

# idn plano de atividades 2019



**idn** Instituto  
da Defesa Nacional

### **Ficha técnica**

**Título:** Plano de Atividades 2019

**Edição:** Instituto da Defesa Nacional

**Data:** Novembro de 2018

**Contacto:** Calçada das Necessidades,5,1399-017,Lisboa

**Página Oficial:** <https://www.idn.gov.pt/>

**ÍNDICE**

<b>NOTA PRÉVIA DO DIRETOR</b>	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NOTA INTRODUTÓRIA</b></li> </ul>	<b>12</b>
<b>1.ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>13</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NATUREZA</b></li> <li>• <b>ENQUADRAMENTO LEGAL</b></li> <li>• <b>MISSÃO</b></li> <li>• <b>VISÃO</b></li> <li>• <b>VALORES</b></li> <li>• <b>ATRIBUIÇÕES</b></li> <li>• <b>MODO DE PROSECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES</b></li> <li>• <b>ESTRUTURA ORGÂNICA</b></li> </ul>	<b>13</b> <b>13</b> <b>13</b> <b>13</b> <b>14</b> <b>15</b> <b>15</b> <b>16</b>
<b>2.ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO</b>	<b>18</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A ESTRATÉGIA</b></li> <li>• <b>OS SERVIÇOS PRESTADOS</b></li> <li>• <b>ANÁLISE EXTERNA E INTERNA</b></li> <li>• <b>ANALISE DOS <i>STAKEHOLDERS</i></b></li> </ul>	<b>18</b> <b>18</b> <b>19</b> <b>21</b>
<b>3.FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>23</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>INVESTIGAÇÃO</b></li> <li>✓ <b>FORMAÇÃO</b></li> <li>✓ <b>SENSIBILIZAÇÃO</b></li> <li>✓ <b>COOPERAÇÃO INTERNACIONAL</b></li> </ul> </li> <li>• <b>VETORES PRIORITÁRIOS</b></li> <li>• <b>QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)</b></li> </ul>	<b>23</b> <b>23</b> <b>25</b> <b>27</b> <b>28</b> <b>29</b> <b>30</b>
<b>4. OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>33</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MATRIZ DE ATIVIDADES</b></li> <li>• <b>ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></li> <li>• <b>RESULTADOS</b></li> </ul>	<b>34</b> <b>44</b> <b>47</b>
<b>5. RECURSOS</b>	<b>48</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RECURSOS HUMANOS</b></li> <li>• <b>RECURSOS FINANCEIROS</b></li> </ul>	<b>48</b> <b>51</b>
<b>ANEXO 1</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>QUAR 2019</b></li> </ul>	

**NOTA PRÉVIA DO DIRETOR**

A importância do IDN e o papel insubstituível que desempenha na sociedade obriga à preservação de um nível de ambição que faça jus ao que IDN é e foi, desde a primeira hora: uma instituição de reconhecido prestígio e com uma marca ímpar na sociedade portuguesa.

O presente Plano de Atividades procura compatibilizar os objetivos a alcançar com os recursos disponíveis. Para o efeito, fez-se um esforço redobrado no sentido de se conseguir uma rigorosa definição de prioridades e uma clara hierarquização dos objetivos que convergem para a concretização da missão do IDN.

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 2019, 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: valorizar a definição de linhas de investigação, em articulação com as necessidades da tomada de decisão em matéria de segurança e defesa; privilegiar a investigação aplicada e reforçar a dinâmica dos Grupos de Estudos e a sistematização dos resultados aí alcançados.**

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

Nesta decorrência, continuar-se-á a privilegiar o desenvolvimento de projetos de investigação aplicada, em matérias direta e indiretamente relacionadas com a segurança e defesa, bem como a sistematização dos resultados aí alcançados.

As linhas de investigação do IDN consubstanciam as prioridades estratégicas da política de defesa nacional permitindo a inclusão permanente de novos temas no acompanhamento da realidade nacional e internacional.

Em 2019 serão lançados nove novos projetos de investigação - dois enquadrados por parcerias de cooperação multilateral do IDN com institutos congéneres - prevendo-se ainda a conclusão de um projeto iniciado em 2016. Destes projetos destacaríamos três: ‘Prospetiva Europeia 2016-2026’; ‘A União Europeia e os desafios transatlânticos’; ‘Segurança no Atlântico - Pontes sobre o Atlântico, Tensões, Convergências e Oportunidades’.

Quanto ao projeto de investigação intitulado ‘Prospetiva Europeia 2016-2026’ - que teve como corolário a elaboração de três ensaios<sup>1</sup> -, concluídas que foram as duas primeiras fases previstas, dar-se-á continuidade ao projeto, com a realização de um ciclo de conferências sobre os resultados alcançados.

Relativamente ao projeto de investigação ‘A União Europeia e os desafios transatlânticos’, o seu objeto consiste em examinar o curso da política externa europeia face aos desafios contemporâneos no plano transatlântico, decorrentes da possibilidade de uma maior integração da defesa europeia, das consequências naquele contexto da saída do Reino Unido, do reposicionamento da NATO em relação à defesa da Europa e da aprovação de um novo conceito estratégico da Aliança. Este projeto será desenvolvido em articulação com o “Grupo de Reflexão Europa”. Está prevista a publicação de resultados na Revista Nação e Defesa.

No que concerne ao projeto intitulado ‘Segurança no Atlântico - Pontes sobre o Atlântico, Tensões, Convergências e Oportunidades’, trata-se de um projeto de investigação conjunto assente numa parceria entre o IDN e a Escola Superior de Guerra do Brasil que tem como

---

<sup>1</sup> Os três ensaios referidos têm como título: ‘Quatro cenários sobre o futuro da Europa’; ‘A democracia na Europa’; ‘Os futuros da Europa: a posição de Portugal’.

objetivo analisar e debater as perspetivas estratégicas dos dois países em relação ao Atlântico e ao seu posicionamento geopolítico no quadro unilateral, bilateral e multilateral. No âmbito deste projeto realizar-se-ão duas conferências internacionais, uma em Lisboa e outra no Rio de Janeiro, prevendo-se ainda a publicação de conclusões do projeto numa edição do IDN Cadernos.

Os estudos de área terão também um lugar de destaque na área de investigação do IDN em 2019, através da análise da ascensão da China como ator regional e internacional com o projeto "The rise of China and its consequences", que estudará a grande estratégia da China e as suas implicações no contexto do sistema internacional. Os resultados do projeto serão publicados no IDN Cadernos. Um segundo estudo regional será dedicado à "Situação no Mar da China Meridional e seu significado", que analisará a situação geopolítica decorrente de uma crescente afirmação dos interesses daquele país no Mar da China, com eventuais consequências sobre o agravamento do clima de tensão política, diplomática e militar na região. Os resultados do projeto serão objeto de publicação na revista Nação e Defesa.

No quadro das linhas de investigação do IDN serão ainda realizadas, em 2019, várias ações no âmbito da divulgação científica e sensibilização pública.

Sobre temas europeus promover-se-á uma Mesa Redonda resultante de uma parceria entre o IDN e a Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) dedicada ao tema "Defesa Europeia", na qual vários investigadores refletirão sobre os desenvolvimentos recentes e avaliarão o impacto a médio prazo das iniciativas de defesa europeia no plano cooperativo bilateral, multilateral e no quadro da União Europeia.

O IDN continuará a privilegiar o trabalho desenvolvido pelos Grupos de Estudos temáticos, uma iniciativa na qual tem sido pioneiro no contexto nacional da análise e reflexão, e cuja dinâmica de debate muito tem contribuído para os resultados da investigação. Manter-se-ão em atividade os Grupos de Estudos "Grupo de Reflexão Europa" (antes designado por Grupo de Estudos sobre 'Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia), 'Norte de África e Médio Oriente', 'Segurança Energética', 'Terrorismo e Violência Política' e 'Resiliência Cibernética'. Será lançado um novo Grupo de Reflexão sobre 'Relações Transatlânticas' e reativado o Grupo de Estudos sobre 'Estratégia Nacional de Segurança e Defesa'.

A propósito deste último Grupo de Estudos, vale a pena lembrar que um dos grandes objetivos que se elegeu no âmbito da investigação foi o de pensar, continuamente, as grandes bases da estratégia nacional de segurança e defesa. Para o efeito, foi constituído um Grupo de Reflexão sobre 'Estratégia Nacional de Segurança e Defesa', composto por 22 personalidades de renome

da vida nacional e cujos contributos, reportados aos vários vetores estratégicos da ação do Estado, foram essenciais para a elaboração do documento do IDN intitulado ‘Bases para um Conceito Estratégico de Segurança e Defesa, documento que inquestionavelmente constituiu a base do Conceito Estratégico de Defesa Nacional em vigor. Na mesma linha, não poderemos deixar de referir o trabalho elaborado sob o título ‘Contributos para uma Estratégia Nacional de Ciberdefesa, entregue ao Ministro da Defesa Nacional em fevereiro de 2017. É, pois, no enquadramento do objetivo permanente de refletir e pensar as grandes bases da estratégia nacional de segurança e defesa que se pretende reativar e dinamizar o Grupo de Reflexão sobre ‘Estratégia Nacional de Segurança e Defesa’.

Quanto ao novo Grupo de Estudos que será lançado - Grupo de Estudos sobre as Relações Transatlânticas - deve ter três prioridades principais para o próximo ano. A primeira prioridade concentra-se na preparação da revisão do Conceito Estratégico da NATO, admitindo a possibilidade desta questão regressar à agenda política nos próximos dois anos, tendo em conta o padrão anterior - o Conceito Estratégico de 1991 foi revisto em 2010. A segunda prioridade refere-se às consequências do “Brexit” no domínio das relações transatlânticas, das políticas de segurança e de defesa europeias e dos programas da União Europeia sobre as indústrias de defesa. A terceira prioridade é começar a seguir a evolução das políticas externas e de defesa do Brasil, incluindo não só as relações com os Estados Unidos e os aliados europeus, como a revisão da programação militar brasileira.

✓ **Na formação: reforçar o leque de oferta de cursos destinados a públicos específicos; prosseguir o esforço de descentralização das ações de formação que se tem vindo a promover e que permitirá obter efeitos multiplicadores e de escala; consolidar o conjunto de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em articulação com universidades.**

No âmbito da formação, o grande objetivo é continuar a promover, nos mais diversos setores da sociedade portuguesa, um aprofundamento de uma consciência nacional de segurança e defesa e um conhecimento mais aprofundado e sustentado destas matérias, procurando contribuir para uma opinião pública mais informada e, assim, melhorar a qualidade da nossa democracia.

