



idn

Plano de atividades | 2021

Ficha técnica

Título: Plano de Atividades 2021

Edição: Instituto da Defesa Nacional

Data: Janeiro 2021

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

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

ÍNDICE

NOTA PRÉVIA DA DIRETORA	5
NOTA INTRODUTÓRIA	10
1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	12
1.1 A MISSÃO, VISÃO E VALORES	12
1.2 ATRIBUIÇÕES	14
1.3 SERVIÇOS PRESTADOS	15
1.4 ESTRUTURA ORGÂNICA	15
2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO	17
2.1 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA	17
2.2 ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS	20
3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	22
3.1. GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA	22
3.1.1 INVESTIGAÇÃO	22
3.1.2 FORMAÇÃO	27
3.1.3 SENSIBILIZAÇÃO	30
3.1.4 COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	33
3.2 VETORES PRIORITÁRIOS	36
3.3 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	39
4. OBJETIVOS OPERACIONAIS	43
MATRIZ DE ATIVIDADES	44
5. ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	63
5.1. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS	63
5.1.1 NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSO HUMANOS	64
5.1.2 NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS	65
5.1.3 NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS E MATERIAIS	66
5.1.4 NÚCLEO DE PLANEAMENTO	66
5.1.5 SERVIÇOS GERAIS	67
5.1.6 BIBLIOTECA	67
5.2. UNIDADES DE APOIO DA DIREÇÃO SUPERIOR	68
5.2.1 NÚCLEO DE INFORMÁTICA	68
5.2.2 NÚCLEO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	70
5.2.3 NÚCLEO DE EDIÇÕES	70
6. RECURSOS	72
6.1 RECURSOS HUMANOS	72
6.2 RECURSOS FINANCEIROS	74

NOTA PRÉVIA DA DIRETORA

O ano de 2021 será profundamente marcado pela pandemia COVID-19, não apenas pelas suas consequências socialmente devastadoras, mas também pela incerteza e imprevisibilidade que envolve. Um exercício de planeamento numa situação de crise como a que vivemos, tem que incluir a capacidade de elaboração de cenários, de aposta nos mecanismos de resiliência organizacional e na flexibilidade necessária para mitigar os problemas e potenciar oportunidades emergentes. O IDN continuará, portanto, o trabalho iniciado em 2020, de adaptação aos constrangimentos impostos por esta grave crise, revertendo muitas das suas atividades para a modalidade online e promovendo novas atividades em moldes compatíveis com a situação de saúde pública.

Embora se ambicione que em 2021 a maioria das atividades possa ser realizada presencialmente, todas elas terão um ‘plano B’, acionado sempre que aquela modalidade não possa concretizar-se, o que, sabemos desde já, acontecerá muito provavelmente num amplo leque de situações. Esse plano B consistirá na realização de cursos, conferências, reuniões, contactos nacionais e internacionais, em modalidade virtual, aproveitando e expandindo as possibilidades das plataformas online e do ensino à distância.

Neste contexto, e salvaguardando a necessidade de monitorizar e rever este plano à medida do desenvolvimento da pandemia, em 2021, o IDN desenvolverá um projeto ancorado no trabalho que vem sendo realizado, mas procurará também inovar em todos os seus 4 grandes objetivos estratégicos: O1 – Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para as questões de segurança e defesa; O2 – Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa; O3 – Consolidar-se como plataforma de encontro entre instituições da defesa nacional e a sociedade civil; O4 – Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.

1. No eixo da formação o IDN tem ativos mais de duas dezenas de cursos que anualmente envolvem várias centenas de auditores. Em 2021 terá em funcionamento 29 edições de diferentes cursos e ações de formação. Continuaremos a apostar na continuidade de múltiplas parcerias com universidades, com as quais se organizam programas de pós-graduação e cursos de especialização, no reforço da descentralização (cursos intensivos de

segurança e defesa nas regiões autónomas e no âmbito das jornadas descentralizadas de segurança e defesa), na conceção de formações flexíveis e destinadas a grupos específicos e na continuidade dos cursos de formação de professores para implementação do *Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (RESDP)*. O Curso de Defesa Nacional continuará a constituir uma prioridade e em 2021 serão implementados novos procedimentos de seleção, acompanhamento e avaliação decorrentes da revisão do regulamento do curso realizada em 2020.

As novidades de formação em 2021 incluem o retomar da Pós-graduação em Direito da Defesa Nacional, no quadro do reforço da parceria com a Faculdade de Direito da ULisboa (prevista para 2020 mas impossibilitada pelas condições vigentes na FDUL devido à pandemia), e a realização de 2 novos cursos de curta duração: "Temas Contemporâneos de Segurança e Defesa", destinado à formação e atualização de quadros nos mais recentes desenvolvimentos e debates nas áreas da segurança e defesa e "Teoria de Resolução de Conflitos", especificamente focado na discussão de teorias, métodos e casos de estudo nesta área do conhecimento.

2. No plano da investigação, continuaremos a valorizar linhas de investigação centradas na segurança internacional, nas relações transatlânticas, na defesa europeia, nas dinâmicas de segurança e desenvolvimento em África e nos desafios relacionados com a transformação digital e o seu impacto no domínio da defesa. Mas, continuaremos também a desenvolver novos estudos de apoio a políticas públicas e à tomada de decisão nacional, através do reforço da linha de investigação Cidadania e Políticas Públicas de Defesa. Nesse âmbito, destaca-se a promoção de um novo estudo sobre "Barreiras ao Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas" em colaboração com a DGRDN, Gabinete da Igualdade e CIES-IUL.

Devido às dificuldades colocadas à investigação no contexto da pandemia COVID-19, oito projetos e estudos iniciados e parcialmente executados em 2020, transitarão para 2021, ano em que serão concluídos. Serão também lançados **4 novos projetos**. Para além do projeto acima referido sobre barreiras ao recrutamento militar, iniciam-se os projetos "A União Europeia, o contexto PCSD e o nexu Clima – Segurança: uma abordagem abrangente e integrada da Crise", "A Ordem Liberal em Transição" e, no quadro do Centre Euro-Maghrébin de Recherches et d'Études Stratégiques" (CEMRES), o projeto internacional "As

repercussões dos desastres naturais, epidémicos e pandémicos na segurança dos países do espaço 5+5: formas de cooperação e apoio mútuo". Continuaremos a apostar nos grupos de reflexão, como complemento de debate especializado, mantendo ativos os quatro grupos existentes – Atlântico, Europa, África e Médio Oriente, Resiliência Cibernética - e promovendo um **novo grupo sobre Estratégia Nacional**.

3. No âmbito da **sensibilização e divulgação**, para além do trabalho regular de organização de seminários e conferências, associados a projetos de investigação ou em parceria com outras instituições (estão previstas 24 iniciativas das quais 10 de âmbito internacional) e de descentralização desse trabalho pelo país, destaca-se no primeiro semestre de 2021 a organização de 4 eventos no âmbito da presidência portuguesa da UE: um evento de divulgação pública e três eventos de reflexão e debate especializado, subordinados aos temas “EU-NATO Cooperation”, “Compared Experiences in CSDP missions in Africa”, “Hybrid threats in the context of European security”, e “Strategic Compass the way ahead”.

O IDN continuará a co-organizar o **Seminário da Defesa Nacional** e ter responsabilidades acrescidas na implementação do *Referencial de Educação para a Segurança a Defesa e a Paz*, nos vários níveis do ensino, do pré-escolar ao secundário, um projeto estratégico de ligação da defesa à sociedade, que envolverá 3 cursos de formação de professores, e, em articulação com a Direção Geral de Educação, o prosseguimento dos trabalhos relativos à implementação de um centro de recursos ancorado na nova página internet do IDN.

Voltaremos a promover iniciativas emblemáticas como o **Seminário IDN jovem**, uma iniciativa com grande adesão, organizada em colaboração com núcleos de estudantes de relações internacionais das várias universidades do país (este ano no Porto) e as **Jornadas Descentralizadas de Segurança e Defesa**, desta feita no distrito de Portalegre.

No plano da **divulgação** pretende-se continuar a atribuir uma particular atenção à biblioteca do IDN. Esta é uma das principais bibliotecas especializadas nas áreas da Segurança e Defesa em Portugal e responsável pela gestão da Rede de Bibliotecas da Defesa Nacional (RdBDN). Importa garantir as condições para divulgação de conteúdos científicos relevantes, promovendo uma maior abertura à comunidade académica e profissional nas suas áreas de especialização bem como retomar a aquisição de monografias. Relativamente às **publicações**, a prioridade será a de garantir a publicação regular do IDNBrief, a publicação continuada de E-Briefing Papers e a indexação da revista Nação e Defesa em

bases internacionais. Esta revista conta já com várias décadas de existência e tem vindo a ocupar um lugar de destaque na disseminação do conhecimento sobre questões de segurança e defesa no nosso país, constituindo-se como um veículo privilegiado para alcançar públicos diversificados, não apenas no seio da comunidade académica, mas nas diversas comunidades de prática nestes domínios. O seu alcance e impacto devem por isso ser substancialmente expandidos através da instauração sistemática de procedimentos capazes de garantir uma mais clara inserção no universo das revistas científicas.

4. No plano da **cooperação**, pretende-se reforçar a ligação do IDN com instituições congéneres nos planos da formação, da investigação e da disseminação, criando sinergias com o trabalho realizado nas diferentes esferas. O IDN mantém já relações com diversos organismos no plano internacional, no âmbito de protocolos de cooperação nas suas áreas de intervenção. Destacam-se aqui institutos congéneres no quadro da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos, do CEMRES no quadro da Iniciativa 5+5, do Colégio de Defesa Nato ou do Colégio Europeu de Segurança e Defesa. Neste último âmbito terão lugar em 2021, três cursos organizados ou coorganizados pelo IDN, um dos quais é uma nova oferta na área da Ciberdiplomacia. Está também prevista a organização conjunta com a Fundação Getúlio Vargas (Brasil) de um novo curso oferecido online em ambos os países sobre 'Forças Armadas, Estado e Sociedade'. Prevê-se ainda o estabelecimento de novas parcerias, designadamente com a Associação Brasileira de Estudos de Defesa, com a qual serão organizados diversos webinars.

5. Uma nota final para a importância que no plano de atividades do IDN é atribuída à concretização dos seus compromissos no plano da **igualdade de género**, designadamente na implementação do plano sectorial da defesa para a igualdade e do III Plano Nacional de Ação para Implementação da RCSNU1325. Para além da já concretizada introdução do tema em todos os cursos generalistas de segurança e defesa do IDN, em 2021 realizar-se-ão iniciativas específicas neste domínio: o webinar "**Mulheres, Paz e Segurança: implementação da RCSNU 1325 no Brasil e em Portugal**", e ainda uma edição da Ação de Formação em "Igualdade de Género e Defesa. Mulheres, Paz e Segurança", destinada a docentes dos estabelecimentos militares de ensino.

6. O grau de exigência e amplitude das ações previstas exigirá uma gestão rigorosa de recursos materiais e humanos, neste momento deficitários, bem como o desenvolvimento de iniciativas tendentes à sua obtenção. Destaque-se, contudo, a capacitação do instituto

na área informática e de recursos digitais, o que, conjugado com o trabalho atento e dedicado das várias equipas de apoio permitirá responder às exigências da digitalização das atividades que marcará todo o ano de 2021.

A Diretora

Helena Carreiras

NOTA INTRODUTÓRIA

O presente **Plano de Atividades** apresenta os principais objetivos e metas que o Instituto da Defesa Nacional pretende alcançar no decorrer do ciclo de gestão de 2021 e as atividades que irá desenvolver ao longo deste ano, sustentados nos recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros disponíveis para a sua concretização.

A elaboração do presente plano, nomeadamente a formulação dos objetivos e respetivos indicadores e metas, bem como das atividades a desenvolver, resulta de um processo participado, com os contributos de todos os assessores e núcleos de gestão, de modo a envolver todos quantos trabalham no Instituto da Defesa Nacional.

Pretende-se com este instrumento fundamental de gestão e de enquadramento institucional orientado para a atividade do Instituto, prosseguir o compromisso da melhoria do desempenho organizacional, sempre com elevados padrões de qualidade, de uma forma eficiente e eficaz, através da otimização dos recursos, e da implementação e controlo dos projetos e atividades em cumprimento da missão do Instituto da Defesa Nacional.

Associado a uma cultura de qualidade, orientada para resultados, e para o envolvimento dos trabalhadores na implementação da estratégia definida, assume particular importância nas atividades e projetos a desenvolver ao longo do ano, o investimento em novas tecnologias e processos, o estímulo ao trabalho colaborativo e em equipa, o aprofundamento de medidas que facilitem a conciliação da vida profissional e pessoal dos trabalhadores, o desenvolvimento de novos modelos de gestão e a promoção da melhoria da qualidade dos serviços a prestar pelo IDN.

Dado o atual contexto pandémico este documento como ferramenta dinâmica de gestão poderá sofrer, se necessário, ajustamentos no que reporta aos objetivos a atingir, nas correspondentes ações prioritárias, nos indicadores e nas respetivas metas.

1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

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.

A orgânica do Instituto foi publicada através do Decreto Regulamentar nº 7/2015, de 31 de julho que manteve a mesma missão e as atribuições.

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

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

1.1 A MISSÃO, VISÃO E VALORES

A **missão principal** do IDN encontra-se definida no artigo 2º do Decreto Regulamentar nº 7/20 de 31 de julho.

MISSÃO

O apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa

O IDN tem como **visão**:

VISÃO

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

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:



1. O IDN promove a DIVERSIDADE DO PENSAMENTO e o livre confronto de ideias privilegiando as suas relações com o mundo académico e com centros de investigação, agregando aos seus Grupos de Reflexão uma grande diversidade de especialistas. O Instituto visa projetar e implementar linhas de investigação coerentes com a sua missão, desenvolvendo PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO e estudos nas áreas da segurança e defesa, constituindo-se nesse domínio, como um órgão de apoio ao processo de decisão.
2. O IDN, ao apostar no incremento das ATIVIDADES DE DIVULGAÇÃO, REFLEXÃO E DEBATE, contribui para estimular o diálogo no seio da sociedade, constituindo-se como um efetivo centro de debates públicos e uma plataforma de encontro com a sociedade civil.
3. O IDN visa sensibilizar a sociedade através de AÇÕES destinadas ao desenvolvimento de UMA CONSCIÊNCIA PÚBLICA DE SEGURANÇA E DEFESA, designadamente com a realização de cursos de educação e formação para a cidadania, em articulação com o Ministério da Educação e outros organismos, bem como através da divulgação e promoção da compreensão pública das responsabilidades de cada um, e da comunidade como um todo, em matéria de segurança e defesa.
4. Ao nortear a sua atuação por CRITÉRIOS DE QUALIDADE, RIGOR E TRANSPARÊNCIA, ao apostar na melhoria contínua dos serviços prestados, o IDN pretende consolidar o seu PRESTÍGIO e CREDIBILIDADE enquanto centro de produção de pensamento estratégico e de formação de qualidade nas questões de segurança e defesa.

