraordinário.

3. ABSENTISMO

Em 2014 registou-se um total de 504 dias faltas, o que representa um decréscimo de 71 dias de ausência em relação ao ano anterior, ou seja, uma diminuição de 12,35%. A *doença* continua a ser

o tipo de ausência que maior peso assume na globalidade das ausências retratadas, com 66,47 %. Seguem-se as *outras* com um registo de 25,10% das faltas ocorridas.

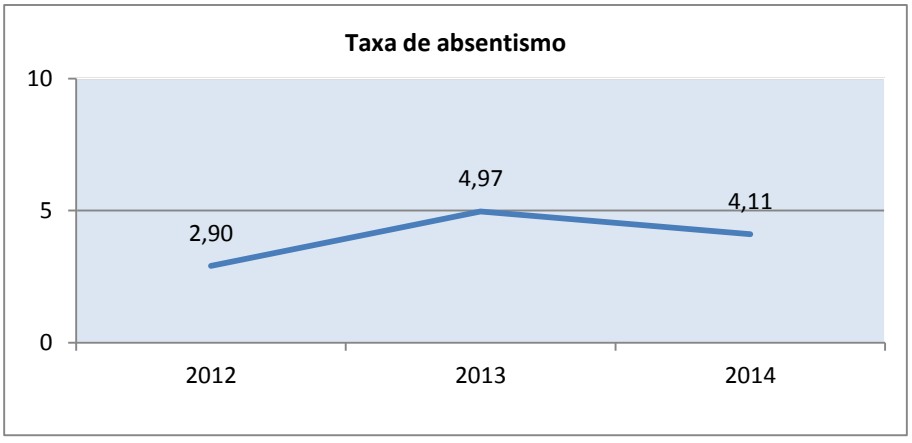
Gráfico 17



Outros: Cumprimento de obrigações legais, cumprimento de pena disciplinar, motivo não imputável, formação profissional, prestação de provas, doação de sangue, campanha eleitoral, deslocação escola, reabilitação profissional.

Estes números refletem um decréscimo da taxa de absentismo em 2014, 4,11% para 54 efetivos. A taxa de absentismo em 2013, 4,97% para 51 efetivos, tendo sido em 2012 de 2,90%, para 56 efetivos.

Gráfico 18



4. Contagem dos trabalhadores em greve e tempo de paralisação

Em 2014 não se registou qualquer ausência ao serviço por motivo de greve.

V. Relações Profissionais e de Disciplina

1. Relações Profissionais

Relativamente a 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 5,56 %, num universo de 54 elementos.

Não existem elementos pertencentes a comissão de trabalhadores.

2. Disciplina

No ano de 2014 não foi instaurado, nem está a decorrer qualquer processo disciplinar.

VI. Higiene e Segurança no Trabalho

1. Acidentes

No ano em referência não se verificaram ocorrências qualificadas como acidente de trabalho, ocorridos seja no local de trabalho, seja *In itinere*, pelo que não há a registar dias de trabalho perdidos com baixa durante o ano, por género, nem casos de incapacidade declarados, relativamente a trabalhadores vítimas de acidente de trabalho. Taxa de 0,00%.

Também não transitaram, para o ano em análise, situações de acidentes ocorridos em anos anteriores.

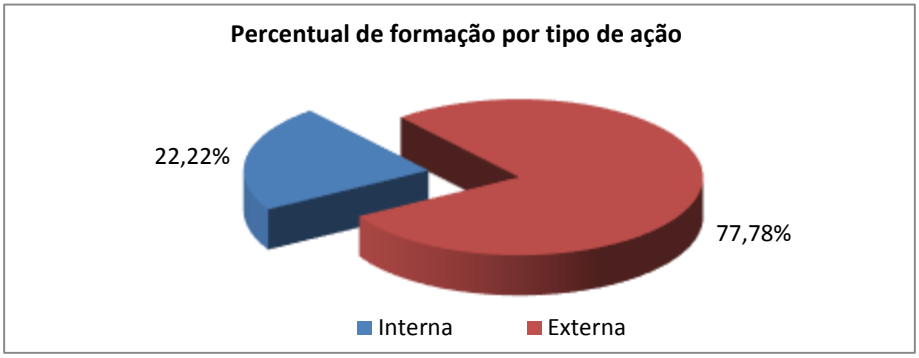
2. Ações de Formação e Sensibilização

No âmbito da temática de "segurança, higiene e saúde no trabalho", 3 assistentes operacionais, especificamente os que se encontram a desempenhar funções de motorista, participaram na fase inicial dos serviços de Medicina do Trabalho – processo por fases, iniciado pela SGMDN, de implementação e acompanhamento das condições de Segurança, Higiene e Saúde dos trabalhadores do MDN.

