



idn plano de atividades
2013



idn Instituto
da Defesa Nacional

INDÍCE

NOTA PRÉVIA DO DIRETOR	3
NOTA INTRODUTÓRIA	7
O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (IDN)	8
• NATUREZA	8
• ENQUADRAMENTO LEGAL	8
• MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	9
• ESTRUTURA ORGÂNICA	10
1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO	12
1.1 SERVIÇOS PRESTADOS	13
1.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA	14
1.3 ANÁLISE SÍNTESE DAS ENVOLVENTES EXTERNA E INTERNA	16
1.4 ANÁLISE DE <i>STAKEHOLDERS</i>	17
2. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	20
2.1 MISSÃO	20
2.2 VISÃO	20
2.3 VALORES	20
2.4 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
2.6 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	28
3. OBJETIVOS OPERACIONAIS	30
MATRIZ DE ATIVIDADES 2013	31
4. ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	47
5. RESULTADOS	51
6. RECURSOS	52
6.1 RECURSOS HUMANOS	52
6.2 RECURSOS FINANCEIROS	58

NOTA PRÉVIA DO DIRETOR

Num contexto de conhecidos constrangimentos orçamentais torna-se ainda mais decisiva uma definição rigorosa dos objetivos e uma forte seletividade das prioridades e das iniciativas que convergem para a concretização da missão do IDN.

Mantendo-se a adequabilidade e a exequibilidade dos objetivos estratégicos definidos na Carta de Missão do diretor, e o nível de ambição para a sua concretização, o grande desafio passa pela conceção de uma estratégia que permita tirar o máximo rendimento dos recursos disponíveis. Uma estratégia ambiciosa, orientada para a concretização dos objetivos e para a otimização dos recursos.

O Plano de Atividades aqui proposto identifica os objetivos estratégicos, as prioridades e as linhas de ação para os atingir. Reflete escolhas coerentes com os objetivos permanentes de eficiência, eficácia e qualidade, e com os critérios de exequibilidade e da maximização da compatibilidade entre objetivos e meios.

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 civil portuguesa.

É neste enquadramento que temos definido uma linha de orientação assente em quatro eixos prioritários para a atividade do IDN: **Formação; Investigação; Sensibilização; Cooperação Internacional**. É percorrendo estes eixos que se procurará sintetizar, em seguida, as principais prioridades para o ano de 2013, refletidas no presente Plano de Atividades, na consciência de que a sustentabilidade das organizações passa pela capacidade permanente de se renovarem, de se questionarem e de projetarem o seu futuro. O IDN, como entidade dedicada à produção de pensamento estratégico, está bem consciente disso.

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

Na formação, procurando consolidar públicos e servir novos setores, como o empresarial, na caracterização de oportunidades e riscos de investimento regionais e globais. Ao mesmo tempo, continuaremos a apostar no reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos-alvo específicos, designadamente, através da realização de cursos temáticos pós-laborais; prosseguiremos o esforço de descentralização das ações de formação visando a obtenção de efeitos multiplicadores e de escala; consolidaremos a realização de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança em parceria com universidades. As parcerias com instituições de excelência no ensino superior abriram um novo ciclo no Instituto da Defesa Nacional. Estão a revelar-se uma aposta de sucesso, especialmente quando olhamos para a pós-graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança, em conjunto com a Universidade Nova de Lisboa, cuja procura superou em muito o número de vagas disponíveis, tanto em 2011/2012 como agora em 2012/2013. Para 2013, merecem ainda destaque o projeto de curso de especialização em Defesa Nacional como política pública, em parceria com o ISCTE, bem como a realização de um curso sobre “Informações e Democracia”, que procurará dar a conhecer a realidade do funcionamento e das exigências que se colocam aos serviços de informações em contexto democrático. Em parceria com o CESEDEN, congénere espanhol do IDN, será também organizado, em Madrid, um “High Level Training Course”, no contexto do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD), da União Europeia (o curso seguinte, em 2014, será realizado em Lisboa).

Na investigação, sistematizando, divulgando e partilhando resultados e reflexões. As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional. Mas continuam com carácter flexível e estão abertas ao surgimento de novos temas, quer na agenda internacional (a chamada “primavera árabe”, o futuro do projeto europeu), quer no desenvolvimento das políticas públicas – como é o caso do estudo da política de segurança e defesa nacional enquanto política pública, que tem como embrião o curso de especialização atrás referido. De facto, o clima de instabilidade e indefinição que marca o Norte de África e o Médio Oriente veio chamar a nossa atenção para a necessidade de acompanhar a evolução da democracia e do autoritarismo no mundo, fatores essenciais para a compreensão da segurança global. Nesse sentido, em parceria com

o IPRI e o CESNOVA, centros associados à FCSH da UNL, será dada execução em 2013 a um protocolo que visa desenvolver uma nova linha de investigação sobre este tema. 2013 será igualmente o ano em que o IDN terá a responsabilidade de coordenar o estudo sobre segurança no Sahel, a desenvolver no âmbito do CEMRES, um instrumento de investigação e cooperação no quadro da Iniciativa de Defesa 5+5.

De resto, continuará a apostar-se nos Grupos de Estudos, compostos por especialistas nacionais de renome, investigadores e responsáveis institucionais, orientados para o apoio do processo de decisão e devidamente articulados com as linhas de investigação definidas. A este nível, assinala-se que arrancará muito em breve um novo Grupo subordinado ao tema da “Unidade do Atlântico”.

Na sensibilização da cidadania para os valores da segurança e defesa, também teremos de continuar a inovar. O IDN é hoje uma instituição de portas abertas, capaz de juntar, como poucas, o saber da Defesa Nacional com o saber da Universidade e das organizações da sociedade civil. A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa assume uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. É hoje consensual que a eficácia da divulgação dos valores associados a estas questões exige uma socialização dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas. Por isso, continuaremos a apostar na realização de ações de formação de professores do ensino básico e secundário no âmbito da educação para a cidadania, iniciando-se a execução do protocolo entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação, tendo em vista alcançar o objetivo que há muito se considera mais importante neste domínio: introduzir no desenho curricular dos 3 ciclos do ensino básico e do ensino secundário um módulo de segurança e defesa, no âmbito da Educação para a Cidadania. Por outro lado, os desafios com que a União Europeia se confronta entraram fortemente no espaço público e exigem uma reflexão e uma sensibilização informada junto da opinião pública e da sociedade civil. As incertezas em relação ao futuro da zona euro, por um lado, e a nova Política Comum de Segurança e Defesa, resultante do Tratado de Lisboa, por outro, não poderiam deixar indiferente um Instituto com as características do IDN. E nesse sentido, em 2013, dar-se-á continuidade ao ciclo de conferências iniciado no final de 2012 sobre “O Futuro da Europa”. Paralelamente, faremos um esforço acrescido para ir ao encontro das pessoas, aprofundando ainda mais a

descentralização das nossas atividades de divulgação e de debate, pensando também nos sítios onde se estuda e investiga, e nos locais onde o conhecimento e a cultura acontecem.

Na cooperação internacional, reforçando a inserção internacional do Instituto. Aproveitando o sucesso dos dois cursos sobre “Reforma do Setor de Segurança”, realizados em Bruxelas, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia, continuaremos empenhados no reforço da imagem, da visibilidade e do prestígio internacional do IDN. Ainda em 2012, será realizado, como programado, o novo curso sobre Gestão Civil de Crises, a organizar em Bruxelas em parceria com a França (*Institut de Hautes Études de Defense Nationale*). Em 2013, como antes se referiu, organizaremos o *High Level Training Course*, no âmbito do CESD/UE, em parceria com o CESEDEN espanhol. Continuaremos, também, a aprofundar as nossas relações com os institutos congéneres de segurança internacionais, com vista a criar condições para ampliar as iniciativas conjuntas de investigação, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação.

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

O diretor

Vítor Daniel Rodrigues Viana
Major-General

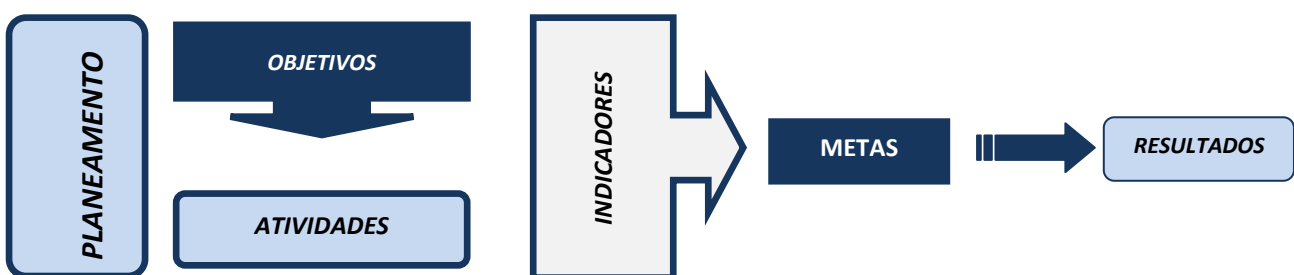
NOTA INTRODUTÓRIA

O presente Plano de Atividades dá cumprimento ao disposto no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, e conjuga essa apresentação obrigatória com o novo modelo de gestão por objetivos estabelecido na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, segundo a qual, o planeamento e controlo da gestão dos organismos públicos devem estar organizados mediante um ciclo anual.

Como instrumento previsional de gestão e documento estruturante da atividade do IDN em 2013 - que em articulação com o orçamento permite perspetivar o seu ciclo anual de gestão - o Plano de Atividades inclui as linhas de atuação estratégica definidas em coerência com a sua missão.

Mas mais do que o cumprimento da legislação, o IDN pretende, através do presente Plano de Atividades, compatibilizar as orientações definidas para o Instituto da Defesa Nacional com os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais apresentados no Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR) 2013, bem como explicitar as atividades que consubstanciam a consecução dos objetivos, e os recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos na sua concretização.

A nova estrutura de Plano de Atividades, que agora se propõe, define a organização das suas atividades, do seguinte modo:



Assim, através dessa estrutura organizacional é possível visualizar:

- Os compromissos assumidos por via dos objetivos estratégicos estabelecidos na Carta de Missão do diretor, refletidos no QUAR, e os objetivos das Unidades Orgânicas e dos trabalhadores;

- As fontes de verificação do cumprimento dos objetivos, de forma a facilitar a monitorização trimestral e a avaliação dos resultados anuais.
- O controlo e a gestão das despesas inerentes a cada atividade.

O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (IDN)

■ NATUREZA

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

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

■ ENQUADRAMENTO LEGAL

No âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), foi publicada, através do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, a nova orgânica do Ministério da Defesa Nacional, onde foram definidas as atribuições dos serviços deste Ministério que integram a administração direta e indireta do Estado.

Nos termos deste diploma são mantidas a missão e as atribuições do Instituto da Defesa Nacional, constituindo a alteração mais significativa a redução para um, dos dois cargos de direção superior antes existentes.