O Curso de Defesa Nacional (CDN) continuará a merecer a maior prioridade. Mantendo-se as virtualidades do CDN, procurar-se-á continuamente adaptar a sua estrutura às novas realidades, externa e interna. Continuar-se-á a apostar nos painéis temáticos e nas sessões que privilegiam

a reflexão e debate e organizar-se-á um conjunto de seminários temáticos, orientados para a compreensão de algumas das questões mais prementes da agenda de segurança internacional.

Continuar-se-á a reforçar o leque de oferta de cursos destinados a públicos específicos, designadamente: Curso de Defesa para Jovens; Curso de Defesa para Jornalistas; Curso de Defesa para Juventudes Partidárias; Curso de “Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço”; e o Curso de “Gestão Civil de Crises”.

As grandes novidades para o ano de 2019 serão a realização da Pós-Graduação em "Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito", resultante de uma parceria entre o IDN e a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, e de um Curso de “Estudos Avançados de Geopolítica” resultante de uma parceria entre o IDN e a Universidade Autónoma de Lisboa. Ambos os cursos já arrancaram, respetivamente, em outubro e novembro de 2018 e irão prolongar-se ao longo do próximo ano. Prevê-se ainda a realização, no início de 2019, do Curso de “Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva”, agora com um novo formato e novos conteúdos, fruto de uma parceria estabelecida como uma instituição de ensino superior.

O Instituto da Defesa Nacional continuará a atribuir a mais elevada prioridade à relação com as Instituições de Ensino Superior. Dar-se-á continuidade às pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com instituições universitárias nacionais, que se consideram essenciais para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo. Do antecedente, o IDN já tem em ativo quatro pós-graduações em parceria com as algumas das principais instituições de ensino superior em Portugal: “Estudos Estratégicos e de Segurança”, FCSH-NOVA; “Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”, ISCTE-IUL; “Gestão de Informações e Segurança”, SIRP & NOVA-IMS; e “Direito da Defesa Nacional”, FD-UL. Com o arranque este ano académico das duas pós-graduações acima referidas ("Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito", IDN e FD-UL; e Curso de “Estudos Avançados de Geopolítica”, IDN e UAL) são já seis as ações de formação pós-graduadas. Com o novo Curso de pós-graduação em “Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva” que terá início em 2019 passarão a sete.

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 diversificados, intervindo em extensão e promovendo efeitos multiplicadores e de escala. Para além da manutenção dos Cursos Intensivos nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, procurar-se-á, no contexto da realização de uma Jornada Descentralizada de Segurança e Defesa

Nacional, promover um Curso Intensivo de Segurança e Defesa num distrito do interior de Portugal.

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

A sensibilização da sociedade portuguesa para as questões de segurança e defesa constitui uma grande prioridade do Instituto da Defesa Nacional, que continuará a ser prosseguida em vários planos.

Em 2019 o IDN continuará a alargar a implementação do ‘Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz’ a um número crescente de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas do País.

Continuar-se-á, igualmente, a apostar na formação de professores, orientada para a implementação do Referencial. Serão realizadas, pelo menos, duas Ações de Formação sob o título “Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos”, orientadas para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário, a realizar em parceria com a Direção-Geral de Educação e certificadas pelo Ministério da Educação.

Uma forma de ampliar a difusão do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz” no sistema de ensino nacional é assegurar a formação de formadores de professores que possam replicar a formação creditada oferecida pelo Instituto para que chegue a mais professores o conhecimento, não só desse Referencial, mas das matérias e dos conhecimentos de segurança e defesa. Em 2018 foi realizada, com grande sucesso, a primeira edição do Curso de Formadores dos Centros de Formação de Agrupamentos de Escolas (CFCFAE), em cooperação com a Direção-geral de Educação, no Centro de Formação de Escolas António Sérgio, em Marvila. Em 2019 será realizada mais uma ação de formação deste tipo num Centro de Formação de Agrupamentos de Escolas da região norte do país.

Orientados para os estudantes do ensino superior nacional, o IDN realizou já quatro edições dos Seminários “IDN Jovem”, envolvendo alunos de várias Universidades do País, que, através de um mecanismo de *call for papers*, desenvolvem trabalhos de investigação centrados em matérias de atualidade, no âmbito da segurança e defesa e que, posteriormente, são publicados

na linha editorial do IDN. Por esta via, tem-se conseguido estreitar e consolidar uma proveitosa rede de cooperação com núcleos de estudantes de um número muito significativo de universidades portuguesas e, com o apoio dos docentes universitários, mobilizar o interesse dos estudantes para as questões de segurança e defesa. Para 2019 o IDN pretende organizar a V edição dos Seminários “IDN Jovem”, em princípio numa universidade do sul do país.

No sentido de manter a elevada prioridade atribuída à descentralização das suas atividades, o IDN dará continuidade à realização de "Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional", seguindo o modelo de sucesso aplicado na edição levada a efeito no distrito de Vila Real. No ano de 2019, pretende-se realizar, pelo menos, uma edição das "Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional", numa capital de distrito ainda por definir, mas desejavelmente localizada no sul de Portugal. Tais jornadas incluirão: um curso de formação de curta duração em Defesa Nacional; um seminário em parceria com uma instituição universitária sediada na região; uma conferência pública sobre um tema de atualidade; e a articulação com iniciativas da sociedade civil relacionadas com a promoção de uma cultura estratégica.

Com vista a fortalecer a imagem do IDN enquanto centro de debates públicos e a orientar o planeamento da realização de seminários para uma associação mais ampla à investigação serão realizados seis seminários internacionais: a quinta edição do seminário sobre ‘Segurança Transatlântica’, em parceria com a Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento; “A Extensão da Plataforma Continental”; “Proliferação e Controlo de Armamentos”; “How think tanks think today’s world”; “Segurança no Atlântico”; e "Europa e Migrações”.

Por fim, continuar-se-á a apostar no apoio à divulgação científica. O IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2019, cobrirá temas tão relevantes como a Segurança no Atlântico, Terrorismo e Violência Política, e Geopolítica Aplicada.

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

A grande prioridade em matéria de Cooperação Internacional continua a ser o aprofundamento das relações com os institutos congéneres de segurança internacional, com vista a criar condições para ampliar as iniciativas conjuntas de investigação e formação com parceiros externos

Em 2019, o IDN continuará empenhado no reforço da sua imagem, visibilidade e prestígio internacional, com particular prioridade para as iniciativas de formação no âmbito do Colégio de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia. Neste domínio, não podemos deixar de salientar as ações de formação a realizar em 2019: as novas edições dos cursos “Civilian aspects of crisis management” (em parceria com o CESEDEN de Espanha) e “Challenges of European Cybersecurity” (em parceria com IEHDN de França).

No âmbito da investigação conjunta que realizamos anualmente com o Centro Euro–Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), enquadrada na Iniciativa de Defesa 5+5, desenvolver-se-á um novo projeto de investigação subordinado ao tema ‘How to support the Sahel countries to face terrorism: the social and cultural approaches’, que terá como corolário um relatório final com os resultados da investigação.

Existirá, ainda, um projeto de investigação conjunto com a Escola Superior de Guerra do Brasil intitulado "Segurança no Atlântico - Pontes sobre o Atlântico, Tensões, Convergências e Oportunidades", para além da elaboração de um artigo para o livro da XX Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-americanos, cujo tema será centrado no Planeamento Militar, com enfoque no Planeamento de Forças.

\*

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 **Plano de Atividades do IDN para 2019** é um instrumento fundamental de gestão e de enquadramento institucional orientador da atividade do Instituto, refletindo o objectivo deste organismo em atingir padrões de desempenho de excelência em sede da qualidade e eficiência dos serviços prestados, apostando na constante otimização dos recursos financeiros e humanos disponíveis.

Este documento constitui assim um referencial para o desenvolvimento e controlo dos projetos e atividades a implementar em cumprimento da missão do Instituto da Defesa Nacional, mapeando os objetivos a atingir, as correspondentes ações prioritárias, os indicadores e as respetivas metas, constituindo uma ferramenta dinâmica de gestão, sujeita, se necessário, a ajustamentos.

Como instrumento obrigatório para todos os serviços e organismos da administração central, o presente Plano de Atividades após aprovação pelo ministro competente, fundamentará a proposta de orçamento apresentada pelo IDN para o ano de 2019.

O Plano de Atividades articula-se com o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP), constituindo este, de acordo com o n.º 1 do artigo 7.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) um instrumento de avaliação do cumprimento do plano de atividades e de avaliação dos serviços, tendo ainda presente os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais apresentados no Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR) 2019.

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.

## 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

Com a revisão da Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional em 2015, procedeu-se à publicação de novos diplomas orgânicos dos serviços abrangidos por essa Lei.

Com essa reorganização foi publicada a nova orgânica do Instituto através do Decreto Regulamentar n.º 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 1.º grau.

### • MISSÃO

Nos termos do artigo 15.º do DL n.º 183/2014, de 29 de dezembro, conjugado com o artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 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

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

• VALORES

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:

SALVAGUARDAR A DIVERSIDADE DE PENSAMENTO E A LIBERDADE DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

- O IDN PROMOVE A DIVERSIDADE DO PENSAMENTO E O LIVRE CONFRONTO DE IDEIAS AO PRIVILEGIAR AS SUAS RELAÇÕES COM O MUNDO ACADÊMICO E COM CENTROS DE INVESTIGAÇÃO, AO AGREGAR NOS SEUS GRUPOS DE ESTUDOS UMA GRANDE DIVERSIDADE DE ESPECIALISTAS.
- 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 AO PROCESSO DE DECISÃO.

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.

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.

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.

• **TRIBUIÇÕES**

São **TRIBUIÇÕES 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

• **MODO DE PROSECUÇÃO DAS TRIBUIÇÕES**

Para a plena **PROSECUÇÃO DAS SUAS TRIBUIÇÕES** 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**

Dos trabalhos de reorganização estrutural dos serviços do Ministério da Defesa já referidos, que terminaram com a publicação do DL n.º 183/2014, de 29 de dezembro, não resultou para o IDN qualquer aumento do número de cargos ao nível da sua estrutura orgânica flexível, mantendo o corte sofrido em 2012. Ao nível dos cargos dirigentes, a estrutura orgânica do IDN é assim de apenas um cargo de direção superior de 1º grau e um cargo de direção intermédia de 1º grau.