1.2 AS ATRIBUIÇÕES DO IDN

São **ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS** do IDN:

- Assegurar o apoio à formulação e desenvolvimento do pensamento estratégico nacional nos domínios relacionados com a segurança e defesa;
- 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;
- Fomentar o estudo e a divulgação das questões de segurança e defesa;
- Fomentar a investigação nos domínios das relações internacionais e da segurança e defesa;
- Promover e reforçar as relações civis-militares e valorizar os quadros das Forças Armadas, da Administração Pública, dos setores público, privado e cooperativo, através do estudo, divulgação e debate sobre os grandes temas nacionais e internacionais com incidência no domínio da segurança e defesa;
- Contribuir para a sensibilização da sociedade para as questões da segurança e defesa, em especial no que respeita à consciência para os valores fundamentais que lhe são inerentes;
- Cooperar com organismos congéneres internacionais.

Para a plena **PROSSECUÇÃO DAS SUAS ATRIBUIÇÕES** o IDN:

- Desenvolve estudos e trabalhos de investigação nos domínios da segurança, defesa, relações internacionais e ciência política;
- Promove o debate nesses domínios através de ações de sensibilização, designadamente, seminários, conferências e ciclos de estudos;
- Estabelece formas de intercâmbio com 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.

1.3 OS SERVIÇOS PRESTADOS

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



1.4 ESTRUTURA ORGÂNICA

À luz do 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.

Ao nível dos cargos dirigentes, a estrutura orgânica do IDN é de apenas um cargo de direção superior de 1º grau e um cargo de direção intermédia de 1º grau.

O artigo 15.º do DL n.º 183/2014, de 29 de dezembro, 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.

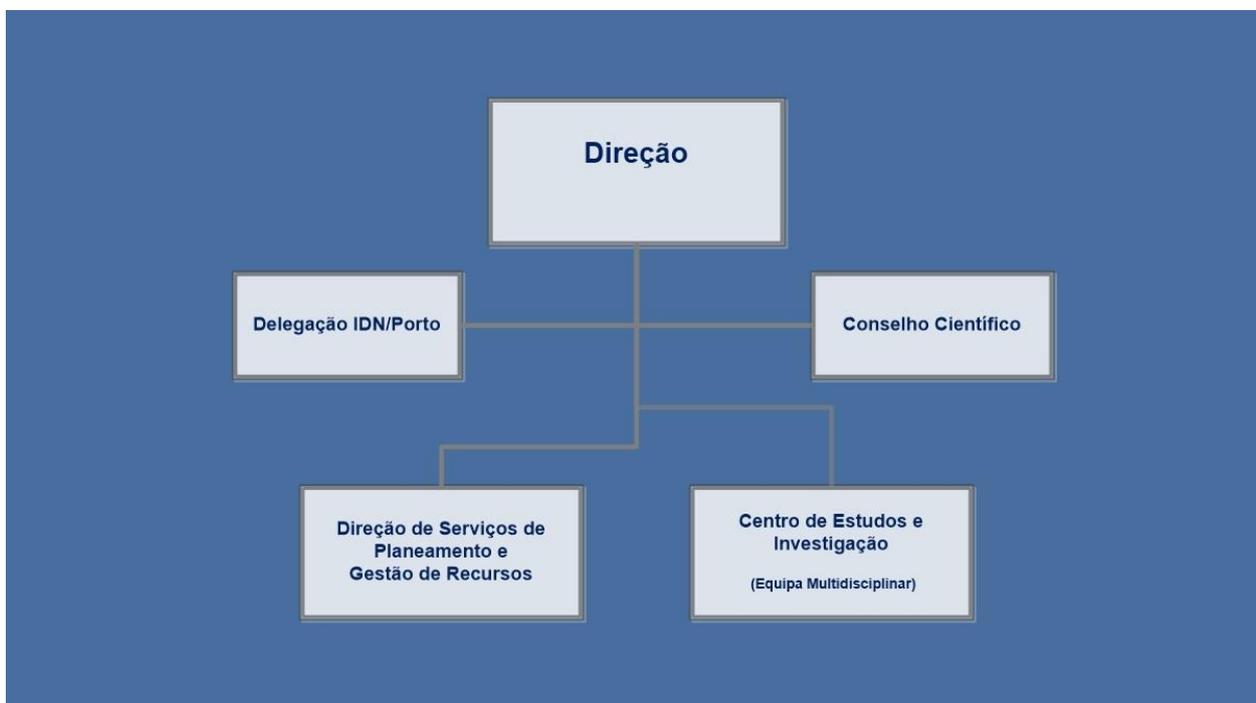
Nas áreas relativas à investigação é adotado o modelo matricial, com a criação de uma equipa multidisciplinar. Esta equipa multidisciplinar mantém a designação de Centro de Estudos e Investigação (CEI) e tem como atribuições desenvolver os estudos e os projetos de investigação aprovados pelo diretor-geral.

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.

A 5 de Julho de 2019 tomou posse a nova Diretora-geral do Instituto da Defesa Nacional, a qual solicitou a revisão da estrutura orgânica existente, considerada manifestamente desajustada à abrangência da missão do Instituto.

O nosso organigrama:



2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

2.1 A ANÁLISE ESTRATÉGICA EXTERNA E INTERNA

Face aos desafios que se colocam ao IDN no cumprimento da sua missão num contexto complexo e abrangente, é fundamental analisar e identificar os principais fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), suscetíveis de definir estrategicamente medidas prospetivas e orientadoras, face às suas competências e atribuições, bem como, ao número alargado de partes interessadas na organização.

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 é determinante 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 e que se relacionam 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 que se refere às oportunidades, o desenvolvimento da missão do IDN tem assentado num alinhamento de esforços e estratégias com vários parceiros nacionais e internacionais, o que se afigura como uma oportunidade para a melhor prestação do serviço público e alcance dos objetivos estratégicos institucionais. Destacam-se aqui as inúmeras possibilidades de ampliação de colaborações existentes, tanto a nível nacional, nomeadamente no quadro da presidência portuguesa da União Europeia no primeiro semestre de 2021, como a nível internacional no âmbito, por exemplo, do Colégio Europeu de Segurança e Defesa e na relação com outros *think tanks* e instituições congéneres.

Existem, contudo, na envolvente externa, fatores que podem condicionar a ação do IDN, destacando-se aqui os constrangimentos orçamentais e as dificuldades de recrutamento de investigadores e pessoal técnico de apoio.

A estas dificuldades estruturais associam-se os desafios decorrentes da nova forma de trabalho em modo virtual, com implementação (quase) como regra, das atividades através de plataformas *online*, do teletrabalho e, na área financeira, da utilização do Sistema de normalização contabilística (SNC-AP). Essas novas soluções informáticas apresentam-se não só como um desafio, mas obrigam também ao desenvolvimento de instrumentos técnicos específicos e ao investimento em recursos informáticos e em formação para aquisição de competências técnicas.

No que se refere ao ambiente interno, destacam-se como pontos fortes o elevado prestígio e reconhecimento do IDN, a sua experiência consolidada na oferta de um leque muito diversificado de formações oferecidas de modo crescentemente descentralizado a públicos diversos e com formadores e elevada qualidade, a variedade das suas atividades de sensibilização e divulgação, incluindo uma reconhecida linha editorial, bem como a dinâmica de crescente aproximação e colaboração com outras entidades e parceiros, nacionais e internacionais na realização das suas atividades de investigação, formação, sensibilização e cooperação. A capacidade demonstrada de o IDN funcionar como uma efetiva plataforma de encontro entre a sociedade civil e as instituições de segurança e defesa é adicionalmente um traço distintivo, original e valorizador da sua ação no panorama nacional.

Como pontos fracos, importa notar a insuficiência de recursos como uma das maiores fragilidades do instituto. A par de outros organismos, nos últimos anos o IDN ressentiu-se com a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, tendo sofrido uma redução do número de trabalhadores e corte na sua estrutura orgânica ao nível de chefias e dirigentes.

Esta fragilidade reflete-se ainda na dificuldade em recrutar e reter investigadores que possam desenvolver a sua atividade a tempo inteiro no instituto, mas afeta também a situação nas áreas de apoio: a saída de militares e a sua não substituição, bem como a saída de civis para a aposentação ou por mobilidade, comparativamente à percentagem de substituições de trabalhadores, tem conduzido nos últimos anos a um turnover negativo.

No quadro seguinte sintetizam-se a nível externo, as oportunidades e as ameaças e a nível interno, as forças e as fraquezas.

No quadro seguinte sintetizam-se a nível externo, as oportunidades e as ameaças e a nível interno, as forças e as fraquezas.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO (Organização)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevado prestígio e reconhecimento externo; ■ Oferta de formação qualificada e permanente atualização de conteúdos; ■ Relações privilegiadas com instituições académicas na formação, investigação e cooperação; ■ Parcerias com institutos congéneres internacionais; ■ Experiência consolidada na organização de cursos de formação e atividades de divulgação; ■ Qualidade dos formadores; ■ Constituir-se como plataforma efetiva de encontro de diferentes atores e instituições; ■ <i>Mailing List</i> abrangendo diversos públicos-alvo; ■ Cultura de serviço público; ■ A adaptação a nova forma de trabalho em modo virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risco de desmotivação dos trabalhadores por falta de valorização das carreiras ■ Modelo de estrutura orgânica exígua (1DG+1DS) ■ Carência de recursos humanos ■ 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 trabalhadores militares; ■ Condicionamentos orçamentais.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO (ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reforço da relação com o MDN para otimização de processos e serviços; ■ Novas possibilidades de promoção da ação do IDN através de plataformas e meios digitais; ■ A continuidade do desenvolvimento das atividades em modo virtual na fase da pandemia; ■ Necessidades não cobertas de formação na área da segurança e defesa na administração pública e na sociedade; ■ 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; ■ Reforço do relacionamento do IDN com outras entidades nacionais e internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Constrangimentos orçamentais do país; ■ Falta de recursos humanos qualificados na AP ■ Inviabilidade de recrutamento externo; ■ Condicionamentos na substituição de pessoal militar; ■ Baixo nível de sensibilização pública para as questões de segurança e defesa. ■ Dificuldades de implementação do Sistema de Normalização Contabilística - AP

2.2 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

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, identificando-se as respetivas expetativas.

PARTES INTERESSADAS	O QUE ESPERAM DO IDN	O QUE O IDN PODE ESPERAR
ASSESSORES E INVESTIGADORES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oportunidades para concretizar as suas atividades de investigação formação, disseminação e cooperação em condições apropriadas em termos financeiros, logísticos e reputacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contributos para a definição da estratégia do IDN; ■ Qualidade, competência e rigor na sua atividade profissional; ■ Promoção do prestígio e imagem do IDN.
FORMANDOS E AUDITORES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualidade da formação oferecida e dos debates e reflexões proporcionados. Reconhecimento público dessa qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participação ativa nas atividades de formação ■ Efeito multiplicador na disseminação e sensibilização sobre questões de segurança e defesa; ■ Apoio na divulgação das atividades do IDN; ■ Sugestões de melhoria das atividades desenvolvidas.
<p>PARCEIROS EXTERNOS DO ESTADO E DA SOCIEDADE CIVIL, NACIONAIS E ESTRANGEIROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNIVERSIDADES • CENTROS DE INVESTIGAÇÃO • ASSOCIAÇÕES • FORÇAS ARMADAS, FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA • MINISTÉRIOS E ORGANISMOS DA AP 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposta de iniciativas a desenvolver em parceria. ■ Desenvolvimento de ofertas formativas e de outras atividades de investigação e disseminação relevantes para a estratégia das instituições em causa. ■ Empenho e profissionalismo nas atividades desenvolvidas pelo IDN. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposta de iniciativas a desenvolver em parceria. ■ Envolvimento, empenho e profissionalismo nas atividades desenvolvidas com o IDN. ■ Sugestões de melhoria das atividades desenvolvidas.
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoio ao desenvolvimento do pensamento estratégico nacional e de uma cultura de segurança e defesa na sociedade portuguesa. ■ Contributos para apoio à tomada de decisão nas políticas de defesa; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoio financeiro e logístico. ■ Apoio aos processos de formação, debate e reflexão. ■ Parceria na realização de atividades ■ Sugestões de melhoria das atividades desenvolvidas. ■ Apoio na divulgação das atividades do IDN.

3.1 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Na Carta de Missão da Diretora do IDN para o período de 2019-2024, encontram-se definidos 4 grandes eixos estratégicos para a ação do Instituto:

O1 – Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para as questões de segurança e defesa;

O2 – Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;

O3 – Consolidar-se como plataforma de encontro entre instituições da defesa nacional e a sociedade civil;

O4 – Incrementar ações de cooperação nacional e internacional

Tendo em conta estes eixos estratégicos, em 2021 desenvolver-se-ão as seguintes atividades nas 4 áreas centrais de intervenção do Instituto, correspondentes aos Objetivos Estratégicos acima descritos: Investigação, Formação, Sensibilização/Divulgação e Cooperação.

3.1.1 INVESTIGAÇÃO

No domínio da investigação continuar-se-á a fomentar o desenvolvimento de estudos e projetos de investigação aplicada no plano da segurança e defesa, orientados para a produção e divulgação de conhecimento científico, através da publicação de resultados na linha editorial do Instituto da Defesa Nacional, da organização de eventos de divulgação científica, de ações de debate público e do apoio científico e técnico à tomada de decisão. Em 2021 serão mantidas as linhas de investigação “Política e Segurança Internacional”, “Relações Transatlânticas”, “Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia”, “Estratégia Nacional de Segurança e Defesa”, “Segurança e Desenvolvimento em África”, “Transformação Digital e Defesa” e “Cidadania e Políticas Públicas de Defesa”, no âmbito das quais se prevê a realização de quatro novos projetos.

As limitações decorrentes da resposta à situação de saúde pública, que se configurou no início de fevereiro 2020, obrigaram ao adiamento e ajustamento da atividade de

investigação e a um redirecionamento de algum trabalho neste âmbito e no da atividade editorial e de divulgação do IDN, para uma análise e reflexão indispensáveis sobre a relação entre a situação de pandemia e os quadros da segurança e defesa nacional e da cooperação regional e internacional. Por este motivo, oito projetos e estudos iniciados e parcialmente executados em 2020, transitarão para 2021, ano em que serão concluídos.

Em 2021 serão lançados quatro novos projetos, dois deles em parceria: um deles, resultante da cooperação entre o IDN, institutos congéneres e entidades do Ministério da Defesa e um outro no âmbito da cooperação internacional promovida anualmente entre o IDN e o Centre Euro-Maghrébin de Recherches et d'Études Stratégiques" (CEMRES).

No âmbito da linha de investigação "**Política e Segurança Internacional**" será lançado um novo projeto subordinado ao tema "**A Ordem Liberal em Transição**", que analisará as consequências da presidência de Donald Trump, do ressurgimento da China e da crescente concorrência entre as grandes potências sobre o debate em torno da sustentabilidade da ordem liberal. Este projeto analisará as consequências da transição de poder e da ordem vigente para uma ordem pós-liberal. As consequências desta mudança, incluindo a possibilidade de uma mudança por meio da guerra hegemónica, terão profundas consequências para o sistema de alianças e para a evolução da União Europeia.

