idn relatório de atividades 2016

idn Instituto da Defesa Nacional

SUMÁRIO

Nota introdutória do Diretor 9

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL 15

- Quem somos 15
- O que fazemos 16
- O que queremos ser 16
- Os nossos valores 17
- Serviços e resultados 17
- Para quem e com quem nos relacionamos (partes interessadas) 18
- A nossa estrutura orgânica e nuclear 20
- O nosso organigrama 21

CAPÍTULO II - ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2016 23

- Investigação 25
- Formação 31
- Sensibilização e divulgação 35
- Cooperação internacional 42
- Grandes números do IDN relativos a 2016 44

CAPÍTULO III – AUTOAVALIAÇÃO 46

- QUAR2016 46
  1. Análise dos resultados alcançados e desvios verificados 47
  1.1 Objetivos planeados e executados no âmbito do QUAR 47
  1.2 Recursos humanos planeados e executados no âmbito do QUAR 55
  1.3 Recursos financeiros planeados e executados no âmbito do QUAR 55
  2. Evolução positiva dos resultados 56
  3. Apreciação por parte dos utilizadores externos 56
  4. Avaliação do sistema de controlo interno 60
     - Avaliação externa do sistema de controlo
     - Sistema de controlo interno
  5. Causas de incumprimento de ações ou projetos 62
  6. Medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do desempenho 62
  7. Comparação com o desempenho de serviços idênticos 63

CAPÍTULO IV - EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES 70

- Atividades desenvolvidas previstas e não previstas no Plano 70
- Atividades desenvolvidas não previstas no âmbito dos objetivos estratégicos 87
- Níveis de execução do Plano de Atividades 87
  - Objetivo Estratégico 1
  - Objetivo Estratégico 2
  - Objetivo Estratégico 3
  - Objetivo Estratégico 4

- Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros 91

- 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 **98**

- Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados 98
- Conclusões prospetivas 100

ANEXOS

I – SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

II-QUAR

III-QUESTIONÁRIOS

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O presente relatório de atividades pretende, por um lado, descrever a atividade desenvolvida pelo Instituto da Defesa Nacional durante o ano de 2016, evidenciando a demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, e, por outro lado, responder às indicações da Tutela no que respeita à informação essencial a incluir num relatório de atividades de uma instituição pública 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, ou seja, avaliar os resultados, estruturar informação relevante e identificar os principais desvios.

O planeamento das atividades do IDN tem vindo a ser ajustado à necessidade imperiosa de ganhos de eficiência e eficácia, num contexto conhecido de forte contenção e constrangimentos orçamentais, em que é exigido um maior rigor e transparência na aplicação dos recursos disponíveis.

O enfoque do presente instrumento é direcionado para o estabelecimento dos pressupostos seguintes:

1. **Analisar e apurar a concretização do QUAR e do Plano de Atividades planeado para 2016, através da avaliação do grau de realização dos seus objetivos estratégicos, traduzido pelo resultado da execução dos seus objetivos operacionais cujas metas foram propostas nestes documentos;**
2. **Prestar informação institucional relativamente à execução do orçamento e à alocação de recursos humanos, financeiros e técnicos;**
3. **Proceder à autoavaliação do IDN como serviço público.**

As prioridades estabelecidas para 2016 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 2016.

Por último importa referir que a execução orçamental e financeira da atividade operacional do IDN no exercício de 2016 manifesta uma criteriosa assunção dos encargos face à missão do Instituto e atende às políticas de contenção e de grande rigor e eficiência na utilização dos recursos públicos

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

Capítulo I - Enquadramento institucional;

Capítulo II - Orientações gerais e específicas prosseguidas em 2016

Capítulo III - Autoavaliação dos objetivos estabelecidos no QUAR de 2016

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 2016 foi um ano que registou importantes realizações ao nível das principais missões estratégicas do Instituto da Defesa Nacional (IDN), particularmente no que se refere aos trabalhos de investigação, ao alargamento e diversificação da oferta formativa, ao aprofundamento de uma cultura estratégica junto da comunidade educativa, e à afirmação internacional do Instituto. As atividades desenvolvidas e os resultados alcançados nos quatro eixos prioritários da atividade do IDN – investigação, formação, sensibilização e cooperação internacional – são descritos detalhadamente no capítulo II deste relatório, pelo que na presente nota prévia apenas se se destacarão algumas atividades consideradas mais relevantes.

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. Em consonância com o Plano de Atividades para o ano de 2016 os esforços de investigação foram orientados para duas grandes prioridades – a Estratégia Global da União Europeia para a Política Externa e de Segurança e o projeto de investigação sobre o tema Segurança Europeia – a que se adicionou uma terceira, decorrente de uma solicitação de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, centrada na Ciberdefesa.

No âmbito do projeto sobre a 'Estratégia Global da UE' o IDN elaborou e entregou a Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, em 3 de fevereiro de 2016, um *Policy Paper* intitulado 'Reflexões sobre a nova Estratégia Global da UE para a Política Externa e de Segurança'. O estudo foi precedido da promoção de um debate alargado que incluiu a realização de duas mesas redondas e um seminário internacional, com a participação de representantes institucionais e reputados especialistas nacionais e internacionais, que constituíram uma base muito importante para a sua elaboração. Nas duas mesas redondas, realizadas em 18 de janeiro e 27 de fevereiro, a reflexão e o debate centraram-se nos seguintes temas: 'The new European Union Global Strategy'; e 'The new European Union Global Strategy: How to meet foreign and security policy challenges?'. O seminário internacional, realizado em 1 de fevereiro, subordinou-se ao tema 'The European Union Global Strategy´, e contou com o patrocínio da Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia, do Instituto de Estudos de Segurança de Paris e do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da UE. No quadro do mesmo projeto, o IDN elaborou e disponibilizou na rede 'EU Global Strategy', instituída pela Alta Representante para a Política Externa e de Segurança da União Europeia, um Relatório sobre 'A Estratégia Global da União Europeia' incorporando os resultados do seminário realizado.

O projeto denominado 'Segurança Europeia', em que se pretende concretizar uma abordagem académica e aprofundada sobre os temas centrais do âmbito da segurança europeia, envolveu no decurso de 2016 praticamente todos os investigadores residentes do Instituto e um número muito significativo de investigadores externos, estando em fase de conclusão a publicação dos resultados do projeto em volume da Coleção Atena.

Mas o projeto de investigação mais relevante desenvolvido durante o ano de 2016 focou-se na ciberdefesa. Sob o título 'Contributos para uma Estratégia Nacional de Ciberdefesa' este projeto beneficiou da imprescindível colaboração de um conjunto muito significativo de investigadores externos (sete) com um percurso profissional e académico que se destaca em matérias de Cibersegurança e Ciberdefesa. O estudo que reúne os resultados do projeto foi entregue já no início de 2017 a Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional e trata-se, de facto, de um muito valioso e qualificado contributo para a imprescindível definição de uma Estratégia Nacional de Ciberdefesa.

Para além destas áreas prioritárias merecem ainda uma menção especial, no âmbito da investigação, o projeto também desenvolvido e concluído em 2016 sobre 'Economia de Defesa Nacional' que será brevemente publicado na próxima edição do IDN Cadernos, e os projetos cujos resultados tiveram expressão bem visível na linha editorial do IDN, designadamente em números temáticos da Revista Nação e Defesa sobre: Terrorismo Transnacional; Leituras da Grande Guerra; e 'The EU Comprehensive Approach'.

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. Durante o ano de 2016 foram realizados 18 cursos nacionais e 1 internacional. Candidataram-se aos cursos nacionais 895 candidatos. Deste total, 778 foram admitidos e frequentaram os cursos como auditores.

Continuou a apostar-se 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 público-alvo nestes cursos. Destas parcerias com instituições de excelência no ensino superior tem resultado, de facto, um valor acrescentado para os intervenientes e uma aposta de sucesso.

No âmbito dos cursos destinados a públicos-alvo específicos não podemos deixar de sublinhar a grande adesão que continuam a ter os Cursos de 'Cibersegurança e Gestão de Crises no

Ciberespaço'e de 'Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva'que, no ano de 2016, registaram, respetivamente, as suas terceira e segunda edições.

Em consonância com a elevada prioridade atribuída à implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, e com o impulso decisivo dado pelo Governo a este projeto, foram realizadas cinco ações de formação para professores através do curso intitulado ´Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos; O Referencial para a Educação Pré-Escolar e para os Ensinos Básico e Secundário', certificado pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua. As ações de formação tiveram lugar em Lisboa, Porto, Cascais, Maia e Oeiras e foram formados 511 professores.

Mas 2016 foi ainda um ano em que o IDN viu reforçada a sua visibilidade e prestígio no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia com a realização de um novo curso, em parceria com o instituto congénere francês, intitulado 'The Challenge of European Cibersecurity', que foi frequentado por 34 alunos provenientes dos vários Estados-membros da UE.

O ano de 2016 também não passou ao lado da sensibilização e da divulgação. Muito pelo contrário. No âmbito da sensibilização e da educação para a cidadania junto da comunidade educativa deu-se um impulso decisivo na implementação do 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz'.

Como é sabido, a sensibilização da sociedade portuguesa para as questões de segurança e defesa tem assumido uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. E, neste domínio, assume o maior relevo a promoção entre os mais jovens de conhecimentos relacionados com as matérias de segurança, da defesa e da paz, e com uma cultura estratégica nacional, desde a educação pré-escolar aos ensinos básico e secundário, em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas.

Neste enquadramento foram celebrados em 2016 protocolos-quadro com Municípios do Distrito do Porto, da Área Metropolitana de Lisboa e do Distrito de Viseu tendo em vista a implementação do 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz'. Esta iniciativa ilustrou bem o empenhamento do Governo, do Poder Local e dos agentes fundamentais do sistema educativo nacional na promoção de uma cultura estratégica na sociedade portuguesa e na implementação do 'Referencial'. Na decorrência da celebração destes protocolos o IDN realizou reuniões em todos os Municípios signatários com os responsáveis pelo pelouro da Educação e os diretores de agrupamentos de escolas e escolas não-agrupadas tendo em vista

não só o planeamento das indispensáveis ações de formação de professores mas também a elaboração dos Planos de Implementação do 'Referencial'. Após a realização das ações de formação para professores, já antes referidas nesta nota prévia, o IDN tem vindo a apoiar e assessorar as Escolas que estão a desenvolver atividades e projetos no âmbito dos descritores de desempenho do 'Referencial' e a incentivar os diversos agrupamentos de escolas a inserirem nos respetivos projetos educativos e planos anuais de atividades programas visando a sua implementação. Em suma, tem-se vindo a percorrer o rumo definido de alargar a um número crescente de distritos do País os protocolos-quadro visando a implementação do 'Referencial', envolvendo as Autarquias e as Escolas, e tentando abranger a maior parte da comunidade educativa nacional num projeto ao serviço do País e, particularmente, das gerações mais jovens.

Ainda no campo da sensibilização dos jovens para as questões de segurança e defesa e a promoção de uma cultura estratégica destacam-se as iniciativas promovidas pelo IDN junto dos estudantes do ensino superior. Numa organização conjunta com diversos núcleos de estudantes de ciência política e relações internacionais de universidades portuguesas, o IDN promoveu nas suas instalações em Lisboa, entre 10 e 11 de novembro de 2016, o primeiro seminário 'IDN Jovem', em que foram apresentados os trabalhos de estudantes desenvolvidos nos seis meses anteriores na sequência de um *call for papers e* que se enquadraram nas seguintes áreas temáticas: ameaças transnacionais; política externa e defesa nacional; o Mar como vetor estratégico; segurança energética e defesa nacional; migrações e segurança; informação e segurança no ciberespaço. A iniciativa envolveu estudantes de oito universidades portuguesas e os trabalhos elaborados e apresentados pelos estudantes foram publicados no IDN Cadernos n.º23.

Paralelamente, o IDN fortaleceu a sua imagem como centro de debates públicos com a realização de colóquios, seminários e vários ciclos de conferências, em número muito superior ao inicialmente programado no Plano de Atividades. Para além dos 12 seminários nacionais e internacionais sobre temas da atualidade internacional, foram realizadas 8 conferências públicas, integradas nos vários ciclos e outras iniciativas em curso.

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 2016, 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 da realização de um novo curso ('The Challenge of European Cibersecurity') no âmbito do Colégio Europeu de Defesa da União Europeia, em parceria com o instituto congénere francês, aprofundou-se uma vez mais o intercâmbio com os Colégios de Defesa Ibero-americanos, no quadro do seu congresso anual. Durante o ano de 2016 o IDN, em colaboração com a *Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos* (ANEPE) do Chile e no âmbito da Associação dos Colégios de Defesa dos Países Ibero-Americanos (CDCDIA) integrou com um seu investigador uma equipa de investigação encarregada de desenvolver o projeto sobre "Ciberdefensa y ciberseguridad: nuevas amenazas a la seguridade nacional, las estruturas nacionales de defensa cibernética, las estratégias de seguridad cibernética y la cooperación interinstitucional", cuja publicação terá lugar em 2017.

No contexto da Iniciativa de Defesa 5+5, o IDN participou nas duas reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa, em Paris e em Argel, e nas três reuniões do Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (todas em Tunes, duas para investigadores e uma relativa ao seu Comité Diretor). Dois investigadores do IDN participaram no projeto de investigação anual conjunto intitulado "Daesh: Factors of Rapid Expansion Viewed from the 5+5".

O IDN organizou e acolheu ainda várias visitas de instituições congéneres que muito contribuíram para um melhor conhecimento de Portugal, nos domínios da sua política externa, económica, de defesa nacional, e das Forças Armadas, e, naturalmente, para o reforço do prestígio do Instituto, de que se destacam: as visitas de delegações do *National Defense College* da Tailândia, do *National Resilience Institute* da Indonésia, da *National Defense University* da Coreia do Sul, do Curso de Defesa Nacional do CESEDEN de Espanha e de uma delegação do 3º Curso de Promoção a Oficial Superior das FALINTIL, do IDN de Timor-Leste.

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

O IDN já foi objeto de três processos de reestruturação desde 2009. Da aplicação do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) surgiu uma nova orgânica regulamentada através do Decreto Regulamentar nº 22/2009, de 4 de setembro, assumindo o IDN, a partir desta data o compromisso de se tornar o principal órgão de apoio à formulação do pensamento estratégico nacional.

Com a implementação do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC) o IDN foi objeto, em 2012, de um novo processo de reestruturação que resultou na publicação de uma nova lei orgânica do IDN, através do decreto-regulamentar nº41/2012, 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.

Na decorrência 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, terminaram em 2015, os trabalhos associados à revisão da Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional e dos respetivos serviços.

Consequentemente, foram publicados os diplomas decorrentes dessa reorganização. Com a entrada em vigor da nova orgânica do IDN publicada através do Decreto Regulamentar nº 7/2015, de 31 de julho, a missão e as atribuições do Instituto da Defesa Nacional não foram alteradas.

Com a publicação da Portaria 282/2015 de 15 de setembro, a estrutura orgânica nuclear do IDN não sofreu qualquer alteração, mantendo uma unidade nuclear única, não prevendo quaisquer unidades flexíveis.

➢ 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 ESTRATÉGICA

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.

STAKEHOLDERS EXTERNOS

MINISTÉRIO DA DEFESA	SOCIEDADE CIVIL	INSTITUIÇÕES E FORÇAS E QUADROS MILITARES	ORGANISMOS PÚBLICOS	AACDN	PÚBLICOS ALVO	ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	FORMANDOS	JOVENS	INSTITUIÇÕES ACADÉMICAS/ UNIVERSITÁRIAS	INSTITUIÇÕES EMPRESARIAIS	COMUNICAÇÃO SOCIAL

O QUE ESPERAM DO IDN?

Apoio à definição e execução das políticas de defesa nacional	Divulgação de informação especializada e de qualidade	Cooperação em iniciativas no âmbito da Educação para a Cidadania	Cooperação internacional (formação e investigação)	Flexibilidade na calendarização das formações e conferências	Creditação da formação

Cooperação na formação	Cooperação no domínio da formação e da investigação	Cooperação conjunta em estudos, investigação e ações de debate	Credibilidade e reconhecimento	Divulgação de conhecimento especializado.

STAKEHOLDERS INTERNOS

DIREÇÃO	RH CIVIS	RH MILITARES	INVESTIGADORES	AVENÇADOS

O QUE ESPERA O IDN DOS STAKEHOLDERS EXTERNOS

Apoio à definição e execução das políticas de defesa nacional	Reconhecimento da qualidade das atividades	Promoção da imagem e do prestígio do IDN	Cooperação no desenvolvimento curricular de ações e atividades no âmbito da Educação para a Cidadania		Cooperação e prestígio internacional

Colaboração e participação nas atividades	Fiabilidade da informação veiculada	• Credibilidade da formação	Parcerias em cursos de pós-graduação especializada; projetos de investigação conjunta;	Recetividade do reconhecimento das suas ações de sensibilização	• Outorga de Protocolos • Elevada participação e interesse nas atividades

➢ A NOSSA ESTRUTURA ORGÂNICA E NUCLEAR

Com a publicação da nova Lei orgânica o referido Decreto Regulamentar nº 7/2015, de 31 de julho e da Portaria 282/2015 de 15 de Setembro, a estrutura orgânica nuclear do IDN não sofreu qualquer alteração, mantendo uma unidade nuclear única, não prevendo quaisquer unidades flexíveis.

Esta situação implicou que, ao nível de cargos de direção e chefia, o IDN tenha apenas um cargo de direção superior e um cargo de direção intermédia de 1º grau.

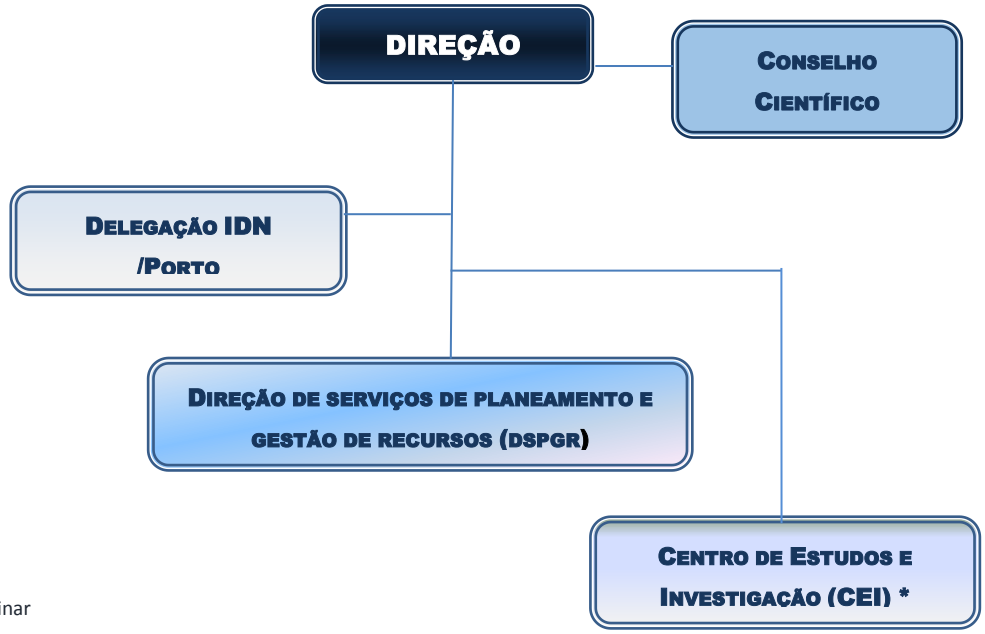
À luz do diploma antes referido, a organização interna do IDN obedece a um modelo estrutural misto: matricial e hierarquizado.

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.

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 diretor 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 2016

CAPÍTULO II - ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSSEGUIDAS EM 2016

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 2016 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 2016 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 2016, 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 2016

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.	■ ORGANIZAR ATIVIDADES DE DEBATE E DIVULGAÇÃO; ■ DIVULGAR PUBLICAÇÕES DO IDN; ■ ORGANIZAR AÇÕES DE FORMAÇÃO NO PLANO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA; ■ APROFUNDAR AS LIGAÇÕES COM AS ASSOCIAÇÕES DE AUDITORES DOS CURSOS DO IDN; ■ MANTER O PROCEDIMENTO DE ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO ANUAL DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL; ■ APERFEIÇOAR MECANISMOS DE DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E SUAS ATIVIDADES.	■ PROMOVER A OUTORGA DE PROTOCOLOS COM ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA, NOMEADAMENTE, À ATRIBUIÇÃO DE CRÉDITOS AO CDN; ■ REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS E NACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA: ■ DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO CONJUNTOS COM OUTRAS ENTIDADES; ■ ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO.

A 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**

No domínio da investigação foram introduzidos novos temas enquadrados por novos desafios, riscos e oportunidades no plano da segurança internacional e defesa, no seu enquadramento interno e internacional, tendo-se mantido uma forte ligação entre esta área e a atividade de divulgação e sensibilização, face ao crescente interesse especializado e público em relação aos grandes temas privilegiados em 2016. O trabalho de investigação desenvolvido centrou-se em torno dos problemas decorrentes das necessidades de aprovisionamento e da sustentabilidade energética associados às crises no Leste da Europa e Médio Oriente e da expansão da violência armada no Norte de Africa, Levante e grande Médio Oriente. As alterações registadas nos processos e instrumentos de atuação externa da União Europeia, no que respeita a adoção de estratégias de abordagem abrangente (*comprehensive approach*) foram também objeto de estudo, tendo sido dada uma atenção particular aos trabalhos de consulta pública e especializada por parte da Alta Representante da União Europeia para a Política Externa e de Segurança, que o Instituto da Defesa Nacional integrou, e que precederam e acompanharam a apresentação da Estratégia Global da União Europeia para a Politica Externa e de Segurança em Junho de 2016. No enquadramento transatlântico, os projetos e estudos desenvolvidos centraram-se no reforço de capacidades militares face aos desafios da guerra convencional e hibrida, das ciberameaças, da cibersegurança e ciberdefesa. No plano da investigação sobre cooperação e coordenação internacional foi desenvolvida investigação sobre o impacto de regimes internacionais no plano da segurança num mundo globalizado. No que respeita aos desafios decorrentes das consequências resultantes do terrorismo transnacional, foi dada uma particular enfase às ações do designado Estado Islâmico e ao clima de competição geoestratégica no período após as "Primaveras Árabes" na região do Médio Oriente. No quadro da política de defesa nacional, a economia de defesa foi também um tema objeto de estudo.

A investigação encontra-se estruturada no Centro de Estudos e Investigação (CEI), organizando-se em sete 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; e o Mar e o Interesse Nacional, cuja relevância se manteve no decurso de 2016.

No plano da investigação científica, indo ao encontro de uma abordagem que associa os projetos de investigação à divulgação científica e publica de resultados foram elaborados vários *Policy Papers, Working Papers e Strategic Papers*, bem como outros indicadores de execução, destacando-se os seguintes títulos. No âmbito da linha de investigação "Política e Segurança Internacional" e do projeto "Violência armada não convencional em contextos de violência híbridos: O caso do Conflito armado

na Líbia" foram elaborados dois *Working Papers* intitulados respetivamente “Legitimidade Processual e Deliberação nas organizações intergovernamentais de Segurança - Perspetivas de Afirmação de Portugal como Pequeno Estado” e “A Ambiguidade da (s) Narrativa (s) de Obama Sobre o Uso da Força”. Na edição *IDN Brief* foi publicado um artigo subordinado ao tema “O Novo Governo de Unidade Nacional no Contexto da Violência Híbrida na Líbia”.

No âmbito do projeto “O défice energético europeu e a dependência da Federação Russa” foi publicado um *Policy Paper* sob a designação “O impacto das sanções económicas à Federação Russa”. Ainda nesta linha de investigação, o projeto “O autoproclamado Estado Islâmico do Iraque e do Levante (ISIS) e a competição geoestratégica no Médio Oriente depois da ‘Primavera Árabe“ produziu um artigo publicado na revista Nação e Defesa intitulado “Nos Desertos de al-Zarqawi: da al-Qaeda ao 'Estado Islâmico”, publicado num número especial da Nação e Defesa dedicado ao Terrorismo Transnacional. Naquela mesma revista foi ainda publicado o resultado do estudo “A Primavera dos Faraós”.

No âmbito do Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), da Iniciativa de Defesa 5+5, o IDN participou no projeto de investigação conjunto sobre "DAESH: Fatores de expansão rápida na perspetiva do espaço 5+5", cuja conclusão resultou num relatório de projeto “DAESH: Factors of rapid expansion viewed from the 5+5” já divulgado.

No âmbito da linha de investigação ‘Política de Segurança e Defesa Europeia’ e do projeto ‘Estratégia global para a política externa e de segurança da União Europeia’ foi elaborado um *Policy Paper* intitulado ‘Reflexões sobre a nova Estratégia Global da UE para a Política Externa e de Segurança’. Em 1 de fevereiro, o IDN organizou um seminário internacional dedicado ao tema “The European Union Global Strategy”, com o patrocínio da Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia, do Instituto de Estudos de Segurança de Paris e do Colégio Europeu de Segurança e Defesa. No quadro do mesmo projeto foi elaborado e disponibilizado na rede ‘EU Global Strategy’, instituída pela Alta Representante para a Politica Externa e de Segurança da União Europeia, um Relatório sobre ‘A Estratégia Global da União Europeia’ relativo aos resultados deste seminário internacional. Foram também organizadas duas mesas redondas sobre “The New European Union Global Strategy”, em 18 de Janeiro e “The new European Union Global Strategy: How to meet foreign and security policy challenges?”, que decorreu a 27 de janeiro de 2016.

Ainda enquadrado por esta linha de investigação, no âmbito do projeto ‘Comprehensive approach as a tool in European crisis management’ foi organizado um número especial da Nação e Defesa subordinado ao tema ‘The EU Comprehensive Approach-Concept, challenges and practices’ e que contou com um contributo de investigação residente sobre “Comprehensive approach in Crisis

Mangement: A literature Review" e artigos de investigadores nacionais e estrangeiros. Deste projeto resultou ainda a realização de um seminário internacional intitulado "EU's comprehensive approach as an opportunity for better cooperation and impact" realizado em 23 de fevereiro.

Em 29 de novembro foi concluído o projeto de divulgação "International Regimes in a Globalized World" com a realização e um seminário internacional realizado naquela data.

Ainda em 2016 foi lançado um novo projeto de divulgação sobre o tema "Segurança Europeia" tendo-se procedido à conceção de projeto, a escolha do elenco de temas e autores, prevendo-se a organização de um conjunto mesas redondas temáticas e a publicação dos resultados do projeto em 2017.

No quadro do projeto de investigação "Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação" foram elaborados dois *Policy Papers* sobre "Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Contributos para um plano de ação" e "Continuidade de Negócio, Melhoria continua e lições aprendidas" e concluído um primeiro ensaio sobre "Economia de Defesa".

Mas o projeto de investigação mais relevante desenvolvido durante o ano de 2016, e já concluído em fevereiro de 2017, concretizou-se sob o título 'Contributos para uma Estratégia Nacional de Ciberdefesa'. Este projeto decorreu de uma solicitação de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional e beneficiou do imprescindível contributo de um conjunto de colaboradores – investigadores externos – com um percurso profissional e académico que se destaca em matérias de Cibersegurança e Ciberdefesa.

No decurso de 2016 foram ainda publicados na linha editorial do IDN (Revista Nação e Defesa, Coleção Atena e IDN Cadernos) os resultados de projetos de investigação, dos quais se evidência a organização e publicação de três números temáticos da Nação e Defesa sobre "Terrorismo Transnacional", "The EU Comprehensive Approach:Concepts and Practices" e "Leituras da Grande Guerra". Todos os números contaram com a participação de investigadores residentes, externos e estrangeiros.

Em 2016 foi publicado um volume da coleção Atena subordinado ao tema "Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas 'Ter Estado'", sendo este uma compilação dos resultados alcançados por uma iniciativa do IDN, que teve por objetivo fomentar a informação e reflexão sobre diversas áreas das políticas públicas e o papel do Estado no século XXI e que resultou num ciclo de debates públicos e mesas redondas especializadas.

No *IDN Cadernos* foi editado um estudo sobre "Os Parlamentos Nacionais como Atores Dessecuritizadores do Espaço de Liberdade, Segurança e Justiça da União Europeia".

No quadro das iniciativas promovidas pelo Instituto da Defesa Nacional, assinalando o Centenário da Primeira Guerra Mundial, o IDN tem vindo a desenvolver, 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. No âmbito deste projeto, intitulado "Pensar Estrategicamente Portugal: a Inserção Internacional das Pequenas e Médias Potências e a Primeira Guerra Mundial", foi publicado em 2016 um número da revista Nação e Defesa sobre "Leituras da Grande Guerra", e realizado um seminário Internacional subordinado ao tema "Entradas na Guerra: A Entrada de Pequenas e Médias Potências na I Guerra Mundial". Deste seminário resultou a edição em versão digital de um número do *IDN Cadernos*, intitulado "Entering the First World War: the Experiences of Small and Medium Powers" e que consolida os resultados alcançados no decurso do seminário internacional organizado.

No final do ano realizou-se o Seminário de Investigação Residente anual, destinado a promover o desenvolvimento da investigação residente; desenvolver o conhecimento específico sobre grandes temas da atualidade nacional e internacional, no plano da segurança e defesa no domínio de competências do IDN; concretizar os indicadores de execução para projetos e estudos, e promover a apresentação dos resultados do trabalho de investigação realizado durante o ano de 2016.