VII. Formação Profissional

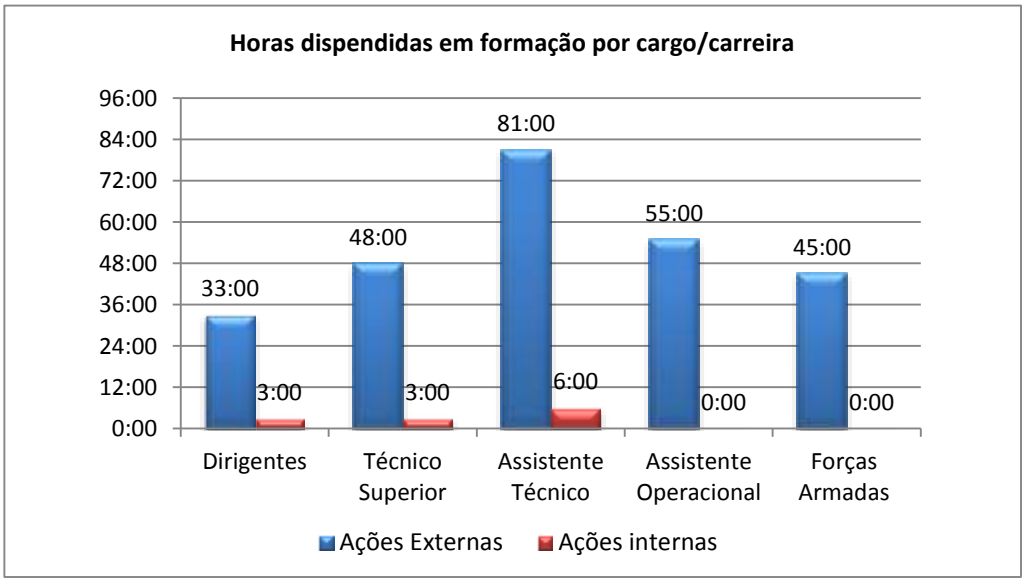
O ano 2014 registou um total de 18 participações em ações de formação, sendo que 77,78% foram ações externas.

Gráfico 19



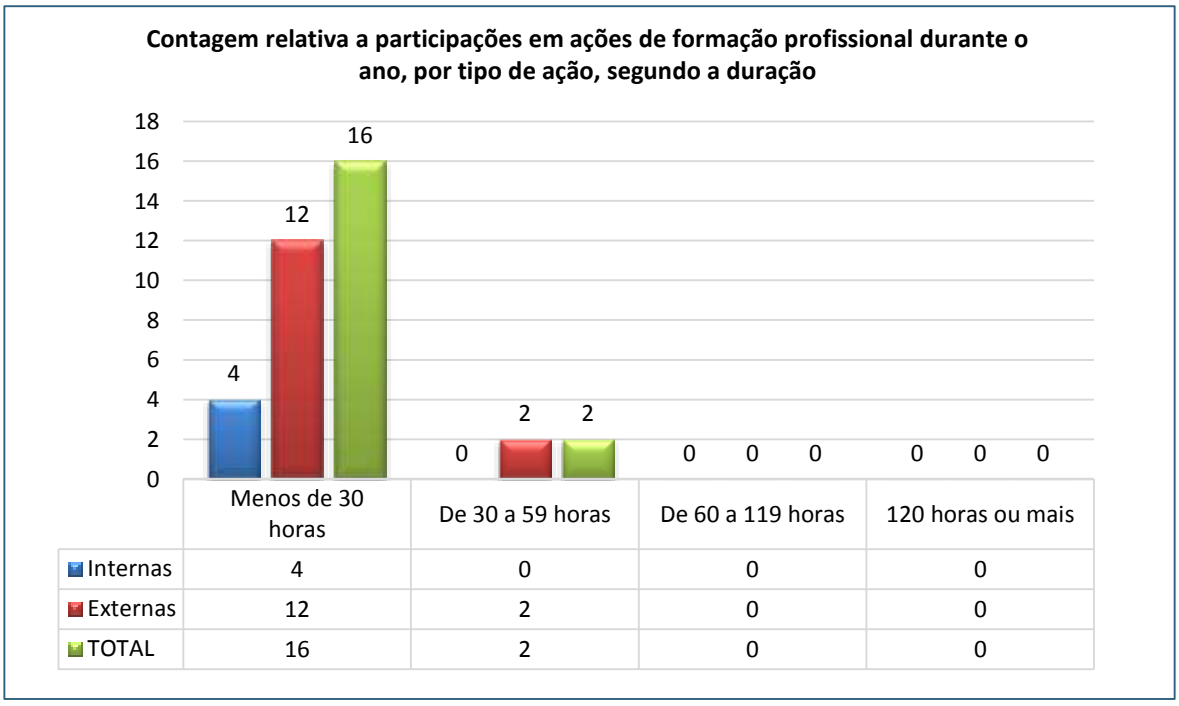
Foram despendidas 274 horas em formação por cargo/carreira, conforme se apresenta no gráfico abaixo.

