

idn plano de atividades

2016



idn Instituto
da Defesa Nacional

ÍNDICE

Índice

NOTA PRÉVIA DO DIRETOR	4
NOTA INTRODUTÓRIA	12
1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	14
• • NATUREZA	14
• • ENQUADRAMENTO LEGAL	14
• • MISSÃO	15
• • VISÃO	15
• • VALORES	15
• • ATRIBUIÇÕES	16
• • ESTRUTURA ORGÂNICA	17
2. ANÁLISE ESTRETEGICA DO ORGANISMO	19
• 2.1 SERVIÇOS PRESTADOS	20
• 2.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA	21
• 2.3 ANÁLISE SÍNTESE DAS ENVOLVENTES EXTERNA E INTERNA	23
• 2.4 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS	24
3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	29
• 3.1 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA	29
• 3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
• 3.3 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	Erro! Marcador não definido.
4. OBJETIVOS OPERACIONAIS	43
5. ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	59
6. RECURSOS	63
• 6.1 RECURSOS HUMANOS	63
• 6.2 RECURSOS FINANCEIROS	66

NOTA PRÉVIA DO DIRETOR

Mantendo-se para o ano de 2016 uma conjuntura restritiva em termos orçamentais, torna-se imperativa uma definição ainda mais rigorosa de prioridades e uma clara hierarquização dos objetivos que convergem para a concretização da missão do IDN.

Tendo como linha de rumo os objetivos e as orientações estratégicas definidas na Carta de Missão do diretor, e mantendo-se 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 recursos.

À luz da sua missão, o IDN continua a assumir como vetor estratégico prioritário constituir-se como o principal centro do Estado português ao nível do pensamento estratégico nas áreas da segurança e defesa nacional. E, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento de uma consciência nacional de segurança e defesa, assumindo-se como plataforma de encontro entre as instituições de segurança e defesa nacional e a sociedade portuguesa.

É neste enquadramento que se define uma linha de orientação assente em quatro eixos prioritários para a atividade do IDN: **Investigação; Formação; Sensibilização; Cooperação Internacional**. É, aliás, percorrendo estes eixos que se procurará sintetizar, em seguida, as principais prioridades para o ano de 2016, 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 investigação, sistematizando, divulgando e partilhando resultados e reflexões.**

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

Em consonância com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Defesa Nacional, transitam para 2016 **oito linhas de investigação**: Política e Segurança Internacional; Política de Segurança e Defesa Europeia; Segurança e Desenvolvimento em África; Estratégia Nacional de Segurança e Defesa; Relações Transatlânticas; Cultura de Segurança e Cidadania; Brasil e Atlântico Sul; O Mar e o Interesse Nacional.

As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional, preservando-se o seu carácter flexível e inclusivo com a incorporação de novos temas. Para o ano de 2016 os esforços de investigação estarão orientados para **duas grandes prioridades**: as iniciativas a desenvolver associadas ao projeto europeu de revisão da “**Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia**”; o projeto de investigação sobre o tema “**Segurança Europeia**”.

No quadro da temática relativa à revisão da ‘**Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia**’, e atento o Conselho Europeu de Verão de 2016, será realizado **um seminário internacional**, que contará com a presença de especialistas nacionais e estrangeiros, e organizadas **duas mesas redondas**, das quais resultarão relatórios síntese e um documento de apoio à tomada de decisão intitulado ‘**Portugal e a Estratégia Global da UE**’.

Com o projeto denominado ‘**Segurança Europeia**’ pretende-se levar a efeito uma abordagem académica e aprofundada sobre os temas centrais do âmbito da segurança europeia. Este projeto envolverá, praticamente, todos os recursos de investigação do Instituto, bem como de outros

colaboradores externos. Dele resultará a publicação de **um volume da Coleção Atena subordinado ao tema** e a **organização de um ciclo de mesas redondas temáticas** alusivas a cada um dos subtemas a tratar.

Em 2016 continuarão a desenvolver-se as atividades programadas no projeto de investigação “**Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial**”, no contexto da evocação do centenário da Grande Guerra. Assim, será realizado **um seminário internacional** sobre “**Entradas na Grande Guerra – Portugal e os Outros**” e a **publicação de um volume intitulado ‘Leituras da Primeira Guerra Mundial em Portugal’**, resultante do *workshop*, organizado pelo IDN em 2015, sobre ‘O Poder dos Pequenos e Médios Estados na Grande Guerra: Comparação Portugal-Brasil’.

No quadro dos projetos de investigação serão ainda realizados, em 2016, **mais seis seminários internacionais**, subordinados aos seguintes temas: ‘The European Global Strategy’; ‘EU Comprehensive approach an opportunity for better cooperation and impact’; ‘Segurança Transatlântica’; ‘International Regimes in a Gloablized World’; ‘A World of Drones’; ‘Capacity Building - A Long term View’. O **novo ciclo de seminários**, iniciado no último trimestre de 2015 e dedicado à problemática ‘**BRICS e o contexto internacional**’, terá continuidade em 2016, com a **realização de mais três seminários**.

Em 2016 iniciar-se-á um **novo ciclo de conferências** intitulado ‘**Debates do IDN**’, flexível e aberto às temáticas de momento. A intenção passa por promover debates temáticos abertos em torno dos principais desafios no plano internacional, compreendendo matérias nas áreas da segurança, governação e desenvolvimento.

Continuará a apostar-se em **Grupos de Estudos**, compostos por especialistas nacionais de renome, investigadores e responsáveis institucionais, orientados para o apoio do processo de decisão e devidamente articulados com as linhas de investigação definidas. Estes Grupos de Estudos têm constituído uma inegável mais-valia para o desenvolvimento dos projetos de investigação do Instituto e têm contribuído para a produção de vários *policy papers*, *working papers* e *strategic papers* de qualidade e utilidade estratégica. Aproveitando esta dinâmica, entrará em funcionamento, muito em breve, um **novo Grupo de Estudos sobre ‘Segurança Energética’** e dar-se-á início ao **planeamento para a constituição de novos Grupos de Trabalho tendo em vista o desenvolvimento de estudos de prospetiva sob o tema “Prospetiva: Portugal e a Europa em 2025”**.

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

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

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

A consolidação do IDN como centro de investigação é inseparável do reforço da formação. **Entre 2009 e 2014 a oferta de formação praticamente triplicou**, tendo o número de cursos aumentado de cinco para catorze, incluindo duas formações de âmbito internacional. **Em 2015 o IDN formou um total de 582 auditores** nos vários cursos que ministrou.

No âmbito da formação, o **Curso de Defesa Nacional** continua a merecer a maior prioridade. Desde a sua criação, em 1972, tem vindo a constituir-se como uma referência para as elites nacionais e um modelo para as formações avançadas em Portugal. Como tal, conta com a participação dos mais reputados especialistas nacionais e mantém uma grande adesão no processo de candidaturas. Para 2016 procurou-se adaptar os conteúdos do Curso às realidades externa e interna, ao mesmo tempo que se continuou a apostar no reforço dos painéis temáticos e das sessões orientadas para a reflexão e debate.

Em 2016 será dada continuidade 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 manterá para 2016 as Pós-Graduações em “Estudos Estratégicos e de Segurança”, com a Universidade Nova de Lisboa, em Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”, com o ISCTE, em “Gestão de Informações e Segurança”, com o Sistema de Informações da República Portuguesa e o ISEGI da Universidade Nova de Lisboa, e em “Direito da Defesa Nacional”, com a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Mas **em 2016 iniciar-se-á uma nova Pós-Graduação em “Relações Internacionais da Ásia Contemporânea”**, em parceria com a Universidade Autónoma de Lisboa.

Continuaremos a apostar no reforço do leque de oferta **de cursos destinados a públicos-alvo específicos**, designadamente através da realização de cursos temáticos. Neste domínio, tirando partido da muito elevada adesão que tiveram as iniciativas formativas levadas a efeito em 2015, designadamente nas áreas da cibersegurança e da prospetiva estratégica, organizar-se-ão no próximo ano a **terceira edição do Curso de "Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço"** e a **segunda edição do Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva"**.

Manter-se-á para 2016 o amplo leque de oferta de cursos do IDN, ao qual se adicionará uma novidade que se inscreve no objetivo prioritário de implementação do "Referencial em Educação Para a Segurança, a Defesa e a Paz", aprovado em 2 de setembro de 2014. Trata-se da **primeira edição do Curso de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial em Educação para a Educação Pré-Escolar e para os Ensinos Básico e Secundário"**, curso certificado pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua, que está orientado para a formação de professores com vista à lecionação daquele Referencial.

Continuaremos a apostar na organização de cursos no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia, onde temos uma marca de prestígio que importa preservar. Nesse sentido, estamos a envidar esforços junto do Colégio Europeu para que, conjuntamente com a França, e em parceria com o instituto congénere francês (IEHDN), se possam reunir as condições necessárias para realizar em 2016 uma nova edição do **Curso de Gestão Civil de Crises (*Course on Civilian Aspects of Crisis Management*)**, em Bruxelas.

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

O IDN é hoje uma instituição de portas abertas, capaz de juntar, como poucas, o saber da Defesa Nacional com o saber da Universidade e das organizações da sociedade civil. A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa assume uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. Por outro lado, é hoje consensual que a eficácia da divulgação dos valores associados a estas questões exige uma socialização dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas.

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

O principal desafio é agora a sua implementação. Para o efeito tem-se dado continuidade à formação de professores e levado a efeito múltiplas iniciativas junto da comunidade educativa, ao longo do País. No que se refere aos professores **formámos, ao longo dos últimos anos, mais de 300 professores dos ensinos básico e secundário**, em sete edições de um curso certificado denominado ‘Cidadania e Segurança’. Mais recentemente, com o objetivo de impulsionar a implementação do Referencial, avançou-se numa modalidade de projeto piloto visando obter efeitos multiplicadores e de escala: o IDN efetuou mais um Curso de Cidadania e Segurança, enquanto primeira iniciativa de um **projeto piloto**, organizado em parceria com a Câmara Municipal de Baião e com os Agrupamentos de escolas deste município, e com o apoio da Direção-Geral de Educação, que envolveu cerca de 100 professores.