Os seminários realizados, que não resultam diretamente de projetos de investigação, serão abordados na parte do presente relatório dedicada à Sensibilização.

No quadro do relacionamento multilateral para a investigação o IDN, acordou no final de 2015, em colaboração com a Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE) do Chile e no âmbito da Associação dos Colégios de Defesa dos Países Ibero-Americanos (CDCDIA) integrar uma equipa de investigadores com o objetivo de desenvolver um projeto sobre "Ciberdefensa y ciberseguridad: nuevas amenazas a la seguridad nacional, las estructuras nacionales de defensa cibernética, las estrategias de seguridad cibernética y la cooperación interinstitucional", cuja publicação terá lugar na coleção de livros daquela rede em 2017.

A organização de reuniões, em sede de especialistas, com base em Grupos de Estudos temáticos, coordenados por assessores do IDN e compostos por peritos nacionais e estrangeiros contemplando um universo de investigadores e responsáveis institucionais, continuou a ser uma prioridade. Os temas selecionados pautaram-se pela sua relevância nos domínios da segurança e da defesa, mantendo-se articulados com as linhas de investigação definidas.

No decurso de 2016 realizou-se um total de 9 reuniões relativas aos Grupos de Estudos. No Grupo de Estudos 'Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia' valorizou-se a reflexão e debate sobre os

resultados do Conselho Europeu e a Cimeira da NATO em Junho e Julho de 2016; o processo de Europeização da Política Externa Portuguesa trinta anos após a integração europeia e a Europa e os Partidos Populistas. No Grupo de Estudos 'Contributos para um Estratégia Nacional de Informação' optou-se por um aprofundamento da reflexão sobre o valor central da informação e tecnologia no desenvolvimento de boas práticas no controlo de informação e tecnologia; o fomento da resiliência no ciber domínio pela adoção de normas de emprego e foram debatidos programas de melhoria continua para a gestão de risco e segurança. O Grupo de Estudos sobre "A Unidade do Atlântico" refletiu sobre as consequências do Brexit para Portugal, União Europeia e NATO. O Grupo de Estudos sobre "Segurança Energética" promoveu o debate sobre o papel da NATO na segurança energética europeia e sobre o posicionamento de África e dos EUA como alternativas em matéria de aprovisionamento de gás natural.

Temas por Grupos de Estudos e número de reuniões de realizadas em 2016:

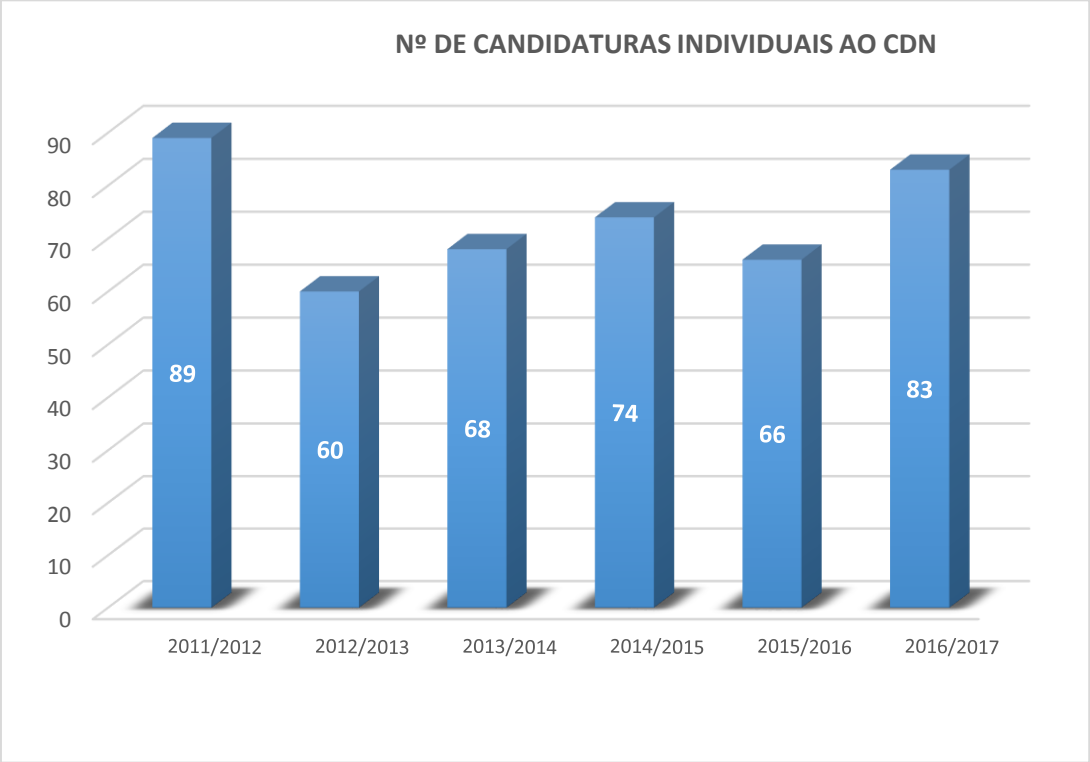
GRUPO DE ESTUDOS POR ÁREA DE INVESTIGAÇÃO	Nº DE REUNIÕES	TEMA DESENVOLVIDO
Grupo de Estudos sobre " A Unidade do atlântico"	(1 reunião)	• "As consequências do Brexit para a NATO, a União Europeia e Portugal"
O Grupo de Estudos sobre "Segurança Energética"	(2 reuniões)	• "NATO na *European Security Energy*" • "EUA e África: alternativas à Rússia no gás natural e oportunidades para Portugal",
Grupo de Estudos "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia" (GEPESDE)	(3 reuniões)	• Conselho Europeu e a Cimeira da NATO • Europeização da Política Externa Portuguesa: trinta anos após a integração europeia • A Europa e os Partidos Populistas
Grupo de Estudos sobre "Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação" (GECENI)	(3 reuniões)	• "COBIT Framework" • "Building Resilience using ISO22301" • "Programas de melhoria contínua para a Gestão de Risco e Segurança

No domínio da cooperação internacional, com implicações no domínio da investigação celebrou-se um Memorando de Entendimento entre o IDN e o Centro de Altos Estudos Nacionais da República Oriental do Uruguai com o propósito de, entre outros domínios de cooperação, fomentar a investigação sobre temas de interesse mútuo, promover a coorganização de atividades de sensibilização, divulgação e publicação de trabalhos resultantes de iniciativas de investigação conjunta.

➢ 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 (a partir do ano académico 2012/2013 e cujo efeito é visível na figura abaixo), 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.

No âmbito da implementação do 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz' foram realizadas cinco ações de formação para professores através do curso intitulado "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário", certificado pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua. As ações de formação tiveram lugar em Lisboa, Porto, Cascais, Maia, Oeiras e foram formados 511 professores.

Ainda neste âmbito realizou-se o 1º Curso de Curta Duração "Segurança, Defesa e Paz" (1º CCDSDP), em 21 e 22 de junho de 2016, na Arruda dos Vinhos.

Continuou a apostar-se 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 setembro de 2016 entrou na sua sexta edição, e cuja procura voltou a superar o número de vagas disponíveis. Realizou-se o primeiro semestre do terceiro curso de pós-graduação em 'Gestão de Informações e Segurança', em parceria com o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) e com a NOVA – Information Management School, valendo a pena mencionar a manutenção da grande adesão que se registou a esta pós-graduação e os altos padrões de qualidade que se alcançaram nesta ação de formação. Projetou-se, ainda, em 2016 o segundo semestre do primeiro curso de pós-graduação em "Politicas 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 iniciou-se a 25 de setembro de 2015 e decorreu até 09 de maio de 2016.

Em 2016 consolidou-se o recém-criado curso de pós-graduação em "Direito da Defesa Nacional", realizado em parceria com a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, tendo-se realizado a segunda edição com início em 21 de janeiro e fim em 31 de maio de 2016.

Destaca-se, ainda, a realização do Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias, que já vai na sua décima edição. Este seminário tem por finalidade a sensibilização, valorização e o esclarecimento de elementos das juventudes partidárias dos partidos com representação parlamentar, através da promoção da reflexão e do debate sobre os grandes problemas nacionais e internacionais com incidência no domínio da segurança e da defesa.

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.

O primeiro curso de pós-graduação "A Grande Ásia e o Sistema Internacional"- uma parceria entre o Instituto da Defesa Nacional e a Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) - previsto para ser realizado em 2016, não se concretizou por razões alheias ao IDN. Tratou-se de uma opção da UAL que considerou como insuficiente o número de alunos matriculados no curso.

Durante o ano de 2016, o Instituto da Defesa Nacional realizou 18 cursos nacionais e 1 internacional, destinados a públicos-alvo muito diversificados.

No âmbito nacional, destaca-se a realização da 2ª edição do Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva", iniciado em 20 de outubro de 2016. Releva-se, igualmente, a realização do 3º 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 14 de março e 01 de abril de 2016, com a participação de 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 nos anos anteriores, 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, entre 12 e 30 de setembro de 2016, decorrendo em simultâneo nas instalações do IDN, em Lisboa e no Porto, com recurso 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 décima edição do curso a alteração do programa respetivo. A duração manteve-se em quatro semanas, decorrendo ao longo das partes da manhã do mês de outubro, 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.

O quadro abaixo demonstra a número de candidatos e de auditores por curso nacional realizado.

CURSOS NACIONAIS	Nº CANDIDATOS INDIVIDUAIS	Nº CANDIDATOS INSTITUCIONAIS	Nº TOTAL AUDITORES
40º Curso de Defesa Nacional 2015/2016 (40º CDN15/16)	66	28	51
3º Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço (3º CGCiber)	57	38	83
7º Curso de Gestão Civil de Crises (7º CGCC)	28	21	42
4º Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores (4º CISEDE-A) 2º e 3º módulo	23	25	43
5º Curso de Pós-graduação em 'Estudos Estratégicos e de Segurança' (5º PGEES 15/16) (IDN/UNL)	19		19
2º Curso de Pós-graduação em 'Direito da Defesa Nacional' (2º PGDDN) (IDN/FD-UL)	20		17
1º Curso de Pós-graduação em 'Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional' (1º PGPPSDN) (IDN/ISCTE-IUL)	10		8
1º Curso de Curta Duração 'Segurança, Defesa e Paz'	50		50
2ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário'	82		75
3ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário'	67		67
4ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário'	36		33
5ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário'	148		139
6ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário'	18		18
10º Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas (10º CSDJ)	16	1	15
17º Curso de Defesa para Jovens (17º CDJ)	47	5	46
10º Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias (10º SSDJP)		26	17
2º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva" (2º CAEGP)	41		32
3º Curso de Pós-graduação em "Gestão de Informações e Segurança" (3º PGGIS) (SIRP/IDN/NOVA IMS)	23		23
TOTAL	751	144	778

Desse apuramento resulta que no ano de 2016 candidataram-se aos cursos nacionais 751 candidatos individuais e 144 institucionais. Deste total, 778 foram admitidos e frequentaram os cursos como auditores.

Sensibilização e divulgação

A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa, assim como a construção de uma cultura estratégica de teor vincadamente nacional, assume uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. Neste campo, assume maior relevo a promoção entre os mais jovens de conhecimentos relacionados com as matérias de segurança e defesa, e de uma cultura estratégica nacional, desde o ensino básico e secundário, em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas.

Em consonância, durante o ano de 2016 celebraram-se vários protocolos-quadro entre o Ministério da Defesa Nacional, o Ministro-Adjunto, o Ministério da Educação e municípios do Distrito do Porto (22 de abril de 2016), da Área Metropolitana da Grande Lisboa (20 de maio de 2016) e do Distrito de Viseu (5 de dezembro de 2016) com vista a iniciar o desenvolvimento de um plano de implementação do "Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz". A celebração destes protocolos, seguida de reuniões entre o Instituto da Defesa Nacional, os municípios que os tinham celebrado e os diretores dos respetivos agrupamentos de escolas foi elemento nuclear para virtualizar o plano de implementação do "Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz", que se estruturou em três fases: 1) habilitar professores, dotados de capacitação de coordenação de atividades no quadro do seu agrupamento de escolas, a ministrar o referencial; 2) inserção no Projeto Educativo e no Plano Anual de Atividades de cada agrupamento de escolas de atividades e projetos relacionados com o referencial; 3) desenvolvimento de atividades e projetos nos agrupamentos de escolas. Para o efeito, e durante o último quadrimestre de 2016, tem vindo o Instituto da Defesa Nacional a ter reuniões em diversos agrupamento de escolas visando apoiar e assessorar as escolas que estão desenvolver atividades e projetos relacionados com o "Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz".

Relacionado ainda com a implementação do "Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz" esteve a Mesa Redonda subordinada ao tema "Educação, Cidadania e Defesa Nacional", realizada no dia 10 de março de 2016 e que teve como oradores o Dr. Guilherme d'Oliveira Martins, a Professora Helena Carreiras e a Dra. Isabel Alçada.

E no campo da sensibilização dos jovens para as questões de segurança e defesa e a promoção de uma cultura estratégica está igualmente a realização do "I Seminário IDN Jovem", efetuado a 10 e 11 de novembro de 2016, com a apresentação de conferências elaboradas por estudantes universitários de diversas instituições universitárias portuguesas.

Não se esgota todavia no "Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz" a promoção de uma cultura estratégica nacional. Durante o ano de 2016 a reflexão e o debate sobre temas relevantes para a compreensão do quadro estratégico global e nacional, levou o IDN a efetuar diversos seminários, alguns em consequência de projetos de investigação ou de atividades desenvolvidas em anos anteriores: estão inscritos nesta dinâmica o Seminário Internacional "Entradas na Guerra. A Entrada de Pequenas e Médias Potências na I Guerra Mundial", realizado a 30 de março de 2016, resultante das 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 e o Ciclo de Seminários Internacionais sobre "Os BRICS e a Ordem Internacional", de que se realizaram 3 seminários internacionais sobre os temas seguintes:

CICLO DE SEMINÁRIOS SOBRE 'OS BRICS E A ORDEM INTERNACIONAL':	1. SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "A ÁFRICA DO SUL NO SISTEMA INTERNACIONAL", REALIZADO EM 27ABR16; 2. - SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "A CHINA NO SISTEMA INTERNACIONAL", REALIZADO EM 15NOV16; 3. - SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "A FEDERAÇÃO DA RÚSSIA NO SISTEMA INTERNACIONAL"

Ainda no âmbito da investigação foi realizado a 12 de abril de 2016 o "III International Seminar on Transatlantic Security".

No âmbito da iniciativa da Alta Representante Federica Mogherini sobre a Revisão da Estratégia Global da União Europeia, e tendo em vista o apoio à política de defesa nacional, foram realizados os seguintes seminários: Seminário Internacional "The European Union Global Strategy", realizado a 1 de fevereiro de 2017; Seminário Internacional sobre "'EU's comprehensive approach an opportunity for better cooperation and impact" realizado a 23 de fevereiro de 2016; acompanhados de um Ciclo de Mesas Redondas "Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia", com uma primeira iniciativa a 18 de janeiro de 2017, e em que participaram os seguintes palestrantes, Dr. Stuart Summers, Dr. Nuno Pinheiro Torres e Dr. Luís Cabaço, tendo por tema "The New European Union Global Strategy", uma segunda iniciativa a 27 de janeiro de 2017, com a participação dos seguintes conferencistas, Professor Bruno Cardoso Reis, Professor Francisco Proença Garcia, Embaixador Francisco Seixas da Costa e Embaixador Lennart Landman, versando sobre "The new European Union Global Strategy: How to meet foreign and security policy challenges?".

Não diretamente relacionado com os ciclos anteriormente referidos, mas diretamente relacionado com as questões de segurança europeia, esteve o Seminário Internacional sobre "A ameaça terrorista e a segurança europeia", realizado a 29 de fevereiro de 2016.

Relacionado com as questões do terrorismo, mas não só, esteve a realização do Seminário Internacional sobre "The World of Drones: the proliferation of military drones and its impact on Global Order", realizado a 20 de junho de 2016.

Tendo em conta o objetivo de descentralização das atividades de sensibilização e divulgação das matérias de cariz estratégico é de realçar a realização do Seminário Nacional "Conferências de Segurança e Defesa de Câmara de Lobos" com o Tema Geral: "A cooperação entre as Forças Armadas e as Forças de Segurança no combate às ameaças transnacionais, em Portugal – atualidade e prospetiva", realizado em Câmara de Lobos, na Madeira, em 11 e 12 de novembro de 2016, uma parceria entre o Instituto da Defesa Nacional, A Câmara Municipal de Câmara de Lobos, o Comando Operacional da Madeira, a Universidade da Madeira e a Delegação da Madeira da AACDN.

Foram ainda realizados o "Seminário Internacional sobre "International Regimes in a Globalized World", a 29 de novembro de 2016 e o "Seminário Nacional "O Daesh e o Flanco Sul", a 12 de dezembro de 2016.

Os seminários nacionais e internacionais e respetivos temas que foram debatidos publicamente em 2016 são os seguintes:

SEMINÁRIOS INTERNACIONAIS	1. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "ENTRADAS NA GUERRA. A ENTRADA DE PEQUENAS E MÉDIAS POTÊNCIAS NA I GUERRA MUNDIAL", REALIZADO EM 30MAR16** 2. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE 'SEGURANÇA TRANSATLÂNTICA', REALIZADO EM 12ABR16** 3. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE 'THE EUROPEAN UNION GLOBAL STRATEGY', REALIZADO EM 1FEV16** 4. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE 'EU'S COMPREHENSIVE APPROACH AN OPPORTUNITY FOR BETTER COOPERATION AND IMPACT', REALIZADO EM 23FEV16** 5. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE 'A AMEAÇA TERRORISTA E A SEGURANÇA EUROPEIA', REALIZADO EM 29FEV16** 6. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE 'THE WORLD OF DRONES: THE PROLIFERATION OF MILITARY DRONES AND ITS IMPACT ON GLOBAL ORDER' (IDN, 20TH JUNE 2016)** 7. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DO TERRORISMO", REALIZADO EM 10OUT16 (IDN/SIRP/NOVA IMS)** 8. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "INTERNATIONAL REGIMES IN A GLOBALIZED WORLD", REALIZADO EM 29NOV16** 9. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "SECURITY CAPACITY BUILDING IN AFRICA: HAS IT EVER WORKED?"**

SEMINÁRIOS NACIONAIS	1. **SEMINÁRIO NACIONAL "IDN JOVEM", REALIZADO EM 10 E 11NOV16** 2. **SEMINÁRIO NACIONAL "CONFERÊNCIAS DE SEGURANÇA E DEFESA DE CÂMARA DE LOBOS", TEMA GERAL: "A COOPERAÇÃO ENTRE AS FA E AS FSS NO COMBATE ÀS AMEAÇAS TRANSNACIONAIS, EM PORTUGAL – ATUALIDADE E PROSPETIVA", REALIZADO EM 11 E 12NOV16 (IDN/ CÂMARA MUNICIPAL DE CÂMARA DE LOBOS/COMANDO OPERACIONAL DA MADEIRA/UNIVERSIDADE DA MADEIRA/DELEGAÇÃO DA MADEIRA DA AACDN)** 3. **SEMINÁRIO NACIONAL "O DAESH E O FLANCO SUL", REALIZADO EM 12DEZ16**

Relevante para a investigação do IDN é a realização anual do seminário sobre os resultados de projetos de investigação do IDN, que permite o debate entre os investigadores do instituto sobre os projetos de investigação que desenvolvem, e que no ano de 2016 se realizou a 13 de maio.

Acrescem, ainda, àquelas atividades de debate as seguintes conferências nacionais e internacionais:

CONFERÊNCIAS INTERNACIONAIS	1. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE 'EU CRISIS MANAGEMENT: FROM SREBRENICA TO ALEPPO', REALIZADA EM **24FEV16** 2. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE 'CHILE Y EL APORTE DE LA DEFENSA EN LA COOPERATIÓN PARA LA SEGURIDAD INTERNACIONAL. UNA PERSPECTIVA DESDE EL REGIONALISMO LATINOAMERICANO'

CONFERÊNCIAS NACIONAIS	1. CONFERÊNCIA NACIONAL SOBRE 'POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE COMBATE AO TERRORISMO TRANSNACIONAL', 'O TERRORISMO É (TAMBÉM) UM PROBLEMA PORTUGUÊS' E 'PROBLEMÁTICA DA DEFINIÇÃO DE TERRORISMO', REALIZADA EM **7ABR16**, NA UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR-COVILHÃ 2. CONFERÊNCIA NACIONAL SOBRE 'SEGURANÇA ENERGÉTICA', REALIZADA EM **14ABR16**, NA UNIVERSIDADE LUSÍADA (PARCERIA IDN/UNIVERSIDADE LUSÍADA) 3. CONFERÊNCIA NACIONAL SOBRE "A NOVA EUROPA DIVIDIDA: ALGUMAS REFLEXÕES E ACHEGAS DE GEOPOLÍTICA", REALIZADA EM **9NOV16**, SESSÃO SOLENE DE ABERTURA DO ANO ACADÉMICO **2016/2017** 4. CONFERÊNCIA NACIONAL SOBRE "AS NÃO FRONTEIRAS DO JIHADISMO RADICAL", REALIZADA EM **18NOV16**, CONFERÊNCIA DE ABERTURA 4º CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA

Um outro ciclo de mesas redondas – Ciclo de Conferências "Debates do IDN" – foi igualmente promovido durante o ano de 2016, tendo o primeiro do tópico sido "Extremismo e radicalização violenta", em que foi conferencista Magnus Ranstorp, e que se realizou no dia 27 de janeiro de 2016 e o segundo versado o tema "Transições de regime e instabilidade regional", de que foi orador o Dr. José Pacheco Pereira, e que se realizou a 20 de dezembro de 2016.

CICLO DE CONFERÊNCIAS "DEBATES DO IDN"	1ª CONFERÊNCIA SOBRE "PREVENTING AND FIGHTING VIOLENT RADICALIZATION", REALIZADA EM **27JAN16;** 2ª CONFERÊNCIA SOBRE "TRANSIÇÕES DE REGIME E INSTABILIDADE REGIONAL", REALIZADA EM **20DEZ16**;

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 2015, de três números da revista 'Nação e Defesa', 2 números da coleção 'Atena' e reedição do nº 34, quatro números do 'IDN Cadernos' e cinco do 'IDN *Brief*'.

No que concerne à 'Nação e Defesa', foram editados os números 143, 144 e 145 subordinados respetivamente aos temas a seguir referenciados:

Número 143 – Terrorismo Transnacional

Este número da revista Nação e Defesa tem por base os textos elaborados pelos conferencistas convidados para o seminário internacional "A Ameaça Terrorista e a Segurança Europeia", organizado pelo IDN em 29 de fevereiro de 2016, a que se adicionaram contributos de especialistas no estudo do fenómeno terrorista (…)

Número 144 – The EU Comprehensive Approach: Concepts and Practices

(…) Este número temático da Nação e Defesa é dedicado a uma análise detalhada e representativa de perspetivas e entendimentos distintos sobre conceitos e práticas de abordagem abrangente, no plano académico e da análise política. Neste sentido, os artigos que o compõem versam sobre várias conceptualizações possíveis sobre abordagem abrangente, identificando os propósitos e desafios que a enquadram, bem como os procedimentos, os instrumentos e os recursos necessários ao reforço mútuo de novas práticas cooperativas, quer no quadro nacional dos Estados-membros, quer no quadro europeu. (…)

Número 145 – Leituras da Grande Guerra

O Instituto da Defesa Nacional realizou, em 8 de abril de 2015, um *workshop* inserido no projeto de investigação "Pensar Estrategicamente Portugal: a Inserção Internacional das Pequenas e Médias Potências e a Primeira Guerra Mundial". (…) A importância do tema em debate impunha a publicação dos resultados desta investigação. Deste objetivo resultou o "dossiê especial" publicado neste número da revista Nação e Defesa, a que designámos "Leituras da Primeira Guerra Mundial em Portugal". (…)

Quanto à coleção 'Atena' procedeu-se à reedição do número 34 intitulado 'Sociedade em Rede, Ciberespaço e Guerra de Informação: Contributos para o Enquadramento e Construção de uma Estratégia Nacional da Informação" foi reeditado. Foram ainda editados os números 35 e 36 de acordo com os títulos seguintes:

Número 35 – Paz e Guerra em Raymond Aron: Ontologia e Epistemologia da Ordem Internacional

Em 2016 foi publicado o volume n.º 35 da coleção Atena intitulado *Paz e Guerra em Raymond Aron: Ontologia e Epistemologia da Ordem Internacional*, da autoria de Vítor Ramon Fernandes. Esta obra foi lançada no dia 17 de maio tendo sido apresentada pelo Prof. Doutor Adriano Moreira. Foi paginado e impresso na Europress tendo sido entregues 200 exemplares no IDN em 29 de Abril de 2016.

Número 36 – Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"

O IDN editou o n. º 36 da Coleção Atena, intitulado *Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"*, resultado de uma iniciativa que teve como objetivo produzir informação e reflexão relevante sobre as diversas áreas das políticas públicas e o papel do Estado no século XXI, concretizada num ciclo de debates públicos e mesas redondas especializadas. Foi paginado e impresso na EUROPRESS tendo sido entregues 200 exemplares no IDN em 26 de Outubro de 2016.

No que diz respeito aos 'IDN Cadernos' em 2016 foram preparados para publicação editorial 4 números:

1. Foi editado o número n.º 21 sobre "Os Parlamentos Nacionais como Atores Dessecuritizadores do Espaço de Liberdade, Segurança e Justiça da União Europeia" e o n.º 22. com o título "Entering the First World War: the Experiences of Small and Medium Powers"

2. Foi editado, em formato exclusivamente digital, o n.º 23 do IDN Cadernos intitulado "I Seminário IDN Jovem", resultado de um seminário realizado entre 10 e 11 de novembro de 2016, organizado pelo IDN, em colaboração com diversos Núcleos de Estudantes de Ciência Política e de Relações Internacionais de Universidades Portuguesas. Os trabalhos apresentados pelos estudantes enquadraram-se em seis temáticas: Ameaças Transnacionais; Política Externa e Defesa Nacional; O Mar como Vetor Estratégico; Segurança Energética e Defesa Nacional; Migrações e Segurança; e Informação e Segurança no Ciberespaço.

3. Foi entregue na reprografia o suporte editorial para impressão dos IDN Cadernos nº 24 intitulado "Economia de Defesa Nacional", encontrando-se na fase de revisão de provas.

Foram publicados *online* cinco números do 'IDN Brief', resultado de contributos dos investigadores do IDN.

Cooperação internacional

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

É no quadro deste objetivo que se deu continuidade à cooperação com o instituto congénere espanhol (CESEDEN) através da realização, em conjunto, de um módulo internacional do Curso de Defesa Nacional e de um módulo do Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos.

O IDN recebeu em 2016 as visitas de delegações do National Defense College da Tailândia, do National Resilience Institute da Indonésia, da National Defense University da Coreia do Sul, do Curso de Defesa Nacional do CESEDEN de Espanha e de uma delegação do 3º Curso de Promoção a Oficial Superior das FALINTIL de Timor-Leste, do IDN de Timor-Leste.

No âmbito da Iniciativa de Defesa 5+5, o IDN participou nas duas reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa, em Paris e em Argel, e nas três reuniões do Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (todas em Tunes, duas para investigadores e uma relativa ao seu Comité Diretor). Os dois investigadores do IDN participaram no projeto de investigação anual conjunto intitulado "Daesh: Factors of Rapid Expansion Viewed from the 5+5".

Em 2016, o IDN participou numa reunião, em Bruxelas, do Executive Academic Board do Colégio Europeu de Segurança e Defesa, e numa reunião, também em Bruxelas, do Executive Academic Board on Security Sector Reform do Colégio Europeu de Segurança e Defesa.

Na sequência dos três Cursos Nacionais de "Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço" realizados em entre 2013 e 2015, o IDN organizou em 2016, entre 14 e 18 de março e 31 de março e 1 de abril, em parceria com a MTÜ European Cyber Security Initiative da Estónia, o CESEDEN de Espanha, o IEHDN de França e o EUCOM J63-JCC dos EUA a 3º edição do curso nacional "Gestão de Crises no Ciberespaço" que contou com 86 alunos. Entre 22 e 24 de novembro de 2016, foi organizado em parceria com o IHEDN de França, o curso internacional "The Challenge of European Cibersecurity", que contou com 34 alunos.

A edição anual dos Colóquios C4 decorreu em Paris, organizada pelo CHEM, entre os dias 23 e 26 de maio de 2016. O tema geral desta edição foi "A Strategy for a Time of Crisis in the Mediterranean Region". As delegações do Instituto da Defesa Nacional, do Centro Alti Studi per la Difensa (CASD), do Centre des Hautes Études Militaires (CHEM) e do Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) foram lideradas pelos diretores. Da parte de Portugal integraram os grupos de trabalho dois

elementos do Curso de Defesa Nacional 2015-2016 e dois elementos do Curso de Promoção a Oficial-General (2015-2016) do Instituto Universitário Militar.

Quanto à Conferência de Comandantes do Colégio de Defesa da NATO, o IDN participou na 45ª edição, que se realizou em Varsóvia entre 23 e 27 de maio, subordinada ao tema geral "Military Adaptation of the Alliance and Strategic Communication".