Gráfico 20



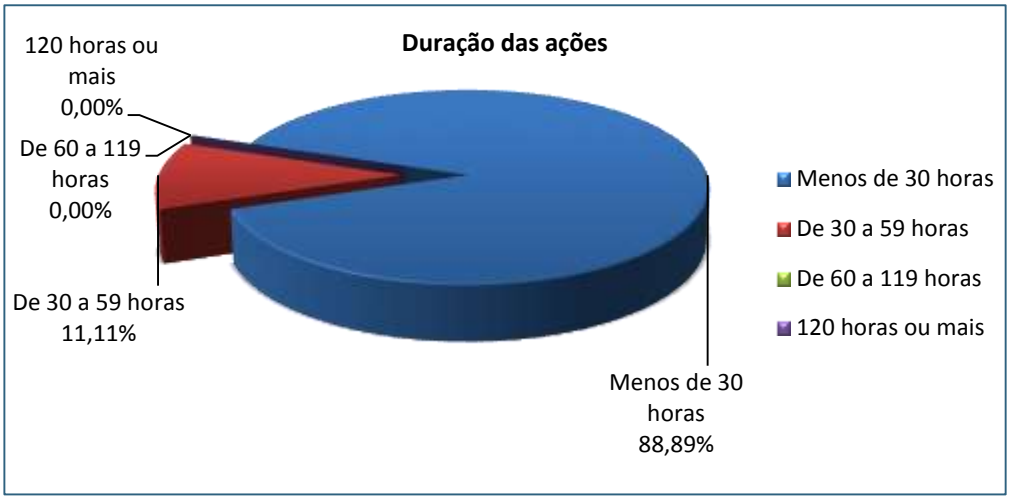
Comparativamente com o ano anterior registou-se a participação em número igual de ações de formação - 18.

Gráfico 22



A maioria das ações de formação efetuadas - mais concretamente 88,89% do total - quer internas quer externas, integra-se no escalão de menos de 30 horas.

Gráfico 23



As ações de formação da vertente externa realizaram-se, maioritariamente, no Instituto Nacional de Administração (INA), com uma representação de cerca de 38,89% do total de ações.

As ações internas contaram com a participação de colaboradores, desenvolvidas nas instalações da Secretaria-geral do MDN.

VIII. ENCARGOS COM PESSOAL E FORMAÇÃO

1. ENCARGOS COM PESSOAL

Em 2014, os encargos com pessoal totalizaram € 800.265,47 (inclui avençados), o que representa uma redução comparativamente a 2013 (-4,20%).Os valores totais de encargos com o pessoal correspondem aos 26 colaboradores que auferem remuneração pelo IDN.

Tal facto resultou do seguinte:

- Aplicação de redução remuneratória, entre janeiro e maio, do disposto no artigo 33.º da Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro (Orçamento do Estado para 2014);
- Aplicação da redução remuneratória nos termos da Lei n.º 75/2014, de 12 de setembro;
- Pela saída de 2 colaboradores durante o ano para a aposentação.

Do total dos encargos com pessoal, 64,03% correspondem à remuneração base, proporção ligeiramente inferior à verificada no ano anterior que se situava nos 66,74%.

O leque salarial ilíquido, que consiste na relação entre o vencimento ilíquido mais alto e o mais baixo (não incluindo dirigentes), é de 4,55%, enquanto em 2013 se situava em 4,32%.

A remuneração mínima auferida no IDN atribuída a trabalhadores do sexo feminino é de € 505,00, enquanto nos trabalhadores do sexo masculino é € 592,46. Estas remunerações são recebidas por trabalhadores da carreira de assistente operacional.