A nova orgânica do IDN foi publicada através do Decreto-Regulamentar n.º 41/2012, de 16 de maio. De acordo com o disposto no n.º1 do artigo 31º, conjugado com as disposições dos artigos 32.º e 33.º do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, a reestruturação orgânica, prevista para o IDN, foi implementada no mês seguinte à publicação do diploma orgânico do IDN, o que significou que a partir do dia 1 de junho o cargo de subdiretor foi extinto.

A Portaria n.º 254 /2012, de 30 de agosto, veio determinar as competências da sua estrutura nuclear.

■ MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

Nos termos do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, conjugado com o artigo 2º do Decreto Regulamentar nº 41/2012, de 16 de maio, 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.

Para a plena prossecução das suas atribuições o IDN:

- Desenvolve estudos e trabalhos de investigação nos domínios da segurança, defesa, relações internacionais e direito internacional público;
- Promove o debate nesses domínios através de ações de sensibilização, designadamente, seminários, conferências e ciclo de estudos;
- Estabelece formas de intercâmbio com outras instituições congéneres, universidades e outros estabelecimentos de ensino superior, nacionais e internacionais;

- Organiza, a nível nacional, cursos de defesa nacional, cursos de defesa para jovens, cursos temáticos de curta duração e outros diretamente relacionados com áreas específicas;
- Promove a divulgação de monografias e periódicos naqueles domínios.

■ ESTRUTURA ORGÂNICA

Na sequência do PREMAC, a estrutura organizacional do IDN sofreu alterações ao nível da sua estrutura orgânica flexível. O n.º 4 do artigo 16.º da Lei orgânica do MDN contempla apenas um cargo de direção superior para o IDN – o de diretor-geral. Esta situação veio a efetivar-se com a entrada em vigor do seu diploma orgânico, em 1 de junho de 2012.

Da estrutura do IDN plasmada no Decreto - Regulamentar nº 41/2012, de 16 de maio, destacam-se dois órgãos: o **Conselho Científico (CC)** e a **Unidade de Acompanhamento (UA)**

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

A Unidade de Acompanhamento exerce funções de avaliação e aconselhamento interno, visando essencialmente analisar regularmente o funcionamento do IDN e emitir os pareceres adequados, nomeadamente sobre o plano e relatório de atividades do IDN.

• QUANTO À ESTRUTURA NUCLEAR

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

Nas áreas relativas à investigação é adotado o modelo matricial, com a criação da equipa multidisciplinar, cuja dotação máxima para a respetiva chefia é de uma. O despacho de criação desta equipa multidisciplinar encontra-se em fase de publicação. Esta equipa

multidisciplinar mantém a designação de Centro de Estudos e Investigação (CEI), e tem como atribuições desenvolver os estudos e os projetos de investigação aprovados pelo diretor-geral.

Nas restantes áreas de competência o modelo deixou de ser formalmente hierarquizado, por ter sido contemplada na estrutura nuclear apenas uma única Direção de Serviços, cujas competências foram determinadas pela referida Portaria 1272/2009, de 19 de outubro, e extintas as duas divisões antes existentes.

1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

Considerando as linhas estratégicas de atuação definidas para o IDN, importa consolidar, em 2013, a reforma estratégica e estrutural deste Instituto, agora de acordo com o PREMAC, no sentido de garantir o cabal cumprimento da missão.

Torna-se ainda necessário, em 2013, dar continuidade à realização e implementação dos objetivos estratégicos e operacionais definidos na Carta de Missão do diretor.

A estratégia a prosseguir vai exigir aumentos de eficiência associados a uma melhor afetação dos recursos disponíveis, de forma a garantir uma rigorosa execução orçamental.

Para o efeito, parece-nos essencial efetuar um diagnóstico, de modo a evidenciar o que é o IDN ao nível dos seus recursos, não só humanos, financeiros e patrimoniais, mas também no que concerne às suas capacidades e ao meio onde está inserido.

Importa, ainda, efetuar a análise dos *stakeholders*. À semelhança de outros organismos, existem sempre fatores externos e internos que condicionam, positivamente ou negativamente, a prossecução dos seus objetivos.

A estratégia que se visualiza para o ano de 2013, desenvolve-se nos termos seguidamente propostos.

1.1 SERVIÇOS PRESTADOS

Para melhor se entender as atividades a desenvolver no cumprimento da sua missão, é essencial, identificar os principais serviços prestados pelo IDN, nos domínios da segurança e defesa:



1.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

A atuação do IDN para 2013 terá como enquadramento as orientações gerais das políticas governamentais em matéria de segurança e defesa nacional, e, simultaneamente, as orientações políticas e estratégicas da tutela para prossecução da sua missão.

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

Ao nível externo, ou seja, naquilo que não é passível de ser influenciado de forma significativa pelas decisões tomadas no organismo, mas que condicionam o IDN, identificaram-se as principais *oportunidades e constrangimentos*.

Os fatores que constituem *oportunidades* são determinantes para o cumprimento das suas atribuições, de forma a divulgar as suas atividades, a qualidade dos seus serviços e o seu objetivo de excelência de bem servir como serviço público.

Os fatores de natureza externa que podem condicionar negativamente a atividade e o desempenho do organismo relacionam-se, quase sempre, com as restrições ou alterações de recursos humanos e financeiros.

A nível da envolvente interna, a carta de missão do diretor implica compromissos e objetivos críticos a cumprir por todos os níveis de gestão.

Tendo em conta os compromissos e os objetivos a alcançar, é possível identificar os aspetos que constituem os pontos fortes do organismo, tudo aquilo em que se destaca e que é passível de ser controlado, ou pelo menos influenciado pelos seus responsáveis, e os aspetos que constituem as suas fraquezas e que podem ou devem ser melhorados.

No quadro seguinte apresenta-se o que entendemos ser no momento atual: a nível externo, as oportunidades e os constrangimentos; a nível interno, os pontos fortes e os pontos fracos.

INTERNO

EXTERNO

Positivo

PONTOS FORTES

- ✓ O elevado prestígio do IDN;
- ✓ Oferta de formação diversificada e qualificada;
- ✓ O estreitamento crescente das relações com o mundo académico e do pensamento;
- ✓ Atualização permanente dos conteúdos programáticos da formação;
- ✓ Reconhecimento público do interesse dos temas abordados;
- ✓ Reconhecimento da qualidade da formação, em geral;
- ✓ Implementação de protocolos com universidades, visando o reconhecimento da formação conferida ao Curso de Defesa Nacional;
- ✓ A realização de cursos de pós-graduação em parceria com as universidades;
- ✓ Fomento da investigação conjunta com instituições académicas;
- ✓ Existência de vários protocolos com institutos congéneres internacionais, visando o aprofundamento da investigação;
- ✓ Grande experiência na organização de cursos de formação e atividades de divulgação;
- ✓ A realização de atividades, através de um sistema de videoconferência;
- ✓ *Mailing List* de grande amplitude, abrangendo diversos públicos-alvo;
- ✓ Utilização das redes sociais para divulgação dos temas sobre segurança e defesa e a realização de eventos;
- ✓ Formadores experientes e com conhecimentos altamente especializados nos temas para os quais são selecionados.

OPORTUNIDADES

- ✓ As atribuições cometidas ao IDN, pela sua missão principal;
- ✓ Otimização do portal do IDN;
- ✓ Incremento dos cursos *e-learning*;
- ✓ A possibilidade de divulgação *online* das publicações;
- ✓ A criação de um sistema de subscrição eletrónica que permite manter os interessados sempre informados das várias iniciativas;
- ✓ A inclusão de elementos dos países da CPLP nas ações de formação;
- ✓ A realização de cursos de pós-graduação em parceria com universidades;
- ✓ A internacionalização das ações de formação do IDN no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia;
- ✓ A aposta nos instrumentos de divulgação em língua inglesa (e.g. site do IDN bilingue e uma edição da revista Nação e Defesa em Inglês);
- ✓ Reforço do relacionamento do IDN com outras entidades nacionais e internacionais.

Negativo

PONTOS FRACOS

- ✓ Insuficiência de investigadores com dedicação ao IDN a tempo inteiro;
- ✓ Impossibilidade de contratar ao abrigo da carreira de investigador;
- ✓ Elevada mobilidade (entradas e saídas) dos colaboradores militares que representam mais de 50% do seu efetivo;
- ✓ Os condicionamentos orçamentais;
- ✓ A falta de técnicos superiores nas áreas de gestão financeira e planeamento organizacional.

CONSTRANGIMENTOS

- ✓ A perspetiva prolongada de constrangimentos orçamentais;
- ✓ As restrições que se verificam no recrutamento de recursos humanos;
- ✓ Saída significativa de trabalhadores por aposentação;
- ✓ As grandes dificuldades atuais no que se reporta à substituição de pessoal militar que cessa funções no IDN, por pessoal com as mesmas competências e experiência;
- ✓ A carência de trabalhadores nalgumas áreas funcionais essenciais;
- ✓ A insuficiente ou mesmo deficiente perceção pública, relativamente às questões de segurança e defesa.

1.3 ANÁLISE SÍNTESE DAS ENVOLVENTES EXTERNA E INTERNA

Da análise efetuada deduz-se, relativamente à formação, o valor acrescentado das parcerias com instituições de excelência no ensino superior. Assim, dever-se-á continuar a apostar na organização, em parceria com universidades, de cursos de pós-graduação especializados nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, bem como do estudo da política de defesa nacional, enquanto política pública. Constitui, também, um vetor prioritário a realização de cursos temáticos de curta duração, em regime pós – laboral, que permitirá atrair setores mais diversificados da sociedade portuguesa e gerar dinâmicas multiplicadoras.

Constituindo a investigação uma atividade nuclear do IDN, é da maior importância estabilizar o quadro de assessores e investigadores do Instituto, de modo a consolidar a vertente de centro de produção de pensamento. É, igualmente, importante continuar a valorizar linhas de investigação orientadas para o estabelecimento de políticas de médio prazo e para o apoio ao processo de decisão. Importa, também, dar continuidade às ações visando a criação de condições para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos de investigação com parceiros externos, portugueses e estrangeiros. Importa, ainda, privilegiar a investigação aplicada e reforçar a dinâmica dos Grupos de Estudo e a sistematização dos resultados aí alcançados.

No âmbito da cidadania para os valores da segurança e defesa, é essencial exercer um esforço ainda mais determinado relativamente à divulgação destes valores, designadamente junto dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, e em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas. Em paralelo, mantém-se a necessidade de continuar a apostar na descentralização das atividades de divulgação e de debate, e fazer um esforço acrescido para ir ao encontro das pessoas.

Relativamente à cooperação internacional, a grande prioridade passa pelo reforço da inserção internacional do Instituto. Convergirão para este objetivo as seguintes linhas de ação: o alargamento das ações de formação do IDN, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia; o incremento da investigação conjunta com Colégios de Defesa Ibero-americanos, tirando partido do novo portal da Associação de Colégios de Defesa Ibero-americanos e das novas tecnologias de informação e

comunicação; o aprofundamento da cooperação com os institutos congêneres dos países amigos de expressão portuguesa, designadamente do Brasil (Escola Superior de Guerra), de Angola e de Moçambique.