O IDN participou ainda, entre 3 e 7 de outubro de 2016, na XVII Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos, que se realizou no Rio de Janeiro, numa organização da Escola Superior de Guerra do Brasil, sob o tema geral "Desafios da Cibersegurança". O diretor do IDN efetuou uma apresentação intitulada "As estratégias de informação, de segurança e de defesa do ciberespaço de Portugal e o contributo do Instituto da Defesa Nacional". No final da Conferência foi lançado o livro "Ciberdefesa e cibersegurança: novas ameaças à segurança nacional", que contou com um capítulo elaborado por um investigador do IDN e intitulado "Contributo para o estudo da cibersegurança em Portugal".

Durante esta Conferência, o diretor do IDN assinou um Memorando de Entendimento para colaboração académica com o seu homólogo do Centro de Altos Estudios Nacionales de la República Oriental del Uruguai (CALEN).

Ainda no âmbito da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos, o IDN continua a divulgar as suas publicações e os cursos que organiza no portal da Associação, estando as mesmas disponíveis para download em http://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/acdibero/Publicaciones/.

Por fim, e em parceria com a embaixada da África do Sul e da China, o IDN organizou duas conferências integradas no ciclo "Os BRICS e a Ordem Internacional" que contaram, respetivamente, com a participação do Primeiro-Secretário da embaixada da África do Sul e do Embaixador da China em Portugal.

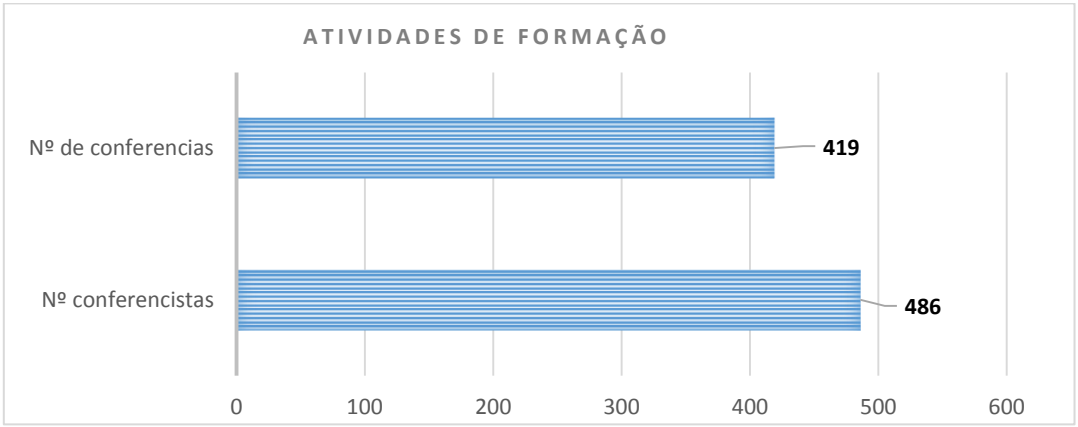
➢ Grandes números do IDN em 2016

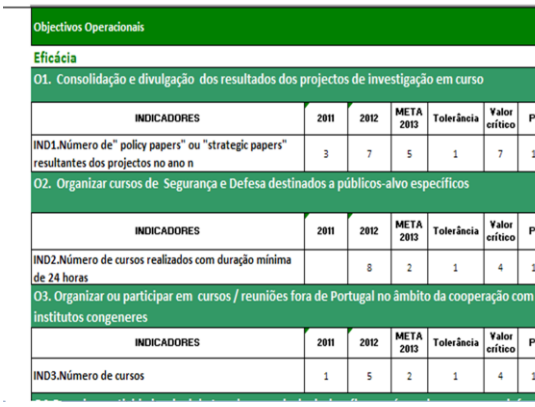
Os grandes números que se registaram foram os seguintes:

GRANDES NÚMEROS DO IDN 2016	
CARACTERIZAÇÃO	**2016**
NÚMERO DE CURSOS NACIONAIS	18
NÚMERO DE CURSOS INTERNACIONAIS	1
NÚMERO DE AUDITORES QUE FREQUENTARAM OS CURSOS	778
NÚMERO DE CANDIDATOS AOS CURSOS	895
NÚMERO DE REUNIÕES DE GRUPOS DE ESTUDO	9
NÚMERO DE PROJETOS CONCLUÍDOS	10
NÚMERO DE CONFERÊNCIAS/COLÓQUIOS /WORKSHOPS (INCLUI CDN)	448
NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	14
NAÇÃO E DEFESA	3
ATENA	2
IDN CADERNOS	4
IDN BRIEF	5

O total de conferências referido abrange, para além Curso de Defesa Nacional, as realizadas nas várias atividades de sensibilização e debate desenvolvidas durante o ano de 2016.

O peso das ações desenvolvidas no âmbito dos conteúdos programáticos dos cursos implementados anualmente pelo IDN é bastante significativo no universo das atividades planeadas e executadas durante o ano. Destaca-se, no âmbito da formação, no ano de 2015, os seguintes números:





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	3	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 congeneres

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

AUTOAVALIAÇÃO
2016

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 2016**

Neste enquadramento, IDN estabeleceu no respetivo QUAR, para o ano de 2016, 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 2016, 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 2016
EFICÁCIA
OB1. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS
OB 2. ORGANIZAR CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS
OB 3. ORGANIZAR CURSOS NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS OU OUTRAS INSTITUIÇÕES ACADÉMICAS
OB 4. ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO
EFICIÊNCIA
OB 5. ULTRAPASSAR O VALOR ESTIMADO DE RECEITA A ARRECADAR ANUALMENTE
OB 6. IMPLEMENTAR-SOLUÇÃO INTERNA COMUM AO NÍVEL DA CELERIDADE DA TRAMITAÇÃO E CIRCUITO DE PROCESSOS
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

Os quadros seguintes apresentam os resultados obtidos em cada um dos objetivos operacionais incluídos no QUAR 2016, o qual se junta em anexo a este relatório.

Objetivo 1

1. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS						Peso:			25
INDICADORES	**2015**	**META 2016**	**Tolerância**	**Valor crítico**	**PESO**	**Mês**	**Resultado**	**Taxa realização**	**Classificação**
IND1. DOCUMENTOS OU PUBLICAÇÕES RESULTANTES DOS PROJETOS CONCLUÍDOS NO ANO N -	-	7	1	10	100%	DEZ	17	183%	Superou
Responsável: INVESTIGADORES NUCLEO DE EDIÇÕES			**Fontes de Verificação: Plano de atividades 2016 (monotorização) + Calendário de atividades executadas e a executar+ Diretiva de atribuição de atividades**						

EXECUÇÃO DO INDICADOR:

1.	**No âmbito da linha de investigação 'Política de Segurança e Defesa Europeia' e do projeto 'Estratégia global para a política externa e de segurança da União Europeia' foi elaborado um *policy paper* intitulado 'Reflexões sobre a nova Estratégia Global da UE para a Política Externa e de Segurança'.**
2.	**No âmbito da linha de investigação 'Política de Segurança e Defesa Europeia' e do projeto 'Estratégia Global para a política externa e de segurança da União Europeia' foi elaborado e disponibilizado na rede 'EU Global Strategy' um Relatório sobre 'A Estratégia Global da União Europeia'.**
3.	**No âmbito da linha de investigação 'Segurança e Política Internacional' e do projeto 'Violência armada não convencional em contextos de violência híbridos: O caso do Conflito armado na Líbia' foi elaborado um *working paper* intitulado 'Legitimidade Processual e Deliberação nas organizações intergovernamentais de Segurança'.**
4.	**No âmbito da linha de investigação 'Política de Segurança e Defesa Europeia' foi elaborado e publicado, em março de 2016, no IDN Cadernos 21, o trabalho intitulado 'Os parlamentos nacionais como atores dessecuritizadores do espaço de liberdade, segurança e justiça da União Europeia'.**
5.	**No âmbito da linha de investigação 'Política de Segurança e Defesa Europeia' e do projeto 'Comprehensive approach as a tool in European crisis management' foi elaborado artigo para publicação N&D subordinado ao tema 'Comprehensive approach as a tool in crisis management – A literature review' entregue em 9 de junho 2016.**
6.	**No âmbito da linha de investigação 'Política e Segurança Internacional' e do projeto 'Violência armada não convencional em contextos de violência híbridos: O caso do Conflito armado na Libia' foi publicado o *Working Paper* sobre a 'A Ambiguidade da(s) Narrativa(s) de Obama Sobre o Uso da Força'(agosto).**
7.	**No âmbito da linha de investigação 'Política e Segurança Internacional', entregue texto para publicação no IDN Cadernos o texto sobre 'Economia da Defesa Nacional' (agosto).**
8.	**No âmbito da linha de investigação 'Política de Segurança e Defesa Europeia' e do projeto 'Comprehensive approach as a tool in European crisis management' foi concluída a coordenação científica e organizado um número especial da Nação e Defesa nº 144 subordinado ao tema 'The EU Comprehensive Approach-Concept, challenges and practices', entregue para publicação, em agosto.**
9.	**No âmbito da linha de investigação 'Estratégia Nacional de Segurança e Defesa' e do projeto 'Contributos para o desenvolvimento de políticas públicas para a sociedade de informação em rede' (fase II) foi entregue o *Policy Paper* 'Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Contributos para um plano de ação' (julho).**
10.	**No âmbito da linha de investigação 'Segurança e Política Internacional' e do estudo 'O auto-proclamado Estado Islâmico do Iraque e do Levante (ISIS) e a competição geoestratégica no Médio Oriente depois da 'Primavera Árabe' (Parte II)' foi entregue artigo para publicação na N&D subordinado ao tema 'Nos Desertos de al-Zarqawi: da al-Qaeda ao 'Estado Islâmico'' (junho).**
11.	**No âmbito da linha de investigação 'Política de Segurança e Defesa Europeia foi concluído o projeto 'Comprehensive approach as a tool in European crisis management'. Resultados publicados no número especial da Nação e Defesa nº 144 subordinado ao tema 'The EU Comprehensive Approach-Concept, challenges and practices' .**
12.	**No âmbito da linha de investigação 'Segurança e Política Internacional' foi elaborado *paper* intitulado 'A Primavera dos Faraós' publicado na Nação e Defesa nº 145 .**
13.	**No âmbito do projeto "O deficit energético europeu e a dependência da Federação Russa" foi entregue o *Policy Paper* "O impacto das sanções económicas à federação russa".**
14.	**No âmbito do projeto "Violência armada não convencional em contextos de violência híbridos: O caso do Conflito armado na Líbia" foi publicado no IDN Brief de Setembro o artigo "O Novo Governo de Unidade Nacional no Contexto da Violência Híbrida na Líbia"**
15.	**No âmbito do projeto: CEMRES : "DAESH: Fatores de expansão rápida na perspetiva do espaço 5+5" foi concluído e divulgado o relatório de projeto "DAESH:Factors of rapid expansion viewed from the 5+5".**
16.	**No âmbito do projeto "Pensar Estrategicamente Portugal – a inserção internacional das pequenas e médias potências e a primeira guerra mundial" foi editado na Nação e Defesa nº145 o número "Leituras da Grande Guerra".**
17.	**No âmbito da linha de investigação 'Estratégia Nacional de Segurança e Defesa' e do projeto 'Contributos para o desenvolvimento de políticas públicas para a sociedade de informação em rede' (fase II) foi entregue o *Policy Paper* 'Continuidade de Negócio, Melhoria continua e lições aprendidas".**

Objetivo 2

O2. ORGANIZAR CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS					Peso:				30
INDICADORES	2015	META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND2.NÚMERO MÍNIMO DE CURSOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS A REALIZAR NO ANO N		8	1	11	100	DEZ	18	183%	Superou
Responsável: DIREÇÃO+ASSESSORES+ NÚCLEO DE PLANEAMENTO		Fontes de Verificação: Plano de atividades 2016 (monotorização) + Calendário de atividades executadas e a executar+ Diretiva de atribuição de atividades							

Cursos organizados no período:

40º Curso de Defesa Nacional 2015/2016 (40º CDN15/16)	1.
3º Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço (3º CGCiber)	2.
7º Curso de Gestão Civil de Crises (7º CGCC)	3.
4º Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores (4º CISEDE-A) 2º e 3º módulos	4.
5º Curso de Pós-graduação em 'Estudos Estratégicos e de Segurança' (5º PGEES 15/16) (IDN/UNL)	5.
2º Curso de Pós-graduação em 'Direito da Defesa Nacional' (2º PGDDN) (IDN/FD-UL)	6.
1º Curso de Pós-graduação em 'Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional '(1º PGPPSDN) (IDN/ISCTE-IUL)	7.
1º Curso de Curta Duração 'Segurança, Defesa e Paz', realizado em 21 e 22JUN16, na Arruda dos Vinhos.	8.
2ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário', iniciado em 27JUN16 e terminado em 01JUL16. Realizado no Porto.	9.
3ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário', iniciado em 4JUL16 e terminado em 8JUL16.Realizado no Porto.	10.
4ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário', iniciado em 5SET16 e terminado em 21SET16.Realizado Cascais.	11.
5ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário', iniciado em 8SET16 e terminado em 13SET16. Realizado na Maia.	12.
6ª Ação de Formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário', iniciado em 21NOV16 e terminado em 6DEZ16.Realizado em Oeiras.	13.
10º Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas (10º CSDJ)	14.
17º Curso de Defesa para Jovens (17º CDJ)	15.
10º Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias (10º SSDJP)	16.
2º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva" (2º CAEGP)	17.
3º Curso de Pós-graduação em "Gestão de Informações e Segurança" (3º PGGIS) (SIRP/IDN/NOVA IMS)	18.

Objetivo 3

O3. ORGANIZAR CURSOS NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS OU OUTRAS INSTITUIÇÕES ACADÉMICAS					Peso:				20
INDICADORES	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	Resultado	Taxa realização	Classificação
IND3. Número de cursos em parceria		2	1	4	100	DEZ	5	137,5%	SUPEROU
Responsável: DIREÇÃO+ASSESSORES+ NÚCLEO DE PLANEAMENTO		Fontes de Verificação: Plano de atividades 2016 (monotorização) + Calendário de atividades executadas e a executar+ Diretiva de atribuição de atividades							

CURSOS EM PARCERIA ORGANIZADOS NO PERÍODO:

5º Curso de Pós-graduação em 'Estudos Estratégicos e de Segurança' (5º PGEES 15/16) (IDN/UNL)	1.
2º Curso de Pós-graduação em 'Direito da Defesa Nacional' (2º PGDDN) (IDN/FD-UL)	2.
1º Curso de Pós-graduação em 'Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional' (1º PGPPSDN) (IDN/ISCTE-IUL)	3.
3º Curso de Pós-graduação em "Gestão de Informações e Segurança" (3º PGGIS) (SIRP/IDN/NOVA IMS)	4.
Curso de "The Challenges of European Cybersecurity", Curso realizado entre 22 e 24NOV16, em Bruxelas (IDN/IHEDN/CESD)	5.

Objetivo 4

4.ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO					Peso:				25
INDICADORES	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	Resultado	Taxa realização	Classificação
IND4. Número total de ações realizadas (reuniões de grupos de estudo, seminários, workshops, mesas redondas, conferências)		6	1	10	100	DEZ	38	300%	SUPEROU
Responsável: DIREÇÃO+ASSESSORES+ INVESTIGADORES		Fontes de Verificação: Plano de atividades 2016 (monotorização) + Calendário de atividades executadas e a executar+ Diretiva de atribuição de atividades							

NÚMERO TOTAL DE AÇÕES REALIZADAS (REUNIÕES DE GRUPOS DE ESTUDOS, SEMINÁRIOS, WORKSHOPS, MESAS REDONDAS, CONFERÊNCIAS):

Mesa Redonda subordinada ao tema 'Educação, Cidadania e Defesa Nacional', realizada em 10MAR16, no IDN	1
- 1ª sessão de sensibilização sob o tema 'Educação, Cidadania e Defesa Nacional', realizada no Porto, na Biblioteca Almeida Garrett, Palácio de Cristal em 22ABR16;	2
2ª sessão de sensibilização sob o tema 'Educação, Cidadania e Defesa Nacional' realizada em Lisboa, na Gulbenkian, em 20MAI16	3
Mesa Redonda sobre 'The New European Union Global Strategy', realizada em 18JAN16;	4
Mesa Redonda sobre 'The new European Union Global Strategy: How to meet foreign and security policy challenges?', realizada em 27JAN16	5
Mesa Redonda 'NATO Duradoura, Brasil em Ascensão', realizada em 11ABR12	6
Conferência Nacional sobre 'Políticas e Estratégias de Combate ao Terrorismo Transnacional', 'O Terrorismo é (também) um Problema Português' e 'Problemática da Definição de Terrorismo', realizada em 7ABR16, na Universidade da Beira Interior-Covilhã	7

Conferência Nacional sobre 'Segurança Energética', realizada em 14ABR16, na Universidade Lusíada (Parceria IDN/Universidade Lusíada)	8
Conferência Internacional sobre 'EU Crisis Management: from Srebrenica to Aleppo', realizada em 24FEV16	9
Ciclo de Conferências "Debates do IDN" -1ª Conferência sobre "Preventing and Fighting Violent Radicalization", realizada em 27JAN16;	10
Ciclo de Seminários sobre 'Os BRICS e a Ordem Internacional': - Seminário Internacional sobre "A África do Sul no Sistema Internacional", realizado em 27ABR16;	11
Seminário Internacional sobre "Entradas na Guerra. A Entrada de Pequenas e Médias Potências na I Guerra Mundial", realizado em 30MAR16	12
Seminário Internacional sobre 'Segurança Transatlântica', realizado em 12ABR16	13
Seminário Internacional sobre 'The European Union Global Strategy', realizado em 1FEV16	14
Seminário Internacional sobre 'EU's Comprehensive Approach an Opportunity for Better Cooperation and Impact', realizado em 23FEV16	15
Seminário Internacional sobre 'A ameaça terrorista e a segurança europeia', realizado em 29FEV16	16
Grupo de Estudos sobre 'Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação' (GECENI)- Realizada a reunião: - 16ª Rn sobre "COBIT Framework", realizada em 14ABR16;	17
Grupo de Estudos sobre 'Segurança Energética' (GESE) Realizada- 1ª Rn sobre 'NATO na European Security Energy', realizada em 25FEV16;	18
Grupo de Estudos sobre 'Segurança Energética' (GESE) Realizada- - 2ª Rn sobre 'EUA e África: alternativas à Rússia no gás natural e oportunidades para Portugal', realizada em 13ABR16	19
Seminário Internacional sobre 'The World of Drones: the proliferation of military drones and its impact on Global Order' (IDN, 20th June 2016)	20
Conferência Internacional sobre 'Chile y el aporte de la Defensa en la Cooperatión para la Seguridad Internacional. Una Perspectiva Desde El Regionalismo Latinoamericano', realizada em 12JUL16	21
Grupo de Estudos sobre 'Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação' (GECENI) - 17ª Rn sobre '"Building Resilience using ISO22301", realizada em 1JUN16;	22
Grupo de Estudos sobre 'Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação' (GECENI) - 18ª Rn sobre "Programas de melhoria continua para a Gestão de Risco e Segurança", realizada em 30JUN16.	23
Grupo de Estudos sobre 'A Unidade do Atlântico' (GEA) 13ª Rn sobre 'As consequências do Brexit para Portugal, a União Europeia e a NAT', 5JUL16	24
Conferência Nacional sobre "A nova Europa dividida: algumas reflexões e achegas de geopolítica", realizada em 9NOV16, Sessão Solene de Abertura do Ano Académico 2016/2017	25
Conferência Nacional sobre "As não fronteiras do jihadismo radical", realizada em 18NOV16, Conferência de Abertura 4º Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira	26
Ciclo de Conferências "Debates do IDN" 2ª Conferência sobre "Transições de regime e instabilidade regional", realizada em 20DEZ16;	27
Seminário Nacional "IDN Jovem", realizado em 10 e 11NOV16	28
Seminário Nacional "Conferências de Segurança e Defesa de Câmara de Lobos", Tema Geral: "A cooperação entre as FA e as FSS no combate às ameaças transnacionais, em Portugal – atualidade e prospetiva", realizado em 11 e 12NOV16 (IDN/ Câmara Municipal de Câmara de Lobos/Comando Operacional da Madeira/Universidade da Madeira/Delegação da Madeira da AACDN)	29
Seminário Nacional "O Daesh e o Flanco Sul", realizado em 12DEZ16	30
Ciclo de Seminários sobre 'Os BRICS e a Ordem Internacional': Seminário Internacional sobre "A China no Sistema Internacional", realizado em 15NOV16;	31
Ciclo de Seminários sobre 'Os BRICS e a Ordem Internacional': - Seminário Internacional sobre "A Federação da Rússia no Sistema Internacional"	32
Seminário Internacional sobre "Estratégias de comunicação no contexto do terrorismo", realizado em 10OUT16 (IDN/SIRP/NOVA IMS)	33
Seminário Internacional sobre "International Regimes in a Globalized World", realizado em 29NOV16	34
Seminário Internacional sobre "Security Capacity Building in Africa: has it ever worked?"	35

Grupo de Estudos sobre "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia" (GEPESDE) - 17ª Rn sobre "O Conselho Europeu de Junho e a Cimeira da NATO", realizada em 12SET16;	36
Grupo de Estudos sobre "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia" (GEPESDE) 18ª Rn sobre "Europeização da política externa portuguesa – 30 anos após a integração europeia", realizada em 11OUT16;	37
Grupo de Estudos sobre "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia" (GEPESDE) - 19ª Rn sobre "A Europa e os partidos populistas",	38

EFICIÊNCIA

Objetivo 5

05.ULTRAPASSAR O VALOR ESTIMADO DE RECEITA A ARRECADAR ANUALMENTE							Peso:	50
INDICADORES	2015	META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5. Taxa de execução acima dos 100%		4%	1%	7%	100	DEZ	10,5%	154,17%	SUPEROU
Responsável: DSPGR/NGF			Fontes de Verificação: MAPAS DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL						

A previsão de receita a arrecadar em 2016 foi fixada em 85.599,00€. Foi arrecadado em receita 94.203,98 € ou seja mais 10,5% do que o previsto.

Objetivo 6

06.IMPLEMENTAR-SOLUÇÃO INTERNA COMUM AO NÍVEL DA CELERIDADE DA TRAMITAÇÃO E CIRCUITO DE PROCESSOS								Peso:	50
INDICADORES	2015	META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6 Percentagem de implementação		80%	5%	95%	100	DEZ	100%	133%	SUPEROU

Implementados procedimentos relativos à tramitação e circulação de processos na área do sistema aquisitivo e da contratação pública. Foram criados formulários, circuitos de funções e competências entre os colaboradores afetos ao processo.

QUALIDADE

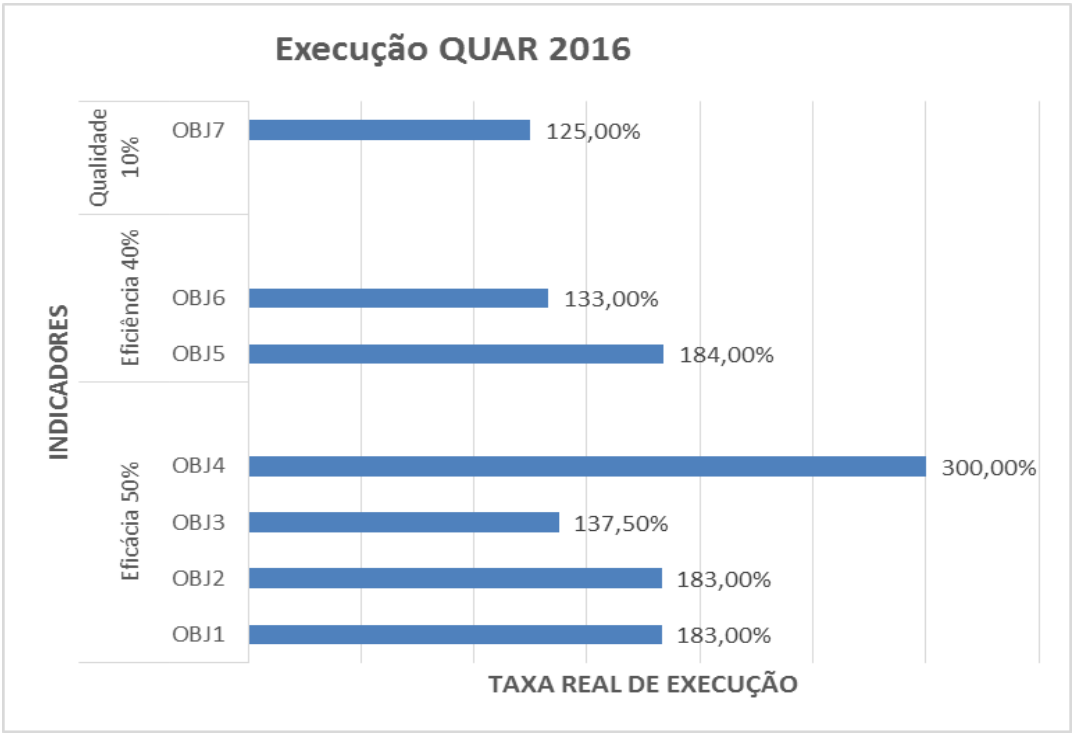
Objetivo 7

O7.MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E PROMOVER A CAPACIDADE DE MUDANÇA.								PESO:	100
INDICADORES	2015	META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7. PERCENTAGEM DA PRESTAÇÃO DAS ATIVIDADES AFERIDAS COM SATISFEITO E MUITO SATISFEITO		70%	5%	94%	100	DEZ	94%	125%	SUPEROU

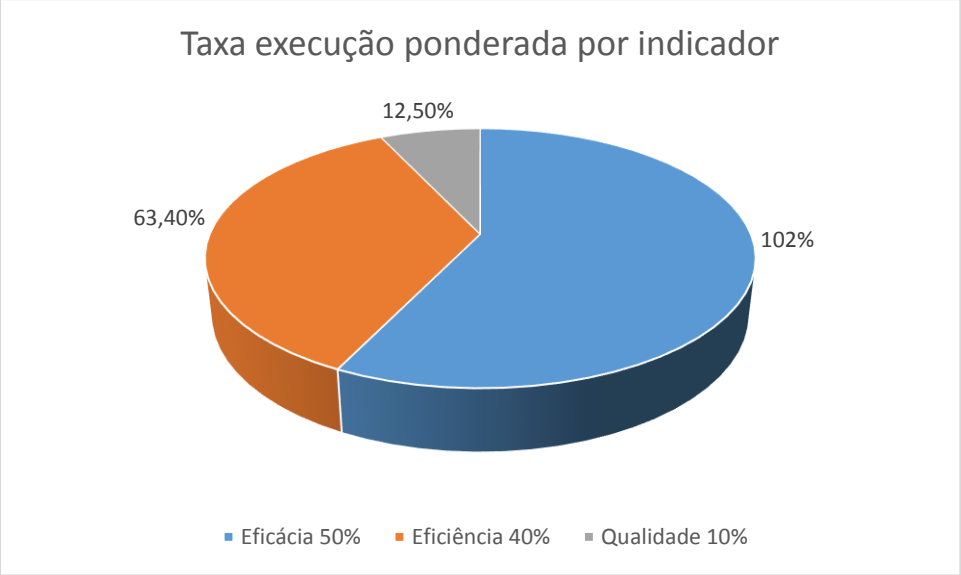
A execução só foi aferida no final do ano com o tratamento dos questionários. No decurso da implementação das suas atividades de sensibilização, divulgação e formação, o IDN submete questionários aos participantes e auditores para aferir o grau de satisfação desses "clientes" relativamente aos serviços 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 2016:



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



Para melhor compreensão destes resultados, apresenta-se o mapa seguinte que elucida o quanto foi elevada a taxa de superação dos objetivos operacionais propostos pelo IDN, no seu QUAR 2016 e aferir os respetivos graus de execução:

Quadro- grau de execução real e grau de execução de acordo com a recomendação do CCAS

Grau de execução dos objetivos -QUAR 2016								
INDICADORES	2016(E)	PESO	Taxa real de realização por objetivo	taxa ponderada	Taxa real de execução por indicador	Taxa realização por objetivo (CCAS*)	taxa ponderada (CCAS*)	Taxa de execução por indicador (CCAS*)
Eficácia 50%	OBJ1	25%	183,00%	45,75%	102%	135,00%	33,75%	68%
	OBJ2	30%	183,00%	54,90%		135,00%	40,50%	
	OBJ3	20%	137,50%	27,50%		135,00%	27,00%	
	OBJ4	25%	300,00%	75,00%		135,00%	33,75%	
Eficiência 40%	OBJ5	50%	184,00%	92,00%	63,40%	135,00%	67,50%	67%
	OBJ6	50%	133,00%	66,50%		133,00%	66,70%	
Qualidade 10%	OBJ7	100%	125,00%	125,00%	12,50%	125,00%	125,00%	13%
(*) De acordo com a recomendação do CCAS				TOTAIS	177%			147%

Face àquelas percentagens de execução, o QUAR encontra-se executado com uma **taxa real de realização de 177%.**

% DE REALIZAÇÃO DO QUAR			
EFICÁCIA (50%)	EFICIÊNCIA (40%)	QUALIDADE (100%)	QUAR
102%	63,4%	12,5%	177%

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 2016.