A remuneração máxima de trabalhadores do sexo feminino é de € 3.020,71. A remuneração máxima de trabalhadores do sexo masculino é de € 4.750,72, sendo também a remuneração mais alta auferida no serviço. Correspondem ambas às remunerações de 1 dirigente superior de 1º grau e 1 dirigente intermédio de 1º grau.

O encargo anual respeitante a trabalho extraordinário, diurno e noturno, e trabalho em dias de descanso semanal, complementar e feriados, foi de € 5.567,58.

A taxa dos encargos sociais, 5,45% - *total dos encargos com prestações sociais sobre o total dos encargos com a remuneração base* – aumentou em relação a 2013 que era de 5,43 %. Situando-se em 2012 nos 6,25%.

Gráfico 24

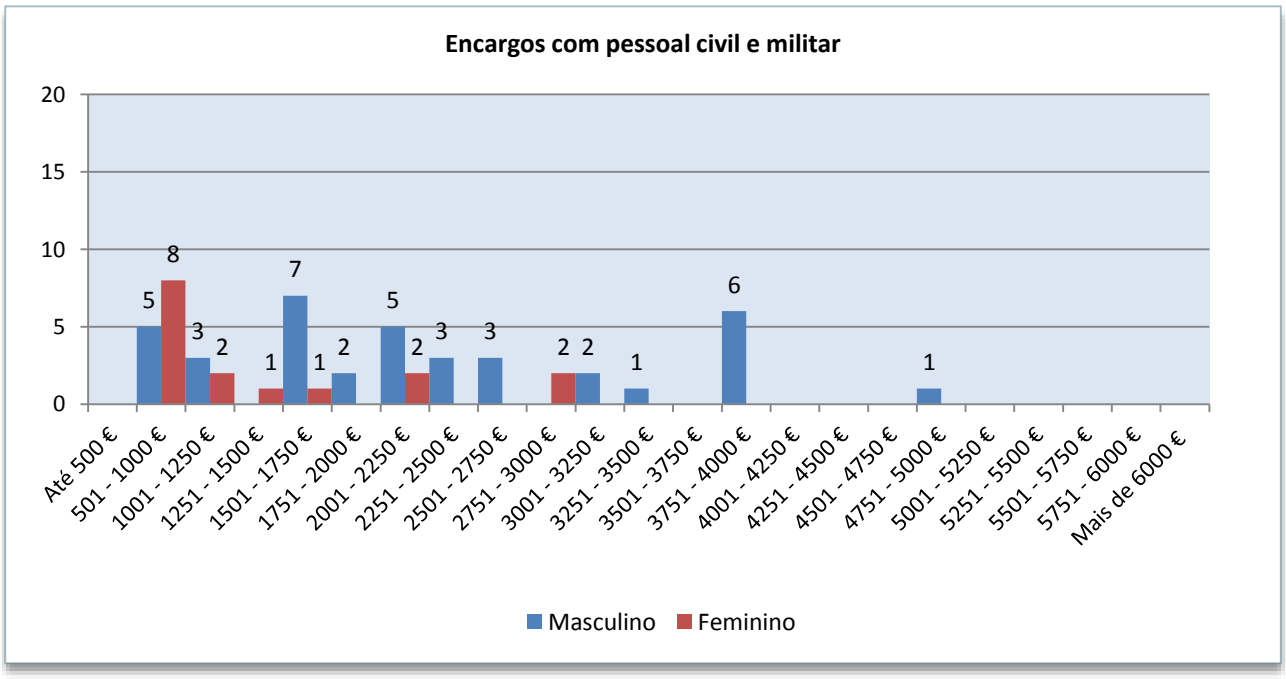
2. Estrutura Remuneratória

A estrutura remuneratória tem como período de referência o mês de dezembro e remunerações mensais base ilíquidas, mais os suplementos regulares.

Contempla os 28 colaboradores militares, cujas remunerações são processadas pelos respetivos Ramos das Forças Armadas.

Considerando as remunerações mensais ilíquidas (brutas) mais os suplementos, verifica-se que o escalão de remuneração entre € 501-1000 é aquele que apresenta um maior número de efetivos, quer na globalidade, quer por género, abrangendo 13 trabalhadores, 8 dos quais são do sexo feminino e 5 do masculino, com uma taxa de 24,07% dos trabalhadores.

Gráfico 25



3. ENCARGOS COM FORMAÇÃO

O total de despesa anual com a formação, em 2014 foi de € 1.440,00, menos 40,35% que em 2013.

4. ENCARGOS COM AÇÃO SOCIAL

Em 2014 o IDN suportou com prestações sociais um encargo de € 43.605,92, menos € 1.670,79 que em 2013 (-3,69%).