Dar-se-á continuidade ao projeto "**O futuro da Europa**" que analisará a evolução das tendências de mudança globais, nomeadamente na balança do poder internacional, recentrada na competição estratégica entre os Estados Unidos, a China e a Rússia, avaliando o seu impacto nos alinhamentos e nos modelos de ordenamento regionais.

Enquadrados por esta linha manter-se-ão dois outros projetos. O primeiro subordinado ao tema "**A Turquia e a Segurança Euro-Atlântica num mundo em transformação**" e que analisa a posição da Turquia face às alterações ocorridas no sistema de segurança euro-atlântico, do qual faz parte, da política da administração norte americana e dos reequilíbrios de poder provocados pelo recrudescer da conflitualidade no Mediterrâneo Oriental e Médio Oriente, avaliando as suas implicações para Portugal. O segundo projeto versará sobre "**A Segurança Económica de Portugal e a Instabilidade no Leste Asiático**" analisando o papel da China no quadro das relações comerciais e do investimento externo, avaliando de que modo a segurança económica de Portugal pode ser direta ou

indiretamente afetada pela instabilidade económica ou militar no Leste Asiático, examinando os potenciais custos no âmbito de vários cenários hipotéticos de crise.

No âmbito da linha de investigação **“Relações Transatlânticas”** dar-se-á continuidade ao estudo **“A Alemanha, a NATO e a Segurança Europeia”** tendo por objetivo analisar o quadro securitário europeu e euro-atlântico no atual sistema internacional e identificar as implicações de segurança e defesa daí decorrentes para a Alemanha e para Portugal.

No contexto da linha de investigação **“Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia”** será lançado um novo estudo intitulado **“A União Europeia, o contexto PCSD e o nexos Clima – Segurança: uma abordagem abrangente e integrada da Crise”** com o objetivo de contribuir para uma estratégia abrangente e integrada no quadro da gestão de crises, aprofundando o princípio do nexos entre segurança e desenvolvimento na avaliação das estratégias e políticas da União Europeia (UE) e o incremento da coerência da ação externa da UE.

Ainda nesta linha de investigação transitam para 2021 dois projetos dos quais decorrerão atividades de divulgação enquadradas pela Presidência Portuguesa da União Europeia. O primeiro **“The EU/CSDP and NATO as indispensable partners in a contested world”** tem por objetivo analisar o papel internacional e regional de atores de segurança, como a NATO e a União Europeia/Política Comum de Segurança e Defesa no sistema de governação securitária pós 2001. O estudo que identificou vantagens comparativas de cada organização no domínio da segurança cooperativa e da defesa coletiva, examinou formas de complementaridade entre as duas instituições e de articulação mais eficaz na ordem euro-atlântica.

O segundo examina a **“Participação portuguesa em missões e operações PCSD - Retorno de Experiências”** identificando, analisando e interpretando o contributo da presença portuguesa no quadro das missões e operações PCSD, numa perspetiva interministerial. O estudo, com base na identificação de observações, lições e boas práticas, oferecerá um quadro situacional referente à participação nacional em missões e operações de Política Comum de Segurança e Defesa da União Europeia na República Centro Africana.

Na linha de investigação **“Segurança e Desenvolvimento em África”** continuará a ser desenvolvido o projeto sobre **"Portugal e a Cooperação no domínio da Defesa com África"** com o propósito de realizar um balanço crítico das iniciativas realizadas e lideradas por Portugal. Com base nas experiências profissionais dos principais intervenientes serão identificados aqueles aspetos que têm condicionado uma melhor cooperação e explorados aqueles que poderão potenciar futuros projetos cooperativos.

A análise das questões do desenvolvimento tecnológico e da gestão da informação, enquadradas pela linha de investigação **“Transformação Digital e Defesa”** materializar-se-ão no estudo intitulado **"Segurança da Informação e Cibersegurança: uma abordagem metodológica"** dedicado ao exame dos elementos constitutivos de uma arquitetura de segurança da informação, decorrentes da missão e objetivos das organizações de defesa, iniciado em 2020.

No que respeita à linha de investigação **“Cidadania e Políticas Públicas de Defesa”** será lançado um novo projeto sobre **" Barreiras ao Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas"** desenvolvido em parceria com Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, o Gabinete da Igualdade do Ministério da Defesa Nacional e o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL). O projeto visa desenvolver uma análise comparativa sobre os constrangimentos ao recrutamento nas fases que antecedem o início da prestação de Serviço Militar dos/as jovens nas Forças Armadas, observando o percurso entre a candidatura e o final da formação no caso do recrutamento normal e entre a candidatura e o ingresso no caso do recrutamento especial.

Um estudo circunscrito sobre os **"Fatores de vulnerabilidade da sociedade portuguesa à desinformação"**, que analisa o impacto do fenómeno da desinformação sobre a resiliência das estruturas de decisão e sobre a sociedade portuguesa, será objeto de publicação.

Em 2021 dar-se-á continuidade a três projetos nesta linha de investigação. O primeiro é o **"Inquérito à população portuguesa sobre segurança e defesa"**, em parceria com a DGRDN (MDN), o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e o Instituto Português de Relações Internacionais – Universidade Nova de Lisboa. Este projeto irá concluir a análise e interpretação dos dados obtidos a partir de um inquérito, conduzido a uma amostra representativa da população adulta residente em Portugal, sobre três dimensões. A

primeira sobre as opiniões e representações sobre a Defesa. A segunda sobre as opiniões e representações sobre as Forças Armadas Portuguesas, nomeadamente as perspetivas sobre necessidade, importância e prestígio das Forças Armadas, avaliação sobre missões e organização e perspetiva sobre os recursos humanos, materiais e financeiros de que as mesmas dispõem. Por último, os aspetos associados ao sentimento de identidade nacional e perceções sobre as formas de participação dos cidadãos na Defesa Nacional.

Um segundo estudo, que versa sobre **“O ciclo da política pública das operações de paz no contexto da política externa Portuguesa”**, concluirá a análise do processo de formulação, implementação e avaliação desta política pública, naquele contexto de expressão da presença internacional de Portugal e da política de defesa portuguesa.

O terceiro, **“A integração de género e a implementação da resolução do CSNU 1325: políticas, práticas e desafios da participação feminina nas Forças Armadas Portuguesas”**, potenciará os resultados alcançados com os outputs previstos.

Por último, enquadrado pela implementação em meio escolar do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (RESDP) o estudo designado **“Monitorização da aplicação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz”**, prosseguirá a avaliação da implementação do Referencial com base no levantamento junto das escolas e agrupamentos de escolas, autarquias e professores sobre os projetos desenvolvidos em matérias relacionadas com a segurança, a defesa e a paz consignadas no RESDP.

No plano da cooperação internacional e no quadro da participação do IDN nas atividades do *Centre Euro-Maghrébin de Recherches et d’Études Stratégiques (CEMRES)*, desenvolver-se-á um projeto subordinado ao tema **“As repercussões dos desastres naturais, epidémicos e pandémicos na segurança dos países do espaço 5+5: formas de cooperação e apoio mútuo”**. No final do projeto será elaborado um relatório científico contando para o efeito com a participação de um investigador do IDN, que acompanhará também as reuniões anuais do projeto.

À semelhança de anos anteriores, o IDN continuará a promover anualmente um Seminário de Investigação Residente, proporcionando um balanço anual do progresso do trabalho

desenvolvido internamente, fomentador de conhecimento residente e do debate na área da investigação.

Em estreita colaboração com a atividade de investigação, o IDN continuará a privilegiar o trabalho desenvolvido por **Grupos de Reflexão** temáticos, que oferecem um espaço de análise, reflexão e debate especializado. Manter-se-ão em atividade quatro grupos de reflexão: o **“Grupo de Reflexão Europa”, “Grupo de Reflexão África e Médio Oriente”, “Grupo de Reflexão Resiliência Cibernética” e “Grupo de Reflexão ‘Atlântico’”**. Em 2020 foi constituído, por despacho do Ministro da Defesa, um Grupo de Trabalho e desenvolvidas as **“Bases para a elaboração do novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)”**. No âmbito da linha de investigação **“Estratégia Nacional de Segurança e Defesa”** prevê-se em 2021 a constituição de um Grupo de Reflexão sobre Estratégia Nacional (GREN) potenciando as mais-valias decorrentes do trabalho desenvolvido por aquele Grupo de Trabalho e alargando-se desse modo a base de participação no debate sobre temas centrais à reflexão sobre o enquadramento de uma estratégia nacional.

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, de contributos concisos sobre temas atuais a publicar no IDN Brief e na produção de *policy papers*, *working papers* e *strategic papers*.

3.1.2 FORMAÇÃO

A oferta formativa do IDN prossegue um duplo objetivo: colaborar no desenvolvimento de uma cultura nacional de segurança e defesa, através do reforço do conhecimento sustentado destes domínios, da capacidade crítica e promoção de uma cidadania ativa e informada; e contribuir para o reforço da qualificação e capacidade de intervenção profissional.

O Curso de Defesa Nacional (CDN) continuará a ser um elemento-chave do *portfolio* de formação oferecido pelo IDN, com uma estrutura que se procura continuamente adaptar às novas realidades, oportunidades e constrangimentos nos planos externo e interno. O

curso continuará a manter como marcas identitárias a pluralidade das visões apresentadas, a reflexão, o debate e a partilha de informação, suportadas por conferências, painéis e trabalho em grupo com orientação, reforçadas por um conjunto de seminários visando a melhor compreensão dos temas mais relevantes da agenda de segurança nacional e internacional. Em 2021 serão implementados novos procedimentos de seleção, acompanhamento e avaliação decorrentes da revisão do regulamento do curso realizada em 2020.

A oferta de **cursos destinados a públicos específicos** será mantida através do Curso de Defesa para Jovens; Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas; Seminário de Segurança e Defesa para Associações de Juventude; Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço e Curso de Gestão Civil de Crises. O “Curso de Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva” será relançado com uma edição (4ª) organizada alternadamente no Porto (2021) e em Lisboa (2022).

Será dada continuidade à promoção da implementação do **“Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz”**, na capacitação dos professores do sistema educativo nacional, através de 3 (três) 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” (18ª, 19ª e 20ª), a realizar respetivamente em cada um dos quadrimestres de 2021.

No âmbito do **Plano Sectorial da Defesa Nacional para a Igualdade** prevê-se a realização de uma ação de Formação "Igualdade de Género e Defesa. Mulheres, Paz e Segurança", em parceria com o Estado-Maior do Exército e destinada a professores dos estabelecimentos militares de ensino - Colégio Militar e Instituto dos Pupilos do Exército.

O Instituto da Defesa Nacional prosseguirá também a **cooperação com Instituições de Ensino Superior**, através da organização conjunta de **cursos de pós-graduação** especializados nos domínios do direito, decisão estratégica e dos estudos de geopolítica e segurança. Nos anos letivos 2020/21 e 2021/22 decorrerão quatro pós-graduações com as algumas das principais instituições de ensino superior em Portugal: “Estudos Estratégicos e de Segurança”, com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNL); “Gestão de Informações e Segurança”, com o SIRP e a NOVA-IMS; e

ainda "Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito" e "Direito da Defesa Nacional", com a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa (FD-ULisboa).

Ainda em parceria com universidades, será também dada continuidade à realização de diversos **cursos de estudos avançados**: "Estudos Avançados de Geopolítica" e "Curso Avançado de Estudos Regionais" com a Universidade Autónoma de Lisboa, "Geopolítica da África Subsariana" com o Centro de Estudos Internacionais do ISCTE-IUL e a Universidade Autónoma de Lisboa. Neste tipo de iniciativa, destaca-se ainda um novo programa "Jogos Estratégicos e Geopolítica para Executivos" organizado em parceria com a Porto *Business School*.

A descentralização da formação é um objetivo a reforçar 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 dada continuidade à realização dos Cursos Intensivos nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e realizadas as Jornadas Descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional, integrando um Curso Intensivo de Segurança e Defesa, no distrito de Portalegre.

Em 2021 serão ainda oferecidas duas **novas propostas de formação especializada**: o Curso "Temas Contemporâneos de Segurança e Defesa", destinado à formação e atualização de quadros nos mais recentes desenvolvimentos e debates nas áreas da segurança e defesa e "Teoria de Resolução de Conflitos", especificamente focado na discussão de teorias, métodos e casos de estudo nesta área do conhecimento.

Finalmente, prevê-se a continuidade de atividades formativas de **estágios** curriculares e extracurriculares em parceria com as universidades, estando previsto serem oferecidos cerca de uma dezena de estágios durante o ano de 2021.

3.1.3 SENSIBILIZAÇÃO

O IDN desempenha um papel singular como plataforma de encontro de diferentes atores e instituições para a produção de pensamento estratégico nacional e para a promoção de uma cultura de segurança e defesa, tendo 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. Isto reflete-se num conjunto variado de atividades de sensibilização e divulgação ao longo do ano de 2021, tanto no plano nacional como no plano internacional.

No plano internacional, o primeiro semestre de 2021 será marcado pela **4ª Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia**, contexto em que o IDN assumirá um papel de destaque na organização de atividades na área da Defesa, promovendo um evento de divulgação pública e três de debate especializado.

No âmbito da divulgação pública organizará a 15 de fevereiro um seminário internacional sobre **“EU-NATO Cooperation”**, que abordará vários níveis de cooperação entre a UE e NATO, decorrentes das Declarações conjuntas EU-NATO de 2016 e 2018, analisados no âmbito do estudo iniciado em 2020. O evento abordará três tópicos centrais da relação euro-atlântica: os desafios políticos e estratégicos da cooperação EU-NATO; a mitigação da desinformação e da propaganda hostil e a cooperação no domínio do ciberespaço.

Os três eventos de debate especializado relacionam-se com as temáticas da cooperação no domínio da PCSD em África e das ameaças híbridas, bem como com a preparação, no seio da União Europeia, de um novo documento de orientação política estratégica designado por **“Bússola Estratégica”**.

Em 2 de março organizará um seminário internacional sobre **“Compared Experiences in CSDP missions in Africa”** e que decorre igualmente de um projeto de investigação sobre a mesma temática. Esta atividade de divulgação abordará várias iniciativas de capacitação de países africanos no domínio da defesa, destinando-se a apresentar várias experiências cooperativas no quadro das missões PCSD, identificando-se pontos de ação colaborativa, de tensão e obstáculos à cooperação, ao mesmo tempo que se perspetivam formas de potenciar futuros projetos cooperativos em África. O seminário internacional **“Hybrid threats in the context of European security”**, visa debater aspetos concetuais, legais e

tecnológicos que enquadram esta tipologia de ameaças e analisadas modalidades de cooperação na mitigação das ameaças híbridas à segurança europeia. No que respeita à “Strategic Compass, the way ahead” será organizado um seminário no dia 1 de junho, que examinará e debaterá formas de capacitar a União Europeia como ator de segurança no plano regional e internacional. Esta temática será abordada a três níveis: o da relação entre a gestão de crises e a autonomia estratégica da União; o do fomento da resiliência da União e o do desenvolvimento de capacidades no sentido de uma defesa mais coerente.