No capítulo dos recursos humanos deverá continuar a privilegiar-se a política de desenvolvimento da qualificação e valorização profissional, tornando-se necessário, para o efeito, proporcionar a frequência de pelo menos uma ação de formação, para uma larga maioria dos efetivos do IDN.

Na vertente dos recursos financeiros, foi já introduzido o conceito de propinas para a frequência dos cursos ministrados, adotando-se valores que refletem a prudência que a implementação da opção em apreço requer, de forma a não pôr em risco a consecução dos importantes objetivos perseguidos com a realização das ações de formação.

1.4 ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

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

Assim, a relação entre o IDN e os *stakeholders* tem de ser pró-ativa, dinâmica e equilibrada, de modo a garantir a sua adesão aos seus projetos e iniciativas.

O quadro que se apresenta, seguidamente, identifica um conjunto de *stakeholders* relevantes para o IDN, para os quais deve ser dirigida primordialmente a sua atuação, no sentido de corresponder às suas expectativas.

Desde logo, a tutela – o Ministério da Defesa Nacional. O IDN cumpre a sua missão na estrita observância das diretivas, orientações e prioridades definidas pelo Ministro da Defesa Nacional.

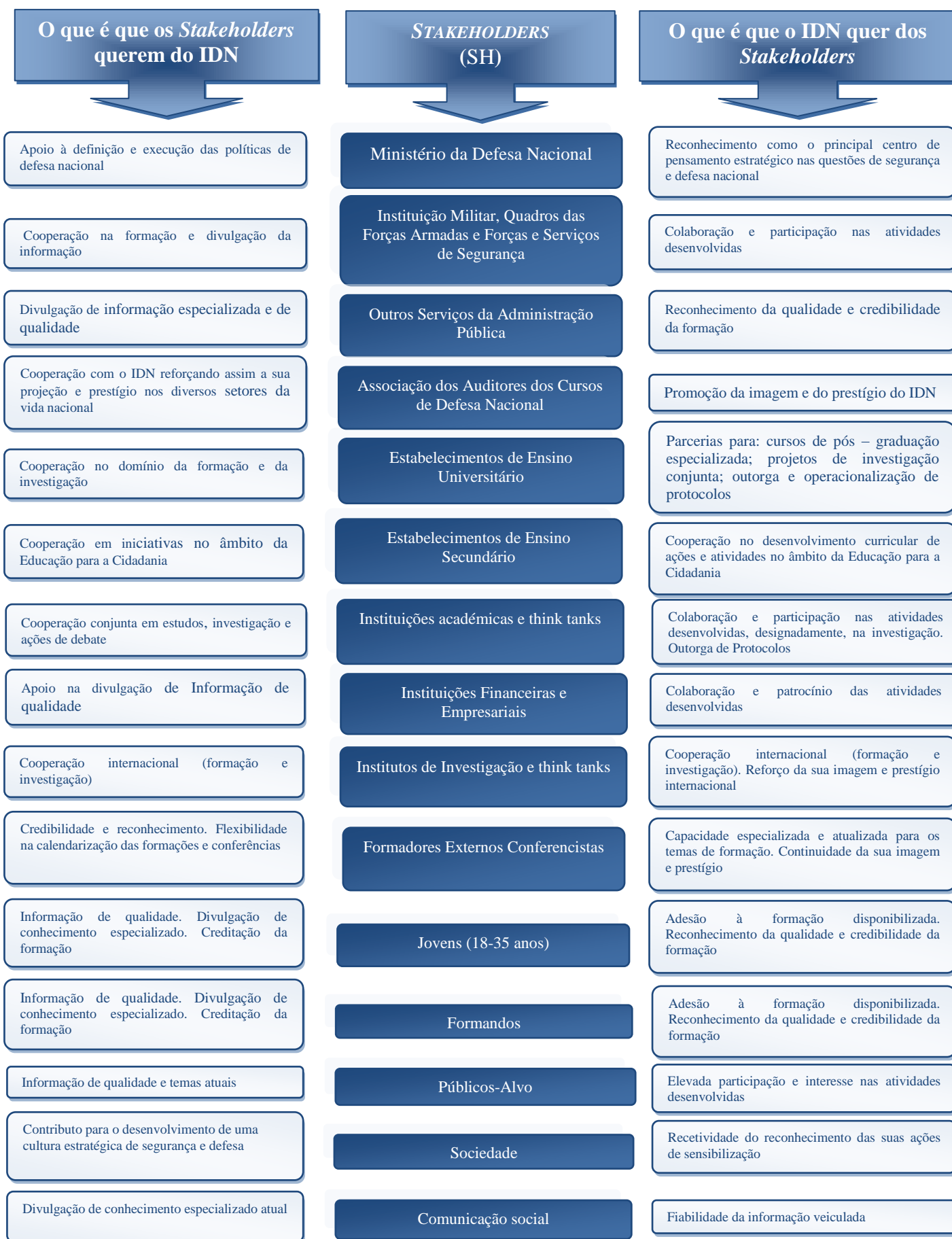
O IDN continua a ser, também, um lugar privilegiado de encontro e do estabelecimento de laços de relação civis-militares. O relacionamento com a Instituição Militar é essencial, e o apoio importante que o IDN dela recebe é indispensável para o cumprimento de sua missão. Particularmente relevantes, neste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

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

No âmbito da sensibilização, o IDN deve manter uma estreita relação com o Ministério da Educação e a comunidade educativa. O projeto de desenvolvimento de propostas curriculares no âmbito da Educação para a Cidadania (módulos de segurança e defesa), destinado aos alunos do ensino básico e secundário, depende do grau de aceitação daquele ministério e da adesão dos estabelecimentos de ensino básico e secundário às aludidas propostas.

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

Na mesma linha, o IDN deve constituir-se como um centro de pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e com centros de investigação. O aprofundamento da investigação científica, eixo fundamental da ação do Instituto, requer o reforço do capital intelectual residente, complementado por uma estratégia de cooperação com as universidades, as instituições científicas de investigação e os think-tanks nacionais e estrangeiros, consentânea com uma lógica de aprofundamento do trabalho investigação conjunto.



2. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

2.1 MISSÃO

O IDN tem como **missão principal** o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

2.2 VISÃO

Constituir-se como o principal centro português de pensamento estratégico sobre as questões da segurança e defesa nacional, através das suas atividades de investigação, formação, debate e divulgação; contribuir para o desenvolvimento de uma consciência nacional de segurança e defesa, assumindo-se como plataforma de encontro entre as instituições de segurança e defesa nacional e a sociedade.

2.3 VALORES

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:

1. SALVAGUARDAR A DIVERSIDADE DE PENSAMENTO E A LIBERDADE DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

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

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

2. ESTIMULAR O DIÁLOGO NO SEIO DA SOCIEDADE

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

3. CULTIVAR A ÉTICA DA CIDADANIA

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

4. FOMENTAR A EXCELÊNCIA

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

2.4 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Para o ano de 2013, de acordo com as linhas orientadoras da atividade do Instituto da Defesa Nacional que se sintetizam em quatro eixos - investigação, formação, sensibilização, e cooperação internacional -, é nossa intenção:

■ NA INVESTIGAÇÃO

A área de investigação do Instituto da Defesa Nacional concorre para o reforço da vertente de centro de produção de pensamento e de conhecimento nos domínios da segurança e defesa, quer na dimensão nacional, quer no enquadramento internacional. Neste contexto, continuar-se-á a promover ações de natureza científica, através do desenvolvimento de estudos e de trabalhos de investigação no que concerne à análise de problemas atuais nacionais e internacionais, nas áreas da segurança e defesa.

A investigação é um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, contribuindo também no campo da assessoria científica e técnica para o apoio à tomada de decisão, no domínio específico da política de segurança e defesa e no domínio geral dos compromissos externos assumidos por Portugal.

Promover-se-á continuamente o debate especializado numa base restrita, que se consubstancia nas reuniões de trabalho de Grupos de Estudos associados a projetos de investigação e numa base pública que se materializa na organização de *workshops*, conferências e seminários nacionais e internacionais e participação em ações pedagógicas e de formação.

Manter-se-á o incentivo à divulgação e edição de resultados de projetos e estudos mediante ações de divulgação e sensibilização, através da elaboração de artigos, livros, *policy papers* e *working papers*.

Em consonância com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Defesa Nacional, transitam para 2013 as oito linhas de investigação: Política e Segurança Internacional; Política de Segurança e Defesa Europeia; Segurança e Desenvolvimento em África; Estratégia Nacional de Segurança e Defesa; Relações Transatlânticas; Cultura de Segurança e Cidadania; Brasil e Atlântico Sul; O Mar e o Interesse Nacional.

Neste contexto, foram definidos objetivos específicos e estabelecida uma calendarização para o cumprimento das metas associadas a cada um dos projetos/estudos de investigação e Grupos de Estudos a estes associados, integrados em cada linha de investigação.

No que concerne às ações de apoio científico e técnico ao processo de decisão, manter-se-ão em funcionamento os Grupos de Estudos destinados à reflexão e debate sobre temas relacionados com aquelas linhas de investigação, nomeadamente:

LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	GRUPOS DE ESTUDO RELACIONADOS
POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL	NORTE DE ÁFRICA E MÉDIO ORIENTE
	PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ (GRUPORPAZ)
BRASIL E ATLÂNTICO SUL	GRUPO DE REFLEXÃO PORTUGAL- BRASIL
ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA	CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO
POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA	POLÍTICA EXTERNA, DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA
RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS	A UNIDADE DO ATLÂNTICO

As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional. Mas continuam com carácter flexível e estão abertas ao surgimento de novos temas, quer na agenda internacional (a chamada “primavera árabe”, o futuro do projeto europeu), quer no desenvolvimento das políticas públicas – como é o caso do estudo da política de segurança e defesa nacional enquanto política pública, que tem como embrião o curso de especialização atrás referido. De facto, o clima de instabilidade e indefinição que marca o Norte de África e o Médio Oriente veio chamar a nossa atenção para a necessidade de acompanhar a evolução da democracia e do autoritarismo no mundo, fatores essenciais para a compreensão da segurança global. Nesse sentido, em parceria com o IPRI e o CESNOVA, centros associados à FCSH da UNL, será dada execução em 2013 a um protocolo que visa desenvolver uma nova linha de investigação sobre este tema.

No quadro das parcerias externas na área da investigação preveem-se dois níveis de ação. Em primeiro lugar, identificar e propor parcerias de âmbito científico no quadro das relações de cooperação com instituições congéneres nas áreas da investigação e promover ações pedagógicas em cooperação com centros de investigação e *think tanks* nacionais e estrangeiros. Em segundo lugar, dar

continuidade à operacionalização de protocolos com as universidades e centros de investigação nacionais, fomentando o trabalho de investigação conjunto com parceiros externos, portugueses e estrangeiros.