No que respeita a proteção social, a rubrica *Subsídio de refeição* detém maior percentagem do total desta atividade, com 97,75 %, sendo que o *Abono de Família para Crianças e Jovens* representa 2,25 %.

Gráfico 26

ANEXO II

QUAR 2014

ANEXO II

2014

ANO:2014 Ministério da Defesa Nacional

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

DESIGNAÇÃO	META 2014	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, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;		
OE 3. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil;		
OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.		

Objectivos Operacionais

Eficácia — **Peso** 50

O1. CONSOLIDAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO — **PESO:** 15

INDICADORES	2012	2013	meta 2014	tolerância	valor crítico	peso	mês	resultado	taxa realização	classificação
ind1.número de" policy papers" ou "strategic papers" resultantes dos projectos no ano n	7	9	5	1	7	100%	dez	12	135,00%	superou

O2. ORGANIZAR CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS — **PESO:** 30

INDICADORES	2012	2013	meta 2014	tolerância	valor crítico	peso	mês	resultado	taxa realização	classificação
ind2.número de cursos realizados com duração mínima de 24 horas	8	8	6	1	8	100	dez	11	135,00%	superou

O3. ORGANIZAR OU PARTICIPAR EM CURSOS / REUNIÕES FORA DE PORTUGAL NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO COM INSTITUTOS CONGENERES — **PESO:** 30

INDICADORES	2012	2013	meta 2014	tolerância	valor crítico	peso	mês	resultado	taxa realização	classificação
ind3.número de cursos	5	10	5	1	7	100	dez	10	135,00%	superou

O4.ORGANIZAR ACTIVIDADES DE DEBATE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS NAS ÁREAS DA SEGURANÇA E DEFESA NOS PLANOS NACIONAL E INTERNACIONAL — **PESO:** 25

INDICADORES	2011	2012	meta 2013	tolerância	valor crítico	peso	mês	resultado	taxa realização	classificação

ind4.número total de seminários nacionais e internacionais	**7**	**6**	**4**	**1**	**6**	**100**	**dez**	6	125,00%	**superou**
eficiência									**peso**	**40**

05.OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS AFECTOS A PROJECTOS E ACTIVIDADES									**PESO:**	**50**
INDICADORES	**2012**	**2013**	**meta 2014**	**tolerância**	**valor crítico**	**peso**	**mês**	**resultado**	**taxa realização**	**classificação**
ind5.taxa de execução do orçamento aprovado	**75,44 %**	**74,48 %**	**90%**	**5%**	**80%**	**100**	**dez**	84,35%	114,13%	**superou**
06.ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS CURSOS DE CURTA DURAÇÃO COM A RECEITA DAS PROPINAS									**PESO:**	**50**
INDICADORES	**2012**	**2013**	**meta 2014**	**tolerância**	**valor crítico**	**peso**	**mês**	**resultado**	**taxa realização**	**classificação**
ind6.valor total das propinas cobradas/valor das despesascom os curso-%	**132%**	**117%**	**80%**	**5%**	**90%**	**100**	dez	167,00%	135,00%	**superou**
qualidade									**peso:**	**10**

O7.MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E PROMOVER A CAPACIDADE DE MUDANÇA.										**100**
INDICADORES	**2012**	**2013**	**meta 2014**	**tolerância**	**valor crítico**	**peso**	**mês**	**resultado**	**taxa realização**	**classificação**
ind7.monitorização aferida através de questionários. % da prestação de atividades aferida com satisfeito e muito satisfeito	**92%**	**97%**	**70%**	**5%**	**80%**	**100**	**dez**	92%	135,00%	**superou**

peso

JUSTIFICAÇÃO DOS VALORES-META DOS INDICADORES

Os objetivos 1 a 4 e os respetivos indicadores são semelhantes aos estabelecidos no ano anterior. Embora em 2013 todas as metas tivessem sido todos superadas , e esse também constitua um objetivo para 2014, o IDN depara-se, para o corrente ano com um orçamento, cujo o montante é inferior ao aprovado no ano anterior, resultando claro que face a essa circunstancia, não é possivel executar todas as atividades planeadas e, muito menos, avançar com novas atividades. O valor do orçamento do IDN para o corrente ano é equiparado áquele que foi aprovado em 2006.