Para além deste *cluster* de atividades associadas à PPUE, merecem ainda destaque a realização do **seminário internacional “Horizonte 2030: a Turquia e a Segurança Euro-Atlântica”**, associado ao projeto “A Turquia e a Segurança Euro-Atlântica num mundo em transformação”, dois workshops no quadro do projeto **“A Ordem Liberal em Transição”**, bem como uma conferência internacional sobre as **relações entre a União Europeia e a Índia**, em parceria com o Instituto Diplomático.

África continuará a ser tema central nas iniciativas internacionais do IDN. Durante 2021 salientamos a co-organização da **conferência internacional “Segurança Humana e Desenvolvimento nas relações EU-África”** em parceria com o Centro de Estudos Internacionais do ISCTE-IUL (CEI-IUL), participação na conferência internacional sobre a situação em Cabo Delgado a realizar em parceria com os institutos congéneres do IDN na CPLP e ainda o **webinar “Segurança no Atlântico”** em parceria com a Associação Brasileira de Estudos de Defesa (ABED), uma das novas colaborações internacionais do IDN em 2021. Esta parceria com a ABED estende-se a um segundo webinar sobre o tema **“Mulheres, Paz e Segurança: implementação da RCSNU 1325 no Brasil e em Portugal”**, no quadro da promoção pelo IDN do Plano Sectorial da Defesa para a Igualdade e do III Plano Nacional de Ação para implementação da RCSNU1325.

No plano nacional, merece destaque particular o **Seminário da Defesa Nacional**, organizado pela terceira vez pelo IDN em coordenação com o Gabinete do Ministro da Defesa Nacional. Este seminário tem como objetivo principal promover a aproximação entre a sociedade civil e a Defesa Nacional, permitindo a discussão de temas centrais à Defesa Nacional pelos intervenientes na produção da política de defesa, a comunidade de interessados e os que estudam criticamente esta política pública de soberania.

No âmbito da divulgação de temas relacionados com a segurança e defesa nacional destaca-se ainda um *workshop* no âmbito do projeto **“O Ciclo da Política Pública das Operações de Paz no contexto da política externa portuguesa”**, um ciclo de **3 conferências sobre “Alterações Climáticas e Defesa”** e ainda um *workshop* relacionado com o projeto **“Barreiras ao Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas”**, uma parceria entre o IDN, a **DGRDN**, o CIES-IUL, o Gabinete da Igualdade do MDN.

Merece igualmente destaque a realização de um seminário com vista à apresentação de resultados do **“Inquérito à População Portuguesa sobre Segurança e Defesa”** em parceria com a DGRDN, com o ICS-ULisboa e com o IPRI-UNL, concluindo um dos novos projetos iniciado em 2020.

No âmbito da política de descentralização das atividades levadas a cabo pelo Instituto da Defesa Nacional são de salientar as **“Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional”**, previstas em 2021 para o distrito de Portalegre, e que incluem, para além da cerimónia de assinatura de protocolos com as autarquias do distrito para a implementação do RESDP, um **“Curso Intensivo de Defesa Nacional”** e uma conferência aberta ao público. O IDN realizará igualmente, a partir da sua delegação no Porto, o habitual ciclo de **“Conferências do Castelo”**, estando previstas 4 conferências a realizar em março, maio, outubro e dezembro.

No seguimento do trabalho realizado no quadro da Educação para a Cidadania, o IDN continuará a sua política de implementação do **“Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz” (RESDP)**. Para além das ações de formação destinadas a professores e atrás identificadas no âmbito das atividades formativas do IDN, continuarão a ser desenvolvidos esforços no sentido de potenciar a relação com professores, agrupamentos de escolas e autarquias e criar efeitos multiplicadores. Será difundida e promovida uma versão revista do RESDP e do E-Book produzido pelo IDN. Para além da melhoria das bases de informação e de monitorização das atividades geradas pelo referencial, através do centro de recursos *online*, prevê-se também a colaboração com especialistas para o desenvolvimento de materiais didáticos, suscetíveis de apoiar os professores e alunos no seu trabalho de implementação do RESDP.

Ainda no âmbito do trabalho de sensibilização e divulgação destinado aos mais jovens, se bem que dirigido agora ao público jovem universitário, realizar-se-á em abril de 2021 o **6º Seminário IDN-Jovem**, uma iniciativa em parceria com os núcleos de estudantes de Ciência Política e Relações Internacionais de diferentes universidades do país, desta vez em colaboração com a Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Sendo os jovens um público particularmente visado pela ação formativa do IDN, estas atividades mais vocacionadas para o sistema educativo nacional (RESDP e Seminário IDN Jovem), são complementadas com outras atividades já referidas acima no âmbito da formação: o Curso de Defesa para Jovens e o Curso de Segurança e Defesa para Associações de Juventude.

No plano das **publicações** continuar-se-á a apostar no apoio à divulgação científica. O IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2021, incluirá a publicação de 1 número da coleção Atena, 4 IDN Cadernos, 3 números da revista Nação e Defesa, 4 IDNBrief e 2 números do IDN e-Briefing Papers.

O reforço da capacidade de *outreach* do IDN para 2021 passa também pela contínua aposta na sua **biblioteca**, (um objetivo com igual relevância para as áreas da investigação ou da formação). Esta é uma das principais bibliotecas especializadas nas áreas da Segurança e Defesa em Portugal. É responsável pela gestão da Rede de Bibliotecas da Defesa Nacional (RdBDN) e oferece aos utilizadores uma ampla variedade de serviços. Importa manter o acesso existente a bases de dados eletrónicas (EBSCO e CIAO), e melhorar, designadamente através do novo *site* do IDN, as condições para divulgação de conteúdos científicos relevantes, promovendo uma maior abertura à comunidade académica e profissional. Continuar-se-á a promover a aquisição de monografias especializadas nas áreas de ação do instituto.

3.1.4 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.

O IDN continua a promover produção e difusão do conhecimento através da internacionalização da formação, pelo reforço da sua visibilidade e prestígio no contexto do **Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD)**. Nesse sentido está prevista a realização do curso-piloto sobre “Cyberdiplomacy” em cooperação com o *Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale* (IHEDN), o curso "The Challenges of European Cybersecurity" e o “Course on Civilian aspects of Crisis Management”. O IDN irá também participar em reuniões do *Executive Academic Board (EAB)* e em reuniões do *EAB-Cyber*, em Bruxelas.

No âmbito da sua participação no grupo de trabalho conducente ao estabelecimento do **Atlantic Center**, o IDN vai também organizar o 1.º Curso sobre Segurança Marítima no Golfo da Guiné, a realizar nos Açores.

Já no âmbito da **Associação dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos (ACDIA)**, está prevista a realização, em Lima - Perú, da XXII Reunião da Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos (XXII CDCDIA), bem como a elaboração de um artigo para o livro da ACDIA sob o título “Segurança e Defesa em Tempos da Pandemia COVID-19”. Para além disso, o IDN participará no VII Seminário da ACDIA subordinado ao tema "*Soft Power, Fake News e Sharp Power: sua influência na segurança nacional*", organizado pelo Perú, e ainda no VIII Seminário da ACDIA sobre o tema " **O emprego da componente CIMIC (civil-militar) na guerra de contrainsurgência** ", organizado pela Colômbia. O IDN participará ainda em diversas reuniões do Grupo de Trabalho do Colégio Virtual da ACDIA. Terá ainda lugar a coordenação da participação, com 2 conferencistas, um do MNE e outro do MDN, no **20º Curso de "Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos"** (CAEEOIS), em Salamanca.

Como habitualmente, o IDN tem ainda prevista a participação nos **Colóquios C4 2021**, em Roma, em 18 e 19 de maio, e na Conferência de Comandantes do **Colégio de Defesa NATO**. Neste âmbito prevê-se ainda a organização da visita a Portugal do NATO Regional Cooperation Course (NRCC), programada para setembro de 2021.

Enquadrada na Iniciativa de Defesa 5+5, está prevista a participação em duas reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa de Defesa 5+5, uma em Paris e outra em Trípoli, Líbia. O IDN irá organizar, juntamente com a Líbia, uma ação de formação para o nível superior, inserida no 11º ciclo e sobre a temática “As construções estratégicas no

Mediterrâneo Ocidental: 5+5 como modelo de defesa”. Para além disto, no quadro da parceria de investigação que o IDN concretiza anualmente com o Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), prevê-se a participação em duas reuniões, em Trípoli, e ainda a participação na reunião final deste projeto em Tunes.

No quadro da cooperação **com os países da CPLP**, está prevista a participação numa conferência sobre a situação no norte de Moçambique, a realizar no primeiro trimestre de 2021 em colaboração com os institutos congéneres do IDN no espaço da CPLP, e a organização de **um curso de formação online sobre ‘Forças Armadas, Estado e Sociedade’**, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas do Brasil, a decorrer entre Setembro e Novembro de 2021.

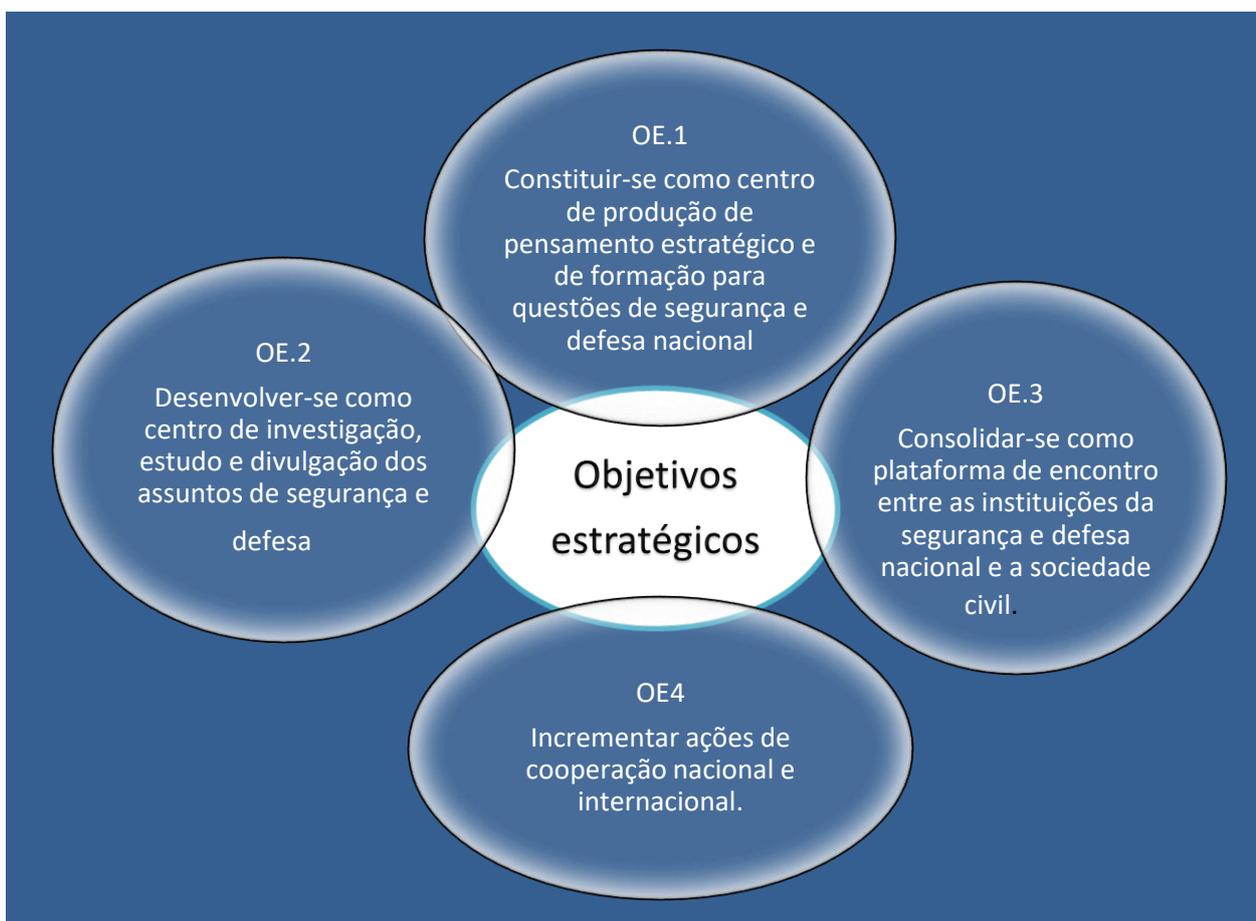
Finalmente, prevê-se em 2021 uma intensificação da participação de representantes do IDN em **reuniões de diversos grupos de trabalho** no quadro ministerial e interministerial, designadamente no âmbito da presidência portuguesa da UE no primeiro semestre de 2021, e do desenvolvimento e acompanhamento de planos nacionais em diferentes áreas. São os seguintes os grupos em que o IDN participa e no âmbito dos quais produz contributos:

- Comissão Interdepartamental para a Igualdade do MDN
- Comissão técnica de acompanhamento do Plano Nacional de Ação para Implementação da RCSNU1325
- Grupo de trabalho do Atlantic Centre
- Comité de Monitorização da Ciberdefesa
- Estrutura coordenadora dos Assuntos Ambientais (ECAA)
- Grupo de trabalho Defesa Nacional Presidência Portuguesa da União europeia 2021
- Comité de Monitorização da Ciberdefesa
- Grupo de trabalho do Programa Espacial de Defesa

3.2 VETORES PRIORITÁRIOS

No contexto já referido, os principais eixos de atuação do Instituto (investigação, formação, sensibilização e cooperação), contribuirão certamente para prosseguir as orientações do programa do governo, em matérias cujo enquadramento são direcionadas para as competências do IDN.

Seguindo uma estratégia de continuidade estabelecida na sequência das linhas orientadoras fixadas na Carta de Missão da Diretora-Geral, o IDN estabeleceu no respetivo QUAR como vetores prioritários da sua Missão, para o ano de 2021, 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.

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 Reflexão onde se acompanham 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 com a sociedade civil, por forma a desenvolver uma cultura nacional de segurança e defesa. O IDN existe para a sociedade civil, contribuindo através do recurso aos melhores investigadores, académicos e especialistas, através da promoção do debate e da reflexão, e em cooperação com as universidades, think-tanks e instituições de ensino superior militar.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.

O IDN propõe-se ainda continuar a apostar no estabelecimento de protocolos com universidades e no reforço do intercâmbio com institutos congéneres internacionais com vista ao desenvolvimento de projetos de investigação, formação e disseminação conjuntos.