■ NA FORMAÇÃO

Será dada continuidade em 2013 à formação no âmbito das pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com outras instituições académicas. Considerando-se estes cursos necessários para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo, o IDN tem encontrado nas universidades portuguesas os parceiros indispensáveis para garantir a melhor projeção destas pós-graduações.

Manter-se-á, ainda, o objetivo de descentralizar as ações de formação em diversas áreas do país e de realizar cursos pós-laborais temáticos e orientados para públicos-alvo mais diversificados, intervindo em extensão e promovendo efeitos multiplicadores e de escala.

Continuar-se-á a apostar na ampliação dos protocolos com universidades, visando um maior reconhecimento à formação conferida pelo Curso de Defesa Nacional, em termos da obtenção de diplomas de 2º e 3º ciclo de estudos.

Para 2013, merecem destaque o projeto de curso de especialização em Defesa Nacional como política pública (Curso de Especialização de 2º Ciclo “Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”), em parceria com o ISCTE, bem como a realização de um curso sobre “Informações e Democracia”, que procurará dar a conhecer a realidade do funcionamento e das exigências que se colocam aos serviços de informações em contexto democrático. Em parceria com o CESEDEN, congénere espanhol do IDN, será também organizado, em Madrid, um *High Level Training Course*, no âmbito do CESD/UE.

■ SENSIBILIZAÇÃO

A insuficiente, ou mesmo deficiente, perceção pública relativamente às questões de segurança e defesa, requer um esforço permanente de consciencialização sobre a sua

importância, centralidade e responsabilidade. Este objetivo alcança-se, por um lado, através da promoção de ações de formação e, por outro, através da divulgação e promoção da compreensão pública das responsabilidades de cada um, e da comunidade como um todo, em matéria de segurança e defesa.

Neste contexto, será dada continuidade a várias ações estruturantes, em estreita articulação com o Ministério da Educação, através da realização de mais um curso de formação de formadores no âmbito da educação para a cidadania (módulo de segurança e defesa) destinado aos professores do ensino básico e secundário em Lisboa e no Porto.

E porque é necessário descentralizar o debate, dar-se-á continuidade ao Ciclo de Conferências do Castelo, no Porto.

A sensibilização passa, igualmente, pelo apoio à divulgação científica. Neste sentido, o IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2013, compreenderá a publicação de três números da revista Nação e Defesa, três números da coleção Atena, quatro IDN Cadernos, e cinco IDN *Brief*.

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

- Lançamento da edição de 2013 do “Prémio Instituto da Defesa Nacional”, destinado a galardoar um trabalho na área da Segurança e Defesa Nacional, de acordo com tema a definir.
- Realização de quatro seminários nacionais e internacionais.
- Dar continuidade ao novo ciclo de conferências sobre “O Futuro da Europa”.
- Transformação do “*site*” do IDN na internet para versão bilingue (português e inglês).

■ COOPERAÇÃO

Lançados e concluídos vários projetos de investigação conjuntos internacionais, o IDN continuará a apostar no desenvolvimento das relações com os institutos de segurança internacionais e na criação de condições para um trabalho conjunto de investigação com parceiros externos.

Em 2013, continuaremos a realizar o módulo internacional do CDN e iniciaremos novos projetos de investigação internacionais com o CESEDEN, e com o Centro Euro – Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), no âmbito da Iniciativa 5+5. Recorde-se que 2013 será o ano em que o IDN terá a responsabilidade de coordenar o estudo sobre “Segurança no Sahel”, a desenvolver no âmbito do CEMRES.

Serão lançados os projetos de investigação em parceria com Colégios de Defesa Ibero-americanos, tirando partido do portal da Associação de Colégios de Defesa Ibero-americanos que o IDN integra.

No âmbito da cooperação internacional sublinhamos, ainda, a participação do IDN nas seguintes iniciativas:

- ✓ No módulo do XII Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos, em Espanha;
- ✓ Na edição anual dos Colóquios C4, em Roma;
- ✓ Na XVIII conferência dos Diretores dos Colégios de Defesa NATO, em Oslo;
- ✓ Na XIV conferência dos Diretores dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos (País da América Latina);
- ✓ Em reuniões do CEMRES; do Comité Académico 5+5; do *Executive Academic Board*.

Serão ainda realizados, no âmbito desta linha de ação estratégica, os cursos seguintes:

- ✓ Conjuntamente com a França, e no âmbito da parceria IDN/IHEDN, o Curso de Gestão Civil de Crises e o Curso de Reforma do Setor de Segurança, ambos no âmbito do CESD (esta iniciativa carece de confirmação da parte francesa, que em princípio manifestou interesse em continuar estas parcerias para 2013);
- ✓ O 2º Modulo do *High Level Course* no âmbito do CESD, em parceria com o CESEDEN (a realizar em 2013-2014, em Madrid, e no ano académico de 2014-2015, em Lisboa);

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em consonância com o estabelecido na Carta de Missão do diretor, o IDN estabeleceu no respetivo QUAR como vetores prioritários da sua Missão, para o ano de 2013, os objetivos estratégicos seguintes:

Objetivos estratégicos	Prioridades
<p>OE 1. Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional</p>	<p>O IDN visa assegurar a realização de estudos e formação, no âmbito da segurança e defesa, de forma a constituir-se como o principal órgão de apoio à formulação e permanente atualização do pensamento estratégico nacional, na direta dependência do Ministro da Defesa Nacional. O IDN deve constituir-se como centro do pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e o mundo do pensamento.</p>
<p>OE 2. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da segurança e defesa nacional e a sociedade civil.</p>	<p>O IDN tem como objetivo aprofundar a sua capacitação enquanto plataforma de encontro privilegiado com a sociedade civil, por forma a desenvolver uma consciência nacional de segurança e defesa. O IDN existe para a sociedade civil, contribuindo através do recurso aos melhores investigadores e académicos, através da promoção do debate e da reflexão, e em cooperação com as universidades, think-thanks e instituições de ensino superior militar.</p>
<p>OE 3. Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa.</p>	<p>A investigação é um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, desde que orientada para o apoio à decisão. As linhas de investigação projetadas correspondem à identificação de problemas e oportunidades relevantes nos domínios críticos para as políticas de segurança e defesa nacional e a necessidades concretas da decisão nacional. Continuaremos a agregar, no IDN, alguns dos melhores investigadores portugueses, civis e militares, através da constituição de Grupos de Estudos onde se acompanha e debatem as principais questões em matéria de política externa, segurança e defesa.</p>
<p>OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.</p>	<p>O IDN continuará a apostar na outorga de protocolos com universidades e no reforço do intercâmbio com institutos congéneres internacionais com vista ao desenvolvimento de projetos de investigação conjuntos.</p>

2.6 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

O QUAR 2013 que se apresenta é baseado na proposta de orçamento para 2013 submetida à tutela. Está, portanto, dependente da confirmação do teto orçamental que será atribuído para 2013. A verificar-se uma alteração à proposta inicial do IDN, tal facto obrigará ao ajustamento da proposta do QUAR 2013.

ANO:20123 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 2013

TAXA REALIZAÇÃO

OE 1 -CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL;

OE 2. DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA;

OE 3. CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL;

OE 4. INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

EFICÁCIA

PESO

50

O1. CONSOLIDAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO										PESO 15%	
INDICADORES	2011	2012	META 2013	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND1.NÚMERO DE " POLICY PAPERS" OU "STRATEGIC PAPERS" RESULTANTES DOS PROJETOS NO ANO N	3	7	5	1	7	100%	DEZ				
O2. ORGANIZAR CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS										PESO 30%	
INDICADORES	2011	2012	META 2013	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND2.NÚMERO DE CURSOS REALIZADOS COM DURAÇÃO MÍNIMA DE 24 HORAS		8	2	1	4	100	DEZ				
O3. ORGANIZAR OU PARTICIPAR EM CURSOS / REUNIÕES FORA DE PORTUGAL NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO COM INSTITUTOS CONGÊNERES										PESO 30%	
INDICADORES	2011	2012	META 2013	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND3.NÚMERO DE CURSOS	1	5	2	1	4	100	DEZ				

O4. ORGANIZAR ATIVIDADES DE DEBATE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS NAS ÁREAS DA SEGURANÇA E DEFESA NOS PLANOS NACIONAL E INTERNACIONAL							PESO 25%			
INDICADORES	2011	2012	META 2013	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND4. NÚMERO TOTAL DE SEMINÁRIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS		7	2	1	4	100	DEZ			

EFICIÊNCIA

40%

O5. OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS AFETOS A PROJETOS E ATIVIDADES							PESO 45%			
INDICADORES	2011	2012	META 2013	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5. TAXA DE EXECUÇÃO		75,44	90%	5%	80%	100	DEZ			

O6. ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS CURSOS DE CURTA DURAÇÃO COM A RECEITA DAS PROPINAS							PESO 45%			
INDICADORES	2011	2012	META 2012	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6. RECEITAS/DESPESAS-%		132%	80%	5%	90%	100	DEZ			

O7. PROMOVER A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES							PESO 10%			
INDICADORES	2011	2012	META 2013	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND8. NÚMERO DE COLABORADORES ABRANGIDOS	35	25	10	2	13	100	DEZ			

QUALIDADE

10%

O8. MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E PROMOVER A CAPACIDADE DE MUDANÇA.							PESO 100%			
INDICADORES	2011	2012	META 2013	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7. MONITORIZAÇÃO AFERIDA ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS. % DE ATIVIDADES AFERIDAS			70%	5%	80%	100	DEZ			

A determinação das unidades/pessoas com responsabilidade de implementação das atividades e projetos programados, em cumprimento dos objetivos estratégicos, constará de Diretiva de atribuição de responsabilidades do diretor-geral do IDN.

A responsabilidade da operacionalização desses objetivos é fixada de acordo com as orientações objetivadas nessa Diretiva, tendo em consideração:

- A missão principal do IDN;
- O Plano de Atividades e o Orçamento atribuído para 2013;
- Os meios humanos disponíveis.

3. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Considerando a Carta de Missão do diretor do IDN, e as orientações estratégicas definidas no respectivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como as competências gerais atribuídas aos órgãos e subunidades, compete ao Instituto a operacionalização, a implementação e a concretização das atividades a seguir referenciadas para cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos para 2013.

Para facilitar o processo de monitorização dos objetivos operacionais foi elaborada uma matriz onde se inscrevem todas as atividades e/ou medidas, fazendo referência, entre outros, aos respectivos objetivos, metodologias, indicadores de processo, calendarização, unidades orgânicas e/ou entidades externas parceiras.

Este tipo de organização em sistema das atividades não só facilitará a gestão e monitorização geral da execução do Plano, como permitirá uma administração fiável, nomeadamente no que se refere aos aspetos logísticos, financeiros ou humanos, estratégia que facilitará a própria elaboração do obrigatório Relatório de Atividades no final do ano.

As atividades e projetos programados para o corrente ano, em cumprimento dos objetivos traçados, devem ser implementados e executados pelo pessoal afeto às unidades, sob orientação dos coordenadores ou superiores hierárquicos, sendo os desvios reportados ao diretor-geral.