Objetivo 5- a aferição é feita tendo por base o orçamento do IDN aprovado para 2014 e a percentagem de execução (despesas compromissadas e liquidadas), deduzidas as rubricas cujos custos não são diretamente relacionados com projetos e atividades.
Objetivo 6-apurar a sustentabilidade financeira dos cursos de curta duração com a receita das propinas pretendia-se que pelo menos 80% dessas despesas fossem asseguradas pelo valor das propinas cobradas. Não se contabiliza os custos indiretos com pessoal do IDN e instalações (agua, luz...), mas a totalidade dos custos relacionados com o pagamento a conferencistas, viagens, alojamento, transportes, seguros.

Objetivo 7- no decurso da implementação das suas atividades de sensibilização, divulgação e formação o IDN submete aos participantes /auditores questionários para aferir a satisfação desses "clientes" relativamente aos serviços prestados pelo IDN. Os fatores abrangem uma universalidade de realidades (temas das conferencias conferencistas, serviços prestados, instalações...) a aferição dessa satisfação resulta da média aplicável entre o satisfeito e o muito satisfeito. O tratamento dos dados é feito em sistema spss.

Recursos humanos - a pontuação é aferida considerando a totalidade dos recursos humanos em efetividade de funções no IDN (civis e militares).

JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS

NÃO EXISTEM DESVIOS.

AVALIAÇÃO FINAL

EFICÁCIA

EFICIÊNCIA

QUALIDADE

recursos humanos

designação	pontuação	planeados	realizados	desvio
DIRIGENTES - DIRECÇÃO SUPERIOR	20	20	20	0
DIRIGENTES - DIRECÇÃO INTERMÉDIA E CHEFES DE EQUIPA	16	16	16	0
TÉCNICO SUPERIOR - (INCLUI ESPECIALISTAS DE INFORMÁTICA)	12	240	216	-24
COORDENADOR TÉCNICO - (INCLUI CHEFES DE SECÇÃO)	9	18	18	0
ASSISTENTE TÉCNICO - (INCLUI TÉCNICOS DE INFORMÁTICA)	8	224	200	-24
ASSISTENTE OPERACIONAL	5	40	35	-5
TOTAL		558	505	-53

recursos financeiros

designação	oe aprovado	oe disponível	executados	desvio
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO	**1.454.270**			0
DESPESAS C/PESSOAL	**913.490**	**913.490**	**739.655**	**173.835**
AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS	**528.280**	**465.913**	**409.055**	**56.858**
OUTRAS DESPESAS CORRENTES		**0**		**0**
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	**12.500**			**0**
TOTAL (OF+PIDDAC+OUTROS)		**1.379.403**	**1.148.710**	**230.693**

indicadores _ fonte de verificação

fontes de verificação
01-nº de relatórios de investigação apresentados
02- relatório da formação ou programa
03- diretivas e programas
04- diretivas e programas
05-relatório de execução mensal
06- relatório do custo de atividade
07-levantamento dos questionários de satisfação realizados aos participantes dos eventos

ANEXO III

FORMULÁRIOS DE QUESTIONÁRIOS

Questionário de avaliação de conferências na formação

Nota: **Responda às questões utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1 corresponde à opinião menos positiva e 5 à mais positiva.**

Tema Sessão	"Designação do Tema" "Designação da Sessão"					
Formador						
Opinião	Quanto ao interesse do tema	1	2	3	4	5
	Quanto à qualidade da sessão	1	2	3	4	5
	Quanto ao equilíbrio tempo de apresentação/debate	1	2	3	4	5
Observações e Comentários						

INQUÉRITO FINAL SOBRE O CURSO DE DEFESA NACIONAL

Caro(a) auditor(a) do CDN 2011-2012,

Solicitamos a sua colaboração na resposta a este inquérito sobre o Curso de Defesa Nacional. O seu preenchimento é muito importante para o Instituto da Defesa Nacional, por constituir um elemento essencial à avaliação do curso. A procura da melhoria contínua é um compromisso assumido pelo IDN e, nesse sentido, a sua opinião, grau de satisfação e sugestões são fundamentais.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. O inquérito é anónimo e confidencial.

Muito obrigada!

Solicitamos que avalie cada um dos itens de acordo com uma escala de 1 a 5 em que 1 significa 'muito insatisfeito' e 5 'muito satisfeito'.