3.3 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

A nossa proposta de QUAR para 2021 e respetivas metas de realização é a seguinte:

Ciclo de Gestão									
2021									
Designação do Serviço Organismo:									
Instituto da Defesa Nacional									
Missão:									
Apoyo à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.									
Objetivos Estratégicos (OE)							Meta	Grau de concretização	
OE1:	Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa;						40%		
OE2:	Desenvolver-se como centro de investigação, estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;						20%		
OE3:	Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil;						20%		
OE4:	Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.						20%		
Objetivos Operacionais (OP)									
EFICÁCIA								PESO:	45%
OP1:ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA								Peso:	25%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind.1	NÚMERO DE ESTUDOS DESENVOLVIDOS COM RELATÓRIOS FINAIS APRESENTADOS NO ANO N	0	2	1	5	50%			- 100%
Ind.2	NÚMERO GRUPOS DE REFLEXÃO COM UM MÍNIMO DE 2 REUNIÕES REALIZADAS NO ANO N	0	2	1	5	50%			
Taxa de Realização do OP1									0%
OP2:ORGANIZAR INICIATIVAS COM INTEGRAÇÃO DA TEMÁTICA DA IGUALDADE DE GÉNERO								Peso:	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind.3	NÚMERO DE OFERTAS DE FORMAÇÃO QUE INCLUAM A TEMÁTICA "IGUALDADE E DE GÉNERO E DEFESA, MULHERES PAZ E SEGURANÇA	0	1	1	3	100%			- 100%
Taxa de Realização do OP2									0%

OP3: DESENVOLVER A OFERTA FORMATIVA ORIENTADA PARA PÚBLICOS ALVO ESPECÍFICOS									Peso:	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.4	NÚMERO DE OFERTAS DE FORMAÇÃO REALIZADAS EXCLUSIVAMENTE PELO IDN	0	4	1	7	100%				-100%
Taxa de Realização do OP3										0%
OP4: REFORÇAR A EDIÇÃO DE PUBLICAÇÕES ONLINE EM ACESSO ABERTO									Peso:	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.5	PERCENTAGEM DE PUBLICAÇÕES ONLINE NO ANO N	0	60%	2%	78%	100%				-100%
Taxa de Realização do OP4										0%
OP5: REFORÇAR O PAPEL DAS PARCERIAS E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS									Peso:	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.6	NÚMERO TOTAL DE REUNIÕES CONJUNTAS REALIZADAS COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS NO ANO N	0	2	1	5	100%				-100%
Taxa de Realização do OP5										0%
OP6: IMPLEMENTAR AS MEDIDAS SIMPLEX									Peso:	20%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.7	TAXA DE EXECUÇÃO DAS MEDIDAS INCLUIDAS PARA 2021 NO PROGRAMA "SIMPLEX" PENSAR DEFESA"	0	65%	2%	85%	100%				-100%
Taxa de Realização do OP6										0%

EFICIÊNCIA

PESO: 30%

07: PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR									Peso:	50%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.8	PERCENTAGEM DE TRABALHADORES QUE PODEM FICAR EM TELETRABALHO COM ACESSO REMOTO (VPN) AO POSTO	70%	2%	90%	100%				-100%	
Taxa de Realização do OP7										0%

08: PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR									Peso:	50%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.9	AUMENTO DA PERCENTAGEM DE TRABALHADORES EM INICIATIVAS /RASTREIOS ORGANIZADAS NO ÂMBITO DA PROMOÇÃO DA SAÚDE E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES (ANO -1=10%)	15%	5%	25%	100%				-100%	
Taxa de Realização do OP8										0%

QUALIDADE

Peso: 30%

09. QUALIFICAR AS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES COMO MEDIDA PROMOTORA DA MOTIVAÇÃO									Peso:	30%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.10	PERCENTAGEM DE TRABALHADORES QUALIFICADOS E CERTIFICADOS COM NOVAS AÇÕES DE FORMAÇÃO	10%	2%	15%	100%				-100%	
Taxa de Realização do OP9										0%

10. PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO DOS SERVIÇOS									Peso:	25%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.11	PERCENTAGEM DE TRABALHADORES DO IDN QUE PARTICIPAM EM INICIATIVAS NA ÁREA DA QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO	60%	3%	79%	100%				-100%	
Taxa de Realização do OP10										0%

11.AVALIAR A SATISFAÇÃO DOS STAKHOLDERS EXTERNOS E INTERNOS, COM VISTA À MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS								Peso:	45%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind.12	IND12.PERCENTAGEM DA AVALIAÇÃO AFERIDA COM SATISFEITO E MUITO SATISFEITO	60%	4%	80%	50%				-100%
Ind.13	IND13.TAXA DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES COM AS FUNCIONALIDADES DO NOVO SITE E INTRANET	50%	2%	65%	50%				-100%
Taxa de Realização do OP11									0%

O peso de cada objetivo operacional na avaliação final é a seguinte:

OBJETIVOS RELEVANTES nº 1 do art.18º da Lei 66-B/2007, de 28.12	Peso dos parâmetros na avaliação final	Peso dos objetivos no respetivo parâmetro	Peso de cada objetivo na avaliação final	Objetivos Relevantes
Eficácia				
OP1 ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	45%	25%	11%	
OP2 ORGANIZAR INICIATIVAS COM INTEGRAÇÃO DA TEMÁTICA DA IGUALDADE DE GÉNERO		15%	7%	
OP3 DESENVOLVER A OFERTA FORMATIVA ORIENTADA PARA PUBLICOS ALVO ESPECÍFICOS		15%	7%	
OP4 REFORÇAR A EDIÇÃO DE PUBLICAÇÕES ONLINE EM ACESSO ABERTO		15%	7%	
OP5 REFORÇAR O PAPEL DA PARCERIA E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS		15%	7%	
OP6 IMPLEMENTAR AS MEDIDAS SIMPLEX		15%	7%	7%
Eficiência				
OP7 PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR	25%	50%	13%	13%
OP8 PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR		50%	13%	13%

Qualidade				
OP9 QUALIFICAR AS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES COMO MEDIDA PROMOTORA DA MOTIVAÇÃO	30%	30%	9%	9%
OP10. PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO DOS SERVIÇOS		25%	8%	8%
OP11 AVALIAR A SATISFAÇÃO DOS STAKHOLDERS EXTERNOS E INTERNOS, COM VISTA À MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS		45%	14%	14%
Total	100%	Soma dos pesos dos indicadores Relevantes (artº28 LOE2012)		63%

No final deste Plano de Atividades anexa-se a versão integral do QUAR proposto para 2021.

4. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Considerando as orientações estratégicas definidas no respetivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como as competências gerais atribuídas aos órgãos e subunidades, compete ao pessoal afeto às unidades, sob orientação dos coordenadores ou superiores hierárquicos, operacionalizar e implementar a concretização das atividades propostas para o corrente ano, de acordo com a atribuição de tarefas determinada por Diretiva da diretora-geral para o efeito.

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.

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	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP1. Consolidar o Curso de Defesa Nacional, garantindo uma atualização permanente dos seus conteúdos	45º Curso de "Defesa Nacional" 2020/2021 (45º CDN20/21)	Datas de realização do curso	Realizar o curso entre 11NOV20 e 12MAI21 (Lisboa e Porto)	Diretor/a e subdiretores do curso
	46º Curso de "Defesa Nacional" 2021/2022 (46º CDN20/21)	Datas de realização do curso	Realizar o curso entre NOV21 e DEZ21 (Lisboa e Porto)	Diretor/a e subdiretores do curso
OP2. Desenvolver a oferta formativa orientada para públicos-alvo específicos	15º Curso de "Segurança e Defesa para Jornalistas" (15º CSDJ)	Datas de realização do curso	Realizar o curso entre 11OUT21 a 17DEC21 (ONLINE e visitas presenciais)	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	22º Curso de "Defesa para Jovens (XXII CDJ) "	Datas de realização do curso	Realizar o curso entre 06SET2021 e 24SET2021 (IDN Lisboa e Porto)	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	2º Seminário de Segurança e Defesa para Associações de Juventude	Datas de realização do seminário	Realizar o seminário entre 14SET21 e 16SET21 (Lisboa)	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	8º Curso de "Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço" (8º CGCiber) (em parceria com a Academia Militar)	Prazo de realização do curso	Realizar o curso entre 24MAI21 e 04JUN21 (IDN Lisboa e Porto)	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Desenvolver a oferta formativa orientada para públicos-alvo específicos	12º Curso de "Gestão Civil de Crises" (12º CGCC)	Datas de realização do curso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar o 1º Módulo entre 15 e 20MAR21 (Lisboa e Porto); 2. Realizar o 2º Módulo entre 12 e 16ABR21 (Lisboa e Porto); 3. Realizar o 3º Módulo entre 17e 21MAI21 (Lisboa) 	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	3ª Ação de Formação em "Igualdade de Género e Defesa. Mulheres, Paz e Segurança" em cumprimento do Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2019-2021 "realizada em estabelecimentos militares de ensino	Prazo de realização da ação de formação	Durante o 3º Quadrimestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
OP2. Desenvolver a oferta formativa orientada para públicos-alvo específicos e OP3. Assegurar uma organização regular de cursos e conferências, promovendo a sua descentralização	6º Curso Intensivo de "Segurança e Defesa nos Açores" (6º CISEDE-A) Em coordenação com o Governo Regional dos Açores e Universidade dos Açores Realizar o 3º módulo adiado devido à pandemia	Data de realização do 3º módulo do curso	Realizar o 3º módulo a 18 a 22JAN21 devido à pandemia (Ponta Delgada e Angra do Heroísmo).	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Desenvolver a oferta formativa orientada para públicos-alvo específicos e OP3. Assegurar uma organização regular de cursos e conferências, promovendo a sua descentralização	7º Curso Intensivo de "Segurança e Defesa nos Açores" (7º CISEDE-A) Em coordenação Governo Regional dos Açores e a Universidade dos Açores	Datas de realização das atividades do curso	1. Realizar o 1º módulo entre 12 e 17NOV21 (Ponta Delgada e Angra do Heroísmo) 2. Preparar o 2º e 3º módulo para os períodos entre 23 e 25FEV22 e 28MAR e 01ABR22.	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	6º Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira (6º CISEDE-M). Em coordenação com o Governo Regional da Madeira	Datas de realização das atividades do curso	1. Realizar o 2º módulo entre 24 e 26FEV21 2. Realizar o 3º módulo entre 12 e 16 ABR21 respetivamente (Funchal). 3. Preparar até DEZ21 o 1ºModulo do 7º CISEDE-M a iniciar em 2022	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
OP2. Desenvolver a oferta formativa orientada para públicos-alvo específicos e OP4.Continuar o desenvolvimento do Referencial de Educação para a Segurança a Defesa e a Paz	18ª 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" Realizar, em colaboração com a DGE/MEC	Prazo de realização da ação de formação	Durante o 1º Quadrimestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	19ª 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" Realizar, em colaboração com a DGE/MEC,	Prazo de realização da ação de formação (presencial ou ONLINE)	Durante o 2º Quadrimestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Desenvolver a oferta formativa orientada para públicos-alvo específicos e OP4. Continuar o desenvolvimento do Referencial de Educação para a Segurança a Defesa e a Paz	20ª 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" Realizar, em colaboração com a DGE/MEC,	Prazo de realização da ação de formação (presencial ou ONLINE)	Durante o 3º Quadrimestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
OP2. Desenvolver a oferta formativa orientada para públicos-alvo específicos	Curso "Temas Contemporâneos de Segurança e Defesa"	Prazo de realização do curso	Durante 2.º Semestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Curso "Teoria de Resolução de Conflitos"	Prazo de realização do curso	Durante 2.º Semestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
OP3. Assegurar uma organização regular de cursos e conferências, promovendo a sua descentralização	Curso Intensivo de Segurança e Defesa (CISD) inserido nas Jornadas Descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional	Prazo de realização do curso	Até DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	4º Curso "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva" (CAEGP 2021) a realizar no Porto,	Datas de realização do curso	Entre 04FEV21 a 08ABR21	Coordenador/ assessor - delegação do Porto
	5º Curso "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva" (CAEGP 2021-2ª edição) a realizar no Porto	Prazo de realização do curso	Durante o 3º Quadrimestre	Coordenador/ assessor - delegação do Porto

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP5. Organizar pós-graduações especializadas nos domínios dos estudos estratégicos e da defesa nacional, em articulação com instituições universitárias	10º Curso de Pós-graduação em “Estudos Estratégicos e de Segurança” (10º PGEES 20/21) em parceria entre IDN/UNL	Datas de realização do curso	Entre 10FEV21 a 29MAI21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	11º Curso de Pós-graduação em “Estudos Estratégicos e de Segurança” (11º PGEES 21/22) em parceria entre IDN/UNL	Prazo de realização do curso	1. Realizar o 1º semestre entre SET a DEZ21 2. Preparar o 2º semestre para decorrer de FEV a MAI22	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	1º Curso “Jogos Estratégicos e Geopolítica para Executivos” (JEGPE) em parceria com Porto Business School (PBS)	Datas de realização do curso	Entre 22ABR21 e 28MAI21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	3º Curso de “Geopolítica da África Subsariana” (3º CGAS 2021) em parceria com CEI- ISCTE-UL/UAL	Datas de realização do curso	Realizar entre 30MAR21 e 02ABR21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	8º Curso de Pós-graduação em “Gestão de Informações e Segurança” (8º PGGIS) em parceria entre IDN/SIRP/NOVA IMS	Datas de realização do curso	1. Realizar o 1º semestre entre 08FEV21 e 29MAI21 2. Realizar 2º semestre entre SET21 a DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	3º Curso de Pós-graduação em “Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito” (3º PGDIHSC) em parceria entre IDN/IE-FDUL (Lisboa e Porto em simultâneo)	Prazo de realização do curso	Realizar o 2º semestre entre JAN21 e 15MAR21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP5. Organizar pós-graduações especializadas nos domínios dos estudos estratégicos e da defesa nacional, em articulação com instituições universitárias	4º Curso de Pós-graduação em "Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos em Situações de Conflito" (4ª PGDIHSC) em parceria entre IDN/IE-FDUL (Lisboa e Porto em simultâneo)	Prazo de realização do curso	Realizar o 1º semestre entre SET21 e DEZ22	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	3º Curso de "Estudos Avançados de Geopolítica" 2020/2021 (CEAG20/21) em parceria entre IDN/UAL, (Lisboa e Porto em simultâneo)	Prazo de realização do curso	Realizar entre OUT21 e DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	4º Curso de "Estudos Avançados de Geopolítica" 2021/2022 (CEAG21/22) em parceria entre IDN/UAL (Lisboa e Porto em simultâneo)	Prazo de realização do curso	Realizar entre OUT21 e DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	3º Curso Avançado de Estudos Regionais 2021 (CAER 2021) em parceria entre IDN/UAL	Prazo de realização do curso	Realizar entre MAR21 e JUN21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Pós-graduação em Direito da Defesa Nacional entre IDN/IE-FDUL	Prazo de realização do curso	Até ao final de JAN21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela Execução
OP1. Projetar e implementar linhas de investigação coerentes com a missão do IDN e com as prioridades da Defesa Nacional	Entrega e aprovação de proposta relativa ao programa de investigação a desenvolver em 2021	Prazo de entrega e aprovação	Até ao final de janeiro de 2021	Responsável pelo Centro de Estudos e Investigação (CEI)
OP2. Desenvolver estudos e projetos de investigação no domínio da segurança e defesa publicando os respetivos resultados	Estudo: "A Alemanha, a NATO e a Segurança Europeia " 1-Elaboração de relatório anual 2- Artigo para publicação	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "The repercussions of natural disasters and epidemic and pandemic on the security of the 5+5countries – Means of cooperation and mutual support" (- Parceria com Centre Euro-Maghrébin de Recherches et d'Études Stratégiques"(CEMRES)- elaboração do relatório de investigação	Prazo de elaboração do relatório de investigação	Até DEZ21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "The EU/CSDP and NATO as indispensable partners in a contested world"- 1. Elaboração do relatório anual; 2. policy paper 3. Seminário internacional (PPUE)	Nº de atividades realizadas até DEZ21	3	Assessores/Investigadores designados por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela Execução
OP2. Desenvolver estudos e projetos de investigação no domínio da segurança e defesa publicando os respetivos resultados	Estudo: "Participação portuguesa em missões e operações PCSD de 2010 a 2020 - Retorno de Experiências" 1. Elaboração do relatório anual 2. Realização de um <i>workshop</i>	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessores/Investigadores designados por Diretiva
	Estudo: "O futuro da Europa" - 1. Elaboração do relatório final 2. Artigo para N&D	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "A União Europeia, o contexto PCSD, o nexu Clima – Segurança: uma abordagem abrangente e integrada da Crise" - 1. Elaboração do relatório anual 2. Contributo para IDN Cadernos	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "Portugal e a Cooperação no domínio da Defesa com África" 1. Elaboração do relatório anual, 2. Seminário internacional (PPUE), 3. Elaboração de capítulo livro (Atena), 4. Elaboração de artigo numa revista estrangeira.	Nº de atividades realizadas até DEZ21	4	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "A Segurança Económica de Portugal e a Instabilidade no Leste Asiático" 1. Elaboração do relatório anual 2. Comunicação numa conferência científica	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva

OE2 – DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA				
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela Execução
OP2. Desenvolver estudos e projetos de investigação no domínio da segurança e defesa publicando os respetivos resultados	Estudo: "Inquérito à população portuguesa sobre segurança e defesa" 1. Elaboração de relatório anual 2. Realização de seminário Em parceria com DGRDN, ICS-ULisboa e IPRI-Nova	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Projeto: "Barreiras ao Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas" 1. Elaboração de um artigo 2. Realização de um Workshop Em parceria com DGRDN, CIES-IUL e Gabinete Igualdade/MDN	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "O ciclo da Política Pública das Operações de Paz no contexto da política externa portuguesa" 1. Elaboração de relatório anual 2. Realização de um Workshop	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "Monitorização da aplicação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz" 1. Elaboração de relatório anual 2. Elaboração de artigo para as publicações do IDN	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva

OE2 – DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA				
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela Execução
OP2. Desenvolver estudos e projetos de investigação no domínio da segurança e defesa publicando os respetivos resultados	Estudo: "Segurança da Informação e Cibersegurança: uma abordagem metodológica" 1. Elaboração de relatório anual 2. Elaboração de artigo para as publicações do IDN	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "A Ordem Liberal em Transição" 1. Elaboração de relatório anual 2. Elaboração de artigo para as publicações do IDN 3. Dois <i>workshops</i> sobre o tema	Nº de atividades realizadas até DEZ21	4	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Relatório sobre o estudo "Fatores de vulnerabilidade da sociedade portuguesa à desinformação"	Prazo publicação do relatório	Até ABR21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Estudo: "A Turquia e a Segurança Euro-Atlântica num mundo em transformação" 1. Elaboração do relatório anual 2. Organização de um seminário internacional	Nº de atividades realizadas até DEZ21	2	Assessor/Investigador designado por Diretiva
OP3. Desenvolver estudos de apoio à tomada de decisão do Ministro da Defesa Nacional	Grupo de Reflexão sobre Estratégia Nacional (GREN)	Número de reuniões	3	Assessor/Investigador designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela Execução
OP4. Organizar ações de reflexão e debate	Grupo de Reflexão sobre "Europa" (GRE)	Número de reuniões	3	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Grupo de Reflexão sobre "Atlântico"(GRA)	Número de reuniões	3	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Grupo de Reflexão sobre "África e Médio Oriente" (GRAMO)	Número de reuniões	3	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Grupo de Reflexão sobre "Resiliência Cibernética" (GRC)	Número de reuniões	3	Assessor/Investigador designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP1. Divulgar e trabalhar temas, com interesse para o público relacionados com a segurança e a defesa nacional	Conferência Internacional " Hybrid Threats in the Context of European security " no quadro da PPUE	Prazo de realização da conferência	Durante o 1º semestre	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Seminário " Inquérito à população portuguesa sobre segurança e defesa 2020 " em parceria com a DGRDN/ICS-Ulissboa e IPRI-UNL	Prazo de realização do seminário	Até DEZ21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Conferência Internacional " EU-NATO Cooperation " no quadro da PPUE	Prazo de realização da conferência	Durante o 1º semestre	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Seminário Internacional " Compared Experiences in CSDP missions in Africa ", no quadro da PPUE	Prazo de realização do seminário	Durante o 1º semestre	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Seminário Internacional " Strategic Compass, the way ahead " no quadro da PPUE	Prazo de realização do seminário	Durante o 1º semestre	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Seminário de Defesa Nacional Em parceria com Gabinete MDN	Prazo de realização do seminário	Até DEZ21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Workshop relacionado com o projeto " Barreiras ao Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas "	Prazo de realização do workshop	Até DEZ21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Seminário " A Presidência Alemã da UE "	Prazo de realização do seminário	Até DEZ21	Assessor/Investigador designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP1. Divulgar e trabalhar temas, com interesse para o público relacionados com a segurança e a defesa nacional	Conferência " Segurança Humana e Desenvolvimento nas relações EU- África ", em parceria com o CEI-ISCTE	Data de realização da conferência	Entre 24 e 25MAI21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Workshop " O Ciclo da Política Pública das Operações de Paz no contexto da política externa portuguesa "	Prazo de realização do workshop	Até DEZ21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Webinar " Mulheres, Paz e Segurança: implementação da RCSNU 1325 no Brasil e em Portugal ", em parceria com a ABED	Data de realização do webinar	Até 25FEV21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Webinar " Segurança no Atlântico ", em parceria com ABED	Data de realização do webinar	Até 31JAN21	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Conferência internacional sobre " As relações UE-Índia " em parceria com o Instituto Diplomático	Prazo de realização da conferência	Durante o 21 ²⁴ º semestre de 2021	Assessor/Investigador designado por Diretiva
	Ciclo de Conferências sobre " Alterações Climáticas e Defesa "	Nº de conferências realizadas	3	Assessor/Investigador designado por Diretiva

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Divulgar e trabalhar temas, com interesse para o público relacionados com a segurança e a defesa nacional e promover a descentralização das suas iniciativas	6.º Seminário IDN-Jovem em parceria com a FLUP	Prazo de realização do seminário	Até 15DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Conferência internacional sobre "Situação em Cabo Delgado" em parceria com institutos congéneres da CPLP	Prazo de realização da conferência	Até 30JUN21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Seminário Internacional "Horizonte 2030; a Turquia e a Segurança Euro-Atlântica"	Prazo de realização do seminário	Até 15DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	"Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional".	Prazo de realização das jornadas	Até 15DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Ciclo de "Conferências do Castelo" Realizar 4 conferências até DEZ21	Nº Conferências realizadas	4	Coordenador/ assessor -delegação do Porto

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

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP3. Divulgar as publicações do IDN ao público em geral como reflexo das diversas atividades desenvolvidas, em particular dos resultados da investigação	Proceder à preparação e publicação das seguintes edições: Coleção Atena (1 número); Nação Defesa (3 números); IDN Cadernos (4 números); IDN Brief (4 números); IDN e-Briefing Papers (2 números)	Número de publicações editadas/ publicadas	14	Coordenador do Núcleo de Edições
	Tratar e disponibilizar conteúdos audiovisuais referentes a Seminários e Conferências realizadas no IDN, nas plataformas de pesquisa da biblioteca correspondentes a 3 anos	Número de referências disponibilizadas	50	Coordenadora da Biblioteca
	Proceder ao carregamento no RCAAP dos conteúdos produzidos ao longo de 2021 nas publicações: Nação e Defesa, IDN Cadernos, IDN Brief e e-Briefing Papers	Percentagem de registos bibliográficos carregados e ligados de forma cruzada	90%	Coordenadora da Biblioteca

OE4 - INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Aprofundar as relações com organizações congêneres internacionais, com vista a consolidar e ampliar as iniciativas conjuntas de investigação e formação, nomeadamente no âmbito da União Europeia, da OTAN, da iniciativa 5+5 e dos países ibero-americanos	Organizar o Curso- "Forças Armadas, Estado e Sociedade" em parceria com a Fundação Getúlio Vargas	Prazo de realização do curso	Entre Setembro e Novembro de 2021	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	19º Curso de "Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos" (CAEEOI) do CESEDEN Participar com conferencistas do MNE e MDN, nas palestras ao curso AEEOSI	Número de conferencistas nacionais que participam	2	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Participação em reuniões preparatórias de atividades no quadro do Colégio de Defesa da NATO, ACDIA, Iniciativa Defesa 5+5, CEMRES e CESD	Número de reuniões	5	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

OE4 - INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Aprofundar as relações com organizações congêneres internacionais, com vista a consolidar e ampliar as iniciativas conjuntas de investigação e formação, nomeadamente no âmbito da União Europeia, da OTAN, da iniciativa 5+5 e dos países ibero-americanos	VII Seminário online da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos sobre o tema "Debate sobre soft power, fake news e sharp power e o seu nível de influência na Segurança Nacional"	Número mínimo de auditores que participam no Seminário propostos pelo IDN	5	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	VIII Seminário da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (ACDIA) sobre o tema "O emprego da componente CIMIC (civil-militar) na guerra de contrainsurgência"	Número mínimo de auditores que participam no Seminário propostos pelo IDN	5	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Curso-piloto "Cyber Diplomacy" CESD/IDN/IHEDN, Bruxelas/On-line	Prazo de realização do curso-piloto	Durante o 1º Semestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Curso "The Challenges of European Cybersecurity" CESD/IDN/IHEDN, Bruxelas/On-line	Prazo de realização do curso	Durante o 2º Semestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

OE4 - INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL				
Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Aprofundar as relações com organizações congéneres internacionais, com vista a consolidar e ampliar as iniciativas conjuntas de investigação e formação, nomeadamente no âmbito da União Europeia, da OTAN, da iniciativa 5+5 e dos países ibero-americanos	Curso sobre "Civilian aspects of Crisis Management" CESD/IDN/Bruxelas/ on-line	Prazo de realização do curso	Até DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Colóquios C4 Realização em Paris de 18 e 19 de Maio21	Número de elementos da comitiva do IDN que participam	5	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Curso HIGH LEVEL no âmbito dos Colégios de Defesa da Iniciativa 5+5 com o tema "Les Construtions stratégiques em méditerranée accidentale: 5+5 defense comme modéle."	Prazo para realização do curso	Durante o 1º semestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

OE4 - INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

Objetivos Operacionais	Atividades	Indicadores de Realização		
		Indicador	Meta	Responsável pela execução
OP2. Aprofundar as relações com organizações congéneres internacionais, com vista a consolidar e ampliar as iniciativas conjuntas de investigação e formação, nomeadamente no âmbito da União Europeia, da OTAN, da iniciativa 5+5 e dos países ibero-americanos	Curso sobre segurança marítima, organizado no âmbito das atividades do Atlantic Centre for Defense Capacity Building (AC)	Prazo para a organização do curso	Durante o 1º semestre	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Assinatura de acordos de cooperação com instituições congéneres	Número de acordos assinados	2	Coordenador /Assessor designado por Diretiva
	Planear, organizar e executar a visita do Curso Cooperação Regional da NATO (NRCC) em 2021	Prazo para a realização da visita	Até DEZ21	Coordenador /Assessor designado por Diretiva

5. ATIVIDADES NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No que diz respeito aos objetivos estratégicos, o IDN exerce as suas competências através da implementação das atividades já referidas. Mas, transversalmente, são também desenvolvidas atividades de modernização e atividades de gestão e suporte, algumas das quais sustentam diretamente essas iniciativas estratégicas e respetivos objetivos operacionais.

5.1 DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS (DSPGR)

A Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos apoia, a nível do planeamento logístico e financeiro, a implementação de todas as atividades constantes da matriz. Em paralelo à execução das atividades referidas, é através de núcleos funcionais afetos a áreas distintas de gestão que são executadas as atividades não enquadradas em planos anuais, 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.

Direção de serviços de Planeamento e Gestão de recursos (DSPGR)		
Atividade	Objetivos	Metas de realização
Executar os instrumentos de gestão.	Cumprir os prazos legais na elaboração dos documentos seguintes: <ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboração do Relatório de Atividades 2020 ■ Consolidação do Plano de Atividades 2021 ■ Elaboração de proposta de objetivos estratégicos e operacionais para o QUAR ■ Elaboração de Relatório de autoavaliação do QUAR2020; ■ Controlar a elaboração do Balanço Social 	Datas fixadas legalmente
Controlo da Gestão orçamental	Cumprir os prazos e procedimentos legais no seguinte: <ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboração e apresentação de proposta de orçamento 2021 ■ Controlo e execução do Orçamento anual ■ Operacionalização no Sistema de Normalística Contabilística no IDN ■ Elaboração da Conta de Gerência Anual ■ Aplicação das normas e procedimentos, financeiros/contabilísticos, emanados pelo Governo, Ministério das Finanças, DGO, Secretária-geral do Ministério da Defesa 	Datas fixadas legalmente ou pela Direção

Direção de serviços de Planeamento e Gestão de recursos (DSPGR)		
Atividade	Objetivos	Metas de realização
Contributos para a gestão organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoiar a implementação de medidas SIMPLEX ■ Contribuir para a implementação do Plano de Ação para a Segurança e Saúde no Trabalho na Administração Pública ■ Promover medidas que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal do/a trabalhador ■ Monitorização das atividades de acordo com o planeamento anual ■ Prestação de informação e pareceres 	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção
Gestão dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestão do processo do SIADAP. ■ Gestão eficiente e administração dos recursos humanos: pessoal civil e militar ■ Gestão processual de procedimentos concursais ■ Elaborar e divulgar Plano de Formação 	
Gestão de Recursos Logísticos e materiais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desenvolvimento dos procedimentos de contratação pública. ■ Assegurar uma eficiente execução e controlo dos procedimentos administrativos e contratuais da aquisição de bens e serviços; ■ Supervisionar a gestão de contratos ■ Gestão dos serviços gerais 	

A operacionalidade dessas e outras atividades na DSPGR é apoiada pelos núcleos funcionais, de acordo com o que se apresenta seguidamente:

5.1.1 NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Direção de serviços de Planeamento e Gestão de recursos (DSPGR)			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Apoio à gestão de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atualização e elaboração mensal de mapas de pessoal e respetiva orçamentação; ■ Assegurar a prestação de informação sobre dados de pessoal a outras entidades e divulgação de informação interna; ■ Preparar, os mapas da reestruturação de pessoal no novo enquadramento normativo orgânico do IDN; ■ Tratamento dos dados apurados em sede de diagnóstico das necessidades formativas para 2021; ■ Carregamento e atualização das bases de dados informáticas de recursos humanos: SRH, SIOE, da ferramenta de gestão do SIADAP, GeADAP, BEP e SIGAME; 	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção	Núcleo de Gestão de Recursos Humanos