Na linha do mesmo objetivo o **Instituto criou um curso, certificado pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua, designado Curso de Formação “Segurança, Defesa e Paz: um Projeto de Todos para Todos. O Referencial em Educação para a Educação Pré-Escolar e para os Ensinos Básico Secundário”**, e especificamente concebido para a formação de professores com vista à implementação do Referencial.

Paralelamente, para apoiar os professores na implementação do Referencial, em matérias específicas relativas à Defesa Nacional, Forças Armadas e Forças e Serviços de Segurança, o Instituto da Defesa Nacional preparou, em colaboração com as várias instituições envolvidas, um **E-book com planos de lição** e materiais pedagógicos.

Mas a implementação do Referencial continua a depender muito do apoio da Direção-Geral da Educação (DGE). De facto, a operacionalização do Referencial exige um plano de ação que chegue à maioria dos agrupamentos de escolas do País, para o que é essencial a colaboração da DGE. Continuaremos a persistir na elaboração deste plano de ação, via indispensável para tornar operativo o Referencial.

Para 2016, serão realizados dois Cursos de Formação “Segurança, Defesa e Paz: um Projeto de Todos para Todos. O Referencial em Educação para a Educação Pré-Escolar e para os Ensinos Básico Secundário”. Na sequência do completamento do E-Book sobre o Tema D do Referencial - “As Forças Armadas e as Forças e Serviços de Segurança – O Quadro Institucional, Organização e Missões” -, **iniciar-se-á a programação visando a futura elaboração de um outro livro digital**, um E-book condensando os Temas A, B e C do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz”.

No que concerne à divulgação e promoção do debate público, tem sido feito um esforço de **descentralização das ações de debate**, de que é exemplo o retomar de ciclos de conferências, no Porto. O planeamento e realização de seminários têm vindo a orientar-se para uma associação mais ampla à investigação e aos temas relevantes nos domínios críticos para as políticas nacionais de segurança e defesa. Ao longo de 2015, o Instituto da Defesa Nacional organizou nove seminários e dezanove conferências, que contaram com a presença de reputados especialistas portugueses e internacionais. **Para 2016, destaca-se a continuação do Ciclo de Seminários Internacionais sobre “Os BRICS e a Ordem Internacional” e o Seminário Internacional sobre “Estratégia Global da União Europeia”.**

Por fim, continuaremos a apostar no **apoio à divulgação científica**. O IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2016, compreenderá a publicação de três números da revista Nação e Defesa, três números da coleção Atena, cinco IDN Cadernos, e cinco IDN *Brief*, em que resultados dos projetos de investigação e as matérias que estarão em debate e reflexão nos diversos seminários, *workshops*, ciclos de conferências e mesas redondas serão apresentadas para um público mais vasto de leitores. **A nossa linha editorial, em 2016, cobrirá temas tão relevantes** como a Segurança Europeia, a *Comprehensive Approach* da União Europeia, a Geopolítica da América do Sul, uma Estratégia Abrangente para a África Subsaariana, Economia de Defesa, a Proliferação Nuclear, e Leituras da Grande Guerra, entre outros.

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

No âmbito da cooperação internacional o ano de 2015 foi marcado pela **organização, por Portugal, da edição anual dos Colóquios C4**, que integram os institutos de defesa de Espanha, França, Itália e Portugal. Estes foram organizados pelo IDN e tiveram lugar no Forte de São Julião da Barra.

Para além disso, e à semelhança do que vem acontecendo ao longo dos últimos anos, o Instituto da Defesa Nacional participou no projeto de investigação anual desenvolvido pelo Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), no âmbito da Iniciativa de Defesa 5+5. **Em 2016, o IDN voltará a assumir a representação nacional no projeto de investigação que se subordinará ao tema “‘Daesh’: factors of rapid expansion viewed from the 5+5”.**

Continuaremos empenhados no reforço da imagem, da visibilidade e do prestígio internacional do IDN, com particular prioridade para as iniciativas de formação no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia. Em 2015, o IDN foi responsável pela organização, em Lisboa, do segundo módulo do Curso de Alto Nível do Colégio, frequentado por cerca de 60 auditores oriundos dos 28 Estados-membros da União Europeia e realizou, em Bruxelas, o Curso de Gestão Civil de Crises (*Course on Civilian Aspects of Crisis Management*). Em 2016, envidaremos esforços junto do Colégio Europeu para que, conjuntamente com a França, e em parceria com o instituto congénere francês (IEHDN), se possam reunir as condições necessárias para realizar uma nova edição do **Curso de Gestão Civil de Crises (*Course on Civilian Aspects of Crisis Management*)**, em Bruxelas.

Apostaremos, também, no reforço da visibilidade do IDN no contexto dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos explorando as potencialidades do Portal Virtual da Associação destes Colégios, através da realização de videoconferências periódicas com os restantes Colégios de Defesa Ibero-Americanos e da difusão das atividades do IDN e das publicações da sua linha editorial, bem como de outros documentos de natureza académica.

*

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

O diretor

Vítor Daniel Rodrigues Viana
Major-General

NOTA INTRODUTÓRIA

O presente Plano de Atividades do IDN para 2016 determina as linhas de atuação estratégica do organismo, explana os objetivos a alcançar e as atividades a realizar, bem como a afetação dos seus recursos financeiros e materiais, constituindo assim um referencial para o desenvolvimento e controlo dos projetos e atividades a desenvolver em cada uma das áreas, em cumprimento da missão do Instituto da Defesa Nacional.

A continuidade da estratégia anteriormente definida confere previsibilidade na identificação das prioridades, dos vetores de ação e das principais atividades que convergem para a consecução dos objetivos e indicadores estabelecidos.

Este Plano obedece ao disposto no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, diploma que define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração Pública, e, tratando-se de um instrumento que constitui uma das fases do ciclo de gestão, acolhe os preceitos em matéria de gestão por objetivos e de avaliação dos serviços constantes da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (SIADAP), na redação dada pela Lei n.º 66- B/2012, de 31 de dezembro.

Os objetivos e as atividades traçados neste Plano contaram com a intervenção dos dirigentes e assessores do IDN, através de um modelo participado, garantindo assim o seu compromisso pleno com a organização. Esta colaboração garante ainda uma tripla finalidade na implementação do plano proposto: a conjugação de esforços, a racionalização de meios e a coerência organizacional.

A concretização do Plano envolverá a totalidade dos recursos humanos requerendo a sua mobilização para o cumprimento dos objetivos e projetos planeados, bem como o incremento de sinergias entre as diversas áreas de intervenção.

O Plano de Atividades procura ainda 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) 2016.



1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

■ 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, n.º 5, e, a nível regional, tem um serviço desconcentrado, designado por Delegação do Porto.

■ ENQUADRAMENTO LEGAL

Na decorrência do estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril, que aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, e na Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas – Reforma “Defesa 2020” -, publicada pelo Despacho n.º 7527-A/2013, de 31 de maio, do Ministro da Defesa Nacional, terminaram em 2015, os trabalhos associados à revisão da Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional e dos respetivos serviços.

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

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

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

■ MISSÃO

Nos termos do artigo 15.º do DL n.º 183/2014, de 29 de dezembro, conjugado com o artigo 2º do Decreto Regulamentar nº 7/2015, de 31 de julho, 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.

■ VISÃO

A visão para o IDN é 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.

■ VALORES

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:

I. 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.

II. 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.

III. 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;

IV. 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.

■ ATRIBUIÇÕES

São também atribuições específicas do IDN:

- a) Assegurar o apoio à formulação e desenvolvimento do pensamento estratégico nacional nos domínios relacionados com a segurança e defesa;
- b) Fomentar a elaboração e discussão de outras vertentes ligadas ao pensamento estratégico nacional, em articulação com os organismos públicos e privados para o efeito vocacionados;
- c) Fomentar o estudo e a divulgação das questões de segurança e defesa;
- d) Fomentar a investigação nos domínios das relações internacionais e da segurança e defesa;

- e) 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 sobre os grandes temas nacionais e internacionais com incidência no domínio da segurança e defesa;
- f) 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;
- g) Cooperar com organismos congéneres internacionais.

Para a plena prossecução das suas atribuições o IDN:

- Desenvolve estudos e trabalhos de investigação nos domínios da segurança, defesa, relações internacionais e ciência política;
- 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

Em 2012 o IDN sofreu a sua grande alteração ao nível da sua estrutura orgânica flexível, ao ter sido fixado apenas um cargo de direção superior de 1º grau e um cargo de direção intermédia de 1º grau. Com esta reestruturação orgânica o IDN deixou de ter na sua estrutura o cargo de subdiretor e os cargos de direção intermédia de 2º grau.

Dos trabalhos de reorganização estrutural dos serviços do Ministério da Defesa que terminaram com a publicação do DL n.º 183/2014, de 29 de dezembro, não resultou qualquer aumento do número de cargos ao nível da sua estrutura orgânica flexível.

O artigo 15.º do diploma orgânico do MDN, conjugado com o artigo 2º do Decreto Regulamentar nº 7/2015, de 31 de julho, mantém como órgão do IDN o Conselho Científico (CC), 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. O mesmo diploma extingue a designada Comissão de Acompanhamento.

À luz novo diploma orgânico do IDN, publicado através do referido Decreto Regulamentar nº 7/2015, de 31 de julho, 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 de uma equipa multidisciplinar. 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 é hierarquizado, ainda que atípico, em razão de ter sido contemplada na estrutura nuclear apenas uma única Direção de Serviços e terem sido extintas as duas divisões antes existentes. As atribuições da Direção de Serviços foram estabelecidas pela Portaria 282/2015 de 15 de setembro.

ORGANOGRAMA DO IDN



* Equipa multidisciplinar

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

A estratégia a implementar em 2016 exige, naturalmente, ter em linha de continuidade as atividades prosseguidas nos últimos 3 anos, tendo como referenciais estratégicos, as linhas de ação prioritárias que visem obter ganhos de eficiência dos serviços prestados, através de uma criteriosa afetação dos recursos disponíveis, de forma rentabilizar meios e capacidades dos recursos, garantindo uma rigorosa execução orçamental.