Para o efeito, é elaborada a Diretiva do diretor-geral no sentido da atribuição das tarefas às unidades orgânicas e aos colaboradores.

A implementação da gestão estratégica e o cumprimento dos objetivos programados pelos recursos humanos afetos às unidades e subunidades orgânicas do IDN, para operacionalização das atividades com aqueles correlacionados, segue a orientação da matriz de atividades seguinte:

MATRIZ DE ATIVIDADES 2013

OE1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL					
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela 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	37º CURSO DEFESA NACIONAL (CDN12/13)	INÍCIO EM 7 DE NOVEMBRO DE 2012 E TERMO EM 10 DE MAIO DE 2013 (LISBOA E PORTO)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ATIVIDADES	DIRETOR DO CURSO E SUBDIRETOR DO CURSO
	38º CURSO DEFESA NACIONAL (CDN13/14)	INÍCIO EM 6 DE NOVEMBRO DE 2013 E TERMO EM 9 DE MAIO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ATIVIDADES	DIRETOR DO CURSO E SUBDIRETOR DO CURSO
OP2. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA	IV CURSO DE “CIDADANIA E SEGURANÇA” PARA PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO	INÍCIO EM 8 DE JULHO E TERMO EM 12 DE JULHO DE 2013 (LISBOA)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NA DATA PROPOSTA	DIRETIVA OU RELATÓRIO DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	II CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES DOS “CURSOS DE VOLUNTÁRIOS DA DEFESA”	REALIZAR O II CURSO EM 11 DE OUTUBRO DE 2013 (LISBOA E PORTO).	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP3. ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	VII CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	INÍCIO EM 3 DE JUNHO E TERMO EM 28 DE JUNHO DE 2013 (LISBOA E PORTO)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NOS TERMOS PROGRAMADOS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP4. ORGANIZAR O CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	XIV CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	INÍCIO EM 9 DE SETEMBRO E TERMO EM 27 DE SETEMBRO DE 2013 (LISBOA E PORTO)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NOS TERMOS PROGRAMADOS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP5. ORGANIZAR OS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	VIII SEMINÁRIO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	3 E 4 DE OUTUBRO DE 2013 (LISBOA)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsável pela execução
OP6. ORGANIZAR CURSOS TEMÁTICOS DE CURTA DURAÇÃO, EM REGIME PÓS-LABORAL, DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS COMO LÍDERES DE OPINIÃO, QUADROS DIRIGENTES, JORNALISTAS, INVESTIGADORES, ACADÉMICOS, QUADROS SUPERIORES DAS FORÇAS ARMADAS E DAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA E JOVENS	ORGANIZAÇÃO DO CURSO TEMÁTICO DE CURTA DURAÇÃO SOBRE “INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS E DEMOCRACIA”	REALIZAÇÃO DO CURSO EM FEVEREIRO DE 2013 (LISBOA)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP7. ORGANIZAR O CURSO DE “GESTÃO CIVIL DE CRISES”	REALIZAÇÃO DE 3 MÓDULOS	ABERTURA DO CURSO 1 DE MARÇO DE 2013; REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DO CURSO DE 4 A 8 DE MARÇO; 2º MÓDULO DO CURSO DE 15 A 19 DE ABRIL; 3º MÓDULO DO CURSO DE 27 A 31 MAIO DE 2013 (LISBOA)	REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP8. ORGANIZAR O “CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA”	REALIZAÇÃO DOS 2º E 3º MÓDULOS	REALIZAÇÃO DO 2º MÓDULO DO CURSO DE 20 A 22 DE FEVEREIRO; DO 3º MÓDULO DO CURSO DE 15 A 19 DE ABRIL DE 2013 (FUNCHAL)	REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP9. ORGANIZAR O “CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES”	REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO	REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DE 8 A 13 DE NOVEMBRO DE 2013 (PONTA DELGADA E ANGRA DO HEROÍSMO)	REALIZAÇÃO DO MÓDULO NA DATA PREVISTA	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP10. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS	CONCLUIR O II CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM “ESTUDOS ESTRATÉGICOS E DE SEGURANÇA”;	DAR CONTINUIDADE AO II CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO QUE SE INICIARÁ EM 3 DE OUTUBRO DE 2012 E QUE DECORRE ATÉ 6 DE JUNHO 2013 (IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	ORGANIZAR O III CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM “ESTUDOS ESTRATÉGICOS E DE SEGURANÇA”.	PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO III CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO PARA O ANO LETIVO 2013/2014 A INICIAR EM 2 DE OUTUBRO 2013 (IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	PLANEAR E ORGANIZAR NOVO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE 2º CICLO “POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL”	PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO CURSO QUE IRÁ INICIAR-SE EM ABRIL DE 2013 (IDN-ISCTE)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela 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 2013	PROPOSTA APROVADA E IMPLEMENTAÇÃO DA MESMA	PROPOSTA DE PROGRAMA DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2013	PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO EM 2013	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
OP2. DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	GRUPO DE ESTUDOS: "NORTE DE ÁFRICA E MÉDIO ORIENTE"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZEMBRO 2013 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO WORKING PAPER ATÉ NOVEMBRO 2013 	NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	DIRETOR DO IDN, DIRETOR DO IPRI ASSESSOR DA DIREÇÃO
		GRUPORPAZ: "PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS.	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 2 REUNIÕES (15 DE MARÇO E 21 DE JUNHO) 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO 	NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "BRASIL E ATLÂNTICO SUL"	GRUPO DE REFLEXÃO: "RELAÇÕES PORTUGAL- BRASIL"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZEMBRO 2013 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO WORKING PAPER ATÉ JULHO 2013 	NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
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 DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	GRUPO DE ESTUDOS: "POLÍTICA EXTERNA, DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO 	NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS"	GRUPO DE ESTUDOS SOBRE "A UNIDADE DO ATLÂNTICO"	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES 1 RELATÓRIO POR REUNIÃO 	NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS COM RELATÓRIOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução	
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"	PROJETO: GEOPOLÍTICA E GEOESTRATÉGIA DA FEDERAÇÃO RUSSA	<ul style="list-style-type: none"> CONCLUSÃO DO CAPÍTULO PARA COLEÇÃO ATENA RELATÓRIO FINAL ATÉ JULHO 2013 	CAPÍTULO CONCLUÍDO RELATÓRIO ENTREGUE	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		ESTUDO: "IMPACTO DAS NOVAS FONTES DE ENERGIA NA GEOPOLÍTICA E GEOESTRATÉGIA RUSSA"	<ul style="list-style-type: none"> POLICY PAPER ATÉ OUTUBRO DE 2013 APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO EM SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE 	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO E COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO	DOCUMENTO ENTREGUE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		PROJETO: "STRATEGIES OF COOPERATION WITHIN THE FRAMEWORK OF THE 5+5 DEFENSE INITIATIVE TO ADDRESS THE CHALLENGES AND THREATS IN THE SAHEL" (PROJETO INTERNACIONAL – CEMRES/INICIATIVA DEFESA 5+5)	<ul style="list-style-type: none"> ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES DE INVESTIGAÇÃO (LISBOA – IDN); RELATÓRIO FINAL ATÉ AGOSTO DE 2013 	APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DA REUNIÃO E DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	RELATÓRIOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		PROJETO: "GÉNERO E REFORMA DO SETOR DE SEGURANÇA - A DIMENSÃO LEGAL"	<ul style="list-style-type: none"> CONCLUSÃO EM 2013 APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL EM 2013 PUBLICAÇÃO NOS CADERNOS DO IDN DO RESULTADO DO SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE 4 DE DEZEMBRO DE 2012 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO E REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		PROJETO: "DEMOCRACIA E AUTORITARISMO NO MUNDO"	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAR SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "DEMOCRACIA E AUTORITARISMO NO MUNDO" 	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO ATÉ DEZEMBRO DE 2013	DOCUMENTOS ENTREGUES	INVESTIGADORES ASSOCIADOS

--	--	--	--	--	--	--

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	PROJETO: "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO"	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO FINAL ATÉ JULHO DE 2013	APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO NO PRAZO FIXADO	RELATÓRIO ENTREGUE	INVESTIGADORES ASSOCIADOS
	LINHAS DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	PROJETO: "GESTÃO DE CRISES EM ÁFRICA"	<ul style="list-style-type: none"> POLICY PAPER ATÉ DEZEMBRO 2013 COMUNICAÇÃO EM SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE 	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO FIXADO E COMUNICAÇÃO EFETUADA	DOCUMENTO ENTREGUE	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"	<p>PROJETO: "ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO MULTILATERAL EUROPEIA NA PERSPETIVA DOS PEQUENOS ESTADOS EUROPEUS"</p>	<ul style="list-style-type: none"> CONCLUSÃO ATÉ ABRIL 2013 DO PROJETO "ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO MULTILATERAL EUROPEIA NA PERSPETIVA DOS PEQUENOS ESTADOS EUROPEUS" REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO INTERNACIONAL ATÉ DEZEMBRO DE 2013 SOBRE "ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO MULTILATERAL EUROPEIA" 	CONCLUSÃO DO PROJETO E REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO NOS PRAZOS FIXADOS	<p>RELATÓRIO ENTREGUE</p> <p>SEMINÁRIO REALIZADO</p>	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
		<p>PROJETO: "A TURQUIA COMO ATOR REGIONAL"</p>	<ul style="list-style-type: none"> STRATEGIC PAPER ATÉ DEZEMBRO DE 2013 	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO	DOCUMENTO ENTREGUE	INVESTIGADOR ASSOCIADO
		<p>ESTUDO: "A CSDP APÓS O TRATADO DE LISBOA"</p>	<ul style="list-style-type: none"> POLICY PAPER ATÉ NOVEMBRO DE 2013 	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO NO PRAZO FIXADO	DOCUMENTO ENTREGUE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "CULTURA DE SEGURANÇA E CIDADANIA"	<p>ESTUDO: "EDUCAÇÃO PARA A SEGURANÇA E DEFESA EM PORTUGAL: TÓPICOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO PEDAGÓGICO".</p>	<ul style="list-style-type: none"> POLICY PAPER ATÉ NOVEMBRO DE 2013 ARTIGO IDN BRIEF ATÉ JULHO DE 2013 	POLICY PAPER E ARTIGO APRESENTADOS NOS PRAZOS FIXADOS	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