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direção superior	20	20	20	0
Dirigentes - Direção intermédia e Chefes de equipa	16	32	32	O
Técnico Superior	12	204	204	0
Coordenador Técnico	9	18	18	0
Assistente Técnico	8	168	168	0
Assistente Operacional	5	35	35	0
TOTAL		477	477	

A análise das Unidades Equivalentes de Recursos Humanos Executados (UERHE) permite aferir que não houve um desvio entre o tempo planeado e o tempo trabalhado pelos colaboradores. Embora tenha havido saída de alguns militares para a reserva, sem que atempadamente tenha havido a respetiva substituição o tempo planeado para execução das atividades foi assegurado pelos trabalhadores em funções e com a diminuição das faltas por doença ou outras ausências. 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

O valor do orçamento aprovado para o ano de 2016 para IDN foi de **2.645.421€** tendo sido deduzidas as respetivas cativações legais.

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.

OE INICIAL	ANULAÇÕES	REFORÇO	DOTAÇÃO CORRIGIDA	CATIVOS	DOTAÇÃO DISPONÍVEL
2.645.421	363.852	164.281	2.445.850	304.300	2.141.550

Da análise do quadro infra constata-se que, na componente financiada por dotações do Orçamento de Estado, a taxa de execução foi de 96,67% para a componente de funcionamento.

ORÇAMENTO 2016	ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO LÍQUIDOS CATIVOS	EXECUÇÃO	%
ORÇAMENTO FUNCIONAMENTO	2.559.822	2.070.610	2.001.694	96,67
ORÇAMENTO RECEITAS PRÓPRIAS	85.599	70.940	66.383	93,58
TOTAL	2.645.421	2.141.550	2.068.077	96,57

2. EVOLUÇÃO POSITIVA DOS RESULTADOS

O ano de 2016 foi um ano em que o IDN, mais uma vez, 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.

O elevado grau de concretização evidenciado 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 empenhadamente na concretização do estabelecido no Plano de Atividades para o ano de 2016.

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

Foram recebidos e tratados mais de 650 questionários preenchidos por participantes em atividades de sensibilização e divulgação e formação, sendo que, a maior percentagem desses questionários foi preenchida 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.

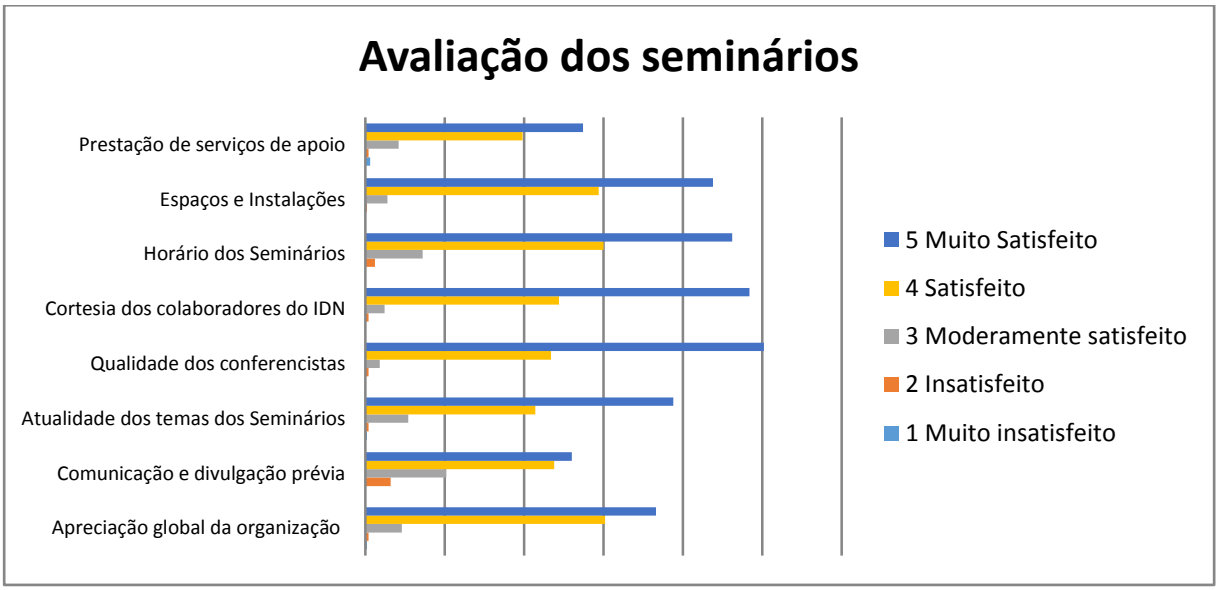
3.1 Atividades de Sensibilização e Divulgação

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:

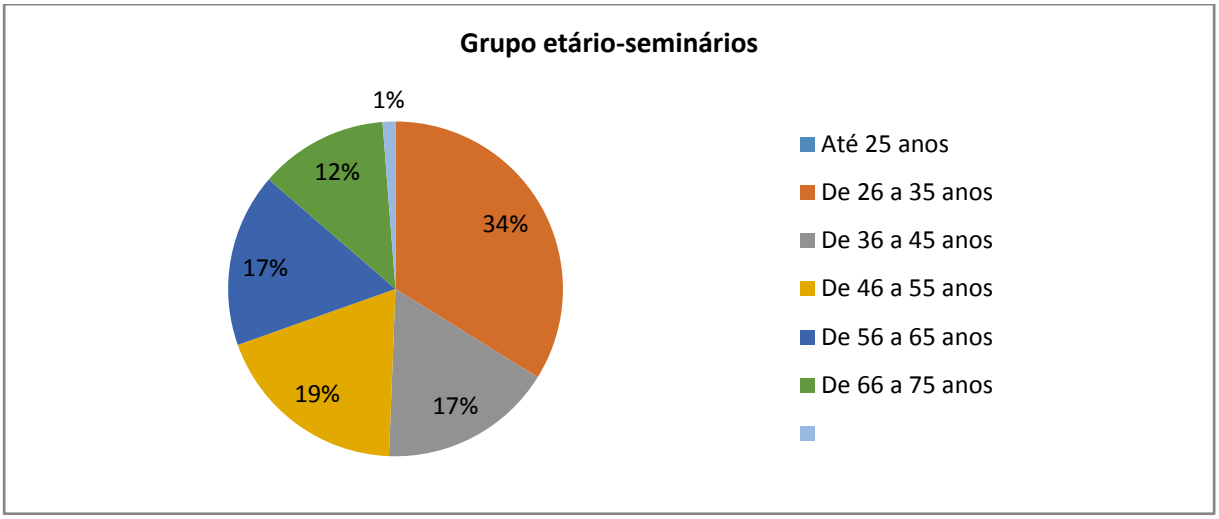
O tratamento dos resultados destes questionários permitiu apurar valores de satisfação bastante positivos.

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 questionários respondidos no âmbito dos seminários e conferências, realizados resultou, da média ponderada um grau de satisfação de 94%, evidenciada nos gráficos que a seguir se apresenta.



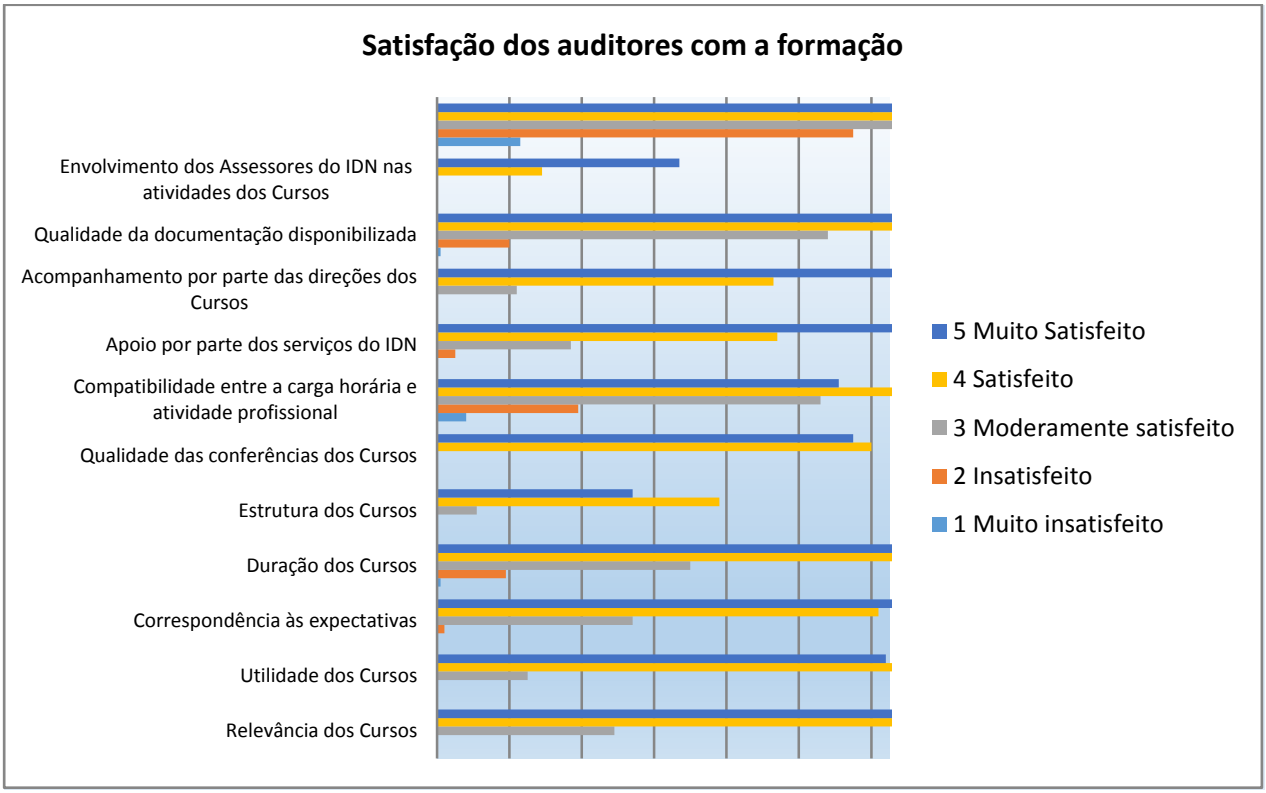
Ainda, no âmbito destas atividades aferimos por questionário, entre outros parâmetros, o grupo etário dos participantes nestas atividades de sensibilização. O gráfico seguinte traduz o resultado dessa avaliação.



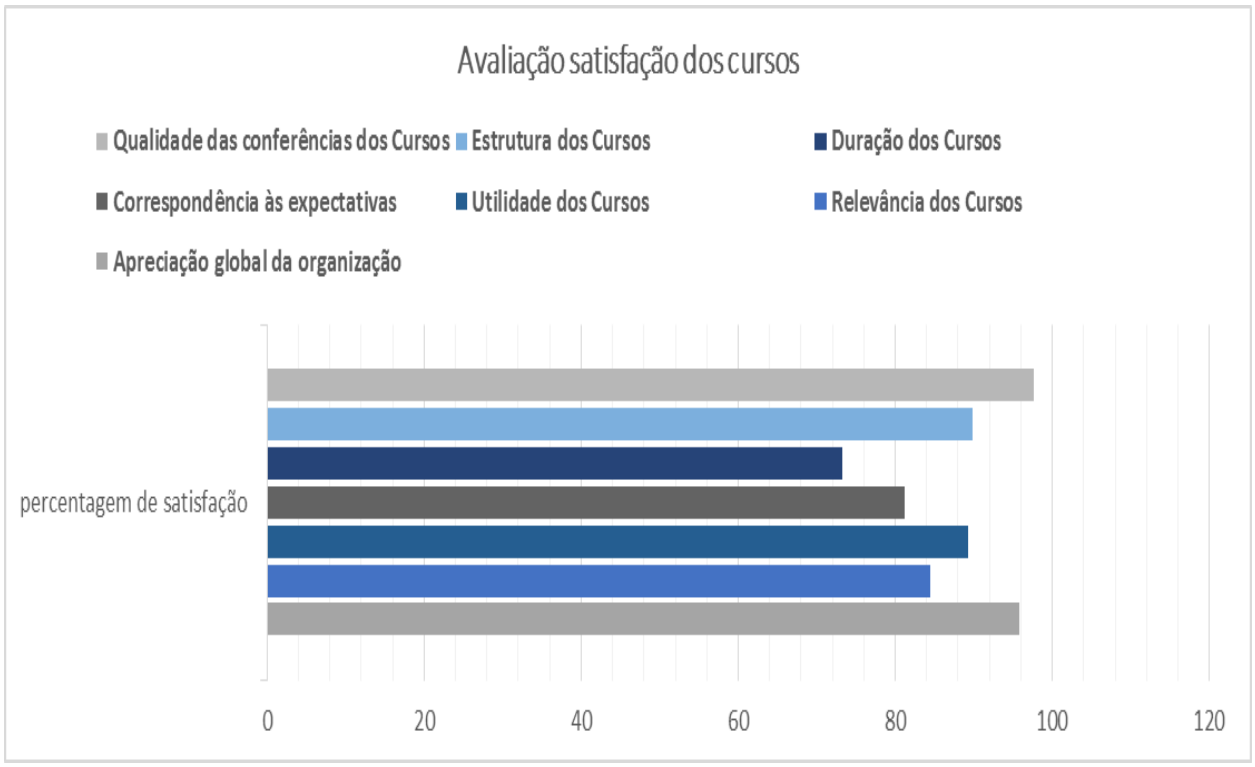
3.2 Atividades de formação

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 85%, no universo dos auditores que responderam os questionários.



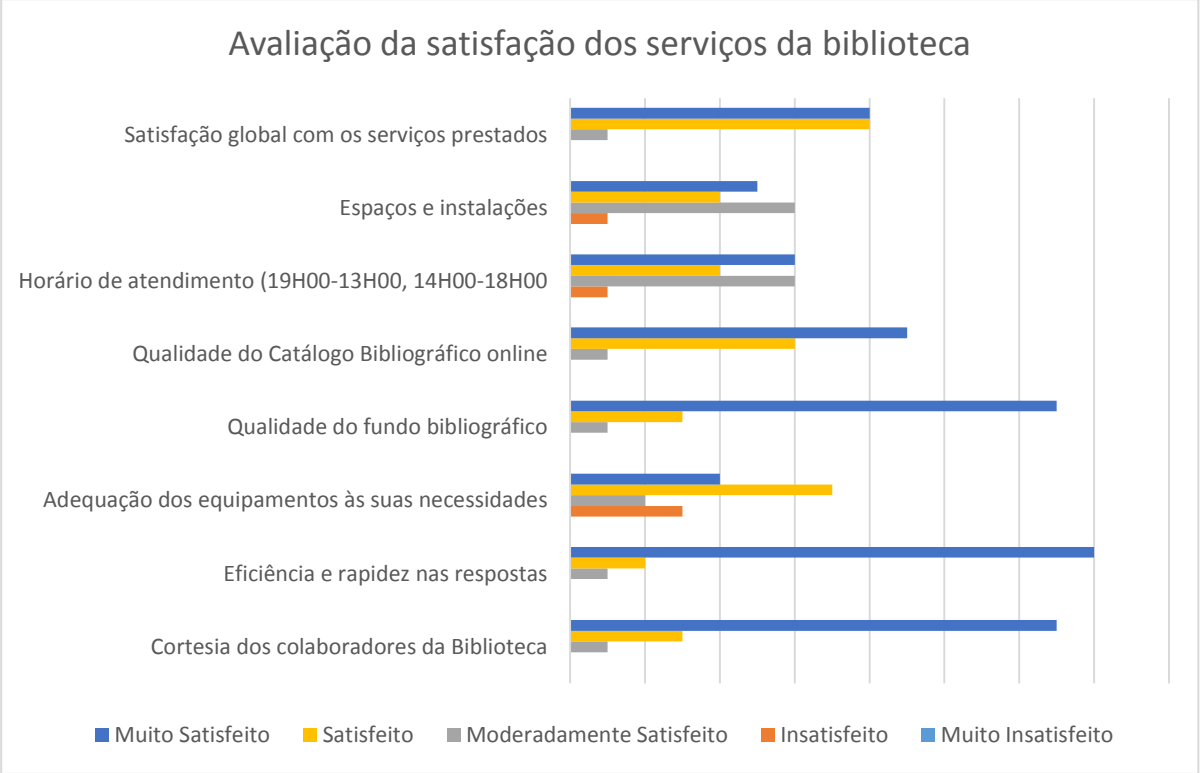
No que se reporta à avaliação global dos cursos essa percentagem de satisfeito e muito satisfeito é de 96%.Os quadros seguintes dão conta dessa realidade.



Em matéria dessas atividades de formação nos gráficos supra encontra-se espelhado também os resultados obtidos nos questionários aplicados aos auditores do Curso de Defesa Nacional em 2016.

Serviços prestados pela Biblioteca

A satisfação com os serviços prestados pela biblioteca foi de 98% para o nível de satisfação do Muito Satisfeito e de 2% 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.



4. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

- **AVALIAÇÃO EXTERNA DO SISTEMA DE CONTROLO**

O IDN foi sujeito, em 2016, a duas auditorias por parte da Inspeção-Geral da Defesa Nacional.

A Auditoria 5/2016 incidiu sobre processo de gestão e inventário de bens imóveis e visou uma avaliação e diagnóstico sobre os riscos mais significativos identificados no processo de Gestão e Inventário de Bens Móveis do Estado e a consequente definição de medidas de controlo (de prevenção e mitigação) adequadas.

A Auditoria 11/2016 incidiu sobre o Processo de contratação pública e decorreu entre 30 de Novembro e 10 de dezembro. O relatório da auditoria foi homologado por despacho de 23 de fevereiro de 2017 de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.

- **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 têm 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. Para é solicitado a todos os coordenadores informação sobre a execução das atividades de que são responsáveis.

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

A implementação de atividades direcionadas para a divulgação e debate de temas da atualidade internacional designadamente o terrorismo e a debilidade da política e da sociedade face ao quadro de 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.

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:

- Dar continuidade à consolidação da 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 público-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.

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 2016, de alguns desses organismos nacionais e internacionais.

DESEMPENHO COMPARADO COM INSTITUTOS CONGÉNERES

MISSÃO E "MODUS OPERANDI

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (PT)	Egmont Royal Institute for International Relations (BE)	CLINGENDAEL - NETHERLANDS INSTITUTE OF INTERNATIONAL RELATIONS (NL)	REAL INSTITUTO ELCANO (ES)	International Institute for Strategic Studies (UK)
Constitui-se como um serviço da administração central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa. 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.	É um *think-tank* independente com sede em Bruxelas. A sua investigação interdisciplinar rege-se por um espírito académico totalmente livre. O seu corpo de investigadores é composto por especialistas residentes e externos, ambos nacionais ou estrangeiros. Beneficiando do papel desempenhado por Bruxelas no cenário mundial proporciona um fórum privilegiado para Chefes de Estado/Governo, representantes de organizações internacionais, ministros dos negócios estrangeiros e outros actores políticos. Constitui-se também como um espaço que possibilita a troca de pontos de vista com outros especialistas e públicos informados nos quais se incluem representantes das áreas políticas, económicas, académicas, os media e a sociedade civil.	É um centro de produção de conhecimento independente 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.	É um instituto que se dedica à investigação nas áreas de estudos internacionais e estratégicos, a partir de uma perspectiva espanhola, europeia e global. O seu objectivo é fomentar na sociedade o conhecimento do panorama internacional e as relações exteriores de Espanha, bem como ser o centro de pensamento e conhecimento que apoia a tomada de decisão dos responsáveis políticos, dirigentes do sector privado e público, agentes sociais e académicos. Ambiciona constituir-se como um centro de convergência e fomento de consensos e um marco na defesa da democracia, do multilateralismo, da economia social de mercado, da liberdade e dos direitos humanos. Considera também prioritária a participação em redes internacionais de think tanks, pelo que estabeleceu protocolos com as principais redes organismos europeus, americanos e asiáticos, entre outros.e	Este instituto é uma referência mundial em segurança, riscos políticos e conflitos investigação e consultoria sendo os seus programas estabelecidos por região militares. Constitui-se como um centro de global de acordo com temas políticos, desde a não-proliferação, das ameaças transnacionais e da geoeconomia às alterações climáticas e à segurança. Os estudos produzidos pelos seus especialistas pautam-se pela imparcialidade e pelo rigor. Disponibiliza, a partir de uma perspectiva internacional, informação objectiva em termos de desenvolvimento militar e político. Produz também análise no que concerne a políticas a seguir por vários governos e actores na manutenção da paz e segurança.

INVESTIGAÇÃO				
Instituto da Defesa Nacional (PT)	**Egmont Royal Institute for International Relations (BE)**	**Clingendael - Netherlands Institute of International Relations (NL)**	**Real Instituto Elcano (ES)**	**International Institute for Strategic Studies (UK)**
Investigação A investigação encontra-se estruturada no Centro de Estudos e Investigação (CEI) organizando-se em sete 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. O Mar e o Interesse Nacional	**Investigação** As principais linhas de investigação referem-se a : 1. Assuntos institucionais da UE 2. Assuntos económicos da UE 3. Políticas internas da EU 4. Energia e Clima 5. Estratégia da EU e negócios estrangeiros 6. EU e parceiros estratégicos 7. Ásia-Pacífico 8. Médio-Oriente/Norte de África 9. Outras regiões africanas 10. América-Latina 11. Terrorismo 12. Diplomacia belga	**Investigação** As suas principais linhas de investigação incindem sobre: 1. Conflito e fragilidades 2. Segurança e terrorismo 3. União Europeia 4. Diplomacia e negócios estrangeiros 5. Previsão estratégica 6. Migração 7. Sustentabilidade	**Investigação** As suas linhas de investigação incidem sobre: 1. Alterações climáticas 2. Cooperação internacional e desenvolvimento 3. Demografia e migrações internacionais 4. Economia internacional 5. Energia 6. Imagem de Espanha e opinião pública 7. Língua e cultura espanhola 8. Polítca exterior de Espanha 9. Presença global 10. Segurança e defesa 11. Terrorismo internacional 12. África Subsaariana 13. América Latina 14. Ásia-Pacífico 15. Europa/União Europeia 16. União Europeia e Relações transatlânticas 17. Mediterrâneo e Médio Oriente	**Investigação** A investigação é desenhada por forma a possibilitar a compreensão das grandes questões da defesa, do nuclear, dos conflitos, do terrorismo e outros assuntos complexos do século XXI. Os grandes temas são: 1.Conflitos armados 2.Conflitos futuros e cibersegurança 3.Análise militar e de defesa 4.Segurança económica e energética 5.Geoeconomia e estratégia 6.Não-proliferação e política nuclear Segurança e desenvo Os programas de segurança regional referem-se a: 1. Ásia-Pacífico 2. Médio Oriente e Golfo 3. Rússia e Euroásia 4. Ásia Meridionallvimento

FORMAÇÃO				
INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (PT)	**Egmont Royal Institute for International Relations (BE)**	**CLINGENDAEL - NETHERLANDS INSTITUTE OF INTERNATIONAL RELATIONS (NL)**	**REAL INSTITUTO ELCANO (ES)**	**International Institute for Strategic Studies (UK)**
Formação 1. Curso de Defesa Nacional 2. Curso de Defesa para Jovens 3. Curso de Atualização dos Cursos de Defesa Nacional 4. Curso Intensivo de Segurança e Defesa (Madeira e Açores) 4. Curso de Gestão Civil de Crises 5. Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas 6. Curso de Cidadania e Segurança (formação para formadores) 7. Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço 8. Pós-Graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança 9. Pós-Graduação em Gestão de Informações e Segurança 10. Pós-Graduação em Direito da Defesa Nacional 11. Curso de Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospectiva 12. Formação em Segurança, Defesa e paz	**Formação** Promove formação em: 1. Gestão Civil de Crises (BGT- Basic Generic Trainning e ENTRI-Europe's New Trainning Initiative for Civilian Crisis Management) 2. ESDC – European Security and Defence College 3. Diplomacia e Negócios Estrangeiros 4. Administração Pública 5. Estudos Superiores de Segurança e Defesa	**Formação** A Academia Clingendael é um dos maiores centros internacionais de formação diplomática. Anualamnete cerca de 2.500 formandos provenientes de mais de 60 países frequentam cursos no Instituto Clingendael. Ministra formação nas seguintes áreas: 1.Competências na área das relações internacionais 2.Assuntos europeus 3.Segurança e conflito 4.Capacidade de construção dirigida a institutos diplomáticos, departamentos de recursos humanos e professores na Ásia Central e Mongólia 5.Diplomacia e negócios estrangeiros	**Formação** A informação disponível refere-se apenas a Debates, Conferências, Seminários e apresentação de publicações à imprensa	**Formação** Não há referência a este item, existe um arquivo de eventos sistematizado por anos e que se referem a Conferências, Seminários, Debates, Encontros com a Imprensa, Mesas-Redondas,…

PUBLICAÇÕES E BIBLIOTECA

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (PT)	Egmont Royal Institute for International Relations (BE)	CLINGENDAEL - NETHERLANDS INSTITUTE OF INTERNATIONAL RELATIONS (NL)	REAL INSTITUTO ELCANO (ES)	International Institute for Strategic Studies (UK)
Publicações 1. Revista Nação e Defesa 2. Coleção Atena 3. IDN Cadernos 4. IDN BRIEF 5. Outras publicações **Biblioteca** Página própria no site. É uma biblioteca especializada em segurança, defesa, estratégia, relações internacionais e ciência políca. O seu Catálogo Bibliográfico, disponível online conta com interface de pesquisa avançado, área de leitor e disponibilização de diversas funcionalidades e serviços ao leitor. A Biblioteca do IDN promoveu e participa também no Catálogo Coletivo - Rede de Bibliotecas da Defesa Nacional (RdBDN) - assegurando a sua Administração Biblioteconómica.***.	**Publicações** 1. Security Policy Briefs 2. European Policy Briefs 3. Africa Policy Briefs 4. Commentaries 5. Egmont Papers 6. Studia Diplomatica 7. Livros 8. Outras publicações **Biblioteca** Informação não disponível no site	**Publicações** 1. Books and Articles 2. Policy Briefs 3. Reports and Papers 4. Opinion 5. Research Programme 6. Scenarios 7. Multimedia **Biblioteca** Informação não disponível no site	**Publicações *** **1. Comentarios Elcano** 2. Análises del Real Instituto Elcani (ARI) 3. Documentos de Trabajo (DT) 4. Barómetro del RIE 5. Inside Spain 6. CIBER elcano 7. Informes Elcano 8. Estudios Elcano 9. Livros 10. Anuarios 11. Revista Elcano 12. Boletín-Newsletter Elcano 13. Novedades en la RED 14. Alertas Elcano 15. Especiales *Existe permuta de publicações do IDN e do RIE **Biblioteca** Informação não disponível no site	**Publicações** Livros e revistas especializados em segurança e política internacional. As publicações IISS reflectem a análise credível em matéria de política mundial e conflitos militares. São publicações de referência 1. The Military Balance* 2. Survival* 3. Strategic Comments* 4. Strategic Survey* 5. The Adelphi Series* 6. Armed Conflict Survey* 7. IISS Newsletter 8. Conference Proceedings 9. Armed Conflict Database 10. Strategic Dossiers *As publicações IISS acima referidas são subscritas anualmente pelo IDN **Biblioteca** Página própria no site. Desde a fundação do IISS, em 1958, que a Biblioteca é o "coração" do Instituto. Reúne colecções relevantes de livros, revistas, panfletos e recursos online muito abrangentesem matéria de relações internacionais, segurança e defesa, áreas em que os seus bibliotecários são qualificados. Disponibiliza o acesso ao Catálogo Bibliográfico (assente em software distribuído pelo mesmo fornecedor do software de gestão bibliográfica utilizado no IDN) e, para os Membros IISS, disponibiliza também o serviço EBSCO DIiscovery

***Este Catálogo é suportado pelo Sistema Bibliográfico de Gestão Integrada Horizon do IDN e agrega a participação de 18 Bibliotecas do Ministério da Defesa Nacional, tornando possível a pesquisa nas bibliotecas do MDN a partir de um único ponto de acesso. Este projecto da Biblioteca do IDN inspirou também o Projecto das Instituições da Memória , iniciado em 2016, que irá possibilitar, através de um agregador de conteúdos, a pesquisa em Bibliotecas, Arquivos e Museus sob tutela do Ministério da Defesa Nacional.