5.1.2 NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

Direção de serviços de Planeamento e Gestão de recursos (DSPGR)			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Apoio à gestão de recursos financeiros	De execução Permanente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Acompanhamento da execução orçamental; ■ Prestação de contas à DGO; ■ Zelar pelo cumprimento das normas e procedimentos, financeiros e contabilísticos, emanados pelo Governo, Ministério das Finanças, DGO, Secretaria-geral, entre outros; ■ Verificação da Regularidade Financeira das Despesas; ■ Cumprimento do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas; ■ Controlo de receitas próprias ■ Emissão atempada de faturas e recibos. ■ Liquidação de faturas no prazo máximo de 45 dias 	Ano 2021	Núcleo de Gestão de Recursos Financeiros
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cumprimento das datas de Preparação de projetos de orçamento; 	Nas datas fixadas legalmente	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboração das Declarações de IRS e do Modelo 10 Anual 	Fevereiro 2021	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparar, elaborar e remeter ao Tribunal de Contas a Conta de Gerência 	Até 30 abril 2021	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboração de mapa mensal de execução orçamental; ■ Elaborar o Pedido de Libertação de Créditos (PLC) e Pedido de Autorização de Pagamentos (PAP); ■ Elaboração de Pedidos de Transferência de Fundos ao IGCP; ■ Elaboração de propostas de Alterações Orçamentais; ■ Processamento de Vencimentos; ■ Prestação de informação das Deslocações em Território Nacional e Estrangeiro 	Mensal (Nas datas fixadas legalmente)	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prestação de informação dos Encargos Assumidos e Não Pagos (trimestral); 	Trimestral	

5.1.3 NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS E MATERIAIS

Direção de serviços de Planeamento e Gestão de recursos (DSPGR)			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Apoio à gestão de recursos logísticos e materiais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Execução e controlo dos procedimentos administrativos e contratuais da aquisição de bens e serviços; ■ Gestão dos procedimentos de contratação pública ■ Gestão de stocks de bens de consumo corrente; ■ Integração das compras de grande volume nos procedimentos de aquisição promovidos pela UMC da SG/MDN; ■ Modernização do parque de impressoras e fotocopiadoras; ■ Prestação de Informação à UC/MDN, no âmbito da centralização de compras; ■ Elaboração e processamento das requisições de Aquisições de Bens e Serviços; ■ Preparação das Faturas para pagamento; ■ Gestão de Contratos; ■ Gestão dos Equipamentos; ■ Controlo e atualização do Inventário. 	Ano 2021	Núcleo de Gestão de Recursos Logísticos e Materiais

5.1.4 NÚCLEO DE PLANEAMENTO

Direção de serviços de Planeamento e Gestão de recursos (DSPGR)			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Apoio à gestão das atividades de Formação, divulgação e sensibilização do IDN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assegurar atempadamente os procedimentos de coordenação, programação, e divulgação das atividades de formação e de debate ■ Manter permanentemente atualizado o calendário – programa de todas as atividades realizadas e a realizar no ano pelo IDN; ■ Acompanhar a organização do processo de seleção do CDN ■ Rececionar e organizar dentro dos prazos as candidaturas às ações de formação ministradas no IDN ■ Manter atualizada a base de dados relativa aos auditores do CDN e conferencistas do IDN. 	Ano 2021	Núcleo de Planeamento

5.1.5 SERVIÇOS GERAIS

Direção de serviços de Planeamento e Gestão de recursos (DSPGR)			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Apoio à gestão dos serviços gerais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboração do Plano Anual de Necessidades de Veículos Anual (novembro); ■ Prestação de Informação das despesas com frota automóvel (mensal); ■ Gestão das Instalações. 	Ano 2021	Serviços Gerais

5.1.6 BIBLIOTECA

BIBLIOTECA			
Atividade	Indicador	Metas de realização	Núcleo responsável
Tratamento e inserção de conteúdos audiovisuais na Plataforma selecionada pelo MDN para o efeito	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de documentos inseridos 	20	Biblioteca
Constituir a Biblioteca Digital do IDN no Sistema Bibliográfico de Gestão Integrada - Horizon (Identificar registos bibliográficos e disponibilizar os conteúdos das publicações do IDN - Nação e Defesa, IDN Cadernos, IDN Brief e e-Briefing Papers).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número conteúdos integrais de documentos disponibilizados 	200	Biblioteca
Analisar, avaliar e corrigir registos duplicados, provenientes das migrações/trabalho na Base no que se refere ao Índice de Autoridades Pessoa singular/coletiva, com redução de registos duplicados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de registos duplicados intervencionados 	Redução de 1000 registos duplicados	Coordenadora da Biblioteca
Analisar, avaliar e corrigir termos não-controlados/candidatos constantes na Base, inserindo /promovendo o Índice Principal dos descritores	<ul style="list-style-type: none"> ■ % de registos intervencionados 	5% dos descritores	Coordenadora da Biblioteca

BIBLIOTECA			
Atividade	Indicador	Metas de realização	Núcleo responsável
Realização de pelo menos uma sessão formativa de carácter geral e pelo menos uma sessão personalizada junto dos funcionários/as das Bibliotecas participantes na RdBDN.	Número de formados	10	Coordenadora da Biblioteca
Monitorizar a execução do Plano Sectorial do MDN no que se refere às atividades do IDN desenvolvidas na temática do Género	Percentagem de medidas cumpridas	70%	Coordenadora da Biblioteca

5.2 UNIDADES DE APOIO DA DIREÇÃO SUPERIOR

A orgânica funcional do IDN conta ainda com as unidades de apoio à direção superior, cujas atividades são essenciais ao Instituto como organização. No ano de 2021 essas unidades de apoio propõem-se dar continuidade à gestão dos seus objetivos, nos termos seguintes:

5.2.1 NÚCLEO DE INFORMÁTICA

Núcleo de Informática			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo
Gestão rede informática e apoio audiovisual às atividades	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar e gerir as infraestruturas de suporte (rede, comunicações, parque informático, software, hardware e sistemas audiovisuais), assegurando o seu correto funcionamento. 	Ano 2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar os mecanismos necessários de segurança do sistema informático, garantindo a privacidade e a integridade dos vários componentes que formam os sistemas informáticos e de comunicações. 		Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar, em coordenação, a introdução dos dados, a atualização e a manutenção dos Portais do IDN (Internet e Intranet). 		Núcleo de Informática + Núcleo de Relações Públicas
	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a manutenção e boa utilização das aplicações informáticas institucionais e apoiar os utilizadores (Help Desk) locais e remotos. 		Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar o apoio técnico a todos os eventos que decorram nos auditórios do IDN e/ou nas Plataforma de videoconferência e webconferência (CiscoWebex - cursos, reuniões e eventos). 		Núcleo de Informática

Núcleo de Informática			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo
Gestão rede informática e apoio audiovisual às atividades	<ul style="list-style-type: none"> Produzir e editar, fotografia, vídeo e áudio, quer em pré como pós produção. 	Ano 2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização da página internet do IDN em inglês. 	1ª Trimestre de 2021	Núcleo de Informática + Núcleo de Relações Públicas
	<ul style="list-style-type: none"> Dotar, em colaboração com CDD/SG, o IDN Porto e a EuroDefense de uma capacidade de acesso Wifi por dispositivos moveis. 	4ª Trimestre de 2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Acrescentar mobilidade e flexibilidade ao posto de trabalho com a renovação e substituição, em colaboração com CDD/SG, de Desktops por Laptops. 	2ª Trimestre de 2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Conclusão do processo de modernização técnica do Auditório da Delegação do IDN no Porto. 	2ª Trimestre de 2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de Base de Dados de contactos gerais na Intranet do IDN. 	3ª Trimestre de 2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de “Fluxos de Aprovação” na página da Internet e Intranet 	2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Abate e Reconfiguração de Material Obsoleto 	2021	Núcleo de Informática + Núcleo de Gestão de Recursos Materiais e Logísticos
	<ul style="list-style-type: none"> Transferências de serviços e aplicações, em colaboração com CDD/SG, para o DataCenter do CDD 	2ª Trimestre de 2021	Núcleo de Informática
	<ul style="list-style-type: none"> Instalação de Certificados SSL (HTTPS) na plataforma MOODLE do IDN 	2ª Trimestre de 2021	Núcleo de Informática

5.2.2 NÚCLEO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Núcleo de Relações Públicas			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Relações públicas para a gestão de contactos institucionais	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar, para efeitos protocolares, a manutenção e atualização das listas de convidados para eventos IDN e a criação de listas específicas para eventos a realizar em parceria com outras entidades. 	Ano 2021	Núcleo de Relações Públicas
Gestão das plataformas de comunicação do Instituto	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar, através de articulação direta com os coordenadores dos diferentes eventos, a atualização permanente e atempada dos conteúdos do Portal do IDN e das páginas do Facebook, Twitter, LinkedIn e Youtube. 	Ano 2021	Núcleo de Relações Públicas
Disponibilização do Portal IDN em inglês	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a recolha, seleção e verificação dos conteúdos e imagens necessárias à ativação do Portal IDN em inglês. 	Ano 2021	Núcleo de Relações Públicas + Núcleo de Informática
Gestão de públicos	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o número de seguidores nas principais redes sociais em 10% (nº de seguidores até final de 2020: Facebook 9503; Twitter 1063) 	Ano 2021	Núcleo de Relações Públicas
Salvaguarda da imagem pública do IDN	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento da execução e cocriação das imagens gráficas necessárias aos diversos eventos. 	Ano 2021	Núcleo de Relações Públicas + Núcleo de Edições – Desenho

5.2.3 NÚCLEO DE EDIÇÕES

NÚCLEO DE EDIÇÕES			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Gestão e produção das cinco linhas editoriais do IDN	Assegurar a edição e difusão das coleções ATENA, revista Nação e Defesa, IDN Cadernos, IDN Brief e E-Briefing Papers de acordo com o plano aprovado	Ano 2021	Núcleo de Edições
Gestão e coordenação editorial	Assegurar a coordenação entre o público interno e externo na produção e difusão editorial (investigadores residentes, academias, autores, revisores científicos, serviços internos e gráfica EMEC)	Ano 2021	Núcleo de Edições

NÚCLEO DE EDIÇÕES			
Atividade	Objetivos	Metas de realização	Núcleo responsável
Disponibilização de imagens e difusão das publicações no site do IDN e redes sociais	Assegurar a qualidade das imagens que acompanham as produções editoriais	Ano 2021	Núcleo de Edições + Núcleo de Informática + Núcleo de Relações Públicas
Difusão das publicações do IDN	Aumentar o número de downloads do IDN Cadernos, IDN Brief e IDN E-Briefing Papers	Ano 2021	Núcleo de Edições
Indexação da revista Nação e Defesa em bases de dados científicas internacionais;	Após a concretização do DOI em 2020, prosseguir com os trabalhos para indexação da N&D na Scielo e Scopus	Ano 2021	Núcleo de Edições
Produção de design gráfico para eventos realizados pelo IDN	Assegurar a produção de imagens para cartazes, website do IDN e redes sociais	Ano 2021	Núcleo de Edições

6. RECURSOS

6.1 RECURSOS HUMANOS

Atualmente, os recursos humanos do instituto da defesa nacional são constituídos por 46 trabalhadores (2 dirigentes, 23 civis, de CTFP e 21 militares, em comissão). No início de 2020, o IDN possuía um total de 51 trabalhadores (28 trabalhadores civis e 23 trabalhadores militares). Nestes números estão incluídos os dois cargos dirigentes civis: a diretora-geral e a diretora de serviços. Perder num ano, 10% do seu pessoal, associado ao défice já anteriormente reportado, coloca do IDN numa situação muito crítica de carência de recursos humanos.

É urgente proceder a novos recrutamentos. Essa situação foi prevista na proposta inicial do orçamento do IDN em matéria de pessoal, mas o aumento do valor proposto não foi acolhido.

A estimativa dos valores remuneratórios do pessoal do IDN para 2021 é idêntico ao aprovado para 2020, e teve em consideração os encargos dos vencimentos com o pessoal civil e militar, num total de 1.953.265€. Só com uma correta gestão dos efetivos afetos ao IDN é possível proceder a novos recrutamentos.

A proposta de mapa de pessoal para 2021 é a seguinte:

PESSOAL 2020	PESSOAL DIRIGENTE	PESSOAL DO SERVIÇO	PESSOAL DE OUTROS SERVIÇOS	TOTAL	PESSOAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS/AVENÇAS
CIVIS	2	20	8	30	7
MILITARES	0	0	24	24	0
TOTAL	2	20	32	54	7

A previsão para 2021 é de 54 efetivos, universo que abrange 5 novos recrutamentos. O IDN pretende recrutar ainda 2 avançados através da prestação de serviço de avença.

Para superação das carências efetivas em matéria de recursos humanos já referidas, seria essencial o recurso a procedimentos de recrutamento externo, ou seja, a recrutamento de pessoal especializado e qualificado sem vínculo à Administração

Publica. Sendo legalmente apenas autorizado o recrutamento de trabalhadores com vínculo à Administração Pública, os procedimentos através de concursos internos ou através da mobilidade, não têm respondido a essas necessidades.

A estimativa dos valores remuneratórios do pessoal do IDN (civil e militar) para 2021, incluindo novos recrutamentos, é a seguinte:

DESIGNAÇÃO DO CARGO/CARREIRA/GRUPO	Nº POSTOS DE TRABALHO/EFETIVOS	OE RH - 2021
DIRIGENTE SUPERIOR DE 1º GRAU	1	80 219,00
DIRIGENTE INTERMÉDIO DE 1º GRAU (*)	2	116 566,00
Técnico superior	6	212 602,00
Assistente técnico	12	228 322,00
Assistente operacional	5	84 510,00
Forças armadas - oficial	10	592 164,00
Forças armadas - sargento	12	476 799,00
Forças armadas - praça	1	28 338,00
Novos recrutamentos	5	133 745,00
TOTAL	54	1 953 265,00 €

(*) Um chefe de equipa multidisciplinar

6.2 RECURSOS FINANCEIROS

A proposta de Orçamento para 2021 do Instituto da Defesa Nacional, ascende a 2.633.038€. A este valor acrescem 90.000 € referente a receitas próprias.

O valor do *plafond* atribuído para o ano de 2021, não sofreu qualquer acréscimo, relativamente aos últimos 3 anos.

Deste modo, o Orçamento do IDN proposto para 2021 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
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	7.500
TOTAL	2.633.038
RECEITA PRÓPRIA	90.000
ORÇAMENTO GLOBAL DO IDN	2.723.038

O valor do orçamento destinado a suportar as **despesas de pessoal**, por ser idêntico ao dos últimos três anos, não corresponde ao inicialmente proposto pelo IDN para as suas necessidades neste âmbito. É essencial uma correta gestão desse *plafond*, por forma a ser possível, assegurar com esse montante, o pagamento das despesas com remunerações dos trabalhadores e viabilizar a contratação de novos trabalhadores, para as áreas funcionais de maior carência, nos termos planeados.