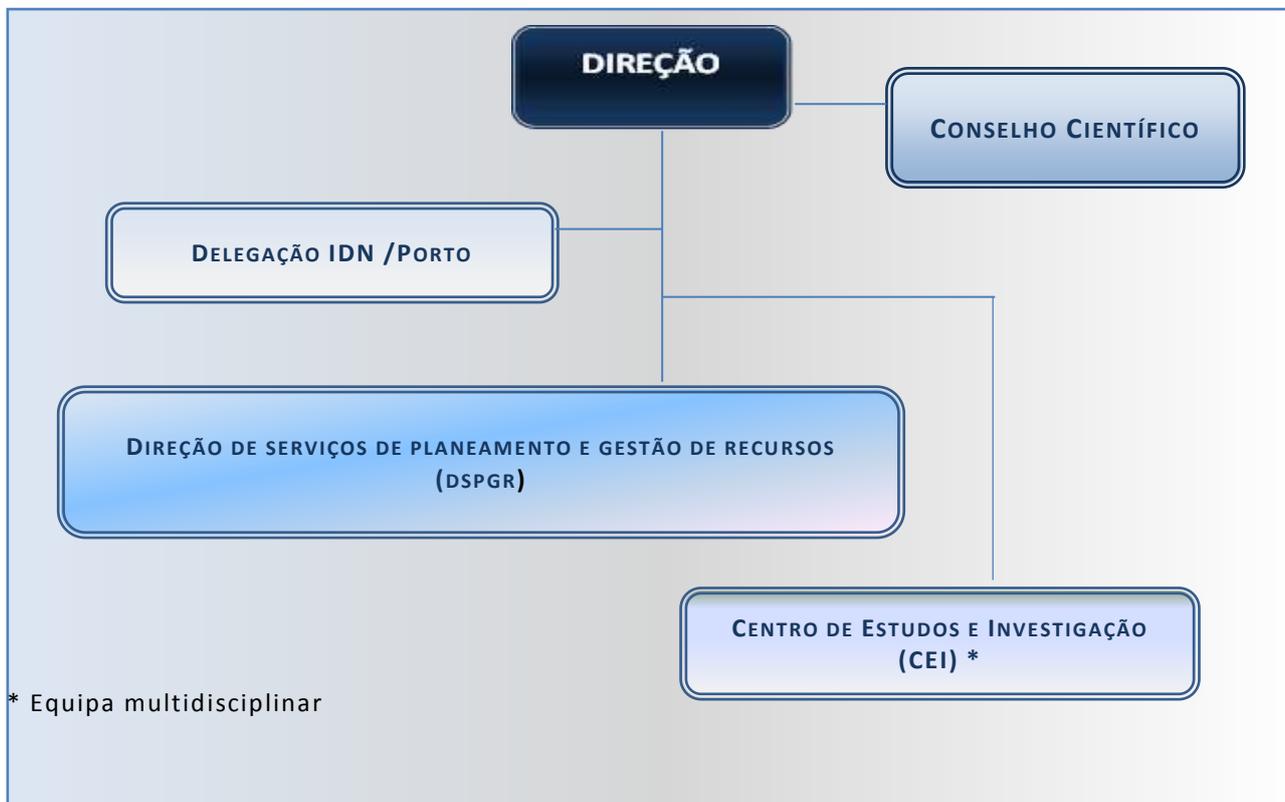
O artigo 15.º do diploma orgânico do MDN, conjugado com o artigo 2º do Decreto Regulamentar nº 7/2015, de 31 de julho, mantém como órgão do IDN o Conselho Científico (CC), órgão colegial, de natureza consultiva, de apoio ao diretor-geral do IDN. Compete ao Conselho Científico pronunciar-se, essencialmente, sobre projetos de investigação científica, estudos e linhas gerais de orientação estratégica do IDN, que lhe sejam submetidos pelo diretor.

À luz do 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



## 2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

### • A ESTRATÉGIA

Os desafios estruturantes que contextualizam a estratégia a implementar pelo IDN em 2019 aconselham a manutenção de uma linha de continuidade do rumo até agora prosseguido e a definição de referenciais estratégicos que visem respostas inovadoras e integradas.

A estratégia que se visualiza para o ano de 2019, continua a desenvolver-se tendo em conta as seguintes linhas de ação prioritárias: formação; investigação; cooperação internacional; sensibilização e divulgação.

### • 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:



## • ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

Embora os objetivos propostos pelo IDN para 2019 estejam enquadrados nas orientações das políticas governamentais em matéria de segurança e defesa nacional e nas orientações políticas e estratégicas da tutela, o seu processo de planeamento estratégico para prossecução da sua missão está influenciado por elementos internos ou externos que podem vir a constituir ameaças ou fraquezas à eficiência e eficácia do IDN como serviço público.

Conhecer esses fatores é essencial para o crescimento e planeamento estratégico do IDN. Importa assim identificar ao nível externo as principais oportunidades e constrangimentos, ou seja, aquilo que não é passível de ser influenciado de forma significativa pelas decisões tomadas no organismo, e ao nível da envolvente interna, os fatores que condicionam, positivamente ou negativamente, o IDN na prossecução dos seus objetivos.

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

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

**INTERNO**

**EXTERNO**

**Positivo**

**PONTOS FORTES**

- ✓ O elevado prestígio do IDN;
  - ✓ Oferta de formação diversificada e qualificada;
  - ✓ O estreitamento crescente das relações com o mundo académico e do pensamento;
  - ✓ Atualização permanente dos conteúdos programáticos da formação;
  - ✓ Reconhecimento público do interesse dos temas abordados;
  - ✓ Reconhecimento da qualidade da formação, em geral;
  - ✓ 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

**OPORTUNIDADES**

- ✓ As atribuições cometidas ao IDN pela sua missão principal;
- ✓ Otimização do portal do IDN;
- ✓ 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.

**Negativo**

**PONTOS FRACOS**

- ✓ Insuficiência de investigadores com dedicação ao IDN a tempo inteiro;
- ✓ Impossibilidade de contratar ao abrigo da carreira de investigador;
- ✓ Elevada mobilidade (entradas e saídas) dos colaboradores militares;
- ✓ Os condicionamentos orçamentais.

**CONSTRANGIMENTOS**

- ✓ 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.*

- **ANÁLISE DE STAKEHOLDERS**

O IDN para consolidação das suas grandes linhas de ação, enquanto organização, está rodeado por um conjunto de *stakeholders* que têm interesses no Instituto, e que, por este motivo, o influenciam e são influenciados sendo por isso uma relação pró-ativa, dinâmica e equilibrada, de modo a garantir a adesão daqueles aos projetos e iniciativas do Instituto.

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 relações civis-militares e uma plataforma de encontro entre os diversos atores da Defesa Nacional e a sociedade portuguesa. O Instituto existe para a sociedade civil.

No campo da sensibilização, o IDN deve manter uma estreita relação com o Ministério da Educação e a comunidade educativa constituindo o principal desafio, no âmbito da Educação para a Cidadania, a implementação do ‘Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz’, através de um conjunto de atividades pedagógicas que promovem o conhecimento e estimulem o interesse dos alunos pelas matérias de segurança, de defesa e da paz.

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 expectativas. O quadro seguinte ilustra essa dinâmica.

STAKEHOLDERS INTERNOS		
<p>Direção</p> <p>RH civis</p> <p>RH Militares</p> <p>Investigadores</p>	<p>O QUE ESPERA O</p>  <p>DOS STAKEHOLDERS INTERNOS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoio à definição e execução das políticas de defesa nacional</li> <li>■ Colaboração e participação nas atividades</li> <li>■ Reconhecimento da qualidade das atividades</li> <li>■ Credibilidade da formação</li> <li>■ Promoção da imagem e do prestígio do IDN</li> <li>■ Parcerias em cursos de pós – graduação especializada; projetos de investigação conjunta;</li> <li>■ Cooperação no desenvolvimento curricular de ações e atividades no âmbito da Educação para a Cidadania</li> <li>■ Outorga de Protocolos</li> <li>■ Cooperação e prestígio internacional</li> <li>■ Capacidade especializada</li> <li>■ Elevada participação e interesse nas atividades</li> <li>■ Recetividade do reconhecimento das suas ações de sensibilização</li> <li>■ Fiabilidade da informação veiculada</li> </ul>
STAKEHOLDERS EXTERNOS		
<p>Ministério da Defesa Nacional</p> <p>Instituição Militar, Quadros das Forças Armadas e Forças e Serviços de Segurança</p> <p>Serviços da Admin. Púb.</p> <p>Associação de ACDN</p> <p>Publicos Alvo</p> <p>Formadores e Formandos</p> <p>Instituições Académicas</p> <p>Estabelecimentos de Ensino</p> <p>Sociedade Civil</p> <p>Jovens</p>	<p>O QUE ESPERAM OS STAKEHOLDERS EXTERNOS DO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoio à definição e execução das políticas de defesa nacional</li> <li>■ Cooperação na formação</li> <li>■ Divulgação de informação especializada e de qualidade</li> <li>■ Cooperação no domínio da formação e da investigação</li> <li>■ Cooperação em iniciativas no âmbito da Educação para a Cidadania</li> <li>■ Cooperação conjunta em estudos, investigação e ações de debate</li> <li>■ Cooperação internacional (formação e investigação)</li> <li>■ Credibilidade e reconhecimento</li> <li>■ Flexibilidade na calendarização das formações e conferências</li> <li>■ Divulgação de conhecimento especializado.</li> <li>■ Creditação da formação</li> </ul>

### 3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

#### • GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Para o ano de 2019, de acordo com as linhas orientadoras da atividade do Instituto da Defesa Nacional que se sintetizam em quatro eixos - investigação, formação, sensibilização, e cooperação internacional -, é nossa intenção:

#### ✓ INVESTIGAÇÃO

No domínio da investigação continuar-se-á a privilegiar o desenvolvimento de projetos de investigação aplicada no plano da segurança e defesa, mantendo-se uma firme aposta na divulgação de conhecimento científico, através da publicação dos resultados alcançados na linha editorial do Instituto da Defesa Nacional, da organização de eventos de divulgação científica e do apoio científico e técnico à decisão.