Nesse pressuposto de eficiência, o planeamento assume-se como uma das áreas primordiais no âmbito da gestão e da prossecução dos objetivos. Pretende-se um planeamento mais exigente e eficiente, focado na prestação do serviço público, considerando as necessidades dos utilizadores e adequando a atividade do serviço aos objetivos definidos.

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.

A estratégia que se visualiza para o ano de 2016, continua a desenvolver-se tendo em conta as seguintes linhas de ação prioritárias: formação, investigação, cooperação, sensibilização e divulgação.

2.1 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:



2.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

A atuação do IDN para 2016 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.

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.

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

PONTOS FORTES

OPORTUNIDADES

Positivo

- ✓ 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;
- ✓ A realização de cursos de pós-graduação em parceria com as universidades;
- ✓ Investigação conjunta com instituições académicas;
- ✓ 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 de eventos
- ✓ Formadores experientes e com conhecimentos altamente especializados

- ✓ 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 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.

PONTOS FRACOS

CONSTRANGIMENTOS

Negativo

- ✓ 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;
- ✓ Os condicionamentos orçamentais;

- ✓ A perspetiva prolongada de constrangimentos orçamentais;
- ✓ As restrições que se verificam no recrutamento de recursos humanos;
- ✓ Saída significativa de trabalhadores;
- ✓ Condicionamentos na substituição de pessoal militar;
- ✓ A carência de trabalhadores nalgumas áreas funcionais essenciais;
- ✓ A insuficiente ou mesmo deficiente perceção pública, relativamente às questões de segurança e defesa.

2.3 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, continuaremos a apostar na organização, em parceria com universidades, de cursos de pós-graduação especializados nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança.

O elevado interesse manifestado através do número de candidaturas aos cursos temáticos de curta duração, leva-nos a propor para 2016, como um vetor prioritário, a continuação da realização desses cursos temáticos de curta duração, que nos permitirá atrair setores mais diversificados da sociedade portuguesa e gerar dinâmicas multiplicadoras.

Quanto à investigação é essencial 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 congéneres dos países amigos de expressão portuguesa.

No capítulo dos recursos humanos, a carência de pessoal e de qualificação funcional nalgumas áreas, conduz-nos a continuar a privilegiar 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, especialmente direcionada para áreas do respetivo exercício de funções.

Na vertente dos recursos financeiros, importa desenvolver um modo de gestão que rentabilize a aplicação das receitas das propinas como receita própria do Instituto, destinando-a a melhorar a qualidade dos serviços prestados, nomeadamente, na contratação de pessoal especializado e na melhoria de equipamento e de instalações.

2.4 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

O sucesso de qualquer organização depende da participação dos *stakeholders* e das suas partes interessadas. Para o efeito, é necessário assegurar que as expectativas e necessidades desses *stakeholders* e partes interessadas (internos e externos) sejam conhecidas e consideradas na gestão e definição estratégica do organismo.

De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, por esses *stakeholders* representarem um determinado tipo de interesse no processo de condução da estratégia de qualquer instituição.

O IDN não é exceção. 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.

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

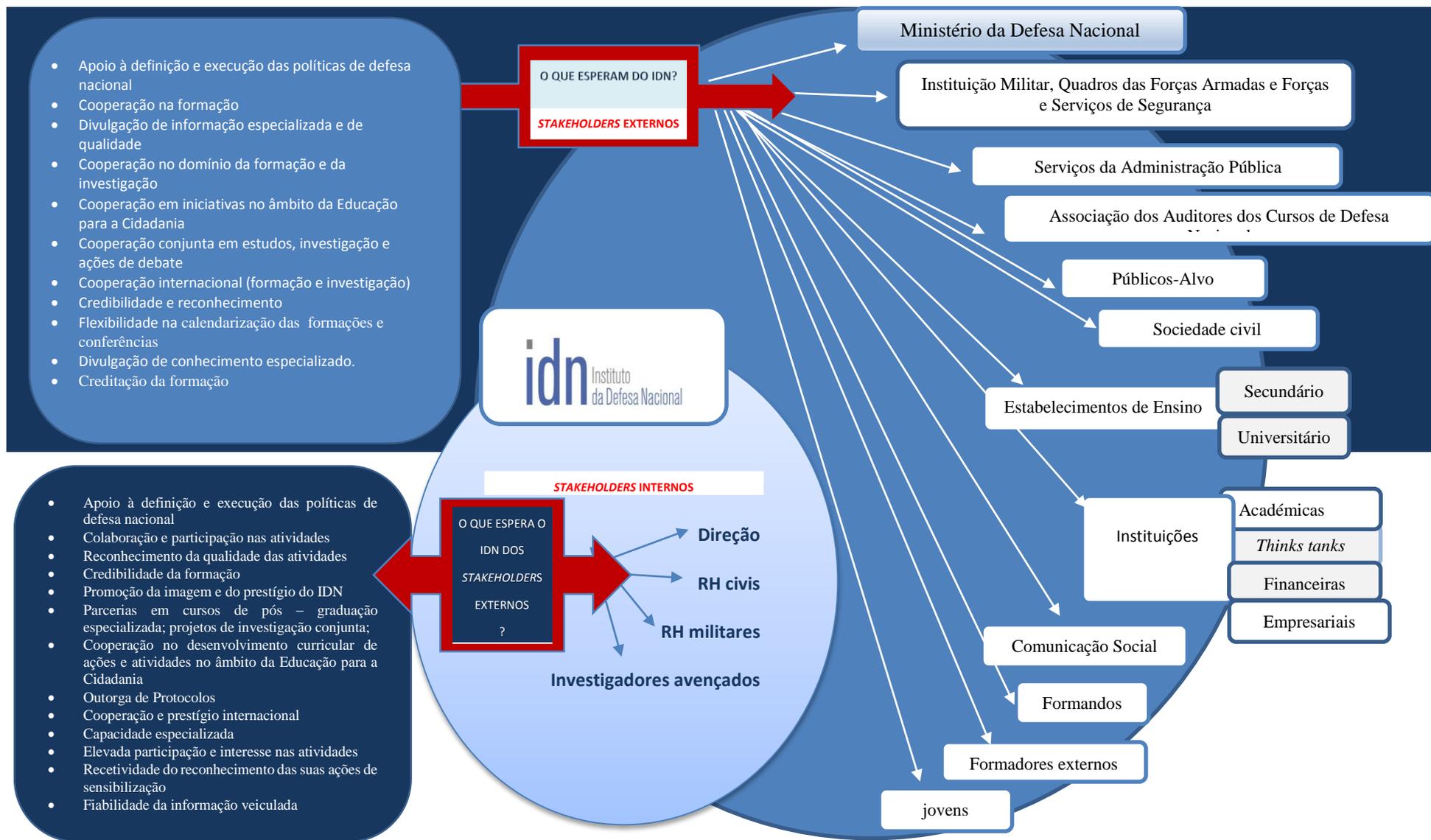
O principal desafio é agora a sua implementação. Para isso é necessário desenvolver um plano de ação, em estreita articulação com a DGE, que torne operativo o Referencial, através de um conjunto de atividades pedagógicas que promovam o conhecimento e estimulem o interesse dos alunos pelas matérias de segurança, de defesa e da paz, projeto este que deverá contar, também, com a colaboração das Forças Armadas e das Forças e Serviços de Segurança.

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 prosseguir a sua missão de 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.

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 expetativas.



3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Para o ano de 2016, de acordo com as linhas orientadoras da atividade do Instituto da Defesa Nacional que se concretizam em quatro eixos de ação essenciais - investigação, formação, sensibilização, e cooperação internacional -, é nossa intenção:

■ INVESTIGAÇÃO

Na investigação, sistematizando, divulgando e partilhando resultados e reflexões

A área de investigação do Instituto da Defesa Nacional concorre para o reforço da sua ação enquanto centro de produção de pensamento e conhecimento especializado nos domínios da segurança e defesa, sendo um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, ao mesmo tempo que contribui, no campo da assessoria científica e técnica, para o apoio à tomada de decisão.

O esforço prioritário dedicado à investigação nos últimos anos revelou-se uma aposta certa, sendo manifestos os resultados alcançados nesta importante área de missão do IDN. Continuaremos, por isso, a pugnar por uma melhoria crescente na sistematização e definição dos objetivos a alcançar em cada um dos projetos de investigação, dos Grupos de Estudos a estes associados e do trabalho de assessoria técnica à decisão superior visando otimizar resultados e divulgar reflexões.

Em consonância com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Defesa Nacional, manter-se-ão em 2016 oito linhas de investigação.

LINHAS DE INVESTIGAÇÃO EM 2016

Política e Segurança Internacional;

Política de Segurança e Defesa Europeia

Segurança e Desenvolvimento em África

Estratégia Nacional de Segurança e Defesa;

Relações Transatlânticas;

Cultura de Segurança e Cidadania;

Brasil e Atlântico Sul;

O Mar e o Interesse Nacional.

As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional, embora observando uma delimitação temática, geográfica ou mesmo no domínio organizacional dos compromissos externos de Portugal, preservam o seu carácter flexível e inclusivo com a incorporação de novos temas.

Neste âmbito, merecerão especial atenção os trabalhos a desenvolver associados ao projeto europeu de 'Revisão da Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia' e ao aprofundamento da investigação sobre o tema da 'Segurança Europeia', que se constituirá em 2016 como a área prioritária de investigação do IDN e envolverá, praticamente, todos os recursos de investigação do Instituto, bem como de outros colaboradores externos.

Serão ainda tratados outros temas relevantes da atualidade como: os desafios decorrentes da problemática do aprovisionamento e da sustentabilidade energética europeia; o impacto de novas tecnologias de defesa na condução da conflitualidade; o desenvolvimento de capacidades militares e os contributos dos Estados-membros da União Europeia no plano das indústrias de defesa.

No quadro da temática relativa à 'Revisão da Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia', e atento o Conselho Europeu de Verão de 2016,

será realizado um seminário internacional, que contará com a presença de especialistas nacionais e estrangeiros, e organizadas duas mesas redondas, das quais resultarão relatórios síntese e um documento de apoio à tomada de decisão intitulado ‘Portugal e a Estratégia Global da UE’.