No **orçamento de funcionamento**, após aplicação dos cativos, a disponibilidade orçamental para as **despesas de aquisição de bens e serviços** é a seguinte:

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO (€)	CATIVOS (€)	ORÇAMENTO DISPONÍVEL (€)
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO	647.273	218.185	429.028
RECEITA PRÓPRIA	90.000	16.170	73.830

Este montante disponível no orçamento de funcionamento é destinado às despesas com a aquisição de bens e serviços correntes, necessários ao funcionamento do organismo, sendo as de maior relevo as destinadas à contratação de avançados (investigadores) em regime de prestação de serviços e à aquisição das necessidades correntes ou essenciais à plena execução das atividades programadas.

O atual contexto pandémico veio trazer uma nova abordagem do *modus operandi* de realização das atividades através de plataformas virtuais. As despesas planeadas para as atividades presenciais são direcionadas para licenciamentos dessas plataformas, na procura da melhor solução para realização de videoconferência, reuniões online, webinars, entre outras atividades. Associado a essas soluções estão inerentes as necessidades de aquisição de material e equipamento informático, audiovisual, e *softwares* com programas que reforçam a gestão das atividades online.

Ainda assim, o peso das cativações deduzido ao valor atribuído para despesas de funcionamento implica, ao nível do planeamento das atividades a executar em 2021, 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 das atividades do IDN.

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.

Porém, com o aumento dos salários mínimos do pessoal dessas empresas é exetável que apresentem, para o ano propostas de prestação de serviços mais onerosas e para as quais não existe enquadramento orçamental.

Embora tenham vindo a ser efetuadas obras urgentes no edifício, não tem sido viável, orçamentalmente, efetuar intervenções mais profundas e necessárias ao nível de impermeabilização dos terraços e paredes laterais. As instalações da delegação do IDN no Castelo da Foz, no Porto, necessitam de obras urgentes, essencialmente, ao nível do telhado.

Outra preocupação relaciona-se com a frota automóvel do IDN, cujas viaturas estão praticamente inoperacionais. Neste momento, IDN possui uma viatura elétrica que não

tem capacidade para fazer viagens superiores a 200km. Tendo o IDN uma delegação no Porto, e viaturas com mais de 20 anos, mais de 400.000km e com problemas graves de segurança e mecânicos, que não justificam reparação, obrigam o IDN a alugar viaturas para as atividades cujas deslocações impliquem sair fora do concelho de Lisboa ou assegurar o transporte de conferencistas sem problemas, torna-se premente a aquisição de duas viaturas!

Adicionalmente, 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- relativa ao 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, praticando uma gestão criteriosamente orientada para a consecução dos objetivos definidos e para a qualidade dos serviços prestados.

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

Lisboa, 9 de Fevereiro de 2021

A DIRETORA DO IDN

HELENA CARREIRAS

QUAR2021


Data: 08/02/2021

Versão:

Ciclo de Gestão

2021

Designação do Serviço/Organismo:

Instituto da Defesa Nacional

Missão:

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

Objetivos Estratégicos (OE)	Meta	Grau de concretização
OE1: Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa ;	40%	
OE2: Desenvolver-se como centro de investigação , estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;	20%	
OE3: Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil;	20%	
OE4: Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.	20%	

Objetivos Operacionais (OP)

EFICÁCIA

PESO: 45%

OP1: ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA											Peso:	25%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.1	NÚMERO DE ESTUDOS DESENVOLVIDOS COM RELATÓRIOS FINAIS APRESENTADOS NO ANO N	0	2	1	5	50%			0%	Não atingiu	-100%	
Ind.2	NÚMERO GRUPOS DE REFLEXÃO COM UM MÍNIMO DE 2 REUNIÕES REALIZADAS NO ANO N	0	2	1	5	50%			0%	Não atingiu	-100%	
Taxa de Realização do OP1											0%	
OP2: ORGANIZAR INICIATIVAS COM INTEGRAÇÃO DA TEMÁTICA DA IGUALDADE DE GÉNERO											Peso:	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.3	NÚMERO DE OFERTAS DE FORMAÇÃO EM "IGUALDADE DE GÉNERO E DEFESA, MULHERES PAZ E SEGURANÇA	0	1	1	3	100%			0%	Não atingiu	-100%	
Taxa de Realização do OP2											0%	
OP3: DESENVOLVER A OFERTA FORMATIVA ORIENTADA PARA PÚBLICOS ALVO ESPECÍFICOS											Peso:	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.4	NÚMERO DE OFERTAS DE FORMAÇÃO REALIZADAS PELO IDN SEM PARCERIA	0	4	1	7	100%			0%	Não atingiu	-100%	
Taxa de Realização do OP3											0%	
OP4: REFORÇAR A EDIÇÃO DE PUBLICAÇÕES ONLINE EM ACESSO ABERTO											Peso:	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.5	PERCENTAGEM DE PUBLICAÇÕES ONLINE NO ANO N	0	60%	2%	78%	100%			0%	Não atingiu	-100%	
Taxa de Realização do OP4											0%	

OP5: REFORÇAR O PAPEL DA PARCERIA E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS											Peso	15%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.6	NÚMERO TOTAL REUNIÕES CONJUNTAS REALIZADAS COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS NO ANO N	0	2	1	5	100%			0%	Não atingido	-100%	
Taxa de Realização do OP5											0%	
OP6: IMPLEMENTAR AS MEDIDAS SIMPLEX											Peso	20%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.7	TAXA DE EXECUÇÃO DAS MEDIDAS INCLUIDAS PARA 2021 NO PROGRAMA SIMPLEX "PENSAR DEFESA"	0	65%	2%	85%	100%			0%	Não atingido	-100%	
Taxa de Realização do OP6											0%	
EFICIÊNCIA											PESO:	30%
O7: PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR											Peso	50%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.8	PERCENTAGEM DE TRABALHADORES QUE PODEM FICAR EM TELETRABALHO COM ACESSO REMOTO (VPN) AO POSTO		70%	2%	90%	100%			0%	Não atingido	-100%	
Taxa de Realização do OP7											0%	
O8: PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR											Peso	50%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.9	AUMENTO DA PERCENTAGEM DE TRABALHADORES EM INICIATIVAS/BASTECOS ORGANIZADAS NO ÂMBITO DA PROMOÇÃO DA SAÚDE E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES (ANO -1=10%)	10%	15%	5%	25%	100%			0%	Não atingido	-100%	
Taxa de Realização do OP8											0%	
QUALIDADE											Peso:	30%
O9. QUALIFICAR AS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES COMO MEDIDA PROMOTORA DA MOTIVAÇÃO											Peso	30%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.10	PERCENTAGEM DE TRABALHADORES QUALIFICADOS E CERTIFICADOS COM NOVAS AÇÕES DE FORMAÇÃO		10%	2%	15%	100%			0%	Não atingido	-100%	
Taxa de Realização do OP9											0%	
O10. PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO DOS SERVIÇOS											Peso	25%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.11	PERCENTAGEM DE TRABALHADORES DO IDN QUE PARTICIPAM EM INICIATIVAS NA ÁREA DA QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO		60%	3%	79%	100%			0%	Não atingido	-100%	
Taxa de Realização do OP10											0%	
O11. AVALIAR A SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS EXTERNOS E INTERNOS, COM VISTA À MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS											Peso	45%
Indicadores	Última Monitorização 2020	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.12	IND12. PERCENTAGEM DA AVALIAÇÃO AFERIDA COM SATISFEITO E MUITO SATISFEITO		60%	4%	80%	50%			0%	Não atingido	-100%	
Ind.13	IND13. TAXA DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES COM AS FUNCIONALIDADES DO NOVO SITE E INTRANET		50%	2%	65%	50%			0%	Não atingido	-100%	
Taxa de Realização do OP11											0%	

Objetivos Estratégicos vs Operacionais matriz de enquadramento	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP 8	OP9	OP 10	OP 11	
Objetivo Estratégico 1		✓	✓	✓		✓	✓					
Objetivo Estratégico 2	✓	✓	✓									
Objetivo Estratégico 3			✓	✓								
Objetivo Estratégico (4)					✓							
OBJETIVOS RELEVANTES nº 1 do art.18º da Lei 66-B/2007, de 28.12			Peso dos parâmetros na avaliação final		Peso dos objetivos no respetivo parâmetro		Peso de cada objetivo na avaliação final			Objetivos Relevantes		
Eficácia												
OP1 ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA			45%		25%		11%					
OP2 ORGANIZAR INICIATIVAS COM INTEGRAÇÃO DA TEMÁTICA DA IGUALDADE DE GÉNERO					15%		7%					
OP3 DESENVOLVER A OFERTA FORMATIVA ORIENTADA PARA PÚBLICOS ALVO ESPECÍFICOS					15%		7%					
OP4 REFORÇAR A EDIÇÃO DE PUBLICAÇÕES ONLINE EM ACESSO ABERTO					15%		7%					
OP5 REFORÇAR O PAPEL DA PARCERIA E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS					15%		7%					
OP6 IMPLEMENTAR AS MEDIDAS SIMPLEX							15%		7%			7%
Eficiência												
OP7 PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR			25%		50%		13%			13%		
OP8 PROMOVER A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL E FAMILIAR					50%		13%			13%		
Qualidade												
OP9 QUALIFICAR AS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES COMO MEDIDA PROMOTORA DA MOTIVAÇÃO			30%		30%		9%			9%		
OP10 PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO DOS SERVIÇOS					25%		8%			8%		
OP11 AVALIAR A SATISFAÇÃO DOS STAKHOLDERS EXTERNOS E INTERNOS, COM VISTA À MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS					45%		14%			14%		
Total			100%		Soma dos pesos dos indicadores Relevantes artº28 LOE2012					63%		
RECURSOS HUMANOS										Dias úteis 2021		228
DESIGNAÇÃO		Pontuação efetivos Planeados para 2021			Pontuação efetivos Executados para 2021			Desvio (em n.º)	Pontuação Executada / Pontuação Planeada	UERHE / UERHP		
		N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal)	UERHP	Pontuação Planeada	N.º de efetivos a 31.dez (Balanço Social)	UERHE	Pontuação Executada					
Dirigentes - Direção Superior		1	4560	20		228	#REF!	-20	#REF!	5%		
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa		2	7296	32		228	#REF!	-32	#REF!	3%		
Técnico Superior		21	57456	252		228	#REF!	-252	#REF!	0%		
Especialistas de Informática			0			228	#REF!	0	#REF!	#DIV/0!		
Coordenador Técnico		2	4104	18		228	#REF!	-176	#REF!	6%		
Técnicos de Informática			0			228	#REF!	-30	#REF!	#DIV/0!		
Assistente Técnico		22	40128	176		228	#REF!	#REF!	#REF!	1%		
Assistente Operacional		6	6840	30		228	#REF!	#REF!	#REF!	3%		
		54	120 384	528		1 824	#REF!	#REF!	#REF!	2%		

RECURSOS FINANCEIROS

DESIGNAÇÃO	Planeado	Corrigido	Disponível	Eexecução (31.dez.2021)	Taxa de Execução (face ao planeado)	Taxa de Execução (face ao corrigido)	Taxa de Execução (face ao disponível)
Orçamento de Funcionamento (OF)	2 633 038,00 €	234 355,00 €	2 398 683,00 €	- €	0%	0%	0%
Despesas c/ Pessoal	1 953 265,00 €		1 953 265,00 €		0%	0%	0%
Aquisições de Bens e Serviços	647 273,00 €	234 355,00 €	412 918,00 €		0%	0%	0%
Outras despesas correntes	7 500,00 €		7 500,00 €		0%	0%	0%
Despesas de Capital	25 000,00 €		25 000,00 €		0%	0%	0%
Orçamento de Investimento (OI)	- €	- €	- €	- €	#DIV/0!	0%	#DIV/0!
Despesas c/ Pessoal					#DIV/0!	0%	#DIV/0!
Aquisições de Bens e Serviços					#DIV/0!	0%	#DIV/0!
Outras despesas correntes					#DIV/0!	0%	#DIV/0!
Despesas de Capital					#DIV/0!	0%	#DIV/0!
Outros valores receita propria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total (OF+OI+OV)	2 633 038,00 €	234 355,00 €	2 398 683,00 €	- €	0%	0%	0%

AVALIAÇÃO FINAL DO QUAR 2021

Avaliação de acordo com os requisitos constantes no artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro	Âmbito	Eficácia Ponderação: 40%	Eficiência Ponderação: 30%	Qualidade Ponderação: 30%
	Quantitativa			
	Qualitativa			

Ref.:	Descritivo	Fonte de Verificação	Justificação do Valor Crítico
Ind1	Vincula os investigadores responsáveis pelo desenvolvimento de estudos a entregar à direção do IDN os relatórios finais decorrentes dos mesmos	Nº de relatórios finais entregues	
Ind2	Impõe um nº mínimo de realização de reuniões por grupo de estudos	Calendario de atividades+Plano de atividades	
Ind3	Pressupõe a implementação de iniciativas de formação na área da temática da "IGUALDADE DE GÉNERO E DEFESA, MULHERES PAZ E SEGURANÇA"	Calendario de atividades+Plano de atividades	
Ind4	É direcionado para uma aposta na realização de ações de formação sem parceria com outras instituições.	Calendario de atividades+Plano de atividades	
Ind5	é direcionado para o reforço edições do IDN publicadas online sem restrições de acesso no ano n	nº de publicações do ano n ÷ nº de publicações online x100.	
Ind 6	pretende reforçar a parceria e cooperação através da participação em reuniões conjuntas-	(nº total de reuniões agendadas ÷ nº de reuniões participadas) x100	
Ind 7	Direciona a sua meta para as medidas SIMPLEX propostas e implementadas	(nº de atividades implementadas ÷ nº de atividades previstas no plano de implementação das medidas SIMPLEX) x 100	
Ind 8	Pretende facilitar aos trabalhadores a possibilidade em teletrabalho conciliarem a sua vida profissional com a familiar	(nº de trabalhadores em teletrabalho com acesso remoto ao posto, VPN ou equivalente ÷ nº de trabalhadores em teletrabalho) x 100	
Ind 9	Visa assegurar um aumento da percentagem de trabalhadores em iniciativas/rastros organizados no âmbito da promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores	total de trabalhadores ano N+ total de trabalhadores em iniciativas/rastros x 100, sendo que em 2020 foi de 10%.	
Ind 10	Este indicador pressupõe valorizar os trabalhadores através da formação profissional aumentando o numero de trabalhadores a frequentar ações	(n.º trabalhadores com formação no ano ÷ nº total de trabalhadores) x 100	
Ind 11	Pressupõe a participação dos trabalhadores em iniciativas de âmbito recreativo, cultural e outras que proporcionem melhoramento da qualidade de vida e motivação dos trabalhadores do IDN"	(N.º de participantes em iniciativas ÷ Nº total de trabalhadores) x 100	
Ind 12	Pretende aferir a percentagem da qualidade dos serviços prestados pelo IDN aferidas com COM SATISFEITO E MUITO SATISFEITO-	Média simples das respostas a inquérito de satisfação =Σ respostas a inquérito de satisfação a clientes cidadãos ÷ nº de inquérito de satisfação respondidos X 100	
Ind 13	Taxa de satisfação dos trabalhadores com as funcionalidades do novo site e intranet	Média simples das respostas a inquérito de satisfação =Σ respostas a inquérito de satisfação a colaboradores ÷ N.º de inquéritos de satisfação respondidosX 100	