Em 2019 serão lançados nove novos projetos, dois enquadrados por parcerias de cooperação multilateral do IDN com institutos congéneres, prevendo-se ainda a conclusão de um projeto iniciado em 2016.

Concluídas as duas fases previstas do projeto de investigação ‘Prospetiva Europeia 2016-2026’ no que respeita à análise de como potenciar a autonomia de decisão nacional; identificar as vulnerabilidades externas; fomentar possibilidades de crescimento nacional e favorecer o protagonismo internacional de Portugal, em 2019 será dada continuidade ao projeto, com a realização de um ciclo de conferências sobre os resultados alcançados.

Terá início o projeto de investigação “A União Europeia e os desafios transatlânticos” tendo por objeto examinar o curso da política externa europeia face aos desafios contemporâneos no plano transatlântico, decorrentes da possibilidade de uma maior integração da defesa europeia, das consequências naquele contexto da saída do Reino Unido, do reposicionamento da NATO em relação à defesa da Europa e da aprovação de um novo conceito estratégico da Aliança. Este projeto será desenvolvido em articulação com o “Grupo de Reflexão Europa”. Está prevista a publicação de resultados na Revista Nação e Defesa.

No quadro da análise da política internacional, nomeadamente da ação internacional de organizações de segurança global em particular no que respeita à atuação atual das Nações Unidas, terá início um projeto sobre a “Evolução da doutrina das Nações Unidas em relação às Operações de Paz” com o propósito de examinar os desenvolvimentos recentes no plano institucional, doutrinário e operacional das Nações Unidas no quadro das missões de paz. Está prevista a publicação de resultados do projeto na linha editorial do IDN.

O impacto da política externa da administração Trump será igualmente objeto de estudo com o projeto “Política Externa de Donald Trump” dedicado à análise das consequências da política externa norte

americana da atual administração no plano externo político, económico e militar. Está prevista a publicação de resultados do projeto na linha editorial do IDN.

Os estudos de área terão também um lugar de destaque na área de investigação do IDN em 2019, através da análise da ascensão da China como ator regional e internacional com o projeto "The rise of China and its consequences", que estudará a grande estratégia da China e as suas implicações no contexto do sistema internacional. Os resultados do projeto serão publicados no IDN Cadernos. Um segundo estudo regional será dedicado à "Situação no Mar da China Meridional e seu significado", que analisará a situação geopolítica decorrente de uma crescente afirmação dos interesses daquele país no Mar da China, com eventuais consequências sobre o agravamento do clima de tensão política, diplomática e militar na região. Os resultados do projeto serão objeto de publicação na revista Nação e Defesa.

Os desafios que se colocam hoje à sociedade de informação em rede têm vindo a chamar a atenção para a necessidade de uma melhor articulação entre a missão e objetivos das organizações e a adoção de modelos de segurança da informação. Com o projeto "Segurança da informação: contributo para o estudo dos principais fatores envolvidos" serão analisados os conceitos associados à segurança da informação, examinando-se a implementação de políticas, os aspetos normativos, os procedimentos e as boas práticas em segurança de informação.

Finalmente no quadro dos interesses de investigação e sensibilização do IDN, o projeto "Relação entre cidadania e o desenvolvimento de uma cultura estratégica nacional" estudará a relação entre cidadania e o desenvolvimento de uma cultura estratégica nacional, bem como quais os mecanismos e processos que podem fomentar a sua divulgação, com base no estudo do caso português e na identificação de instrumentos de divulgação de cultura estratégica em língua espanhola, francesa e inglesa, que traduzem experiências de comunicação distintas na relação entre cidadania e cultura estratégica. Este projeto terá a duração de dois anos e articular-se-á com a implementação em meio escolar do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz.

No plano da cooperação multilateral entre o IDN e instituições congéneres serão lançados dois projetos. Um primeiro projeto resulta de uma colaboração entre o IDN e a Escola Superior de Guerra do Rio de Janeiro intitulado "Segurança no Atlântico - Pontes sobre o Atlântico, Tensões, Convergências e Oportunidades" com o objetivo de analisar e debater as perspetivas estratégicas dos dois países em relação ao Atlântico e ao seu posicionamento geopolítico no quadro unilateral, bilateral e multilateral. No quadro da divulgação de resultados deste projeto decorrerá a organização de duas conferências internacionais, prevendo-se ainda a publicação de conclusões do projeto num número do IDN Cadernos.

Um segundo projeto a desenvolver no quadro da participação do IDN nas atividades do "Centre Euro Maghrébin de Recherches et Études Stratégiques"(CEMRES) contará com a participação de um

investigador do IDN em reuniões anuais, que terão lugar em Tunes, e na participação na elaboração do projeto subordinado ao tema ‘How to support the Sahel countries to face terrorism: the social and cultural approaches’. No final do projeto será elaborado um relatório científico em sede CEMRES.

No quadro das linhas de investigação do IDN serão ainda realizadas, em 2019, várias ações no âmbito da divulgação científica e sensibilização pública.

Sobre temas europeus promover-se-á uma Mesa Redonda resultante de uma parceria entre o IDN e a Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) dedicada ao tema “Defesa Europeia”, na qual vários investigadores refletirão sobre os desenvolvimentos recentes e avaliarão o impacto a médio prazo das iniciativas de defesa europeia no plano cooperativo bilateral, multilateral e no quadro da União Europeia.

No contexto das linhas de investigação do IDN serão realizados, em 2019, seis seminários internacionais: a 5ª edição do seminário sobre ‘Segurança Transatlântica’, em parceria com a Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento; “A Extensão da Plataforma Continental”; “Proliferação e Controlo de Armamentos”; “How think tanks think today’s world”; “Segurança no Atlântico”; e “Europa e Migrações”. Serão ainda realizados dois seminários no âmbito do projeto conjunto com a Escola Superior de Guerra do Brasil, um em Lisboa e outro no Rio de Janeiro. À semelhança de anos anteriores, o IDN continuará a promover anualmente um Seminário de Investigação Residente, possibilitando um balanço anual do progresso do trabalho desenvolvido, gerador de conhecimento residente e fomentador do debate interno na área da investigação.

Em estreita colaboração com a atividade de investigação, o IDN continuará a privilegiar o trabalho desenvolvido pelos Grupos de Reflexão temáticos, que se constituem como espaços privilegiados de análise, reflexão e debate especializados. Manter-se-ão em atividade o “Grupo de Reflexão Europa” (anteriormente designado Grupo de Estudos sobre Política Externa, de Segurança e Defesa europeia), “Norte de África e Médio Oriente”, “Resiliência Cibernética”, “Terrorismo e Violência Política” e “Segurança Energética”. Será lançado um novo Grupo de Reflexão sobre “Relações Transatlânticas”.

Continuará a ser dada elevada prioridade à divulgação científica e à edição dos resultados dos projetos de investigação, através de ações de difusão e sensibilização, com base na elaboração de contributos para a linha editorial do IDN, nomeadamente na Coleção Atena, IDN Cadernos, através da organização de números temáticos e artigos publicados na revista Nação e Defesa e da produção de *policy papers*, *working papers* e *strategic papers*.

## ✓ FORMAÇÃO

O grande objetivo, no âmbito da formação, é prosseguir, nos mais diversos setores da sociedade portuguesa, o aprofundamento de uma consciência nacional de segurança e defesa e um conhecimento mais sustentado

destas matérias, procurando contribuir para uma opinião pública mais informada e, assim, melhorar a qualidade da nossa democracia.

O Curso de Defesa Nacional (CDN) continuará a representar a principal prioridade do IDN no domínio da formação, procurando-se adaptar continuamente a sua estrutura às novas realidades, externa e interna. Manter-se-ão como suas marcas identitárias a reflexão e o debate, suportados por conferências e painéis, reforçados através de um conjunto de seminários visando a melhor compreensão dos temas mais relevantes da agenda de segurança nacional e internacional.

A oferta de cursos destinados a públicos específicos será consolidada, através do Curso de Defesa para Jovens, Curso de Defesa para Jornalistas; Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias; Curso de “Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva”; Curso de “Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço”; e o Curso de “Gestão Civil de Crises”.

As grandes novidades para o ano de 2019, serão a realização da Pós-Graduação em "Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito", resultante de uma parceria entre o IDN e a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e de um Curso de “Estudos Avançados de Geopolítica” resultante de uma parceria entre o IDN e a Universidade Autónoma de Lisboa.

O Instituto da Defesa Nacional persistirá na atribuição da mais elevada prioridade à sua relação com as Instituições de Ensino Superior, concretizada através de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com instituições universitárias nacionais, consideradas essenciais para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo. Do antecedente, o IDN já tem em ativo quatro pós-graduações em parceria com as algumas das principais instituições de ensino superior em Portugal: “Estudos Estratégicos e de Segurança”, FCSH-NOVA; “Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”, ISCTE-IUL; “Gestão de Informações e Segurança”, SIRP & NOVA-IMS; e “Direito da Defesa Nacional”, FD-UL. Com o arranque este ano académico das duas pós-graduações acima referidas são já seis as ações de formação pós-graduadas.

A descentralização da formação é igualmente um objetivo a consolidar através da realização de ações em diversas regiões do país, assim como de cursos temáticos orientados para públicos-alvo diversificados, em regime pós-laboral, intervindo em extensão e promovendo efeitos multiplicadores e de escala. Será ainda renovada a realização dos Cursos Intensivos nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e retomada a realização das Jornadas Descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional, que integrarão Cursos Intensivos de Segurança e Defesa.

**✓ SENSIBILIZAÇÃO**

O IDN tem como uma das suas mais salientes atividades a promoção da reflexão sobre os grandes temas estratégicos aberta a todos os públicos e a todas as faixas etárias e em consequência pretende desenvolver as subseqüentes atividades de sensibilização ao longo do ano de 2019.