No âmbito da valorização de uma abordagem académica e aprofundada sobre temas centrais do âmbito da segurança europeia terá início o projeto ‘Segurança Europeia’, que contará com os contributos de assessores e investigadores residentes e não residentes. Deste projeto resultará a publicação de um volume da Coleção Atena subordinado ao tema e a organização de um ciclo de mesas redondas temáticas alusivas a cada um dos temas a tratar.

Em 2016 continuarão a desenvolver-se as atividades de investigação em curso no que concerne aos projetos de investigação sobre a evolução da política na região do Mediterrâneo em particular no Norte de África e Médio Oriente; os novos instrumentos de cooperação europeia na prevenção de crises e gestão de conflitos; a evolução da conjuntura económica e financeira internacional e a sua incidência nos planos da segurança e defesa; o papel dos Estados e das Organizações Internacionais na luta contra o terrorismo em África; Portugal e os *Global Commons*; o uso do Mar como capacidade diferenciadora da autonomia nacional e o desenvolvimento de políticas públicas para a Sociedade de Informação em rede.

De igual modo dar-se-á continuidade a um conjunto de iniciativas evocativas do Centenário da Grande Guerra no quadro do projeto “Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial”, prevendo-se a realização de um seminário internacional sobre “Entradas na Grande Guerra – Portugal e os Outros” e a publicação de um volume intitulado ‘Leituras da Primeira Guerra Mundial em Portugal’, resultante do *workshop*, organizado no IDN em 2015, sobre ‘O Poder dos Pequenos e Médios Estados na Grande Guerra: Comparação Portugal-Brasil’.

No plano específico da divulgação de resultados científicos, decorrentes dos projetos de investigação, e para além das iniciativas anteriormente enunciadas, serão realizadas em 2016 oito iniciativas: um *workshop* internacional intitulado “Padrões de

transição para a Democracia”; seis seminários internacionais - ‘EU Comprehensive approach an opportunity for better cooperation and impact’, ‘Segurança Transatlântica’, ‘International Regimes in a Gloablized World’, ‘A World of Drones’, ‘Capacity Building - A Long term View’; precedendo o Conselho Europeu de Verão promoveremos um seminário dedicado a temas centrais da agenda europeia intitulado ‘The European Global Strategy’. O ciclo de seminários iniciado no final de 2015, dedicado à problemática ‘BRICS e o contexto internacional’, prolongar-se-á durante o ano de 2016.

Um novo ciclo de conferências intitulado ‘Debates do IDN’ terá início em 2016 através do qual o Instituto promoverá um conjunto de temas, apresentados e debatidos por especialistas nacionais e estrangeiros, sobre os principais desafios que se colocam no plano internacional contemporâneo, compreendendo, entre outras matérias, as áreas da segurança, da governação internacional, do desenvolvimento, das crises e conflitos regionais e da inovação tecnológica.

O Instituto da Defesa Nacional continuará a apostar na promoção de sessões de trabalho na configuração de Grupos de Estudos, compostos por especialistas nacionais e estrangeiros, investigadores e responsáveis institucionais, orientados para o apoio ao processo de decisão e que concorrem simultaneamente para o aprofundamento do trabalho de investigação desenvolvido no âmbito dos projetos em curso e das linhas de investigação aprovadas. Estes Grupos de Estudos têm constituído uma inegável mais-valia para o desenvolvimento e aprofundamento de massa crítica residente especializada e contribuído para a produção interna de vários *policy papers*, *working papers*, *strategic papers* e relatórios de qualidade e utilidade estratégica. Em 2016 terão início os trabalhos de dois novos grupos, um Grupo de Estudos sobre ‘Segurança Energética’ e um Grupo de Reflexão sobre ‘Prospetiva: Portugal e a Europa em 2015’.

Concluído em 2015 o ciclo de mesas redondas e de debates públicos sob o lema “Ter Estado”, serão publicados em 2016 os resultados deste trabalho de reflexão pluridisciplinar, sobre matérias de elevado interesse para o pensamento e debate, sobre vários domínios relevantes de intervenção pública e cívica.

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

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

■ FORMAÇÃO

Será dada continuidade em 2016 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 manterá para 2016 as Pós-Graduações em “Estudos Estratégicos e de Segurança”, com a Universidade Nova de Lisboa, em Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”, com o ISCTE, em “Gestão de Informações e Segurança”, com o Sistema de Informações da República Portuguesa e o ISEGI da Universidade Nova de Lisboa, e em “Direito da Defesa Nacional”, com a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

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.

O âmbito da formação programada para o ano de 2016 continuará a incluir um amplo leque de oferta de cursos do IDN, ao qual se adicionarão as seguintes realizações:

- A I Ação de Formação sobre Referencial em Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz: - "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário”, a realizar em parceria com a Direção-Geral de Educação. Esta Ação de Formação constitui-se num Curso de Formação que visa preparar, pedagogicamente e didaticamente, professores para lecionar o Referencial em Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, de uma forma prática e didática. Constará, em

- parte, de uma formação concetual, em parte de trabalho próprio e prático dos professores, que prepararão planos de aulas com base na matéria em apreço.
- O I Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva" (I CAEGP), seguido do lançamento de uma segunda edição ainda em 2016. O curso, organizado pelo Instituto da Defesa Nacional, tem a natureza de um curso de estudos avançados, visando o desenvolvimento de competências associadas à criação, antecipação e gestão da mudança num mundo globalizado e tecnológico, não menos isento de riscos e ameaças.
 - Consolidar a transformação do anterior Curso de Especialização numa I Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional" (I PGPPSDN), seguido do lançamento de uma segunda edição ainda em 2016. O curso é uma parceria entre o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e o Instituto da Defesa Nacional (IDN). O seu objetivo fundamental é o de proporcionar aos alunos uma formação avançada no planeamento, análise e avaliação das políticas de segurança e defesa enquanto políticas públicas, familiarizando-os com os contextos sociopolíticos nacionais e internacionais em que aquelas se desenvolvem, bem como com processos, instituições e atores que intervêm na sua conceção e implementação.
 - A realização da I Pós-Graduação em "Relações Internacionais da Ásia Contemporânea" (I PGERIAC), resultante de uma parceria entre o Instituto da Defesa Nacional e a Universidade Autónoma de Lisboa, e com a Fundação Oriente e diversas Embaixadas, com o objetivo de proporcionar uma formação avançada e especializada sobre uma região cada vez mais central no mundo atual. Tem o propósito de aprofundar conhecimentos sobre a Ásia-Pacífico, proporcionando instrumentos de análise e metodologias necessários para uma compreensão atual e completa das dinâmicas em curso nesta região. Embora com enfoque na área das Relações Internacionais, o Curso apela à interdisciplinaridade e relaciona História, Geopolítica, Ciência Política e Economia, visando também o ensino-aprendizagem de conteúdos como a Agenda de Segurança, a Situação Energética, Culturas e Regimes Políticos, Modelos Económicos, Organizações Regionais e Políticas dos Principais Atores na Ásia. Por outro lado, visa promover a reflexão sobre as interações da Ásia com outras regiões do globo, incluindo a União Europeia e Portugal.

■ SENSIBILIZAÇÃO

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

A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa assume uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. Por outro lado, é hoje consensual que a eficácia da divulgação dos valores associados a estas questões exige uma socialização dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas.

O desafio de implementação do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz” implica que se operacionalize efetivamente um plano de ação que afete a maioria dos agrupamentos de escolas do país, e para o qual a colaboração com a Direção-Geral de Educação é fundamental. Os contactos que se irão desenvolver entre o Instituto da Defesa Nacional e a Direção-Geral de Educação permitirão operacionalizar algumas atividades relacionadas com a implementação a mais generalizada possível do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz”.

Imprescindível para a disseminação da lecionação do referencial são materiais de apoio pedagógico e didáticos. Na sequência do completamento do E-Book sobre o Tema D do referencial sobre “As Forças Armadas e as Forças e Serviços de Segurança – O Quadro Institucional, Organização e Missões”, deverá iniciar-se a programação tendo em vista a futura elaboração de um outro livro digital, um E-book condensando os Temas A, B e C do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz”.

Relacionado com a implementação do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz” estará a realização do Curso de Formação “Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial em Educação para a Educação Pré-Escolar e para os Ensinos Básico e Secundário”, que está vocacionado para a formação de professores com vista à lecionação daquele Referencial.

Fora deste quadro, mas relacionado com a educação para a cidadania, estará o I Curso de Segurança e Defesa para os Caminheiros do Corpo Nacional de Escutas, uma parceria entre o Instituto da Defesa Nacional e o Corpo Nacional de Escutas, e que tem por fito desenvolver entre os formadores desta instituição um conhecimento sobre as matérias da segurança e defesa nacional, para que estes o possam replicar pelos mais jovens escutas deste corpo.

Ainda no âmbito da promoção da reflexão e do debate sobre temas relevantes para a compreensão do quadro estratégico global e nacional, o IDN levará a efeito vários seminários, alguns em consequência de projetos de investigação ou de atividades desenvolvidas em anos anteriores: estão inscritos nesta dinâmica o Seminário Internacional “Entradas na Guerra”, resultante das atividades programadas no projeto de investigação “Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial”, no contexto da evocação do centenário da Grande Guerra; o Ciclo de Seminários Internacionais sobre “Os BRICS e a Ordem Internacional”, prevendo-se a realização dos três restantes sobre a Rússia, a China e a África do Sul; e o III Seminário Internacional sobre a Segurança Transatlântica.

Para além destes seminários, decorrentes de projetos de mais longa duração, prevêem-se a realização dos seguintes seminários: Seminário Internacional “Estratégia Global da União Europeia”, acompanhado de um ciclo de mesas redondas (2) sobre o mesmo tema, no âmbito da iniciativa da Alta Representante Federica Mogherini sobre a Revisão da Estratégia Global da União Europeia; Seminário Internacional “EU Comprehensive Approach an Opportunity for Better Cooperation and Impact”; e Seminário Internacional “International Regimes in a Globalized World”.