1. Apreciação Geral do curso	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Avaliação global do CDN					
Relevância do CDN					
Utilidade do CDN					
Correspondência às expectativas					
Comentários / sugestões relativos à Apreciação Geral do Curso:					

2. Estrutura e conteúdos do curso	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
• Adequabilidade da estrutura do curso em 3 quadros (conceptual, nacional e internacional)					
• Equilíbrio dos tempos dedicados a cada quadro					
• Qualidade geral das conferências					
• Sessão Inaugural					
• Discussões Dirigidas					
Comentários / sugestões relativos à estrutura e conteúdos do curso:					

3. Planeamento e organização	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
• Duração do curso					
• Compatibilidade entre carga horária do curso e atividade profissional					
• Apoio por parte dos serviços do IDN					
• Envolvimento dos assessores de estudos do IDN nas atividades do Curso (coordenação de conferências, apoio e acompanhamento dos trabalhos, etc.)					
• Acompanhamento por parte da direção do curso					

Comentários/sugestões relativos ao planeamento e organização:

4. Informação e documentação	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
• "e-learning" efectuado antes do início do CDN					
• Qualidade da documentação disponibilizada de apoio às conferências (notas biográficas dos conferencistas, textos de apoio, apresentações, etc.)					
• Tempos de distribuição da documentação					

Comentários/sugestões relativos à informação e documentação:

5. Viagens e visitas de estudo	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
• Viagem de estudo a Bruxelas					
• Viagem de estudo à região Autónoma dos Açores					
• Visita de Estudo à Assembleia da República					
• Visita de Estudo à Armada					
• Visita de Estudo ao Exército					
• Visita de Estudo à Força Aérea					
• Visita de Estudo à GNR					
• Visita de estudo à PSP					
• Visita de estudo ao SEF					

Comentários/sugestões relativos às viagens e visitas de estudo:

6. Apreciação final

6.1	O que me agradou mais nesta formação:
6.2	O que me agradou menos nesta formação:
6.3	Aquilo que faria para melhorar esta formação:

7. Sexo

F	M

8. Local de realização do curso:

Porto	Lisboa

Questionário de Satisfação para Utilizadores da Biblioteca

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez melhor prestação do serviço público, é um compromisso importante da Biblioteca do IDN.

A sua opinião é fundamental para que possamos prestar um serviço de qualidade e oferecer um atendimento correspondente às suas expectativas. Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste inquérito, de natureza **confidencial** e **anónima**.

Indique o seu grau de satisfação com base na seguinte escala:

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

1. Satisfação com os serviços prestados					
Satisfação com…	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Cortesia das Colaboradoras da Biblioteca					
Eficiência e rapidez nas respostas					
Adequação dos equipamentos às suas necessidades					
Qualidade do fundo bibliográfico					
Qualidade do Catálogo Bibliográfico *online*					
Horário de atendimento (09:00H-13:00H, 14:00H-17:00H)					
Espaços e instalações					
Satisfação global com os serviços prestados					

2. Caracterização dos(as) Utilizadores(as)

2.1. Como teve conhecimento da Biblioteca do IDN?

- Site IDN ☐
- Outra(s) Instituições ☐
- Outros(as) uitilizadores(as) ☐
- Outro meio. Qual? ☐

_____
___
_____

2.2. Com que frequência visita a Biblioteca?

- Muito frequentemente ☐
- Frequentemente ☐
- Ocasionalmente ☐
- Raramente ☐

2.3. Grau de escolaridade mais elevado que completou

- ☐ Ensino Básico (até ao 9º ano/antigo 5º anos dos liceus)
- ☐ Ensino Secundário (12ºano/7ºano dos liceus ou equivalente)
- ☐ Médio
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

2.4. Grupo etário

- ☐ Até 25 anos
- ☐ De 26 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ De 46 a 55 anos
- ☐ De 56 a 65 anos
- ☐ De 66 a 75 anos
- ☐ Mais de 75 anos

2.5. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2.6. Área de Formação

_____
_____

2.7. Profissão

_____
_____

2.8. Instituição/Organização

_____
_____

3. Observações e sugestões

4. Caso queira receber informação sobre atividades do IDN

4.1. Nome	4.2. *Email*	4.3. Endereço postal
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Muito obrigado(a) pela sua colaboração.

idn Instituto da Defesa Nacional

Questionário de Satisfação para Participantes na Conferência

"Designação"

Data

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez melhor prestação do serviço público, é um compromisso importante do Instituto da Defesa Nacional.

A sua opinião é fundamental para que possamos prestar um serviço de qualidade e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz. Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste inquérito, de natureza **confidencial** e **anónima**.