Nesse sentido, no seguimento das múltiplas atividades já realizadas, o Instituto da Defesa Nacional continuará a sua política de implementação do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz” pelo que se pretende, pelo menos, efetuar em 2019, as 13ª e 14ª Ações 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”. Com vista a ampliar o número de docentes habilitados para lecionar as temáticas de segurança e defesa na Educação Pré-escolar e nos Ensinos Básico e Secundário, pretende-se continuar com o Curso de Formadores dos Centros de Formação de Agrupamentos de Escolas (CFCFAE), o qual realizará mais uma (1) ação em 2019, pelo menos. Ainda neste âmbito, se bem que vocacionado para o público jovem universitário, organizar-se-á o V Seminário “IDN Jovem”.

O Instituto da Defesa Nacional pretende alargar a ampliar os espaços de debate sobre as matérias de segurança e defesa ao país todo, e nesse sentido procurará levar a cabo pelo menos uma edição das "Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional", numa capital de distrito ainda por definir, mas desejavelmente localizada no sul de Portugal, jornadas que com habitualmente incluirão: um curso intensivo em “Defesa Nacional”; um seminário em parceria com uma instituição de ensino superior, sobre um tema de atualidade ou sobre uma das dimensões do Conceito Estratégico de Defesa Nacional, mais adequada à realidade económica e geográfica da localidade em causa; ações coordenadas com os Municípios e as ‘forças vivas’ locais, visando a promoção de iniciativas relevantes da sociedade civil relacionadas com a difusão de uma cultura de segurança e defesa.

Com vista a fortalecer a imagem do IDN enquanto centro de debates públicos e a orientar o planeamento da realização de seminários para uma associação mais ampla à investigação serão realizados seis seminários internacionais: a quinta edição do seminário sobre ‘Segurança Transatlântica’, em parceria com a Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento; “A Extensão da Plataforma Continental”; “Proliferação e Controlo de Armamentos”; “How think tanks think today’s world”; “Segurança no Atlântico”; e “Europa e Migrações”.

Por fim, continuar-se-á a apostar no apoio à divulgação científica. O IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2019, cobrirá temas tão relevantes como a Segurança no Atlântico, Terrorismo e Violência Política, e Geopolítica Aplicada.

**✓ COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

A grande prioridade em matéria de cooperação internacional continua a ser o aprofundamento das relações com os institutos congéneres de segurança internacional, com vista a criar condições para ampliar as iniciativas conjuntas de investigação e formação com parceiros externos.

Nesta matéria, não podemos deixar de salientar as ações de formação a realizar no âmbito do Colégio de Defesa da União Europeia. Em 2019 serão realizadas novas edições dos cursos “*Civilian aspects of crisis management*” (em parceria com o CESEDEN de Espanha) e “*Challenges of European cybersecurity*” (em parceria com IEHDN de França).

No âmbito da investigação conjunta que realizamos anualmente com o Centro Euro- Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), enquadrada na Iniciativa de Defesa 5+5, desenvolver-se-á um novo projeto de investigação, subordinado ao tema ‘How to support the Sahel countries to face terrorism: the social and cultural approaches’, que terá como corolário um relatório final com os resultados da investigação.

Existirá, ainda, um projeto de investigação conjunto com a Escola Superior de Guerra do Brasil intitulado “Segurança no Atlântico - Pontes sobre o Atlântico, Tensões, Convergências e Oportunidades”, para além da elaboração de um artigo para o livro da XX Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-americanos, cujo tema será centrado no Planeamento Militar, com enfoque no Planeamento de Forças.

Finalmente, no que concerne à participação em iniciativas internacionais em 2019, destacam-se:

- O módulo do 19º Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos (Salamanca, Espanha);
- A edição anual dos Colóquios C4 que neste ano, em maio, competirá ao IDN organizar;
- A 48ª Conferência dos Diretores dos Colégios de Defesa NATO (Roma, Itália);
- A 20ª Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos que será realizada na República Dominicana;
- As duas reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa 5+5 (Paris, França e La Valetta, Malta);
- A reunião do Comité Diretor do CEMRES (Tunes, Tunísia);
- As reuniões do *Executive Academic Board* do Colégio de Defesa da União Europeia (Bruxelas, Bélgica);

- A organização da visita do *Senior Defense Course* do Colégio de Defesa da NATO, em março de 2019.

**• VETORES PRIORITÁRIOS**

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 2019, os objetivos estratégicos seguintes:



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.**

As prioridades definidas para o IDN de se constituir como centro de produção de 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.

### • QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

Em função do plafond orçamental atribuído ao IDN para 2019, os objetivos inicialmente visualizados para o QUAR 2019 tiveram de ser realisticamente ajustados, por forma a tornar viável a sua concretização com os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis.

É apresentado seguidamente a nossa proposta de QUAR para 2019 e respetivas metas de realização.

INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL								2019	
<b>MISSÃO:</b> APOIO À FORMULAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL, ASSEGURANDO O ESTUDO, A INVESTIGAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DAS QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA.									
DESIGNAÇÃO							META 2018	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.									
OBJECTIVOS OPERACIONAIS									
EFICÁCIA							PESO	60	
<b>O1. ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS</b>							PESO:	20	
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND1. NÚMERO DE PUBLICAÇÕES NA LINHA EDITORIAL DO IDN RESULTANTE DE CONTRIBUTOS DE INVESTIGAÇÃO DO ANO N		2	1	5	50%	DEZ			
<b>O2 ORGANIZAR CURSOS OU AÇÕES DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS</b>							PESO:	35	
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND2.NÚMERO DE INICIATIVAS NA ÁREA DA 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 A REALIZAR PELO IDN NO ANO N		1	1	3	50%	DEZ			
IND3.NÚMERO DE CURSOS DE PÓS – GRADUAÇÃO A REALIZAR EM PARCERIA INSTITUIÇÕES ACADÉMICAS		2	1	5	50%	DEZ			
<b>O3.ORGANIZAR E PARTICIPAR EM AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE SOBRE TEMAS DA ATUALIDADE NACIONAL E INTERNACIONAL</b>							PESO:	25	
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND4.NÚMERO SEMINÁRIOS INTERNACIONAIS A REALIZAR PELO IDN NO ANO N		1	1	3	100 %	DEZ			
<b>O4.REFORÇAR O PAPEL DA PARCERIA E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS</b>							PESO:	20	
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5. NÚMERO TOTAL DE REUNIÕES PARTICIPADAS PELO IDN NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS		2	1	5	100	DEZ			

**EFICIÊNCIA**
**PESO 30**

05.PROMOVER O CONHECIMENTO E DIVULGAÇÃO DAS MATERIAS DE SEGURANÇA E DEFESA ATRAVÉS DA FORMAÇÃO								PESO:	30
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6. AUMENTO DA PERCENTAGEM DE FORMANDOS/AUDITORES NO ANO N	468	5%	2%	8%	100	DEZ		0,00%	
06.ASSEGURAR A IMPLEMENTAÇÃO DO Nº2 DO ARTIGO 16 DA LEO2019								PESO:	50
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7. % DE TRABALHADORES COM PROCESSAMENTO DA VALORIZAÇÃO REMUNERATÓRIA NO MÊS SEGUINTE AO TERMO DO RESPETIVO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		90%		100%	100%	90%			
07.PROMOVER A UTILIZAÇÃO DE HORÁRIOS FLEXIVEIS E MODALIDADES DE ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO(ARTº25 LOE2019)								PESO:	10
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND8. TAXA DE TRABALHADORES COM HORÁRIO FLEXIVEL OU ISENÇÃO DE HORÁRIO		60%		70%	100%				

**QUALIDADE**
**PESO 10**

08.APOIAR A FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO BIBLIOTECONÓMICA DA REDE DE BIBLIOTECAS DA DEFESA NACIONAL (RDBDN)								PESO:	10
INDICADORES	2018	META 2019	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND8.NUMERO AÇÕES FORMATIVAS A FUNCIONÁRIOS/AS DAS BIBLIOTECAS PARTICIPANTES NA RDBDN		2	1	5	100	DEZ		0,00%	

#### 4. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Considerando a Carta de Missão do diretor do IDN, e as orientações estratégicas definidas no respetivo 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 2019.

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 respetivos 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
<b>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</b>	43º Curso de Defesa Nacional 2018/2019 (43º CDN18/19)	Realizar o curso entre 07NOV18 e 09MAI19 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR João Barbas, TCOR Domingos Rodrigues
	44º Curso de Defesa Nacional 2019/2020 (44º CDN19/20)	Realizar o curso entre 06NOV19 e 07MAI20 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR João Barbas, TCOR Domingos Rodrigues
<b>OP2. Estudar, planejar e organizar novos cursos de educação e formação para a cidadania</b>	13ª 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" (AFSDP)	Realizar a 13ª Ação de Formação, em data a definir, em colaboração com a DGE do Ministério da Educação e Ciência	Assegurar a realização da 13ª ação de formação nos termos programados	Diretivas e programas dos cursos	Prof. Doutor António Paulo Duarte
	14ª 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" (AFSDP)	Realizar a 14ª Ação de Formação, em data a definir, em colaboração com a DGE do Ministério da Educação e Ciência	Assegurar a realização da 14ª ação de formação nos termos programados	Diretivas e programas dos cursos	Prof. Doutor António Paulo Duarte
	Curso de Formação de Formadores para professores dos Centros de Formação de Agrupamentos de Escolas (CFCFAE)	Realizar 1 curso de Formação de Formadores para professores dos Centros de Formação de Agrupamentos de Escolas (CFCFAE)	Assegurar a realização de 1 Curso de Formação de formadores	Cursos ministrados	Prof. Doutor António Paulo Duarte
<b>OP3. Organizar novos cursos de segurança e defesa para jornalistas</b>	13º Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas (13º CSDJ)	Realizar o curso entre 30SET19 e 10JAN20 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Alberto Marinheiro
<b>OP4. Organizar o Curso de Defesa para Jovens</b>	20º Curso de Defesa para Jovens (20º CDJ)	Realizar o curso entre 09SET19 e 27SET19 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	CMG Portela Guedes
<b>OP5. Organizar os cursos de segurança e defesa para juventudes partidárias</b>	13º Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias (13º SSDJP)	Realizar o curso entre 15OUT19 e 17OUT19 (Lisboa)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Alberto Marinheiro