Está também em fase de ponderação a possibilidade de desenvolver, em parceria com instituições académicas brasileiras, um projeto de investigação sobre o “Pensamento Estratégico Português e Brasileiro”, tendo como possível ponto de partida a realização de um Seminário Internacional sobre o “Pensamento Estratégico Português e Brasileiro”.

■ COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Concluídos que foram alguns projetos de investigação conjuntos internacionais, o IDN continuará a apostar no desenvolvimento das relações com os institutos de segurança e

defesa de outros países, bem como na criação de condições para um trabalho investigação conjunta com parceiros externos.

Para 2016 estão em estudo com algumas instituições parceiras novos projetos de investigação internacionais. Uma das hipóteses mais avançada prende-se com a parceria com a Escola Superior de Guerra do Brasil, no âmbito da Associação de Colégios de Defesa Ibero-americanos. Já confirmado, está o desenvolvimento de um projeto com o Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), no âmbito da Iniciativa de Defesa 5+5.

Sublinhamos ainda a participação do IDN nas seguintes iniciativas:

- ✓ No módulo do 15º Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos, em Salamanca, Espanha;
- ✓ Na edição anual dos Colóquios C4, que terá lugar em Paris no CHEM.
- ✓ Na 45ª conferência dos Diretores dos Colégios de Defesa NATO, em Varsóvia;
- ✓ Na 17ª Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos (no Rio de Janeiro);
- ✓ Em várias reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa 5+5 e do CEMRES;
- ✓ Em várias reuniões do *Executive Academic Board* do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD);
- ✓ Em várias reuniões do *Executive Academic Board* sobre Reforma do Sector de Segurança do CESD.

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

- ✓ O Curso *Civilian Aspects of Crisis Management*, em parceria com o Colégio Europeu de Segurança e Defesa.
- ✓ A 3ª edição do Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço, em parceria com a Estónia e a Academia Militar.

Por fim, o IDN continuará a estar disponível para acolher alunos estagiários estrangeiros, à semelhança do que sucedeu em 2014, quando acolheu pela primeira vez um aluno-estagiário da Hungria, numa iniciativa articulada com o Instituto Nacional de Administração.

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Seguindo uma estratégia de continuidade estabelecida na sequência das linhas orientadoras fixadas na Carta de Missão do diretor, o IDN estabeleceu no respetivo QUAR como vetores prioritários da sua Missão, para o ano de 2016, os objetivos estratégicos seguintes:

Objetivo Estratégico 1.

Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa nacional



Objetivo Estratégico 2

Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa

Objetivo Estratégico 3.

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

Objetivo Estratégico 4.

Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.

Para cada objetivo estratégico encontram-se estabelecidas as respetivas prioridades:

- **Objetivo Estratégico 1.**

As prioridades definidas para o IDN se constituir como centro do pensamento estratégico passam por 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.

- **Objetivo Estratégico 2.**

No que se reporta à investigação esta é considerada como 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.

- **Objetivo Estratégico 3.**

A aposta do IDN vai, ainda, no sentido de 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.

- **Objetivo Estratégico 4.**

O IDN propõe-se ainda continuar 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.

3.3. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

Em função do *plafond* orçamental atribuído ao IDN para 2016, que representa uma diminuição de 5% no valor das despesas de funcionamento, os objetivos inicialmente visualizados para o QUAR 2016 tiveram de ser realisticamente ajustados, por forma a tornar viável a sua concretização com os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis.

ANO: 2016 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

MISSÃO: APOIO À FORMULAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL, ASSEGURANDO O ESTUDO, A INVESTIGAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DAS QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

DESIGNAÇÃO

META 2016

TAXA REALIZAÇÃO

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

INDICADORES					META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
01. Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados									PESO 25%			
IND1.DOCUMENTOS OU PUBLICAÇÕES RESULTANTES DE PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO CONCLUÍDOS NO ANO N					7	1	9	100%	DEZ			
02. ORGANIZAR CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS									PESO 30%			
IND2.NÚMERO MÍNIMO DE CURSOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS A REALIZAR NO ANO N					8	1	10	100	DEZ			
03. ORGANIZAR CURSOS NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS OU OUTRAS INSTITUIÇÕES ACADÉMICAS									PESO 20%			
IND3.NÚMERO DE CURSOS ORGANIZADOS EM PARCERIA					2	1	4	100	DEZ			
4.ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO									PESO 25%			
IND4.NÚMERO TOTAL DE AÇÕES REALIZADAS (REUNIÕES DE GRUPOS DE ESTUDO, SEMINÁRIOS, WORKSHOPS, MESAS REDONDAS, CONFERÊNCIAS)					6	1	9	100	DEZ			

EFICIÊNCIA

PESO 40

05. ULTRAPASSAR O VALOR ESTIMADO DE RECEITA A ARRECADAR ANUALMENTE					PESO 50%			
INDICADORES	META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5.TAXA DE EXECUÇÃO ACIMA DOS 100%	4%	1%	7%	100	DEZ			
06. IMPLEMENTAR UMA SOLUÇÃO INTERNA COMUM AO NÍVEL DA CELERIDADE DA TRAMITAÇÃO E CIRCUITO DE PROCESSOS					PESO 50%			
INDICADORES	META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6.GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO	80%	5%	90%	100	DEZ			

QUALIDADE

PESO 10

07. MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS DE FORMAÇÃO PRESTADOS E PROMOVER A CAPACIDADE DE MUDANÇA.					PESO 100%			
INDICADORES	META 2016	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7. % DE SATISFAÇÃO	70%	5%	80%	100	DEZ			

A definição das atribuições dos organismos e das responsabilidades individuais, para implementação das atividades e projetos programados, constará de Diretiva de atribuição de responsabilidades do diretor-geral do IDN.

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

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

4.OBJETIVOS OPERACIONAIS

4. 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 2016.

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:

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	40º Curso de Defesa Nacional 2015/2016 (40º CDN15/16)	Dar continuidade ao curso que se iniciou em 4NOV15 e que decorre até MAI16 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR Carlos Coutinho Rodrigues, TCOR Paulo Lourenço
	41º Curso de Defesa Nacional 2016/2017 (41º CDN16/17)	Realizar o curso entre NOV16 e MAI17 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR Carlos Coutinho Rodrigues, TCOR Paulo Lourenço
OP2. Estudar, planear e organizar novos cursos de educação e formação para a cidadania	2ª Ação de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (2ª AFSDP)	Realizar a ação de formação em JUL, em colaboração com a Direção Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	Prof. Doutor António Paulo Duarte
OP3. Organizar novos cursos de segurança e defesa para jornalistas	10º Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas (10º CSDJ)	Realizar o curso entre MAI e JUN (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Carlos Coutinho Rodrigues
OP4. Organizar o Curso de Defesa para Jovens	17º Curso de Defesa para Jovens (17º CDJ)	Realizar o curso em SET (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Paulo Geada
OP5. Organizar os cursos de segurança e defesa para juventudes partidárias	10º Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias (10º SSDJP)	Realizar o curso em OUT (Lisboa)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Carlos Coutinho Rodrigues

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
OP6. Organizar cursos temáticos de curta duração, em regime pós- laboral, destinados a públicos- alvo específicos como líderes de opinião, quadros dirigentes, jornalistas, investigadores, académicos, quadros superiores das forças armadas e das forças e serviços de segurança e jovens	3º Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço" (3º CGCiber)	Realizar o curso entre MAR15 e ABR16 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR João Barbas
OP7. Organizar o Curso de Gestão Civil de Crises	7º Curso de Gestão Civil de Crises (7º CGCC)	Realizar o 1º módulo de FEV a MAR; 2º módulo em ABR; 3º módulo em MAI (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	MAJ Caria Mendes
OP8. Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores	4º Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores (4º CISEDE-A) Realizar 2º e 3º módulos	Realizar o 2º módulo de 17 a 19FEV16 e o 3º módulo de 4 a 8ABR16 (Ponta Delgada e Angra do Heroísmo)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	MAJ Caria Mendes
OP9. Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira	5º Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira (5º CISEDE-M) Realizar 1º módulo	Realizar o 1º módulo em NOV16 (Funchal)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	MAJ Caria Mendes
OP10. Estudar, planear e organizar cursos de pós-graduação na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas	5º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (5º PGEES 15/16) (IDN/UNL)	Dar continuidade ao 5º PGEES que se iniciou em 23SET15 e que decorre até MAI16	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR Carlos Coutinho Rodrigues
	6º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (6º PGEES 16/17) (IDN/UNL)	Proceder à organização do 6º PGEES para o ano letivo 2016/2017 a iniciar em SET16 e que decorre até MAI17	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR Carlos Coutinho Rodrigues
	1º Curso de Pós-graduação em "Relações Internacionais da Ásia Contemporânea" (1º PGRIAC) (IDN/UAL)	Proceder à organização do 1º PGRIAC para o ano letivo 2016/2017 entre OUT e JUN17	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Mestre Carlos Gaspar, TCOR Alexandre Carriço
	2º Curso de Pós-graduação em "Direito da Defesa Nacional" (2º PGDDN) (IDN/FD-UL)	Ministrar as sessões a cargo do IDN entre JAN e MAI16	Assegurar a realização das sessões a cargo do IDN nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutor Marco Capitão Ferreira

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
OP10. Estudar, planejar e organizar cursos de pós-graduação na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas	3º Curso de Pós-graduação em "Gestão de Informações e Segurança" (3º PGGIS) (IDN/SIRP/NOVA IMS)	Proceder à organização do 3º PGGIS a iniciar em FEV16 e que decorre até DEZ16	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutor António Paulo Duarte
	1º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional" (1º PGPPSDN) (IDN/ISCTE-IUL)	Dar continuidade ao 1º PGPPSDN que se iniciou em 25SET15 e que decorre até MAI16	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	COR Carlos Coutinho Rodrigues
	2º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional" (2º PGPPSDN) (IDN/ISCTE-IUL)	Proceder à organização do 2º PGPPSDN para o ano letivo 2016/2017 entre SET16 e MAI17	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	COR Carlos Coutinho Rodrigues
OP11. Organizar o Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva"	1º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva" (1º CAEGP)	Dar continuidade ao 1º CAEGP que se iniciou em 20OUT15 e que decorre até FEV16 (Lisboa)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	TCOR Alexandre Carriço, Prof. Doutor Félix Ribeiro
	2º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva" (2º CAEGP)	Proceder à organização do 2º CAEGP para o ano letivo 2016/2017 entre OUT16 e FEV17 (Lisboa)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	TCOR Alexandre Carriço, Prof. Doutor Félix Ribeiro