A Biblioteca do IDN foi pioneira face aos demais organismos da Defesa na participação no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) com mais de 1000 registos provenientes da produção intelectual do IDN

Outros recursos disponibilizados referem-se a:

- Bases de dados especializadas: Academic Search Complete, International Security & Counter Terrorism e Military & Government Collection.
- Plataforma de agregação de informação na área das Relações Internacionais – Columbia International Affairs Online (CIAO).
- Plataforma de Revistas online. Electronic Journals (EJS), referentes a algumas das Subscrições em papel.
- Acesso Taylor & Francis Online para algumas das revistas subscritas em papel

EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

CAPÍTULO IV - EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

➢ ATIVIDADES DESENVOLVIDAS, PREVISTAS E NÃO PREVISTAS NO PLANO

As atividades para 2016 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 2016

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

Grau de execução (*)	Superada	Totalmente cumprida	Parcialmente cumprida	Não cumprida
	S	**TC**	**PC**	**NC**

Objetivos Operacionais	Atividades de Formação	Indicadores de Realização			Observações
		Meta	Execução	Grau de Execução (*)	
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	40º Curso de Defesa Nacional 2015/2016 (40º CDN15/16)	Dar continuidade ao curso que se iniciou em 4NOV15 e que decorre até MAI16 (Lisboa e Porto)	Iniciado em 4NOV15 e terminado em 6MAI16. Realizado em Lx e Porto por videoconferência. (Diretiva 26/2016).	**TC**	
	41º Curso de Defesa Nacional 2016/2017 (41º CDN16/17)	Realizar o curso entre NOV16 e MAI17 (Lisboa e Porto)	Iniciado em 9NOV16 e prevê-se terminar em 11MAI17. Realizado em Lx e Porto por videoconferência. (Diretiva 30/2016).	**TC**	
OP2. Estudar, planear e organizar novos cursos de educação e formação para a cidadania	2ª Ação de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (2ª AFSDP)	Realizar a ação de formação em JUL, em colaboração com a Direção Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência	Iniciado em 27JUN16 e terminado em 01JUL16. Realizado no Porto. (Diretiva 21/2016).	**TC**	
	3ª Ação de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (3ª AFSDP)	Realizar as ações de formação ao longo do ano, em colaboração com a Direção Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência	Iniciado em 4JUL16 e terminado em 8JUL16. Realizado no Porto. (Diretiva 21/2016).	**S**	**Atividade não planeada.**
	4ª Ação de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (4ª AFSDP)	Realizar as ações de formação ao longo do ano, em colaboração com a Direção Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência	Iniciado em 5SET16 e terminado em 21SET16. Realizado em Cascais. (Diretiva 28/2016).	**S**	**Atividade não planeada.**

Objetivos Operacionais	Atividades de Formação	Indicadores de Realização			Observações
		Meta	Execução	Grau de Execução (*)	
OP2. Estudar, planear e organizar novos cursos de educação e formação para a cidadania	5ª Ação de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (5ª AFSDP)	Realizar as ações de formação ao longo do ano, em colaboração com a Direção Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência	Iniciado em 8SET16 e terminado em 13SET16. Realizado na Maia. (Diretiva 27/2016).	S	**Atividade não planeada.**
	6ª Ação de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (6ª AFSDP)	Realizar as ações de formação ao longo do ano, em colaboração com a Direção Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência	Iniciado em 21NOV16 e prevê-se terminar em 6DEZ16. Realizado em Oeiras. (Diretiva 32/2016).	S	**Atividade não planeada.**
	1º Cusro de Curta Duração "Segurança, Defesa e Paz" (1º CCDSDP)	Realizar ação de formação em colaboração com o Centro de Formação Pêro de Alenquer	Realizado em 21 e 22JUN16, na Arruda dos Vinhos.	S	**Atividade não planeada.**
OP3. Organizar novos cursos de segurança e defesa para jornalistas	10º Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas (10º CSDJ)	Realizar o curso entre MAI e JUN (Lisboa e Porto)	Iniciado em 3OUT16 e terminado em 27OUT16. Realizado em Lisboa e Porto por videoconferência. (Diretiva 19/2016)	TC	
OP4. Organizar o Curso de Defesa para Jovens	17º Curso de Defesa para Jovens (17º CDJ)	Realizar o curso em SET (Lisboa e Porto)	Iniciado em 12SET16 e terminado em 30SET16. Realizado em Lisboa e Porto por videoconferência. (Diretiva 20/2016).	TC	
OP5. Organizar os cursos de segurança e defesa para juventudes partidárias	10º Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias (10º SSDJP)	Realizar o curso em OUT (Lisboa)	Realizado em 13 e 14OUT16 em Lisboa. (Diretiva 22/2016).	TC	
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	3º Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço" (3º CGCiber)	Realizar o curso entre MAR15 e ABR16 (Lisboa e Porto)	Iniciado em 14MAR16 e terminado em 01ABR16. Realizado em Lisboa e Porto por videoconferência. (Diretiva 06/2016).	TC	
OP7. Organizar o Curso de Gestão Civil de Crises	7º Curso de Gestão Civil de Crises (7º CGCC)	Realizar o 1º módulo de FEV a MAR; 2º módulo em ABR; 3º módulo em MAI (Lisboa e Porto)	Iniciado em 24FEV16 e terminado em 20MAI16. Realizado em Lisboa e Porto por videoconferência. (Diretiva 33/2015).	TC	
OP8. Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores	4º Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores (4º CISEDE-A) Realizar 2º e 3º módulos	Realizar o 2º módulo de 17 a 19FEV16 e o 3º módulo de 4 a 8ABR16 (Ponta Delgada e Angra do Heroismo)	Iniciado em 20FEV15. Realizado 1º módulo de 20 a 25NOV15, 2º módulo de 17 a 19FEV16 e 3º módulo de 4 a 8ABR16, nos pólos Ponta Delgada e Angra do Heroísmo, por videoconferência. (Diretiva 25/2015).	TC	

Objetivos Operacionais	Atividades de Formação	Indicadores de Realização			Observações
		Meta	Execução	Grau de Execução (*)	
OP9. Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira	4º Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira (4º CISEDE-M) Realizar 1º módulo	Realizar o 1º módulo em NOV16 (Funchal)	Iniciado em 18NOV16. Realizado 1º módulo de 18 a 23NOV16; previsto realizar 2º módulo de 15 a 17FEV17 e 3º módulo de 17 a 21ABR17, no Funchal. (Diretiva 26/2016).	**TC**	
OP10. Estudar, planear e organizar cursos de pós-graduação na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas	5º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (5º PGEES 15/16) (IDN/UNL)	Dar continuidade ao 5º PGEES que se iniciou em 23SET15 e que decorre até MAI16	Iniciado em 23SET15 e terminado em 13MAI16. Realizado no IDN e UNL.	**TC**	
	6º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (6º PGEES 16/17) (IDN/UNL)	Proceder à organização do 6º PGEES para o ano letivo 2016/2017 a iniciar em SET16 e que decorre até MAI17	Iniciado em 14SET16. A decorrer: 1º SEM de 14SET16 a 16DEZ16; 2º SEM decorrerá de 15FEV a 31MAI17. Realizado no IDN e UNL.	**TC**	
	1º Curso de Pós-graduação em "Relações Internacionais da Ásia Contemporânea" (1º PGRIAC) (IDN/UAL)	Proceder à organização do 1º PGRIAC para o ano letivo 2016/2017 entre OUT e JUN17	-	**NC**	Não foi realizado por opção da Universidade parceira alegadamente por insuficiência de alunos
	2º Curso de Pós-graduação em "Direito da Defesa Nacional" (2º PGDDN) (IDN/FD-UL)	Ministrar as sessões a cargo do IDN entre JAN e MAI16	Iniciado em 2JAN e terminado em 31MAI16. Realizado no IDN e FD-UL.	**TC**	
	3º Curso de Pós-graduação em "Gestão de Informações e Segurança" (3º PGGIS) (IDN/SIRP/NOVA IMS)	Proceder à organização do 3º PGGIS a iniciar em FEV16 e que decorre até DEZ16	Iniciado em 22FEV16. 1º SEM decorreu de 22FEV16 a 11JUN16; 2º SEM terminado em DEZ16. Realizado no IDN e ISEGI-Nova.	**TC**	
	1º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional" (1º PGPPSDN) (IDN/ISCTE-IUL)	Dar continuidade ao 1º PGPPSDN que se iniciou em 25SET15 e que decorre até MAI16	Iniciado em 25SET15 e terminado em 9MAI16. Realizado no IDN e ISCTE.	**TC**	
OP10. Estudar, planear e organizar cursos de pós-graduação na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas	2º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional" (2º PGPPSDN) (IDN/ISCTE-IUL)	Proceder à organização do 2º PGPPSDN para o ano letivo 2016/2017 entre SET16 e MAI17		**NC**	Não foi realizado por opção da Universidade parceira alegadamente por insuficiência de alunos.
OP11. Organizar o Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospectiva"	1º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospectiva" (1º CAEGP)	Dar continuidade ao 1º CAEGP que se iniciou em 20OUT15 e que decorre até FEV16 (Lisboa)	Iniciado em 22OUT15 e terminado em 4FEV16.	**TC**	
	2º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospectiva" (2º CAEGP)	Proceder à organização do 2º CAEGP para o ano letivo 2016/2017 entre OUT16 e FEV17 (Lisboa)	Iniciado em 20OUT16 e termina em 2MAR17. Realizado em Lisboa. (Diretiva 24/2016).	**TC**	

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

Grau de execução (*)	Superada	Totalmente cumprida	Parcialmente cumprida	Não cumprida
	S	TC	PC	NC

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 2016	Proposta aprovada e implementação da mesma	Proposta aprovada e implementada	**TC**	
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 sobre "Norte de África e Médio Oriente" (GENAMO)	Organizar 3 reuniões até dezembro 2016 . 1 Relatório por reunião.	Não executado	**NC**	Por opção da direção do IDN a coordenadora foi afeta ao projeto de investigação prioritário: "O Daesh e o flanco Sul"
	Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"	Grupo de Estudos sobre "Participação portuguesa nas missões de paz" (GRUPORPAZ)	Organizar 2 reuniões até dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Não executado	**NC**	Não executado
	Linha de investigação: "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia"	Grupo de estudos sobre "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia" (GEPESDE)	Organizar 3 reuniões até dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Realizado: - 17ª Rn sobre "O Conselho Europeu de Junho e a Cimeira da NATO", realizada em 12SET16; - 18ª Rn sobre "Europeização da política externa portuguesa – 30 anos após a integração europeia", realizada em 11OUT16; - 19ª Rn sobre "A Europa e os partidos populistas"	**TC**	
	Linha de investigação: "Relações Transatlânticas"	Grupo de estudos sobre "A Unidade do Atlântico" (GEA)	Organizar 1 reunião até dezembro 2016	13ª Rn sobre "As Consequências do Brexit para Portugal, a União Europeia e a NATO", realizada em 5JUL16	**S**	**Atividade não planeada.**

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	**Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"**	Grupo de estudos sobre "Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação" (GECENI)	Organizar 3 reuniões até dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Realizadas: - 16ª Rn sobre "COBIT Framework", realizada em 14ABR16; - 17ª Rn sobre "Building Resilience using ISO22301", realizada em 01JUN16; - 18ª Rn sobre "Programas de melhoria continua para a Gestão de Risco e Segurança", realizada em 30JUN16. 3 Relatórios entregues.	**TC**	
	Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Grupo de Reflexão sobre "Prospetiva: Portugal e a Europa em 2025" (GRPPE25)	Proceder ao planeamento do Grupo de Reflexão. Entregar proposta até final de MAR16.	Entregue proposta na data prevista	**TC**	
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	Grupo de Estudos sobre "Segurança Energética" (GESE)	Organizar 3 reuniões até Dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Realizadas: - 1ª Rn sobre "NATO na European Security Energy", realizada em 25FEV16; - 2ª Rn sobre "EUA e África: alternativas à Rússia no gás natural e oportunidades para Portugal", realizada em 13ABR16;	**PC**	
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	1. Projeto: "O deficit energético europeu e a dependência da Federação Russa"	Policy Paper "A eficiência do pacote de sanções imposto à Federação Russa" (2016) Publicação de 1 artigo no IDN Brief (2016) Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	Entregue o Policy Paper "O impacto das sanções económicas à federação russa" e publicação de artigo no IDN Brief Comunicação efetuada em Seminário de Investigação Residente 2016	**TC**	
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	2. Projeto: "Violência armada não convencional em contextos de violência hibridos: O caso do Conflito armado na Libia"	1 Working Paper Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016.	**Working Paper** "Legitimidade Processual e Deliberação nas Organizações Internacionais de Segurança. Perspetivas de Afirmação de Portugal como Pequeno Estado" entregue; **Working Paper** "A Ambiguidade da(s) Narrativa(s) de Obama Sobre o Uso da Força" entregue; **IDN Brief** "O Novo Governo de Unidade Nacional no Contexto da Violência Híbrida na Líbia" Comunicação efetuada em Seminário de Investigação Residente 2016	**S**	

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	**Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"**	3. Projeto: "Portugal and the Global Commons: Description, Analysis, and Policy Prescriptions"	Artigo para a Nação e Defesa Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016;	--		Projeto cancelado por opção da direção do IDN
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	4. Projeto: CEMRES : "DAESH: Fatores de expansão rápida na perspetiva do espaço 5+5"	Participação dos investigadores em 2 reuniões em Marrocos e elaboração do contributo de Portugal para o projeto de investigação.	Concluído o relatório de projeto "DAESH:Fctors of rapid expansion viewed from the 5+5".	**TC**	
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	5. Projeto: "Pensar Estrategicamente Portugal – a inserção internacional das pequenas e médias potências e a primeira guerra mundial"	Organização de um seminário internacional sobre "Entradas na Grande Guerra – Portugal e os Outros" Elaboração de Strategic Paper Organização de um número da Nação&Defesa intitulado "Leituras da Primeira Guerra Mundial em Portugal", resultante do workshop, organizado no IDN em 2015, sobre "O Poder dos Pequenos e Médios Estados na Grande Guerra: Comparação Portugal-Brasil". Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	Seminário Internacional sobre "Entradas na Guerra. A Entrada de Pequenas e Médias Potências na I Guerra Mundial", realizado em 30MAR16. Editado na Nação e Defesa nº145 o número "Leituras da Grande Guerra". Elaborado de Strategic Paper e editado no IDN Cadernos n.º 22 "Entering the First World War: the Experiences of Small and Medium Powers". Comunicação efetuada em Seminário de Investigação Residente 2016	**S**	
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	6 . Projeto: "Novos Séculos, Novas Guerras? Conflitos assimétricos, hibridos e não convencionais"	Elaboração de número do IDN Cadernos Comunicação em seminário investigação residente	Artigo entregue. Aguarda publicação. Comunicação efetuada em Seminário de Investigação Residente 2016	**TC**	

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	**Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"**	7. Projeto: "Ciberdefensa y ciberseguridad: nuevas amenazas a la seguridad nacional, las estructuras nacionales de defensa cibernética, las estrategias de seguridad cibernética y la cooperación interinstitucional"	Desenvolvimento do trabalho de investigação para elaboração de capítulo de livro	Trabalho de investigação e entregue draft para elaboração de capítulo de livro Comunicação efetuada em Seminário de Investigação Residente 2016	**TC**	
OP3. Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados	**Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"**	8. Projeto: "Contributos para o desenvolvimento de políticas públicas para a sociedade de informação em rede" (fase II)	Elaboração de Policy Paper Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	Policy Paper "Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Contributos para um plano de ação", Entregue. Entregue o Policy Paper 'Continuidade de Negócio, Melhoria continua e lições aprendidas". Efetuada comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	**S**	
	Linha de investigação: "Segurança e Desenvolvimento em África"	9. Projeto: "O Papel dos Estados e das Organizações Internacionais na Luta contra o Terrorismo em África"	Elaboração de original para IDN Cadernos "Estratégia Abrangente para a África Subsaariana" (título provisório) Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016		NC	
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	10. Projeto: "Comprehensive approach as a tool in European crisis management"	Compilação dos resultados do seminário internacional "EU's comprehensive approach as an opportunity for better cooperation and impact" para número especial da 'Nação e Defesa' Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016.	• Artigo para publicação N&D subordinado ao tema "Comprehensive approach as a tool in crisis management – A literature review" entregue em 9 de junho 2016 • . Concluida concepção cientifica e editorial do numero especial da Nação e Defesa nº144. Artigos recebidos em 30 junho 2016. Concluído o projeto 'Comprehensive approach as a tool in European crisis management' e publicado o número especial da Nação e Defesa nº 144 subordinado ao tema 'The EU Comprehensive Approach-Concept, challenges and practices' onde se inclui o resultado do projeto. • Efetuada comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	**S**	

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 de Segurança e Defesa Europeia"**	11. Projeto: "Segurança Europeia"	Preparação de um volume da Colecção Atena dedicado ao tema do projeto	Entregue: conceção de projeto, elenco de temas/autores e normas de colaboração	**TC**	
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	12. Projeto: "Estratégia global para a política externa e de segurança da União Europeia"	Elaboração de um Policy Paper de apoio à decisão entitulado "Portugal e a Estratégia Global da União Europeia"	Policy Paper entregue com o título definitivo "Reflexões sobre a nova estratégia global da UE para a política externa e de segurança"; Elaborado relatório e disponibilizado na rede EU Global Strategy decorrente do Seminário Internacional sobre "The European Union Global Strategy", realizado em 1 de fevereiro.	**S**	
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	13. Projeto de sensibilização e divulgação "International regimes in a globalized world"	Organização de projeto de sensibilização e divulgação	Concluida concepção cientifica do programa de seminário internacional, elaborado o conceito de projeto e temas e elenco de oradores.Todos os documentos entregues e aprovados. Concluído o projeto de sensibilização e divulgação "International regimes in a globalized world" com a organização de um seminário internacional realizado em 29 de Novembro.	**TC**	
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	14. Projeto: "Os parlamentos nacionais como atores dessecuritizadores do espaço de liberdade, segurança e justiça da União Europeia"	Desenvolvimento de projeto de investigação	Projeto entregue e publicado no IDN Cadernos 21 "Os parlamentos nacionais como atores dessecuritizadores do espaço de liberdade, segurança e justiça da União Europeia"	**S**	Atividade não planeada.
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	Estudo: O auto-proclamado Estado Islâmico do Iraque e do Levante (ISIS) e a competição geoestratégica no Médio Oriente depois da 'Primavera Árabe' (Parte II)	Elaborar Policy Paper sobre o auto-proclamado Estado Islâmico do Iraque e do Levante (ISIS) e a competição geoestratégica no Médio Oriente depois da 'Primavera Árabe', para publicação na revista Nação e Defesa	Artigo a publicar na N&D subordinado ao tema "Nos Desertos de al-Zarqawi: da al-Qaeda ao 'Estado Islâmico'", entregue.	**S**	Atividade não planeada.
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	Estudo: "A Primavera dos Faraós"	Elaborar artigo sobre o movimento das Primaveras Árabes, estudo de caso sobre o Egito	Publicado o artigo " A Primavera dos Faraós" na Nação e Defesa.	**S**	Atividade não planeada.
	Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Estudo: "Economia de Defesa"	Elaborar trabalho de investigação para publicação no IDN Cadernos na área da Economia de Defesa	Trabalho de investigação entregue para publicação no IDN cadernos " Economia da Defesa Nacional"	**TC**	
OP4 – Organizar ações de reflexão, debate e divulgação dos projetos de investigação		Seminário de Investigação Residente 2016	Programação e organização do seminário	Realizado	**TC**	

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

Grau de execução (*)	Superada	Totalmente cumprida	Parcialmente cumprida	Não cumprida
	S	TC	PC	

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	Implementar no Sistema Educativo Nacional, em articulação com a Direção Geral de Educação (DGE) do Ministério da Educação e Ciência, o referencial em "Educação para a Segurança, a Defesa e para a paz"	Planear e desenvolver, em articulação com a Direção-Geral de Educação, ações para Diretores de Agrupamento de Escola em Lisboa e no Porto, com vista a implementar nas escolas o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz.	Mesa Redonda subordinada ao tema "Educação, Cidadania e Defesa Nacional", realizada em 10MAR16. - 1ª ação ralizada no Porto, na Biblioteca Almeida Garrett, Palácio de Cristal em 22ABR16; - 2ª ação realizada em Lisboa, na Gulbenkian, em 20MAI16;	**TC**	
	Coordenar, em articulação com as instituições parceiras, as subsequentes iniciativas associadas ao projeto-piloto de implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz.	Promover uma semana de "Segurança, Defesa e Paz" na comunidade educativa de Baião em articulação com a Câmara Municipal de Baião e com os agrupamentos de Escolas de Baião	Foram efetuadas várias ações junto com as escolas em parceria com a Câmara Municipal de Baião	S	Atividade não planeada.
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 Brief	Publicar as seguintes edições: Coleção Atena (2 números); Nação e Defesa (3 números); IDN Cadernos (4 números); IDN Brief (5 números).	Nação e Defesa (N&D): - N&D 143, 144 e 145 publicada. Atena: - Atena 34 (2ª edição publicada) e 35 publicadas. IDN Cadernos:21,22,23 e 24 (em fase de publicação) IDN Brief: - 5 Publicados.	**TC**	
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	Proceder à triagem dos títulos/registos bibliográficos duplicados referentes a Publicações Periódicas (PP) existentes na BIBIDN vs títulos de PP provenientes do Catálogo Coletivo.	Identificação minima de 10% dos títulos de PP duplicados da base BIBIDN vs base coletiva até final de 2016	Concluído	**TC**	

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	Atualizar o Módulo de Aquisições	Atualização de 90% de aquisições por oferta/permuta no Módulo de Aquisições da base BIBIDN até final de 2016		Concluído	**TC**	
	Atualização da Tabela de Leitores da BIBIDN com com indicação de: emprestados fora de prazo, inibidos de empréstimo,sNº de leitores contactados/Devoluções/Renovações efetuadas	Diminuição da percentagem dos leitores com emprestimos fora de prazo comparativamente ao ano de 2015		Concluído	**TC**	
	Disponibilizar informação digital de artigos constantes no Catálogo Bibliográfico, (acessibilidade apenas na rede interna do MDN)	Ligação, através da aplicação do Arquivo Digital, de 90% dos ficheiros com artigos digitalizados aos respetivos registos bibliográficos (referência aos anos de 2012, 2015-2016)		Concluído	**TC**	
	Continuidade do projeto de Repositório do IDN	Carregamento do Repositório ao longo de 2016 com100 % dos artigos disponibilizados para o efeito: Nação e Defesa - até 25 registos; IDN Cadernos - até 3 registos;; IDN Bief - até 4 registos		Concluído	**TC**	
	Proceder à administração biblioteconómica da Rede de Bibliotecas da Defesa. com especial incidência na monitorização dos Índices comuns de Autoridades Pessoa singular/coletiva e de Assunto	Análise e correção de registos duplicados, identificados pelo Sistema Horizon, provenientes das migrções das BD das Bibliotecas partcipantes. Índice de Autoridades Pessoa singular/coletiva - letras A a P	Análise e correção de registos duplicados, identificados pelo Sistema Horizon, provenientes das migrções das BD das Bibliotecas partcipantes. ; Índice de Autordades Assunto - totalidade	Concluído	**TC**	
	Atualizar a lista de termos técnicos usados nas Bibliotecas da Rede	Inserir/promover no/ao Índice principal de Assuntos 5% dos termos técnicos (informação a fornecer pelas Bibliotecas da Rede da Defesa) Entre janeiro e dez2016		Concluído	**TC**	

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	Proceder ao apoio biblioteconómico junto das Bibliotecas participantes na Rede da Defesa	Análise, resolução /encaminhamento de 90% das questões colocadas via *ServiceDesk*, telefone ou email	Concluído	**TC**	
	Atualização permanente dos conteúdos no portal do IDN, bem como da página do facebook e twitter	Manter o portal do IDN permanentemente atualizado com os conteúdos programáticos das suas atividades, bem como as páginas do facebook e twitter	Portal, Facebook e Twitter do IDN atualizados.	**TC**	
OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa	Conferência Nacional	Realizar Lição Inaugural da Sessão Solene de Abertura do Ano Académico 2016/2017	Conferência Nacional sobre "A nova Europa dividida: algumas reflexões e achegas de geopolítica", realizada em 9NOV16	**TC**	
	Conferência Nacional	Realizar Sessão Solene de Abertura do 4º CISEDE-Madeira	Conferência Nacional sobre "As não fronteiras do jihadismo radical", realizada em 18NOV16, no Funchal	**TC**	
	Conferência Nacional	Programação e organização do Conferência	Conferência Nacional sobre "Políticas e Estratégias de Combate ao Terrorismo Transnacional", "O Terrorismo é (também) um Problema Português" e "Problemática da Definição de Terrorismo", realizada em 7ABR16 na Universidade da Beira Interior-Covilhã	**S**	Atividade não planeada
	Conferência Nacional	Programação e organização do Conferência	Conferência Nacional sobre "Segurança Energética", realizada em 14ABR16 na Universidade Lusíada (Parceria IDN/Universidade Lusíada)	**S**	Atividade não planeada
	Conferência Internacional	Realizar Sessão de Abertura do 7º Curso de Gestão Civil de Crises	Conferência Internacional sobre "EU Crisis Management: from Srebrenica to Aleppo", realizada em 24FEV16	**TC**	
	Conferência Internacional	Programação e organização do Conferência	Conferência Internacional sobre "Chile y el aporte de la Defensa en la Cooperatión para la Seguridad Internacional. Una Perspectiva Desde El Regionalismo Latinoamericano", realizada em 12JUL16	**S**	Atividade não planeada.

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		Observações	
		Meta	Execução	Grau de Execução (*)	
OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa	Ciclo de conferências "Debates do IDN"	Realizar 4 conferências	1ª conferência sobre "Preventing and Fighting Violent Radicalization", realizada em 27JAN16; 2ª conferência sobre "Transições de regime e instabilidade regional", realizada em 20DEZ16;	**PC**	
	Ciclo de Mesas Redondas "Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia"	Organizar Ciclo de Mesas Redondas (2) sobre a "Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia"	MR1 sobre "The New European Union Global Strategy", realizada em 18JAN16; MR2 sobre "The new European Union Global Strategy: How to meet foreign and security policy challenges?", realizada em 27JAN16.	**TC**	
	Ciclo de Mesas Redondas "Segurança Europeia"	Organizar Ciclo de Mesas Redondas alusivos aos subtemas que vierem a integrar o projeto sobre "Segurança Europeia"	Preparada a organização inicial de duas mesas redonda sem 2016	**TC**	
	Mesa Redonda	Mesa Redonda para Lançamento do livro "NATO-Brasil"" (Colégio de Defesa NATO)	Mesa Redonda sobre "NATO Duradoura, Brasil em Ascensão", realizada em 11ABR12	**S**	Atividade não planeada
	Ciclo de Seminários Internacionais sobre "Os BRICS e a Ordem Internacional"	Realizar um mínimo de 2 seminários	- Seminário internacional sobre "A África do Sul no sistema internacional", realizado em 27ABR16; - Seminário internacional sobre "A China no Sistema internacional", realizado em 15NOV16; - Seminário internacional sobre "A Federação da Rússia no Sistema Internacional", realizado em 21FEV17.	**S**	Atividade não planeada
	Seminário Internacional "Entradas na Grande Guerra - Portugal e os Outros"	Seminário Internacional "Entradas na Grande Guerra - Portugal e os Outros"/"Entering the War" (Resultante das 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)	Seminário Internacional sobre "Entradas na Guerra. A Entrada de Pequenas e Médias Potências na I Guerra Mundial", realizado em 30MAR16	**TC**	
	III Seminário Internacional "Segurança Transatlântica"	Organizar o III Seminário Internacional sobre a "Segurança Transatlântica"	Seminário Internacional sobre "Segurança Transatlântica", realizado em 12ABR16	**TC**	Parceria IDN/IPRI/FLAD
	III Seminário Internacional "Segurança Transatlântica"	Organizar o III Seminário Internacional sobre a "Segurança Transatlântica"	Seminário Internacional sobre "Segurança Transatlântica", realizado em 12ABR16	**TC**	Parceria IDN/IPRI/FLAD

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		Observações	
		Meta	Execução	Grau de Execução (*)	
OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa	II Seminário Internacional "Capacity building across history: a long term view"	Realizar II Seminário Internacional "Capacity building across history: a long term view"	Seminário Internacional sobre "Security Capacity Building in Africa: has it ever worked?", realizado em 31JAN17	**TC**	
	Seminário Internacional "A World of Drones"	Realizar Seminário Interncional "A World of Drones"	Seminário Internacional sobre "The World of Drones: the proliferation of military drones and its impact on Global Order", realizado em 20JUN16	**TC**	
	Seminário Internacional "The European Global Strategy"	Realizar Seminário Internacional "The European Global Strategy"	Seminário Internacional sobre "The European Union Global Strategy", realizado em 1FEV16; Elaborado relatório disponibilizado na rede EU Global Strategy decorrente do Seminário Internacional.	**S**	
	Seminário Internacional "EU's Comprehensive Approach an Opportunity for Better Cooperation and Impact"	Realizar Seminário Internacional "EU's Comprehensive Approach an Opportunity for Better Cooperation and Impact"	Seminário Internacional sobre "EU's Comprehensive Approach an Opportunity for Better Cooperation and Impact", realizado em 23FEV16; Organização científica do número da N&D º 144 subordinado ao mesmo tema.	**S**	
	Seminário Internacional "International Regimes in a Globalized World"	Realizar Seminário Internacional "International Regimes in a Globalized World"	Seminário Internacional sobre "International Regimes in a Globalized World", realizado em 29NOV16	**TC**	
	Seminário Internacional	Organizar Seminário Internacional "A ameaça terrorista e a segurança europeia"	Seminário Internacional sobre "A ameaça terrorista e a segurança europeia", realizado em 29FEV16	**S**	Atividade não planeada.
	Seminário Internacional	Organizar Seminário Internacional "Estratégias de comunicação no contexto do terrorismo"	Seminário Internacional soobre "Estratégias de comunicação no contexto do terrorismo", realizado em 10OUT16	**S**	Atividade não planeada. Parceria IDN/SIRP/NOVA IMS
	Seminário Nacional	Organizar o I Seminário Nacional "IDN Jovem"	I Seminário Nacional "IDN Jovem", realizado em 10 e 11NOV16	**S**	
	Seminário Nacional	Realizar Seminário Nacional "Conferências de Segurança e Defesa de Câmara de Lobos"	Seminário Nacional "Conferências de Segurança e Defesa de Câmara de Lobos", realizado em 11 e 12NOV16, em Câmara de Lobos	**S**	Atividade não planeada.
	Seminário Nacional	Realizar Seminário Nacional "O Daesh e o Flanco Sul"	Seminário Nacional "O Daesh e o Flanco Sul", realizado em 12DEZ16	**S**	Atividade não planeada.