Indique o seu grau de satisfação com base na seguinte escala:

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

1. Satisfação com a realização da Conferência

Satisfação com...	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Apreciação global da organização da Conferência					
Comunicação e divulgação prévia da Conferência					
Atualidade dos temas da Conferência					
Qualidade dos(as) conferencistas					
Cortesia dos(as) colaboradores(as) do IDN					
Horário da Conferência					
Espaços e instalações					
Prestação dos serviços de apoio					

2. Caracterização dos(as) Participantes

2.6. Com que frequência visita as instalações do IDN?

- Muito frequentemente ☐
- Frequentemente ☐
- Ocasionalmente ☐

2.7. Como teve conhecimento desta actividade do IDN?

- Site IDN ☐
- Convite por email ☐
- Outra(s) Instituições ☐

Raramente ☐

Outros(as) Cidadãos(ãs)/Utilizadores(as) ☐

Outro meio. Qual? _____ ☐

2.8. Grau de escolaridade mais elevado que completou

Ensino Básico (até ao 9º ano/antigo 5º anos dos liceus) ☐

Ensino Secundário (12ºano/7ºano dos liceus ou equivalente) ☐

Médio ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

2.9. Grupo etário

Até 25 anos ☐

De 26 a 35 anos ☐

De 36 a 45 anos ☐

De 46 a 55 anos ☐

De 56 a 65 anos ☐

De 66 a 75 anos ☐

Mais de 75 anos ☐

2.10. Sexo

Feminino ☐

Masculino ☐

2.11. Área de Formação

_____
_____

2.12. Profissão

_____
_____

2.13. Instituição/Organização

_____
_____

3. Observações e sugestões

4. Caso queira receber informação sobre actividades do IDN

4.1. Nome	4.2. *Email*	4.3. Endereço postal
_____	_____	_____

Questionário de Satisfação para Participantes no Seminário

"Designação"

Data

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez melhor prestação do serviço público, é um compromisso importante do Instituto da Defesa Nacional. A sua opinião é fundamental para que possamos prestar um serviço de qualidade e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz. Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste inquérito, de natureza **confidencial** e **anónima**.

Indique o seu grau de satisfação com base na seguinte escala: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Moderadamente Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito

1. Satisfação com a realização do Seminário					
Satisfação com...	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
1.1. Apreciação global da organização do Seminário					
1.2. Comunicação e divulgação prévia do Seminário					
1.3. Atualidade dos temas do Seminário					
1.4. Qualidade dos(as) conferencistas					
1.5. Cortesia dos(as) colaboradores(as) do IDN					
1.6. Horário do Seminário					
1.7. Espaços e instalações					
1.8. Prestação dos serviços de apoio					

2. Avaliação de cada Sessão (em que participou)						
Hora	Painel	Grau de Satisfação				
		1	2	3	4	5
10h45	Conferência de Abertura "As Relações Energéticas entre Portugal e o Brasil"					
11h45	1ºPainel "Portugal, Brasil e CPLP no sistema energético internacional"					
14h30	2ºPainel "Cooperação Energética Portugal – Brasil"					
16h00	3ºPainel "Cooperação I&D (atual e potencial) Portugal-Brasil para a Segurança Energética"					
18h00	Sessão de Encerramento					

3. Caraterização dos(as) Participantes

3.1 Com que frequência visita as instalações do IDN?

- Muito frequentemente ☐
- Frequentemente ☐
- Ocasionalmente ☐
- Raramente ☐

3.2 Como teve conhecimento desta atividade do IDN?

- Site IDN ☐
- Convite por email ☐
- Outra(s) Instituições ☐
- Outros(as) Cidadãos(ãs)/Utilizadores(as) ☐
- Outro meio. Qual? _____ ☐

3.3 Grau de escolaridade mais elevado que completou

- Ensino Básico (até ao 9º ano/antigo 5º anos dos liceus) ☐
- Ensino Secundário (12ºano/7ºano dos liceus ou equivalente) ☐
- Médio ☐
- Licenciatura ☐
- Mestrado ☐
- Doutoramento ☐

3.4 Grupo etário

- Até 25 anos ☐
- De 26 a 35 anos ☐
- De 36 a 45 anos ☐
- De 46 a 55 anos ☐
- De 56 a 65 anos ☐
- De 66 a 75 anos ☐
- Mais de 75 anos ☐

3.5 Sexo

- Feminino ☐
- Masculino ☐

3.6 Área de Formação

_____

3.7 Profissão

_____

3.8 Instituição/Organização

_____

4. Observações e sugestões

5. Caso queira receber informação sobre atividades do IDN

5.1. Nome	5.2. *Email*	5.3. Endereço postal