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 2016	Proposta aprovada e implementação da mesma	Proposta de programa de investigação a desenvolver em 2016 entregue e aprovada	Entrega do documento	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes	
Op2. Desenvolver projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio à tomada de decisão do Ministro da Defesa Nacional	Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"	Grupo de Estudos sobre "Norte de África e Médio Oriente" (GENAMO)	Organizar 3 reuniões até Dezembro 2016 . 1 Relatório por reunião.	Realização de 3 reuniões. 1 Relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios	Prof. Doutora Ana Santos Pinto (IDN)
	Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"	Grupo de Estudos sobre "Participação portuguesa nas missões de paz" (GRUPORPAZ)	Organizar 2 reuniões até Dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Realização de 2 reuniões. 1 Relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios.	COR Coutinho Rodrigues, Mestre Carlos Gaspar, MAJ Caria Mendes
	Linha de investigação: "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia"	Grupo de Estudos sobre "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia" (GEPESDE)	Organizar 3 reuniões até Dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Realização de 3 reuniões. 1 Relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Grupo de Estudos sobre "Contributos para uma Estratégia Nacional de Informação" (GECENI)	Organizar 3 reuniões até Dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Realização de 3 reuniões. 1 Relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios	COR João Barbas
	Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Grupo de Reflexão sobre "Prospetiva: Portugal e a Europa em 2025" (GRPPE25)	Proceder ao planeamento do Grupo de Reflexão. Entregar proposta até final de MAR16.	Entregar proposta até final de MAR16	Entrega de proposta	Mestre Carlos Gaspar

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	
Op2. Desenvolver projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio à tomada de decisão do Ministro da Defesa Nacional	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	Grupo de Estudos sobre "Segurança Energética" (GESE)	Organizar 3 reuniões até Dezembro 2016. 1 Relatório por reunião.	Realização de 3 reuniões. 1 relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios	Prof. Doutor Vasco Rato, Prof. Doutor António Paulo Duarte
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	1. Projeto: "O deficit energético europeu e a dependência da Federação Russa"	<i>Policy Paper</i> "A eficiência do pacote de sanções imposto à Federação Russa" (2016) Publicação de 1 artigo no IDN <i>Brief</i> (2016) Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016;	Elaboração de <i>Policy Paper</i> Elaboração de artigo IDN <i>Brief</i> Apresentação de comunicação	Originais entregues. Comunicação efetuada.	COR José Fânzeres
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	2. Projeto: "Violência armada não convencional em contextos de violência híbridos: O caso do Conflito armado na Líbia"	1 <i>Working Paper</i> Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016.	Elaboração de <i>Working Paper</i> Apresentação de comunicação	Original entregue. Comunicação efetuada.	Prof. Doutora Francisca Saraiva
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	3. Projeto: "Portugal and the Global Commons: Description, Analysis, and Policy Prescriptions"	Artigo para a Nação e Defesa Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016;	Elaboração de artigo. Apresentação de comunicação.	Original entregue. Comunicação efetuada.	TCOR Alexandre Carriço

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
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	4. Projeto: CEMRES : "DAESH: Fatores de expansão rápida na perspetiva do espaço 5+5"	Participação dos investigadores em 2 reuniões em Marrocos e elaboração do contributo de Portugal para o projeto de investigação.	Elaboração do contributo de Portugal para o projeto de investigação e dos relatórios das reuniões.	Contributo e Relatórios entregues	Prof. Doutora Ana Santos Pinto, Prof. Doutor Bruno Reis
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	5. Projeto: "Pensar Estrategicamente Portugal – a inserção internacional das pequenas e médias potências e a primeira guerra mundial"	Organização de um seminário internacional sobre "Entradas na Grande Guerra – Portugal e os Outros" Elaboração de <i>Strategic Paper</i> Organização de um número da 'Nação e Defesa' intitulado "Leituras da Primeira Guerra Mundial em Portugal", resultante do <i>workshop</i> , organizado no IDN em 2015, sobre "O Poder dos Pequenos e Médios Estados na Grande Guerra: Comparação Portugal-Brasil". Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	Realização do seminário Elaboração de <i>Strategic Paper</i> Compilação de originais para volume 'Nação e Defesa' Apresentação de comunicação	Seminário realizado. Originais entregues. Comunicação efetuada.	Prof. Doutor António Paulo Duarte, Prof. Doutor Bruno Reis (parceria IDN,ICS e IHC /UN)
	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	6. Projeto: "Novos Séculos, Novas Guerras? Conflitos assimétricos, híbridos e não convencionais"	Elaboração de número do IDN Cadernos Comunicação em seminário investigação residente	Elaboração de número do IDN Cadernos Apresentação de comunicação	Originais entregues. Comunicação efetuada.	Prof. Doutor Bruno Reis

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
OP3. Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados	Linha de investigação: "Segurança e Política Internacional"	7. Projeto: "Ciberdefensa y ciberseguridad: nuevas amenazas a la seguridad nacional, las estructuras nacionales de defensa cibernética, las estrategias de seguridad cibernética y la cooperación interinstitucional"	Desenvolvimento do trabalho de investigação para elaboração de capítulo de livro	Elaboração de capítulo do livro	Original entregue	COR João Barbas, atividade desenvolvida no âmbito da XVII Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos no Rio de Janeiro, Brasil
	Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	8. Projeto: "Contributos para o desenvolvimento de políticas públicas para a sociedade de informação em rede"	Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	Apresentação de comunicação	Comunicação efetuada	COR João Barbas
	Linha de investigação: "Segurança e Desenvolvimento em África"	9. Projeto: "O Papel dos Estados e das Organizações Internacionais na Luta contra o Terrorismo em África"	Elaboração de original para IDN Cadernos "Estratégia Abrangente para a África Subsaariana" (título provisório) Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016	Entrega de original para IDN Cadernos Apresentação de comunicação	Original entregue. Comunicação efetuada.	COR Coutinho Rodrigues
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	10. Projeto: "Comprehensive approach as a tool in European crisis management"	Compilação dos resultados do seminário internacional "EU's comprehensive approach as an opportunity for better cooperation and impact" para número especial da 'Nação e Defesa' Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2016.	Preparação de número especial sobre o tema para 'Nação e Defesa' Apresentação de comunicação	Originais entregues. Comunicação efetuada.	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes

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	
OP3. Concretizar os projetos de investigação em curso e publicar os respetivos resultados	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	11. Projeto: "Segurança Europeia"	Preparação de um volume da Coleção Atena dedicado ao tema do projeto	Organização de ciclo de mesas redondas alusivas aos subtemas que vierem a integrar o projeto Elaboração de capítulos temáticos pelos assessores	Mesas redondas realizadas. Originais entregues.	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes e assessores do IDN
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	12. Projeto: "Estratégia global para a política externa e de segurança da União Europeia"	Elaboração de um <i>Policy Paper</i> de apoio à decisão intitulado "Portugal e a Estratégia Global da União Europeia"	Organização de 2 mesas redondas alusivas a temas conexos Organização de um seminário internacional Elaboração de <i>Policy Paper</i> de apoio à decisão Elaboração de relatório do seminário	Mesas Redondas realizadas. Seminário realizado. Documentos entregues.	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	13. Projeto de sensibilização e divulgação "International regimes in a globalized world"	Organização de projeto de sensibilização e divulgação	Realização de um seminário internacional	Seminário realizado	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes em parceria com UAL
	Linha de investigação: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Estudo: "Economia de Defesa"	Elaborar trabalho de investigação para publicação no IDN Cadernos, na área da Economia de Defesa	Elaboração de IDN Caderno	Trabalho de investigação entregue	Prof. Doutor Marco Capitão Ferreira
OP4 – Organizar ações de reflexão, debate e divulgação dos projetos de investigação	Seminário de Investigação Residente 2016	Seminário de Investigação Residente 2016	Programação e organização do seminário	Seminário realizado	Prof. Doutora Isabel Nunes	