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

Grau de execução (*)	Superada	Totalmente cumprida	Parcialmente cumprida	Não cumprida
	S	TC	PC	NC

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		Observações	
		Meta	Execução	Grau de Execução (*)	
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, centros de investigação de outros países e participação em reuniões de organizações internacionais	Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visita de uma delegação do Colégio de Defesa da Tailândia ao IDN, em 18 de março de 2016	**S**	Atividade não planeada.
		Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visitado Comandante do Instituto Superior de Estudos de Defesa (ISEDEF) de Moçambique ao IDN, em 9 de maio de 2016	**S**	Atividade não planeada.
		Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visita do 24º Curso do Colégio de Defesa Nacional da Nigéria ao IDN, em 12 de maio de 2016	**S**	Atividade não planeada.
		Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visita do Colégio de Defesa Nacional da Indonésia ao IDN, em 17 de maio de 2016	**S**	Atividade não planeada.

Objetivos Operacionais	Atividades		Indicadores de Realização		Observações	
			Meta	Execução	Grau de Execução (*)	
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, centros de investigação de outros países e participação em reuniões de organizações internacionais		Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visita do Korea National Defense University ao IDN, em 23 de setembro de 2016	S	Atividade não planeada.
			Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visita de um grupo de alunos de Relações Internacionais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra ao IDN, em 21 de novembro de 2016	S	Atividade não planeada.
			Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visita do Curso de Defesa Nacional do CESEDEN de Espanha ao IDN, em 29 de novembro de 2016	S	Atividade não planeada.
			Desenvolver até DEZ16 contactos formais e informais	Visita de Estudo de uma Delegação do 2º Curso Elementar de Estado-Maior Conjunto Integrado a decorrer no IDN de Timor-Leste ao IDN, em 2 de dezembro de 2016	S	Atividade não planeada.
	Dar continuidade aos estágios de alunos do ensino superior e seleção de estagiários de acordo com procedimento aprovado		Dar continuidade aos estágios em curso e admitir 2 novos estagiários após o termo dos estágios atuais	1 estagiário de 28SET15 a 8ABR16; 1 estagiário de 4JAN a 31MAR16; 1 estagiário de 2MAR a 27MAI16; 1 estagiário de 30MAI a 17JUN16; 1 estagiário de 6JUN a 29JUL16; 1 estagiário de 5MAI a 29JUL16; 1 estagiário de 2MAR a 27MAI16; 1 estagiário de 31MAI a 29JUL16; 1 estagiário de 12SET a 23DEZ16; 1 estagiário de 12SET a 31MAR17; 1 estagiário de 12SET a 31MAR17.	S	
	Colégios de Defesa Ibero-Americanos	Módulo do XV Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos do CESEDEN	Participar com 3 conferencistas do MNE, MD e EMGFA nas palestras ao curso AEEOSI em MAI16, em Salamanca	Participação de 3 conferencistas do IDN nas palestras ao XV Curso AEEOSI em 10MAI16, em Salamanca	TC	
	Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos	XVII Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (XVII ACDIA)	Participar na XVII Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos no Rio de Janeiro, Brasil	Participação na XVII Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos no Rio de Janeiro, de 3 a 7OUT16.	TC	Foi assinado Memorando de Entendimento entre o IDN e o CALEN do Uruguai.

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	CESD	Curso sobre "Civilian Aspects of Crisis Management" CESD/IDN, Bruxelas	Realizar sob os auspícios do CESD o curso nos termos do programa a acordar			Adiada a organização pelo CESD
	CESD	Reuniões do Executive Academic Board	Participar em Reuniões em Bruxelas	Participação nas reuniões por vídeo -conferencia.	TC	
	CESD	Reuniões do Executive Academic Board on Security Sector Reform (EAB/SSR)	Participar em 2 Reuniões em Bruxelas	Reunião era o dia 31 de março de 2016, Coordenador impedido de viajar para participar, em virtude do atentado em Bruxelas .		
	CESD	Curso de "The Challenges of European Cybersecurity", em parceria com o CESD	Participar no Planeamento e Organização conjunta com o CESD	Contato inicial com POC de França no CESD. Acordo com IHEDN para parceria; Cartas assinadas e enviadas aos Estados – Membros; Enviados convites aos conferencistas; Curso realizado entre 22 e 24NOV16, em Bruxelas.	S	Atividade não planeada.
	Colóquios C4 2016		Participar na organização dos Colóquios C4 em Paris	Organizados e realizados Colóquios C4 entre 24 e 26MAI16, em Paris	TC	
	Iniciativa Defesa 5+5	Reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa de Defesa 5+5	Participar em 2 reuniões (Paris e Argel)	Participação em 1 Reunião: - 1ª Rn em 2 a 4FEV16, em Paris;	PC	A agenda não justificou a deslocação para participar na reunião em Argel.
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5		Participar em 2 reuniões em Marrocos, no âmbito do projeto de investigação "DAESH: Fatores de expansão rápida na perspetiva do espaço 5+5"	Participação em 1 reunião: - 1ª Rn em 26JAN16, em Marrocos; - 2ª Rn em 3JUN16, em Marrocos. Entregue o relatório "DAESH: Factors of rapid expansion viewedfrom the 5+5" relativo ao projecto CEMRES	TC	
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5		Participar na reunião do Comité Diretor em Tunes, em OUT16	Participação em reunião no dia 5OUT16 em Tunes	TC	
	Colégio de Defesa NATO	45ª Conferência de Comandantes de Colégios de Defesa NATO	Participar na conferência que se realiza em MAI, em Varsóvia	Participação na conferência: - 23 a 25MAI16, em Varsóvia. Relatório entregue	TC	

➢ **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 2016, 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 2016, em cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos, constatamos o seguinte:

		1	2	3	4	5	6	7	8
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ÁREA DE ATIVIDADE	Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS	TOTAL DE ATIVIDADES PLANEADAS NO PLANO DE ATIVIDADES	TOTAL DE ATIVIDADES APURADAS NO RELATÓRIO DE ATIVIDADES = 4+6+7+8	TOTAL DE ATIVIDADES PLANEADAS E EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS E SUPERADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS
Nº1	FORMAÇÃO	10	19	24	17	5	5	0	0
Nº2	INVESTIGAÇÃO	4	22	27	13	4	8	1	4
Nº3	DIVULGAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO	7	25	35	21	12	13	1	0
Nº4	COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	4	11	20	6	2	10	1	2

■ **OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 1**

Das 19 atividades previstas no plano de atividades associadas ao Objetivo Estratégico nº1 foram apuradas 24 atividades, na monitorização da execução do Plano de atividades 2016. Não foi possível realizar por 2 cursos de Pós-graduação, em parceria com universidades, por razões completamente alheias ao IDN (em ambos os casos as instituições parceiras consideraram insuficiente o número de estudantes inscritos).-O número total de atividades de formação realizadas em 2016, num total de 22

cursos ou ações formativas superaram o valor inicialmente previsto. Para essa superação contribuíram a realização de mais 4 Ações de Formação" Segurança, Defesa e paz: um projeto de Todos para Todos. O referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" relativamente ao planeado, a que acresce a concretização do 1º Curso de Curta Duração "Segurança, Defesa e Paz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 2

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).

No Plano de atividades foram planeadas 22 atividades associadas a este objetivo. Do apuramento em sede deste relatório, verificou-se que esse número foi ultrapassado, tendo sido executadas 27 atividades. Destas, 8 foram superadas. Ainda assim, as 4 atividades que não foram cumpridas reportam-se ao fato dos respetivos colaboradores terem deixado de prestar funções no IDN, ou por incompatibilidade de agenda para realização da atividade face ao número de novas atividades executadas que não foram planeadas.

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 3**

Mais uma vez, das 25 atividades previstas no plano de atividades associadas ao Objetivo Estratégico 3 resultaram 35 atividades entre as planeadas e não planeadas. Destas, 10 das atividades apuradas, apesar de não planeadas, os objetivos definidos para as mesmas foram superados. Apenas uma atividade foi executada parcialmente por incompatibilidade de agenda para a sua realização. Para a grande superação deste objetivo contribuíram os Ciclos de Conferencias e seminários

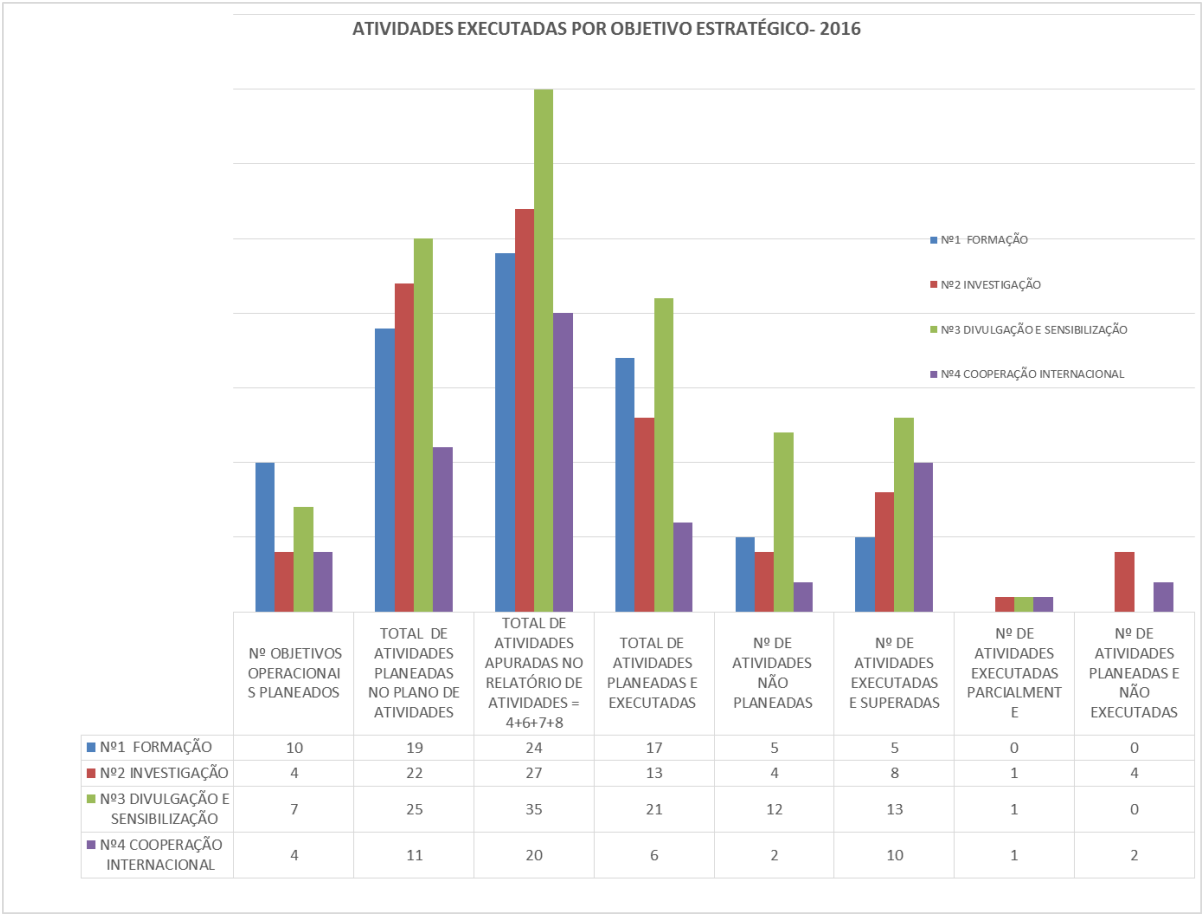
- **OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 4**

Das 11 atividades previstas no plano de atividades associadas ao Objetivo Estratégico nº4 foram apuradas 20 atividades, na monotorização da execução do Plano de atividades 2016.

Destas, 10 foram superadas. Ainda assim, as 3 atividades que não foram cumpridas devido a fatores externos ao IDN designadamente, o atentado terrorista em Bruxelas, local onde duas das mesmas se realizavam.

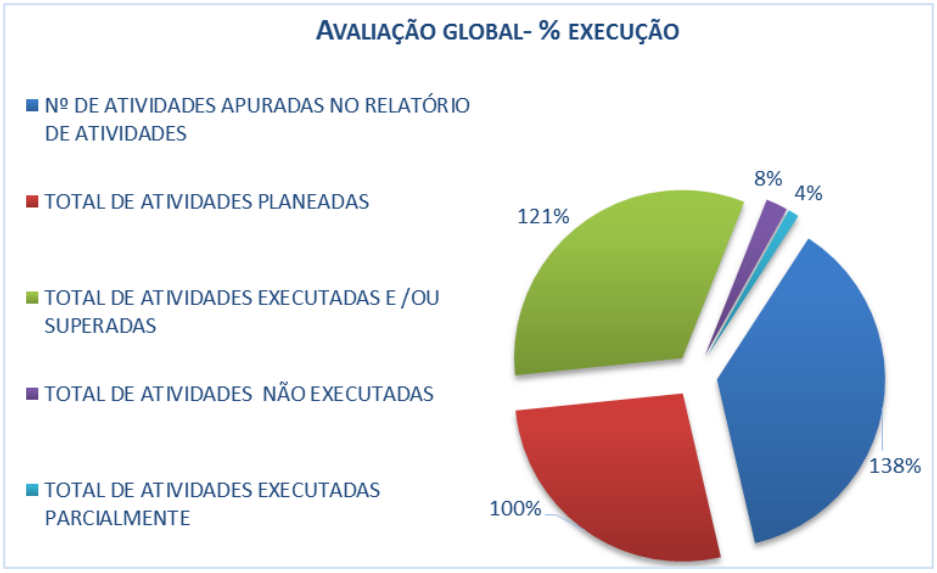
Face ao exposto, é possível aferir globalmente o grau de execução das atividades planeadas no âmbito do Plano de Atividades aprovado, bem como, as não planeadas, mas inseridas no contexto dos

objetivos estratégicos. Importa referir que não foram contabilizadas como não executadas as atividades adiadas por fatores de força maior ou externos ao IDN.

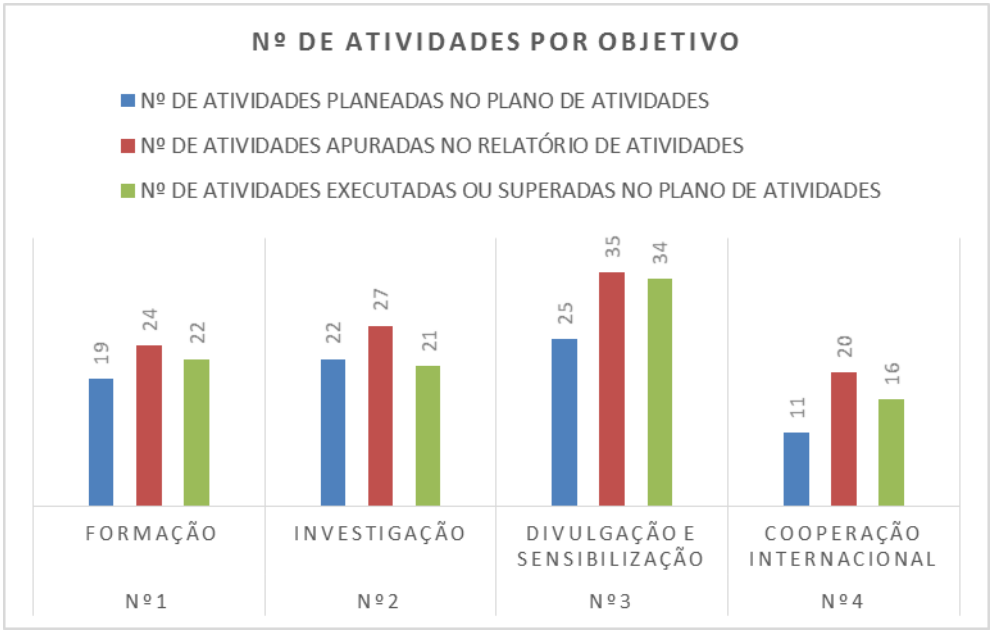


	Nº OBJETIVOS OPERACIONAIS PLANEADOS	TOTAL DE ATIVIDADES PLANEADAS NO PLANO DE ATIVIDADES	TOTAL DE ATIVIDADES APURADAS NO RELATÓRIO DE ATIVIDADES = 4+6+7+8	TOTAL DE ATIVIDADES PLANEADAS E EXECUTADAS	Nº DE ATIVIDADES NÃO PLANEADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS E SUPERADAS	Nº DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE	Nº DE ATIVIDADES PLANEADAS E NÃO EXECUTADAS
Nº1 FORMAÇÃO	10	19	24	17	5	5	0	0
Nº2 INVESTIGAÇÃO	4	22	27	13	4	8	1	4
Nº3 DIVULGAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO	7	25	35	21	12	13	1	0
Nº4 COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	4	11	20	6	2	10	1	2

Constata-se que a percentagem de realização de atividades no âmbito dos objetivos operacionais é de **121%,** (abrange também a percentagem de atividades não planeadas, mas executadas. A percentagem das atividades planeadas e não realizadas ou as parcialmente executadas foi aferida considerando o universo das atividades planeadas no PA2016, cujo resultado 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.

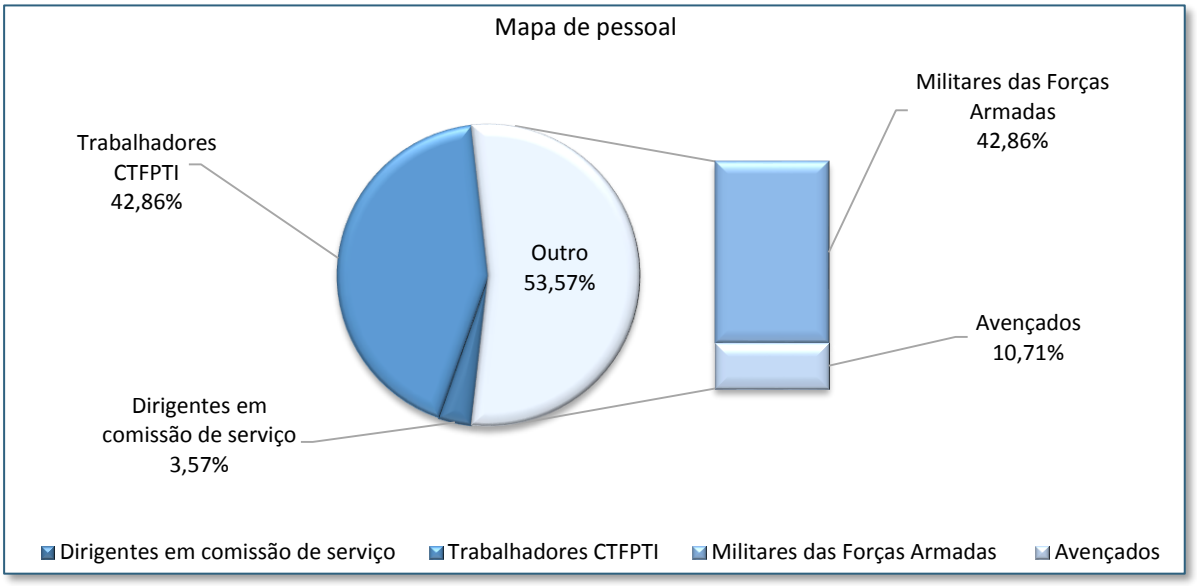


➢ AFETAÇÃO REAL E PREVISTA DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS

➢ RECURSOS HUMANOS

No final de 2015 o IDN tinha 49 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 QUAR2016.

Em 31 de dezembro de 2016, registaram-se 50 postos de trabalho ocupados do mapa de pessoal do Instituto da Defesa Nacional, caracterizados, percentualmente, da forma seguinte:



O Instituto da Defesa Nacional, no ano 2016, 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.

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 2016 o IDN passou de 80 colaboradores para 50 em efetividade de funções.[2]

[2] Vide artigo 3.º da Portaria n.º 282/2015, de 15 de setembro e Despachos n.º 11370/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 199 de 12 de outubro de 2012 e n.º 12482/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 217 de 5 de novembro de 2015

Esta diminuição de efetivos é explicada, 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, e, ao nível de pessoal civil, pelas aposentações e por procedimentos de mobilidade para outros serviços.

Em termos de política de gestão de recursos humanos, o ano de 2016 registou um acréscimo de 2,04% no número de colaboradores em comparação com o final de 2015, assinalando-se ao nível do pessoal civil o regresso de um elemento da situação de licença sem remuneração e a consolidação de uma mobilidade interna na categoria de assistente operacional.

O balanço social vai integrar o presente relatório de atividades e articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública.

Para além dos indicadores de 2016, que apresentavam em 31 de dezembro desse ano, 50 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.

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

Para o biénio 2015-2016 foram definidos objetivos a 24 trabalhadores civis, e a 30 militares abrangidos pelo sistema de avaliação do desempenho "SIADAP". Sendo a avaliação bianual só agora é possível apresentarmos os dados do SIADAP, reportados a esse biénio.
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 2016, tendo sido avaliados 43 trabalhadores. Por terem cessado funções no IDN não foram avaliados 11 dos trabalhadores a que tinham sido determinados objetivos.

O relatório geral do sistema de avaliação de desempenho "SIADAP" do ano de2015- 2016, foi elaborado através do preenchimento do instrumento de recolha de dados disponível no *site* do SIADAP, tendo sido apurados os seguintes dados agregados:

SIADAP 3																							
Carreira	**Total trabalhadores (a)**	**Excelente**			**%**	**Relevante**			**%**	**Adequado**			**%**	**Inadequado**			**%**	**Não Avaliados (c)**	**%**
Técnico Superior	8	1	A	1	13%	3	A	3	38%	4	A	4	50%	0	A				
			P				P				P				P				
Assistente Técnico **(a)**	11	0	A			5	A	5	45%	6	A	6	55%	0	A				
			P				P				P				P				
Assistente Operacional	5	0	A			1	A	1	20%	4	A	4	80%	0	A				
			P				P				P				P				
Outra **(b) oficiais**	14	0	A			0	A			7	A	7	100%	0	A			7	50%
			P				P				P				P				
Outra **(b) sargentos**	14	0	A			1	A	1	8%	11	A	11	92%	0	A			2	14%
			P				P				P				P				
Outra **(b) praças**	2	0	A			0	A			0	A			0	A			2	100%
			P				P				P				P				
Outra **(b)**		0	A			0	A			0	A			0	A				
			P				P				P				P				
Total	**54**	**1**	**A**	**1**	2%	**10**	**A**	**10**	23%	**32**	**A**	**32**	74%	**0**	**A**	**0**		**11**	20%
			P	**0**			**P**	**0**			**P**	**0**			**P**	**0**			

Existe uma situação de notação 1TS (relevante), em que a nota é relevada por arrastamento nos termos do n.º 6 do artigo 42º da Lei 66-B/2007.

- **RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS**

O ano de 2016 em termos de gestão e execução orçamental ficou marcado por algumas singularidades que vieram condicionar o valor inicialmente expetável como disponível no seu orçamento. O valor do orçamento aprovado para o ano de 2016 para IDN, foi de **2.645.421€.**

Os primeiros três meses do ano foram executados por duodécimos, considerando o valor orçamental de 2015. Com a entrada em vigor em 1 de abril do Orçamento Geral do Estado para 2016, houve necessidade de refazer os valores estimados nas rubricas de pessoal, tendo em conta que, com efeitos retroativos, a partir de 1 de maio de 2016, o IDN, passou a suportar todos as despesas com remunerações dos militares que prestam serviço no Instituto, por força da aplicação do - n.º 3 do art.º147 do EMFAR. Embora em 2015, na preparação do orçamento para 2016 já tivesse sido feita uma estimativa de acréscimo de custos para esta situação, essa previsão mostrou-se insuficiente, face à situação concreta do mapa de pessoal militar do IDN a 30 de abril de 2016.Outro fator que veio influenciar o orçamento em matéria de pessoal foi a reposição das reduções remuneratórias.

Com a aplicação do Princípio do Utilizador/Pagador imposta pelo n.º 3 do art.º147 do EMFAR, o IDN viu o seu orçamento de pessoal reduzido em **363.852€,** com o reembolso aos ramos das remunerações, dos meses de janeiro a abril, dos militares que prestam serviço no Instituto, fora do ramo de origem.

Para fazer face a essas situações foi autorizado um reforço de **62.781** €, por despacho do Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento, de 12.12.2016, dotação destinada a suportar encargos no âmbito dos ajustamentos orçamentais relativos à extinção da redução remuneratória na AP e à aplicação do Princípio do Utilizador/Pagador - Remunerações dos militares que prestam serviço fora do ramo de origem - n.º 3 do art.º 147.º do EMFAR.

Foi ainda atribuído ao IDN um reforço orçamental de **3.500** € referente à Evocação do Centenário da Grande Guerra para o ano de 2016 e um reforço de **98.000**€ para aquisição de bens de capital, dada a urgente necessidade de proceder à substituição de equipamento audiovisual essencial no apoio à implementação das atividades do IDN.

Quadro-Disponibilidade inicial e disponível

OE INICIAL	ANULAÇÕES	REFORÇO	DOTAÇÃO CORRIGIDA	CATIVOS	DOTAÇÃO DISPONÍVEL
2.645.421	363.852	164.281	2.445.850	304.300	2.141.550

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

Quadro-Fases e valores do OE

Orçamento 2016	Orçamento inicial	Orçamento líquidos cativos	Execução	%
ORÇAMENTO FUNCIONAMENTO	2.559.822	2.070.610	2.001.694	96,67
ORÇAMENTO RECEITA PRÓPRIA	85.599	70.940	66.383	93,58
TOTAL	2.645.421	2.141.550	2.068.077	96,57

Os encargos resultantes das ações executadas, constantes do presente 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.

Quadro-percentagem de execução

Tipo de Orçamento	Orçamento Executado 2015	Taxa de execução em 2015	Orçamento executado 2016	taxa de execução em 2016
FUNCIONAMENTO	1241.635	80%	2.001.694	96,67
RECEITA PRÓPRIA	65.161	92%	66.383	93,58
GLOBAL	1305.796	80%	2.068.077	96,57

A taxa de execução em 2016 foi superior à do ano anterior, por força dos cativos e anulações obrigatórias já referidas. Além disso, sofreu com a despesa com os vencimentos dos Militares

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.

O quadro abaixo demonstra as oscilações por agrupamento económico.

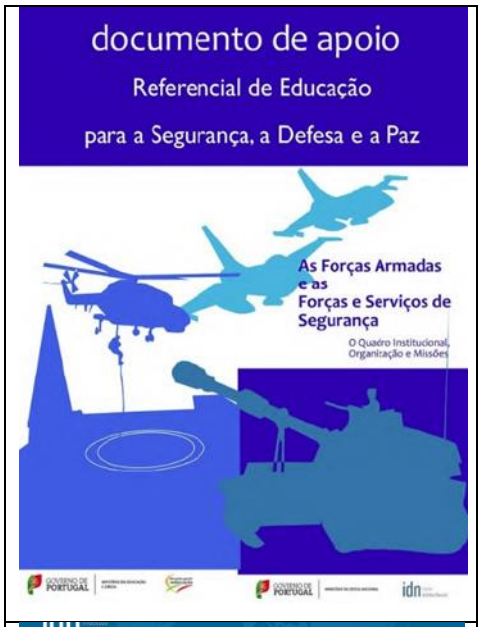
Quadro comparativo por despesas efetuadas por agrupamento económico no último quinquênio do Orçamento de Funcionamento

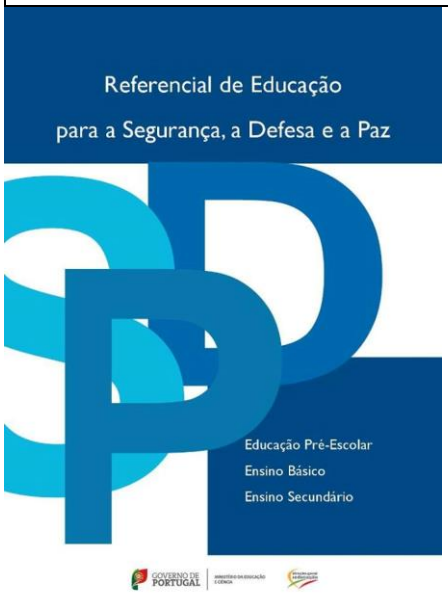
Agrupamento Económico	2012	2013	2014	2015	2016
Despesas com Pessoal	748.576	774.334	739.655	694.710	1.514.764
Aquisição de Bens e Serviços	455.672	423.035	390.486	533.980	371.085
Aquisição de Bens de Capital	14.303	11.610	18.569	12.945	104.757
Transferências Correntes	12.500	12.500	0	0	11.088
Global	1.231.051	1.221.479	1.148.710	1.241.635	2.001.694

O reforço orçamental que tivemos nas despesas de capital foi disponibilizado já no final novembro de 2016 para fazer face à aquisição de equipamento novo para os auditórios, dado que o equipamento audiovisual existente, para além de ter mais de 20 anos, apresentava avarias e descontinuidade, condicionando o normal funcionamento da atividade do IDN.

No que respeita ao agrupamento Aquisição de Bens e Serviços, mesmo com o recurso à contratação através dos Acordos-quadro para as prestações de serviços de telecomunicações, eletricidade, limpeza e Segurança de instalações, verifica-se um aumento destas despesas, que associado ao acréscimo do número de atividades realizadas durante o ano de 2016, justificam esse valor superior suportado e liquidado com as despesas de funcionamento.