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
<b>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</b>	6º Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço" (6º CGCiber)	Realizar o curso entre 20MAI19 e 31MAI19 (Lisboa e Porto) com a realização de um exercício na Academia Militar na Amadora	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR João Barbas
<b>OP7. Organizar o Curso de Gestão Civil de Crises</b>	10º Curso de Gestão Civil de Crises (10º CGCC)	Realizar 3 Módulos: o 1º Módulo entre 11 e 15MAR19 (Lisboa e Porto); 2º Módulo entre 08 e 12ABR19 (Lisboa e Porto); 3º Módulo entre 13 e 17MAI19 (Lisboa) como exercício de aplicação	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Costa Campos
<b>OP8 - Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores</b>	6º Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores (6º CISEDE-A) Realizar o 1º módulo	Realizar o 1º módulo entre 15 e 20NOV19 e preparar o 2º e 3º módulo para decorrer entre 19 e 21FEV20 e 30MAR e 03ABR20 respetivamente (Ponta Delgada e Angra do Heroísmo). Em coordenação com o Governo Regional dos Açores e Universidade dos Açores	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	CMG Portela Guedes
<b>OP9. Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira</b>	5º Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira (5º CISEDE-M)	Realizar o 2º e 3º módulo entre 13 e 15FEV19 e 08 e 12ABR19 respetivamente (Funchal)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	CMG Portela Guedes
<b>OP10. Estudar, planear e organizar cursos de pós-graduação na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas</b>	8º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (8º PGEES 18/19) (IDN/UNL) 2º Semestre	Realizar o 8º Curso PGEES cujo 1º semestre decorre de 12SET18 a 14DEZ18 e o 2º semestre de FEV19 a MAI19	Assegurar a realização do 2º semestre do curso, nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, Prof. Doutor António Paulo Duarte
	9º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (9º PGEES 19/20) (IDN/UNL)	Realizar o 9º Curso PGEES cujo 1º semestre decorre de SET19 a DEZ19 e o 2º semestre de FEV20 a MAI20	Assegurar a realização do 1º semestre do curso, nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, Prof. Doutor António Paulo Duarte
	5º Curso de Pós-graduação em "Direito da Defesa Nacional" (5º PGDDN) (IDN/FD-UL)	Ministrar as sessões a cargo do IDN entre FEV19 e JUN19	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
<b>OP10. Estudar, planear e organizar cursos de pós-graduação na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas</b>	6º Curso de Pós-graduação em "Gestão de Informações e Segurança" (6º PGGIS) (IDN/SIRP/NOVA IMS)	Realizar o 6º Curso PGGIS, cujo 1º semestre decorre de FEV19 a JUN19 e o 2º semestre de SET19 a DEZ19	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 "Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito" (1º PGDI18/19) (IDN/FDUL)	Organizar o 1º Curso PGDI18/19 a decorrer entre 24SET18 e 25FEV19, para Lisboa e Porto em simultâneo	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutor Marco Capitão Ferreira, COR Alberto Marinheiro
	2º Curso de Pós-graduação em "Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito" (2º PGDI18/19) (IDN/FDUL)	Organizar o 2º Curso PGDI19/20 a decorrer entre SET19 e FEV20, para Lisboa e Porto em simultâneo	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutor Marco Capitão Ferreira, COR Alberto Marinheiro
	3º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa" (3º PGPPSD 18/19) (IDN/ISCTE-IUL) 2º Semestre	Realizar o 2º semestre do 3º Curso PGPPSD cujo 1º semestre decorreu entre 24SET18 e 21DEZ18, sendo que o 2º semestre decorre entre 04FEV19 e 31MAI19	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Helena Carreiras, COR Costa Campos
	4º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa" (4º PGPPSD 19/20) (IDN/ISCTE-IUL)	Realizar o 4º Curso PGPPSD para o ano letivo 2019/2020 a iniciar em SET19 e que decorre até MAI20	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Helena Carreiras, COR Costa Campos

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
<b>OP1. Projetar e implementar linhas de investigação coerentes com a missão do IDN</b>		Apresentação de proposta relativa ao programa de investigação a desenvolver em 2020.	Proposta aprovada e implementação da mesma.	Proposta de programa de investigação a desenvolver em 2020 entregue e aprovada	Entrega do documento	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
<b>Op2. Desenvolver projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio à tomada de decisão do Ministro da Defesa Nacional</b>	<b>Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"</b>	Estudo: "A União Europeia e os desafios Transatlânticos"	Publicar um artigo sobre o tema em estudo	Artigo publicado	Publicação do artigo	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	<b>Linha de investigação: "Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia"</b>	Grupo de Reflexão sobre "Europa" (GRE)	Organizar 3 reuniões: # 26ª Reunião "Cooperação no domínio da defesa europeia e as oportunidades para a investigação e desenvolvimento industrial nacional" em 30JAN19; # 27ª Reunião "Crisis management and the challenges of international cooperation" em 15MAR19; e #28ª Reunião "Mitigar a fragilidade e fomentar a resiliência nas sociedades afetadas pela conflitualidade" em 17ABR19	Realização de 3 reuniões  1 Relatório por reunião	Reuniões realizadas com relatórios	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	<b>Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"</b>	Projeto de investigação sobre "Contributos para uma estratégia nacional de resiliência às catástrofes naturais".	Elaborar um artigo para a Revista Nação e Defesa	Artigo publicado	Publicação do artigo	Prof. Doutor Vasco Rato

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: "Estratégia Nacional de Segurança e Defesa"	Grupo de Reflexão sobre "Resiliência Cibernética" (GRRC)	Realizar de 3 reuniões sobre o tema  Publicar resultados numa linha editorial IDN Cadernos	Realização das reuniões  Artigo para publicação	Reuniões realizadas  Artigo publicado	Cor João Barbas
	Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"	Projeto de investigação sobre "Situação no Mar da China Meridional e seu significado"	Elaborar um artigo para a Revista Nação e Defesa	Artigo publicado	Publicação do artigo	Prof. Doutor Vasco Rato
	Linha de investigação: "Política Externa de Segurança e Defesa Europeia"	Projeto de investigação "Prospetiva Europeia 2016-2026"	Realizar ciclo de conferências sobre resultados do projeto	Realização de conferências sobre os resultados alcançados	Conferências realizadas	Prof. Doutora Carlos Gaspar ; Prof. Doutor Félix Ribeiro; Prof. Doutor Tiago Fernandes
	Linha de investigação: "Relações Transatlânticas"	Grupo de Reflexão sobre "Relações Transatlânticas" (GRRT)	Realizar reuniões sobre o tema "Relações Transatlânticas" de acordo com o programa definido	Realização das reuniões  Artigo para publicação	Reuniões realizadas	Prof. Doutor 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: "Política e Segurança Internacional"	Projeto de investigação sobre "The rise of China and its consequences"	Elaborar um artigo para a linha editorial IDN Cadernos	Artigo publicado	Publicação do artigo	Prof. Doutor Vasco Rato
	Linha de investigação: "Política e Segurança internacional"	Projeto sobre "Evolução da doutrina das Nações Unidas em relação às Operações de Paz"	Desenvolver um projeto sobre "Evolução da doutrina das Nações Unidas em relação às Operações de Paz" e publicar um artigo com os resultados alcançados	Artigo publicado	Publicação do artigo	Prof. Doutora Maria Francisca Saraiva
	Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"	Projeto: CEMRES: Tema a definir	Participação dos investigadores em 3 reuniões, sendo 2 em país a definir e 1 em Tunes Participação dos investigadores portugueses no projeto de investigação	Elaboração dos relatórios das reuniões Elaboração do contributo de Portugal para o projeto de investigação	Entrega de relatórios das reuniões e da investigação	Cor João Barbas, Prof. Doutor Bruno Cardoso Reis
OP4 – Organizar ações de reflexão, debate e divulgação dos projetos de investigação quer através da realização de seminários de investigação internos, quer da organização de conferências públicas.	Seminário de Investigação Residente 2019.		Programação, organização, apresentação e debate sobre os resultados dos projetos de investigação residente	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutora Isabel Ferreira 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
<b>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</b>	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"	Desenvolver o Plano de Implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, em colaboração com as Câmaras Municipais e os agrupamentos de escolas	Assegurar o desenvolvimento de atividades emblemáticas no âmbito Plano de Implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz	Evidência de atividades robustas no âmbito do Plano de Implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz	Prof. Doutor António Paulo Duarte, CMG Daniel Duarte
<b>OP3. Divulgar as publicações do IDN ao público em geral como reflexo das diversas atividades desenvolvidas, em particular dos resultados da investigação</b>	Proceder à preparação e publicação das seguintes edições: revista Nação e Defesa; Coleção Atena; Cadernos do IDN; IDN Brief	Publicar as seguintes edições:  Coleção Atena (a definir); Nação&Defesa (3 números); IDN Cadernos (4 números); IDN Brief (4 números).	Número de publicações editadas e publicadas	Publicações editadas	Nucleo de Edições
<b>OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa</b>	Lição Inaugural da Sessão Solene de Abertura do Ano Académico 2019/2020	Organizar a Lição Inaugural da Sessão Solene de Abertura do Ano Académico 2019/2020 em 06NOV19	Lição Inaugural organizada	Lição Inaugural efetuada	Diretor do IDN
	Conferência de Abertura do 6º CISEDE-Açores em	Organizar Conferência de Abertura do 6º CISEDE-Madeira em 15NOV19	Conferência de Abertura do 6º CISEDE-Açores organizada	Conferência de Abertura do 6º CISEDE-Açores realizada	CMG Portela Guedes
	Conferência Internacional "A definir" inserida na Conferência de Abertura do 10º CGCC	Organizar a Conferência Internacional "A definir" inserida na Conferência de Abertura do 10º CGCC em 09MAR19	Conferência de Abertura do 10º CGCC organizada	Conferência de Abertura do 10º CGCC realizada	COR Jorge Costa Campos
	Organizar Ciclo de Mesas Redondas sobre "Defesa Europeia"	Conceber o programa e organização da mesa redonda	Organizar mesa redonda sobre a temática "Defesa Europeia"	Mesa redonda organizada	Prof. Doutora Isabel Ferreira 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
<b>OP7 - Realizar seminários, colóquios e conferências, abertos ao público em geral, sobre assuntos de segurança e defesa</b>	V Seminário IDN Jovem	Organizar V Seminário IDN Jovem em ABR19	Realizar Seminário	Seminário realizado	COR Costa Campos
	Seminário "Proliferação e Controlo de Armamento"	Organizar o Seminário Internacional "Proliferação e Controlo de Armamento"	Realizar Seminário	Seminário realizado no âmbito do CDN	Prof. Doutora Maria Francisca Saraiva
	Seminário "A extensão da plataforma continental"	Organizar o seminário "A extensão da plataforma continental"	Realizar Seminário	Seminário realizado no âmbito do CDN	CMG Portela Guedes
	Seminário "How think tanks think today's world"	Organizar o seminário "How think tanks think today's world" em parceria com a FLAD e integrado no CDN19/20	Realizar Seminário no âmbito do CDN	Seminário realizado no âmbito do CDN	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes; Prof. Doutor Vasco Rato
	IV Seminário Internacional "Segurança Transatlântica"	Organizar o IV Seminário Internacional sobre a "Segurança Transatlântica" em JAN19	Realizar Seminário	Seminário realizado no âmbito do CDN	Prof. Doutor Carlos Gaspar; Prof. Doutor Vasco Rato; COR Alberto Marinheiro
	"Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional"	Organizar as Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional	No mínimo uma, numa capital de distrito	Jornadas realizadas	COR Alberto Marinheiro
	Seminário "Europa e Migrações"	Organizar o seminário "Europa e Migrações" integrado no CDN19/20	Realizar Seminário no âmbito do CDN	Seminário realizado no âmbito do CDN	COR Alberto Marinheiro
	Seminário de Investigação Residente 2019.	Programação, organização, apresentação e debate sobre os resultados dos projetos de investigação residente	Realizar Seminário	Seminário realizado	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
<b>OP4. Organizar e participar em cursos e seminários englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa</b>	18º Curso de "Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos" (CAEEOSI) do Colégio de Defesa Ibero-Americanos	Participar com 2 conferencistas do MNE e MDN, nas palestras ao curso AEEOSI em MA19, em Salamanca	Organizar a participação nacional no curso em Salamanca, nos termos propostos	Informação e relatório de participação	Assessor a designar
	Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos	Participar na XX Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (XX ACIDIA) na República Dominicana em OUT19	Participação na XX Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (República Dominicana)	Informação e relatório de participação	Assessor a designar
	Curso sobre "The Challenges of European Cybersecurity" CESD/IDN/IHEDN, Bruxelas	Realizar sob os auspícios do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) e do IHEDN o curso de NOV19	Realização do curso internacional nos termos acordados	Curso realizado	COR João barbas
	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	Curso realizado	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Reuniões do Executive Academic Board do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) 2019	Participar em 2 Reuniões, em Bruxelas, à medida que forem convocadas pelo CESD	Participação nas 2 reuniões	Participação realizada	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Colóquios C4	Organizar e participar nos Colóquios C4 em Lisboa de 27 a 30 de Maio19	Organização e participação nos Colóquios C4	Colóquios organizados e Informação e relatório da participação	Prof. Doutor António Paulo Duarte
	Reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa de Defesa 5+5	Participar em 2 reuniões (1 em Paris e 1 em La Valeta)	Participação nas reuniões	Informação e relatório de participação	COR Costa Campos
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5	Participar em 2 reuniões em Roma, no âmbito do projeto de investigação para 2019, em JAN e JUN19	Participação nas reuniões	Relatório final do projeto de investigação	Prof. Doutor Bruno Reis (Coordenador Cor Costa Campos)
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5	Participar na reunião do Comité Diretor em Tunes, em OUT19	Participação na reunião	Relatório de participação na reunião	Prof. Doutor Bruno Reis (Coordenador Cor Costa Campos)