<u>OBJETIVOS OPERACIONAIS</u>		<u>ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO</u>	<u>INDICADORES DE REALIZAÇÃO</u>			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "BRASIL E ATLÂNTICO SUL"	PROJETO: "RELAÇÕES PORTUGAL - BRASIL"	<ul style="list-style-type: none"> • POLICY PAPER ATÉ DEZEMBRO DE 2013 • ARTIGO PARA O IDN BRIEF ATÉ JULHO DE 2013 • REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO "A CPLP E A NOVA GEOGRAFIA DA ENERGIA MUNDIAL" 	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO FIXADO E SEMINÁRIO REALIZADO	DOCUMENTOS ENTREGUES E SEMINÁRIO REALIZADO	ASSESSORES DA DIREÇÃO
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "O MAR E O INTERESSE NACIONAL"	"A ECONOMIA DO MAR: POTENCIAL OU COMPETITIVIDADE"	<ul style="list-style-type: none"> • SEMINÁRIO NACIONAL ATÉ DEZEMBRO DE 2013 • RELATÓRIO DO SEMINÁRIO 	SEMINÁRIO REALIZADO RELATÓRIO ENTREGUE	RELATÓRIO ENTREGUE	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE 2 - DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DIVULGAÇÃO E INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP 4 - ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO	SEMINÁRIO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS/ESTUDOS	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO EM DEZ 2013	REALIZAÇÃO DOS SEMINÁRIOS NOS PRAZOS FIXADOS	DIRETIVAS DOS SEMINÁRIOS	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	GRUPORPAZ: PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO "PORTUGAL E AS MISSÕES DE PAZ" ATÉ DEZEMBRO DE 2013			ASSESSOR DA DIREÇÃO
	SEMINÁRIO "ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO MULTILATERAL EUROPEIA"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO ATÉ DEZEMBRO 2013			CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	SEMINÁRIO "A ECONOMIA DO MAR: POTENCIAL OU COMPETITIVIDADE"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO ATÉ DEZEMBRO DE 2013			ASSESSOR DA DIREÇÃO
	SEMINÁRIO "DEMOCRACIA E AUTORITARISMO NO MUNDO"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO ATÉ DEZEMBRO DE 2013			ASSESSOR DA DIREÇÃO
	SEMINÁRIO "A CPLP E A NOVA GEOGRAFIA DA ENERGIA MUNDIAL"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO ATÉ DEZEMBRO DE 2013			ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP1. ESTUDAR, EM ARTICULAÇÃO COM O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E OUTROS ORGANISMOS E INSTITUIÇÕES, AÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO NO PLANO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA JUNTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA	REALIZAÇÃO DE CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES (PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO)	IV CURSO DE CIDADANIA E SEGURANÇA – 8 A 12 DE JULHO DE 2013 – LISBOA E PORTO (VIDEOCONFERÊNCIA)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NAS DATAS PROPOSTAS	DIRETIVA OU RELATÓRIO DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	REALIZAÇÃO DE CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES (“VOLUNTÁRIOS DA DEFESA”)	II CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES DOS “VOLUNTÁRIOS DA DEFESA” (OUTUBRO DE 2013)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	DIRETIVA OU RELATÓRIO DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP2. APROFUNDAR E POTENCIAR A LIGAÇÃO ENTRE O IDN, A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL, A ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA SEGURANÇA E CIDADANIA, E OUTROS EX-AUDITORES	PROPORCIONAR A REALIZAÇÃO NO IDN DE REUNIÕES PERIÓDICAS ENTRE A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DE DEFESA NACIONAL E A ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA E CIDADANIA	REALIZAÇÃO DE 2 REUNIÕES	REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES PREVISTAS	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP3. DIVULGAR AS PUBLICAÇÕES DO IDN AO PÚBLICO EM GERAL COMO REFLEXO DAS DIVERSAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	PROCEDER À PREPARAÇÃO E PUBLICAÇÃO DA REVISTA NAÇÃO E DEFESA; COLEÇÃO ATENA; CADERNOS DO IDN E IDN BRIEFS DE ACORDO COM A LINHA EDITORIAL DO IDN	<ul style="list-style-type: none"> • REVISTA NAÇÃO E DEFESA (3 NÚMEROS) • COLEÇÃO ATENA (3 NÚMEROS) • CADERNOS IDN (4 NÚMEROS) • PUBLICAÇÃO DE 5 IDN BRIEFS 	Nº DE PUBLICAÇÕES EDITADAS E PUBLICADAS	DOCUMENTO PUBLICADO	DIRETOR DE EDIÇÕES

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO, DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET	GESTÃO DO FUNDO DOCUMENTAL, CONSIDERANDO A AQUISIÇÃO DE MONOGRAFIAS E A RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS	AQUISIÇÕES DE MONOGRAFIAS AO LONGO DO ANO E ATÉ 30 DE NOVEMBRO DE 2013	ASSEGURAR A AQUISIÇÃO DENTRO DA DATA	VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS	DPGR/NB
		RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DAS PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS ATÉ 15 DE OUTUBRO DE 2013			
		RENOVAÇÃO DA SUBSCRIÇÃO COLUMBIA INTERNATIONAL AFFAIRS ONLINE (CIAO) ATÉ 30 DE JUNHO DE 2013			
	CONTINUIDADE DO PROJETO DE REPOSITÓRIO DO IDN	CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO AO LONGO DE 2013 COM OS ARTIGOS DISPONIBILIZADOS PARA O EFEITO	PROMOVER CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO COM 100% DOS ARTIGOS DISPONIBILIZADOS		
	ASSEGURAR O PLENO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON	RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON ATÉ JANEIRO DE 2013	PROCEDER À RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DENTRO DO PRAZO		
DISPONIBILIZAR INFORMAÇÃO DIGITAL DE ARTIGOS CONSTANTES NO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO, APENAS ACESSÍVEL NA REDE INTERNA DO MDN	LIGAÇÃO DE 90% DOS FICHEIROS COM ARTIGOS DIGITALIZADOS AOS RESPECTIVOS REGISTOS BIBLIOGRÁFICOS	Nº DE REGISTOS LIGADOS			

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<p>OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO, DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET</p>	<p>PROJETO DO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO PARTILHADO NO ÂMBITO DO SISTEMA INTEGRADO DAS BIBLIOTECAS DO MDN (SIBMDN)</p>	<p>REAPRESENTAÇÃO DO PROJETO À DIREÇÃO ATÉ ABRIL</p>	<p>PROJETO APRESENTADO DENTRO DOS PRAZOS</p>	<p>VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS</p>	<p>DPGR/NB</p>
		<p>REAPRESENTAÇÃO DO PROJETO À COMUNIDADE DE BIBLIOTECAS DO MDN ATÉ JULHO</p>	<p>PROJETO APRESENTADO DENTRO DOS PRAZOS</p>		
		<p>ATRAVÉS DAS COORDENADORES DO GTAND PROCEDER À ANÁLISE DAS CONDIÇÕES EXISTENTES NAS BIBLIOTECAS PARTICIPANTES E LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A MIGRAÇÃO DOS DADOS (REUNIÕES PERIÓDICAS EM PARCERIA COM AS COORDENADORAS DAS BIBLIOTECAS DA SG E DO IESM AO LONGO DE 2013)</p>	<p>RELATÓRIO DE ANÁLISE</p>		
	<p>FORNECER CONTEÚDOS CIENTÍFICOS COM RELEVÂNCIA NAS ÁREAS DE SEGURANÇA, DEFESA, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, ESTRATÉGIA E CIÊNCIA POLÍTICA A CUSTOS PARTILHADOS</p>	<p>ASSINATURA DE BASES DE DADOS SUJEITA A DISPONIBILIDADE ORÇAMENTAL E DE OUTROS PARCEIROS SOB TUTELA DO MDN</p>	<p>VIABILIZAÇÃO DA ASSINATURA</p>		
	<p>ATUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS CONTEÚDOS NO SITE DO IDN E NA PARTE ATRIBUÍDA AO INSTITUTO NO SITE DO MDN</p>	<p>MANTER O SITE DO IDN PERMANENTEMENTE ATUALIZADO COM OS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DAS SUAS ATIVIDADES</p>	<p>CONTROLO SEMANAL DA ATUALIZAÇÃO</p>		
<p>PREPARAR CONTEÚDOS PARA CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SITE DO IDN BILINGUE</p>	<p>CRIAÇÃO DO SITE BILINGUE ATÉ JULHO.</p>	<p>SITE BILINGUE EM FUNCIONAMENTO DENTRO DO PRAZO</p>			
<p>OP5. ASSEGURAR QUE A PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS SEJA IGUAL OU SUPERIOR A 70%</p>	<p>FOMENTAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES FACE À CAPACIDADE E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IDN E A APTIDÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS DESSA PRESTAÇÃO</p>	<p>QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO</p>	<p>PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO SUPERIOR A 70%</p>	<p>RESULTADO DO TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS</p>	<p>DSPGR/NÚCLEO DE PLANEAMENTO</p>

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO COM A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO	RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO
OP 6 - CRIAR E PROPOR SUPERIORMENTE A ATRIBUIÇÃO DE UM PRÉMIO ANUAL DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL NO ÂMBITO DOS ESTUDOS DE SEGURANÇA E DEFESA	AVALIAR AS PROPOSTAS DE ESTUDOS APRESENTADOS E DETERMINAR A ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO	ATRIBUIÇÃO ANUAL DO PRÉMIO EM 10 MAIO	ENTREGA DO PRÉMIO NA DATA	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	ABERTURA DO CONCURSO PARA ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO	AVISO DE LANÇAMENTO DO CONCURSO: 30 DE MARÇO DE 2013; PRAZO DE ENTREGA DOS TRABALHOS: 30 DE NOVEMBRO DE 2013	PUBLICITAÇÃO DO AVISO DE ABERTURA NA DATA FIXADA	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP 7 - REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE “O FUTURO DA EUROPA”	REALIZAÇÃO DE UM MÍNIMO DE 6 CONFERÊNCIAS AO LONGO DO ANO	REALIZAÇÃO DE 6 CONFERÊNCIAS ATÉ FINAL DE 2013	CALENDÁRIO DE ATIVIDADES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	REALIZAÇÃO DE UM MÍNIMO DE 4 SEMINÁRIOS SOBRE TEMAS DA ATUALIDADE	REALIZAÇÃO DOS SEMINÁRIOS ATÉ DEZEMBRO DE 2013	REALIZAÇÃO DOS SEMINÁRIOS ATÉ DEZ 2013	DIRETIVA	ASSESSOR DA DIREÇÃO

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP1. ALARGAR OS PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA, NOMEADAMENTE, AO RECONHECIMENTO DOS ECTS ASSOCIADOS À FREQUÊNCIA DO CURSO DE DEFESA NACIONAL	DESENVOLVER CONTACTOS PARA O ALARGAMENTO DOS PROTOCOLOS EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS ATÉ DEZEMBRO DE 2013	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS	PROTOCOLOS ASSINADOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
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 CONGÊNERES, THINK-TANKS, CENTROS DE INVESTIGAÇÃO DE OUTROS PAÍSES E PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DE ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS.	DESENVOLVER ATÉ DEZEMBRO DE 2013 CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS	IMPLEMENTAÇÃO DE CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS	RELATÓRIOS DE CONTACTOS DESENVOLVIDOS OU DIRETIVAS DOS EVENTOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP3. CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CONJUNTOS.	CONTACTOS NO SENTIDO DE INSERIR O IDN NUMA REDE NACIONAL E INTERNACIONAL NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO.	ADESÃO DO IDN À ISN ATÉ DEZEMBRO DE 2013	INSERÇÃO DO IDN NUMA REDE NACIONAL E INTERNACIONAL ON-LINE DE INSTITUTOS DE SEGURANÇA E DEFESA	SITE DO IDN E DO ISN COM A REFERÊNCIA AO IDN COMO MEMBRO DA ISN.	ASSESSOR DA DIREÇÃO/ NÚCLEO DE INFORMÁTICA
	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		MANTER DURANTE TODO O ANO ESTAGIÁRIOS NO IDN	RELATÓRIOS DOS ESTÁGIOS