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL					
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP1. Desenvolver, em articulação com o Ministério da Educação e outros organismos e instituições, ações de formação e sensibilização no plano da educação para a cidadania junto da comunidade educativa	Implementar no Sistema Educativo Nacional, em articulação com a Direção Geral de Educação (DGE) do Ministério da Educação e Ciência, o referencial em "Educação para a Segurança, a Defesa e para a paz"	Planear e desenvolver, em articulação com a Direção-Geral de Educação, ações para Diretores de Agrupamento de Escola em Lisboa e no Porto, com vista a implementar nas escolas o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz.	Desenvolver, em articulação com a Direção-Geral de Educação, duas iniciativas para Diretores de Agrupamento de Escola em Lisboa e no Porto.	Iniciativas para os Diretores de Agrupamento de Escola concretizadas	Prof. Doutor António Paulo Duarte
OP3. Divulgar as publicações do IDN ao público em geral como reflexo das diversas atividades desenvolvidas, em particular dos resultados da investigação	Proceder à preparação e publicação das seguintes edições: revista Nação e Defesa; Coleção Atena; Cadernos do IDN; IDN <i>Brief</i>	Publicar as seguintes edições: Coleção Atena (2 números); Nação e Defesa (3 números); IDN Cadernos (4 números); IDN <i>Brief</i> (5 números).	Número de publicações editadas e publicadas	Publicações editadas	TCOR Alexandre Carriço
OP4. Aperfeiçoar os mecanismos de apoio à investigação e divulgação externa do IDN, bem como das suas atividades, nomeadamente através do seu sítio e das novas redes sociais existentes na internet	Proceder à triagem dos títulos/registos bibliográficos duplicados referentes a Publicações Periódicas (PP) existentes na BIBIDN vs títulos de PP provenientes do Catálogo Coletivo.	Identificação mínima de 10% dos títulos de PP duplicados da base BIBIDN vs base coletiva até final de 2016	Percentagem registos de PP identificados	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
	Atualizar o Módulo de Aquisições	Atualização de 90% de aquisições por oferta/permuta no Módulo de Aquisições da base BIBIDN até final de 2016	Percentagem de registos bibliográficos inseridos face ao nº de aquisições/permuta anual.	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL					
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP4. Aperfeiçoar os mecanismos de apoio à investigação e divulgação externa do IDN, bem como das suas atividades, nomeadamente através do seu sítio e das novas redes sociais existentes na internet	Atualização da Tabela de Leitores da BIBIDN com indicação de: emprestados fora de prazo, inibidos de empréstimo, número de leitores contactados/Devoluções/Renovações efetuadas	Diminuição da percentagem dos leitores com empréstimos fora de prazo comparativamente ao ano de 2015	Percentagem aferida	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
	Disponibilizar informação digital de artigos constantes no Catálogo Bibliográfico, (acessibilidade apenas na rede interna do MDN)	Ligação, através da aplicação do Arquivo Digital, de 90% dos ficheiros com artigos digitalizados aos respetivos registos bibliográficos (referência aos anos de 2012, 2015-2016)	Percentagem de registos bibliográficos ligados	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
	Continuidade do projeto de Repositório do IDN	Carregamento do Repositório ao longo de 2016 com 100% dos artigos disponibilizados para o efeito: Nação e Defesa - até 25 registos; IDN Cadernos - até 3 registos;; IDN Brief - até 4 registos	Percentagem de artigos carregados face aos disponibilizados	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
	Proceder à administração biblioteconómica da Rede de Bibliotecas da Defesa. com especial incidência na monitorização dos Índices comuns de Autoridades Pessoa singular/coletiva e de Assunto	Análise e correção de registos duplicados, identificados pelo Sistema <i>Horizon</i> , provenientes das migrações das BD das Bibliotecas participantes. Índice de Autoridades Pessoa singular/coletiva - letras A a P	Análise e correção de registos duplicados, identificados pelo Sistema <i>Horizon</i> , provenientes das migrações das BD das Bibliotecas participantes. ; Índice de Autoridades Assunto - totalidade	Índice com Indicação dos registos intervencionados	Verificação através de documentos e suportes informáticos

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL					
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP4. Aperfeiçoar os mecanismos de apoio à investigação e divulgação externa do IDN, bem como das suas atividades, nomeadamente através do seu sítio e das novas redes sociais existentes na internet	Atualizar a lista de termos técnicos usados nas Bibliotecas da Rede	Inserir/promover no/ao Índice principal de Assuntos 5% dos termos técnicos (informação a fornecer pelas Bibliotecas da Rede da Defesa) Entre janeiro e dez2016	Percentagem termos inseridos/promovidos no período	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
	Proceder ao apoio biblioteconómico junto das Bibliotecas participantes na Rede da Defesa	Análise, resolução /encaminhamento de 90% das questões colocadas via <i>ServiceDesk</i> , telefone ou <i>email</i>	Percentagem de pedidos e percentagem de resolução	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
	Atualização permanente dos conteúdos no portal do IDN, bem como da página do <i>facebook</i> e <i>twitter</i>	Manter o portal do IDN permanentemente atualizado com os conteúdos programáticos das suas atividades, bem como as páginas do <i>facebook</i> e <i>twitter</i>	Controlo diário de atualização	Verificação visual do próprio portal e restantes meios de divulgação	MAJ Nuno Miranda
OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa	Conferência Nacional	Realizar Lição Inaugural da Sessão Solene de Abertura do Ano Académico 2016/2017	Realizar conferência	Conferência realizada	COR Coutinho Rodrigues
	Conferência Nacional	Realizar Sessão Solene de Abertura do IV CISEDE-Madeira	Realizar conferência	Conferência realizada	MAJ Caria Mendes
	Conferência Internacional	Realizar Sessão de Abertura do VII Curso de Gestão Civil de Crises	Realizar conferência	Conferência realizada	MAJ Caria Mendes

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL					
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa	Ciclo de conferências "Debates do IDN"	Realizar 4 conferências	Realizar 4 conferências	Conferências realizadas	Prof. Doutora Isabel Nunes
	Ciclo de Mesas Redondas "Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia"	Organizar Ciclo de Mesas Redondas (2) sobre a "Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança da União Europeia"	Realizar 2 Mesas Redondas	Mesas Redondas realizadas	Prof. Doutora Isabel Nunes
	Ciclo de Mesas Redondas "Segurança Europeia"	Organizar Ciclo de Mesas Redondas alusivos aos subtemas que vierem a integrar o projeto sobre "Segurança Europeia"	Realizar ciclo de Mesas Redondas	Mesas Redondas realizadas	Prof. Doutora Isabel Nunes
	Ciclo de Seminários Internacionais sobre "Os BRICS e a Ordem Internacional"	Realizar um mínimo de 2 seminários	Realizar seminários	Seminários realizados	COR Alberto Marinheiro, COR Paulo Geda
	Seminário Internacional "Entradas na Grande Guerra - Portugal e os Outros"	Seminário Internacional "Entradas na Grande Guerra; Portugal e os Outros"/"Entering the War" (Resultante das atividades programadas no projeto de investigação "Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial", no contexto da evocação do centenário da Grande Guerra)	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutor António Paulo Duarte
	III Seminário Internacional "Segurança Transatlântica"	Organizar o III Seminário Internacional sobre a "Segurança Transatlântica"	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutor Vasco Rato, Dr. Carlos Gaspar, COR. Alberto Marinheiro; COR Paulo Geda
	II Seminário Internacional "Capacity building across history: a long term view"	Realizar II Seminário Internacional "Capacity building across history: a long term view"	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutor Bruno Reis

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL					
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa	Seminário Internacional "A World of Drones"	Realizar seminário "A World of Drones"	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutor Bruno Reis
	Seminário Internacional "The European Global Strategy"	Realizar seminário "The European Global Strategy"	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutora Isabel Nunes
	Seminário Internacional "EU's Comprehensive Approach an Opportunity for Better Cooperation and Impact"	Realizar seminário "EU's Comprehensive Approach an Opportunity for Better Cooperation and Impact"	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutora Isabel Nunes
	Seminário Internacional "International Regimes in a Globalized World"	Realizar seminário internacional "International Regimes in a Globalized World"	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutora Isabel Nunes

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL						
Objetivos Operacionais	Atividades		Indicadores de Realização			
			Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP3. Criar sinergias com entidades nacionais ou internacionais no âmbito da investigação, através do desenvolvimento de projetos conjuntos	Dar continuidade aos estágios de alunos do ensino superior e 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	Prof. Doutor António Paulo Duarte
OP4. Organizar e participar em cursos e seminários englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa	Colégios de Defesa Ibero-Americanos	Módulo do XV Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos do CESEDEN	Participar com 3 conferencistas do MNE, MD e EMGFA nas palestras ao curso AEEOSI em MAI16, em Salamanca	Organizar a participação nacional no curso, nos termos propostos	Informação e relatório de suporte	TCOR Alexandre Carriço
	Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos	XVII Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (XVII AC DIA)	Participar na XVII Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos no Rio de Janeiro, Brasil	Participação na Reunião	Informação e relatório de suporte	TCOR Alexandre Carriço
	CESD	Curso sobre “Civilian Aspects of Crisis Management” CESD/IDN, Bruxelas	Realizar sob os auspícios do CESD o curso nos termos do programa a acordar	Realização do curso internacional nos termos acordados	Informação e programa	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes

OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL						
Objetivos Operacionais	Atividades		Indicadores de Realização			
			Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP4. Organizar e participar em cursos e seminários englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa	CESD	Reuniões do <i>Executive Academic Board</i>	Participar em Reuniões em Bruxelas	Participação nas reuniões	Relatórios das reuniões	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	CESD	Reuniões do <i>Executive Academic Board on Security Sector Reform (EAB/SSR)</i>	Participar em 2 Reuniões em Bruxelas	Participação nas reuniões	Relatórios das reuniões	COR Coutinho Rodrigues
	Colóquios C4 2016		Participar na organização dos Colóquios C4 em Paris	Participação nos Colóquios	Informação e relatório de suporte	Prof. Doutor António Paulo Duarte, TCOR Alexandre Carriço
	Iniciativa Defesa 5+5	Reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa de Defesa 5+5	Participar em 2 reuniões (Paris e Argel)	Participação nas reuniões	Informação e relatórios de suporte	TCOR Alexandre Carriço
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5		Participar em 2 reuniões em Marrocos, no âmbito do projeto de investigação "DAESH: Fatores de expansão rápida na perspetiva do espaço 5+5"	Participação nas reuniões	Relatório final do projeto de investigação	Prof. Doutora Ana Santos Pinto, Prof. Doutor Bruno Reis
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5		Participar na reunião do Comité Diretor em Tunes, em OUT16	Participação na reunião	Relatório de participação na reunião	TCOR Alexandre Carriço
	Colégio de Defesa NATO	45ª Conferência de Comandantes de Colégios de Defesa NATO	Participar na conferência que se realiza em MAI, em Varsóvia	Participação na conferência	Relatório da reunião	COR João Barbas

5. 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.