OE4- INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL					
Objetivos Operacionais	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO
<b>OP4. Organizar e participar em cursos e seminários englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa</b>	Colégio de Defesa NATO	Participar na 48ª Conferência de Comandantes de Colégios de Defesa NATO a realizar em de 29 a 31 MAI19, em Roma	Participação na conferência	Relatório da conferência	COR João Barbas
	Visita do Colégio de Defesa NATO	Organizar a visita a Portugal do Seminar Course do NATO Defence College	Organização e participação na conferência	Conferência organizada e relatório da conferência	COR João Barbas

• **ATIVIDADES NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

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
<b>DSPGR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboração do Relatório de Atividades 2018</li> <li>✓ Elaboração de Relatório de autoavaliação do QUAR;</li> <li>✓ Consolidação do Plano de Atividades 2019;</li> <li>✓ Elaboração de proposta de objetivos estratégicos e operacionais para o QUAR e respetiva metodologia de monitorização;</li> <li>✓ Colaboração na elaboração do relatório de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção;</li> <li>✓ Gestão do processo do SIADAP.</li> </ul>	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
<b>DSPGR/NGRH (RECURSOS HUMANOS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atualização mensal dos mapas de pessoal do IDN;</li> <li>✓ Elaboração de mapas de pessoal e respetiva orçamentação;</li> <li>✓ Assegurar a divulgação de informação interna;</li> <li>✓ Atualização de processos individuais;</li> <li>✓ Assegurar a prestação de informação sobre dados de pessoal a outras entidades;</li> <li>✓ Preparar, em matéria de recursos humanos, os mapas da reestruturação de pessoal no novo enquadramento normativo orgânico do IDN;</li> <li>✓ Tratamento dos dados apurados em sede de diagnóstico das necessidades formativas para 2019;</li> <li>✓ Assegurar uma eficiente gestão e administração dos recursos humanos;</li> <li>✓ 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;</li> <li>✓ Coordenação, organização e acompanhamento do processo de avaliação do desempenho – SIADAP 2 e 3;</li> <li>✓ Elaboração do Balanço Social de 2018.</li> </ul>	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
<b>DG/NI</b>  <b>(INFORMÁTICA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administração e operação dos sistemas servidores;</li> <li>✓ Gestão das cópias de segurança dos sistemas;</li> <li>✓ Criação e manutenção dos perfis de utilizador;</li> <li>✓ Gestão de acessos aos sistemas;</li> <li>✓ Gestão dos equipamentos informáticos e do software;</li> <li>✓ Preparação, configuração e manutenção dos equipamentos informáticos;</li> <li>✓ Instalação e atualização de software em sistemas servidores e estações de trabalho;</li> <li>✓ Gestão do parque informático e controlo do software instalado;</li> <li>✓ Serviços de helpdesk aos utilizadores;</li> <li>✓ Configuração do acesso à Internet, correio eletrónico e acesso aos servidores;</li> <li>✓ Manutenção e administração dos conteúdos na página do IDN;</li> <li>✓ Integração dos conteúdos na página do IDN.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Permanente</p>

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
<b>DSPGR/NGF</b>  <b>(FINANCEIRA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparação de projetos de orçamento;</li> <li>✓ Acompanhamento da execução orçamental;</li> <li>✓ Preparar, elaborar e remeter ao Tribunal de Contas a Conta de Gerência;</li> <li>✓ Prestação de contas à DGO;</li> <li>✓ Elaboração de mapa de execução orçamental;</li> <li>✓ Elaborar mensalmente o Pedido de Libertação de Créditos (PLC) e Pedido de Autorização de Pagamentos (PAP);</li> <li>✓ Gestão do Fundo de Maneio;</li> <li>✓ Zelar pelo cumprimento das normas e procedimentos, financeiros e contabilísticos, emanados pelo Governo, Ministério das Finanças, DGO, Secretaria-geral, entre outros;</li> <li>✓ Elaboração das Declarações de IRS e do Modelo 10 Anual (fevereiro);</li> <li>✓ Prestação de informação dos Encargos Assumidos e Não Pagos (trimestral);</li> <li>✓ Prestação de informação das Deslocações em Território Nacional e Estrangeiro (mensal);</li> <li>✓ Elaboração de Pedidos de Transferência de Fundos ao IGCP (mensal);</li> <li>✓ Processamento de Vencimentos (mensal);</li> <li>✓ Elaboração de propostas de Alterações Orçamentais;</li> <li>✓ Verificação da Regularidade Financeira das Despesas (permanente);</li> <li>✓ Cumprimento do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas (permanente);</li> <li>✓ Responsabilidade de elaboração dos Mapas n.º 6 e 7 da Conta de Gerência Anual (abril).</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção</p>

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
<b>DSPGR/NGLM (LOGISTICA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompanhamento, coordenação e controlo dos procedimentos administrativos de aquisição de bens e serviços;</li> <li>✓ Garantia da obtenção do mínimo custo de mercado na aquisição de serviços de deslocações e alojamento, através da consulta a, pelo menos, três fornecedores;</li> <li>✓ Receção de requisições e fornecimento de bens e serviços;</li> <li>✓ Gestão de stocks de bens de consumo corrente;</li> <li>✓ Integração das compras de grande volume nos procedimentos de aquisição promovidos pela UMC da SG/MDN;</li> <li>✓ Modernização do parque de impressoras e fotocopiadoras;</li> <li>✓ Prestação de Informação à UC/MDN, no âmbito da centralização de compras;</li> <li>✓ Desenvolvimento de Procedimentos Aquisitivos de bens e serviços (permanente);</li> <li>✓ Elaboração e processamento das Requisições de Aquisições de Bens e Serviços;</li> <li>✓ Preparação das Faturas para pagamento;</li> <li>✓ Gestão de Contratos;</li> <li>✓ Gestão dos Equipamentos;</li> <li>✓ Gestão de Stocks;</li> <li>✓ Atualização do Inventário.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Permanente</p>

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
<b>DSPGR/SG (SERVIÇOS GERAIS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboração do Plano Anual de Necessidades de Veículos Anual (novembro);</li> <li>✓ Prestação de Informação das despesas com frota automóvel (mensal);</li> <li>✓ Gestão das Instalações.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Permanente</p>

• RESULTADOS

A implementação e execução das atividades e projetos programados para o corrente ano determinam o integral cumprimento dos objetivos.

Os resultados esperados são os seguintes:



## 5. RECURSOS

### • RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos do Instituto da Defesa Nacional são constituídos por 28 colaboradores civis ( 7 destes em mobilidade) e 25 colaboradores militares. Nestes números estão incluídos o seu diretor-geral que é militar e uma diretora de serviços que é civil.

Por força da reestruturação orgânica que tem vindo gradualmente a ocorrer com as reformas nos serviços públicos, 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.

A partir de 2016 houve necessidade de dar cumprimento ao artigo 147.º do EMFAR, pelo que, desde dessa data que são contemplados nos orçamentos anuais do IDN os valores remuneratórios dos militares em funções neste Instituto, situação que originou um aumento significativo do valor do orçamento de pessoal.