OE4- INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP3. CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CONJUNTOS	COLÉGIOS DE DEFESA IBEROAMERICANOS	DESENVOLVER PROJETO DE INVESTIGAÇÃO CONJUNTO COM O CESEDEN (TEMA A DEFINIR)	APRESENTAR RELATÓRIO DO PROJETO	1 RELATÓRIO ATÉ DEZ	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		DESENVOLVER PROJETO DE INVESTIGAÇÃO CONJUNTO IDN/ANEPE (CHILE)	INICIAR O PROJETO CONJUNTO E APRESENTAR RELATÓRIO DE EVOLUÇÃO	1 RELATÓRIO ATÉ DEZ	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO	ASSESSOR DA DIREÇÃO
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBALDOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	COLÉGIOS DE DEFESA IBEROAMERICANOS	MÓDULO DO XII CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO-AMERICANOS DO CESEDEN	PARTICIPAÇÃO DE 3 CONFERENCISTAS DO IDN NAS PALESTRAS AO CURSO AEEOSI EM DATA A DEFINIR ENTRE 28 DE JANEIRO E 15 DE MARÇO DE 2013, EM SALAMANCA	PARTICIPAÇÃO NO CURSO NOS TERMOS PROPOSTOS	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE.	ASSESSOR DA DIREÇÃO
		XIV CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	PARTICIPAÇÃO NA XIV CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	CESD (PARCERIA IDN-IHEDN) BRUXELAS (A AVALIAR A SUA EXEQUIBILIDADE PARA 2013 EM PARCERIA COM FRANÇA)	CURSO SOBRE "CIVILIAN ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT"	REALIZAÇÃO CONJUNTA COM FRANÇA DO CURSO NOS TERMOS DO PROGRAMA A ACORDAR	REALIZAÇÃO DO CURSO INTERNACIONAL NOS TERMOS ACORDADOS	INFORMAÇÃO E PROGRAMA	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL (CONT.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENLOBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)	CESD	REUNIÕES DO EXECUTIVE ACADEMIC BOARD	PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES NO QUADRO DO CESD, EM BRUXELAS	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES	RELATÓRIOS DAS REUNIÕES	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
		REUNIÕES DO EXECUTIVE ACADEMIC BOARD ON SECURITY SECTOR REFORM (EAB/SSR)	PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES ANUAIS EM BRUXELAS (AINDA NÃO PROGRAMADO PELO CESD)	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES	RELATÓRIOS DAS REUNIÕES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
	CESD (PARCERIA IDN-CESEDEN) ESPANHA MADRID	HIGH LEVEL COURSE 2013-2014	REALIZAÇÃO CONJUNTA DO CURSO ENTRE 18 E 22 DE NOVEMBRO NOS TERMOS DE PROGRAMA A ACORDAR.	REALIZAÇÃO DO CURSO INTERNACIONAL NOS TERMOS ACORDADOS	INFORMAÇÃO E PROGRAMA	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO
	CHEM/IDN	REUNIÕES DO COMITÉ ACADÉMICO DA INICIATIVA DE DEFESA 5+5	PARTICIPAÇÃO EM REUNIÃO NOS DIAS 12 E 13 DE FEVEREIRO	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO
			ORGANIZAÇÃO DE UMA REUNIÃO NO IDN NOS DIAS 11 E 12 DE SETEMBRO			
	CENTRO ALTI STUDI PER LA DIFESA (CASD)	COLÓQUIOS C4	PARTICIPAÇÃO NOS COLÓQUIOS QUE SE VÃO REALIZAR EM ROMA EM MAIO EM DATA A DEFINIR	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES DE ACORDO COM O PROGRAMA	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSORES DA DIREÇÃO
	CEMRES-INICIATIVA DE DEFESA 5+5		ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES JANEIRO E JUNHO (LISBOA) NO ÂMBITO DO PROJETO DE “SEGURANÇA NO SAHEL”	ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES	ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES	ASSESSOR DA DIREÇÃO
			REUNIÃO DO COMITÉ DE PILOTAGEM EM TUNES, EM OUTUBRO	PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES NUMA REPRESENTAÇÃO CONJUNTA COM A DGPDN		
COLÉGIO DE DEFESA NATO	XVIII CONFERÊNCIA DE COMANDANTES DE COLÉGIOS DE DEFESA NATO	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA QUE SE REALIZA EM MAIO EM OSLO	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA	RELATÓRIO DA REUNIÃO	DIRETOR DO IDN E ASSESSOR DA DIREÇÃO	

		VISITA A PORTUGAL DO 119º CURSO SENIOR DO COLÉGIO DE DEFESA NATO	PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CONCRETIZAÇÃO DA VISITA ENTRE OS DIAS 7 E 9 DE OUTUBRO	ORGANIZAÇÃO E CONCRETIZAÇÃO DA VISITA	ORGANIZAÇÃO E CONCRETIZAÇÃO DA VISITA	ASSESSOR DA DIREÇÃO
--	--	---	--	--	--	--------------------------------

4. ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em paralelo à execução das atividades referidas, é essencial desenvolver outras não enquadradas em programas, mas que constituem prioridades legais ou de execução permanente.

Algumas das atividades a implementar constituem atos de gestão corrente essenciais ao regular funcionamento do IDN.

ATIVIDADES/AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p><u>POLÍTICA LEGISLATIVA E PLANEAMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento da reforma orgânica do IDN no âmbito do PREMAC e execução dos respetivos diplomas que procedem à reestruturação orgânica; • Elaboração do Relatório de Atividades 2012; • Elaboração de Relatório de autoavaliação do QUAR; • Consolidação do Plano de Atividades 2013; • Elaboração de proposta de objetivos estratégicos e operacionais para o QUAR e respetiva metodologia de monitorização; • Colaboração na elaboração do relatório de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção; • Gestão do processo do SIADAP. 	<p>DSPGR</p>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção</p>
<p><u>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização mensal dos mapas de pessoal do IDN; • Preparar, em matéria de recursos humanos, os mapas da reestruturação de pessoal no novo enquadramento normativo orgânico do IDN; • Tratamento dos dados apurados em sede de diagnóstico das necessidades formativas para 2013; • Valorizar as aptidões profissionais dos recursos humanos no contexto das atribuições da Organização e das competências dos respetivos Serviços, em plena articulação com o sistema de avaliação do desempenho; • Assegurar uma eficiente gestão e administração dos recursos humanos; • Carregamento e atualização sistemática e permanente das bases de dados informáticas de recursos humanos: SRH, SIOE, da ferramenta de gestão do SIADAP, GeADAP, BEP e SIGAME; • Coordenação, organização e acompanhamento do processo de avaliação do desempenho – SIADAP 2 e 3; • Elaboração do Balanço Social de 2012; 	<p>DSPGR Núcleo de Gestão de Recursos</p>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção</p>

<p><u>GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparação de projetos de orçamento; • Acompanhamento da execução orçamental; • Preparar, elaborar e remeter ao Tribunal de Contas a Conta de Gerência; • Prestação de contas à DGO e Tribunal de Contas; • Elaboração de mapa de execução orçamental; • Elaborar mensalmente o Pedido de Libertação de Créditos (PLC) e Pedido de Autorização de Pagamentos (PAP); • Gestão do Fundo de Maneio; • Assegurar os procedimentos inerentes ao registo de faturação; • Agilizar os procedimentos relativos a deslocações, no país e no estrangeiro, bem como, uniformizar práticas internas nas diversas fases de autorização e de reporte de despesas, tendo por base o plano anual de deslocações e estadas no estrangeiro estabelecido; • Zelar pelo cumprimento das normas e procedimentos, financeiros e contabilísticos, emanados pelo Governo, Ministério das Finanças, DGO, Secretaria-Geral, entre outros; • Elaboração das Declarações de IRS e do Modelo 10 Anual (fevereiro); • Elaboração da Conta de Gerência de 2012 Anual (março); • Preparação de projetos de orçamento para 2014; • Prestação de informação dos Encargos Assumidos e Não Pagos (trimestral); • Prestação de informação das Deslocações em Território Nacional e Estrangeiro (mensal); • Elaboração de Pedidos de Libertação de Crédito (mensal); • Elaboração de Pedidos de Transferência de Fundos ao IGCP (mensal); • Processamento de Vencimentos (mensal); • Elaboração de Pedidos de Autorização de Pagamentos; • Elaboração de propostas de Alterações Orçamentais; • Verificação da Regularidade Financeira das Despesas (permanente); • Acompanhamento da Execução Orçamental Permanente • Cumprimento do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas (permanente); • Aquisições de deslocações ao Estrangeiro (permanente); • Responsabilidade de elaboração dos Mapas n.º 6 e 7 da Conta de Gerência Anual (abril). 	<p>DSPGR/ NÚCLEO FINANCEIRO</p>	<p>Jan a Dez 2013</p>
--	--	---------------------------

ATIVIDADES/AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p><u>GESTÃO LOGÍSTICA E DO APROVISIONAMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento, coordenação e controlo dos procedimentos administrativos de aquisição de bens e serviços; • Garantia da obtenção do mínimo custo de mercado na aquisição de serviços de deslocações e alojamento, através da consulta a, pelo menos, três fornecedores; • Aquisição e/ou regularização de <i>software</i> diverso para as atividades do IDN; • Receção de requisições e fornecimento de bens e serviços; • Gestão de stocks de bens de consumo corrente; • Integração das compras de grande volume nos procedimentos de aquisição promovidos pela UMC da SG/MDN; • Modernização do parque de impressoras e fotocopiadoras; • Prestação de Informação à UC/MDN, no âmbito da centralização de compras; • Desenvolvimento de Procedimentos Aquisitivos de bens e serviços (permanente); • Elaboração e processamento das Requisições de Aquisições de Bens e Serviços; • Preparação das Faturas para pagamento; • Gestão de Contratos; • Gestão das Instalações; • Gestão dos Equipamentos; • Gestão de Stocks; • Atualização do Inventário. 	<p>DSPGR/DIGER NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E LOGÍSTICOS</p>	<p>Permanente</p>
<p><u>INFORMÁTICA-ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração e operação dos sistemas servidores; • Gestão das cópias de segurança dos sistemas. • Criação e manutenção dos perfis de utilizador. • Gestão de acessos aos sistemas; • Gestão dos equipamentos informáticos e do software; • Preparação, configuração e manutenção dos equipamentos informáticos; • Instalação e atualização de software em sistemas servidores e estações de trabalho; • Gestão do parque informático e controlo do software instalado; • Serviços de helpdesk aos utilizadores; • 	<p>NÚCLEO DE INFORMÁTICA</p> <p>SERVIÇOS GERAIS</p>	<p>Permanente</p> <p>Até final de 2013</p>

<ul style="list-style-type: none">• Configuração do acesso à Internet, correio eletrónico e acesso aos servidores;• Manutenção e administração dos conteúdos na página do IDN;• Integração dos conteúdos na página do IDN. <p>SERVIÇOS GERAIS</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaboração do Plano Anual de Necessidades de Veículos Anual (novembro);• Prestação de Informação das despesas com frota automóvel (mensal);• Gestão das Instalações.		
---	--	--

5. RESULTADOS

A implementação e execução das atividades e projetos programados para o corrente ano determinam o integral cumprimento dos objetivos. Os resultados esperados são os seguintes:

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

6. RECURSOS

6.1 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos constituem o pilar central de qualquer organização ou instituição. Recursos humanos qualificados e motivados são a garantia do sucesso para a consecução dos objetivos.