AVALIAÇÃO FINAL





CAPÍTULO V- AVALIAÇÃO FINAL

➢ APRECIAÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

O QUAR do IDN para 2015 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			
EFICÁCIA (50%)	EFICIÊNCIA (40%)	QUALIDADE (100%)	QUAR
102%	63,4%	12,5%	177%

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 **121%** 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.

Nº E ATIVIDADES APURADAS NO RELATÓRIO DE ATIVIDADES	TOTAL DE ATIVIDADES PLANEADAS	TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS E /OU SUPERADAS	TOTAL DE ATIVIDADES NÃO EXECUTADAS	TOTAL DE ATIVIDADES EXECUTADAS PARCIALMENTE
138%	100%	121%	8%	4%
106	77	93	6	3

(*) É preciso que se entenda que nesta contabilização não estão inseridas os nºs das ações realizadas em cada atividade. Por exemplo, o Ciclo de Debates Públicos e Mesas Redondas é contado como uma atividade, mas foram desenvolvidas várias ações em cada.

Os resultados obtidos com a implementação das atividades, comprovadamente com um alto nível de qualidade e eficiência, devem-se em muito, ao envolvimento de todos os colaboradores, que se empenharam e aderiram á prossecução dos objetivos estabelecidos, não obstante as condicionantes referentes à mobilidade e escassez de recursos humanos, nalgumas das áreas funcionais de apoio à implementação das atividades.

Refira-se ainda que, foi essencial uma correta planificação e gestão das atividades planeadas e não planeadas, mas executadas, sem que a margem dos custos suportados expressasse um acréscimo significativo da despesa.

Foi ainda fundamental a acertada atribuição de responsabilidades para a execução das atividades efetuadas, mediante diretiva elaborada para essa específica finalidade.

A planificação prévia e agendamento das atividades, associados aos custos das atividades, foram fundamentais para a aferir a estimativa e a existência de cabimento para realização das despesas inerentes a essas atividades.

A eficiência e eficácia dos serviços prestados foram aferidos através de questionários,

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: **Investigação; Formação; Sensibilização; Cooperação Internacional.** É, aliás, percorrendo estes eixos que se procurará sintetizar, em seguida, as principais prioridades para o ano de 2017.

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

- ✓ **Na investigação: valorizar a definição de linhas de investigação, em articulação com as necessidades da tomada de decisão em matéria de segurança e defesa; privilegiar a investigação aplicada e reforçar a dinâmica dos Grupos de Estudos e a sistematização dos resultados aí alcançados.**

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. Continuar-se-á, 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 eles associados, visando otimizar resultados, e divulgar e partilhar reflexões.

As linhas de investigação do IDN 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. Para o ano de 2017 os esforços de investigação estarão orientados para **quatro projetos de investigação prioritários**: **'Prospetiva Europeia 2016-2026'**;**'Segurança Europeia'; Cibersegurança; e 'A geopolítica do gás e o futuro da relação Euro-Russa'.**

As consequências do referendo britânico à permanência do Reino Unido na União Europeia (UE) determinarão, de forma significativa, o contexto em que se definem as prioridades da Política de

Defesa Nacional. Afigura-se, assim, pertinente realizar uma análise prospetiva sobre Portugal e a Europa Ocidental (2016-2026), através da realização de um projeto de investigação intitulado **'Prospetiva Europeia 2016-2026'** centrado no estudo de cenários alternativos de evolução da UE, num período de dez anos, e na avaliação das consequências de três desses cenários para Portugal. Em cada um dos cenários identificados serão analisadas as opções de política interna e externa a que se deveria atribuir prioridade, considerando quatro objetivos fundamentais: alcançar uma maior autonomia de decisão nacional; reduzir as vulnerabilidades externas; obter maiores possibilidades de crescimento; e conseguir maior relevância internacional. Este projeto de investigação, pela sua ambição e abrangência, assumirá um **carácter plurianual**, e servirá de base para enquadrar outros estudos específicos sobre alianças bilaterais e quadros multilaterais que podem consolidar a posição internacional de Portugal.

A par, e dada a prioridade estratégica atribuída pelo IDN às questões de segurança e defesa, entende-se fundamental analisar, de forma aprofundada e interdisciplinar, a **Segurança Europeia**. Por isso, dar-se-á continuidade a este projeto já iniciado em 2016, com a elaboração de um 'estado da arte' sobre conceitos, desafios, políticas, instituições e instrumentos de política externa, estratégias e parcerias estratégicas no contexto da segurança europeia, na última década, e examinará o seu atual estado de desenvolvimento e tendências futuras no quadro da União Europeia. Este contributo, que contará com a colaboração de académicos e especialistas de várias áreas do conhecimento e instituições universitárias nacionais, será complementado com a realização de um ciclo de mesas redondas temáticas, alusivo a cada um dos subtemas considerados. O objetivo fundamental, a alcançar até 2019, é o de elaborar um relatório de investigação que permita aferir tendências de atuação externa da União Europeia no plano da segurança. Neste sentido optar-se-á por uma abordagem interdisciplinar, baseada em estudos de caso, versando sobre contextos de segurança, instrumentos e processos de atuação externa.

A informação e a segurança do ciberespaço são um importante vetor da estratégia de segurança e defesa nacional, sendo consideradas num capítulo próprio no Conceito Estratégico de Defesa Nacional. Portugal dispõe já de uma Estratégia Nacional para a Segurança do Ciberespaço (cf. Resolução do Conselho de Ministros n.º 36/2015, de 12 de junho de 2015) e de uma linha de "Orientação Política para a Ciberdefesa" (cf. Despacho MDN n.º 13692/2013, de 28 de outubro de 2013). Nesta sequência, considera-se fundamental a concretização de um projeto de investigação que aprofunde o conhecimento, reflexão e debate sobre as linhas orientadoras já definidas no âmbito nacional em matéria de Ciberdefesa, bem como sobre os desenvolvimentos nesta matéria ao nível da NATO e UE.

Finalmente, no âmbito das parcerias estabelecidas entre o IDN e as instituições de ensino superior e I&D nacionais, destaca-se a realização de um projeto de investigação subordinado ao tema **"A**

geopolítica do gás e o futuro da relação Euro-Russa", em parceria entre o IPRI-NOVA e o IDN, e que conta com o financiamento da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT, PTDC/IVC-CPO/1295/2014). Este projeto, a desenvolver entre 2016 e 2019, visa analisar a geopolítica do gás na complexa e multidimensional relação euro-russa, com base na elaboração de cenários futuros para a relação energética euro-russa no horizonte dos próximos 20 anos. Partindo da ideia de que a interação entre a política internacional, a segurança e a energia é multidirecional, pretende-se com a análise da geopolítica de gás na relação entre a Europa e a Rússia: identificar as tendências políticas, económicas e geopolíticas que nas próximas décadas podem comprometer ou facilitar o aumento do consumo e produção de gás na Europa e na Rússia; prever o impacto destas realidades geopolíticas, as suas implicações para a produção e para o consumo de gás na Europa e na Rússia, e suas consequências no mercado do gás; e avaliar como essas mudanças no mercado do gás poderão afetar o futuro das relações Euro-russas.

Continuará a apostar-se em **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. No contexto dos Grupos de Estudos em atividade no IDN – 'Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia', 'Norte de África e Médio Oriente', 'Centralidade Estratégica do Atlântico', 'Segurança Energética' e 'Cibersegurança' – irão ser abordados temas tão importantes como: as relações entre a NATO e a União Europeia; a Rússia e a segurança europeia; os movimentos islamistas no Médio Oriente, Norte de África e Sahel; a segurança marítima; e as estratégias dos pequenos e médios Estados na União Europeia e na NATO. Em 2017, entrará em funcionamento um **novo Grupo de Estudos sobre 'Terrorismo e Violência Política',** que procurará refletir sobre as múltiplas consequências do recrudescimento deste fenómeno dentro e na periferia próxima da Europa.

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, *policy papers*, *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 formação: reforçar o leque de oferta de cursos destinados a públicos específicos; prosseguir o esforço de descentralização das ações de formação que se tem vindo a promover e que permitirá obter efeitos multiplicadores e de escala; consolidar o conjunto**

de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em articulação com universidades.

A consolidação do IDN como centro de investigação é inseparável da vertente da formação. Neste âmbito, as múltiplas ações realizadas anualmente pelo IDN visam promover, nos mais diversos setores da sociedade portuguesa, um aprofundamento de uma consciência nacional de segurança e defesa e um conhecimento mais aprofundado e sustentado das questões de segurança e defesa, nacional e internacional, procurando contribuir para uma opinião pública mais informada e, assim, melhorar a qualidade da nossa democracia. Ao mesmo tempo, estas ações de formação constituem uma plataforma de encontro privilegiado entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil.

No âmbito da formação, o **Curso de Defesa Nacional** continuará a merecer a maior prioridade. Desde a sua criação, em 1972, tem vindo a constituir-se como uma referência para as elites nacionais e um modelo para as formações avançadas em Portugal. Como tal, conta com a participação dos mais reputados especialistas nacionais (média 100 conferências/ano) e mantem uma grande adesão no processo de candidaturas (média anual de 70 candidaturas para 25 vagas individuais; total de 50 auditores por curso). Para além do Curso de Defesa Nacional, **o IDN manterá em 2017 o nível de ambição quanto à formação através da realização de cursos destinados a públicos-alvo muito diversificados**, designadamente: Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas; Curso de Defesa para Jovens; Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias; Curso Intensivo de Segurança e Defesa, nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira; entre outros.

Continuar-se-á a apostar no reforço do leque de oferta de **cursos destinados a públicos-alvo específicos**, designadamente através da realização de cursos temáticos e de caráter pós-laboral. Neste domínio, considerando a grande adesão às iniciativas formativas nas áreas da cibersegurança e da prospetiva estratégica, organizar-se-ão no próximo ano a quarta edição do Curso de 'Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço' e a terceira edição do Curso de 'Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva'. Mas a grande inovação para 2017 será o lançamento de um novo curso sobre o **'Direito Internacional dos Conflitos Armados'**.

As **pós-graduações especializadas** nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com instituições nacionais de ensino superior, que se consideram essenciais para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo, manter-se-ão, igualmente, uma prioridade. O IDN manterá para o próximo ano as seguintes pós-graduações: 'Estudos Estratégicos e de Segurança', em parceria com a FCSH-NOVA; 'Gestão de Informações e Segurança', em parceria com o SIRP e a NOVA IMS (Nova Information Management School); e 'Direito da Defesa Nacional', em parceria com a FD-UL.

Será dado desenvolvimento às **ações de formação para professores sobre o 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz'** – 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário'- a realizar em parceria com a Direção-Geral de Educação. Estas ações de formação constituem-se num curso de formação certificado pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua que visa preparar, pedagogicamente e didaticamente, professores para lecionar o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz. Trata-se de uma formação essencial para a implementação do referido Referencial.

- ✓ **Na sensibilização: alargar a implementação do 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz' a um número crescente de distritos do País; reforçar a descentralização das ações de sensibilização e divulgação; orientar o planeamento de realização de seminários, conferências e mesas redondas para uma associação mais ampla à investigação e aos temas relevantes nos domínios críticos para as políticas nacionais de segurança e defesa.**

Uma das missões do IDN é contribuir para a sensibilização da sociedade portuguesa para os valores e as questões de segurança e defesa, ao nível da opinião pública, com particular destaque para os mais jovens.

Em 2016, foram assinados protocolos-quadro com dez municípios em Lisboa e no Porto, com vista à implementação do 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz'. Estas iniciativas ilustram bem o empenhamento do Governo, poder local e agentes fundamentais do sistema educativo nacional na promoção de uma cultura estratégica na sociedade portuguesa.

Mas mais do que isso, deram um impulso decisivo para a consecução de um objetivo fundamental: inscrever no sistema de ensino nacional, no âmbito da educação para a cidadania, uma formação estruturada relativa às matérias de segurança, defesa e paz.

Para a consecução deste objetivo foram realizadas reuniões com vários Diretores de Agrupamento, no âmbito dos protocolos-quadro existentes, e cinco ações de formação frequentadas por cerca de 500 professores. Em 2017 realizar-se-ão ações de formação de professores orientadas para a implementação do 'Referencial' nas sedes de distrito em que se concretizar a assinatura de protocolos-quadro e serão efetuados **três novos cursos para professores formadores dos Centros de Formação de Agrupamentos de Escolas (CFAE), em parceria com a Direção-Geral de Educação, nas regiões Norte, Centro e Sul. Paralelamente, o IDN dará elevada prioridade às atividades de assessoria e de apoio ao desenvolvimento de iniciativas relacionadas com os descritores de desempenho do 'Referencial', em numerosas escolas do País.**

A prioridade é agora alargar a um número crescente de distritos do País a implementação do Referencial, tentando abranger a maior parte da comunidade educativa nacional, dando corpo a um projeto que é 'de todos para todos', ao serviço do País, e particularmente das gerações mais jovens.

Uma outra prioridade, no âmbito da sensibilização, relaciona-se com a **descentralização das atividades do IDN**. Como é sabido, o Instituto já tem um património sólido ao nível de ações descentralizadas. Esta experiência acumulada permite-nos, agora, dar um salto qualitativo e organizar, durante o ano de 2017, pelo menos em duas cidades de Portugal, as **'Jornadas Descentralizadas de Segurança e Defesa'**.

Esta iniciativa assentará, desde logo mas não exclusivamente, em três conteúdos: ações coordenadas com os Municípios e 'forças vivas' locais que visem o apoio a iniciativas de promoção de uma cultura de segurança e defesa; a realização de um curso de curta-duração em Defesa Nacional; e um Seminário, desejavelmente em parceria com uma instituição de Ensino Superior, sobre um tema de atualidade ou uma das dimensões do Conceito Estratégico de Defesa Nacional.

A realização destas iniciativas passará pelo desenvolvimento de esforços de sensibilização junto das Câmaras Municipais do País, de forma a obter o seu imprescindível apoio na articulação e criação de sinergias entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil local, considerando aqui as associações empresariais e culturais, as Escolas e as instituições de ensino superior.

Continuará também a merecer uma elevada prioridade a **promoção do debate público sobre temas de atualidade**. Neste domínio, o planeamento de realização de seminários, conferências e mesas redondas será definido em articulação com as necessidades dos projetos de investigação, bem como em função dos temas mais relevantes para as prioridades das políticas nacionais de segurança e defesa.

Por fim, continuaremos a apostar no **apoio à divulgação científica**. O IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2017, cobrirá temas tão relevantes como a Segurança Europeia; Os conflitos assimétricos, híbridos e não-convencionais; e o Brasil na Ordem Internacional.

- ✓ **Na cooperação internacional: aprofundar as relações com os institutos de segurança internacionais, com vista a criar condições para ampliar as iniciativas conjuntas de investigação e formação com parceiros externos, privilegiando, neste plano, a relação com o Colégio de Segurança e Defesa da União Europeia.**

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

Em 2017, o IDN continuará empenhado no reforço da sua imagem, visibilidade e prestígio internacional, com particular prioridade para as iniciativas de formação no âmbito do Colégio de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia. Neste domínio, **envidar-se-ão esforços junto do Colégio Europeu para que, conjuntamente com o instituto congénere francês, se possam reunir as condições financeiras necessárias para realizar, em 2017, novas edições de dois cursos em Bruxelas**, ambos em parceria com o *Institut des Hautes Études de Défense Nationale* (IEDHN): 1) *Course on Civilian Aspects of Crisis Management*; 2) *Course on the challenges of European cybersecurity*.

Ainda no âmbito da formação, agora no contexto do Colégio de Defesa da Iniciativa 5+5, **o IDN irá organizar também, em junho de 2017, o 2º módulo do *High-Level Course*** subordinado ao tema '*National Experiences on Crisis Management in the 5+5 Area*'.

Continuará a atribuir-se prioridade ao **desenvolvimento de projetos de investigação conjuntos** com institutos congéneres internacionais e outras instituições. No contexto dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos dar-se-á continuidade, até ao final de 2017, ao projeto de investigação conjunto **com a *Academia Nacional de Estudios Politicos y Estrategicos* (ANEPE)**, subordinado ao tema '*Ciberseguridad: Aproximación al fenómeno y factores mínimos a contemplar en una politica nacional sobre el tema en Chile y Portugal*'. **No âmbito do Centro Euro-Magrebino de Estudos Esdtratégicos e de Segurança (CEMRES)**, da Iniciativa de Defesa 5+5, o IDN participará no desenvolvimento de um novo projeto de investigação intitulado: '*Security issues related to climate change in the 5+5 space: What implications on defense policies?*'

*

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-

O diretor do IDN

Vitor Daniel Rodrigues Viana

(Major- General)

ANEXOS

ANEXO I

SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL 2016

-SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL-

I. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

1. MAPA DE PESSOAL

Em 31 de dezembro de 2016, registaram-se 50 postos de trabalho ocupados do mapa de pessoal do Instituto da Defesa Nacional, caracterizados, , da forma seguinte:

MAPA DE PESSOAL

trabalhadores por grupo/cargo/carreira, segundo a modalidade de vinculação e género, em 31 de dezembro

Grupo/Cargo/Carreira	Nomeação Definitiva		CT em Funções Públicas por tempo indeterminado		Comissão de Serviço no âmbito da LTFP		TOTAL		TOTAL
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente superior de 1º grau a)					1		1	0	**1**
Dirigente superior de 2º grau a)							0	0	**0**
Dirigente intermédio de 1º grau a)						1	0	1	**1**
Dirigente intermédio de 2º grau a)							0	0	**0**
Técnico Superior			3	5			3	5	**8**
Assistente Técnico			3	8			3	8	**11**
Assistente Operacional			2	3			2	3	**5**
Forças Armadas - Oficial b)	10						10	0	**10**
Forças Armadas - Sargento b)	13						13	0	**13**
Forças Armadas - Praça b)	1						1	0	**1**
Total	**24**	**0**	**8**	**16**	**1**	**1**	**33**	**17**	**50**

Acresce ainda, aos 50 trabalhadores do mapa de pessoal, a colaboração de 6 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.

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 2016 o IDN passou de 80 colaboradores para 50 em efetividade de funções.[3]

Esta diminuição de efetivos é explicada, 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

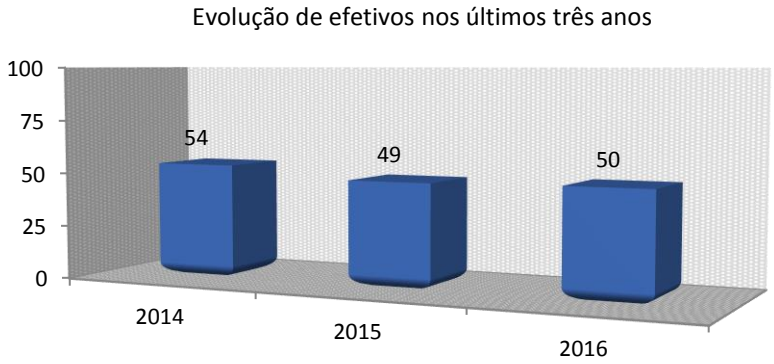
[3] Vide artigo 3.º da Portaria n.º 282/2015, de 15 de setembro e Despachos n.º 11370/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 199 de 12 de outubro de 2012 e n.º 12482/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 217 de 5 de novembro de 2015

normal, e, ao nível de pessoal civil, pelas aposentações e por procedimentos de mobilidade para outros serviços.

Em termos de política de gestão de recursos humanos, o ano de 2016 registou um acréscimo de 2,04% no número de colaboradores em comparação com o final de 2015, resultado de uma movimentação de pessoal, maioritariamente militar, assinalando-se ao nível de pessoal civil o regresso de um elemento da situação de licença sem remuneração e a consolidação de uma mobilidade interna na categoria de assistente operacional.

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

Gráfico 1

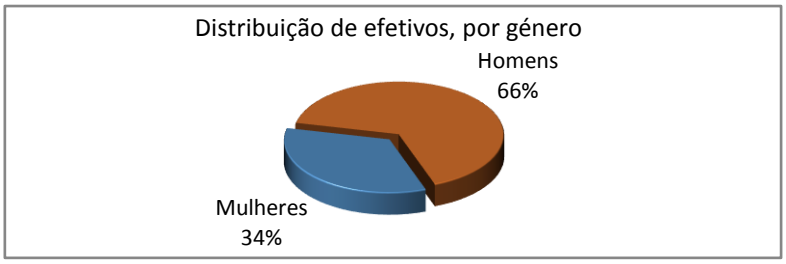


No universo de colaboradores do IDN, os trabalhadores de contrato de trabalho de funções públicas por tempo indeterminado são, predominantemente das carreiras de assistente técnico, com um total de 11 efetivos, correspondente a 22%, de técnico superior com 8 efetivos, correspondente a 16%, sendo a terceira carreira mais representada a de assistente operacional, com um total de 10% (5 efetivos).

3. Distribuição por Género

Comparativamente à distribuição por género, constata-se que do total de 50 colaboradores do IDN, 34% são do sexo feminino (17) e 66% do sexo masculino (33). Esta situação é em tudo semelhante à de anos anteriores.

Gráfico 2

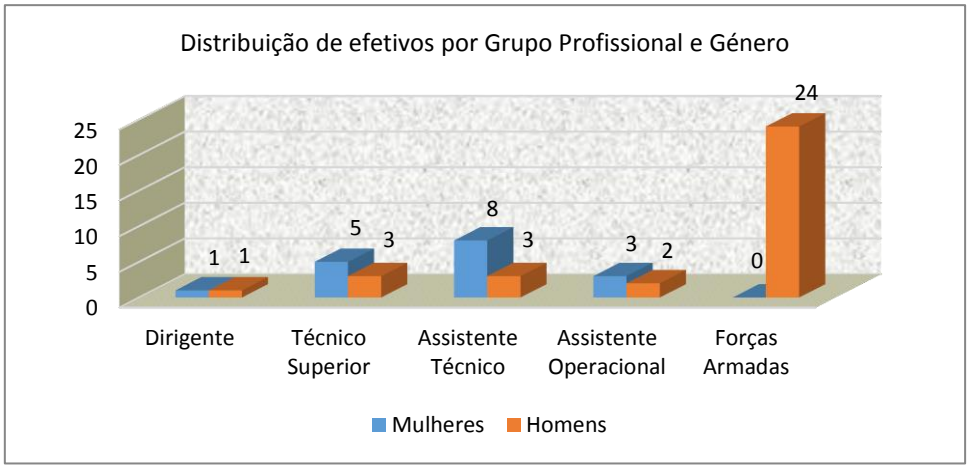


Quadro - Evolução da relação homem/mulher

	Anos				
	2012	2013	2014	2015	2015
Homens	67,86%	64,71%	70,37%	67,35%	66,00%
Mulheres	32,14%	35,29%	29,63%	32,65%	34,00%

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

Gráfico 3



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%.

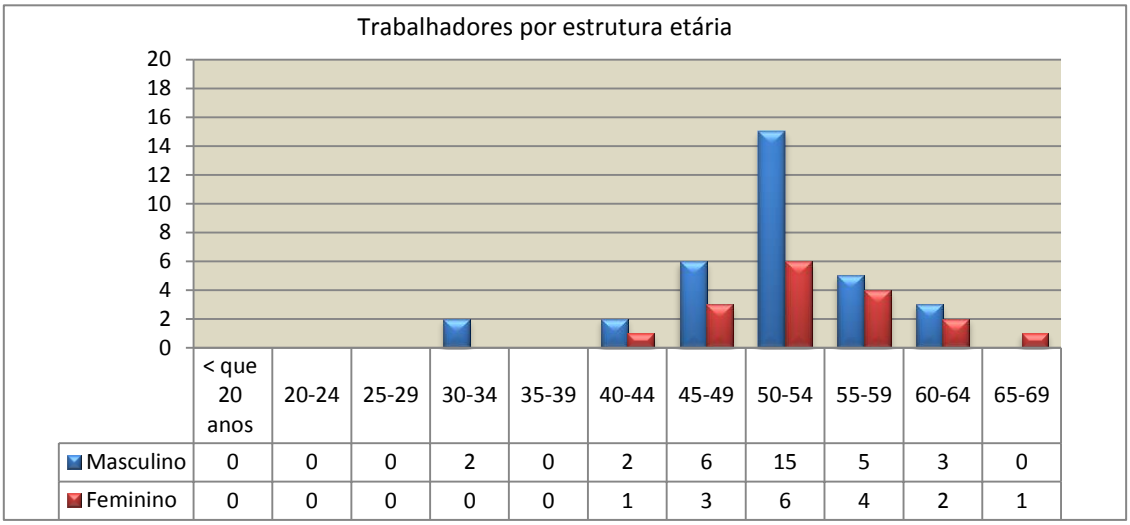
Os gráficos 8 e 9 mostram essa maioria de efetivos do sexo masculino como sendo a mais relevante, se considerarmos que ao nível do pessoal militar é de 100%.

Gráfico 4

4. ESTRUTURA ETÁRIA

A idade média dos trabalhadores do Instituto, no final de 2016 era de 51,8 anos, ligeiramente superior à verificada em igual data de 2015, 50,4 anos.

Gráfico 5



	< 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	0	2	0	2	6	15	5	3	0
Feminino	0	0	0	0	0	1	3	6	4	2	1

Analisando a distribuição de trabalhadores (as) por escalão etário e género, verifica-se que a faixa etária entre os *50-54 anos*, é aquela que apresenta um maior número de efetivos, quer na globalidade, quer por género, englobando 42% dos trabalhadores, seguida pela faixa etária entre *45-49 anos* e *55-59* anos, representando cada, 18% do total.

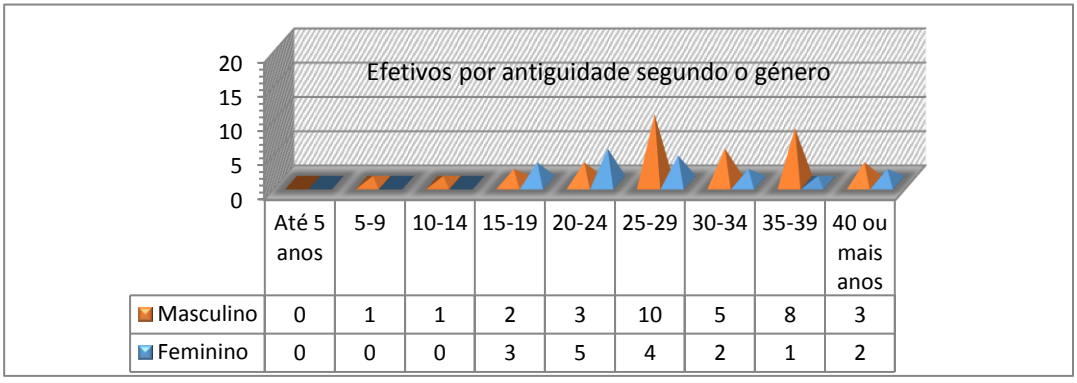
O leque etário, representando a diferença entre o trabalhador mais velho (*65 anos*) e o mais novo (*31 anos*), é de 2,10 anos e tem uma amplitude de 34 anos. Comparando com o ano anterior, o leque etário diminuiu 0,04 anos.

Fazendo uma análise global à estrutura etária, verifica-se que 72% dos trabalhadores em exercício de funções no Instituto, a 31 de dezembro de 2016, tinham mais de 50 anos.

5. NÍVEL DE ANTIGUIDADE

A média de antiguidade dos trabalhadores em serviço no IDN, no final de 2016, soma das antiguidades divida pelo número de efetivos, é de 28,6 anos, ligeiramente superior à verificada no ano de 2015.

Gráfico 6



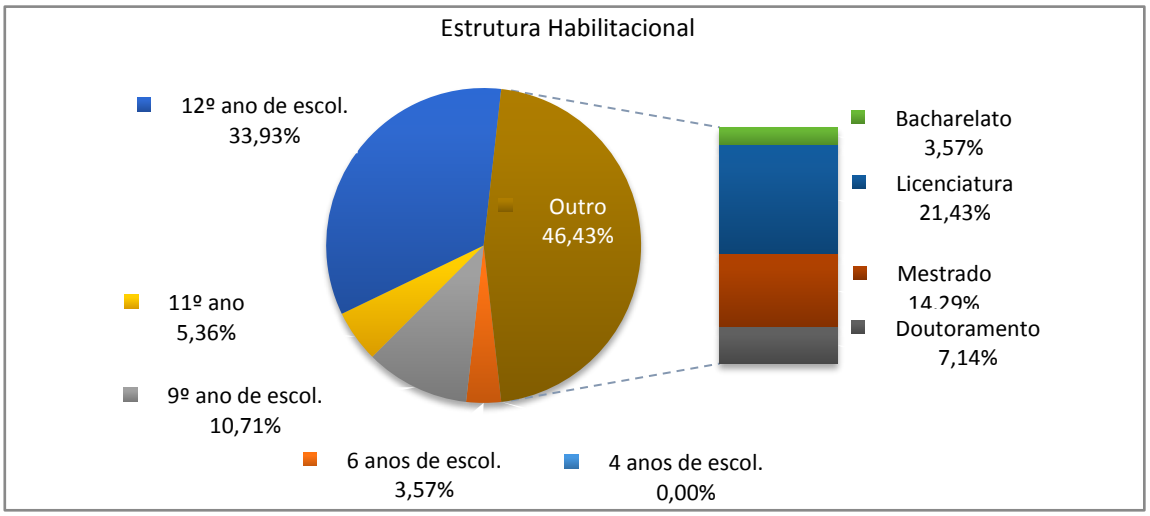
	Até 5 anos	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40 ou mais anos
Masculino	0	1	1	2	3	10	5	8	3
Feminino	0	0	0	3	5	4	2	1	2

6. Estrutura Habilitacional

Os níveis habilitacionais mais elevados são ligeiramente acentuados no sexo masculino que no feminino, sendo que 32,14% dos homens contra 14,29% das mulheres detém nível habilitacional acima de bacharelato.