Para 2019 a situação não diverge.

PESSOAL 2019	PESSOAL DIRIGENTE	PESSOAL DO SERVIÇO	PESSOAL DE OUTROS SERVIÇOS	TOTAL	PESSOAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS/AVENÇAS
civis	1	20	8	29	6
militares	1	0	23	24	0
total	2	20	31	53	6

Foi necessário contemplar os valores previsíveis executar com remunerações do seu pessoal (civil e militar), num total de 1.953.265€.

Essa despesa abrange os 29 civis em efetividade de funções e o valor das remunerações com pessoal militar, colocados no IDN ao abrigo do EMFAR. Acresce a este número o valor remuneratório do diretor-geral(militar) e da diretora de serviços( civil).

Previu-se, ainda, o recrutamento de mais um técnico superior civil para substituir uma técnica superior que em 2018 foi para aposentação.

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 2018 o número de avençados foi de seis. Este número continua a ser insuficiente para dar resposta às exigências desta importante área de missão do Instituto, pelo que, caso não seja financeiramente possível contratar mais especialistas, deve manter-se esse número mínimo de avençados.

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 2017 um total de 57 efetivos. Para o ano de 2019 o IDN propõe o número de 53 efetivos: 28 civis, 23 militares, um dirigente superior militar e um dirigente

O valor do orçamento proposto para despesas de pessoal em 2019 civil, apenas sofre um aumento de 10.000,00€, relativamente ao ano anterior, isto porque o valor das contratações dos avençados tem incidência na rubrica 02.02.20., havendo necessidade de reforço nesta rubrica, face ao valor das cativações legais.

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

## MAPA DE PESSOAL

Estrutura organizacional		Cargo/carreira/categoria	Postos de trabalho					TOTAL Necessários	
			Comissão de Serviço no âmbito da LTFP	Contrato Trabalho Funções Públicas tempo indeterminado	Exercício de Funções/ Outra Situação/ Pessoal Mobilidade	Exercício de Funções/ Outra Situação/ Pessoal Militar	Lugares Vagos Funções a Ocupar CTFPTI		Lugares Vagos Funções a Ocupar/ Pessoal outra Situação/ Mobilidade
			1	2	3	4	5	6	7
Direção	Dirigentes	Diretor-Geral (1)	1						1
		Diretor de serviços (1)	1						1
	Assessoria	Técnico superior/civil							0
		Técnico superior/militares				7			7
		Coordenador técnico		1					1
	Núcleo de Segurança e Relações Públicas (SEREP)	Técnico superior/civil			1				1
		Técnico superior/militar							0
		Assistente técnico							0
		Assistente técnico/militar							0
	Núcleo de Informática (NI)	Técnico superior/militares				1			1
		Assistente técnico							0
		Assistente técnico/militar				4			4
	Centro Estudos e Investigação (CEI)	Técnico superior/civil		2					2
Técnico superior/militares								0	
Assistente técnico								0	
Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Técnico superior		3	1		1	1	6	
	Técnico superior/militares				1			1	
	Coordenador técnico		1					1	
	Coordenador técnico/militar							0	
	Assistente técnico		8	2				10	
	Assistente técnico/militar				4			4	
	Encarregado operacional							0	
	Assistente operacional		3	3				6	
Assistente operacional/militar					1		1		
IDN - Delegação Porto	Técnico superior/militar				1			1	
	Assistente técnico							0	
	Assistente técnico/militar				4			4	
	Assistente operacional		1					1	
	Assistente operacional/militar							0	
EuroDefense	Assistente técnico/militar							0	
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>53</b>

- RECURSOS FINANCEIROS

A proposta de Orçamento para 2019 do Instituto da Defesa Nacional, ascende a 2.472.858€. A este valor acrescem 90.000 € referente a receitas próprias.

Deste modo, o Orçamento do IDN proposto para 2019 totaliza **2.723.038€**, distribuindo-se do seguinte modo:

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO (€)
DESpesas com pessoal	1.953.265
DESpesas de funcionamento	647.273
DESpesas de capital	25.000
TRANSFERENCIAS CORRENTES	7.500
<b>TOTAL</b>	<b>2.633.038</b>
RECEITA PRÓPRIA	90.000
<b>ORÇAMENTO GLOBAL DO IDN</b>	<b>2.723.038</b>

O valor do *plafond* atribuído para o ano de 2019, teve um acréscimo de 6% nas despesas de funcionamento, relativamente ao ano de 2018. Ainda assim, continua a ser necessária uma rigorosa gestão das despesas.

O valor atribuído implicou, ao nível do planeamento das atividades a executar em 2019, a definição de uma estratégia prioritária na operacionalidade dos seus objetivos, escolhendo-se criteriosamente o que deve ser executado dentro da disponibilidade orçamental, sem diminuição da qualidade e da excelência inerente às atividades do IDN.

Aquele acréscimo nas despesas de funcionamento destinam-se essencialmente a assumir as despesas com a investigação e com a deslocação do Curso de Defesa Nacional às instituições europeias.

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 2019, 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, 02.02.13 – Deslocações e Estadas, 02.02.20 – Outros Trabalhos Especializados e 02.02.25 – Outros serviços, caso se verifique a cativação legal proposta.

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, ainda que com o aumento dos salários mínimos desse pessoal as empresas apresentem, ano para ano, propostas mais caras.

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 entanto, para assegurar o cumprimento dos seus compromissos o IDN necessitaria de ver aumentado substancialmente o seu orçamento no sentido de ser reforçada a Rubrica 02.02.04- por forma a lhe ser possível suportar o pagamento do Princípio da Onerosidade pela locação do Forte de S. João Baptista, no Porto e do Edifício sede do IDN na Calçada das Necessidades.

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 norteadas 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 2019 os elevados padrões de qualidade que caracterizam e diferenciam o IDN como Instituição.

Lisboa, 15 de novembro de 2018

O DIRETOR DO IDN

VÍTOR DANIEL RODRIGUES VIANA  
MAJOR-GENERAL

Anexo 1

ANO:2019 Ministério da Defesa Nacional

**INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL**

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

**Objectivos Estratégicos**

DESIGNAÇÃO

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

**Objectivos Operacionais**

Eficácia											Peso	60
O1. ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA											Peso:	20
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND1. NÚMERO DE PUBLICAÇÕES NA LINHA EDITORIAL DO IDN RESULTANTE DE CONTRIBUTOS DE INVESTIGAÇÃO DO ANO N			2	1	5	100%						
O2 ORGANIZAR CURSOS OU AÇÕES DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS											Peso:	35
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND2.NÚMERO DE INICIATIVAS NA ÁREA DA 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" A REALIZAR PELO IDN NO ANO N			1	1	3	50%						
IND3.NÚMERO DE CURSOS DE PÓS –GRADUAÇÃO A REALIZAR EM PARCERIA INSTITUIÇÕES ACADÉMICAS A REALIZAR PELO IDN NO ANO N			2	1	5	50%						
O3.ORGANIZAR E PARTICIPAR EM AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE SOBRE TEMAS DA ATUALIDADE NACIONAL E INTERNACIONAL											Peso:	25
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND4.NÚMERO SEMINÁRIOS INTERNACIONAIS A REALIZAR PELO IDN NO ANO N			2	1	5	100%						
O4.REFORÇAR O PAPEL DA PARCERIA E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS											Peso:	20
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND5.NÚMERO TOTAL DE REUNIÕES PARTICIPADAS PELO IDN NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS			2	1	5	100%						
Eficácia											Peso	30
O5.PROMOVER PADRÕES DE GESTÃO E SIMPLIFICAÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL											Peso:	30
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND6.IMPLEMENTAR MODELOS DE SIMPLIFICAÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NO ANO N			2	1	4	100%						
O6.ASSEGURAR A IMPLEMENTAÇÃO DO Nº2 DO ARTIGO 16 DA LEO2019											Peso:	50
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND7. % DE TRABALHADORES COM PROCESSAMENTO DA VALORIZAÇÃO REMUNERATÓRIA NO MÊS SEGUINTE AO TERMO DO RESPECTIVO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			90%		100%	100%						
O7.PROMOVER A UTILIZAÇÃO DE HORÁRIOS FLEXÍVEIS E MODALIDADES DE ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO(artº25 LOE2019)											Peso:	20
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND8. TAXA DE TRABALHADORES COM HORÁRIO FLEXÍVEL OU ISENÇÃO DE HORÁRIO			60%		70%	100%						
Qualidade											Peso	10
O8.APOIAR A FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO BIBLIOTECOMICA DA REDE DE BIBLIOTECAS DA DEFESA NACIONAL (RBDN)											Peso:	100
INDICADORES	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND9.NUMERO AÇÕES FORMATIVAS A FUNCIONÁRIOS/AS DAS BIBLIOTECAS PARTICIPANTES NA RBDN			2	1	5	100%						

**JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS**

**AVALIAÇÃO FINAL**

**Eficácia**

**Eficiência**

**Qualidade**

**Recursos Humanos**

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direcção Superior	20	20		-20
Dirigentes - Direcção intermédia e chefes de equipa	16	32		-32
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	216		-216
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	18		-18
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	176		-176
Assistente operacional	5	40		-40
<b>Total</b>		<b>502</b>	<b>0</b>	

**Recursos Financeiros**

DESIGNAÇÃO	OE PLANEADO	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento			0
Despesas c/Pessoal	1.953.265		
Aquisições de Bens e Serviços	647.273		
Outras despesas correntes	0		
Transferências correntes	7.500		
PIDDAC	0		
Outros valores	25.000		
<b>total</b>	<b>2.633.038</b>		
receita própria	90.000		
<b>TOTAL(Funcionamento +receita própria</b>	<b>2.723.038</b>		

**Indicadores \_ Fonte de Verificação**

Fontes de Verificação

01-Número de documentos de investigação concluídos e entregues								
02- Plano de Atividades e diretivas								
03- Plano de Atividades e diretivas								
04-Plano de Atividades e diretivas								
05-Plano de Atividades e diretivas								
06- Verificação através de documentos e suportes								
07- Verificação através de documentos e suportes dos recursos humanos								
08- Verificação através de documentos e suportes dos recursos humanos								
09-Verificação através de documentos e suportes informáticos								