Constituindo a investigação e a formação atividades nucleares do IDN, é essencial que a estrutura de recursos humanos se mantenha estável, por forma a viabilizar a implementação e execução das suas atividades.

Atualmente o IDN tem em curso 16 projetos de investigação e ministra, anualmente, 13 cursos de curta ou média duração, abrangendo, estes últimos, mais de 220 conferências.

É para o planeamento, implementação e desenvolvimento dessas atividades que se torna urgente manter, nas áreas essenciais, equipas de pessoal coesas e qualificadas.

Em matéria de recursos humanos, o Instituto da Defesa Nacional possui duas realidades distintas de colaboradores: colaboradores civis e colaboradores militares.

O IDN não suporta pelo seu Orçamento quaisquer encargos remuneratórios com os colaboradores militares, à exceção do subsídio de refeição (2ª refeição) e eventuais ajudas de custo, decorrentes da participação em atividades do IDN no exterior.

O principal condicionamento do IDN, no tocante aos recursos humanos, resulta da insuficiência de investigadores civis com dedicação ao Instituto a tempo inteiro (existem apenas 3 afetos ao mapa de pessoal do IDN), facto agravado pela impossibilidade legal de contratar investigadores ao abrigo da carreira de investigador.

Essa insuficiência de investigadores tem originado a necessidade de o IDN recrutar prestadores de serviços especializados, através de avença. Nos últimos anos o número

de avançados tem-se mantido em seis, o que se considera o mínimo indispensável para dar resposta às exigências desta importante área de missão do Instituto. De facto, é da maior importância estabilizar o quadro de investigadores do IDN, de modo a consolidar a vertente de centro de produção de pensamento.

Na presente data, face à impossibilidade de 2 avançados poderem continuar a assegurar com regularidade a prestação de serviços que vinham mantendo, são apenas 4 os avançados que prestam serviços como investigadores. É, por isso, necessário repor a capacidade de resposta do IDN, enquanto Centro de Investigação, dotando-o dos recursos humanos necessários ao cumprimento da missão. Todavia, consciente dos constrangimentos decorrentes da atual conjuntura financeira, o IDN propõe apenas para 2013 o efetivo de 5 avançados.

Com a implementação do PREMAC, no âmbito da estrutura orgânica do IDN, foi extinto o cargo de subdiretor. Foram, igualmente, extintas as duas únicas chefias de divisão existentes. Em termos de estrutura orgânica e nuclear o IDN fica unicamente com um cargo de direção superior de 1º grau e um cargo de direção intermédia de 1º grau, ficando sem unidades flexíveis.

As insuficiências que já antes se registavam no tocante aos efetivos civis, particularmente no que concerne às exigentes áreas funcionais de gestão de recursos, agravaram-se muito, por força da extinção das chefias de divisão. Por outro lado, estas insuficiências não são suscetíveis de ser colmatadas através do recurso a militares, em razão da elevada mobilidade que caracteriza a gestão das suas carreiras.

Assim, a proposta do IDN para 2013 contempla 2 necessidades críticas para preencher as lacunas antes mencionadas: 1 técnico superior para a área de gestão dos recursos financeiros; 1 técnico superior para a importante área de Biblioteca (BAD).

Como se poderá verificar no mapa de efetivos, o número de postos de trabalho apresentados na proposta de orçamento para 2013 contempla apenas 32 civis:

- 23 colaboradores estão em efetividade de funções e possuem uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, com este Instituto;
- 2 colaboradores estão numa situação de mobilidade fora do IDN, mas possuem uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, com este Instituto.
- 5 colaboradores que se encontram atualmente em mobilidade interna no Instituto.
- 2 colaboradores a recrutar, para preencher as necessidades críticas antes referidas, de entre trabalhadores que possuam já uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado.

Como se poderá constatar nos quadros que seguidamente se apresentam, o mapa de pessoal proposto para 2013 prevê 64 colaboradores e dois dirigentes, enquanto o mapa de pessoal para 2012 contemplava 68 colaboradores e 5 dirigentes. Aquele número de 64 inclui os 2 colaboradores do IDN em mobilidade noutros serviços.

O total de despesas com pessoal previsto para o corrente ano é de 881.718 euros. O total proposto para ser suportado com as despesas de pessoal em 2013 foi de 852.285 euros, o que traduz uma redução de 3,34% em relação a 2012. Contudo, considerando que por determinação da tutela houve necessidade de fazer inserir os custos do subsídio de Natal, não previstos inicialmente, o OE de pessoal aprovado foi de 896.905 euros.

Os quadros seguintes ilustram os mapas de pessoal aprovados desde 2010, bem como a evolução dos efetivos do IDN desde o mesmo ano. Como se poderá verificar, os efetivos existentes ficaram sempre aquém dos tetos aprovados, sendo particularmente significativa a redução de efetivos registada de 2010 para 2011 (70 para 61). Mas o mais relevante é que, durante todo este período, persistiram as insuficiências já antes referidas relativamente aos efetivos civis, particularmente no que concerne às exigentes áreas funcionais de gestão de recursos, agora agravadas em razão da extinção das duas únicas chefias de divisão existentes.

Quadro1-Mapas aprovados

ANO ORÇAMENTAL	MAPA DE PESSOAL APROVADO NO OE				TOTAL
	CIVIS	MILITARES	TOTAL	DIRIGENTES	
2010	28	38	66	5	71
2011	30	38	68	5	73
2012	33	35	68	5	73
2013 (proposta)	32	32	64	2	66

Quadro2-Efetivos

ANO ORÇAMENTAL	EFETIVOS A 31DEZ (*)				TOTAL
	CIVIS	MILITARES	TOTAL	DIRIGENTES	
2010	26	39	65	5	70
2011	27	29	56	5	61
2012	28	29	59	2	61(**)

(*) O número de civis em efetividade inclui o pessoal em mobilidade no IDN, mas não, 2 colaboradores do IDN em mobilidade noutros serviços.

() Efetivos reportados a setembro de 2012.**

Face ao Mapa de Pessoal proposto, a afetação dos colaboradores, em efetividade de funções no IDN, às unidades e subunidades orgânicas, é a que seguidamente se apresenta.

Mapa de efetivos por unidade orgânica

Unidade Orgânica	Unidade orgânica/centros de competência ou de produto/área de atividades	Cargos/carreiras/categorias										
		Diretor-Geral (1)	Subdiretor geral (1)	Diretor de serviços (1)	Chefe de divisão (2)	Técnico superior	Especialista de informática	Técnico de informática	Coordenador técnico	Assistente técnico	Assistente operacional	Postos de trabalho em efetividade de funções
Direção	Direção	1										1
	Assessoria a)					9						9
	Núcleo de Informática (NI)					1				6		7
	Núcleo de Segurança e Relações Públicas (SEREP)					1				3		4
	Secretariado de Direção								1			1
	Centro de Estudos e Investigação (CEI) b)			1		2						3
Subtotal				0	13	0	0	1	9	0	25	
Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Dirigente Intermédio 1º Grau			1								1
	Área de serviços gerais e transportes									1	3	4
	Área de gestão do refeitório									1	3	4
	Núcleo de Gestão de Recursos Financeiros (NGRF)					1			1	3	0	5
	Núcleo de Gestão Recursos Humanos (NGRH)								1	2		3

	Núcleo de Gestão de Recursos Materiais e Logísticos (NGRML)							2		2		
	Núcleo de Gestão Documental (NGD)								1	1		
Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Biblioteca			1				2		3		
	Núcleo de Planeamento (NP)			3				3	1	7		
	Núcleo de Edições (NE)			2				1		3		
Subtotal			0	7	0	0	2	15	8	33		
Delegação Regional -Porto				2				3	1	6		
Subtotal			0	2	0	0	0	3	1	6		
Pessoal com RJEP com IDN em Mobilidade em outro Serviço/Organismo				1					1	2		
Subtotal			0	1	0	0	0	0	1	2		
TOTAL		1	0	2	0	23	0	0	3	27	10	66

Observação:

a) Oficiais das Forças Armadas

b) 1 Cargo equiparado a Diretor de Serviços - Chefe Equipa Multidisciplinar

6.2 RECURSOS FINANCEIROS

Na vertente dos recursos financeiros, as necessidades de contenção orçamental tornam indispensável utilizar as dotações inscritas no Orçamento de Estado, apenas, após esgotadas as receitas próprias não consignadas a fins específicos.

No pressuposto dessa aplicabilidade como regra, o IDN conta ter um pequeno acréscimo das suas receitas, dado ter iniciado, em 2012, a cobrança de propinas aos candidatos admitidos à frequência dos seus cursos, de acordo com a tabela que mereceu aprovação da tutela.

O valor do OE proposto para o ano de 2013 requer uma gestão rigorosa, para ser possível ao IDN concretizar as atividades propostas, no âmbito dos objetivos operacionais definidos.

A diminuição da dotação orçamental disponível coloca o IDN, em 2013, com um orçamento idêntico ao que possuía em 2007. Os quadros seguintes comparam os orçamentos de 2013 e 2012.

ORÇAMENTO IDN	PROPOSTA DE ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO APROVADO	CATIVACÕES	ORÇAMENTO CORRIGIDO DISPONÍVEL
OE2012	1.704.155	1.613.919	153.101	1.460.818
OE2013	1.476.462	1.521.082(*)	115.187	1.405.187
DIFERENÇA	-227.693	-92.837	-55.631	-55.631

(*)Valor corrigido com o subsídio de Natal.

O Orçamento do IDN proposto para 2013 foi distribuído da seguinte forma:

DESIGNAÇÃO	PROPOSTA DE ORÇAMENTO INICIAL
DESPEAS COM PESSOAL	896.905
DESPEAS AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	508.281
TOTAL	1.405.186
RECEITA PRÓPRIA	76.241
ORÇAMENTO GLOBAL DO IDN	1.481.427

Em síntese, os recursos financeiros disponíveis terão de ser geridos de forma cuidada de modo a permitir a consecução dos objetivos propostos, sem que exista uma diminuição da qualidade e da eficácia dos serviços prestados.

O Diretor do IDN

Vítor Daniel Rodrigues Viana
Major-General