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 33,93%. Segue-se o pessoal que detém o grau de licenciatura, com 21,43%.

Gráfico 7



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.

II. Movimento de Pessoal

1. Admissões e Regressos

Durante o ano de 2016 registou-se o início/reinício de funções de 9 colaboradores, correspondente a uma taxa de 18,37% (no ano de 2015 foi de 20,37% - 11 entradas), os quais correspondem a 1 por reinício de funções por regresso de licença sem remuneração (assistente técnico), 7 a comissão normal (militares das Forças Armadas), 1 por consolidação definitiva da mobilidade interna na categoria (assistente operacional).

2. Saídas

Durante o ano de 2016 registou-se a cessação de funções de 8 colaboradores, correspondendo a uma taxa de 16,33% (No ano de 2015 foi de 27,78% - 15 saídas).

III. Alteração de situação profissional

1. Concursos de Pessoal

No decurso de 2016, não foi lançado nenhum procedimento tendo em vista o preenchimento do mapa de pessoal.

2. Alteração do posicionamento remuneratório e prémios de produtividade

No decurso do ano de 2016 não houve lugar a qualquer mudança de posição remuneratória nem ao pagamento de prémios de desempenho.

Relativamente a elementos militares, verificaram-se 4 promoções.

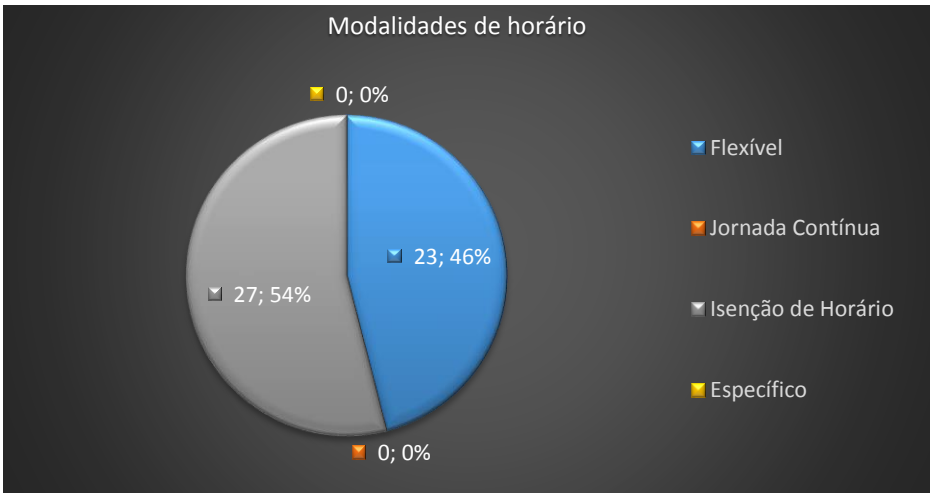
IV. Prestação de Trabalho e Absentismo

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 16:00h. 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 24 militares das forças armadas.

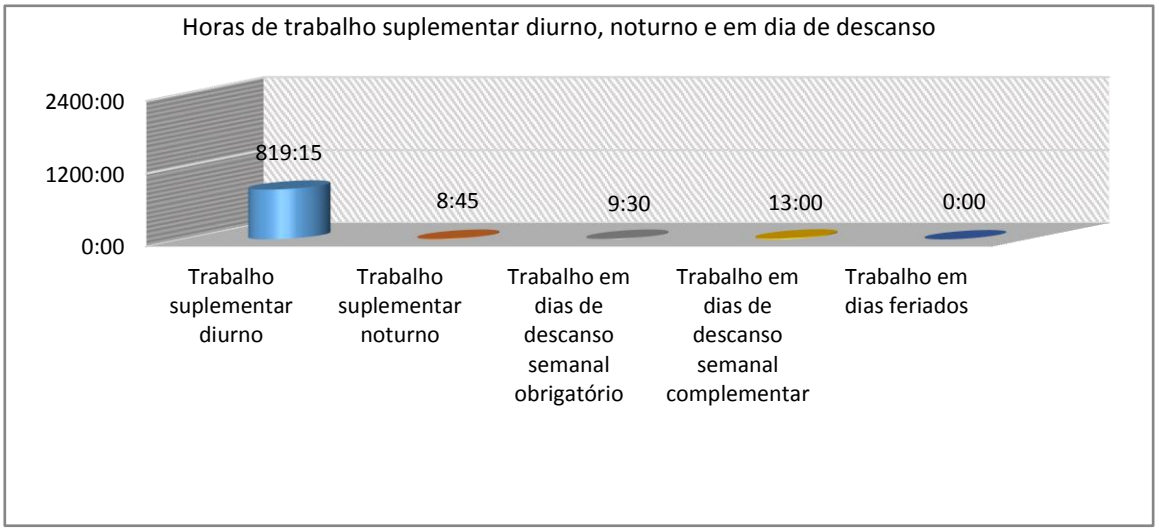
Gráfico 8



2. TRABALHO SUPLEMENTAR

No ano em referência, foram prestadas 850:30 horas de trabalho suplementar, verificando-se um decréscimo de 16:15 horas face a 2015, e que se distribuem da seguinte forma:

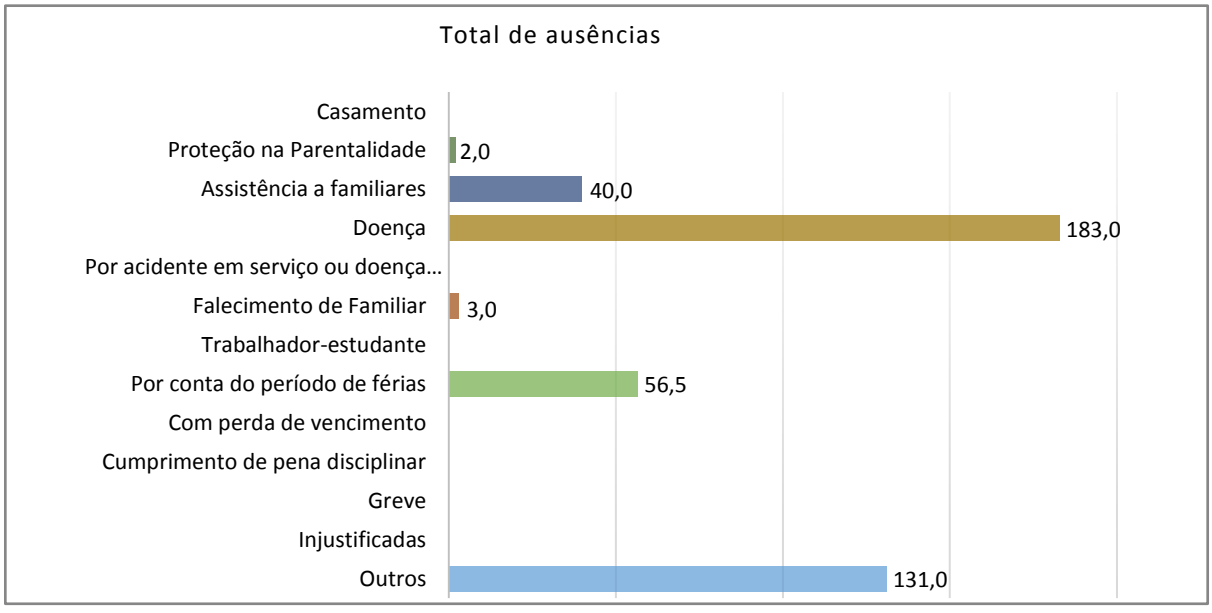
Gráfico 9



3. ABSENTISMO

O número total de faltas dadas pelos colaboradores do IDN, no ano de 2016, foi de 415,5 dias, apresentando um decréscimo de 36,42% face ao ano anterior, que se cifrou em 653,5 dias, situando-se o índice de absentismo[4] de 2016 em 3,34% (tendo sido em 2015, 5,23%, para 49 efetivos e em 2014, 4,11% para 54 efetivos).

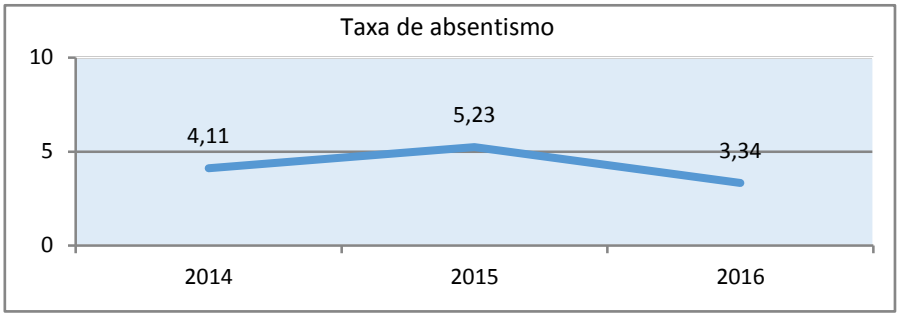
Gráfico 10



[4] Índice de absentismo = Nº dias de ausência/ (nº dias trabalháveis x Nº de efetivos). O N.º de dias trabalháveis corresponde a 365 dias, deduzidos do nº de dias de fins-de-semana e feriados

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.

Gráfico 11



V. RELAÇÕES PROFISSIONAIS E DE DISCIPLINA

1. RELAÇÕES PROFISSIONAIS

Relativamente a atividade sindical são 5 os trabalhadores sindicalizados que descontam para as associações sindicais, através de débito no vencimento, o que representa uma taxa de sindicalização de 10 %, num universo de 50 elementos.

Não existem elementos pertencentes a comissão de trabalhadores.

2. DISCIPLINA

No ano de 2016 não foi instaurado, nem está a decorrer qualquer processo disciplinar.

VI. HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

1. ACIDENTES

No ano em referência não foi registada qualquer ocorrência qualificada como acidente de trabalho, no local de trabalho ou *In itinere*.

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

2. Ações de Formação e Sensibilização

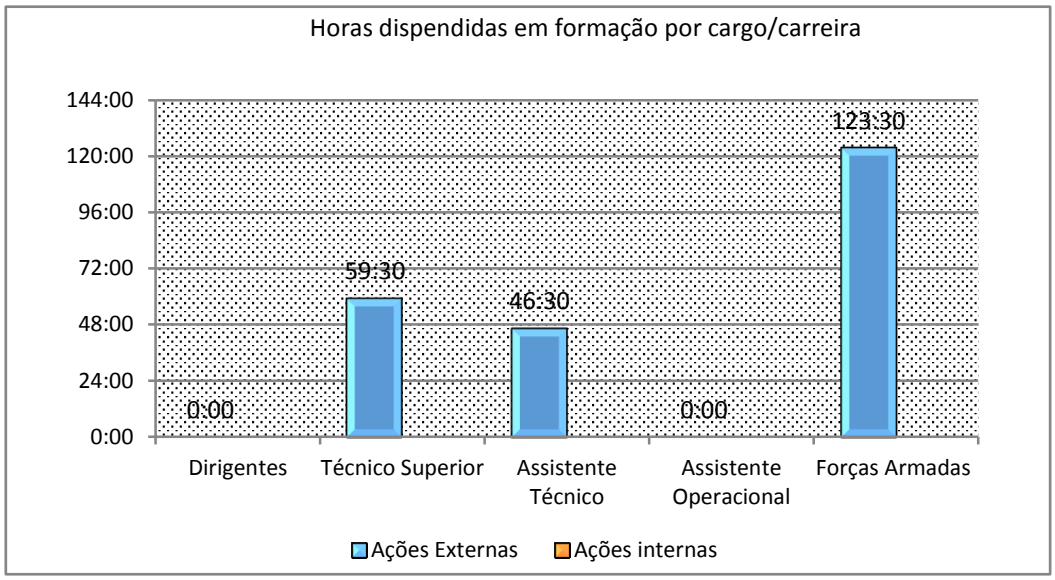
No âmbito da temática de "segurança, higiene e saúde no trabalho", foi promovida pela SG/MDN em parceria com o EMGFA (Gabinete Médico/Enfermagem) uma Campanha de vacinação contra a Gripe nos Serviços Centrais do MDN.

VII. Formação Profissional

O ano 2016 registou um total de 22 participações em ações de formação, sendo de 100% as ações externas.

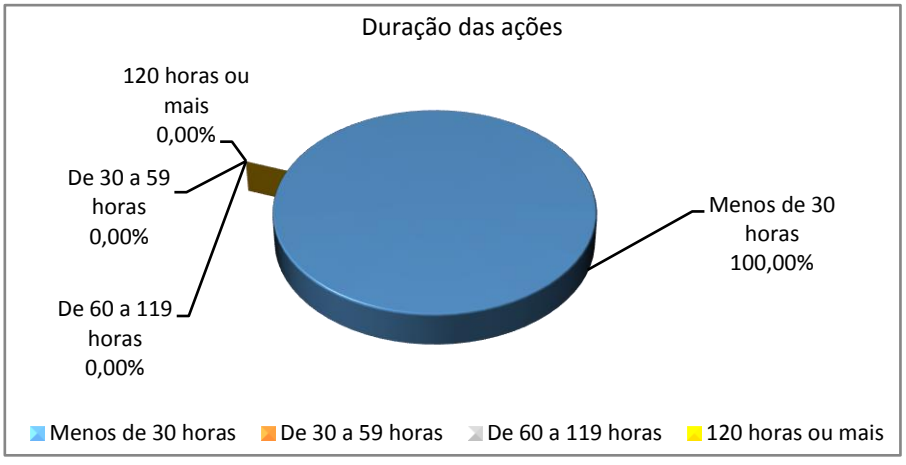
A abrangência das ações de formação foi maior, tendo sido ministradas mais 14 horas de formação (229,30 horas de formação em 2016, quando em 2015 o número de horas totalizou 216)

Gráfico 12



Comparativamente com o ano anterior, há a registar um aumento no número de formandos (11 em 2016, quando em 2015 tinham sido abrangidos 6 formandos) e ter abrangido uma maior participação em ações de formação, mais 120% face a 2015.

Gráfico 13



A maioria das ações de formação efetuadas - mais concretamente 100% do total, integra-se no escalão de menos de 30 horas.

ENCARGOS COM PESSOAL

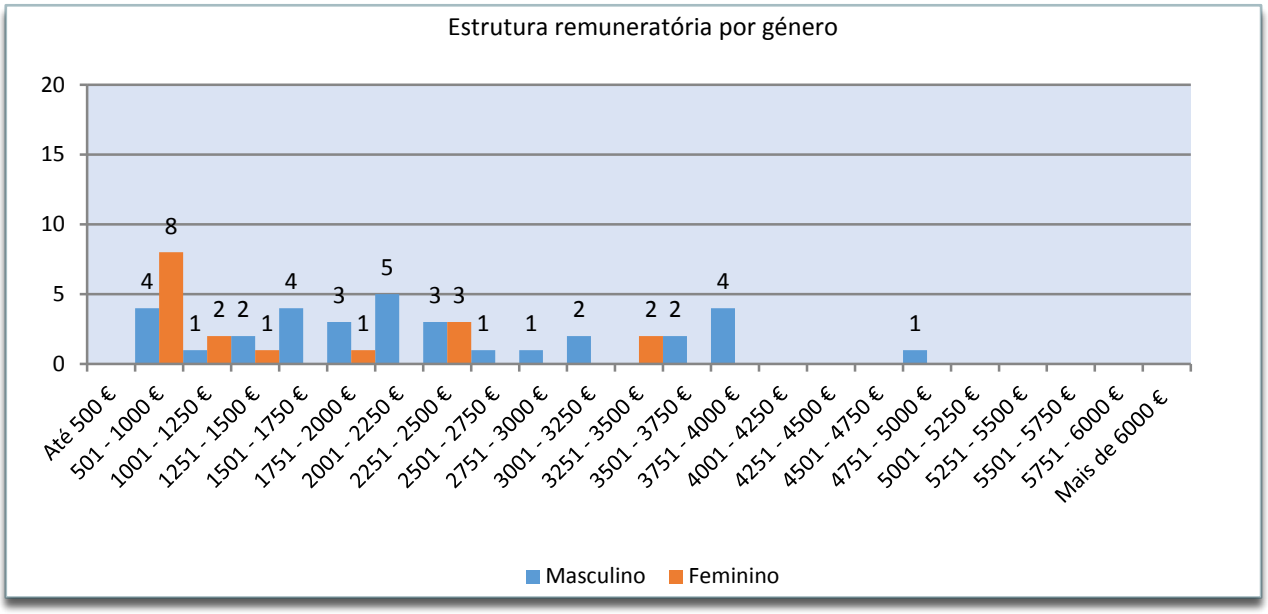
1. ESTRUTURA REMUNERATÓRIA

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

Contempla os 24 colaboradores militares, cujas remunerações são processadas, desde o mês de maio de 2016, pelo Instituto da Defesa Nacional.

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 12 trabalhadores, 8 dos quais são do sexo feminino e 4 do masculino, com uma taxa de 24% dos trabalhadores.

Gráfico 14



1. TOTAL DOS ENCARGOS COM PESSOAL

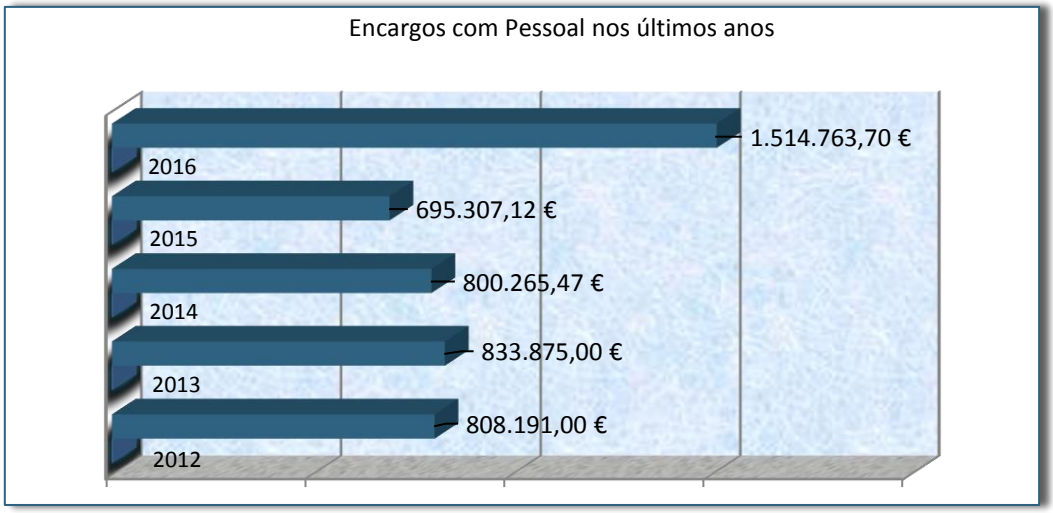
Em 2016, os encargos com pessoal totalizaram 1.514.763,70€, o que representa um aumento comparativamente a 2015 (+54,10%). Os valores totais de encargos com pessoal correspondem aos 50 colaboradores que auferem remuneração pelo IDN, não incluindo as prestações de serviço.

Tal facto resultou, essencialmente, do fato do IDN estar a assumir integralmente, desde maio de 2016 as remunerações dos militares que prestam serviço no Instituto. Esse acréscimo resultou ainda da entrada e saída de trabalhadores com diferentes níveis remuneratórios, bem como do impacto da extinção da redução remuneratória na Administração Pública, com reversões trimestrais (aplicação do Artigo 2.º da Lei nº 159-A/2015, de 30 de dezembro).

Ocorrer a inclusão, a partir do mês de maio de 2016, dos respetivos montantes financeiros referentes aos vencimentos e demais encargos associados dos militares em cada entidade[5] de acordo com a aplicação do n.º 3 do Artigo 147.º do EMFAR, e da Lei do Orçamento para 2016.

A atualização do valor da Retribuição Mínima Mensal Garantida em 2016 (Decreto-Lei n.º 254-A/2015, de 31 de dezembro) produz efeitos na comparação com o período homólogo.

Gráfico 15



Do total dos encargos com pessoal, 69,29% correspondem à remuneração base, proporção ligeiramente inferior à verificada no ano anterior que se situava nos 70,19%.

A remuneração mínima auferida no IDN atribuída a trabalhadores do sexo feminino é de 530,00€, enquanto nos trabalhadores do sexo masculino é 626,79€, as quais são recebidas por trabalhadores da carreira de assistente operacional.

A remuneração máxima de trabalhadores do sexo feminino é de 3.298,46€. A remuneração máxima de trabalhadores do sexo masculino é de 5.278,58€, 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.

[5] Memorando da Secretaria-geral do Ministério da Defesa Nacional (SG/MDN), de 13 de abril de 2016 sobre «Procedimentos a adotar quanto ao pagamento de vencimentos aos militares a prestar serviço fora dos ramos das forças armadas de origem»

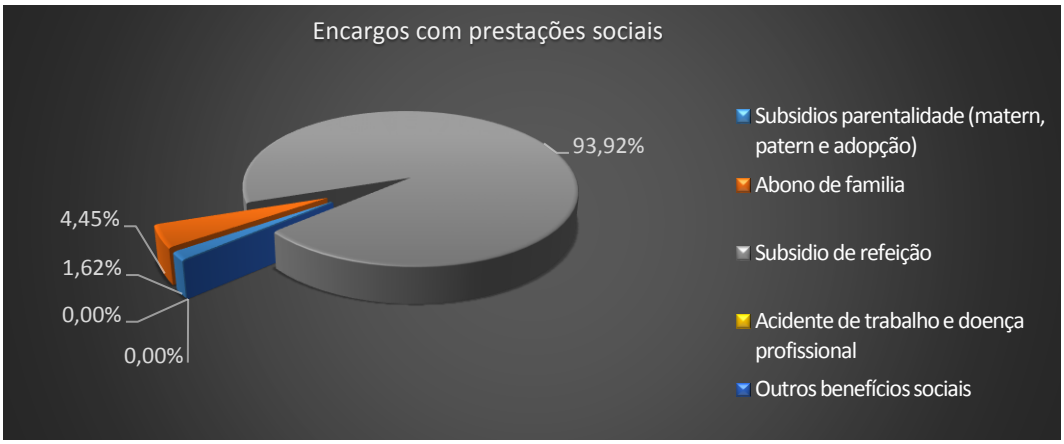
O encargo anual respeitante a trabalho suplementar diurno e noturno, e trabalho em dias de descanso semanal, complementar e feriados, foi de 5.072,24€, registando-se um decréscimo de 5,05% face a 2015.

A despesa anual com a formação foi de 1.911,20€ (+50,60% face a 2015).

O encargo anual relativo a prestações sociais foi de 47.731,01€ (+11,68% face a 2015).

No que respeita a proteção social, o "Subsídio de refeição" detém maior percentagem do total destes encargos atividade, com 93,92 %, sendo que os "Subsídios no âmbito da proteção da parentalidade" representam 1,62% e "Abono de Família Para Crianças e Jovens", representa 4,45%.

Gráfico 16



O Balanço Social aqui retratado espelha, de forma transparente e rigorosa, a política de gestão de recursos humanos no Instituto da Defesa Nacional ao longo do ano de 2016.

ANEXO II

QUAR 2016

GeADAP

ANO:2016 Ministério da Defesa Nacional

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

MISSÃO: Apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

Objectivos Estratégicos

DESIGNAÇÃO	META 2016	TAXA REALIZAÇÃO
OE 1 -Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa ;	20	
OE 2. Desenvolver-se como centro de investigação , estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;	20	
OE 3. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil;	40	
OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.	10	

Objectivos Operacionais

Eficácia — Peso 50

O1. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPETIVOS RESULTADOS — Peso: 25

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND1.DOCUMENTOS OU PUBLICAÇÕES RESULTANTES DOS PROJETOS CONCLUIDOS NO ANO N			7	1	10	100%	DEZ	17	183,33%	Superou

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

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND2.NÚMERO MÍNIMO DE CURSOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS A REALIZAR NO ANO N			8	1	11	100	DEZ	18	183,33%	Superou

O3. ORGANIZAR CURSOS NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS OU OUTRAS INSTITUIÇÕES ACADÉMICAS — Peso: 20

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND3.NÚMERO DE CURSOS EM PARCERIA			2	1	4	100	DEZ	5	137,50%	Superou

4.ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO — Peso: 25

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND4.NÚMERO TOTAL DE AÇÕES REALIZADAS (REUNIÕES DE GRUPOS DE ESTUDO, SEMINÁRIOS, WORKSHOPS, MESAS REDONDAS, CONFERÊNCIAS)			6	1	10	100	DEZ	38	300,00%	Superou

Eficiência — Peso 40

05.ULTRAPASSAR O VALOR ESTIMADO DE RECEITA A ARRECADAR ANUALMENTE — Peso: 50

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5.TAXA DE EXECUÇÃO ACIMA DOS 100%			4%	1%	7%	100	DEZ	10,5%	154,17%	Superou

06.IMPLEMENTAR- SOLUÇÃO INTERNA COMUM AO NÍVEL DA CELERIDADE DA TRAMITAÇÃO E CIRCUITO DE PROCESSOS — Peso: 50

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6 Percentagem DE IMPLEMENTAÇÃO			80%	5%	95%	100	DEZ	100%	133,33%	Superou

Qualidade — Peso 10

O7.MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E PROMOVER A CAPACIDADE DE MUDANÇA. — Peso: 100

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7.PERCENTAGEM DA PRESTAÇÃO DAS ATIVIDADES AFERIDAS COM SATISFEITO E MUITO SATISFEITO	97%		70%	5%	94%	100	DEZ	94%	125,26%	Superou

JUSTIFICAÇÃO DOS VALORES-META DOS INDICADORES

O objetivo 1 e o respetivo indicador diferem dos estabelecidos no ano anterior por serem mais abrangentes e incidirem essencialmente sobre resultados. Na área da investigação registou-se um decréscimo no pessoal que exerce funções neste âmbito, pelo que não é possível projetar uma meta mais ambiciosa.

Objetivo 2-Embora não seja semelhante ao ano anterior, procedeu-se à alteração do respetivo indicador. O universo de cursos abrangidos são todos os realizados a nível nacional e internacional.

O objetivo 3 e respetivo indicador foram reformulados e adaptados à natureza das atividades de cooperação com Universidades e Instituições Académicas.

Objetivo 4-Procedeu-se à alteração do objetivo e respetivo indicador direcionando-os estritamente para os projetos de investigação. Passou-se a contemplar os Grupos de Estudos, para além dos seminários, *workshops*, mesas redondas e conferências públicas.

O objetivo 5 e o indicador 5 são idênticos ao ano anterior, sendo a meta mais ambiciosa. Anualmente, o IDN tem um *plafond* aprovado para a cobrança de receitas. A aferição é feita tendo por base que o valor aprovado corresponde a 100% e tudo o que exceder em cobranças o total desse *plafond* é contabilizado para efeitos de cálculo de execução acima dessa percentagem.

Objetivo 6- Objetivo e indicador novos. Dada a diminuição significativa de recursos humanos no IDN, importa encontrar uma solução procedimental que viabilize a operacionalidade dos processos associados à implementação das atividades, fazendo mais e melhor com menos meios financeiros e humanos.

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 conferências, 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

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	32	32	0
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	204	204	0
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	18	18	0
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	168	168	0
Assistente operacional	5	35	35	0
Total		477	477	

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	OE aprovado	Cativações	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento				0
Despesas c/Pessoal	2.055.049	218.285	1.878.615	-41.851
Aquisições de Bens e Serviços	472.195	70.831	371.100	30.264
Outras despesas correntes	115			115
Transferências correntes	12.500		11.074	1.426
				0
PIDDAC	0	0		0
Outros valores	19.963		104.756	
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	2.559.822	289.116	2.365.545	-94.839

Indicadores _ Fonte de Verificação

Fontes de Verificação

01-Nº de documentos de investigação concluidos e publicados

02- Plano de Atividades e diretivas

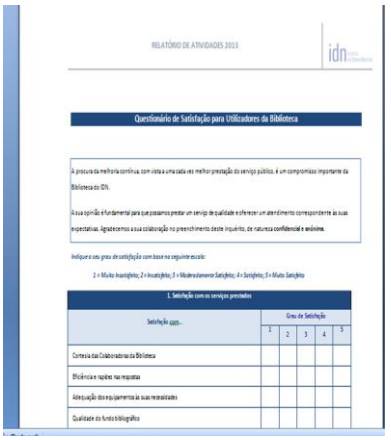
03- Plano de Atividades e diretivas

04-Plano de Atividades e diretivas

05-Relatório de execução mensal

06- Projeto da solução(Informação)

07-Levantamento dos questionários de satisfação relaizados aos participantes dos eventos



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015

Questionário de Satisfação para Utilizadores da Biblioteca

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					

ANEXO III

FORMULÁRIOS DE QUESTIONÁRIOS

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.

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:

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
- ☐ Raramente

2.7. Como teve conhecimento desta actividade do IDN?

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

2.9. Grupo etário

- ☐ Até 25 anos

Ensino Secundário (12ºano/7ºano dos liceus ou equivalente)	☐	De 26 a 35 anos	☐
Médio	☐	De 36 a 45 anos	☐
Licenciatura	☐	De 46 a 55 anos	☐
Mestrado	☐	De 56 a 65 anos	☐
Doutoramento	☐	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

sobre

4. Caso queira receber informação sobre actividades do IDN

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