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
DSPGR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboração do Relatório de Atividades 2016; ✓ Elaboração de Relatório de autoavaliação do QUAR; ✓ Consolidação do Plano de Atividades 2016; ✓ 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 	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção
ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
DSPGR/NGRH (RECURSOS HUMANOS)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atualização mensal dos mapas de pessoal do IDN; ✓ Elaboração de mapas de pessoal e respetiva orçamentação; ✓ Assegurar a divulgação de informação interna; ✓ Atualização de processos individuais; ✓ Assegurar a prestação de informação sobre dados de pessoal a outras entidades; ✓ 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 2016; ✓ 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 2015; 	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção
ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
DSPGR/NGF (FINANCEIRA)	<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; ✓ 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, 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); ✓ Preparação de projetos de orçamento para 2016; ✓ 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 Transferência de Fundos ao IGCP (mensal); ✓ Processamento de Vencimentos (mensal); ✓ Elaboração de propostas de Alterações Orçamentais; ✓ Verificação da Regularidade Financeira das Despesas (permanente); ✓ Acompanhamento da Execução Orçamental Permanente 	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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). 	
ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
DSPGR/NGLM (LOGÍSTICA)	<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; ✓ Receção de requisições e fornecimento de bens e serviços; ✓ Gestão de <i>stocks</i> 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. 	Permanente
ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
DG/NI (INFORMÁTICA)	<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 <i>software</i>; ✓ Preparação, configuração e manutenção dos equipamentos informáticos; ✓ Instalação e atualização de <i>software</i> em sistemas servidores e estações de trabalho; ✓ Gestão do parque informático e controlo do <i>software</i> instalado; ✓ Serviços de <i>helpdesk</i> aos utilizadores; ✓ 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 	Permanente
ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
DSPGR/SG (SERVIÇOS GERAIS)	<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. 	Permanente

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:





6. RECURSOS

6.1 RECURSOS HUMANOS

Em matéria de recursos humanos, o Instituto da Defesa Nacional dispõe de colaboradores civis e colaboradores militares. Até ao final de 2015 o IDN não suportava 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.

No âmbito do desenvolvimento dos trabalhos de apresentação do Orçamento para 2016 foram dadas orientações aos serviços do MDN no sentido de ser dado cumprimento ao artigo 147.º do EMFAR. Nessa conformidade, foram contemplados no orçamento do IDN para 2016, também, os valores remuneratórios dos militares em funções neste Instituto, situação esta que originou um aumento significativo do valor do orçamento de pessoal, passando a totalizar para pagamento destas despesas o montante de 2 055 049,00 €.

Essa despesa abrange, para além dos 24 civis em efetividade de funções (1 DS, 8 TS, 2 CT, 8 AT e 5 AO), a previsão de recrutamento de mais 4 civis (através de mobilidade ou concurso), pelas razões que mais à frente se aduzirão. A despesa inclui ainda o valor das remunerações com pessoal militar, correspondentes a 11 Oficiais, 13 Sargentos e 1 Praça colocados no IDN ao abrigo do EMFAR. Acresce a este número o valor remuneratório do Diretor-geral, também militar.

A área da investigação é nuclear no contexto da missão do IDN. Exige uma estrutura de recursos humanos especializada, coesa, qualificada e estável. Mas é justamente nesta área crítica que se regista o principal condicionamento do IDN no tocante aos recursos humanos. Tal condicionamento prende-se, concretamente, com a insuficiência de investigadores civis com dedicação ao Instituto a tempo inteiro. De facto, no mapa de pessoal do IDN, **apenas 2 técnicos superiores estão afetos à área de investigação**, dada a 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. Durante o ano transato o número

de avançados foi de seis. Este número continua a ser insuficiente para dar resposta às exigências desta importante área de missão do Instituto.

Por força da reestruturação orgânica que tem vindo gradualmente a ocorrer com as reformas nos serviços públicos nos últimos 5 anos, foram extintos no IDN o cargo de subdiretor e das chefias de divisão, ficando a direção do IDN limitada a um cargo de direção superior e um de direção intermédia.

Adicionalmente, as carências 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, dada a impossibilidade de recrutamento externo e inexistência de pessoal com as aptidões necessárias e experiência profissional adequada para recrutamento através da mobilidade.

Os constrangimentos na área de pessoal acentuam-se ainda mais se considerarmos a elevada mobilidade do pessoal militar.

Em matéria de efetivos, o IDN tem vindo a reduzir a sua proposta de pessoal. De 70 efetivos em 2012 o IDN propôs em 2015 um total de 61 efetivos. Para o ano de 2016 o IDN propõe o número de 58 efetivos: 28 civis, 28 militares, 1 dirigente superior militar e um dirigente intermédio civil.

Este universo de 58 efetivos contempla a intenção de o IDN recrutar um técnico superior para área de investigação, de 2 assistentes técnicos (para as áreas funcionais da informática e recursos humanos) e de um assistente operacional para motorista dos serviços gerais, mínimo indispensável para colmatar as muitas saídas de colaboradores em mobilidade para outros serviços ou que consolidaram ou vão consolidar a sua situação nos mapas de pessoal desses organismos. Prevê-se, ainda, o regresso de uma colaboradora que se encontra na situação de licença sem vencimento (por motivo de doença). Apesar desta previsão de recrutamentos, o valor do orçamento proposto para 2016, para o pessoal civil, não sofre qualquer aumento relativamente ao ano anterior.

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:

Estrutura organizacional	Cargo/carreira/categoria	Postos de trabalho					OBS: (a); (b)	
		CIVIS do Mapa de pessoal do IDN	CIVIS outra Situação	Militares	A OCUPAR	TOTAL Necessários		
		1	2	3				
Direção	Dirigentes	Diretor-Geral (1)	1				1	Decreto Regulamentar nº 7/2015 de 31 de julho
		Subdiretor-Geral					0	
		Diretor de serviços (1)	1				1	
		Chefe da equipa multidisciplinar	1				1	Designação de entre os TS efectivos para chefe da equipa multidisciplinar- (Não aumenta o nº total)
		Chefe de divisão					0	
	Assessoria	Técnico superior/civil				1	1	
		Técnico superior/militares			7	2	9	
		Coordenador técnico	1				1	
	Núcleo de Segurança e Relações Públicas (SEREP)	Técnico superior/civil		1			1	
		Técnico superior/militar			1		1	
		Assistente técnico					0	
		Assistente técnico/militar					0	
	Núcleo de Informática (NI)	Especialista informática				1	1	*)
		Técnico de informática			2	1	3	*)
		Assistente técnico					1	
		Assistente técnico/militar			3		2	
CEI	Técnico superior/civil	1				1		
	Técnico superior/militares					0		
	Assistente técnico					0		
Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Técnico superior	4	1			5		
	Técnico superior/militares			1		1		
	Coordenador técnico	1				1		
	Coordenador técnico/militar	0				0		
	Assistente técnico	7	1		1	9		
	Assistente técnico/militar			5	1	6		
	Encarregado operacional					0		
	Assistente operacional	2	2		1	5		
IDN - Delegação Porto	Assistente operacional/militar			1		1		
	Técnico superior/militar			1		1		
	Assistente técnico					0		
	Assistente técnico/militar			2	1	3		
	Assistente operacional	1				1		
EuroDefense	Assistente operacional/militar					0		
				1		1		
Total		20	5	24	9	58		
Prestação Serviços	Avenças		6		2	8		
Subtotal		0	6	0	2	8		
TOTAL GLOBAL		20				66		

Esta situação tem-se repercutido no esforço em assegurar, com menos efetivos, e menos custos, o cumprimento do plano de atividades em curso e do que o IDN se propõe realizar em 2016.

Por último, considera-se imprescindível passar o efetivo de 6 avançados para 8 avançados, face às acrescidas responsabilidades cometidas ao IDN em matéria de investigação, no apoio à tomada de decisão. O valor dessa contratação encontra-se parcialmente abrangido pela rubrica 02.02.20., havendo necessidade de reforço nesta rúbrica.

6.2 RECURSOS FINANCEIROS

A proposta de orçamento para 2016 do Instituto da Defesa Nacional, totaliza 2 559 822,00 €. Sobre este valor acresce ainda o valor de 85.599 euros reportado a receitas próprias.

O Orçamento do IDN proposto para 2016 foi distribuído da seguinte forma:

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO
DESPESAS COM PESSOAL	2 055 049
DESPESAS DE FUNCIONAMENTO	504 083
TOTAL	2 559 882
RECEITA PRÓPRIA	85.599
ORÇAMENTO GLOBAL DO IDN	2 645 421

O valor do *plafond* atribuído para o ano de 2016, embora seja superior no valor das despesas de pessoal, pelas razões já antes referidas (obrigatoriedade de a partir do corrente ano, serem suportados pelo Orçamento de pessoal do Instituto, os valores remuneratórios dos militares em funções no IDN), sofreu uma redução de 5% no orçamento de funcionamento, situação que requer uma gestão muito rigorosa das despesas.

Considerando as prioridades expostas na matriz de atividades, constantes neste documento - que apostam no reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos específicos, e no prosseguimento da descentralização das ações de formação - a vertente da despesa prevista na proposta de orçamento para 2016, relativa às despesas com funcionamento, tem em consideração a realização das ações propostas com o menor custo possível.

As despesas inerentes à realização destes cursos, bem como com as atividades contempladas no domínio da sensibilização/divulgação, pressupõem a necessidade do reforço de rubricas que assegurem o pagamento de conferencistas internacionais e nacionais, viagens, alojamentos e estadias, com especial incidência nas rubricas 02.02.25, 02.02.13 e 02.02.17.

Nas despesas correntes associadas ao funcionamento das instalações, designadamente, com segurança, limpeza e assistência técnica, o esforço continuará a centrar-se na adoção de soluções mais económicas que impliquem diminuição da despesa, com garantia de qualidade da prestação desses serviços.

Nas despesas de capital contemplam-se apenas as necessidades mais prementes. Estão neste caso o material informático e audiovisual. O material informático do IDN tem registado algum desgaste, o que tem implicado um aumento da despesa em matéria de assistência técnica, sendo essencial, por outro lado, proceder à aquisição de algum material informático.

No domínio 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.

O que antecede ilustra bem o acrescido rigor com que terão de ser geridos os recursos financeiros disponíveis. Uma gestão criteriosamente orientada para a consecução dos objetivos definidos e para a qualidade dos serviços prestados.

Em síntese, o planeamento e implementação das atividades programadas neste Plano de Atividades encontra-se norteada por elevados padrões de rigor, e por um esforço adicional na utilização dos recursos financeiros disponíveis.

Assim, quer em termos financeiros, quer em termos de recursos humanos, exige-se um esforço e motivação acrescidas para superar as dificuldades, de forma a manter em 2016 os elevados padrões de qualidade que caracterizam e diferenciam o IDN como Instituição.

O Diretor do IDN

Vítor Daniel Rodrigues Viana
Major-General